UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE INGENIERÍA EN BANCA Y FINANZAS

TESIS

Previo a la obtención del título de
Ingeniera en Banca y Finanzas

Tema:

"EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN CATAMAYO PERÍODO 2010. PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL"

Autora:

Elizabeth del Pilar Pinta Jaramillo

Directora:

Econ. Verónica Sánchez Ruiz

LOJA - ECUADOR
2011

CERTIFICACIÓN

Econ. Verónica Sánchez Ruiz
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo investigativo, titulado: "**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN CATAMAYO PERÍODO 2010. PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL"**,desarrollada por la aspirante Elizabeth del Pilar Pinta Jaramillo previo a optar el grado de Ingeniera en Banca y Finanzas, ha sido revisada y dirigida minuciosamente, por lo que autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Econ. Verónica Sánchez Ruiz
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Los resultados de la presente investigación, los criterios, análisis, argumentaciones, al igual que las conclusiones presentadas en la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Elizabeth del Pilar Pinta Jaramillo

AGRADECIMIENTO

"Es muy común recordar que alguien nos debe agradecimiento, pero es más común no pensar en quienes le debemos nuestra propia gratitud" ***Johann Wolfgang Goethe***

De forma general a los directivos y de manera especial a los maestros de la Universidad Nacional de Loja del Área Social Jurídica y Administrativa y de la carrera de Ingeniería en Banca y Finanzas quienes formaron no solo en conocimientos sino en la parte integral de la práctica de valores y principalmente en entender y querer la carrera escogida para proyectar el servicio a los seres humanos que confían plenamente en quien tiene la dicha de ser parte de la formación.

Gracias eternas a la Econ. Verónica Sánchez Ruiz, docente, directora de tesis, quién dirigió con profesionalismo y sapiencia innata todas y cada una de las orientaciones técnicas, didácticas y humanísticas para realización del proyecto de investigación.

Mi reconocimiento de manera especial al Señor Arq. Marco Salinas, Alcalde de la Municipalidad de Catamayo, quien autorizó y dio las facilidades necesarias para la toma de información primaria y secundaria de la institución.A los funcionarios municipales conformados por empleados y trabajadores, a los habitantes de mi querido Cantón Catamayo del área urbana y rural tanto del sector urbano como rural,parroquias: San Pedro, Zambi, Guayquichuma yel Tambo quienes con su propia historia, organizados pos conseguir mejores días, con sus anhelos por ser atendidos y con la esperanza de ser tomados en cuenta, dieron toda la información para evaluar la gestión administrativa municipal.

A mis padres quienes me inculcaron que la responsabilidad y constancia son las herramientas para hacer realidad los sueños.

DEDICATORIA

Con profundo respeto a quienes creyeron en mi capacidad de culminar la carrera de Ingeniería en Banca y Finanzas.

A un ser entrañable, mi madre, amiga incomparable mi madre, Sra. Rosa Jaramillo, quien nunca declinó con su apoyo para que concluya mis estudios, lo hizo con absoluto afecto sin esperar recompensa.

A un ejemplo de responsabilidad, trabajo y perseverancia, Manuel Pinta, mi señor padre al cual admiro y agradezco el apoyo que me ha brindado.

A mis entrañables hermanas Dalia, Lady y Rossy, primeras compañeras para que no abandone la lucha de superación iniciada; ami querida sobrina Susy que me llena de alegría y fortaleza.

A quienes sin estar cerca de mí, siempre estuvieron conmigo, mis amigas y amigos.

Con cariñoy afecto.

Elizabeth Pinta Jaramillo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenidos **Páginas**

Carátula…… I

Certificación…… II

Agradecimiento…… IV

Dedicatoria…… V

1. TÍTULO…….. 1

2. RESUMEN……3

3. INTRODUCCIÓN…… 8

4. REVISIÓN LITERARIA …… 12

4.1. Generalidades de la administración……... 13

4.1.1. La administración pública como sistema…… 14

4.1.1.1. Niveles administrativos…….. 14

4.2. Gestión administrativa…… 17

4.3. Gestión por procesos…… 17

4.3.1. Definición de proceso…… 17

4.3.2. Descripción de un proceso……18

4.3.3. Clasificación de procesos…… 20

4.3.4. Definición de gestión por procesos…… 22

4.3.5. Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión por procesos……23

4.3.6. Ventajas de la gestión por procesos…… 24

4.4. Evaluación de la gestión administrativa……... 25

4.4.1. Metodología de la evaluación de la gestión administrativa…… 25

4.4.1.1. Importancia del instrumento de auto-evaluación recomendado por la GTZ……..28
4.4.1.2. Instrumento para la evaluación de la gestión Administrativa……. 29
5. MATERIALES Y MÉTODOS……...35
5.1. Métodos……36
5.1.1. Método científico……36
5.1.2. Método deductivo……. 36
5.1.3. Método inductivo……. 37
5.1.4. Método descriptivo……. 37
5.1.5. Método analítico……. 37
5.1.6. Método sintético……. 38
5.2. Técnicas……. 38
5.2.1. Observación directa…….. 38
5.2.2. Encuesta……. 39
5.2.3. Entrevista……. 39
5.2.4. Recolección bibliográfica……. 40
5.3. Instrumentos…….. 40
5.3.1. Guía de observación……. 40
5.3.2. Instrumento de evaluación de la capacidad gerencial……. 41
5.3.3. Encuesta…….. 41
5.3.3.1. Determinación del tamaño de la muestra…….. 42
5.3.3.2. Guía de entrevista……. 45
5.4. Procedimientos…….. 45
6. RESULTADOS……..47
6.1. Evaluación de la capacidad gerencial…….. 48
6.1.1. Instrumento de evaluación……. 48

6.1.2. Perfil de desarrollo de la capacidad organizacional……. 50

6.1.2.1. Análisis de los indicadores de la capacidad gerencial……52

6.2. Evaluación gestión municipal por funcionarios municipales……... 68

6.2.1. Datos de identificación…….. 68

6.2.2. Gestión administrativa de la municipalidad de Catamayo……77

6.3. Evaluación gestión municipal por usuarios……...105

6.3.1. Datos de identificación…….. 105

6.3.2. Gestión administrativa de la municipalidad de Catamayo……...111

7. DISCUSIÓN…… 135

7.1. Evaluación de la gestión administrativa de la municipalidad de Catamayo……...136

7.1.1. Contrastación de resultados……. 137

7.2. Propuesta alternativa para el fortalecimiento institucional de la municipalidad de Catamayo…… 143

7.2.1. Justificación……143

7.2.2. Objetivos……..146

7.2.3. Factibilidad……. 147

7.2.3.1. Factibilidad legal……147

7.2.3.2. Factibilidad social…….. 149

7.2.4. Fases de implementación de la gestión por procesos…… 150

7.2.4.1. Primera fase: presentación…….. 150

7.2.4.2. Segunda fase: ordenanza…… 151

7.2.4.3. Tercera fase: implementación de la unidad de gestión…..151

7.2.4.4. Reforma a la unidad de relaciones públicas……. 152

7.2.5. Recursos humanos y materiales…….. 154

7.2.5.1. Recursos humanos y materiales…….....154

7.2.5.2. Recursos materiales……. 155

7.2.6. Financiamiento……155

7.3. Comprobación de hipótesis……..156

8. CONCLUSIONES……..162

9. RECOMENDACIONES…….. 165

10. BIBLIOGRAFÍA……. 168

11. ANEXOS…… 171

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Gestión tradicional vs. Gestión por procesos…….. 24

