



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y PRESENCIAL

“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE
GESTIÓN PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN MACARÁ,
PERIODO 2008”.

TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE DOCTOR
EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

AUTORAS:

Alexandra de Jesús Álvarez Solano

Alda Raquel Campoverde Erigue

DIRECTORA:

Mg.s. Graciela Castro Iniguez

LOJA – ECUADOR

2009

CERTIFICACIÓN

Magíster

Graciela Castro Íñiguez

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis titulado: *“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN MACARÁ, PERIODO 2008”* realizado por las Licenciadas: Alexandra de Jesús Álvarez Solano e Ilda Raquel Campoverde Erique, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, agosto del 2009

Mgs. Graciela Castro I.

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Alexandra de Jesús Álvarez Solano e Ilda Raquel Campoverde Erique, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

F.....

Alexandra Álvarez S.

F.....

Ilda Campoverde E.

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....

Alexandra Álvarez S.

.....

Ilda Campoverde E.

DEDICATORIA

A mi Dios, dueño de mi vida por permitirme darme cuenta de la grandeza de su amor y llevarlo siempre en mi corazón; por su consentimiento y la oportunidad que me da para seguir enriqueciendo mis conocimientos, a mi amado hijo que desde el cielo me da la fortaleza de comprender lo maravilloso que es seguir viviendo, a los autores de mi vida Franco e Hilda por su amor y apoyo incondicional; quienes con sus sabios consejos supieron forjarme el camino a seguir, cuyos deseos son ver cristalizada mi formación profesional, les dedico este trabajo fruto del esfuerzo, dedicación y sacrificio que me llena de gran orgullo y satisfacción.

Alexandra Álvarez S.

Dedico este proyecto, a quienes me enseñaron a nadar contra la corriente: mi esposo Juan Pablo por su amor, apoyo y compañía en cada etapa del camino recorrido juntos, y en aquellos momentos difíciles. A mis tres angelitos Pablo, Diego y Ana Belén por vivir y traer nuevas energías al hogar. A mi madre que será siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensado. Tu esfuerzo se convirtió en tu triunfo y el mío. A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Ilda Campoverde E.

AGRADECIMIENTO

A Dios creador del universo y dueño de nuestras vidas porque nos ha obsequiado la alegría de culminar este trabajo, por eso con amor le damos gracias por estar con nosotras en cada paso que damos, por fortalecer nuestro corazón e iluminar nuestra mente y por haber puesto en el camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Hacemos presente nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales; a la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, a todos los docentes que con su nobleza y entusiasmo depositaron en nosotras sus vastos conocimientos.

Muy especialmente a la Magister Graciela Castro que supo brindarnos su incondicional apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

Nuestro reconocimiento al Ing. Pedro Quito Orellana Alcalde del Cantón Macará por autorizar la realización de este proyecto de tesis en esta institución, y al personal que labora en el Ilustre Municipio por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar nuestro trabajo de investigación.

Las Autoras

ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I		1
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA		1
1.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	1
1.2.	BASE LEGAL	3
1.3.	ORGANIGRAMA Y/O MAPA DE PROCESOS	6
1.4.	PLAN ESTRATÉGICO	9
1.4.1	MISIÓN	9
1.4.2	VISIÓN	10
1.4.3	VALORES	10
1.4.4	OBJETIVOS	11
CAPÍTULO II		19
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN		19
2.1	PLANIFICACIÓN	19
2.1.1	ESTRATÉGICA	19
2.2.2	CORPORATIVA	21
2.2.3	OPERATIVA	21
2.2.	INDICADORES	22
2.2.1.	CONCEPTOS	22
2.2.2.	CARACTERÍSTICAS	24
2.2.3.	IMPORTANCIA	25
2.2.4.	CLASIFICACIÓN	26
2.2.5.	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES	26
2.2.6.	MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES	29
2.3.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	30
2.3.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA	32
2.3.2.	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	33
2.3.3.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE-CRECIMIENTO	34
2.3.4.	PERSPECTIVA CLIENTE	35
CAPÍTULO III.		36
DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES		36
3.1.	IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS.	36
3.2.	PREPARACIÓN DE INDICADORES	38
3.3.	DISEÑO CUADRO DE INDICADORES	50
3.4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	61
3.5.	INFORME	87
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA		95
ANEXOS		96

RESUMEN EJECUTIVO

El mundo cambia con rapidez increíble, como una inmensa bola de nieve que aumenta incesantemente su tamaño y velocidad a medida que rueda montaña abajo. En los últimos años 2005 al 2009 y concretamente en el año 2008, la Ilustre Municipalidad de Macará, se caracterizó por cambios a un ritmo increíble o acelerado. Lo que ha dado margen a lo siguiente.

En términos generales, podemos afirmar que en el período objeto del análisis al proyecto atravesó por dos etapas: 1) la era administrativa neoclásica y 2) la era de la información.

El objetivo principal de este trabajo es demostrar que cualquier Institución gubernamental como el caso de la Municipalidad, si se puede evaluar y analizar la gestión de quienes la han administrado en todo tiempo y concretamente en el período declarado en el tema de tesis, que nos ocupa en este momento; por otro lado, hoy nos enfrentamos a una administración moderna que nos permite aplicar sus conceptos en este trabajo de investigación

En el Capítulo I hacemos una relación de los antecedentes de la municipalidad del cantón macará, una descripción general, la Base legal, su estructura organizativa y un flujo de los procesos administrativa que desarrolla en base a una PLAN ESTRATÉGICO previamente concebido y analizado para que se cumplan las metas u objetivos planteados en dicho documento.

La administración del sistema Municipalista es, sin lugar a dudas, una de las áreas del sector público que ha sido y será objeto de atención prioritaria y fortalecimiento por parte del gobierno, puesto que de una buena percepción de la administración Municipal se genera un alto porcentaje de cumplimiento ciudadano de las obligaciones que conlleva la aplicación de la Ley Régimen Municipal y otras leyes conexas.

La Municipalidad de Macará, es una organización eficientemente estructurada que presta servicios de calidad con personal realizado y capacitado en las funciones que cumplen, para el servicio y desarrollo de la comunidad. Así mismo, hay que destacar que la Visión del Municipio de Macará, es una organización seria, recíproca, solidaria, responsable, comprometida e identificada con quien trabaja y con el desarrollo del Cantón, priorizando los

intereses colectivos, sobre los individuales. Y en cuanto a valores Institucionales, la misma demuestra credibilidad, solidaridad, equidad, Respeto, Responsabilidad, comprometimiento.

En el Capítulo II nos referimos a los aspectos del marco teórico de la investigación; dentro de lo que constituye la planificación en donde se han definido objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada.

La Planeación Estratégica, proceso (de construcción de consensos), de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe el Municipio, qué hacer y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la actuación Municipal en un plazo de tres a cinco años; además, señalaremos que la Planeación estratégica, permitió la evaluación de las fortalezas y debilidades del Municipio, en nuestra investigación se incluyó toda la organización, focalizando el futuro y el destino.

La Planeación corporativa, son la misma planeación estratégica, pero con una serie de unidades supeditadas a un control central.

La planeación Operativa, se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. Se preocupa por el “qué hacer” y por el “cómo hacer” las actividades cotidianas del Municipio; la planeación Operativa está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados. Podemos señalar que la planeación operativa está constituida por infinidad de planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la organización.

En este mismo Capítulo II, se trató algunos temas como son los Indicadores, que partimos de la pregunta ¿Qué medir?. En general la preocupación principal de nuestra parte con respecto al Municipio se orientó hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

- **Resultados:** resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de cierto período.
- **Desempeño:** Comportamiento o medios instrumentales que se pretenden poner en práctica.
- **Factores críticos de éxito:** es decir, aspectos fundamentales para que la Municipalidad sea exitosa en su resultado y en su desempeño.

Por otro lado, también analizamos aspectos como:

Eficiencia: consecución de resultados con el mínimo de recursos- Porcentaje de los recursos realmente utilizados sobre los recursos planeados para ser utilizados.

$$\text{Eficiencia} = \text{Recursos realmente utilizados} / \text{Recursos planeados para ser usados} \times 100$$

Fuente: Fichas técnicas

Elaboración: Las Autoras

Eficacia: Porcentaje de salida real sobre la salida esperada. Indica los medios y aciertos para atender las necesidades de una comunidad o contribuyente del Municipio.

$$\text{Eficiencia} = \text{Salida Real} / \text{Salida esperada} \times 100$$

Fuente: Fichas técnicas

Elaboración: Las Autoras

Calidad: adecuación a las especificaciones o requisitos o superación de ellos.

Finalmente en el Capítulo III, tratamos el desarrollo de nuestra investigación en el aplicamos todos los conocimientos adquiridos, relacionamos temas como por ejemplo: Gestión de la calidad total, por lo mismo la calidad es el concepto clave de aceptación; además, para medir la eficiencia del Municipio, nos planteamos objetivos a través de los 5 ejes analizados y luego de calcular los indicadores de gestión que permitieron detectar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, identificando los riesgos y así implementar procedimientos de mejoramiento constante; sobre este aspecto, se aplicaron técnicas que nos dieron resultados unos indicadores señalaron que se han cumplido, en otros se han quedado rezagados y otros que falta cumplirse, pero que este incumplimiento obedeció a falta de disponibilidad de recursos, de consenso de concejales y otros pormenores que se trató en el respectivo tema de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



La Ilustre Municipalidad del Cantón Macará, empieza sus labores el 23 de Diciembre del año 1902, bajo la presidencia del Dr. Daniel Mora como Presidente; se encuentra ubicado en el Barrio central en la calle Bolívar entre sucre y Carlos Veintimilla en el Cantón Macará Provincia de Loja. El municipio actualmente es miembro de la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) y del consorcio de Municipalidades de la Provincia, actualmente la municipalidad guía las acciones del desarrollo cantonal con una administración presidida por el Sr. Alcalde Ing. Pedro Quito Orellana, un Consejo cantonal integrado por siete concejales incluido el vicepresidente del municipio elegido entre los siete ediles. En esta Entidad laboran el siguiente personal: 80 empleados de planta, 36 trabajadores, 26 personas contratadas y 6 jefes departamentales que presiden los Departamento de personal, planificación, obras públicas, financiero, DIMA (Desarrollo integral de Manejo ambiental), y el departamento jurídico.

Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión del S. Municipio de Macará

En este año la Ilustre Municipalidad del Cantón Macará cuenta con un presupuesto aproximado de 3'500.000,00 USD cuyos principales rubros son para inversión y gasto corriente.

Según el art. 11 de LORM a la Municipalidad le corresponde satisfacer las necesidades colectivas del cantón, especialmente las derivadas de la convivencia cuya atención no compete a otros organismos gubernativos.

Los fines esenciales del Municipio de Macará de conformidad con esta ley son los siguientes:

- Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales
- Promover el desarrollo económico social, medio ambiente y cultural.

Los gobiernos municipales son las entidades que tienen la finalidad de organizar a la comunidad dirigidas en su territorio, en la gestión de los intereses del pueblo y ejercer las funciones y prestar servicios que esta requiera.

En la actualidad los Municipios son entidades muy importantes ya que el estado o Gobierno central transfiere procesos y atribuciones hacia los gobiernos municipales por la que estos se encuentran más cerca de las necesidades del pueblo.

Los municipios deben convertirse en agentes de su propio desarrollo capaces de lograr la consecución de resultados tangibles, tomando como punto de partida el correcto desempeño de cada uno de ellos.

El Municipio busca mejorar las condiciones actuales sobre las cuales se desenvuelven los habitantes, además de propiciar las condiciones favorables para desarrollar un trabajo mancomunado y desinteresado de líderes comunitarios, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad en general.

Macará al igual que la mayoría de los cantones del país sufre de varios problemas, como el limitado apoyo económico por parte del Gobierno Central por lo cual no permite financiar los gastos e inversiones contemplados en la programación anual., por lo que los recursos disponibles para la ejecución de proyectos alcanzan para financiar en parte de su total.

Por lo tanto el municipio del Cantón Macará para poder formular acciones de desarrollo y progreso recurre a pedir apoyo a Organismos no Gubernamentales (ONGS) para con los

aportes de éstas organizaciones ha podido desarrollar algunos proyectos que vayan en beneficio con la comunidad macareña.

Los Gobiernos seccionales y concretamente los Municipios como actores de promover el progreso de sus jurisdicciones, actualmente buscan alianzas y enlaces a fin de mejorar la capacidad de gestión, con el ánimo de solucionar las necesidades más urgentes de la población

1.2. BASE LEGAL

EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ fue creado el 25 de septiembre de 1902 en el registro oficial nro. 309 por orden del presidente del Senado Aurelio Noboa, y aprobado el 23 de diciembre del mismo año.

Tiene aproximadamente una población con más de 23.000 habitantes, funciona como entidad autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del estado cuya finalidad es el bien común local y la atención más prioritaria es la necesidad de la ciudadanía. EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ en el año 2008 normará y regirá sus actividades mediante las siguientes bases legales:

- Constitución Política de la República del Estado
- Ley orgánica de Régimen Municipal
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Código de Trabajo
- Código Tributario
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Régimen Provincial y sus Reformas
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ley de Reordenamiento en materia económica para el área tributaria financiera
- Ley Orgánica de Responsabilidad
- Demás decretos y acuerdos Ministeriales, resoluciones reglamentos, disposiciones legales
- Ordenanzas y normas dictadas por el Gobierno Municipal de Macará

Art. 2. De la *Ley de Régimen Municipal* dice: Cada municipio constituye una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con capacidades para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la constitución y la ley.

Los Municipios tienen las siguientes competencias en base a lo que explica la Ley de Régimen Municipal

Art. 15.- Son funciones primordiales del Municipio, sin perjuicio de las demás que le atribuye esta Ley, las siguientes:

- 1a.- Dotación de sistemas de agua potable y alcantarillado;
- 2a.- Construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos;
- 3a.- Recolección, procesamiento o utilización de residuos;
- 4a.- Dotación y mantenimiento del alumbrado público;
- 5a.- Regular y controlar la calidad, elaboración, manejo y expendio de víveres para el consumo público, así como el funcionamiento y condiciones sanitarias de los establecimientos y locales destinados a procesarlos o expendierlos;
- 6a.- Ejercicio de la policía de moralidad y costumbres;
- 7a.- Control de construcciones;
- 8a.- Autorización para el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales;
- 9a.- Servicio de cementerios;
- 10a.- Fomento del turismo;
- 11a.- Servicio de mataderos y plazas de mercado;
- 12a.- Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social;
- 13a.- Planificación del desarrollo cantonal;
- 14a.- Regular el uso de la vía pública en áreas urbanas y suburbanas de las cabeceras cantonales y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón;
- 15a.- Ejercer el control sobre pesas, medidas y calidad de los productos que se expenden en los diversos locales comerciales de la jurisdicción;
- 16a.- Promover y apoyar el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación, para lo cual podrá coordinar con instituciones públicas o privadas afines;
- 17a.- Prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente en coordinación con las entidades afines;

- 18a.- Contribuir al fomento de la actividad productiva y su comercialización, a través de programas de apoyo a actividades como la artesanía, microempresarias y productoras de la pequeña industria entre otros, en coordinación con organismos nacionales, regionales, provinciales y parroquiales;
- 19a.- Colaborar y coordinar con la Policía Nacional, la protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- 20a.- Podrá planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre, en forma directa, por concesión, autorización u otras formas de contratación administrativa, en coordinación con los organismos de tránsito competentes, de acuerdo con las necesidades de la comunidad;
- 21a.- Exigir y controlar que en toda obra pública o privada que suponga el acceso público, en los edificios públicos o privados, en los lugares que se exhiban espectáculos públicos y en las unidades de transporte público se diseñen, establezcan, construyan y habiliten accesos, medios de circulación e instalaciones adecuadas para personas con discapacidades; y,
- 22a.- Ejercer el control de la venta en espacios y vías públicas de toda obra artística literaria, musical o científica, en cualquier formato, producida, reproducida o distribuida, que se encuentren protegidas por la Ley de Propiedad Intelectual.

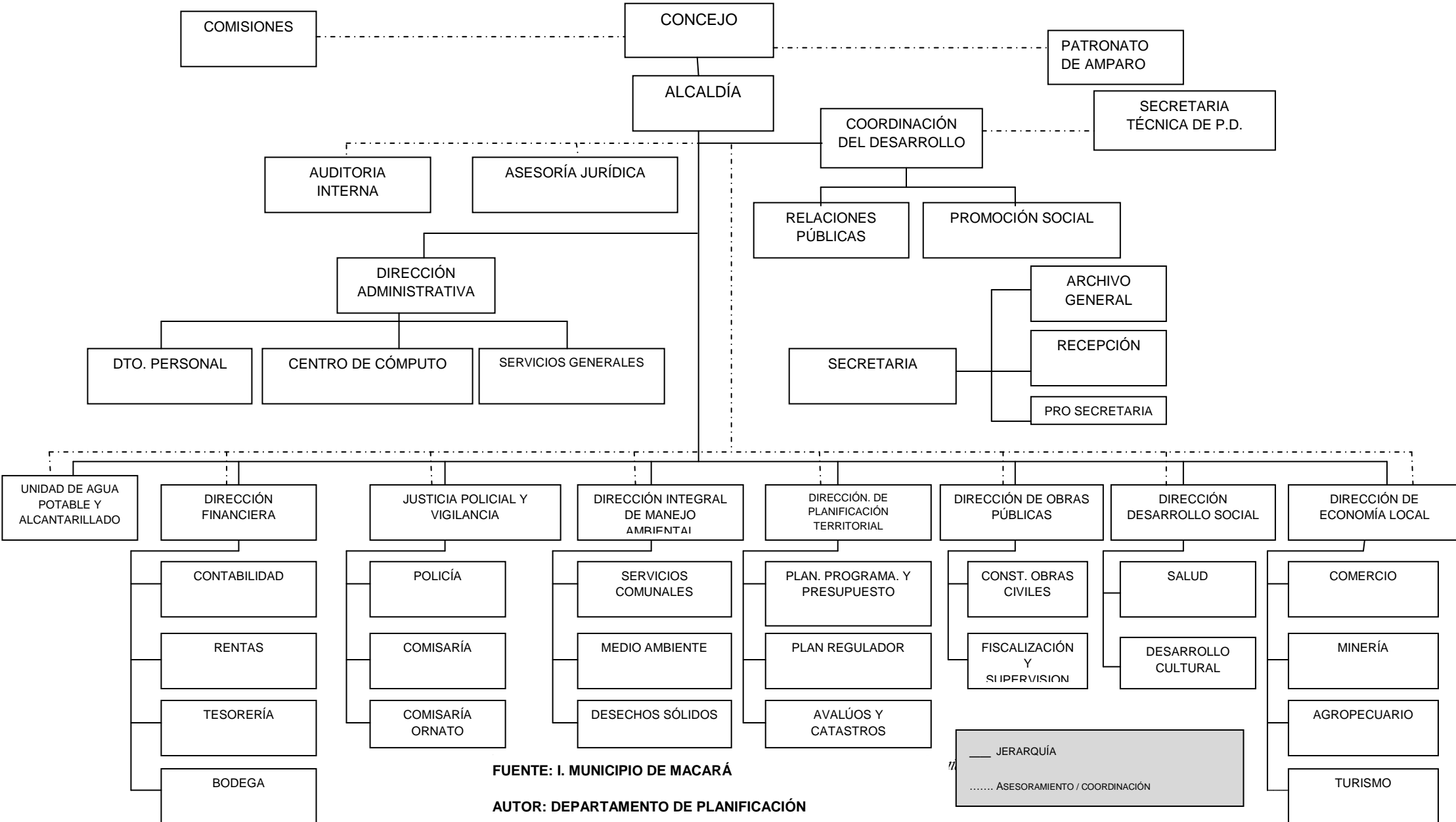
El art. 168 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, establece que la organización administrativa estará de acuerdo con las necesidades peculiares que deba atender, y con los servicios públicos a prestarse, de acuerdo con los recursos financieros disponibles y consecuentemente a establecer una estructura de trabajo que permita el cumplimiento de objetivos.

El art. 169 de la misma ley establece que el Orgánico determinará la estructura administrativa de cada municipalidad y considerando de que cada dependencia forme parte de una organización racionalmente integrada desde el punto de vista de la división de trabajo.

El art. 170 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, que establece la estructura administrativa pudiendo crearse dependencias o establecerse no previstas que aseguren una racional división de trabajo.

1.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA I. MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN MACARA.

El organigrama Estructural se sustenta de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 171 de la Ley de Régimen Municipal.



NIVELES JERÁRQUICOS

La estructura interna de la Municipalidad del Cantón Macará, tendrá los siguientes niveles administrativos enmarcados al art. 170 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

DIRECTIVOS

CONCEJO MUNICIPAL

Determina las políticas en las que se sustentaran los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores.

ALCALDÍA

Orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo, se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos.

ASESOR

Corresponde la asistencia técnica, ayuda o aconseja a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos o generadores de valor. Sus acciones se perfeccionan a través del proceso gobernante o legislativo, según a quien corresponda la supervisión del trabajo, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el proceso asesor. (Este proceso también cumple la función de apoyo).

Además presta asistencia técnica y administrativa de tipo complementario para la operatividad de los demás procesos.

Lo integra comisiones del concejo, Secretaría general, Coordinación del Desarrollo, Secretaría técnica de planificación y desarrollo (incluye sociedad civil); Asesoría Jurídica, Auditoría Interna; Dirección Administrativa, Dirección Financiera.

OPERATIVO

Es el encargado de la ejecución directa de los proyectos o productos finales que se entregan al cliente. Encargado de cumplir con los objetivos y finalidades de la municipalidad. Ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del proceso gobernante. Los productos y servicios que entrega al cliente, lo perfeccionan con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo y forma parte del proceso agregado de valor.

Lo integran unidad de agua potable y alcantarillado sanitario, justicia policía y vigilancia, Dirección integral de manejo Ambiental, Dirección de planificación territorial, Dirección de obras públicas, Dirección de Desarrollo Social, Dirección de Economía Local.

SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO (STPD)

Es una instancia técnica asesora y coordinadora, que se encuentra conformada por las instancias de participación ciudadana local y miembros de la institución municipal, esta dependencia se encarga de planificar, coordinar y buscar financiamiento a los programas y proyectos del PDC (Plan de Desarrollo Cantonal) para la ejecución a corto, mediano y largo plazo; estará en permanente coordinación con el Concejo, Alcalde, Directores Departamentales y organizaciones externas.

VENTAJAS DE MANTENER UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA

1. Se pretende organizar la administración interna definiendo, delimitando y jerarquizando las funciones y responsabilidades del personal municipal mediante la actualización del organigrama estructural y en consecuencia el organigrama funcional.
2. Esta nueva estructura da paso a crear, actualizar y poner en ejecución reglamentos y normativas internas para el trabajo administrativo de empleados y trabajadores.

3. Garantizar que el Plan de Desarrollo Estratégico elaborado en el Cantón Macará tenga sostenibilidad interna para su implementación, seguimiento y control.

Estos cambios se basan en organizar el trabajo municipal con el propósito de impulsar y operativizar de manera sostenible los programas y proyectos definidos en el plan de desarrollo que han enfocado su accionar en la salud, educación, desarrollo agropecuario, turismo, comercialización y microempresa; además, territorio urbano y rural, gestión ambiental e institucional.

1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA I. MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN MACARÁ

1.4.1. IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

La Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va resolver todas las incertidumbres, Pero que permitirá trazar una línea de propósito para actuar en consecuencia. El proceso de planificación así entendido debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que consiste en el conjunto de los actores dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

1.4.2. MAPA ESTRATÉGICO

1.4.2.1 MISIÓN INSTITUCIONAL

El Ilustre Municipio del Cantón Macará es una organización transparente que prioriza los intereses colectivos sobre los individuales, promueve el desarrollo integral cantonal, micro regional y nacional; administra sus recursos con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

1.4.2.2 VISIÓN INSTITUCIONAL

Para el año 2009 el municipio del Cantón Macará cuenta con una organización eficientemente estructurada que actúa bajo una normativa interna actualizada, trabaja por el desarrollo cantonal entregando servicios y productos de calidad, maneja sus recursos económicos de forma transparente y efectiva, logrando estabilidad financiera para sus inversiones.

1.4.2.3 VALORES

Credibilidad.- Garantizar una administración seria y efectiva en Pro del desarrollo y progreso del Cantón Macará.

Solidaridad.- Apoyamos al mejoramiento de la calidad de vida de la población y buscando el fortalecimiento.

Equidad para todas las comunidades de acuerdo a sus necesidades

Respeto.- Acatar la voluntad del pueblo

Responsabilidad.- Estamos comprometidos con el desarrollo socioeconómico del Cantón.

Comprometimiento.- Optimizamos el uso de los recursos para obtener el máximo rendimiento, orientando nuestro trabajo a brindar un servicio ágil, oportuno y competente, que permita la permanencia y crecimiento de nuestro Cantón.

1.4.2.4 PRINCIPIOS

- Búsqueda del bienestar social
- Apoyar la justicia en la distribución de la riqueza
- Sostenibilidad de las acciones
- Conciencia y participación ciudadana en todos los procesos
- Permanente innovación institucional

1.4.2.5 OBJETIVOS

1. Para el año 2006 el Municipio ha creado las condiciones necesarias para facilitar la toma de decisiones, de tal manera que se optimicen los procesos internos, para lo cual es necesario contar con voluntad política que permita fortalecer la imagen y la cooperación interinstitucional.
2. Al 2009 el municipio se constituye en fuente generadora e impulsora de programas de tipo social y productivo, que coadyuve a reactivar la economía local, los mismos que podrán ser llevados a cabo con fondos de cofinanciamiento del Estado y de la Cooperación Externa.
3. Al 2009 el Municipio implementará programas para alcanzar el nivel de vida satisfactorio para la población, mediante el aprovechamiento racional, justo y equitativo de los recursos naturales y la puesta en marcha de adecuados planes de manejo ambiental sobre todo en lo concerniente a sistemas de alcantarillado y tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos.
4. El Municipio hasta el 2007 habrá desarrollado un proceso de cambio que se sustenta en el principio del trabajo productivo mancomunado. Tendiente a construir oportunidades de superación para amplios sectores de la población con criterio de equidad en aspectos de educación, salud satisfacción de necesidades básicas y mejorar el nivel de vida, fortaleciendo la cohesión social y la armonía con el medio. Para el año 2009 el Municipio habrá puesto en marcha programas de organización social y de apoyo a la familia, tendientes a solucionar los problemas que derivan de la migración, además se habrá ejecutado el proyecto de Hospital Binacional y apoyado el plan de seguridad del Cantón.
5. Partiendo de la problemática específica el Municipio hasta el año 2009 pondrá en marcha un proceso en el cual en forma conjunta y coordinada con la sociedad civil, Se diseñará y ejecutará el Plan Maestro de Agua Potable y de Ordenamiento Urbano.

1.4.2.6 EJES TEMÁTICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

El plan estratégico abarca los siguientes ejes:

1. Desarrollo Institucional,
2. Desarrollo Económico,
3. Manejo Ambiental,
4. Desarrollo Humano
5. Desarrollo Urbano

1. EJE DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

En el marco del desarrollo institucional se busca contribuir a plantear y precisar las condiciones necesarias para facilitar la toma de decisiones; de tal manera que se faciliten los procesos internos; en este eje se consideraron como prioritarios los siguientes problemas:

- Implementar mecanismos de permuta, comodato y otras opciones que permitan que el Municipio tenga acceso a espacios en los medios de comunicación cantonales.
- Participación del municipio en actividades masivas para difusión de las actividades que se cumplen a nivel cantonal y provincial.
- Manejar los servicios que se presta a la ciudadanía de manera oportuna y eficiente en los trámites Municipales
- Mejorar el servicio de recolección de basura
- Tomar las acciones concretas para poner en funcionamiento el departamento de planificación
- Gestar la participación del Municipio en espacios como plan binacional
- Reorganización de espacio físico
- Gestar los equipos informáticos necesarios
- Implementar un nodo de acceso a internet mediante tecnologías alternativas que excluya la utilización de líneas digitales que no se disponen
- Gestionar ante organismos de cooperación los recursos necesarios para la contratación de personal para la operación del nodo
- Gestionar recursos suficientes para investigación base ante organismos de cooperación.

- Análisis de la necesidad de reorganización interna del Municipio en función de los retos planteados en el Plan de Desarrollo Cantonal
- Clasificación de personal en función de las nuevas necesidades
- Aprobación de la ordenanza del nuevo orgánico funcional por parte del Concejo y su reglamento
- Implementar una campaña interna de difusión de los beneficios de la reorganización del Municipio e impulsar la participación de los servidores municipales en el proceso.
- Definir el perfil de los funcionarios municipales en función de los retos planteados en el Plan de Desarrollo Cantonal y en el perfil del fortalecimiento institucional.
- Implementar un programa de capacitación y gestionar los recursos para su realización
- Acciones establecidas en el perfil de desarrollo de Municipio
- Implementar mecanismos de concientización de que el trabajo es por el desarrollo de Macará, Participación del Concejo en la elaboración y ejecución del Plan de Desarrollo Cantonal, participación de todas las fuerzas políticas del Cantón.
- Ampliar la difusión de los beneficios de la participación ciudadana en la formulación del Plan de Desarrollo Cantonal y del apoyo a la ejecución del mismo. Manejar la difusión a nivel de cédulas de organización. Hacer énfasis en la corresponsabilidad del ciudadano en el desarrollo de su Cantón y el proceso de toma de decisiones.
- Incorporar a las organizaciones sociales en el proceso de toma de decisiones
- Implementar un mecanismo de veeduría social
- Emisión de la ordenanza municipal que clasifique al personal en base a la Ley de servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Diseñar y aprobar un escalafón interno para los servicios municipales
- Actualizar tasas e impuestos vigentes, actualizar e implementar ordenanzas tributarias, recuperar cartera vencida mediante coactivas.
- Incluir en el presupuesto municipal las partidas para la adquisición de equipos informáticos y programas necesarios.
- Gestionar ante organismos de cooperación recursos económicos, equipos y software necesarios
- Diagnóstico de las ordenanzas vigentes
- Elaboración de borradores de la actualización e implementación de ordenanzas
- Presentación y aprobación de ordenanzas, publicación en el registro oficial.
- Publicar un código de ordenanzas municipales

- Informar y difundir entre la población la necesidad de recursos para planificar y mejorar los servicios

2. EJE DE DESARROLLO ECONÓMICO

El desarrollo económico agrupa diferentes concepciones y acciones para la activación de las potencialidades de la producción y el bienestar de la comunidad; en este eje se enmarcan los siguientes problemas priorizados:

- Elaborar estudios de viabilidad, implementar los proyectos cuyos estudios están ya realizados y realización de lastrado y obras de arte en todas las vías existentes.
- Elaborar el estudio de evaluación de potencialidades agroindustriales del Cantón
- Análisis de canales de comercialización. Introducir el concepto de valor agregado en la producción agropecuaria
- Comercialización asociativa. Disminuir las cadenas de comercialización
- Promoción y señalización de los atractivos turísticos del Cantón
- Incorporar al nodo de información el acceso a fuentes de datos sobre financiamiento con líneas de crédito preferenciales. Mantener acceso a centros de comercialización directa
- Fortalecer la participación de los comerciantes ecuatorianos. En las ferias libres. Asignar lugares adecuados

3. EJE DE MANEJO AMBIENTAL

Entendido por manejo ambiental el procurar una calidad de vida satisfactoria para la población, mediante un aprovechamiento racional, justo y equitativo de los recursos naturales, se priorizaron los siguientes problemas:

- Gestar recursos económicos para la implementación de los sistemas de tratamiento de las aguas servidas
- Implementar los sistemas de tratamiento de aguas servidas
- Gestar los recursos económicos para la contratación de los estudios de la red de alcantarillado sanitario y pluvial

- Contratar la realización de los estudios de la red de alcantarillado sanitario y pluvial
- Gestar recursos económicos para la adquisición de nuevos vehículos recolectores de basura y mantenimiento del existente
- Ampliar la cobertura del servicio de recolección de basura
- Mejorar los procesos actuales y las rutas de acceso del relleno sanitario
- Implementar programas de concienciación de la población en la clasificación domiciliaria de desechos sólidos
- Implementar las técnicas suficientes para el manejo adecuado de desechos sólidos clasificados

4. EJE DE DESARROLLO HUMANO

De acuerdo con el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desarrollo humano es crear un entorno en el que las personas puedan vivir en forma productiva y creadora de acuerdo con sus necesidades e intereses, ampliar las opciones que las personas tiene para vivir de acuerdo con sus valores.

En virtud de que el Municipio conduce su accionar hacia el mejoramiento y ampliación de las oportunidades para las personas, el Plan Estratégico Municipal se orienta a definir un proceso de cambio; tratando de definir sus necesidades prioritarias, así como las acciones que lleven a su satisfacción, sin afectar a las necesidades futuras.

En este eje se priorizaron los siguientes problemas:

- Realizar convenios interinstitucionales que permitan obtener recursos suficientes
- Capacitar al núcleo familiar en la elaboración de proyectos de microempresas
- Abalzar los proyectos presentados para su financiamiento
- Si el Municipio asume la competencia de salud se crearía el departamento de salud publica
- Si el Municipio no asume la competencia de salud se impulsaría la cooperación interinstitucional a fin de que los organismos competentes asuman de manera eficiente la administración del Hospital Binacional

- Si el Municipio y los sectores involucrados en seguridad impulsan el plan se brindará una seguridad eficiente.

5. EJE DE DESARROLLO URBANO

Considerando como Desarrollo Urbano a un proceso de interacción entre la sociedad civil y el Municipio, el cual se dirige a establecer las líneas de acción a seguir.

Partiendo de una problemática específica de la ciudad, se identificó como problemas prioritarios los siguientes:

- Creación de una Unidad de Agua Potable y alcantarillado en el Municipio
- Gestar los recursos adicionales para la contratación de la elaboración de los estudios del Plan Maestro de Agua Potable
- Contratación de la elaboración de estudios del Plan Maestro de Agua Potable
- Gestar los recursos adicionales para financiar la ejecución del plan Maestro
- Ejecutar el Plan Maestro de Agua potable
- Concertar la opinión de Macará respecto a la importancia del PMAP
- Implementar Ordenanzas capaces de asegurar el ordenamiento urbano de nuevos sectores.

1.5. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

1.5.1. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Consiste en seleccionar participativamente los proyectos u obras que se van a ejecutar en un ejercicio fiscal municipal, que según las leyes ecuatorianas es de un año calendario enero-diciembre; el Plan Operativo Anual debe ir acompañado de la valoración económica de cada uno de sus proyectos, actividades y/o tareas. La construcción de estos instrumentos actualmente se la realiza con la participación de la gente, a través de un proceso de talleres, asambleas debates y consultas, proponen las prioridades e inversiones traducidas en acciones prácticas transparentes y efectivas; pero también se involucra en la co-ejecución, seguimiento y evaluación del POA.

El Plan Operativo Institucional permite operativizar los objetivos, políticas, estrategias y metas propuestas de cada uno de los ejes de desarrollo.

Constituye la base para la formulación del presupuesto anual y es el marco de referencia para la toma de decisiones en el uso de recursos locales.

LOGROS HA ALCANZAR

- Cambio de actitudes hacia un trabajo participativo y concertado
- Garantiza la ejecución de proyectos priorizados en función a la capacidad administrativa y financiera de la Municipalidad
- Mejora la administración financiera de la Municipalidad
- Identifica posibles fuentes de ingresos, aportes comunitarios e institucionales.

1.5.2. FASES HA CONSIDERAR EN EL PLAN OPERATIVO

Para mejorar el nivel de servicio y el papel que desempeña el Municipio, se plantea las siguientes tres fases para desarrollar actividades que estratégicamente conviene trabajar porque en base a la matriz de influencia, éstas tienen mucho dominio directo sobre los demás factores. Sobre la base de esto, los proyectos a trabajar en las distintas fases son:

PRIMERA FASE (mayor influencia)

Nuevo orgánico funcional

Menor rivalidad política

Más capacitación al personal

Plan de desarrollo cantonal participativo

SEGUNDA FASE (influencia relativa)

Más transparencia en los procesos contractuales y administrativos

Más coordinación interinstitucional

Mejor equipamiento

Mayor autogestión mediante proyectos diseñados por el Municipio

TERCERA FASE (en base a causas que inicialmente no fueron priorizadas)

Inversión en proyectos rentables

Cobrar el valor real de servicios

Política de personal adecuada

Implementar un sistema de información y comunicación interno

Presión municipal para reclamar sus derechos económicos

Mejor trato al contribuyente

Estos temas fortalecerán el accionar e imagen municipal, sobre el verdadero papel y desempeño que debe cumplir de manera urgente el Municipio de Macará. Aparte de eso, el cabildo tiene como prioridad trabajar el sector social en temas como salud, educación a través de la municipalización de ésta, desarrollo comunitario e intervención social.

1.5.3. POLÍTICA Y ESTRATEGIA FINANCIERA MUNICIPAL PARA EL PLAN

OPERATIVO ANUAL

La Municipalidad debe constatar su disponibilidad presupuestaria para el ejercicio fiscal siguiente; esto ayuda al Gobierno Municipal a tener claridad sobre el presupuesto y las inversiones reales a las que puede comprometerse con su población; de tal manera que asigne techos presupuestarios dedicados a los proyectos parroquiales y cantonales seleccionados participativamente para el POA, para esto la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo debe acompañar a la municipalidad con las respectivas herramientas propuesta de ordenanza.

Para normar este proceso y por primera vez, el Gobierno Municipal debe promulgar una ordenanza y su respectivo reglamento en el que consten los criterios y mecanismos que operativizan la política y estratégica financiera.

El paso siguiente es informar a las diferentes instancias de planificación para que lo tomen en cuenta al momento de seleccionar los proyectos mediante los criterios previstos.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. PLANIFICACIÓN

Planificar es prever racionalmente las acciones a realizar en funciones de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones. DICE ANDER.E99.

También se puede decir que planificar es conocer la realidad y adoptar decisiones.

En conclusión planificar es ordenar el conjunto de acciones que debemos desarrollar para alcanzar uno o varios objetivos que resuelvan los problemas que hemos identificado previamente a través de un diagnóstico.

La planificación nos debe dejar claro:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Por qué se hará?
- ¿Cuánto se hará cada actividad y en qué orden?
- ¿Con qué recursos humanos y materiales se realizará?

La planificación es muy importante porque nos permite lo siguiente:

- Concentrar sus recursos en torno a sus objetivos
- Hacer perdurar su actividad en el tiempo, y;
- Adquirir nuevas experiencias.

La planificación evita que caigamos en una actividad desordenada y sin rumbo, ayuda a unificar criterios y coordina los esfuerzos.

CON LA PLANIFICACIÓN TODOS GANAMOS.

2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Identifica los puntos más representativos de la organización buscando, en las débiles, fortalezas, oportunidades y las amenazas, por lo cual se realiza un análisis FODA, y con base en los resultados, definir los objetivos generales, por áreas, y de ésta manera desarrollar estrategias para cada uno de estos.

Sin planeación no existe futuro, es como querer viajar sin saber a dónde se va, con cuánto se viaja, cuánto tiempo se estará en determinado sitio, cómo llegará etc.

Una vez realizado un Plan Estratégico con todo lo que esto implica, se deberá realizar un seguimiento y control de las actividades. Recordando que el futuro de la empresa está en manos de quienes la lideran.

La Planificación Estratégica constituye un enfoque alternativo de planificación, ésta se basa en la misión, visión y los valores de la organización, elabora estrategias para ponerlas en práctica dentro de un lapso de tiempo. En ésta planificación definimos las acciones para muchos años.

Lo estratégico se refiere a las formas de construir la viabilidad a proyectos que demandan la participación de los múltiples recursos que contribuyen a la producción de los hechos sociales.

Para ser estratégica necesita de una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como un análisis contextual de cierta profundidad. Efectivamente se necesita de un pensamiento estratégico que permite mirar la eficacia que significa: ¿Cómo podemos insertarnos efectivamente en los procesos de transformación y desarrollo a través de estrategias adecuadas?, ¿Cómo podemos tener impacto más significativo tomando en cuenta los recursos que poseemos?

La Planificación Estratégica permite a una organización definir sus principales objetivos de mediano y largo plazo y diseñar las mayores estrategias posibles para lograr esos objetivos.

La Planificación Estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria hacia la nueva situación deseada.

Cuando se habla de Planeación Estratégica hacemos referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que se propone responder a los siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual?

¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?

¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos?

¿Qué planes de acción se desarrollan?

¿Cómo medir sus resultados?

En la Planificación Estratégica encontramos tres grandes momentos:

1. El diagnóstico
2. Supone confrontar y revisar la misión y visión institucional
3. La formulación del Plan Estratégico

2.1.2. PLANIFICACIÓN CORPORATIVA

La corporación se origina dentro del campo de la planificación corporativa que viene siendo la misma estratégica que se define como un grupo de negocios o más precisamente, unidades estratégicas de negocios, supeditadas a un centro de control común; el cual se encarga llevar los planes que las corporaciones deben seguir para que estas surjan dentro de la Economía Nacional e Internacional.

Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas determinando el poder y la potencialidad de oponentes que se mueven en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre

2.1.3. PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Representa una continuidad y un complemento de la planificación estratégica. Esta planificación implica llegar del plan estratégico a programas y proyectos concretos de trabajo. Constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos para poner en práctica la visión de futuro, la misión los objetivos y las estrategias de la organización que fueron diseñadas en la planificación estratégica.

La Planificación Operativa indica que se debe hacer, cómo, cuándo y quien debe hacerlo, con qué recursos y cuando serán los resultados esperados.

Esta planificación puede ser de mediano plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciendo claramente lo que se va hacer, el orden en que se lo hace, la responsabilidad que cada uno tiene, los recursos que se necesite y el tiempo en que se debe cumplir.

Se puede planificar operativamente como alcanzar los objetivos de un año o la actividad del próximo mes. De una buena planificación depende el éxito en los objetivos trazados. En ésta planificación definimos las acciones a corto plazo.

2.2. INDICADORES

2.2.1. CONCEPTO

INDICADORES DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS

¿Qué es un Indicador de Gestión?

Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización; en nuestro caso, del Municipio de Macará. Se clasifican en indicadores de gestión financieros, los calculados con base en el balance general y de **resultados** (estudios atrás), y los indicadores de procesos, que determinan la **eficiencia, eficacia y la calidad (esta última la efectividad)**

Los indicadores de gestión, como ya se ha indicado, deben ser comparados con otros períodos o empresas con objetivos similares; si ello no se hace, no es posible identificar progreso o retroceso, a pesar de que existan parámetros establecidos, los cuales pueden considerarse subjetivos y no de un impacto objetivo, como son cuando se comparan.

Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e instituciones. Si un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecha un producto malo o falta de calidad.

Son indicadores de **gestión social** la medición de:

- La satisfacción de las necesidades o beneficios
- La satisfacción de los deseos o la calidad
- La satisfacción de las demandas o la participación, adaptación y la cobertura.

Son indicadores de **gestión institucional** la medición de:

- La capacidad de respuesta a compromisos de corto plazo o liquidez
- Los retornos de la inversión de recursos o productividad

- La capacidad de apalancamiento o el endeudamiento.

Diseño de Indicadores

En el proceso de diseñar e implantar los indicadores se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Contar con la disponibilidad de los datos necesarios para elaborar el indicador.
- Poder seleccionar los aspectos clave que se utilizarán por proceso; dos o tres.
- Asegurar una autoevaluación por cada dependencia.
- Poder comparar los resultados obtenidos con los de periodos anteriores.
- Disponer oportunamente de lo necesario para tomar acciones correctivas.
- Cuantificar los resultados; es decir, expresarlos numéricamente.
- Establecer una relación directa con lo que se está midiendo.
- Confiar en los resultados que se producen, pues se partió de una información veraz.
- Garantizar la permanencia de la funcionalidad del indicador en el tiempo.
- Formularlo de manera que pueda ser utilizado por cualquier persona en el momento en que lo requiera.

<p>Presupuesto ejecutado</p> <hr/> <p>Presupuesto asignado para la vigencia de 2008</p> <p>Ejemplo: $\frac{14 \text{ millones}}{15 \text{ millones}} = 0.93 \times 100 = 93\%$</p>
--

Fuente: Ficha técnica

Elaborado: Las autoras

Los indicadores van a dar una pauta a la hora de confrontar los planteamientos básicos de la organización. Mediante la estrategia, el empresario responde al interrogante de a donde quiero llegar; la visión le indica dónde está y la misión le señala cómo lo va lograr. Los indicadores tendrán un rango de gestión para medir el resultado de esas metas y sus tendencias. Este rango define en cada caso lo deseado y el tiempo estipulado para alcanzarlo.

En algunas ocasiones llega al 100% se considera un resultado excelente, pero en otros, es lo esperado como producto del trabajo para el cual fue contratada la persona y recibe una retribución. Por lo tanto, los niveles de excelente, normal y deficiente son definidos por cada empresa.

El objetivo principal de los indicadores es la evaluación del desempeño del área medida mediante parámetros establecidos en relación con las metas, de igual manera observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados que se obtienen se puede plantear soluciones que contribuyan al mejoramiento, o correctivos que conlleven a la ejecución de la meta prevista.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS

Un buen indicador debe reunir las siguientes características:

- **DISPONIBILIDAD.-** los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- **SIMPLICIDAD.-** El indicador debe ser de fácil elaboración
- **VALIDEZ.-** significa que los indicadores deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.
- **ESPECIFICIDAD.-** si un indicador realmente no mide lo que se quiere medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación, al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno similar.
- **CONFIABILIDAD.-** los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).
- **SENSIBILIDAD.-** el indicador debe ser capaz de poder identificar las distintas situaciones de salud aún en áreas con distintas particularidades independientemente de la magnitud que ellas tengan en la comunidad.

- **ALCANCE.**- el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.

2.2.3. IMPORTANCIA

Los Indicadores de Gestión constituyen un elemento fundamental y necesario en lo que respecta a la formulación del presupuesto por resultados, además de su seguimiento, control y evaluación a partir de la planificación organizacional, estratégica y operativa.

Medir el cumplimiento de la misión de una organización, es una necesidad urgente que requiere el desarrollo de instrumentos que permitan la formulación de indicadores de gestión y su medición sistemática y retroalimentada.

Es necesario, el desarrollo de un sistema que proporcione a las organizaciones e instrumentos para formular indicadores, que permitan medir el cumplimiento de una misión, proyecto, o política, entre otros. El impulso de estas prácticas, incidirá exponencialmente en el análisis e interpretación de indicadores tanto operativos y estratégicos, factores que determinarán el incumplimiento de un objetivo.

Los Indicadores de Gestión son importantes por lo siguiente:

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo

2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

Los Indicadores de Gestión se clasifican de la siguiente manera:

1.- SEGÚN SU NATURALEZA:

- Economía (inputs)
- Eficacia (consecución objetivos)
- Eficiencia (relación input/output)
- Efectividad (impacto que tiene la gestión en su entorno)
- Equidad (accesibilidad, posibilidad de acceder a la utilización de los recursos)
- Excelencia (calidad)
- Entorno (medio en el cual tiene impacto)
- Sostenibilidad (implica que el objetivo se mantenga en el tiempo con una calidad aceptable).