Cuadro 2 Indicadores de evaluación de la capacidad gerencial……. 30

Cuadro 3 Etapas de la capacidad gerencial organizacional…….. 33

Cuadro 4 Niveles de desarrollo de la capacidad organizacional…….. 34

Cuadro 5 Funcionarios municipales a noviembre del 2010…… 43

Cuadro 6 Segmentación de la muestra…….. 44

Cuadro 7 Evaluación de la capacidad gerencial de la Municipalidad de Catamayo……... 50

Cuadro 8 Etapa de la capacidad gerencial organizacional…… 51

Cuadro 9 Indicador Gestión Estratégica…… 53

Cuadro 10 Indicador estructura organizacional y sistemas administrativos…… 55

Cuadro 11 Indicador Manejo de recursos humanos…….. 57

Cuadro 12 Indicador cultura organizacional y talento humano…… 59

Cuadro 13 Indicador gestión de la información……..... 61

Cuadro 14 Indicador capacidad técnica y tecnológica…….....62

Cuadro 15 Indicador capacidad financiera……..... 63

Cuadro 16 Indicador mercadeo……..65

Cuadro 17 Indicador participación social…….....66

Cuadro 18 Encuestas a funcionarios…… 68

Cuadro 19 Género de los funcionarios municipales…… 70

Cuadro 20 Nivel de instrucción……... 72

Cuadro 21 Escala de homologación salarial …….. 73

Cuadro 22 Personal encuestado…….. 75

Cuadro 23 Información de las actividades que organiza la Municipalidad…… 78
Cuadro 24 Buena atención en el municipio…… 81
Cuadro 25 Espera en columna para ser atendidos……..... 82
Cuadro 26 Solicitud de permiso para no asistir al lugar de trabajo…… 83
Cuadro 27 Presentación de quejas y reclamos de usuarios……85
Cuadro 28 Conocimiento de proyectos de la municipalidad……... 86
Cuadro 29 Máquinas encendidas sin funcionarios trabajando…… 87
Cuadro 30 Trabajo en equipo en la municipalidad…… 92
Cuadro 31 Modernización de procesos……...93
Cuadro 32 Asignación de tareas a funcionarios…… 94
Cuadro 33 Disminución del personal…… 94
Cuadro 34 Preparación de jefes o directores según cargo…….. 95
Cuadro 35 Eficiencia en la unidad de recursos humanos…… 96
Cuadro 36 Estímulos y reconocimientos a funcionarios…… 96
Cuadro 37 Existencia del plan estratégico institucional…… 97
Cuadro 38 Conocimiento de lo planificado por la municipalidad…… 99
Cuadro 39 Planificación entre los jefes departamentales……..... 99
Cuadro 40 Función de los concejales…… 101
Cuadro 41 Gestión de la secretaria general…….. 102
Cuadro 42 Calidad de atención de la dirección financiera…….. 102
Cuadro 43 Vínculo entre la municipalidad y la comunidad…… 103
Cuadro 44 Colaboración de la comunidad con la municipalidad……...104
Cuadro 45 Ocupación……..... 107
Cuadro 46 Trámites municipales …….. 108
Cuadro 47 Frecuencia de realización de trámites……109
Cuadro 48 Conocimiento de las actividades que organiza la

Municipalidad…….. 111

Cuadro 49 Amabilidad de los funcionarios que atienden…… 113

Cuadro 50 Funcionarios con permiso……..... 116

Cuadro 51 Presentación de quejas o reclamos…… 117

Cuadro 52 Máquinas sin funcionarios…… 118

Cuadro 53 Tenencia del servicio de agua potable…… 119

Cuadro 54 Recorrido del carro recolector de la basura por el sector……....120

Cuadro 55 Pertinencia de evaluación a funcionarios…… 122

Cuadro 56 Buena atención de los empleados……..... 124

Cuadro 57 Asignación de tareas que cumplir a funcionarios…….. 125

Cuadro 58 Disminución de empleados……... 125

Cuadro 59 Incrementar empleados en el municipio……..... 127

Cuadro 60 Buena conservación de parques y jardines……..... 127

Cuadro 61 Buen uso de los bienes del municipio……..... 129

Cuadro 62 Gestión municipal en general……..... 131

Cuadro 63 Comunicación de la municipalidad con la comunidad……..... 131

Cuadro 64 Función de los concejales……..... 132

Cuadro 65 Colaboración de la comunidad con la municipalidad……..... 134

Cuadro 66 Estructura orgánica……..... 148

Cuadro 67 Fases de implementación de la gestión por procesos……..... 150

Cuadro 68 Recurso humano externo……..... 154

Cuadro 69 Recursos materiales……..... 155

Cuadro 70 Insatisfacción por calidad de atención del municipio de Catamayo……..... 158

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 El proceso..... 19

Gráfico 2 Indicadores de la capacidad gerencial Municipio de Catamayo Período 2010..... 52

Gráfico 3 Edad de los funcionarios municipales..... 71

Gráfico 4 Tiempo de servicio en la municipalidad..... 72

Gráfico 5 Ingreso a la municipalidad..... 76

Gráfico 6 Trámites en el municipio demorados..... 79

Gráfico 7 Amabilidad de los funcionarios que atienden al público..... 80

Gráfico 8 Incremento de personal en la municipalidad..... 84

Gráfico 9 Socialización del orgánico funcional vigente..... 88

Gráfico 10 Resolución de quejas y reclamos..... 90

Gráfico 11 Capacitación en gestión por procesos..... 91

Gráfico 12 Evaluación de los funcionarios..... 92

Gráfico 13 Buen liderazgo del alcalde..... 95

Gráfico 14 Gestión municipal en general.....101

Gráfico 15 Sexo de la población..... 106

Gráfico 16 Edad de la población..... 106

Gráfico 17 Valoración de trámites municipales..... 110

Gráfico 18 Buena atención en el municipio..... 114

Gráfico 19 Espera en columna para ser atendidos..... 115

Gráfico 20 Conocimiento de los proyectos que realiza la municipalidad..... 118

Gráfico 21 Cursos de capacitación a los funcionarios..... 121

Gráfico 22 Separación a los malos funcionarios del municipio..... 123

Gráfico 23 Buen liderazgo del alcalde..... 126

Gráfico 24 Conocimiento de lo que ha planificado la municipalidad..... 128

Gráfico 25 Participación en reuniones convocadas por el alcalde..... 130

Gráfico 26 Calidad de los servicios que ofrece el municipio..... 133

a. TITULO

“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN CATAMAYO PERÍODO 2010. PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL”

b. RESUMEN

Eltrabajo de investigación: "**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN CATAMAYO PERÍODO 2010. PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**", se realizó desde tres momentos o escenarios; inicialmente se evaluó de manera global a la gestión del municipio desde la óptica de siete de los funcionarios con mayor responsabilidad de las diferentes unidades departamentales. En una segunda fase se evaluó a la gestión municipalidad desde la óptica de los funcionarios municipales y una tercera etapa desde la mirada de los demandantes de los servicios que oferta la municipalidad. A lo que se suma la observación y constatación directa de los factores evaluados, al permitirme permanecer dentro de la municipalidad por el espacio de dos meses para la toma de información.

Se logró medir técnicamente que el perfil de desarrollo organizacional, ubica a la municipalidad, en etapa de crecimiento, del mismo modola escala de desarrollo institucional es de moderadoentendiéndose que se han superado ciertas limitaciones económicas, administrativas y técnicas fundamentalmente de planificación y desarrollo organizacional. Al igual que se pudo determinar que la capacidad gerencial se encuentra en un promedio de 2.61/4, obteniendo los nudos críticos en cada uno de los aspectos analizados:planificación estratégica, manejo de los talentos humanos,gestión estratégica, estructura organizacional y los sistemas administrativos, la cultura organizacional y el talento humano, gestión de información, la

capacidad técnica y tecnológica, la capacidad financiera y la participación social, entre los principales.La evaluación se realizó con el involucramiento de los funcionarios como de los actores sociales lo que permite discernir: prevalece el modelo de administración tradicional, las quejas y reclamos sin ser atendidos, existe desinformación de los proyectos que ejecuta la municipalidad, los trámites demorados, falta de trabajo en equipo de los funcionarios, exceso de personal; así comose evidencia la ausencia de una política de selección de personal calificado cuando solo el 38% del personal de la municipalidad constituye personal calificado.Se obtuvo información de las múltiples necesidades que necesitan ser cubiertas en el sector rural, quienes para subsistir tienen sus propias organizaciones.

A lo anotado la municipalidad tiene algunas fortalezas potencialidades, dirigidas de manera prioritaria a la obra física, del sector urbano, a pesar que deja de lado la parte más importante, lo humano y lo social, se genera inequidades cuando se actúa y se proyecta en función de intereses políticos y no del ser humano; aún se conserva el criterio poco desarrollista y conservador que el desarrollo de la comunidad se lo ve reflejado en escuelas, puentes, canchas deportivas, mercado y obras frías de hormigón armado.Finalmente con la información obtenida, válida ciento por ciento se llegó a demostrar que se cumplen satisfactoriamente los objetivos de investigación y la comprobación exitosa de la hipótesis formulada: “El 50% de los habitantes del Cantón Catamayo se encuentran insatisfechos con la calidad de atención que ofrece la Municipalidad del Cantón Catamayo”.

SUMMARY

The research, "**ADMINISTRATIVE ASSESSMENT OF THE CITY OF CANTON CATAMAYO PERIOD 2010. ALTERNATIVE PROPOSAL FOR INSTITUTIONAL**" was held from three moments or stages, initially evaluated in a comprehensive way to manage the municipality from the perspective of seven of the most responsible officials of the various departmental units. In a second phase was evaluated for municipal management from the perspective of municipal officials and third stage from the perspective of the claimants of the services offered by the municipality. To which is added the observation and direct observation of the factors evaluated by allowing me to stay within the municipality for the space of two months for making information.

Technically be fully measured the profile of organizational development, located at the municipality, growth stage, just as the scale of institutional development is moderate with the understanding that certain limitations have been overcome economic, administrative and technical issues and organizational development planning. As it was determined that the management capacity is an average of 2.61/4, obtaining the critical points in each of the issues discussed: strategic planning, human talent management, strategic management, organizational structure and management systems the organizational culture and human talent, information management, technical and technological capacity, financial and social

participation, the principal. The evaluation was conducted with the involvement of officials and social actors discernment allowing: prevailing traditional management model, complaints and claims without being seen, there is misinformation that runs the municipal projects, delayed procedures, lack teamwork of staff, over-staffed, so as evidenced by the absence of a policy of recruiting qualified when only 38% of the staff of the municipality is qualified. Se staff obtained information from the many needs that need to be covered in the rural sector for their livelihoods who have their own organizations.

In the municipality has recorded some strong potential, as a priority aimed at the physical work, the urban sector, although it leaves out the most important human and social inequalities is generated when one acts and is projected at function of political interests and not the human being still kept the undeveloped and conservative approach to the development of the community as reflected in schools, bridges, sports, marketing and cold concrete works. Finally with the information obtained, one hundred percent valid it was satisfactorily demonstrate compliance with the objectives of research and successful testing of the hypothesis formulated: "50% of the inhabitants of the canton Catamayo are dissatisfied with the quality of care provides the City of Canton Catamayo".

c. INRODUCCIÓN

La gestión administrativa de la Municipalidad implica dar una visión global e integral de la Municipalidad de Catamayo en el 2010, comprende la percepción del funcionario municipal y los habitantes del Cantón Catamayo para lo cual se considera la estructura organizacional y los diferentes aspectos administrativos direccionados a la atención del cliente, quien es la razón de ser de la institución,es por ello que en el primer apartado consta el **TÍTULO** del presente trabajo de investigación denominado: "EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN CATAMAYOPERÍODO 2010. PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL".

En el segundo apartado se figura el **RESUMEN** del trabajo efectuado, donde se sintetiza los principales resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos técnicos en la Municipalidad de Catamayo. La **INTRODUCCIÓN** es el tercer apartado, aquí se destaca la importancia de la evaluación del trabajo y además describe la estructura en el cual se presente el informe final, orden establecido en el reglamento correspondiente.

En el cuarto apartado consta la **REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**, se hace constar conceptos relacionados con la gestión por procesos, la administración pública como sistema, los referentes teóricos de los niveles administrativos en las diferentes unidades de gestión de la municipalidad de Catamayo.

En quinto apartado se detalla la **METODOLOGÍA** utilizada, se describe los procesos seguidos para la toma de información con los correspondientes instrumentos con la finalidad de extraer insumos que permitan cumplir exitosamente el trabajo de investigación. Consecuentemente en el sexto apartado se precisó **RESULTADOS,** se expone el análisis de los resultados; con la finalidad de visualizar las respuestas de cada uno de los actores sociales se presentó por separado el análisis de funcionarios municipales y luego de los usuarios, en ambos casos se les formuló preguntas similares relacionadas con: comunicación entre la municipalidad y la comunidad, conocimiento de proyectos desarrollados y planificados, agilidad en los trámites, percepción de la calidad de atención, liderazgo del primer personero municipal, opinión sobre la gestión de los concejales, posibilidad de incremento de personal, quejas y reclamos presentadas en el municipio, además el punto de vista de lo que se debe eliminar, conservar e incrementar en el municipio que se analiza.

En el apartado séptimo se encuentra **DISCUSIÓN**, se relacionan los resultados obtenidos a través de los clientes internos y externos con el fin de extraer y sustentar la propuesta alternativa para conseguir el anhelado fortalecimiento institucional de la municipalidad de Catamayo.De igual modo consta la comprobación de la hipótesis planteada:“50% de los habitantes del Cantón Catamayo se encuentran insatisfechos con la calidad de atención que ofrece la Municipalidad”.

Seguidamente se presentan el apartado octavo **CONCLUSIONES,** en las cuales figura los resultados globales de la evaluación realizada a la municipalidad; las **RECOMENDACIONES** son el décimo apartado donde a una de las conclusiones, le corresponde una recomendación especialmente que en la municipalidad se implemente la gestión por procesos que apunta a la calidad de la atención al cliente.

La **BIBLIOGRAFÍA** detalla las fuentes de información, especificando los nombres de autores y libros que sirvieron para la revisión bibliográfica del trabajo. Finalmente se precisan los **ANEXOS**, instrumentos que se aplicaron en la obtención de insumos para la conformación del trabajo investigativocomo los formularios aplicados para la evaluación de la capacidad de gestión de la municipalidad de Catamayo, el formato de las encuestas aplicadas tanto para los clientes internos como externos, al igual que instrumentos de observación y entrevista.

d. REVISIÓN LITERARIA

REVISIÓN LITERARIA

4.1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

Toda organización ha sido creada con un propósito, debe producir algo que es deseado y absorbido por el medio en la medida que este algo satisface los requerimientos dictados por el contexto, la organización asegura la provisión de insumos que necesita para operar**.** Sin embargo, una organización necesita mantener un grado satisfactorio de eficiencia interna; es decir, debe estar en aptitud de rendir un máximo de productos con un mínimo de recursos materiales y humanos, puesto que debe operar con un monto de recursos materiales y humanos que son necesariamente limitados.

La administración tradicional provee de instrumentos adecuados para una eficiente operatividad interna del proceso organizacional de la caja negra como lo han llamado algunos autores.