2.- SEGÚN EL OBJETIVO A MEDIR:

- Resultados (resultados obtenidos en relación a los previstos-eficacia)
- De proceso (aspectos relacionados con actividades y su eficiencia)
- De estructura (coste y utilización de recursos, de economía)
- Estratégicos (aquellos factores externos que hacen que las actividades desarrolladas tengan una cierta incidencia en resultados).

3.- SEGÚN EL ÁMBITO DE ACTUACIÓN/ADAPTACIÓN:

- Internos (variables relacionadas con el funcionamiento interno de la Empresa)
- Externos (se refiere a la relación exterior de la Empresa y la forma de medir)

2.2.5. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

Para construir los indicadores se requiere lo siguiente:

- ¿qué vamos a medir?
- ¿Cuál es el nombre del indicador?
- ¿Cuál es la función y espacio de éste indicador (administrativo, operativo, estratégico, contable, de impacto social)?
- ¿Este indicador es de carácter clave para la empresa, área o proceso, o es de apoyo?

Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión del S. Municipio de Macará

- ¿Qué preguntas tienen que responderse al utilizar este indicador?
- ¿Cuál son los factores claves que conforman, definen e integran este indicador?
- ¿Existen factores internos y externos fuera de control que puedan impactar el comportamiento y resultados de éste indicador?
- ¿A qué objetivo estratégico está ligado este indicador?
- ¿A qué estrategia e iniciativa está ligado este indicador?
- ¿este indicador sirve para toda la empresa o solo para un área o proceso?
- ¿Qué criterios son considerados para interpretar el comportamiento y resultados de este indicador?
- ¿Cómo se informa de los resultados de este indicador?

A los objetivos, metas, servicios, actividades y la disponibilidad de la información, se les seleccionan los indicadores. Una vez que se cuenta con la información de fuentes directas o indirectas se obtiene el respectivo cálculo que se realiza dependiendo del tipo de indicador seleccionado ya sea alguna tasa, cifra absoluta, promedio, etc. y de su estructura simple o compleja.

2.2.6. INDICADORES DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS

En las administraciones públicas cuyos recursos provienen en gran parte de contribuciones obligatorias como son los impuestos y su finalidad es la prestación de servicios a la colectividad. La eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos.

Es menester de las instituciones públicas crear indicadores de eficacia y eficiencia que sirvan para el correcto cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que caracterizan a la actuación pública.

EFICACIA

La eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación o de los objetivos incluidos en su misión. Es decir comparando los resultados reales con los previstos, ejemplo.

- ❖ Calidad de gestión

- ❖ Satisfacción de los empleados con la institución

EFICIENCIA

Es la relación entre la producción de bienes y servicios y otros resultados alcanzados por una empresa privada o del Estado, ministerios, secretarías u otras unidades económicas y los recursos utilizados o producidos para alcanzarlos.

En las instituciones públicas como es el caso nuestra Institución para el proyecto de tesis es el Municipio del Cantón Macara cuyos recursos provienen en una parte de contribuciones obligatorias como son los impuestos y por otra parte provienen recursos de la gestión de su autoridad hacia otras instituciones. Cuyo fin es la prestación de servicios a la colectividad, de acuerdo a las necesidades de la comunidad cantonal, ejemplo.

- ❖ Utilización de recursos: gastos anuales
- ❖ tiempo de entrega de una obra, cumplimiento de actividades de un proyecto.

ISO 9000 CAMBIA LAS ORGANIZACIONES Y LOS TRABAJADORES

Las organizaciones en el Ecuador, del tamaño y segmentos de actividad, deben invertir tiempo y dinero para perfeccionar sus estándares de calidad. El beneficio más obvio, es el reconocimiento general de la ciudadanía de Macará, que su Municipio, posee un sistema de calidad en todos sus gestiones. Además, existen dos efectos colaterales positivos de este proceso. La certificación ISO 9000 influye en el proceso de selección de un proveedor de productos o servicios, especialmente en la esfera internacional. Éste es un requisito básico para participar en competencias y licitaciones o conseguir ser un proveedor de importantes conglomerados internacionales. Además de las ventajas comerciales, está la formalización de sus métodos y sistemas de trabajo, cuyo proceso de preparación equivale casi a la contratación de una consultoría especializada en la organización de la producción, de recursos humanos y de materiales. Para acatar los requisitos contenidos en la norma, la Municipalidad debe esforzarse en la reestructuración organizativa, estandarización de procedimientos y sistematización de actividades que se estén desarrollando sin la planeación adecuada. Para lograrlo, es necesario el involucramiento y el compromiso de todos los empleados, concejales, etc., que asumen responsabilidades de implantar y perfeccionar el sistema de calidad en la Institución. Al final, la calidad no surge espontáneamente, sino que se debe crear y mantener a costa de mucho trabajo.

El paso de un modelo informal de organización de producción y de la administración de la institución hacia un modelo sistematizado y profesional es resultado de un proceso, muchas veces arduo y prolongado, que trae consigo la radical transformación de la organización y de todos sus empleados, que no es posible expresar en una simple certificación. Organización y empleado ganan con esa transformación, que los capacita para competir con herramientas más adecuadas y modernas en el mundo globalizado.

El cambio de mentalidad provocado por la búsqueda de la calidad es una diferencia en la vida del individuo, que lo ayuda en su carrera profesional y en la vida personal. Para la organización, los resultados prácticos son todavía más visibles: **reducción de desperdicios de materiales y de mano de obra, producción de menor índice de material no adecuado y, crecimiento de la rentabilidad.**

2.2.7. MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Para poder aplicar indicadores de gestión como herramienta de evaluación es necesario saber qué tipo de indicadores debo aplicar, en qué área se va aplicar, como será el proceso de evaluación y de donde se obtendrá dicha información.

Es importante que los indicadores sean administrables; a fin de que no se convierta su análisis en un proceso complejo que en vez de ahorrarnos tiempo nos ocupe más de lo necesario. Existen varias formas de presentación de los indicadores, el usuario elegirá cualquier forma que se ajuste a su necesidad específica y habilidades para su análisis.

1. Gráficas
2. Tablas
3. Gráficos con seguimiento
4. Gráficos de control

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, su principal característica es, que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento para medir el desempeño corporativo de las empresas en el corto y largo plazo, y se ha demostrado que es una herramienta efectiva para enlazar la visión, misión y estrategia. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad.

Tiene por objeto reagrupar y sintetizar los indicadores para presentarlos de manera que puedan ser utilizados por la dirección y por los responsables.

Los Indicadores y los Cuadros de Mando son herramientas indispensables para dirigir una empresa y alcanzar los objetivos previstos y mejorar los procesos. Un Cuadro de Mando debe poner en evidencia aquellos parámetros de la organización que no se ajusten a los límites establecidos, y advertir sobre los demás que estén en niveles de riesgo.

Además debe servir para asignar responsabilidades y facilitar la comunicación entre los distintos niveles directivos para que sean mejores los resultados.

Para esto se debe considerar lo siguiente:

- ❖ presentar la información que sea imprescindible, de manera resumida, sencilla y eficaz. Es aconsejable representar los indicadores más relevantes para que sea de mayor entendimiento y no dificulte la toma de decisiones.
- ❖ Representar mediante tablas graficas, curvas u otras para que sea más fácil de entender para los usuarios de los indicadores y cuadro de mando.
- ❖ Resaltar lo más importante para una organización poniendo en evidencia los parámetros que no garantizan eficiencia como estaba previsto.

- ❖ Ser uniforme en la elaboración para facilitar las tareas de contratar resultados entre las diferentes áreas y departamentos.

Según el libro de Balanced Score Card: Translating Strategy into Action. Boston 1996

El Balanced Score Card es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro, usa medidas en cuatro categorías como:

- Desempeño financiero
- Conocimiento del cliente
- Procesos internos de negocios y aprendizaje
- Crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales.

El BSC es un sistema de aprendizaje para probar, obtener y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan a largo plazo en clientes, empleados y desarrollo de nuevos productos y sistemas.

El Cuadro de Mando Integral propone que veamos a la organización desde 4 perspectivas importantes:

- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- Procesos internos: ¿en qué debemos sobresalir?
- Aprendizaje y crecimiento: ¿podemos continuar mejorando y creando valor?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?

Por lo tanto el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégico de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas

- Medir de un modo sistemático la realización proponiendo acciones correctivas oportunas.

2.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que se debe tener en cuenta para la construcción del cuadro de mando integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación.

La implantación de programas de calidad o de mejora no asegura buenos resultados económicos, si no se han apoyado en la situación financiera de la organización, en sus recursos y tendencias y en la situación del mercado.

Algunos indicadores que se los utilizan frecuentemente son:

- Índice de liquidez
- Índice de endeudamiento
- Índice Dupont
- Índice de rendimiento del capital invertido

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la Empresa con anterioridad. De esta manera con el Cuadro de Mando se plantea que la situación financiera de la Empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán como una base para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas se desarrollaran una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Los objetivos financieros que se quieren lograr partirán de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero ésta solo servirá de enfoque, y posteriormente de control de las medidas tomadas. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

2.3.2. PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO

La perspectiva de los procesos internos contiene aspectos relacionados con la identificación del proceso que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que se debe tener en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral.

En esta perspectiva se identifican los procesos más críticos cuando se consigue los objetivos del empresario y clientes. Las Empresas desarrollan sus objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Los empresarios deben definir una cadena completa de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios a los clientes que existen, y terminando con el servicio de venta.

El Cuadro de Mando Integral exige que además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos se deben incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado. En función con una perspectiva financiera a largo plazo, el Cuadro de Mando integral debe incorporar objetivos y medidas para estos procesos de innovación que generen nuevos procesos operativos futuros.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros.

Un modelo de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos que son:

- El Proceso de innovación
- El Proceso Operativo
- El proceso pos venta

2.3.3. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura que permite alcanzar los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes.

Los objetivos deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades

Esta perspectiva visualiza como la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, no solo en las áreas tradicionales de inversión como los nuevos equipos, la investigación y desarrollo de productos nuevos, las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir personal, sistemas y procedimientos si estas quieren alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

En esta perspectiva se encuentran tres categorías o variables que son:

1. Las capacidades de los empleados
 - satisfacción del empleado
 - retención del empleado
 - productividad del empleado
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Los inductores de aprendizaje y crecimiento provienen principalmente de tres fuentes:

1. Los empleados
2. Los sistemas
3. La equidad de la organización.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte íntegra del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas de resultado de las inversiones realizadas en los empleados sistemas y equiparación de la organización.

2.3.4. PERSPECTIVAS DEL CLIENTE

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas enfoquen sus indicadores claves sobre los clientes, (satisfacción, adquisición y rentabilidad) con los sectores de mercado y clientes seleccionados.

Las perspectivas del cliente permiten identificar y medir las propuestas de valor agregado que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados elegidos.

Las Empresas deben identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de los clientes existentes y potenciales para luego seleccionar los segmentos en los que deciden competir, la identificación de las propuestas de valor agregado que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para las perspectivas del cliente.

El grupo de indicadores que se utilizan por lo general en las organizaciones son las siguientes:

- ❖ Cuota de mercado
- ❖ Incremento de clientes
- ❖ Retención o adquisición de clientes
- ❖ Satisfacción de clientes
- ❖ Rentabilidad de clientes.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

La investigación para diseñar, analizar e interpretar los indicadores, está basada en el diagnóstico de los lineamientos estratégicos claves en las áreas relevantes del Plan de Desarrollo Cantonal del I. Municipio del Cantón Macará; lo que nos lleva a medir la gestión realizada por la administración actual en el cumplimiento de los plazos y acciones establecidas para cada perspectiva del desarrollo institucional, económico, ambiental, urbano y humano, que a continuación describimos sus variables y objetivos.

1. DESARROLLO INSTITUCIONAL

Objetivos:

- A. Implementar mecanismos que permitan que el Municipio tenga acceso a espacios en los medios de Comunicación Cantonales y Provinciales,
- B. Mejorar el servicio de recolección de basura en el sector urbano de Macará,
- C. Reorganización interna del Municipio en función de los retos planteados en el Plan de Desarrollo Cantonal,
- D. Definir un nuevo Orgánico Funcional de la Ilustre Municipalidad del Cantón Macará,
- E. Incorporar a las Organizaciones Sociales en el proceso de toma de decisiones.

2. DESARROLLO ECONÓMICO

Objetivos:

- A. Fortalecer la participación de los comerciantes ecuatorianos en las ferias libres,
- B. Mantenimiento y ampliación de la red vial.

3. DESARROLLO AMBIENTAL

Objetivos:

- A. Gestión de recursos para la implementación del alcantarillado y tratamiento de aguas servidas,
- B. Implementar programas de concienciación de la población en la clasificación domiciliaria de desechos sólidos.

4. DESARROLLO URBANO

Objetivos:

- A. Apoyar la ejecución del plan Maestro de Agua potable,
- B. Ordenamiento Urbano.

5. DESARROLLO HUMANO

Objetivos:

- A. Ejecución del proyecto del Hospital Binacional de Macará.

3.2. PREPARACIÓN DE INDICADORES

1. DESARROLLO INSTITUCIONAL

OBJETIVOS

- A. Implementar mecanismos que permitan que el Municipio tenga acceso a espacios en los medios de Comunicación Cantonales y Provinciales.

<p>EFICIENCIA: Cantidad de dólares invertidos en la ejecución del proyecto comunicación para el desarrollo sociocultural del Cantón Macará en el año 2008</p>
<p>EFICACIA Porcentaje de medios de comunicación a los que tuvo acceso a nivel provincial y cantonal el Municipio de Macará en el año 2008</p>
<p>CALIDAD Número de personas que sintonizaron los medios de comunicación que el Municipio difundió espacios informativos en el Cantón y sus alrededores en el año 2008</p>

Fuente: Ficha técnica

Elaborado: Las autoras

B. Mejorar el servicio de recolección de basura en el sector urbano de Macará.

EFICIENCIA:

Número de recurso humano utilizados en la recolección de basura y número de unidades utilizados para cubrir el sector urbano de Macará en la recolección de basura en el año 2008.

EFICACIA

Porcentaje de cumplimiento en horarios planificados para la recolección de basura en el sector urbano del Cantón Macará en el año 2008.

CALIDAD

Porcentaje de sectores urbanos atendidos de la Ciudad de Macará que se recolecta la basura en el año 2008.

Fuente: Ficha técnica

Elaborado: Las autoras

- C. Reorganización interna del Municipio en función de los retos planteados en el plan de Desarrollo Cantonal.

EFICIENCIA:

Porcentaje de cumplimiento en la reestructuración del Departamento de Planificación de la Ilustre municipalidad del Cantón Macará en el periodo 2008.

EFICACIA

Número de personal capacitado en el cumplimiento de sus funciones en el Departamento de planificación de la Municipalidad del Cantón Macará en el año 2008.

CALIDAD

Porcentaje de población rural y urbana del Cantón Macará satisfecha con el fortalecimiento Municipal en el año 2008.

Fuente: Ficha técnica

Elaborado: Las autoras

- D. Definir un nuevo Orgánico Funcional de la Ilustre Municipalidad del Cantón Macará.

EFICIENCIA:

Porcentaje de aprobación de la ordenanza del nuevo orgánico Funcional por parte del consejo y su reglamento del Municipio de Macará en el año 2008.

EFICACIA

Porcentaje de cumplimiento de las actividades de los servidores municipales en relación al nuevo Orgánico Funcional del Municipio de Macará en el año 2008.

CALIDAD

Porcentaje de satisfacción del nuevo Orgánico Funcional acoplado a los requerimientos de la Municipalidad de Macará en el año 2008.

Fuente: Ficha técnica

Elaborado: Las autoras

E. Incorporar a las Organizaciones Sociales en el proceso de toma de decisiones.

EFICIENCIA: Número de ordenanzas aprobadas del instructivo que permita la desconcentración de la Municipalidad hacia las organizaciones sociales del Cantón Macará del año 2008.
EFICACIA Porcentaje de aplicación de la ordenanza insertando a los sectores sociales del Cantón Macará en el año 2008.
CALIDAD Porcentaje de satisfacción de los ciudadanos con la metodología adoptada en el proceso de toma de decisiones del Municipio de Macará en el año 2008.

Fuente: Ficha técnica

Elaborado: Las autoras

2. DESARROLLO ECONÓMICO

OBJETIVOS:

- A. Fortalecer la participación de los comerciantes ecuatorianos en las ferias libres

EFICIENCIA: Número de lugares adecuados para llevar a cabo las ferias libres en el Cantón Macará en el año 2008.
EFICACIA Número de comerciantes ecuatorianos que participan en las ferias libres del Cantón Macará en el año 2008.
CALIDAD Porcentaje de satisfacción en la oferta y demanda en las ferias libres en Macará en el año 2008.

Fuente: Ficha técnica

Elaborado: Las autoras

B. Mantenimiento y ampliación de la red vial.

EFICIENCIA: Número de estudios elaborados para el mejoramiento de las vías prioritarias del Cantón Macará del año 2008.
EFICACIA Número de proyectos ejecutados cuyos estudios están realizados para el mejoramiento vial del Cantón Macara en el año 2008.
CALIDAD Porcentaje de vías que se encuentran totalmente habilitadas en el Cantón Macará en el año 2008.

Fuente: Ficha técnica

Elaborado: Las autoras

3. DESARROLLO AMBIENTAL

OBJETIVOS:

- A. Gestión de recursos para la implementación del alcantarillado y tratamientos de aguas servidas

EFICIENCIA:

Porcentaje de recursos económicos para implementar estos sistemas en el Cantón Macará en el año 2008.

EFICACIA

Número de sectores identificados para el tratamiento de las aguas residuales determinados como estratégicos en el Cantón Macara en el año 2008.

CALIDAD

Porcentaje de cumplimiento en el proyecto del sistema del alcantarillado y tratamiento de aguas servidas del Cantón Macará en el año 2008.

Fuente: Ficha técnica

Elaborado: Las autoras

- B. Implementar programas de concienciación de la población en la clasificación domiciliaria de desechos sólidos.

EFICIENCIA:

Porcentaje de capacitación al personal involucrado en la implementación del sistema de clasificación de desechos sólidos en el Cantón Macará en el año 2008.

EFICACIA

Cantidad de proyectos ofertados para el cumplimiento de la concienciación ciudadano de la clasificación de desechos sólidos del Cantón Macara en el año 2008.

CALIDAD

Porcentaje de éxito en la canalización del programa de concienciación de la clasificación de desechos sólidos en vías de planificación en el Cantón Macará en el año 2008.

Fuente: Ficha técnica

Elaborado: Las autoras

4. DESARROLLO URBANO

OBJETIVOS:

- A. Apoyar la ejecución del plan Maestro de Agua potable.

EFICIENCIA: Monto de recursos gestionados para la elaboración del Plan Maestro de agua potable en el Cantón Macará en el año 2008.
EFICACIA Porcentaje de ejecución del Plan Maestro de agua potable en el Cantón Macara en el año 2008.
CALIDAD Porcentaje de población que satisface sus necesidades con la implementación del agua potable en el Cantón Macará en el año 2008.

Fuente: Ficha técnica

Elaborado: Las autoras

B. Ordenamiento Urbano.

EFICIENCIA: Número de ordenanzas implementadas para fortalecer el ordenamiento urbano de nuevos sectores del Cantón Macará en el año 2008.
EFICACIA Porcentaje de cumplimiento de las ordenanzas implementadas en el ordenamiento urbano del Cantón Macará en el año 2008.
CALIDAD Número de sectores urbanos ordenados en el Cantón Macará en el año 2008.

Fuente: Ficha técnica

Elaborado: Las autoras

5. **DESARROLLO HUMANO**

OBJETIVO:

- A. Ejecución del proyecto del Hospital Binacional de Macará.

EFICIENCIA: Monto de recursos gestionados para la construcción y equipamiento del Hospital Binacional de Macará en el año 2008.
EFICACIA Porcentaje de proyecto ejecutado del Hospital Binacional de Macará en el año 2008.
CALIDAD Porcentaje de población atendida con el mejoramiento de los servicios de salud del Hospital Binacional de Macará en el año 2008.

Fuente: Ficha técnica

Elaborado: Las autoras

3.3. DISEÑO CUADRO DE INDICADORES

Para el diseño de los indicadores hemos identificado las áreas más relevantes, con la finalidad de realizar el diagnóstico en el cumplimiento de objetivos planteados en el Plan de Desarrollo Estratégico del Municipio de Macará, lo que nos ha llevado a recopilar y levantar una base de datos con información primaria y secundaria para fundamentar la realidad y el entorno en el cual funciona el Gobierno local, midiendo así la gestión a través de la eficiencia, eficacia y calidad en cada Eje estructurado en la planificación; razón por la cual presentamos las fichas técnicas siguientes, que nos permitirán, medir y evaluar el avance de las acciones estratégicas.

ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN MACARÁ
CUADRO DE MANDO INTEGRAL
EVALUACIÓN SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

1. DESARROLLO INSTITUCIONAL

FICHA TÉCNICA									
PERSPECTIVA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL									
OBJETIVO 1: IMPLEMENTAR MECANISMOS QUE PERMITAN QUE EL MUNICIPIO TENGA ACCESO A ESPACIOS EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN CANTONALES Y PROVINCIALES									
NOMBRE INDICADOR	FACTORES DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTES INFORMACIÓN	CÁLCULO DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
EFICIENCIA: Cantidad de dólares invertidos en la ejecución del proyecto comunicación para el desarrollo sociocultural del Cantón Macará hasta el año 2008	* Disponibilidad de recursos * Presupuesto * Medios de comunicación	$\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos presupuestados}} \times 100$	%	Anual	75%	* Departamento de promoción * Departamento financiero * Departamento de planificación	$\frac{216.000,00 \text{ USD}}{360.000,00 \text{ USD}} \times 100$ = 60%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{60\%}{75\%} \times 100$ $I = 80\%$	-20% Desfavorable
EFICACIA Porcentaje de medios de comunicación a los que tuvo acceso a nivel provincial y cantonal el Municipio de Macará en el año 2008	* Incidencia política * Desacuerdos en la contratación	$\frac{\text{Número de medios de comunicación contratados}}{\text{Número de medios de comunicación a contratar}} \times 100$	%	Anual	75%	* Departamento de promoción * Departamento financiero * Medios de Comunicación	$\frac{5}{9} \times 100$ = 56%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{56\%}{75\%} \times 100$ $I = 74\%$	-26% Desfavorable
CALIDAD: Número de personas que sintonizaron los programas que el Municipio difundió espacios informativos en el Cantón y sus alrededores en el año 2008	* Disponibilidad de medios de comunicación * Cobertura de medios de comunicación	$\frac{\text{Número de personas que sintonizaron}}{\text{Población total}} \times 100$	%	Mensual	75%	* Departamento de promoción * Medios de Comunicación	$\frac{37.350}{83.000} \times 100$ = 45%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{45\%}{75\%} \times 100$ $I = 60\%$	-40% Desfavorable

Fuente: I. Municipio de Macará

Elaboración: Las Autoras

FICHA TÉCNICA									
PERSPECTIVA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL									
OBJETIVO 4: DEFINIR UN NUEVO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA I. MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN MACARÁ									
NOMBRE INDICADOR	FACTORES DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTES INFORMACIÓN	CÁLCULO DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
EFICIENCIA: Porcentaje de aprobación de la ordenanza del nuevo orgánico funcional por parte del Concejo y su reglamento del Municipio de Macará en el año 2008	* Voluntad política de los concejales.	$\frac{\text{Orgánico funcional aprobado}}{\text{Orgánico funcional diseñado}} \times 100$	%	Anual	100%	* Departamento de planificación. * Alcalde * Concejo	$\frac{100}{100} \times 100$ = 100%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{100\%}{100\%} \times 100$ I = 100%	0%
EFICACIA Porcentaje del cumplimiento de las actividades de los servidores municipales en relación al nuevo Orgánico Funcional del Municipio de Macará en el año 2008	* Contratación de personal no idóneo y carente de experiencia. * Motivación e incentivos	$\frac{\text{Perfiles cumplidos}}{\text{Perfiles definidos en el nuevo orgánico}} \times 100$	%	Anual	100%	* Departamento de personal * Departamento de planificación. * Departamento Financiero	$\frac{65}{100} \times 100$ = 65%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{65\%}{100\%} \times 100$ I = 65%	-35% Desfavorable
CALIDAD: Porcentaje de satisfacción del nuevo Orgánico Funcional acoplado a los requerimientos de la Municipalidad de Macará en el año 2008	* Adecuada orientación para la realización del nuevo Orgánico Funcional.	$\frac{\text{Departamento en acción}}{\text{Depart. reestructurado al nuevo orgánico}} \times 100$	%	Anual	100%	* Jefes departamentales * Alcalde	$\frac{100}{100} \times 100$ = 100%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{100\%}{100\%} \times 100$ I = 100%	0%
							= 70%	I = 70%	

Fuente: I. Municipio de Macará

Elaboración: Las Autoras

FICHA TÉCNICA									
PERSPECTIVA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL									
OBJETIVO 5: INCORPORAR A LAS ORGANIZACIONES SOCIALES EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES									
NOMBRE INDICADOR	FACTORES DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTES INFORMACIÓN	CÁLCULO DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
EFICIENCIA: Número de ordenanzas aprobadas del instructivo que permita la desconcentración de la Municipalidad hacia las organizaciones sociales del Cantón Macará del año 2008	* Voluntad política de los concejales. * Establecimiento del marco jurídico adecuado.	$\frac{\text{Actividad ejecutada}}{\text{Actividad planificada}} \times 100$	%	Anual	100%	* Departamento de planificación.	$\frac{100}{100} \times 100$ = 100%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{100\%}{100\%} \times 100$ I = 100%	0%
EFICACIA Porcentaje de aplicación de la ordenanza insertando a los sectores sociales del Cantón Macará en el año 2008	* Resistir al cambio por parte de la población * Incidencia Política	$\frac{\text{Ordenanza aplicada}}{\text{Ordenanza proyectada}} \times 100$	%	Anual	100%	* Departamento de planificación. * Asesoría jurídica	$\frac{50}{100} \times 100$ = 50%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{50\%}{100\%} \times 100$ I = 50%	-50% Desfavorable
CALIDAD: Porcentaje de satisfacción de los ciudadanos con la metodología adoptada en el proceso de toma de decisiones del Municipio de Macará en el año 2008	* Que exista la predisposición de todos los involucrados	$\frac{\text{Ciudadanos satisfechos}}{\text{Total de la ciudadanía}} \times 100$	%	Anual	100%	* Ciudadanía	$\frac{18.400}{23.000} \times 100$ = 80%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{80\%}{100\%} \times 100$ I = 80%	-20% Desfavorable

Fuente: I. Municipio de Macará

Elaboración: Las Autoras

2. DESARROLLO ECONÓMICO

FICHA TÉCNICA									
PERSPECTIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO									
OBJETIVO 1: FORTALECER LA PARTICIPACIÓN DE LOS COMERCIANTES ECUATORIANOS EN LAS FERIAS LIBRE									
NOMBRE INDICADOR	FACTORES DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTES INFORMACIÓN	CÁLCULO DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
EFICIENCIA: Número de lugares adecuados para llevar a cabo las ferias libres en el Cantón Macará en el año 2008	* Disponibilidad de recursos * Lugares disponibles	$\frac{\text{Lugares estratégicos}}{\text{Lugares asignados}} \times 100$	%	Anual	100%	* Departamento de planificación.	$\frac{1}{4} \times 100$ = 25%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{25\%}{100\%} \times 100$ $I = 25\%$	-75% Desfavorable
EFICACIA Número de comerciantes ecuatorianos que participan en las ferias libres del Cantón Macará por el año 2008	* Precios bajos en los Stand * Disponibilidad hotelera * Cumplimiento de ordenanzas	$\frac{\text{Número participantes ecuatorianos}}{\text{Total de participantes}} \times 100$	%	Anual	100%	* Departamento de promoción * Comité de feria	$\frac{50}{80} \times 100$ = 62,50%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{62,50\%}{100\%} \times 100$ $I = 62,50\%$	-37,5% Desfavorable
CALIDAD: Porcentaje de satisfacción en la oferta y demanda en las ferias libres en Macará en el año 2008	* Menos oferta * Diversidad de productos. * Precios bajos	$\frac{\text{Comerciantes satisfechos}}{\text{Total de comerciantes}} \times 100$	%	Anual	100%	* Comité de feria * Departamento de higiene	$\frac{70}{80} \times 100$ = 87,50%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{87,50\%}{100\%} \times 100$ $I = 87,50\%$	-12,50% Desfavorable

Fuente: I. Municipio de Macará

Elaboración: Las Autoras

PERSPECTIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO									
OBJETIVO 2: MANTENIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LA RED VIAL									
NOMBRE INDICADOR	FACTORES DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTES INFORMACIÓN	CÁLCULO DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
EFICIENCIA: Número de estudios elaborados para el mejoramiento de las vías prioritarias del Cantón Macará del año 2008.	* Adecuada planificación de obras * Disponibilidad de recursos	$\frac{\text{Estudios elaborados}}{\text{Estudios planificados}} \times 100$	%	Anual	100%	* Departamento de planificación. * Departamento de obras públicas * Recursos humanos	$\frac{15}{20} \times 100$ = 75%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{75\%}{100\%} \times 100$ I = 75%	-25,00% Desfavorable
EFICACIA Número de proyectos ejecutados cuyos estudios están realizados para el mejoramiento vial del Cantón Macará en el año 2008	* Presupuesto * Recursos humanos * Disposición legal	$\frac{\text{Proyectos ejecutados}}{\text{Estudios realizados}} \times 100$	%	Anual	100%	* Departamento de planificación.	$\frac{12}{15} \times 100$ = 80%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{80\%}{100\%} \times 100$ I = 80%	-20,00% Desfavorable
CALIDAD: Porcentajes de vías que se encuentran totalmente habilitadas en el Cantón Macará en el año 2008	* Mantenimiento continuo * Estación invernal	$\frac{\text{Vías habilitadas y ampliadas}}{\text{Vías en mal estado}} \times 100$	%	Anual	100%	* Departamento de planificación. * Departamento de obras públicas	$\frac{11}{12} \times 100$ = 92%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{92\%}{100\%} \times 100$ I = 92%	-8% Desfavorable

Fuente: I. Municipio de Macará

Elaboración: Las Autoras

3. DESARROLLO AMBIENTAL

FICHA TÉCNICA									
PERSPECTIVA DE DESARROLLO AMBIENTAL									
OBJETIVO 1: GESTIÓN DE RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ALCANTARILLADO Y TRATAMIENTO DE AGUAS SERVIDAS									
NOMBRE INDICADOR	FACTORES DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTES INFORMACIÓN	CÁLCULO DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
EFICIENCIA: Porcentaje de recursos económicos para implementar estos sistemas en el Cantón Macará en el año 2008	* Presupuesto * Rivalidad política * Visión y misión en la gestión	$\frac{\text{Gestión ejecutada}}{\text{Gestión planificada}} \times 100$	%	Anual	100%	* DIMA * UAPA * Departamento Financiero	$\frac{50}{100} \times 100$ = 50%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{50\%}{100\%} \times 100$ I = 50%	-50% Desfavorable
EFICACIA Número de sectores identificados para el tratamiento de las aguas residuales determinados como estratégicos en el Cantón Macará en el año 2008	* Reservas naturales * Territorio Internacional	$\frac{\text{Sectores seleccionados}}{\text{Sectores estratégicos}} \times 100$	%	Anual	100%	* DIMA * UAPA * Alcalde	$\frac{2}{4} \times 100$ = 50%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{50\%}{100\%} \times 100$ I = 50%	-50% Desfavorable
CALIDAD: Porcentaje de cumplimiento en el proyecto del sistema de alcantarillado y tratamiento de aguas servidas del Cantón Macará en el año 2008	* Recursos * Iniciativa Administrativa	$\frac{\text{Proyecto ejecutado}}{\text{Proyecto planteado}} \times 100$	%	Anual	100%	* Departamento de planificación. * Departamento de obras públicas	$\frac{0}{100} \times 100$ = 0%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{0\%}{100\%} \times 100$ I = 0%	-100% Desfavorable

Fuente: I. Municipio de Macará

Elaboración: Las Autoras

FICHA TÉCNICA									
PERSPECTIVA DE DESARROLLO AMBIENTAL									
OBJETIVO 2: IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CONCIENCIACIÓN DE LA POBLACIÓN EN LA CLASIFICACIÓN DOMICILIARIA DE DESECHOS SÓLIDOS									
NOMBRE INDICADOR	FACTORES DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTES INFORMACIÓN	CÁLCULO DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
EFICIENCIA: Porcentaje de capacitación al personal involucrado en la implementación del sistema de clasificación de desechos sólidos en el Cantón Macará en el año 2008	* Disponibilidad de recursos presupuestados * Iniciativa administrativa	$\frac{\text{Capacitación ejecutada}}{\text{Capacitación programada}} \times 100$	%	Anual	100%	* DIMA * Relacionador Público	$\frac{10}{100} \times 100$ = 10%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{10\%}{100\%} \times 100$ I = 10%	-90% Desfavorable
EFICACIA Cantidad de proyectos ofertados para el cumplimiento de la concienciación ciudadana de la clasificación de desechos sólidos del Cantón Macará en el año 2008	* Presupuesto * Voluntad política de los concejales.	$\frac{\text{Proyectos ofertados}}{\text{Proyectos esperados}} \times 100$	%	Anual	100%	* DIMA * Relacionador Público	$\frac{2}{5} \times 100$ = 40%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{40\%}{100\%} \times 100$ I = 40%	-60% Desfavorable
CALIDAD: Porcentaje de éxito en la canalización del programa de concienciación de la clasificación de desechos sólidos en vías de planificación en el Cantón Macará en el año 2008	* Exista la predisposición de todos los involucrados	$\frac{\text{Número de programas implementados}}{\text{Número de programas planificados}} \times 100$	%	Anual	100%	* DIMA * Relacionador Público	$\frac{1}{1} \times 100$ = 100%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{100\%}{100\%} \times 100$ I = 100%	0%

Fuente: I. Municipio de Macará

Elaboración: Las Autoras

4. DESARROLLO URBANO

FICHA TÉCNICA									
PERSPECTIVA DE DESARROLLO URBANO									
OBJETIVO 1: APOYAR LA EJECUCIÓN DEL PLAN MAESTRO DE AGUA POTABLE									
NOMBRE INDICADOR	FACTORES DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTES INFORMACIÓN	CÁLCULO DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
EFICIENCIA: Monto de recursos gestionados para la elaboración del Plan Maestro de agua potable en el Cantón Macará en el año 2008	* Presupuesto * Incidencia política * Iniciativa administrativa	$\frac{\text{Recursos económicos gestionados}}{\text{Recursos económicos necesarios}} \times 100$	%	Anual	100%	* DIMA * UAPA * Departamento Financiero	$\frac{200.000,00}{300.000,00} \times 100$ = 67%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{67\%}{100\%} \times 100$ I = 67%	-33% <i>Desfavorable</i>
EFICACIA Porcentaje de ejecución del Plan Maestro de agua potable en el Cantón Macará en el año 2008	* Presupuesto * Situación geográfica * Personal	$\frac{\text{Proyecto real}}{\text{Proyecto planificado}} \times 100$	%	Anual	100%	* DIMA * UAPA * Recursos humanos	$\frac{75}{100} \times 100$ = 75%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{75\%}{100\%} \times 100$ I = 75%	-25% <i>Desfavorable</i>
CALIDAD: Porcentaje de población que satisface sus necesidades con la implementación del agua potable en el Cantón Macará en el año 2008	* Mal uso de recursos * Horarios de suministros	$\frac{\text{Población satisfecha}}{\text{Población total}} \times 100$	%	Anual	100%	* Departamento de planificación. * UAPA	$\frac{20.700}{23.000} \times 100$ = 90%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{90\%}{100\%} \times 100$ I = 90%	-10% <i>Desfavorable</i>

Fuente: I. Municipio de Macará

Elaboración: Las Autoras

PERSPECTIVA DE DESARROLLO URBANO									
OBJETIVO 2: ORDENAMIENTO URBANO									
NOMBRE INDICADOR	FACTORES DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTES INFORMACIÓN	CÁLCULO DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
EFICIENCIA: Número de ordenanzas implementadas para fortalecer el ordenamiento urbano de nuevos sectores del Cantón Macará en el año 2008	* Voluntad política * Resistencia de la población	$\frac{\text{Ordenanzas implementadas para el ordenamiento urbano}}{\text{Total de ordenanzas}} \times 100$	%	Anual	100%	* Departamento de obras públicas * Procurador Síndico * Secretario General	$\frac{3}{3} \times 100 = 100\%$	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{100\%}{100\%} \times 100$ $I = 100\%$	0%
EFICACIA Porcentaje de cumplimiento de las ordenanzas implementadas en el ordenamiento urbano del Cantón Macará en el año 2008	* Población inconforme * Asentamientos urbanos	$\frac{\text{Porcentaje de cumplimiento real}}{\text{Porcentaje de cumplimiento esperado}} \times 100$	%	Anual	100%	* Departamento de obras públicas * Departamento de planificación. * Avalúos y catastros	$\frac{60}{100} \times 100 = 60\%$	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{60\%}{100\%} \times 100$ $I = 60\%$	-40% Desfavorable
CALIDAD: Número de sectores urbanos ordenados en el Cantón Macará en el año 2008	* Adecuada sectorización de la ciudad * Usuarios en desacato	$\frac{\text{Sectores ordenados}}{\text{Total de sectores}} \times 100$	%	Anual	100%	* Departamento de planificación. * Avalúos y catastros	$\frac{10}{14} \times 100 = 71\%$	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{71\%}{100\%} \times 100$ $I = 71\%$	-29% Desfavorable

Fuente: I. Municipio de Macará

Elaboración: Las Autoras

5. DESARROLLO HUMANO

FICHA TÉCNICA									
PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO									
OBJETIVO 1: EJECUCIÓN DEL PROYECTO DEL HOSPITAL BINACIONAL DE MACARÁ									
NOMBRE INDICADOR	FACTORES DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTES INFORMACIÓN	CÁLCULO DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
EFICIENCIA: Monto de recursos gestionados para la construcción y equipamiento del Hospital Binacional de Macará en el año 2008	* Donaciones organismos internacionales gubernamentales y no gubernamentales * Incidencia política	$\frac{\text{Monto obtenido}}{\text{Monto referencial}} \times 100$	%	Anual	100%	* Dirección de desarrollo social y financiero	$\frac{1'450.000,00}{1'450.000,00} \times 100$ = 100%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{100\%}{100\%} \times 100$ I = 100%	0%
EFICACIA Porcentaje de proyecto ejecutado del Hospital Binacional de Macará en el año 2008	* Presupuesto * Recursos humanos	$\frac{\text{Ejecución del proyecto}}{\text{Ejecución planificada}} \times 100$	%	Anual	100%	* Director del Hospital	$\frac{100}{100} \times 100$ = 100%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{100\%}{100\%} \times 100$ I = 100%	0%
CALIDAD: Porcentaje de población atendida con el mejoramiento de los servicios de salud del Hospital Binacional de Macará en el año 2008	* Equipos obsoletos * Atención deficiente	$\frac{\text{Población atendida}}{\text{Población total}} \times 100$	%	Anual	100%	* Dirección de desarrollo Nacional del Hospital * Estadística	$\frac{31.699}{140.000} \times 100$ = 23%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{23\%}{100\%} \times 100$ I = 23%	-77% Desfavorable

Fuente: I. Municipio de Macará

Elaboración: Las Autoras

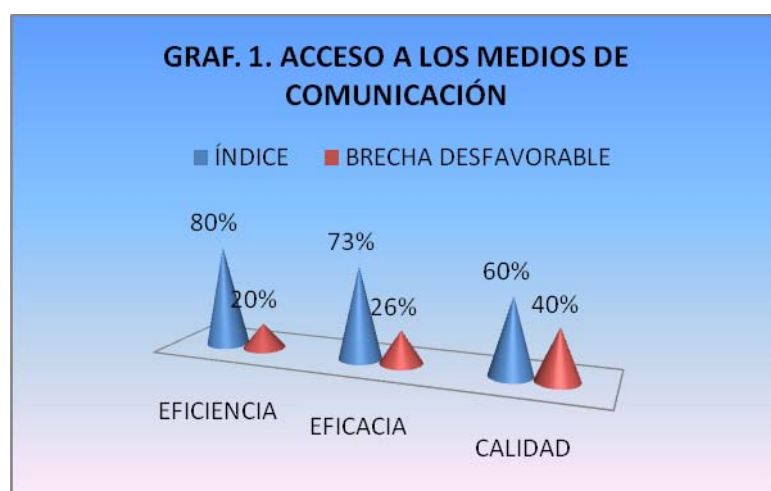
3.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

PERSPECTIVA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

El acelerado crecimiento poblacional del Cantón Macará y sus respectivas parroquias, obliga a la Municipalidad a un constante proceso de ampliación e innovación de los servicios, a fin de cubrir el rápido aumento de la demanda ciudadana.

Para atender estas demandas, al interior del Municipio se procede a una reestructuración orgánica-funcional, mediante la cual se dé paso al proceso de desconcentración mediante la creación de las Administraciones Zonales, cuyo objetivo fundamental es elevar la eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de los servicios, facilitar la relación con la comunidad y optimizar el uso de los recursos municipales y comunitarios. El primer paso, es dar lugar a la aplicación de la desconcentración, que al inicio tendrá una serie de inconsistencias, pero con el tiempo se irá consolidando la estructura organizacional desconcentrada.

OBJETIVO A.- Implementar mecanismos que permitan que el Municipio tenga acceso a espacios en los medios de comunicación cantonales y Provinciales.



FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Hallazgo/Incumplimiento.- Aproximadamente 37.350 ciudadanos macareños, tuvieron acceso a los medios de comunicación y estuvieron enterados del quehacer municipal; en cambio los 45.650 equivalentes al 40% son los ciudadanos que no estuvieron enterados de las actividades que desarrolla la Institución que nos ocupa en el Análisis.

Condición.- El resultado de este objetivo es:

- **La Eficiencia.-** Es desfavorable en un 20%, en tanto que, el indicador de
- **La Eficacia.-** También es desfavorable en un 26% y finalmente con relación al indicador de
- **Calidad.-** Ascende a un 40% desfavorable.

Criterio.- El Estándar de este objetivo es del 75%

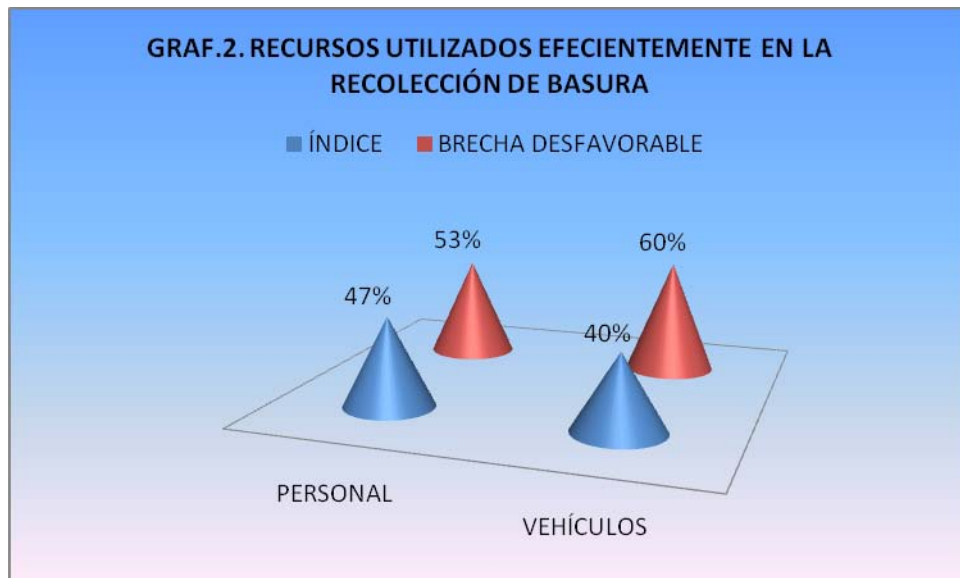
Causa.- El incumplimiento de este indicador se tuvo su causa a la falta de disponibilidad de recursos económicos que no permitió llegar a toda la población.

Efecto.- El impacto que tuvo el indicador, fue de que haya una amplia cobertura de los medios de que se disponen en el Cantón; otro efecto, señalaríamos que esta falta de cobertura, nos permita insertar o involucrar a todos los contribuyentes de esta comarca y puedan conocer el accionar del Municipio y participar en la toma de decisiones.

Brecha.- El 40% constituye la brecha que la Municipalidad de Macará, tiene que cubrir para que el objetivo se haya cumplido en un 100% la meta.

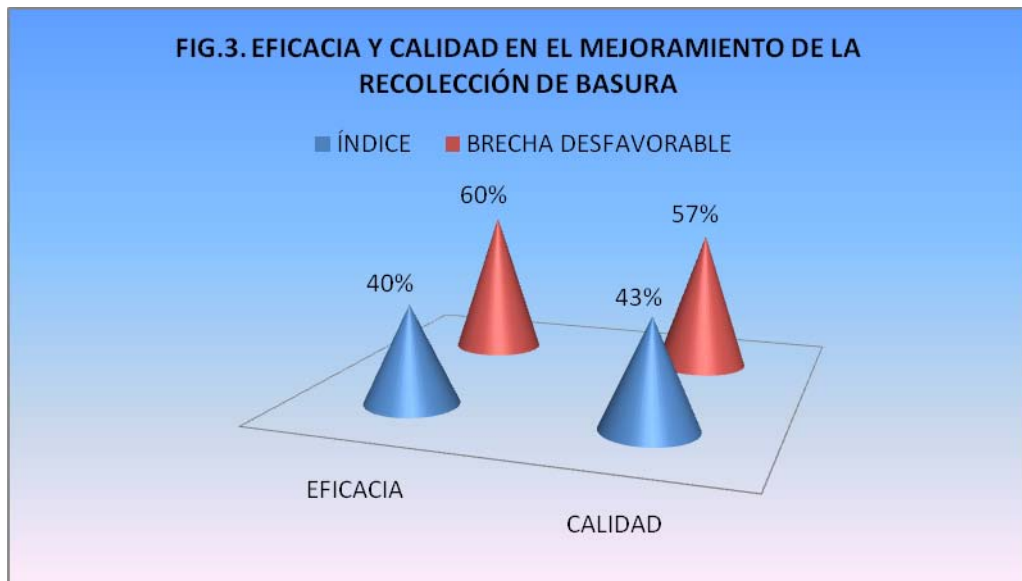
OBJETIVO 2.- *Mejorar el servicio de recolección de basura en el sector urbano de Macará.*

En los momentos actuales el sistema de recolección de la basura, es un problema latente en el cantón macará, en alguna de las administraciones anteriores se intentó concienciar a la ciudadanía, a fin de que participe en la clasificación de la basura y que la recolección sea más ordenada y adecuada, nosotras llamaríamos este proceso **“tener una cultura participativa”** a fin de que se involucren en el quehacer institucional; se suma a este intento él no disponer de una planta para que procese la basura y tener un nuevo producto que beneficie a la ciudadanía con nuevas rentas y productos.



FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras



FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

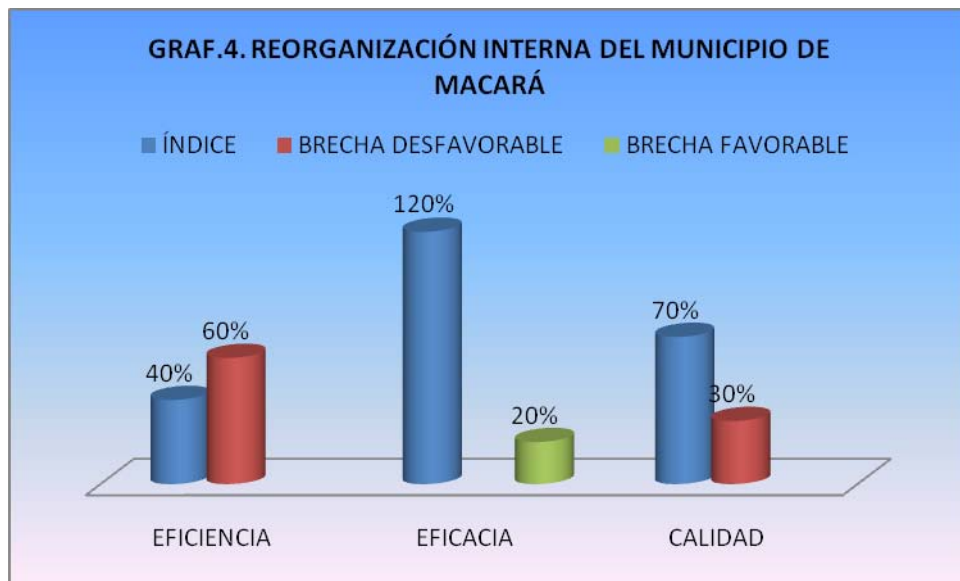
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Indicador	Hallazgo/Incumplimiento	Condición	Criterio	Causa	Efecto	%
<p>Mejorar el servicio de Recolección de la basura. Además, gestionar ante organismos de cooperación de recursos económicos y equipos para realizar la recolección de los desechos en un 100%</p>	<p>De acuerdo a la investigación realizada al interior de la Municipalidad, se pudo determinar que el servicio de Recolección de basura, se lo efectúa en un 43%, es decir, no llega por lo menos al 50% que podríamos considerar como normal; pero, en este objetivo sería llegar al 100%</p>	<p>El resultado de este objetivo es:</p> <p>La Eficiencia.- Es desfavorable en un 60% Y 53% con relación a los vehículos y personal utilizado para la recolección de basura, en tanto que, el indicador de</p> <p>La Eficacia.- También es desfavorable en un 60% y finalmente con relación al indicador de</p> <p>Calidad.- Ascende a un 57% favorable.</p>	<p>El Estándar de este objetivo es del 100%</p>	<p>El incumplimiento de este indicador tuvo su causa, a la falta de una adecuada planificación y de no contar con los equipos recolectores para cubrir el faltante.</p> <p>Por otro lado la falta de recursos económicos para adquirir los bienes.</p>	<p>El efecto que tuvo este indicador, nos referiremos a que no cumplió el 100% de los barrios urbanos de Macará y por ende a que se contamine el medio ambiente-</p> <p>De otra parte, el efecto es más impactante en la proliferación de enfermedades contra la niñez y población en general</p>	<p>El 57% representa la brecha que al momento la MUNICIPALIDAD efectuará las gestiones para cubrir el porcentaje señalado y llegar a la meta del 100%</p>

FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

OBJETIVO 3.- Reorganización interna del Municipio en función de los retos planteados en el Plan de Desarrollo Cantonal.



FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Indicador	Hallazgo/Incumplimiento	Condición	Criterio	Causa	Efecto	%
Reorganización interna del municipio en función de los retos planteados en el plan de desarrollo cantonal en un 100%	Los resultados del análisis de los indicadores nos muestran que la reorganización interna del Municipio de Macará se encuentra apenas en el 40%, siendo vital que se preste la concentración de recursos y atención a este objetivo ya que contamos con el personal capacitado completamente en el 20% más de lo previsto. Así mismo es urgente ofrecer los servicios de calidad a la población macareña, lo que conduciría a obtener mejores ingresos, caracterizar a la entidad como una institución de servicio a la comunidad.	El resultado de este objetivo es: La Eficiencia.- Es desfavorable en un 60, en tanto que, el indicador de La Eficacia.- Nos muestra que ha superado lo planeado en un 20% y finalmente con relación al indicador de Calidad.- desciende a un 30% desfavorable.	El Estándar de este objetivo es del 100%	El incumplimiento de este indicador fue causado por la falta de organización y comunicación del Concejo cantonal en función.	El efecto que tuvo este indicador, es hacia los servicios y atención a las necesidades colectivas de la ciudadanía macareña.	El 30% representa la brecha que al momento la MUNICIPALIDAD efectuará las gestiones para cubrir el porcentaje señalado y llegar a la meta del 100%

FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

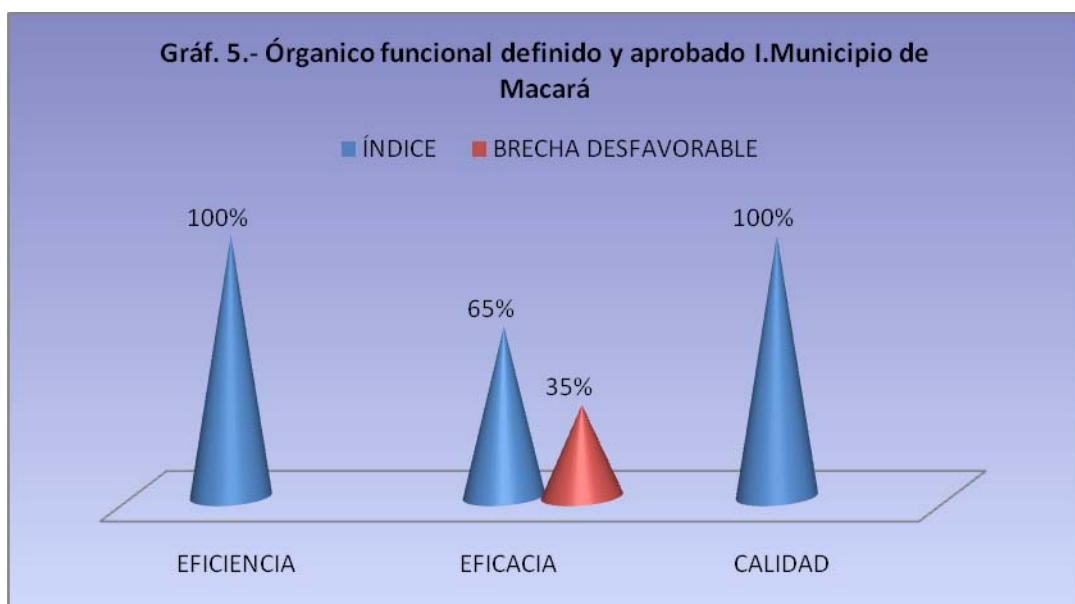
OBJETIVO 4.- Definir un nuevo Orgánico Funcional de la I. Municipalidad del Cantón Macará.

Este tema lleva a plantearnos la siguiente pregunta ¿Por qué las organizaciones están tan preocupadas por sus ambientes? La principal razón es que el ambiente crea incertidumbre a los administradores de las organizaciones. En la mayor parte de los casos, los administradores aprenden a trabajar con certeza y previsibilidad.

Un aspecto fundamental en el ambiente contemporáneo es el impacto de la alta tecnología como fuerza dominante en nuestras vidas. Con los computadores y la tecnología de punta, el trabajo jamás será igual.

Para cambiar, la organización se debe transformar en un verdadero ambiente de cambios, en el cual las personas se sientan seguras y estimuladas hacia la innovación y la creatividad.

Finalmente el diseño de un nuevo orgánico funcional para la I. Municipalidad de Macará, es la determinación de la estructura organizacional más adecuada al ambiente, estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización, a fin de que le permita articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales.



FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

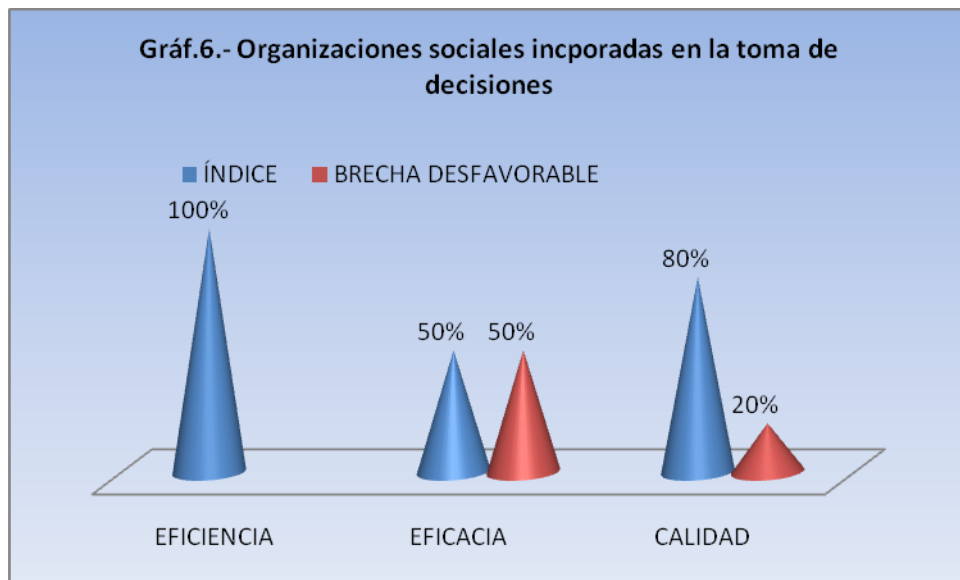
Indicador	Hallazgo/Incumplimiento	Condición	Criterio	Causa	Efecto	%
<p>Elaborar las actualizaciones e implementación de ordenanzas.</p> <p>Actualizar tasas e impuestos vigentes, actualizar e implementar ordenanzas tributarias, así como la recuperación de cartera.</p>	<p>Cuando se pretende crear o modificar el diseño organizacional, surge este hallazgo que es la pregunta ¿Quién deberá estar involucrado en el tema?</p> <p>A esto se aclara que deben estar todas las personas de la Municipalidad; además, es esencial que cada persona comprenda a la perfección cuál es su papel en el diseño del proyecto organizacional. El grado de involucramiento de las personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las personas proporcionan datos e información acerca de su trabajo. • Las personas hacen recomendaciones a la alta administración. • Las personas toman decisiones sobre asuntos de estructura organizacional. 	<p>El resultado de este objetivo es:</p> <p>La Eficiencia.- Se cumple en 100% el objetivo planteado, en tanto que, el indicador de</p> <p>La Eficacia.- Es desfavorable en un 35% y finalmente con relación al indicador de</p> <p>Calidad.- Ascende a un 100% se ha cumplido con la meta.</p>	<p>El Estándar de este objetivo es del 100%</p>	<p>El que no haya un 100% de cumplimiento del objetivo, obedece a que actualmente la administración desarrolla su accionar con una administración efectiva, es decir, que se haga cumplir a los colaboradores con sus actividades diarias.</p>	<p>El efecto que tiene este indicador es que no se están aprovechando los recursos invertidos en este proyecto ya que los colaboradores no están aportando al 100% en el cumplimiento de sus actividades diarias.</p>	<p>El 35% representa la brecha que al momento la MUNICIPALIDAD tendrá que aplicar disposiciones y reglamentos de trabajo para cubrir el porcentaje señalado y llegar a la meta del 100%</p>

FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

OBJETIVO 5.- Incorporar a las organizaciones sociales en el proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad. En consecuencia, las organizaciones sociales o comunidad tienen derecho de participar en la toma de decisiones en las instituciones públicas.



FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Indicador	Hallazgo/Incumplimiento	Condición	Criterio	Causa	Efecto	%
<p>Tomar decisiones o resolver problemas; este último puede requerir más de una decisión, y la toma de decisiones siempre enfrenta problemas. Problema es todo aquello que está fuera de lo establecido y bloquea la consecución de los resultados esperados.</p>	<p>No se ha considerado a los sectores sociales vincularse a la Institución a fin de que este conglomerado de ciudadanos pueda ser parte integrante de las decisiones al interior del Municipio; es decir, aún no se les da el espacio digno de destacar.</p>	<p>El resultado de este indicador es:</p> <p>La Eficiencia: Fue del 100% del número de Ordenanzas aprobadas que permitan el involucramiento del sector social.</p> <p>La Eficacia :Este indicador llegó al 50% desfavorable</p> <p>La Calidad: el 20% desfavorable ya que el 80% de los contribuyentes estuvieron satisfechos.</p>	<p>El Estándar de este objetivo es del 100%</p>	<p>No se llegó con todos los indicadores a su nivel máximo, por cuanto no hubo Voluntad Política de los concejales.</p> <p>Resistencia de la población al cambio y por ende incidencia política</p>	<p>Que no se haya dado el marco jurídico adecuado.</p> <p>Que exista la predisposición de todos los involucrados.</p>	<p>El 50% representa la brecha que al momento la MUNICIPALIDAD tendrá que efectuar las gestiones para cubrir el porcentaje señalado y llegar a la meta del 100%</p>

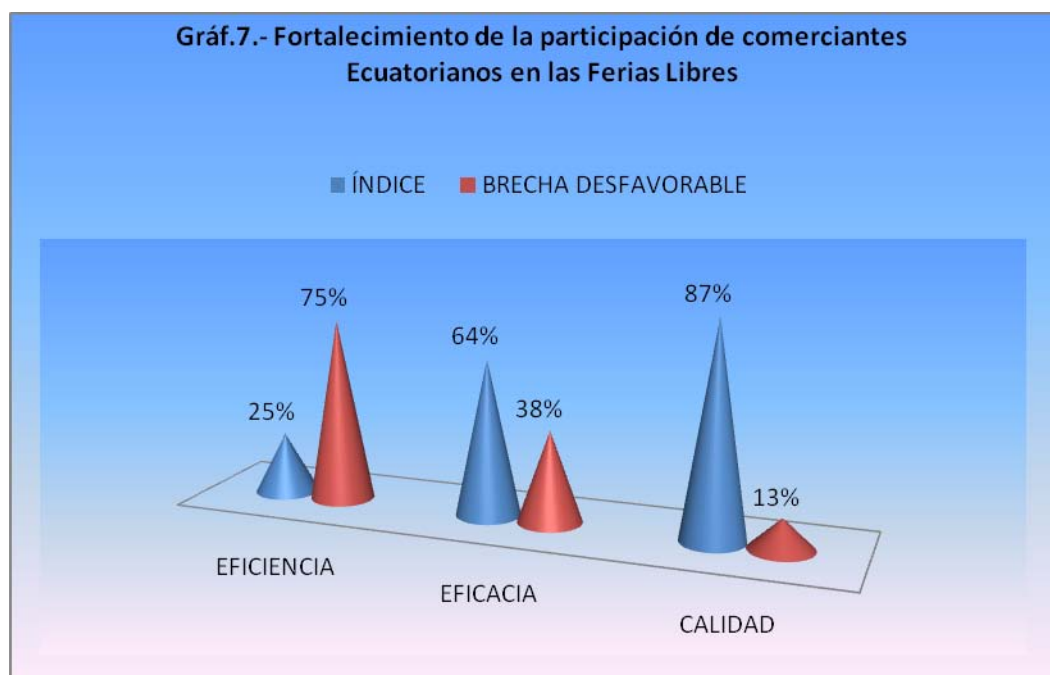
FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

PERSPECTIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO

OBJETIVO 1.- Fortalecer la participación de los comerciantes ecuatorianos en las ferias libres.

De acuerdo a la evaluación a este objetivo, podemos concluir que las ferias actuales no contribuyen a la economía de nuestros comerciantes, porque no existe un ordenamiento adecuado y ubicación física, que les permita comercializar, además las vías carrozables no coadyuvan a que se puedan incrementar los productos a ofrecer debido a que los sistemas de transporte son muy escasos y de lo poco no se arriesgan, los resultados de esta meta son:



FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

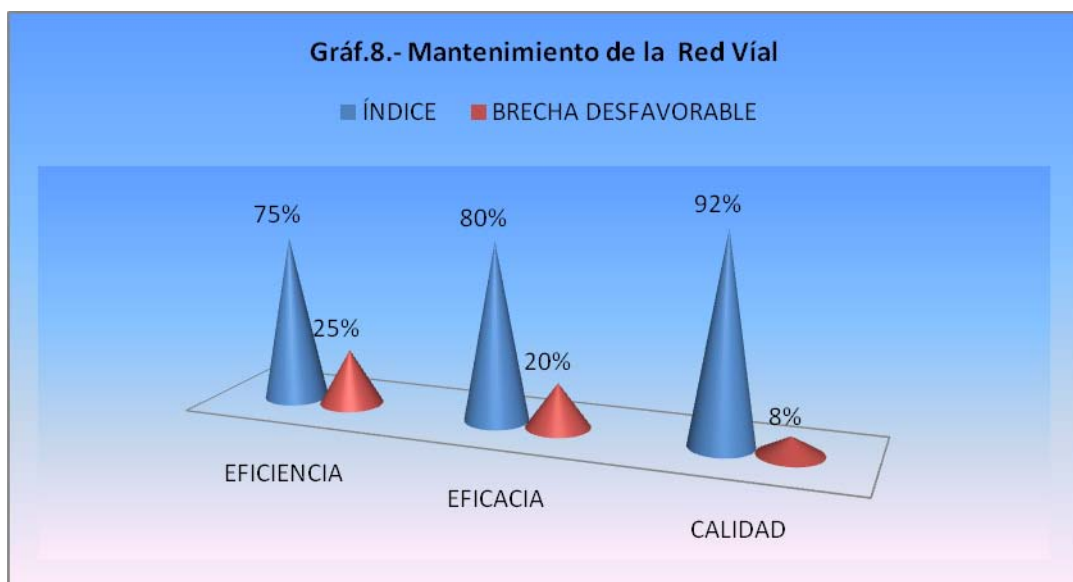
Eficiencia: Se fundamenta en la productividad y se conoce como la relación existente entre los recursos y los insumos utilizados frente a los resultados obtenidos, los que deben tener el menor costo en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad; sin embargo, el indicador nos dice 75% es desfavorable, por las razones antes expuestas, la falta de ordenamiento y medios más eficientes.

Eficacia: Es el logro de un resultado de manera oportuna y que guarda relación con los objetivos y metas planteadas. Como se podrá observar este indicador señala que el 38% es el número de comerciantes ecuatorianos que participan en las ferias libres del Cantón macará, resultado que es desfavorable, si tomamos en cuenta que el 64% faltan de integrarse a esta convocatoria.

Calidad: Combinan elementos de eficiencia y eficacia en un indicador único. En cuanto a los productos que se ofertan y demandan, alcanza a un 13% de satisfacción para los ciudadanos de esta comarca. Si se logra incrementar las plazas o lugar adecuados y por otro lado, se concientice a los comerciantes, este incremento contribuiría a fortalecer la economía de los expendedores y también de nuestra ciudad por los beneficios a alcanzar.

OBJETIVO 2.- Mantenimiento y ampliación de la red vial.

Uno de los problemas de mayor dificultad que atraviesa el Cantón Macará y los sectores circundantes, es la Red Vial, se trata con que cuenta y dispone al momento: Falta de maquinaria pesada, otra dificultad la del Consejo Provincial, no planifica, Estaciones (invernal y verano), causa de mantenimiento. Asesorar al Consejo Municipal en estudios y trámites previos a la suscripción de contratos para obras de ingeniería.



FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

Indicador	Hallazgo/Incumplimiento	Condición	Criterio	Causa	Efecto	%
Procurar se ejecute un mantenimiento y ampliación de la red vial a fin de que sirva en forma eficaz la utilización de las vías en cualquiera de las estaciones climáticas.	No existe una coordinación entre el Municipio y el Concejo Provincial, a fin de que se planifique en mantenimiento de la red vial y no mantener a nuestros conciudadanos aislados.	El resultado de este indicador es: La Eficiencia: es desfavorable en un 25% por que no existe el total de los estudios planificados. La Eficacia: Este indicador es desfavorable en 20% de incumplimiento de los proyectos ejecutados La Calidad: el 8% desfavorable frente a un 92% de vías habilitadas	El Estándar de este objetivo es del 100%	Una de las causas fundamentales de incumplimiento obedece a la falta de disponibilidad de recursos económicos	Por no estar habilitadas integralmente las vías del Cantón se impide la movilización de muchos macareños.	El 8% representa la brecha desfavorable que no se ha satisfecho a la ciudadanía

FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

PERSPECTIVA DE DESARROLLO AMBIENTAL

OBJETIVO 1.- *Gestión de recursos para la implementación del alcantarillado y tratamiento de las aguas servidas.*

Los pueblos necesitan estar bien atendidos en todos los servicios básicos por lo cual el Municipio preocupado por la ampliación del alcantarillado y el tratamiento de las aguas servidas ha empezado a trabajar en este proyecto en la cual falta mucho por hacer en un 100% de ejecución, por la falta de recursos, falta de planificación, y por la rivalidad política, factores que inciden en el retraso de los pueblos.



FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

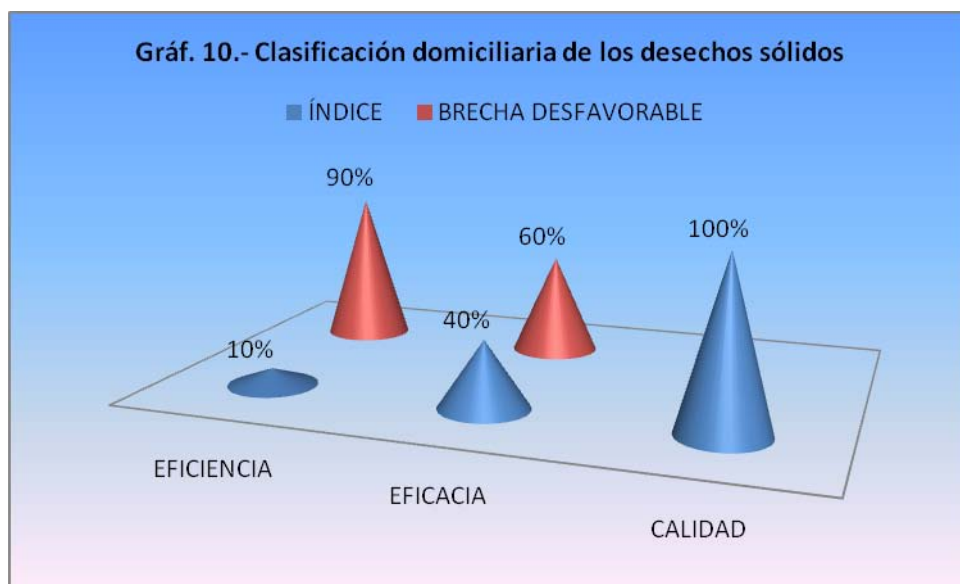
Indicador	Hallazgo/Incumplimiento	Condición	Criterio	Causa	Efecto	%
La contaminación ambiental hace que la calidad de vida de los ciudadanos macareños, se vea afectada debido a las condiciones de insalubridad.	Incumplimiento en la gestión de los recursos y también en la ejecución del proyecto.	<p>El resultado de este indicador es:</p> <p>La Eficiencia: es desfavorable en un 50% respectivamente por que no existe el total de la gestión realizada</p> <p>La Eficacia: Este indicador es desfavorable en 50% en la identificación de los sectores estratégicos</p> <p>La Calidad: el 100% desfavorable en incumplimiento del proyecto</p>	El Estándar de este objetivo es del 100%	Una de las causas fundamentales de incumplimiento obedece a la falta de gestión de los recursos económicos	La contaminación del agua en el Río Macará, de donde se provee el líquido vital para el consumo agrícola y ganadero.	El 100% representa la brecha desfavorable que no se ha cumplido el proyecto

FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

OBJETIVO 2.- Implementar programas de concienciación de la población en la clasificación domiciliaria de desechos sólidos.