Los principios de división del trabajo, unidad de mando, delegación, jerarquía, especialización, diferenciación funcional, etc., proveen las bases técnicas para la ejecución, comunicación y coordinación para alcanzar un cierto nivel de eficiencia. La aplicación racional de estos principios da lugar a una estructura interna, o “endoestructura”, cuya funcionalidad puede representarse gráficamente por casillas conectadas con líneas verticales y horizontales, según se observa en todo organigrama convencional.

La administración científica ha descubierto una serie de variables que condicionan el grado de eficiencia interna de una organización. Existen grupos de principios ya conocidos cuya validez ha sido probada a través del tiempo, como los enunciados por Taylor, Fayol, etc., así como el conocimiento de las funciones administrativas, cuya universalidad permite su aplicación en todo organismo.

4.1.1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO SISTEMA

Es importante señalar que los procesos funcionales o de conversión de la estructura organizacional de las dependencias y entidades de la administración pública, están formados por elementos y relaciones que se establecen para que los sistemas estén en condiciones de procesar los insumos y obtener como resultado los productos que se esperan, en condiciones óptimas de eficiencia y eficacia. Según la Ley de Régimen Municipal[1], la estructura organiza de las municipalidades se fundamenta en los siguientes niveles:

4.1.1.1. NIVELES ADMINISTRATIVOS

La estructura interna de cada Municipalidad de los diferentes cantones, tendrán los siguientes niveles administrativos enmarcados al Art. 170 de la

[1] Derogada el 19 de Octubre del 2010 por el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización, la cual establece una nueva organización política- administrativa. (nivelesde gobierno, competencias, representación política, etc.), sin afectar la operatividad de las Municipalidades establecida en la Ley del Régimen Municipal.

Ley Orgánica de Régimen Municipal y acorde a las necesidades de la Institución.

1. NIVEL DIRECTIVO

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

Lo integra.- Concejo Municipal y la Alcaldía.

2. NIVEL ASESOR

Corresponde al consultivo, de ayuda o consejo 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, cumple también la función habilitante o de apoyo).

Lo integra.-Comisiones Especiales y Permanentes del Concejo; Coordinación del Desarrollo, (Secretaría Técnica de Planificación y Desarrollo (STPD) integrado por la sociedad civil); Asesoría Jurídica,

Secretaría General, Departamento de Personal, Relaciones Públicas, Dirección Financiera.

3. NIVEL OPERATIVO

Es el encargado de la ejecución directa de los proyectos o productos finales que se entregan al cliente; así como 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: Dirección de Planificación, Dirección de Obras Públicas, Unidad Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (UMAPAC), Equipo Municipal de Saneamiento, Dirección Integral de Manejo Ambiental, Comisaría y Policía, Departamento de Desarrollo Social.

4. NIVEL DESCENTRALIZADO

Este nivel lo conforman las dependencias que de acuerdo a la gestión administrativa, se los considera como adscritos o descentralizados.

Lo integra.- Patronato de Amparo Social.

4.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En primera instancia gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, y los productos que se deseen obtener; mientras tanto que la administración es la ejecución de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, llamase Planeación, Organización, Dirección y Control, que en definitiva constituyen procesos administrativos.

Al conceptualizar que es la gestión administrativa, se habla de procesos, es así que el modelo actual de gestión según EFQM, ISO 9000 es la aplicación de la gestión por procesos.

4.3. GESTIÓN POR PROCESOS

4.3.1. DEFINICIÓN DE PROCESO[2]

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir cierto insumos (inputs: productos o servicios

[2]Toledo. *"La Gestión por Procesos".* Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria.Sescam, 21 de Octubre del 2002.

obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

Además un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente; este cliente podrá ser tanto un “cliente interno”, “como un cliente externo”.

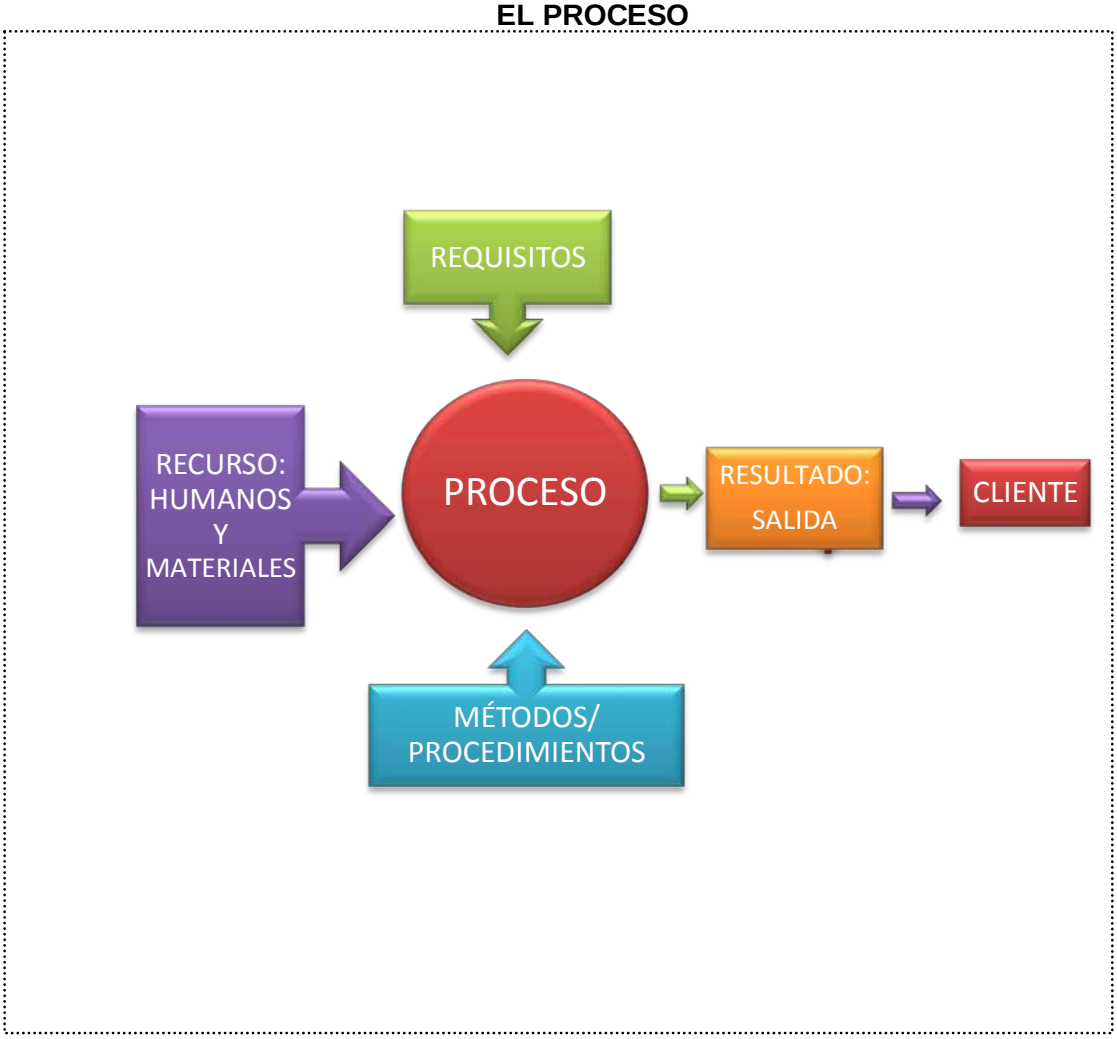
Para determinar si una actividad realizada por una organización es parte de un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- ✓ La actividad tiene una misión o propósito claro
- ✓ La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- ✓ La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- ✓ La actividad puede establecerse mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- ✓ Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

4.3.2. DESCRIPCIÓN DE UN PROCESO

En el gráfico #1 se puede apreciar, los tres factores que requiere un proceso.