El municipio ha implementado programas de concienciación para la clasificación de desechos sólidos, es un objetivo muy importante al tener el éxito respectivo pero solo se ha quedado en canalizar programas.



FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

Indicador	Hallazgo/Incumplimiento	Condición	Criterio	Causa	Efecto	%
Mejorar la calidad de la población concientizando en su totalidad para hacer el uso adecuado de los recursos y evitar la contaminación ambiental	No se cuenta con el personal capacitado para desarrollar las actividades concernientes al proyecto de la clasificación de los desechos sólidos y la falta de oferta de proyectos para concientiar a la población.	El resultado de este indicador es: La Eficiencia: es desfavorable en un 90% sobre la capacitación del personal La Eficacia: Este indicador es desfavorable en 60 % en proyectos de concientización ofertados La Calidad: el 100% cumplido en la canalización de programas de concientización	El Estándar de este objetivo es del 100%	La falta de promoción del programa hacia la ciudadanía y la mediana utilización de los medios de comunicación	Por el desaprovechamiento de los recursos económicos y naturales, no se logra la totalidad de la conciencia ciudadana para evitar la contaminación ambiental	Únicamente Se ha cumplido al 100% con la canalización de los programas de concientización.

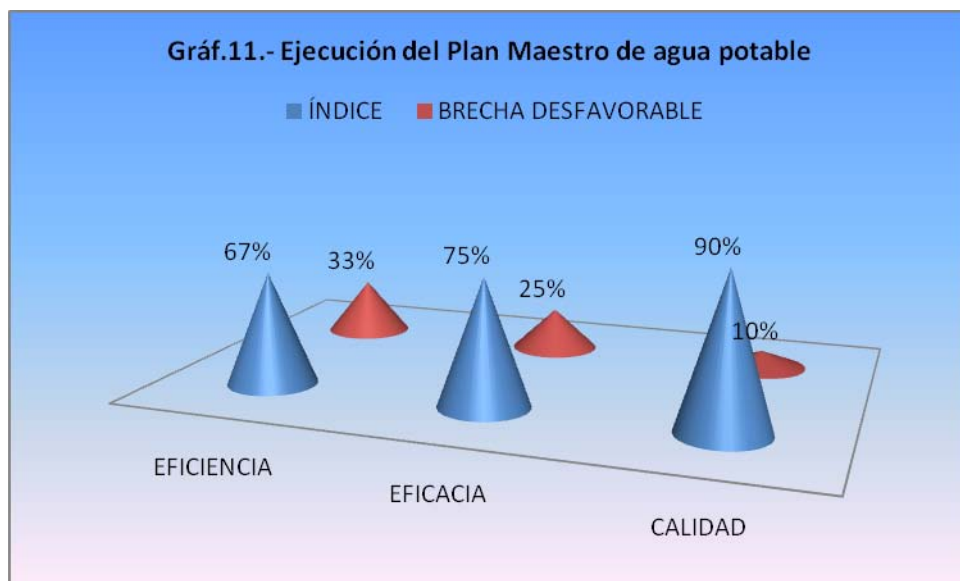
FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

PERSPECTIVA DE DESARROLLO URBANO

OBJETIVO 1.- Apoyar la ejecución del Plan Maestro de Agua Potable.

El agua es un elemento importante para la salud de la ciudadanía de los pueblos por cuanto los Municipios buscan la gestión ante organismos institucionales gubernamentales con la finalidad de tener un apoyo para lograr estos objetivos, la falta de recursos hace que los pueblos sufran las necesidades primordiales.



FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

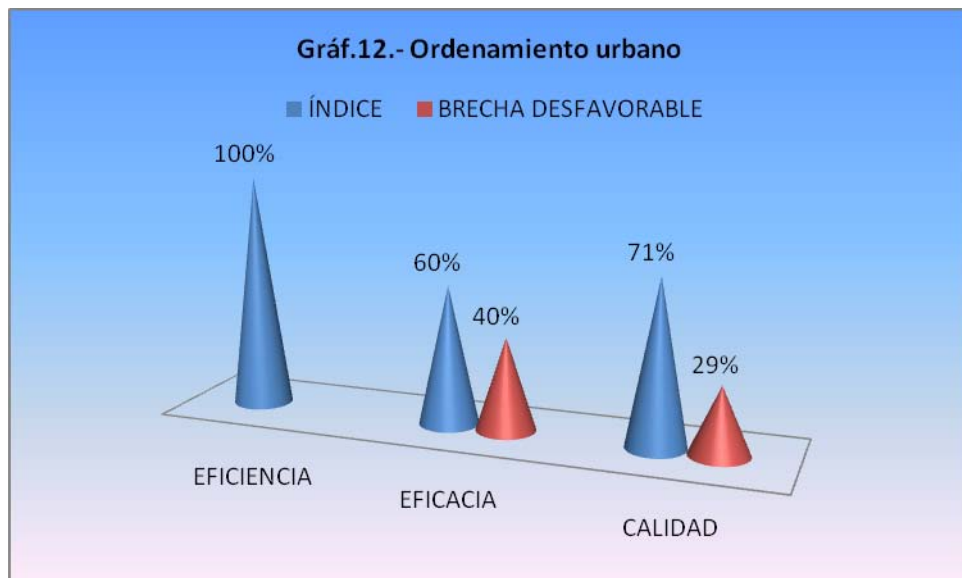
Indicador	Hallazgo/Incumplimiento	Condición	Criterio	Causa	Efecto	%
Mejorar la calidad de vida de la población abasteciendo de agua potable las 24 horas del día.	Atraso de la obra por parte del contratista, incumplimiento por factores externos a la municipalidad.	El resultado de este indicador es: La Eficiencia: es desfavorable en un 33% por falta de recursos La Eficacia: Este indicador es desfavorable en 25 % en la ejecución del proyecto La Calidad: este proyecto satisface en un 90% a la población	El Estándar de este objetivo es del 100%	La gestión municipal ante los organismos competentes no fue cumplida en su totalidad, y al municipio le corresponde aportar con la contraparte,	Aún no se logra satisfacer a la población con el liquido vital las 24 horas.	En este proyecto se ha cumplido en un 75 % en su ejecución obra tan esperada para la ciudadanía.

FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

OBJETIVO 2.- Ordenamiento Urbano

Para el ordenamiento urbano se debe planificar e implementar ordenanzas capaces de asegurar y garantiza el adecentamiento, ordenando así los nuevos sectores y hacer cumplir la vigencia de las mismas para tener los resultados esperados



FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

Indicador	Hallazgo/Incumplimiento	Condición	Criterio	Causa	Efecto	%
Hacer cumplir las ordenanzas capaz de asegurar en su mayoría el ordenamiento urbano de nuevos sectores para lograr el embellecimiento de toda la ciudad	No se han cumplido a cabalidad las ordenanzas implementadas por parte de la ciudadanía, el Municipio no ha exigido con responsabilidad para su cumplimiento	El resultado de este indicador es: La Eficiencia: se ha cumplido en un 100% en la implementación de ordenanzas La Eficacia: Este indicador es desfavorable en un 40 % en el cumplimiento de ordenanzas La Calidad: se ha cumplido en un 71% de sectores urbanizados.	El Estándar de este objetivo es del 100%	El Municipio no ha difundido con exigencia las nuevas ordenanzas hacia los usuarios del Canton, motivando a la ciudadanía para que cumpla con estas disposiciones	Por falta de difusión y exigencia la ciudadanía no ha acatado en su totalidad las ordenanzas y el pueblo sigue en retraso urbanístico	La implementación de ordenanzas para fortalecer el ordenamiento urbano por parte del Municipio se ha cumplido en un 100% lo que falta en un 40% es en el cumplimiento de las mismas

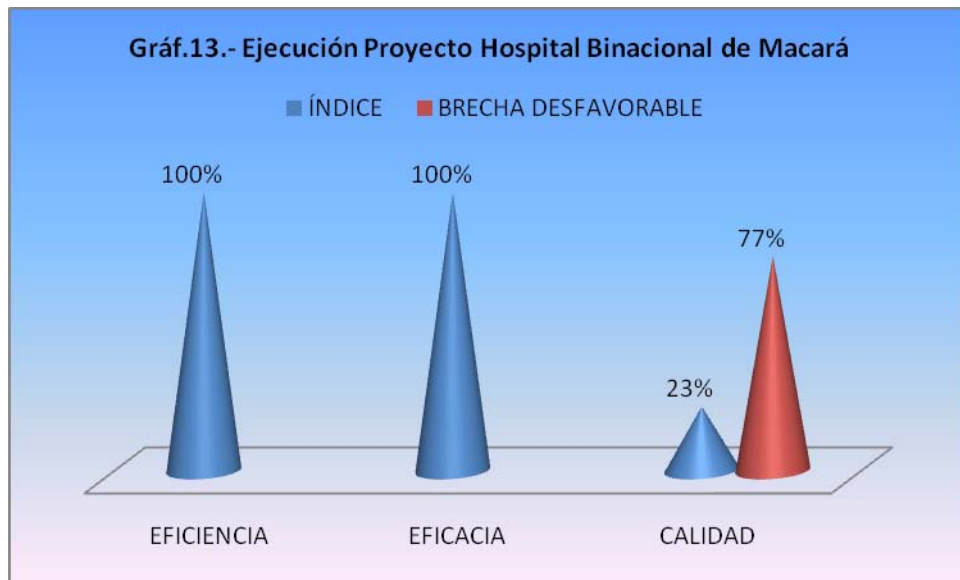
FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO

OBJETIVO 1.- Ejecución del Proyecto del Hospital Binacional de Macará

La ejecución del hospital binacional es una necesidad muy importante para lograr el desarrollo de los pueblos en la salud y bienestar de todos, para asumir estas competencias se debería impulsar la cooperación interinstitucional a fin de que los organismos competentes asuman de manera eficiente la administración del Hospital Binacional.



FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.-

Indicador	Hallazgo/Incumplimiento	Condición	Criterio	Causa	Efecto	%
Fortalecer urgentemente el quipo de médicos especialistas en las áreas necesarias y prioritarias para dar un servicio eficiente y de calidad a toda la ciudadanía en general	El hospital tiene toda la infraestructura necesaria y el equipamiento para poder dar una buena atención pero lo que se encontró en este indicador es lo más importante que hace falta los médicos especialistas en todas las áreas, siendo el factor más relevante, ya que esto impide que los pacientes sean atendidos en su totalidad.	El resultado de este indicador es: La Eficiencia: se ha cumplido en un 100% en la gestión de los recursos para la construcción del hospital La Eficacia: se ha cumplido en un 100% en la ejecución del proyecto La Calidad: falta por cumplirse en un 77% en la atención de la población.	El Estándar de este objetivo es del 100%	Falta de gestión por parte de las autoridades del hospital para contratar especialistas en la salud para poder dar la atención necesaria que todos nos la merecemos.	Por falta de especialistas la ciudadanía se ha visto afectada en algunas enfermedades y se ve obligada a trasladarse a otras ciudades que conllevan a enfrentar gastos mayores	En este objetivo se ha cumplido en un 100% en la gestión y construcción del hospital. El 77% representa la brecha desfavorable con respecto a la atención de la población lo que es alarmante, que se debería tomar medidas necesarias urgentes.

FUENTE: Fichas técnicas

ELABORACIÓN: Las autoras

INFORME

3.5. INFORME

Macará, Agosto de 2009

Ingeniero

Pedro Quito Orellana

ALCALDE DE LA I. MUNICIPALIDAD DE MACARÁ

Ciudad.-

De nuestras consideraciones:

Por medio del presente nos permitimos informarle el trabajo desarrollado en el proyecto de tesis ejecutado que hemos aplicado los indicadores de gestión en la Institución acertadamente dirigida por usted, cuyo título es: **“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE MACARÁ, PERÍODO 2008”**

A fin de presentar un informe razonable, sobre la gestión emprendida por la administración del señor Alcalde que dirigió la municipalidad de Macará en el período objeto de análisis e interpretación de Indicadores de Gestión, se desarrollaron varias tareas que señalamos a continuación:

Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión del Sr. Municipio de Macará

- Revisión de la Ley de Régimen Municipal en lo referente a los Ejes estratégicos resultante de los talleres participativos, mismos que están orientados a que en el futuro el Municipio de Macará se convierta en una organización decidora de su desarrollo cuya gestión y trabajo esté coordinado con los diferentes actores y sobre la base de las necesidades más urgentes del Cantón, los mismos que son:
 - Eje de desarrollo institucional
 - Eje de desarrollo económico
 - Eje de medio ambiente
 - Eje de desarrollo humano
 - Eje de desarrollo urbano
- Extractar información en las diferentes áreas de la Organización y en base a los objetivos planteados obtener las conclusiones y recomendaciones del caso.
- Identificar las áreas relevantes de la I. Municipalidad de Macará
- Obtención de las variables para el análisis de los indicadores de cada eje y objetivo planteado.
- Evaluación de los resultados en términos de Eficiencia, Eficacia y Calidad

Los objetivos de la presente investigación son:

Objetivo General:

1. **Definición del propósito.**- Es valorar el desempeño de la organización a través de los diferentes unidades de trabajo, que fueron diseñadas, analizadas e interpretadas a través de los indicadores de gestión del I. Municipio de Macará.

Objetivos Específicos:

- a. Describir las tareas de que realizan las personas de los Departamentos propuestos en nuestro proyecto, de la I. Municipalidad de Macará.

- b. Explicar los hallazgos detectados y recomendar las rectificaciones
- c. Analizar los indicadores en términos técnicos y matemáticos
- d. Evaluar los resultados en términos de eficiencia, eficacia y calidad
- e. Sugerir cambios estratégicos de la I. Municipalidad de Macará

Nos permiten en primer lugar realizar o destacar prioritariamente, los indicadores de gestión de la I. Municipalidad de Macará, que hubo necesidad de utilizar matrices de **“conocimiento y evaluación”** de la organización como son las matrices del PETS o GESI, del FODA o DOFA, logrando mediante ellas la identificación de los riesgos internos y externos.

Análisis PETS o GESI: identifican principalmente factores externos del entorno, comparados con algunos internos dentro de los aspectos macro político o gubernamentales, económicos, tecnológicos, ambientales, informáticos y sociales; podemos destacar lo siguiente

1. Los recursos humanos con que cuenta la Municipalidad en la actualidad, realizan su actividad con un alto nivel de calidad, eficiencia y eficacia-
2. Las ordenanzas actualizadas a la fecha, funcionan actualmente, de una manera satisfactoria, aunque hay un poco de resistencia por parte de la sociedad y de algunos concejales.
3. El municipio tiene credibilidad, por eso el 80% de la población cree en el accionar de la Institución.
4. Es de destacar también que, existía anteriormente el accionar del trabajo un tanto heterogéneo; con las modificaciones efectuadas el trabajo lo realizan en equipo los técnicos y administrativo de la organización.

Análisis FODA o DOFA: Esta técnica identifica dentro de la Institución los aspectos internos y externos que le favorecen o dificulta su accionar operativo, financiero y económico en la toma de decisiones administrativas.

En consecuencia, encontramos las siguientes Fortalezas y Debilidades. Es necesario reconocer las fortalezas sobre las cuales se acumulan los éxitos y se deben reconocer las debilidades para poder remediarlas.

1. El personal que trabaja en la Institución, posee habilidades importantísimas que procuran fortalecer los cimientos organizacionales, es necesario capacitar al personal un poco más para que el servicio a través de ellos sea de calidad en beneficio de la comuna de Macará.
2. En el campo organizacional, existe un ambiente de control adecuado y una estructura organizativa que norma el accionar de los empleados y trabajadores.
3. En el aspecto financiero, destacaremos la credibilidad ante los organismos de control.
4. Las debilidades y que habrá de superarlas en algún espacio permitido, son que los concejales den apertura a que en primer lugar, no haya enfrentamientos entre ellos. Por otro lado, la atención de recursos económicos por parte del gobierno, deben ser oportunos a fin de que permitan ser operativos eficientemente.
5. Otra de las debilidades, son el de lograr el 100% del uso de los medios de comunicación que dispone la ciudad de Macará, a fin de procurar que toda la población se entere del llamado y accionar de la Institución.

Del análisis obtenido se sugiere tomar las siguientes medidas:

- a. Capacitar al personal del I. Municipio de Macará, para que esté preparado a dar información de todos los servicios que ofrece la entidad.
- b. Dotar de los vehículos y equipos indispensables para cubrir la recolección de la basura en un 100%.
- c. Brindar facilidades físicas para que los contribuyentes que cancelan sus impuestos lo hagan con mejor comodidad a la actual.
- d. Mejorar la plataforma del sitio en la página Web de la I. Municipalidad de Macará; pues la información actual es muy general;

Sin más nos despedimos y agradecemos por el apoyo brindado, en el desarrollo del presente proyecto.

Atentamente,

Lic. Ilda Raquel Campoverde E.

Lic. Alexandra Álvarez S.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los procesos e indicadores de AME (Asociación de Municipalidades del Ecuador), se ha identificado los problemas más relevantes en los cinco ejes analizados a través de las fichas técnicas como son: eje de desarrollo institucional, económico, urbano, humano y ambiental, se ha dado soluciones con la identificación de todos los involucrados en esta investigación.

Como parte del diseño y análisis institucional se formulan objetivos estratégicos por áreas de trabajo en base a la visión de la organización, a ellos se define las políticas generales, y las estrategias o caminos a seguir, además la identificación de programas, proyectos y acciones inmediatas que deberán ejecutarse a corto, mediano y largo plazo.

Los perfiles del proyecto que se entregan en el presente documento, surgió de la viabilidad estratégica de la I. Municipalidad de Macará, estos proyectos están encaminados a mejorar las condiciones internas, añadir acciones para mejorar con eficiencia, eficacia y calidad las actividades diarias del personal municipal.

1. Concluimos que la Municipalidad de Macará para ser eficaz requiere de terminar los procesos de reestructuración interna y de vincular a los sectores sociales con el propósito de que estos últimos tomen las decisiones bajo una normativa que les permita legitimar su participación

Como se podrá observar en el análisis aún falta el 20% de los sectores sociales que se involucren a la organización y puedan ser parte en la toma de decisiones, dando lugar a que los contribuyentes queden satisfechos.

Los porcentajes son claros y alarmantes, luego de concluida la investigación a los objetivos propuestos, los indicadores se demuestran en cada uno de los parámetros señalados, es decir, no se llega a un nivel normal que haga presagiar una mejoría.

2. Determinamos que el porcentaje desfavorable en cuanto a la participación en las ferias libres, obedece a que no se preste lugares adecuados de salubridad, lo que incomoda tanto a los ciudadanos y que los comerciantes no acudan a estas ferias. Además las vías carrozables del cantón y por efecto de la fuerte estación invernal las vuelve intransitables lo que dificulta el acceso de los comerciantes a este evento.

Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión del T. Municipio de Macará

3. Un tema de actualidad es el manejo de medio ambiente, en consecuencia, la municipalidad en este eje ambiental ha incumplido en un 100% la atención del tratamiento de aguas servidas y alcantarillado; así mismo la concienciación a los ciudadanos de Macará en la clasificación de los desechos sólidos no se ha difundido en ningún porcentaje, igualmente en cuanto a la capacitación del personal sobre este indicador se ha logrado un 10%.

4. El Plan Maestro de agua potable se cumple con toda normalidad de acuerdo a la planificación tanto en su ejecución como en sus demás disponibilidades de orden económico.
De acuerdo a las disposiciones legales es decir las ordenanzas municipales están vigentes en un 100%; en cuanto al cumplimiento de las ordenanzas el porcentaje es del 60%, la diferencia se plantea en las recomendaciones.

5. En cuanto al eje de desarrollo humano hemos llegado a determinar que el 100% abarca los rubros de disponibilidad de recursos económicos y de terminación del proyecto. No así la población atendida que alcanzó en un 23% a falta de profesionales especializados en las diferentes áreas de atención

Se recomienda;

1. A corto plazo la Municipalidad sugiera y coadyuve a la gestión ante los organismos auspiciantes o promotores del servicio de salud para la contratación de especialistas en la medicina.
2. Elaborar una ordenanza que constituya en marco jurídico a fin de que la toma de decisiones tenga legitimidad y pueda ser aplicada sin condicionamiento alguno.
3. El Municipio planifique un lugar adecuado para que la comercialización fluya en términos de éxito y además garantice a futuro que la red vial del cantón se encuentren expeditas, para su normal circulación.
4. Recomendamos la interacción interna y externa a fin de que los actores involucrados en el tema de los objetivos estratégicos del eje ambiental, puedan alcanzar la satisfacción con una adecuada capacitación del tratamiento de clasificación de los

desechos sólidos y también el tratamiento de las aguas servidas mediante piscinas de oxidación, observando puntos estratégicos para evitar la contaminación ambiental.

5. La diferencia del cumplimiento de las ordenanzas contempladas en el eje de desarrollo urbano o sea el 40%, se debe planificar acciones estratégicas para lograr difundir el total de ordenanzas con el propósito de que los ciudadanos se obliguen a respetar este marco legal.


BIBLIOGRAFÍA:

- www.ame.gov.ec
- www.inec.gov.ec
- www.vivamacará.com
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/hospital-binacional-opera-en-macara-217417-217417.html>
- Beltrán J. Jesús Mauricio (1998) ***Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad***, 3R editores, Bogotá.
- Beltrán J. Jesús Mauricio (2000) ***Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad***, 3R editores, Bogotá.
- Kaplan Robert, Norton David (2000): ***Cuadro de mando integrar***, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplan Robert S. Norton David P. (2000) ***Como utilizar el Cuadro de Mando integral***.
- Ilustre Municipio del Canton Macará
- Plan de Desarrollo Estratégico del Ilustre Municipio del Cantón Macará.
- Contraloría General del Estado (2002): Manual de Auditoría de Gestión, Quito.
- Ley de Régimen Municipal
- Ley de Régimen Tributario Interno

ANEXOS

ANEXO 1

AUTORIZACIÓN DEL I. MUNICIPIO DE MACARÁ PARA REALIZAR EL PROYECTO DE TESIS.



ING. PEDRO QUITO
ALCALDE
Quitos Construyendo el Futuro

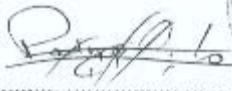

I. MUNICIPALIDAD DE
MACARA
Aquí empieza la Patria

Ing. Pedro Quito Orellana
ALCALDE DEL CANTON MACARA

AUTORIZACIÓN

*Por el presente autorizo a la Licenciada ILDA RAQUEL CAMPOVERDE ERIQUE, con Cédula de Identidad N°. 190030765-1 y la Lcda. Alexandra de Jesús Álvarez Solano con Cédula de Identidad N°. 1103284731, para que desarrolle su proyecto de tesis de **DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES DE GESTION**, en la Ilustre Municipalidad de Macará, ubicada en la calle Bolívar y Sucre (esquina), previa a la obtención del título de doctora en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja.*

Macará, junio 9 de 2009

ANEXO 2**PROYECTOS TOMADOS DEL PLAN DE DESARROLLO CANTONAL DE LA I.
MUNICIPALIDAD DE MACARÁ****PERSPECTIVA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL****OBJETIVO 1****PERFIL DE PROYECTO****COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIO
CULTURAL DE MACARÁ****ANTECEDENTES:**

La preocupación por la democratización de la cultura nos conlleva a prestar atención al déficit de información que mantiene la sociedad actual, para que a través de medios de comunicación pluralistas y democráticos, contribuir a mejorar el nivel de convivencia social de la población.