Gráfico 1
EL PROCESO



Fuente: Toledo. *"La Gestión por Procesos".* Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria.Sescam, 21 de Octubre del 2002.
Elaboración: Autora.

- ✓ **Requisitos**: Que se requiere para iniciar el proceso
- ✓ **Recursos Humanos y Materiales**: el personal que interviene en el proceso y principalmente el responsable de aquel proceso; con respecto a los materiales, se consideran tantos los económicos así como los equipos y suministros de oficina.
- ✓ **Métodos / procedimientos:**conocimiento sobre la forma de actuar.Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un

proceso define que es lo que se hace y un procedimiento como se lo hace.

- ✓ **Salida:** Producto o servicio creado por el proceso.
- ✓ **Cliente:** Para quién hacemos el proceso.

4.3.3. CLASIFICACIÓN DE PROCESOS[3]

Los procesos, con fines didácticos y para facilitar su manejo, se pueden clasificar al menos en cuatro categorías: Planificación, operativos o productivos, administrativos y financieros. Cada uno de estos procesos adquiere una característica propia de acuerdo a la entidad que se esté analizando. A continuación ejemplos sencillos para las cuatro categorías propuestas:

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

- ✓ Proceso de formulación y aprobación de planes y programas operativos.
- ✓ Proceso de seguimiento de planes y programas operativos.
- ✓ Procesos de producción u operativos.
- ✓ Proceso de formulación y diseño de proyectos.
- ✓ Proceso de construcción de obras y fabricación de bienes.

[3]Puentes Aldemar, Díaz José. "*Desarrollo Organizacional Programático: Modelo y Enfoque aplicable a Entidades Públicas"*. Programa de Modernización y Descentralización PROMODE/ECUADOR. Octubre 2005.

- ✓ Proceso para el suministro de servicios o provisión de bienes.
- ✓ Proceso para el mantenimiento de los bienes.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

- ✓ Proceso de adquisiciones y suministro de bienes.
- ✓ Proceso de incorporación y separación de recurso humano de la organización.
- ✓ Proceso de remuneraciones y compensaciones al personal.
- ✓ Proceso para el manejo de la información de la entidad.
- ✓ Proceso para capacitación o formación del talento humano en la organización.

PROCESOS FINANCIEROS

- ✓ Elaboración y ejecución de presupuestos.
- ✓ Registro de información contable y generación de reportes financieros.
- ✓ Recaudación.
- ✓ Pago de compromisos.
- ✓ Conformación y actualización de registros contables.
- ✓ Elaboración o actualización de estructuras tarifarias.

La realización de dichos procesos se puede clasificar, también según las unidades de gestión que lo realicen:

Procesos Multidepartamentales: sus actividades se realizan integrando varios departamentos, servicios o unidades. Lógicamente son los más complejos.

Proceso Departamental o Unifuncional: Aquel llevado a cabo por un solo departamento.

4.3.4. DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

La gestión por procesos es una forma de organización diferente a la clásica organización funcional, en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

4.3.5. DIFERENCIAS ENTRE LA GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS[4]

Es bastante habitual en las organizaciones gestionar los procesos productivos y los relativos al área de ventas, pero inusual gestionar otro tipo de procesos de servicio internos o de relación cliente externo-interno.

Actualmente, se puede y se debe gestionar variables como la satisfacción del cliente y todos procesos llevados a cabo en la organización; tradicionalmente, esto no se gestionaba debido principalmente a la dificultad y necesidad de encontrar sistemas de medición y evaluación adecuados. La gestión de la satisfacción del cliente supone disponer de medidas de la percepción del cliente sobre la satisfacción de su auténtica necesidad y no sólo del producto y/o servicio vendido.

La gestión de procesos supone disponer de sistemas para medir y evaluar el funcionamiento de los procesos y no sólo del producto del proceso. La medición es un elemento esencial para poder gestionar. "No se puede controlar aquello que no se mide y no se puede gestionar lo que no está bajo control"[5]. En la siguiente tabla se resume las diferencias entre ambos tipos de gestión.

[4]Toledo. *"La Gestión por Procesos".* Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria.Sescam, 21 de Octubre del 2002.

Cuadro 1
GESTIÓN TRADICIONAL VS. GESTIÓN POR PROCESOS

GESTIÓN FUNCIONAL	GESTIÓN POR PROCESOS
Organización por departamentos o áreas.	Organización orientada a los procesos.
Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades.	Los procesos de valor añadido condicional la ejecución de las actividades.
Autoridad basada en jefes departamentales.	Autoridad basada en los responsables del proceso.
Principio de jerarquía y de control.	Principio de autonomía y de autocontrol.
Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento.	Orientación externa hacia el cliente interno o externo.
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones.	Principio de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones.
Ejercicio del mando por el control basado en la vigilancia.	Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión.
Principio de eficiencia: ser más productivo.	Principio de la eficiencia: ser más competitivo.
Como hacer mejor lo que venimos haciendo.	Para quien lo hacemos y que debemos hacer.
Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento.	Las mejoras tienen ámbito transfuncional y generalizado: el proceso.

Fuente: Toledo. *"La Gestión por Procesos".* Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria.Sescam, 21 de Octubre del 2002.
Elaboración: Autora.

4.3.6. VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

En las organizaciones se ejecutan procesos por ende existen altas probabilidades de incurrir en errores y desaprovechar recursos tanto humanos como materiales. Una gestión por procesos estructurada, con los recursos y coordinación adecuados, permite optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y mejorar la calidad del servicio"[6].

[5]Camisón Cesar. "*La gestión de la calidad por procesos. Técnicas y herramientas de calidad".* 2009. http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/gestion-procesos
[6] Toledo. *"La Gestión por Procesos".* Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria.Sescam, 21 de Octubre del 2002.

4.4. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

4.4.1. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La evaluación de la gestión administrativa cuenta con herramientas fundamentales entre las cuales se procede a mencionar las siguientes:

1. **Evaluación del desempeño humano**[7]:

La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan. Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

---

[7] El Ministerio de relaciones Laboralesasesora y asiste técnicamente a las instituciones del sector público en el proceso de fortalecimiento institucional a través de la implantación de las normas e instrumentos técnicos de desarrollo institucional y talento humano. Así mismo, conforme las atribuciones otorgadas por la Ley Orgánica del Servicio Público, es el organismo rector de la administración del desarrollo institucional y del talento humano y remuneraciones del sector público; que entre sus competencias se encuentran las siguientes: emisión de políticas, normas e instrumentos técnicos de desarrollo administrativo y talento humano a ser aplicados por las instituciones del sector público; así como brindar asesoría técnica y absolver consultas sobre esta materia.

.

2. Encuesta de satisfacción laboral:

La satisfacción laboral es la medida en que son satisfechas ciertas necesidades del empleado y el grado en qué éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo; las mismas que pueden ser de tipo social, personal, económico o higiénico.

Las principales fuentes de satisfacción laboral se encuentran en los siguientes factores:

- Remuneración salarial
- La relación con sus superiores
- Condiciones físicas del trabajo
- Participación en las decisiones
- Relación con sus compañeros
- Políticas del trabajo
- Reconocimiento

3. Encuesta de satisfacción del cliente y/o usuario

Grado de cumplimiento de los requerimientos o necesidad del usuario. La satisfacción es relativa, depende de las circunstancias, necesidades y expectativas del cliente.

Los factores considerados para medir la satisfacción del cliente son:

- Trato al cliente (amabilidad)
- Oportunidad del servicio (rapidez del servicio)
- Eficiencia en la prestación del servicio (habilidad, conocimiento o atención a solicitud)

Sin embargo, la presente investigación se realiza en base a la metodología recomendada por la GTZ[8], es por ello que al abordar la evaluación de gestión municipal, en primera instancia se diagnostica la capacidad gerencial de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el periodo 2010, el cual contemplatres partes:orientaciones generales previas a su aplicación (indicadores con su respectivo concepto), formulario para registrar la ponderación **ENCUESTA DE VALORACIÓN** *(Ver Anexo # 5)*, y **RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN** *(Ver Anexo # 6)* en el que se recopila la encuesta de valoración; esta información sirve para determinar el **PERFIL DE LA CAPACIDAD GERENCIAL**y en que nivel de desarrollo organizacional se encuentra la institución**.**Para fortalecer este proceso de evaluación es necesario la formulación de encuestas a los funcionarios de la municipalidad para conocer cuáles son las realidades que se dan en cada departamento de la municipalidad, desde la perspectiva del funcionario público, basando en los resultados del primer instrumento aplicado.

[8] Organización no gubernamental, que conjuntamente con el componente de Fortalecimiento Institucional de CARE- Ecuador y AME, en el 2006, como resultado de la elaboración de los Planes de Desarrollo Cantonal, al identificar las profundas debilidades y las limitadas fortalezas en cada una de las Municipalidades de la provincia de Loja en particular , se adaptó el instrumento.

Finalmente se elabora un formato de encuesta para aplicarla a los “clientes externos” con el fin de estar al tanto desde la perspectiva del cliente como se están llevando a cabo los procesos que terminan en servicios para la población.

4.4.1.1. IMPORTANCIA DEL INSTRUMENTO DE AUTO-EVALUACIÓN RECOMENDADO POR LA GTZ[9]

La importancia del instrumento de autoevaluación recomendado por la GTZ, es el de facilitar conocer y valorar en que se ha avanzado y que aspectos están pocos desarrollados o no existen. Además de lo mencionado se puede decir que:

- ✓ Permite contar con información oportuna y objetiva sobre la situación de la municipalidad.
- ✓ Estimula procesos de auto-reflexión en torno a la situación del municipio para orientar adecuadamente los esfuerzos municipales.
- ✓ Orienta de manera óptima la inversión de recursos nacionales e internacionales.
- ✓ Permite a los gobiernos municipales fortalecer la capacidad de gestionar por si mismos su desarrollo institucional.
- ✓ Desarrolla habilidades para la toma de decisiones gerenciales.

[9]ISDEM/GTZ/FUNDE. *“Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal”*. Salvador. 2006

- ✓ Se aumenta el grado de conocimiento en los gobiernos locales de su gestión municipal.

4.4.1.2. INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD GERENCIAL

El instrumento de autoevaluación municipal es una herramienta para recoger y ponderar, de forma ordenada, información relevante sobre la gestión municipal en un períododeterminado. Esta información, recolectada y ordenada adecuadamente, facilitará la reflexión y el análisis de la situación de la municipalidad y será de gran apoyo para la toma de decisiones del Concejo Municipal.

El instrumento de evaluación, se convierte en un referente teórico conceptual para que cada persona (funcionario municipal), considerado como testigo clave informante, con pleno conocimiento de causa y hecho, aporte con su ponderación para emitir un juicio de valor dentro de los parámetros legítimamente permitidos, se convierte en un evaluador de lo que pasa en el contexto global de la organización, en este caso la Municipalidad de Catamayo. Tomando en cuenta que cada evaluador es parte de esa organización, debe ser realista y absolutamente imparcial y por sobre todo justo; pues de nada sirve ser generoso en su apreciación, cuando

puede encontrarse con otro evaluador extremadamente exigente por su naturaleza de no reconocer las acciones y resultados fácilmente de ser comprobados. En el Ecuador, según la GTZ para autoevaluar la capacidad gerencial en una entidad municipal, se considera los siguientes indicadores:

Cuadro 2
INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD GERENCIAL

INDICADORES GERENCIALES	DEFINICIÓN	FACTORES EVALUADOS
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Habilidad para desarrollar una declaración clara y relevante de la misión, preparar planes estratégicos y operativos constituyen elementos esenciales para aprovechar al máximo las oportunidades actuales y futuras con miras a mejorar la calidad, ampliar los servicios y fortalecer la demanda	❑ Plan Estratégico ❑ Misión y Visión Organizacional. ❑ Valores organizacionales ❑ Objetivos organizacionales o Lineamientos estratégicos ❑ Planes operativos anuales Institucional ❑ POA por departamentos o por servicios ❑ Planes operativos individuales
ESTRUCTURA ORG. Y SIST. ADMINISTRATIVOS	Estructura orgánica funcional efectiva esencial para coordinar las actividades, producir servicios municipales de calidad y toma de decisiones.	❑ Reconocimiento Legal o Estatutos ❑ Organigrama Institucional: estructura orgánica funcional ❑ Jerarquía Organizacional ❑ Reglamento Interno: políticas y normas
MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	El reclutamiento, la supervisión, la capacitación y el desarrollo del personal administrativo y ejecutivo de la municipalidad son esenciales para la implementación exitosa de las estrategias y actividades institucionales	❑ Manuales de Procedimientos municipales ❑ Descripción de cargos y funciones ❑ Protocolos de atención ❑ Suficiencia de RR.HH. ❑ Contratación ❑ Procesos de Selección Inducción ❑ Motivación y desarrollo humano ❑ Educación continua ❑ Desempeño laboral ❑ Sistemas de compensación ❑ Estabilidad Laboral
CULTURA ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO	Percepción de la calidad de los servicios desde los contribuyentes internos y externos. Evaluación de las habilidades gerenciales de la organización, esenciales para el desarrollo de su capacidad organizativa.	❑ Calidad de servicio. Interno ❑ Trabajo en equipo ❑ Liderazgo ❑ Participación en cambios ❑ Formación Gerencial ❑ Negociación ❑ Solución de Conflictos y problemas ❑ Gestión de cambios ❑ Toma de decisiones

GESTIÓN DE INFORMACIÓN	Líneas claras de comunicación para coordinar las actividades, producir y compartir la información necesaria para todas las funciones y decisiones de nivel gerencial.	❑ Gestión de información ❑ Instrumentos de recolección ❑ Comunicación interna ❑ Retroalimentación ❑ Manejo de reuniones ❑ Comunicación externa
CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA	Evaluación de la infraestructura física e instalaciones del lugar de trabajo y el acceso a nuevas tecnologías	❑ Dotación de equipos técnicos para servicios municipales ❑ Infraestructura ❑ Actualidad tecnológica y equipos computarizados
CAPACIDAD FINANCIERA	Capacidad de la organización para desarrollar mecanismos financieros y contables para la sostenibilidad de la administración municipal	❑ Sistemas contables financieros ❑ Administración de presupuestos ❑ Sistemas de control y auditoría ❑ Sistemas de costos y determinación de tarifas ❑ Mecanismos de inversión y financiamiento
MERCADEO	Evaluación del estudio de las necesidades de servicios municipales, los paquetes de servicios para satisfacer estas necesidades y su respectivo financiamiento y promoción.	❑ Plaza ❑ Producto ❑ Público ❑ Promoción ❑ Financiamiento
PARTICIPACIÓN SOCIAL	Desarrollo del empoderamiento de la comunidad para captar el apoyo y la participación comunitaria en la toma de decisiones e implementación de programas municipales , con el fin de garantizar la sostenibilidad del proyecto	❑ Percepción de la calidad de servicio desde el usuario externo ❑ Convenios institucionales para prestación de servicios. ❑ Nivel de integración con el sector municipal ❑ Alianzas estratégicas, coordinación interinstitucional (MSP, Municipio, Iglesia) y sectorial (público y privado. ❑ Plan de promoción y educación en utilización de servicios municipales. ❑ Participación comunitaria

Fuente: Asociaciónde Municipalidades Del Ecuador, Apoyo Técnico Componente de Fortalecimiento Institucional. CARE-Ecuador.
Elaboración: Autora.