OBJETIVOS:

Contribuir al proceso de democratización de los medios de comunicación de la provincia de Loja y sus alrededores, a través de la creación y estructuración de espacios pluralistas de expresión y participación ciudadana en prensa, radio y televisión.

PRESUPUESTO	360.000 USD
REFERENCIAL :	
TIEMPO DE	Cuatro años
EJECUCION:	
COBERTURA	Cantón Macará y alrededores
GEOGRÁFICA:	
BENEFICIARIOS	23.000 macareños, 60.000

DIRECTOS:	personas de cantones aledaños
INSTITUCIONES	I. M. MACARA, GOBIERNOS
AUSPICIANTE Y	AMIGOS, COOPERACIÓN
AFINES:	INTERNACIONAL

**PERSPECTIVA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
OBJETIVO NRO. 3**

**PERFIL DE PROYECTO
FORTALECIMIENTO MUNICIPIO**

ANTECEDENTES:

El Municipio de Macará cuenta en la actualidad con un sistema de gestión y administración caduco e ineficiente que impide brindar servicios de calidad a la ciudadanía macareña. Los problemas fundamentales son: orgánico estructural no responde a las necesidades actuales de la población, falta de ordenanzas que normen los servicios y el crecimiento ordenado de la ciudad, existencia de rivalidad política y poca capacitación y motivación al personal

OBJETIVOS:

Contar con un Municipio que se caracterice por llevar a cabo una gestión y administración moderna, eficiente y sostenible, que responda a las verdaderas necesidades de la población rural y urbana del Cantón Macará.

PRESUPUESTO	110.000 USD
REFERENCIAL:	
TIEMPO DE	Tres años
EJECUCION:	
COBERTURA	Cantón Macará

GEOGRÁFICA:**BENEFICIARIOS** 23.000 personas**DIRECTOS:****INSTITUCIONES** MUNICIPALIDAD DE MACARÁ,**AUSPICIANTES Y** BANCO DEL ESTADO, CDC**AFINES:****PERSPECTIVA DEL DESARROLLO AMBIENTAL****OBJETIVO NRO. 1****PERFIL DE PROYECTO****PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES DEL SISTEMA
DE ALCANTARILLADO SANITARIO DE MACARÁ****ANTECEDENTES:**

El tratamiento de las aguas residuales del alcantarillado sanitario de la ciudad de Macará es una obra prioritaria, porque hasta la fecha el Municipio no resuelve el problema de seguir entregando directamente al río Macará las aguas servidas, con lo que se termina contaminando las aguas de este río que es límite natural entre el Ecuador y el Perú.

OBJETIVOS:

Construir dos biofiltros, en los sectores de Piedras Blancas y Puente Internacional, para el tratamiento de las aguas residuales de los emisarios de descarga, del sistema de alcantarillado sanitario de la ciudad de Macará.

PRESUPUESTO 380.446 USD**REFERENCIAL:****TIEMPO DE** Doce meses

EJECUCION:
COBERTURA Ciudad de Macará
GEOGRÁFICA:
BENEFICIARIOS 13.000 personas
DIRECTOS:
INSTITUCIONES I.M. MACARA, MIDUVI, FISE
AUSPICIANTES COOPERACIÓN
Y AFINES: INTERNACIONAL

**PERSPECTIVA DEL DESARROLLO HUMANO
OBJETIVO NRO. 1**


**PROYECTO: CONSTRUCCIÓN Y EQUIPAMIENTO DEL HOSPITAL BINACIONAL DE
MACARÁ**

- ✓ Informe de pacientes atendidos durante el año 2008.

Hospital de Macará Dr. Leonidas A. Celi R.
Departamento de Estadística

INFORME DE COBERTURAS: ENERO A JUNIO, JULIO A SEPTIEMBRE Y OCTUBRE A DICIEMBRE DEL 2008

MESES	Servicio	Hospital		Total	Pacientes Peruanos / Servicio		%	
		Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres		Total
ENERO A JUNIO	Consulta Externa	4032	7903	11935	74	339	413	3,46
	Hospitalización	126	268	414	24	60	84	20,29
	Emergencia	831	709	1540	83	88	171	11,10
	Cirugías	28	43	71	9	7	16	22,54
	Subtotal	5017	8943	13960	190	494	684	57,39
JULIO A SEPTIEMBRE	Consulta Externa	1834	4043	5877	24	142	166	2,82
	Hospitalización	80	231	311	7	63	70	22,51
	Emergencia	434	363	797	34	43	77	9,66
	Cirugía	32	70	102	12	12	24	11,76
	Subtotal	2380	4707	7087	65	260	325	45,76
OCTUBRE A DICIEMBRE	Consulta Externa	2500	4630	7130	151	344	495	6,94
	Hospitalización	81	245	326	12	68	80	24,54
	Emergencia	702	387	1089	69	81	150	10,80
	Cirugía	34	39	73	5	15	20	27,40
	Subtotal	3317	5601	8918	237	508	725	69,68
	Total	10714	19251	29965	492	1262	1734	57,94



T. 084 2011001

ANEXO 3

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA Y ESTADO DE RESULTADOS
DEL I. MUNICIPIO DE MACARÁ

MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 1 de 12

Desde : 01/01/2008 Hasta : 30/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1	ACTIVOS	5,833,491.43	6,203,436.64
1.1	OPERACIONALES	2,920,733.95	3,263,118.86
1.1.1	DISPONIBILIDADES	2,236,047.37	529,699.70
1.1.1.01	CAJAS RECAUDADORAS	1,763.50	1,671.45
1.1.1.03	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA DE CURSO	1,945,258.22	503,629.38
1.1.1.05	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA EXTRANJERA	0.00	0.00
1.1.1.07	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR CUENTAS ESPECIALES	0.00	0.00
1.1.1.09	BANCOS DE FOMENTO Y DESARROLLO MONEDA DE CURSO	289,025.65	24,398.87
1.1.1.11	BANCOS DE FOMENTO Y DESARROLLO MONEDA EXTRANJERA	0.00	0.00
1.1.1.13	BANCOS DE FOMENTO Y DESARROLLO CUENTAS ESPECIALES	0.00	0.00
1.1.1.15	BANCOS COMERCIALES MONEDA DE CURSO LEGAL	0.00	0.00
1.1.1.17	BANCOS COMERCIALES MONEDA EXTRANJERA	0.00	0.00
1.1.1.19	BANCOS COMERCIALES CUENTAS ESPECIALES	0.00	0.00
1.1.1.31	TTULOS FISCALES POR ENTREGAR	0.00	0.00
1.1.1.33	NOTAS DE CRDITO POR EFECTIVIZAR	0.00	0.00
1.1.1.35	OTROS DOCUMENTOS POR EFECTIVIZAR	0.00	0.00
1.1.1.51	DEPSITOS A PLAZO EN MONEDA DE CURSO LEGAL	0.00	0.00
1.1.1.53	DEPSITOS A PLAZO EN MONEDA EXTRANJERA	0.00	0.00
1.1.2	ANTICIPOS DE FONDOS	684,686.58	2,572,757.17
1.1.2.01	ANTICIPOS A SERVIDORES PÚBLICOS	15,153.66	15,924.84
1.1.2.03	ANTICIPOS A CONTRATISTAS	363,701.90	2,232,496.98
1.1.2.05	ANTICIPOS A PROVEEDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS	300,366.21	208,286.16
1.1.2.07	ANTICIPOS POR OBLIGACIONES DE OTROS ENTES	0.00	0.00
1.1.2.08	ANTICIPOS DEL IMPUESTO A LA RENTA (CR)	0.00	0.00
1.1.2.09	APERTURA DE CARTAS DE CRDITO	0.00	0.00
1.1.2.11	GARANTAS ENTREGADAS	0.00	0.00
1.1.2.13	FONDOS DE REPOSICION	60.00	60.00
1.1.2.15	FONDOS A RENDIR CUENTAS	60.00	1,260.00
1.1.2.17	DEBITOS DE TESORERIA	0.00	0.00

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :



MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 2 de 12

Desde : 01/01/2008

Hasta : 30/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1.1.2.21	EGRESOS REALIZADOS POR RECUPERAR	5,344.81	114,729.19
1.1.2.84	ANTICIPOS DE FONDOS DE AÑOS ANTERIORES	0.00	0.00
1.1.3	CUENTAS POR COBRAR	0.00	160,661.99
1.1.3.11	CUENTAS POR COBRAR IMPUESTOS	0.00	61,634.97
1.1.3.13	CUENTAS POR COBRAR TASAS Y CONTRIBUCIONES	0.00	14,614.25
1.1.3.14	CUENTAS POR COBRAR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	0.00	72,566.73
1.1.3.15	CUENTAS POR COBRAR APORTE FISCAL CORRIENTE	0.00	0.00
1.1.3.17	CUENTAS POR COBRAR RENTAS DE INVERSIONES Y SERVICIOS	0.00	5,422.84
1.1.3.18	CUENTAS POR COBRAR TRANSFERENCIAS Y RENTAS DE CAPITAL	0.00	0.00
1.1.3.19	CUENTAS POR COBRAR OTROS INGRESOS	0.00	0.00
1.1.3.24	CUENTAS POR COBRAR VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	0.00	0.00
1.1.3.25	CUENTAS POR COBRAR APORTE FISCAL DE CAPITAL	0.00	0.00
1.1.3.27	CUENTAS POR COBRAR RECUPERACION DE ACTIVOS	0.00	0.00
1.1.3.28	CUENTAS POR COBRAR TRANSFERENCIAS Y RENTAS DE CAPITAL	0.00	0.00
1.1.3.36	CUENTAS POR COBRAR FINANCIAMIENTO PBLICO	0.00	0.00
1.1.3.81	CUENTAS POR COBRAR IMPUESTO AL VALOR CORRIENTE	0.00	6,423.20
1.1.3.82	CUENTAS PO COBRAR ANTICIPOS DE FONDOS DE AÑOS ANTERIORES	0.00	0.00
1.1.3.83	CUENTAS POR COBRAR DE AÑOS ANTERIORES	0.00	0.00
1.1.3.97	CUENTAS POR COBRAR ANTICIPOS DE FONDOS DE AÑOS ANTERIORES	0.00	0.00
1.1.3.98	CUENTAS POR COBRAR DE AOS ANTERIORES	0.00	0.00
1.2	INVERSIONES FINANCIERAS	658,606.07	486,373.88
1.2.1	INVERSIONES TEMPORALES	0.00	0.00
1.2.1.01	DEPOSITOS A PLAZO EN MONEDA NACIONAL	0.00	0.00
1.2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO EN MONEDA EXTRANJERA	0.00	0.00
1.2.1.05	INVERSIONES EN TTULOS	0.00	0.00
1.2.1.07	INVERSIONES EN VALORES	0.00	0.00
1.2.2	INVERSIONES PERMANENTES	266,241.81	266,241.81
1.2.2.05	INVERSIONES EN TTULOS	266,241.81	266,241.81
1.2.2.07	INVERSIONES EN VALORES	0.00	0.00

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :



MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 3 de 12

Desde : 01/01/2008 Hasta : 30/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1.2.3	INVERSIONES EN PRSTAMOS Y ANTICIPOS	0.00	0.00
1.2.3.01	CONCESIN DE PRSTAMOS Y ANTICIPOS	0.00	0.00
1.2.4	DEUDORES FINANCIEROS	589,270.31	216,581.03
1.2.4.01	IVA, CRDITO FISCAL POR COMPRAS DE BIENES Y	0.00	0.00
1.2.4.03	IVA, CRDITO FISCAL POR COMPRAS DE BIENES DE	0.00	0.00
1.2.4.82	ANTICIPOS DE FONDOS DE AÑOS ANTERIORES	20,401.13	19,576.13
1.2.4.83	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	0.00	0.00
1.2.4.84	ANTICIPOS DE FONDOS AOS ANTERIORES	0.00	0.00
1.2.4.93	CUENTAS POR COBRAR CRDITOS OTORGADOS	0.00	0.00
1.2.4.97	ANTICIPOS DE FONDOS DE AÑOS ANTERIORES	0.00	0.00
1.2.4.98	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	568,869.18	197,004.90
1.2.5	INVERSIONES DIFERIDAS	3,093.95	3,551.04
1.2.5.02	PREPAGOS POR SERVICIOS GENERALES	0.00	0.00
1.2.5.03	PREPAGOS POR ARRENDAMIENTOS DE BIENES	0.00	0.00
1.2.5.05	CARGOS DIFERIDOS POR ESTUDIOS E	0.00	0.00
1.2.5.07	CARGOS DIFERIDOS POR GASTOS EN INFORMTICA	0.00	0.00
1.2.5.08	PREPAGOS POR BIENES DE USO Y CONSUMO	0.00	0.00
1.2.5.10	PREPAGOS POR SERVICIOS GENERALES	0.00	0.00
1.2.5.11	PREPAGOS POR ARRENDAMIENTOS DE BIENES PARA	0.00	0.00
1.2.5.13	CARGOS DIFERIDOS POR ESTUDIOS E	0.00	0.00
1.2.5.15	CARGOS DIFERIDOS POR GASTOS EN INFORMTICA	0.00	0.00
1.2.5.16	PREPAGOS POR BIENES DE USO Y CONSUMO DE	0.00	0.00
1.2.5.18	PREPAGOS POR SERVICIOS GENERALES	0.00	0.00
1.2.5.19	PREPAGOS POR ARRENDAMIENTOS DE BIENES PARA	0.00	0.00
1.2.5.21	CARGOS DIFERIDOS POR ESTUDIOS E	0.00	0.00
1.2.5.23	CARGOS DIFERIDOS POR GASTOS EN INFORMTICA	0.00	0.00
1.2.5.24	PREPAGOS POR BIENES DE USO Y CONSUMO DE	0.00	0.00
1.2.5.25	PREPAGOS DE TASAS	0.00	0.00
1.2.5.31	PREPAGOS DE SEGUROS, COSTOS FINANCIEROS Y	3,093.95	3,551.04

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :



MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 4 de 12

Desde : 01/01/2008 Hasta : 30/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1.2.5.33	PREPAGOS DE SEGUROS, COSTOS FINANCIEROS Y	0.00	0.00
1.2.5.35	PREPAGOS DE SEGUROS, COSTOS FINANCIEROS Y	0.00	0.00
1.2.5.47	INTANGIBLES	0.00	0.00
1.2.5.99	(-) AMORTIZACION ACUMULADA	0.00	0.00
1.2.6	INVERSIONES NO RECUPERABLES	0.00	0.00
1.2.6.01	ACTIVOS TEMPORALES NO RECUPERABLES	0.00	0.00
1.2.6.03	ACTIVOS PERMANENTES NO RECUPERABLES	0.00	0.00
1.2.6.05	PRSTAMOS NO RECUPERABLES	0.00	0.00
1.2.6.07	DEUDORES FINANCIEROS NO RECUPERABLES	0.00	0.00
1.2.6.99	(-) PROVISIN PARA INCOBRABLES	0.00	0.00
1.3	INVERSIONES EN EXISTENCIAS	56,715.88	64,726.62
1.3.1	EXISTENCIAS PARA CONSUMO CORRIENTE E	27,738.37	24,727.47
1.3.1.01	EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSUMO	27,738.37	24,727.47
1.3.1.03	EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSUMO PARA	0.00	0.00
1.3.1.05	EXISTENCIAS DE MATERIALES PARA LA DEFENSA Y	0.00	0.00
1.3.2	EXISTENCIAS PARA PRODUCCION Y VENTAS	0.00	0.00
1.3.2.01	EXISTENCIAS DE MATERIAS PRIMAS	0.00	0.00
1.3.2.03	EXISTENCIAS DE PRODUCTOS SEMITERMINADOS	0.00	0.00
1.3.2.05	EXISTENCIAS DE PRODUCTOS TERMINADOS	0.00	0.00
1.3.2.07	EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSUMO PARA	0.00	0.00
1.3.2.09	EXISTENCIAS DE INMOBILIARIOS PARA LA VENTA	0.00	0.00
1.3.2.92	EXISTENCIAS DE PRODUCCIN EN PROCESO	0.00	0.00
1.3.2.94	EXISTENCIAS DE DESECHOS Y RESIDUOS	0.00	0.00
1.3.3	INVERSIONES EN PRODUCTOS EN PROCESO	0.00	0.00
1.3.3.11	REMUNERACIONES BSICAS	0.00	0.00
1.3.3.12	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	0.00	0.00
1.3.3.13	REMUNERACIONES COMPENSATORIAS	0.00	0.00
1.3.3.14	SUBSIDIOS	0.00	0.00
1.3.3.15	REMUNERACIONES TEMPORALES	0.00	0.00

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :



MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 5 de 12

Desde : 01/01/2008 Hasta : 30/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1.3.3.16	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	0.00	0.00
1.3.3.18	INDEMNIZACIONES	0.00	0.00
1.3.3.21	MATERIAS PRIMAS	0.00	0.00
1.3.3.22	PRODUCTOS SEMITERMINADOS	0.00	0.00
1.3.3.23	PRODUCTOS TERMINADOS	0.00	0.00
1.3.3.31	SERVICIOS BSICOS	0.00	0.00
1.3.3.32	SERVICIOS GENERALES	0.00	0.00
1.3.3.33	TRASLADOS, INSTALACIONES, VITICOS Y MANTENIMIENTOS	0.00	0.00
1.3.3.34	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0.00	0.00
1.3.3.35	ARRENDAMIENTOS DE BIENES	0.00	0.00
1.3.3.36	CONTRATACIONES DE ESTUDIOS E PROYECTOS	0.00	0.00
1.3.3.37	GASTOS EN INFORMATICA	0.00	0.00
1.3.3.38	BIENES DE USO Y CONSUMO DE PRODUCCION	0.00	0.00
1.3.3.39	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	0.00	0.00
1.3.3.40	SEGUROS Y OTROS GASTOS FINANCIEROS	0.00	0.00
1.3.3.45	BIENES MUEBLES NO DEPRECIABLES	0.00	0.00
1.3.3.58	TRANSFERENCIAS DE PRODUCCION AL SECTOR PUBLICO	0.00	0.00
1.3.3.91	DEPRECIACION BIENES DE PRODUCCION	0.00	0.00
1.3.3.92	COSTOS ACUMULADOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	0.00	0.00
1.3.3.93	COSTOS ACUMULADOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	0.00	0.00
1.3.4	EXISTENCIA DE BIENES DE USO Y CONSUMO	28,977.51	39,999.15
1.3.4.08	EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSUMO PARA INVERSION	28,977.51	39,999.15
1.4	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	1,866,465.45	2,258,247.20
1.4.1	BIENES DE ADMINISTRACION	1,866,465.45	2,258,247.20
1.4.1.01	BIENES MUEBLES	903,315.01	1,374,144.49
1.4.1.03	BIENES INMUEBLES	1,548,606.53	1,563,848.08
1.4.1.05	SEMOVIENTES	0.00	0.00
1.4.1.99	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-585,456.09	-679,745.37
1.4.2	BIENES DE PRODUCCION	0.00	0.00

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :



MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 6 de 12

Desde : 01/01/2008

Hasta : 30/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1.4.2.01	BIENES MUEBLES	0.00	0.00
1.4.2.03	BIENES INMUEBLES	0.00	0.00
1.4.2.05	SEMOVIENTES	0.00	0.00
1.4.2.99	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0.00	0.00
1.5	INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS	130,970.08	130,970.08
1.5.1	INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	130,970.08	130,970.08
1.5.1.11	REMUNERACIONES BASICAS	0.00	0.00
1.5.1.12	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	0.00	0.00
1.5.1.13	REMUNERACIONES COMPENSATORIAS	0.00	0.00
1.5.1.14	SUBSIDIOS	0.00	0.00
1.5.1.15	REMUNERACIONES TEMPORALES	0.00	0.00
1.5.1.16	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	0.00	0.00
1.5.1.18	INDEMNIZACIONES	0.00	0.00
1.5.1.31	SERVICIOS BASICOS	0.00	0.00
1.5.1.32	SERVICIOS GENERALES	0.00	0.00
1.5.1.33	TRASLADOS, INSTALACIONES, VITICOS Y SUBSISTEMAS	0.00	0.00
1.5.1.34	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0.00	0.00
1.5.1.35	ARRENDAMIENTOS DE BIENES	0.00	0.00
1.5.1.36	CONTRATACION DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	0.00	0.00
1.5.1.37	GASTOS EN INFORMATICA	0.00	0.00
1.5.1.38	BIENES DE USO Y CONSUMO PARA INVERSIÓN	0.00	0.00
1.5.1.39	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	0.00	0.00
1.5.1.40	SEGUROS, COMISIONES FINANCIERAS Y OTROS	0.00	0.00
1.5.1.41	BIENES MUEBLES	0.00	0.00
1.5.1.42	BIENES INMUEBLES	0.00	0.00
1.5.1.43	BIENES DE EXPROPIACIONES	0.00	0.00
1.5.1.45	BIENES MUEBLES NO DEPRECIABLES	0.00	0.00
1.5.1.51	OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	0.00	243,837.08
1.5.1.52	OBRAS PARA GENERACION DE ENERGIA	0.00	0.00

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :



MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 7 de 12

Desde : 01/01/2008 Hasta : 30/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1.5.1.53	OBRAS EN HIDROCARBUROS Y MINAS	0.00	0.00
1.5.1.54	OBRAS EN LNEAS, REDES E INSTALACIONES ELECTRICAS Y TELECOMUNICACIONES	0.00	0.00
1.5.1.55	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES MAYORES DE OBRAS	0.00	0.00
1.5.1.58	TRANSFERENCIAS PARA INVERSIÓN AL SECTOR PRIVADO	0.00	0.00
1.5.1.59	DONACIONES PARA INVERSIÓN AL SECTOR PRIVADO INTERNO	0.00	0.00
1.5.1.60	INTERESES EN TÍTULOS Y VALORES	0.00	0.00
1.5.1.61	INTERESES DEUDA PÚBLICA INTERNA	0.00	0.00
1.5.1.62	INTERESES DEUDA PÚBLICA EXTERNA	0.00	0.00
1.5.1.91	DEPRECIACIÓN BIENES DE INVERSIÓN	0.00	0.00
1.5.1.92	ACUMULACIÓN DE COSTOS EN INVERSIONES EN PROGRAMAS	172,966.09	1,701,955.22
1.5.1.98	(-) APLICACIÓN A GASTOS DE GESTIÓN	-41,996.01	-1,814,822.22
1.5.1.99	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0.00	0.00
1.5.2	INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECUCIÓN	0.00	0.00
1.5.2.11	REMUNERACIONES BÁSICAS	0.00	0.00
1.5.2.12	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	0.00	0.00
1.5.2.13	REMUNERACIONES COMPENSATORIAS	0.00	0.00
1.5.2.14	SUBSIDIOS	0.00	0.00
1.5.2.15	REMUNERACIONES TEMPORALES	0.00	0.00
1.5.2.16	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	0.00	0.00
1.5.2.18	INDEMNIZACIONES	0.00	0.00
1.5.2.31	SERVICIOS BÁSICOS	0.00	0.00
1.5.2.32	SERVICIOS GENERALES	0.00	0.00
1.5.2.33	TRASLADOS, INSTALACIONES, VÍTCOS Y CONSTRUCCIÓN	0.00	0.00
1.5.2.34	INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0.00	0.00
1.5.2.35	ARRENDAMIENTOS DE BIENES	0.00	0.00
1.5.2.36	CONTRATACIÓN DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	0.00	0.00
1.5.2.37	GASTOS EN INFORMÁTICA	0.00	0.00
1.5.2.38	BIENES DE USO Y CONSUMO PARA INVERSIÓN	0.00	0.00
1.5.2.39	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	0.00	0.00