Como se observa en el cuadro, la autoevaluación de la gestión municipal se enfoca en 9 indicadores principales, los mismos que comprenden factores

que nos permite analizar y valorar con mucho detalle la situación de la municipalidad en cada uno de ellos.

El diagnóstico organizacional del desarrollo de la capacidad gerencial permite evaluar rápidamente las habilidades gerenciales de cada organización. Es una evaluación sistemática y de proceso que se basa en el concepto de que las organizaciones atraviesan por varias etapas de desarrollo: nacen, crecen, se fortalecen y maduran.

Comprender estas etapas ayuda a evaluar sistemáticamente las posibilidades gerenciales actuales de las organizaciones y adoptar medidas críticas para fortalecer la capacidad gerencial y lograr la sostenibilidad organizacional en su integralidad.

La mejor forma de iniciar una evaluación de la capacidad organizacional en general es adoptar una perspectiva de largo plazo de la organización y la manera en que se ha desarrollado a lo largo del tiempo. A medida que las organizaciones crecen y evolucionan a lo largo de un proceso continuo de desarrollo gerencial que se caracteriza por etapas de desarrollo muy claras.

Esta evaluación nos ayuda a trazar un perfil de la capacidad gerencial organizacional (*Ver Cuadro # 3*), evaluando la etapa actual de desarrollo de sus habilidades gerenciales. Las organizaciones atraviesan por diferentes etapas a ritmo diferente y tienden a permanecer en una etapa de desarrollo

particular hasta que la organización logre desarrollar una combinación de buenos sistemas gerenciales y administrativo, con personal capacitado para utilizar efectivamente estos sistemas.

Cuadro 3
ETAPAS DE LA CAPACIDAD GERENCIAL ORGANIZACIONAL

1. ETAPA DE DISEÑO	No existe/ no es aplicable/ estrategia de intervención en diseño
2. ETAPA INICIAL	Procesos en inicio o en comienzo. Sistema gerencial es elemental.
3. ETAPA DE CRECIMIENTO	Procesos en implementación / en ejecución/ estrategias de intervención en aplicación. Los sistemas gerenciales comienzan a fortalecerse para facilitar la comunicación y a definir con mayor claridad los escalafones de autoridad y responsabilidad de supervisión
4. ETAPA DE MADUREZ	Procesos en desarrollo, solidez de las estrategias en evaluación y seguimiento. Las organizaciones han logrado expandir exitosamente sus programas y servicios

Fuente: Asociaciónde Municipalidades Del Ecuador, Apoyo Técnico Componente de Fortalecimiento Institucional. CARE-Ecuador.
Elaboración: Autora

Una vez que se ha definido las características de cada etapa de desarrollo se puede adoptar una perspectiva histórica de la organización, determinar el nivel de avance de desarrollo organizacional y definir los logros por alcanzar en un período determinado de tiempo.

Las etapas del desarrollo pueden ser consideradas como una guía para definir los indicadores de desarrollo de la capacidad gerencial, ayudan a medir el progreso logrado de la organización y determinar en que punto se encuentran los aspectos que necesita para fortalecer para alcanzar una etapa más avanzada de desarrollo. Sin embargo es importante fijar metas

realistas. A continuación se presenta los criterios de evaluación para determinar el nivel de desarrollo de la capacidad organizacional, considerando la etapa de la capacidad gerencial organizacional que presente la entidad.

Cuadro 4
NIVELES DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

NIVELES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
1. BAJO	1 a 2
2. MODERADO	2 a 3
3. ALTO	3 a 4

Fuente: Asociación de Municipalidades Del Ecuador, Apoyo Técnico Componente de Fortalecimiento Institucional. CARE-Ecuador.
Elaboración: Autora

Finalmente, toda la información obtenida por este instrumento se condensa en una gráfica que permite establecer los puntos críticos de la entidad en estudio. Después se procede a la elaboración y aplicación de encuestas al cliente internoy externo.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES Y MÉTODOS

Al abordar el tema “EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN CATAMAYO PERÍODO 2010. PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL”, fue necesario hacer uso de métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos para el cumplimiento de los objetivos planteados.

5.1. MÉTODOS

5.1.1. MÉTODO CIENTÍFICO

Es un método de investigación usado principalmente en la producción de conocimiento en las ciencias, por lo tanto es el método por el cual se parte para una investigación de tipo generativa cuya aplicación se la hizo en toda la investigación.

5.1.2. MÉTODO DEDUCTIVO

El método parte de fenómenos generales a particulares; se lo empleó al conocer los aspectos generales de la administración pública y a través de la utilización de instrumentos de recolección de información para evaluar la gestión administrativa, además diagnosticar las particularidades que presenta la Municipalidad del Cantón Catamayo.

5.1.3. MÉTODO INDUCTIVO

Concebido para abordar temas de lo particular a lo general, sirvió para abordar la temática de las opiniones de los integrantes de la comunidad tanto del área urbana como del área rural del Cantón Catamayo, los casos individuales ofrecieron insumos para conformar información integral, logrando identificar los aspectos relevantes de la administración desde la perspectiva del cliente interno y externo.

5.1.4. MÉTODO DESCRIPTIVO

Consiste en narrar la realidad encontrada; permitió hacer la interpretación y comparación de hechos generados a través de la permanencia en la municipalidad y los resultados arrojados de los instrumentos aplicados que siendo específicos no se encuentran aislados, y son parte del contexto de la gestión que ofrece la Municipalidad de Catamayo mediante los productos, bienes y servicios.

5.1.5. MÉTODO ANALÍTICO

Consiste en la disgregación de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Se lo adoptó con los resultados de cada uno de las variables de los instrumentos

aplicados (factores que involucran los indicadores e interrogantes de las encuestas) y la observación de constatación con el fin de detectar las causas y los efectos que se produjeron.

5.1.6. MÉTODO SINTÉTICO

Es el proceso de razonamiento que tiende a fortalecer un todo, condensar y compendiar a partir de los elementos distinguidos por el análisis. Este método se lo aplicó para sintetizar, concluir hechos y situaciones que se destacan y caracterizan a cada instrumento aplicado, logrando integrar el todo de la temática abordada, los mismos que sirvieron para formular la propuesta alternativa para el fortalecimiento institucional.

5.2. TÉCNICAS

5.2.1. OBSERVACIÓN DIRECTA

Se corroboró la información obtenida en el instrumento de la evaluación de gestión administrativa de la Municipalidad de Catamayo en forma global, por lo que fue necesario permanecer dentro de las oficinas del Municipio dos meses para conocer lo que ocurre casa adentro, en diferentes aspectos especialmente en la parte administrativa, en las competencias asumidas por los funcionarios municipales en cada una de las áreas o unidades

departamentales. Así mismo se verificó la calidad de atención ofrecida a los demandantes.

Permanecer dentro de la Municipalidad, aseguro contar con insumos objetivos del proceso de la gestión en las diferentes unidades administrativas y emitir juicios de valor absolutamente reales e imparciales, al contrastar la información de los funcionarios municipales y los usuarios o demandantes, y la realidad compartida dentro de la municipalidad.