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :



MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 8 de 12

Desde : 01/01/2008 Hasta : 30/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1.5.2.40	SEGUROS, COMISIONES FINANCIERAS Y OTROS	0.00	0.00
1.5.2.41	BIENES MUEBLES	0.00	0.00
1.5.2.42	BIENES INMUEBLES	0.00	0.00
1.5.2.43	BIENES DE EXPROPIACIONES	0.00	0.00
1.5.2.44	SEMOVIENTES	0.00	0.00
1.5.2.45	BIENES MUEBLES NO DEPRECIABLES	0.00	0.00
1.5.2.46	SEMOVIENTES NO DEPRECIABLES	0.00	0.00
1.5.2.58	TRANSFERENCIAS PARA INVERSIÓN AL SECTOR PÚBLICO	0.00	0.00
1.5.2.59	DONACIONES PARA INVERSIÓN AL SECTOR PRIVADO	0.00	0.00
1.5.2.60	INTERESES EN TÍTULOS Y VALORES	0.00	0.00
1.5.2.61	INTERESES DEUDA PÚBLICA INTERNA	0.00	0.00
1.5.2.62	INTERESES DEUDA PÚBLICA EXTERNA	0.00	0.00
1.5.2.65	TRANSFERENCIAS DE INVERSIÓN AL SECTOR EXTERNO	0.00	0.00
1.5.2.91	DEPRECIACIÓN BIENES DE INVERSIÓN	0.00	0.00
1.5.2.92	ACUMULACIÓN DE COSTOS EN INVERSIONES EN PROGRAMAS DE INVERSIÓN	0.00	0.00
1.5.2.98	(-) APLICACIÓN A GASTOS DE GESTIÓN	0.00	0.00
1.5.2.99	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0.00	0.00
2	PASIVOS	730,879.73	739,328.65
2.1	DEUDA FLOTANTE	23,980.76	167,752.57
2.1.2	DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	23,980.76	164,111.90
2.1.2.01	DEPOSITOS DE INTERMEDIACIÓN	12,140.44	155,005.93
2.1.2.03	FONDOS DE TERCEROS	11,444.82	9,035.47
2.1.2.05	ANTICIPOS POR BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00
2.1.2.07	OBLIGACIONES DE OTROS ENTES PÚBLICOS	0.00	0.00
2.1.2.11	GARANTAS RECIBIDAS	395.50	70.50
2.1.2.15	NOTAS DE CRÉDITO EMITIDAS	0.00	0.00
2.1.2.17	CRÉDITOS PROVISIONALES POR REINTEGROS	0.00	0.00
2.1.2.51	DEPOSITOS DE RECAUDACIONES EN EL SISTEMA FINANCIERO	0.00	0.00
2.1.2.53	CRÉDITOS POR DEVOLUCIÓN DE IMPUESTOS	0.00	0.00

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :



MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 9 de 12

Desde : 01/01/2008

Hasta : 30/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
2.1.2.55	CRDITOS POR REMANENTES IVA	0,00	0,00
2.1.3	CUENTAS POR PAGAR	0,00	3,640.67
2.1.3.51	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL	0,00	958.31
2.1.3.53	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS DE	0,00	74.09
2.1.3.55	CUENTAS POR PAGAR APORTE FISCAL CORRIENTE	0,00	0,00
2.1.3.56	CUENTAS POR PAGAR GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00
2.1.3.57	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS	0,00	0,00
2.1.3.58	CUENTAS POR PAGAR TRANSFERENCIAS	0,00	0,00
2.1.3.61	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL PARA	0,00	0,00
2.1.3.63	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS PARA	0,00	0,00
2.1.3.67	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS DE	0,00	0,00
2.1.3.71	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSONAL PARA	0,00	120,00
2.1.3.73	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS PARA	0,00	341,26
2.1.3.75	CUENTAS POR PAGAR OBRAS PUBLICAS	0,00	1,651,24
2.1.3.77	CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS DE INVERSI	0,00	0,00
2.1.3.78	CUENTAS POR PAGAR TRANSFERENCIAS PARA	0,00	183,49
2.1.3.81	CUENTAS POR PAGAR IMPUESTO AL VALOR	0,00	0,00
2.1.3.82	CUENTAS POR PAGAR DEPOSITOS Y FONDOS DE	0,00	0,00
2.1.3.83	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES	0,00	0,00
2.1.3.84	CUENTAS POR PAGAR INVERSIONES EN BIENES DE	0,00	312,28
2.1.3.85	CUENTAS POR PAGAR APORTE FISCAL DE CAPITAL	0,00	0,00
2.1.3.87	CUENTAS POR PAGAR INVERSIONES FINANCIERAS	0,00	0,00
2.1.3.88	CUENTAS POR PAGAR TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	0,00	0,00
2.1.3.95	CUENTAS POR PAGAR IMPUESTO A LA RENTA SOBRE	0,00	0,00
2.1.3.96	CUENTAS POR PAGAR AMORTIZACION DE LA DEUDA	0,00	0,00
2.1.3.97	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES	0,00	0,00
2.2	DEUDA PUBLICA	706,898.97	571,576.08
2.2.1	TITULOS Y VALORES TEMPORALES	0,00	0,00
2.2.1.01	TITULOS EN CIRCULACION	0,00	0,00

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :



MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 10 de 12

Desde : 01/01/2008

Hasta : 30/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
2.2.1.03	VALORES EN CIRCULACION	0.00	0.00
2.2.1.04	DESCUENTOS EN TTULOS Y VALORES	0.00	0.00
2.2.3	EMPRESTITOS	696,407.64	571,475.97
2.2.3.01	CREDITOS INTERNOS	696,407.64	571,475.97
2.2.3.03	CRDITOS EXTERNOS	0.00	0.00
2.2.3.04	CRDITOS DE PROVEEDORES INTERNOS	0.00	0.00
2.2.3.05	CRDITOS DE PROVEEDORES EXTERNOS	0.00	0.00
2.2.4	FINANCIEROS	10,491.33	100.11
2.2.4.01	CRDITOS POR IMPUESTO PROVISIONAL	0.00	0.00
2.2.4.09	ADMINISTRACION FONDOS PETROLEROS	0.00	0.00
2.2.4.11	ADMINISTRACION DE CUENTAS Y FONDOS	0.00	0.00
2.2.4.13	ADMINISTRACION DE CUENTAS Y FONDOS	0.00	0.00
2.2.4.15	ADMINISTRACION FONDOS AJENOS	0.00	0.00
2.2.4.17	ACREEDORES POR GARANTAS Y FIANZAS	0.00	0.00
2.2.4.19	IVA, DBITO FISCAL POR VENTAS DE BIENES Y	0.00	0.00
2.2.4.82	DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS DE AÑOS	0.00	0.00
2.2.4.83	CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANTERIORES	10,491.33	100.11
2.2.4.95	CUENTAS POR PAGAR IMPUESTO A LA RENTA SOBRE	0.00	0.00
2.2.4.97	CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANTERIORES	0.00	0.00
2.2.5	CRDITOS DIFERIDOS	0.00	0.00
2.2.5.01	RENTAS DE INVERSIONES	0.00	0.00
2.2.5.03	RENTAS DE ARRENDAMIENTO DE BIENES	0.00	0.00
2.2.5.91	PROVISIONES POR REMUNERACIONES CORRIENTES	0.00	0.00
2.2.5.92	PROVISIONES POR REMUNERACIONES DE	0.00	0.00
2.2.5.93	PROVISIONES POR REMUNERACIONES DE INVERSIN	0.00	0.00
6	PATRIMONIO	5,102,611.70	5,464,107.99
6.1	PATRIMONIO ACUMULADO	5,102,611.70	5,464,107.99
6.1.1	PATRIMONIO PUBLICO	2,810,609.70	2,809,409.29
6.1.1.01	PATRIMONIO GOBIERNO CENTRAL	0.00	0.00

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :



MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 11 de 12

Desde : 01/01/2008

Hasta : 30/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
6.1.1.03	PATRIMONIO ENTIDADES DESCENTRALIZADAS Y	0.00	0.00
6.1.1.05	PATRIMONIO ENTIDADES DE SEGURIDAD SOCIAL	0.00	0.00
6.1.1.07	PATRIMONIO EMPRESAS PBLICAS	0.00	0.00
6.1.1.09	PATRIMONIO GOBIERNOS SECCIONALES	2,810,609.70	2,809,409.29
6.1.1.21	CORRECCION MONETARIA DEL PATRIMONIO	0.00	0.00
6.1.1.99	DONACIONES EN BIENES MUEBLES E INMUEBLES	0.00	0.00
6.1.2	RESERVAS	0.00	0.00
6.1.2.01	RESERVAS LEGALES	0.00	0.00
6.1.2.03	RESERVAS TCNICAS	0.00	0.00
6.1.2.99	OTRAS RESERVAS	0.00	0.00
6.1.8	RESULTADOS DE EJERCICIOS	2,292,002.00	2,685,021.88
6.1.8.01	RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	2,292,002.00	2,292,002.00
6.1.8.03	resultado del ejercicio vigente	0.00	393,019.88
6.1.9	DISMINUCION PATRIMONIAL	0.00	-30,323.18
6.1.9.91	(-) DISMINUCIN DE DISPONIBILIDADES	0.00	70.20
6.1.9.92	(-) DISMINUCIN DE ACTIVOS FINANCIEROS	0.00	0.00
6.1.9.93	(-) DISMINUCIN DE EXISTENCIAS	0.00	-30,252.98
6.1.9.94	(-) DISMINUCIN DE BIENES LARGA DURACIN	0.00	0.00
9	CUENTAS DE ORDEN	0.00	0.00
9.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	450,727.74	2,758,544.44
9.1.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	450,727.74	2,758,544.44
9.1.1.01	MERCANCA RECIBIDA PARA LA VENTA A COMISIN	0.00	0.00
9.1.1.03	MERCANCA RECIBIDA PARA LA VENTA EN	0.00	0.00
9.1.1.05	PAPELES FIDUCIARIOS EMITIDOS	0.00	0.00
9.1.1.07	ESPECIES VALORADAS EMITIDAS	0.00	0.00
9.1.1.09	GARANTIAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	447,888.86	2,755,705.56
9.1.1.11	BIENES RECIBIDOS EN CUSTODIA	0.00	0.00
9.1.1.13	BIENES RECIBIDOS EN COMODATO	0.00	0.00
9.1.1.15	JUICIOS EN CURSO	0.00	0.00

Ruc N°:

Dirección :

Teléfono :

Correo Electronico :



MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

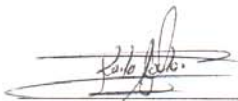
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Página 12 de 12

Desde : 01/01/2008 Hasta : 30/12/2008

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
9.1.1.17	BIENES NO DEPRECIABLES	2,838.88	2,838.88
9.1.1.19	OTROS ACTIVOS CONTINGENTES	0.00	0.00
9.2	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	450,727.74	2,758,544.44
9.2.1	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	450,727.74	2,758,544.44
9.2.1.01	RESPONSABILIDAD POR MERCANCA RECIBIDA PARA	0.00	0.00
9.2.1.03	RESPONSABILIDAD POR MERCANCA RECIBIDA PARA	0.00	0.00
9.2.1.05	EMISIN DE PAPELES FIDUCIARIOS	0.00	0.00
9.2.1.07	EMISIN DE ESPECIES VALORADAS	0.00	0.00
9.2.1.09	RESPONSABILIDAD POR GARANTAS EN VALORES,	447,888.88	2,755,705.56
9.2.1.11	RESPONSABILIDAD POR BIENES RECIBIDOS EN	0.00	0.00
9.2.1.13	RESPONSABILIDAD POR BIENES RECIBIDOS EN	0.00	0.00
9.2.1.15	RESPONSABILIDAD POR JUICIOS EN CURSO	0.00	0.00
9.2.1.17	RESPONSABILIDAD POR BIENES NO DEPRECIABLES	2,838.88	2,838.88
9.2.1.19	RESPONSABILIDAD POR OTROS ACTIVOS	0.00	0.00
	TOTAL ACTIVO =	5,833,491.43	6,203,436.64
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO =	5,833,491.43	6,203,436.64

MÁXIMA AUTORIDAD

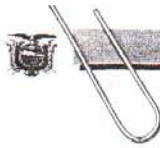
DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)
JEFE(A) FINANCIERO(A)

JEFE(A) DE CONTABILIDAD

Ruc N°:

Dirección:

Teléfono:

Correo Electronico:



MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

ESTADO DE RESULTADOS

Desde : 01/01/2008

Hasta : 30/12/2008

Página 1 de 3

DENOMINACION		Año Vigente	Año Anterior
RESULTADO DE EXPLOTACION			
6.2.4.02.99.001	materiales y accesorios de agua potable	637.29	0.00
6.2.4.03.01.001	servicio de agua potable	94,871.64	0.00
6.2.4.03.03.001	servicio de alcantarillado	21,134.81	0.00
6.2.4.03.99.001	otros servicios tecnicos especializados	9,724.30	0.00
6.3.8.02.01	costo de ventas de productos y materiales	1,000.41	0.00
RESULTADO DE OPERACION			
6.2.1.01.02.001	a la utilidad por la venta de predios urbanos	3,678.29	0.00
6.2.1.02.01.001	impuesto a los predios urbanos	35,655.04	0.00
6.2.1.02.01.002	10% solares no edificados	4,046.31	0.00
6.2.1.02.02.001	a los predios rusticos	14,907.54	0.00
6.2.1.02.05.001	al rodaje de vehiculos	10,591.00	0.00
6.2.1.02.06.001	impuesto de alcabalas	26,237.65	0.00
6.2.1.02.07.001	impuesto a los activos totales	1,581.94	0.00
6.2.1.03.12.001	10% impuesto a los espectaculos publicos	50.00	0.00
6.2.1.07.04.001	impuesto a las patentes	29,968.00	0.00
6.2.3.01.03.001	ocupacion de la via publica	624.30	0.00
6.2.3.01.08.001	10% comision por recaudacion	751.91	0.00
6.2.3.01.10.001	servicio de romana	119.96	0.00
6.2.3.01.14.001	servicio de camales	34,073.15	0.00
6.2.3.01.15.001	4% fiscalizacion de contratistas	33,315.40	0.00
6.2.3.01.16.001	servicio de recoleccion de basura	24,514.65	0.00
6.2.3.01.18.001	aprobacion de planos e inspeccion de construcciones	5,617.25	0.00
6.2.3.01.20.001	conexion y reconexion del servicio de alcantarillado y canalizacion	245.00	0.00
6.2.3.01.21.001	conexion y reconexion del servicio de agua potable	276.00	0.00
6.2.3.01.99.001	tasas no especificadas	290.00	0.00
6.2.3.04.13.001	obras de adoquinado del sector urbano	2,297.06	0.00
6.3.1.51.01	inversiones de desarrollo social	2,554,394.05	0.00
6.3.3.01.05.001	remuneraciones unificadas	269,649.04	0.00
6.3.3.01.06.001	salarios unificados	8,509.32	0.00
6.3.3.02.03	decimotercer sueldo	23,179.87	0.00
6.3.3.02.04	decimocuarto sueldo	10,166.65	0.00
6.3.3.02.12.001	bonificación de aniversario (1° de mayo)	30.00	0.00
6.3.3.05.04.001	encargos y subrogaciones	3,174.36	0.00
6.3.3.05.06.001	licencia remunerada	556.51	0.00
6.3.3.05.08.001	dietas	53,095.41	0.00
6.3.3.05.09.001	horas extraordinarias y suplementarias	30.72	0.00
6.3.3.05.10.001	servicios personales por contrato	14,983.29	0.00
6.3.3.06.01	aporte patronal	20,151.08	0.00
6.3.3.06.02	fondo de reserva	9,582.32	0.00
6.3.4.01.04.001	energia electrica	11,197.32	0.00
6.3.4.01.05.001	telecomunicaciones	2,870.77	0.00
6.3.4.01.06.001	servicio de correo	1,220.75	0.00
6.3.4.02.04.001	edicion, impresion, reproduccion y publicaciones	5,355.50	0.00
6.3.4.02.05.001	espectaculos culturales y sociales	450.00	0.00

Ruc N°:
1160000830001Dirección :
BÓLIVAR Y SUCRETeléfono :
072694071

Correo Electronico :

Ciudad :
MACARA (MACARA, CAB


MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

ESTADO DE RESULTADOS

Desde : 01/01/2008

Hasta : 30/12/2008

Página 2 de 3

DENOMINACION	Año Vigente	Año Anterior	
6.3.4.02.06.001	aporte para festividades septembrinas	4,999.95	0.00
6.3.4.02.06.002	eventos publicos y oficiales	600.00	0.00
6.3.4.02.07.001	difusion, informacion y publicidad	3,877.00	0.00
6.3.4.02.99.001	otros servicios generales	341.45	0.00
6.3.4.03.01.001	pasajes al interior	2,598.94	0.00
6.3.4.03.03.001	viaticos y subsistencias en el interior	16,470.32	0.00
6.3.4.04.04.001	gastos en maquinarias y equipos	105.00	0.00
6.3.4.04.05.001	gastos en vehiculos	553.25	0.00
6.3.4.04.99.001	otros gastos en instalaciones, mantenimientos y reparaciones	80.00	0.00
6.3.4.06.03.001	servicio de capacitacion	140.00	0.00
6.3.4.08.02.001	vestuario, lenceria y prendas de proteccion	5,508.14	0.00
6.3.4.08.03.001	combustibles y lubricantes	1,847.77	0.00
6.3.4.08.04.001	materiales de oficina	733.99	0.00
6.3.4.08.05.001	materiales de aseo	173.45	0.00
6.3.4.08.06.001	herramientas	83.00	0.00
6.3.4.08.11.001	materiales de construccion, eléctricos, plomeria y carpinteria	724.35	0.00
6.3.4.08.13.001	repuestos y accesorios	2,268.35	0.00
6.3.4.08.99.001	otros bienes de uso y consumo corriente	1,445.48	0.00
6.3.5.04.01	seguros	1,476.35	0.00
6.3.5.04.03	comisiones bancarias	1,367.82	0.00
6.3.5.04.06	costas judiciales	12.00	0.00
6.3.5.04.99	otros gastos financieros	694.52	0.00
TRANSFERENCIAS NETAS			
6.2.6.06.04.001	fodesecc retencion automatica año 2007	110,020.68	0.00
6.2.6.06.16.001	fondo de descentralizacion a municipios (10%) 2007	120,630.64	0.00
6.2.6.21.01.001	fonvial loja 2008	293,594.74	0.00
6.2.6.21.01.002	65% donaciones del impuesto a la renta de la ley del 25%	2,546.26	0.00
6.2.6.21.01.003	35% donaciones del impuesto a la renta	108,029.88	0.00
6.2.6.21.01.005	fondos solidaridad embaulado quebrada porotillo II etapa	241,516.99	0.00
6.2.6.21.01.006	dinse construcciones escolares	59,600.00	0.00
6.2.6.21.01.009	saldo fonvial 2006	350,778.28	0.00
6.2.6.21.01.010	saldo fonvial 2007	363,817.49	0.00
6.2.6.21.08.001	fondo de salvamento patrimonio cultural	17,995.88	0.00
6.2.6.21.08.002	15% lca planillas telefonica (agua)	420,632.00	0.00
6.2.6.23.02.001	municipio de leganes - españa	132,007.56	0.00
6.2.6.24.01.001	10% de ingresos petroleros	20,686.18	0.00
6.2.6.26.16.001	90% fondo de descentralizacion a municipios 2007	1,085,675.72	0.00
6.3.6.01.02.001	asociacion municipalidades ecuador	7,830.36	0.00
6.3.6.01.02.002	consorcio municipios provincia loja	1,530.00	0.00
6.3.6.01.02.003	junta parroquial sabiango	500.00	0.00
6.3.6.01.02.004	junta parroquial la victoria	500.00	0.00
6.3.6.01.02.005	junta parroquial larama	500.00	0.00
6.3.6.01.02.006	direccion nacional de prisiones	0.36	0.00
6.3.6.01.02.008	contraloria general del estado	11,656.68	0.00
6.3.6.01.08.003	sindicato trabajadores municipales	300.00	0.00

Ruc N°:
1160000830001Dirección :
BOLIVAR Y SUCRETeléfono :
072694071

Correo Electronico :

Ciudad :
MACARA (MACARA, CAB)



MUNICIPIO DE MACARA

SIG-AME

ESTADO DE RESULTADOS

Desde : 01/01/2008

Hasta : 30/12/2008

Página 3 de 3

DENOMINACION		Año Vigente	Año Anterior
6.3.6.01.08.004	estimulo economico mejor trabajador y empleado	200.00	0.00
6.3.6.10.08.001	aporte para el patronato de amparo social municipal	143,383.68	0.00
6.3.6.10.08.002	programa de maternidad gratuita	1,050.00	0.00
RESULTADO FINANCIERO			
6.2.5.02.02.001	arrendamiento de locales centro administrativo	12,058.84	0.00
6.2.5.02.02.002	arrendamiento de locales centro comercial	1,440.00	0.00
6.2.5.02.02.003	arrendamiento de sitios en el cementerio	239.45	0.00
6.2.5.02.02.004	arrendamiento de puestos de mercado modelo	6,527.70	0.00
6.2.5.02.02.005	arrendamiento de puestos en el mercadillo	967.90	0.00
6.2.5.02.02.006	arrendamiento de bar en parques	120.00	0.00
6.2.5.02.02.007	arrendamiento de bar en balnearios	120.00	0.00
6.2.5.02.04.001	arrendamiento de tractores	2,395.00	0.00
6.2.5.02.04.004	arrendamiento de rodillo	1,740.00	0.00
6.2.5.02.04.005	arrendamiento de retroexcavadora	75.00	0.00
6.2.5.02.05.002	arrendamiento de tanquero	96.00	0.00
6.2.5.02.05.003	arrendamiento de cama baja	60.00	0.00
6.2.5.03.01.001	tributarias	4,352.64	0.00
6.2.5.04.02.001	multas por infracciones a ordenanzas municipales	356.00	0.00
6.2.5.04.04.001	multas por incumplimiento de contratos	258.76	0.00
6.2.5.04.99.001	multas no clasificadas	109.96	0.00
6.3.5.02.01	intereses al sector publico financiero	44,580.98	0.00
OTROS INGRESOS Y GASTOS			
6.2.4.23.01.001	ventas de terrenos	8,792.15	0.00
6.3.8.51.01	depreciación bienes de administración	94,289.28	0.00
6.2.5.24.99.001	otros no especificados	12,589.53	0.00

RESULTADO DEL EJERCICIO : 393,019.88

MÁXIMA AUTORIDAD

DIRECTOR(A) FINANCIERO(A)
JEFE(A) FINANCIERO(A)

JEFE(A) DE CONTABILIDAD

Ruc N°:
1160000830001

Dirección :
BOLIVAR Y SUCRE

Teléfono :
072694071

Correo Electronico :

Ciudad :
MACARA (MACARA, CAB)