5.2.2. ENCUESTA

Simultáneamente se aplicó encuestas debidamente validadas previa a su aplicación a los demandantes internos y externos, en razón de que éstos últimos se convierten en oferentes y demandantes de los servicios que ofrece la municipalidad de Catamayo, caso concreto pago de tarifas de agua, tasas de recolección de basura, impuestos al predio urbano, entre otros.

5.2.3. ENTREVISTA

Se recurrió a esta técnica al momento de diagnosticar la situación de la municipalidad, donde se procedió a preguntar a los encuestados para conocer desde su percepción, los problemas más destacados que ocurren en los diferentes procesos que se llevan a cabo.

5.2.4. RECOLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA

Consiste en recoger información de libros, revistas, internet u otra fuente que nos proporcione datos acerca del objeto de estudio. Se la utilizó al momento de solicitar información de la empresa, por lo cual nos brindaron organigrama, currículos y Leyes a las que se rige.

5.3. INSTRUMENTOS

Son técnicas auxiliares que consiste en registrar los datos que se van obteniendo a través de las técnicas. En el presente trabajo, la metodología requiere la utilización de los siguientes instrumentos:

5.3.1. GUÍA DE OBSERVACIÓN

Instrumento clave para recopilar información, en la que se unificó criterios para la toma de información y para el registro de hechos relevantes para el estudio. A más de los instrumentos antes mencionados, fue necesario permanecer dentro de la municipalidad con la finalidad de contrastar la realidad de lo que ocurre al interno de la municipalidad y ratificar o rectificar lo concerniente con los puntos de vista de funcionarios municipales, concejales y clientes externos. *(Ver Anexo # 1).*

5.3.2. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD GERENCIAL

Para la evaluación de la gestión administrativa municipal se utilizó, en primera instancia, el formato preestablecido con criterios concernientes a la evaluación de la capacidad gerencial recomendado por la GTZ *(Ver Anexo #2)*.Así mismo se requirió el formato del instrumento de recolección de información de evaluación para proceder a tabular la información obtenida por cada funcionario del primer instrumento aplicado *(Ver Anexo #3)*.

5.3.3. ENCUESTA

Se aplicó el instrumento de la encuesta estructurada con preguntas abiertas, cerradas, de control y de selección múltiple tanto a clientes internos y externos, asegurando la confidencialidad de la información y garantizando la seguridad de los informantes.

Tomando como punto de partida el primer acercamiento a la Municipalidad de Catamayo, se extrajo información muy valiosa, entre las que constan: La voluntad política de su Alcalde para realizar el trabajo de investigación, la autorización para la toma de información de las diferentes unidades de gestión que integran la Municipalidad de acuerdo a la estructura orgánica vigente. *(Ver Anexo # 4 y 5).*

5.3.3.1. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La determinación de la muestra de clientes externos[10] de la Municipalidad de Catamayo se la realizósegún la proyección de la población ecuatoriana por área y años calendario, según provincias y cantones del INEC; la población total del Cantón Catamayo, al 2010, registra 29.772 habitantes, de los cuales el 58,15% corresponde a los grupos de 20-49 años de edad. No se incluye al total de la población porque se encuentran menores de edad y población con edades de 50 años y más que corresponde a la tercera edad.

$$n = \frac{N}{1+(e)^2(N)}$$

n = Tamaño de la muestra

N = 17.312

e = 5 %.

Nivel de Confiabilidad del 95%.

$$n = \frac{N}{1+(e)^2(N)}$$

$$n = \frac{17312}{1+(0{,}05)^2 * 17312}$$

$$n = 390$$

Dentro de esta muestra se encuentran los servidores municipales que constituyen los clientes internos y la población demandante de los servicios

[10]Clientes o usuarios, la comunidad en general.

de la Municipalidad que representan alos clientes externos. El universo geográfico de investigación lo conforma la Municipalidad del Cantón Catamayo, en el período 2010.

Se registran el número de los funcionarios municipales a noviembre del 2010 en elCuadro #5.

Cuadro 5
FUNCIONARIOS MUNICIPALES
A NOVIEMBRE DEL 2010

CONDICIÓN LABORAL	CANTIDAD
Empleados permanentes	72
Empleados contratados	86
Trabajadores permanentes	173
Trabajadores contratados	40
TOTAL	**371**

Fuente: Unidad de Recursos Humanos
Elaboración: Autora

SEGMENTACIÓN DE LA MUESTRA

Para la toma de información se procedió a la aplicación de encuestas tanto a clientes internos como externos. A continuación, en el Cuadro # 6, se presenta la participación que registra la población de la ciudad de Catamayo con respecto a la población de habitantes de 20 a 49 años para el año 2010 y por ende al número de encuesta según la muestra estadísticamente determinada, que corresponde a cada uno de ellos.

Cuadro 6
SEGMENTACIÓN DE LA MUESTRA

CANTÓN	HABITANTES	PESO	ENCUESTAS
Ciudad Catamayo y Área urbana	12.402	71,64%	279
El Tambo	3.220	18,60%	73
Guayquichuma	270	1,56%	6
San Pedro	916	5,27%	21
Zambi	504	2,91%	11
TOTAL	**17.312**	**100%**	**390**

Fuente: INEC. Censo 2001
Elaboración: Autora

La metodología de la evaluación de gestión el primer instrumento consta de tres partes:

1) Orientaciones generales previas a su aplicación (indicadores con su respectivo concepto).

2) Formulario para registrar la ponderación (criterios según factores).

3) Instrumento para vaciar la información y llegar a determinar el promedio que permite ubicar en que nivel de desarrollo organizacional se encuentra.

Los evaluadores son siete funcionarios municipales[11] en funciones quienes evalúan la gestión municipal de manera global. Además, según por recomendaciones de la GTZ, por experiencias exitosas municipales, se recomienda que el número de muestra para los funcionarios no supere el 25% de la población de la entidad municipal, debido a la importancia que tiene la población en general en cuanto a la evaluación de la gestión administrativa.

[11] Alcalde, director de planificación, director financiero, director de obras públicas, director de turismo, director de gestión ambiental, director de educación y cultura.

Entonces se aplicó encuestas diseñadas y validadas a 93 funcionarios (25% de 371 funcionarios) de los cuales se obtuvo información completa de 78 funcionarios municipales.

5.3.4. GUÍA DE ENTREVISTA

Dependiendo de la naturaleza de la información a obtener, se elaboró una guía de entrevista semi-estructurada, con directrices definidas sobre el tema abordado, sin dejar de lado los saberes y experiencia de los informantes y recabar los temas asociados o vinculantes con su criterio y punto de vista*(Ver Anexo # 6).*

5.4. PROCEDIMIENTOS

Inicialmente se recurrió a bibliografía relacionada con el tema de estudio con el fin de elaborar la revisión literaria, misma que permitió conocer conceptos y teorías de la gestión por procesos, conjuntamente con las metodologías aplicadas a la evaluación de la gestión por procesos. De manera secuencia, se aplicó un instrumento a los responsables de las Unidades Administrativas, denominadas desde el enfoque de la Gestión de Procesos: Unidades de gestión. Con los resultados aquí obtenidos, se los representó gráficamente para la identificación de los nudos críticos los que sirvieron de referentes para abordar los problemas más álgidos. Luego se aplicó el instrumento de

la encuesta dirigida a los clientes internos de la institución municipal, durante reuniones de trabajo y en las diferentes unidades de gestión.

La siguiente etapa correspondió a la realización de una encuesta direccionada a los clientes externos, la población de Catamayo, la cual se la aplicó en diversas eventos: reuniones de padres de familia de las instituciones educativas de la localidad y de la parroquia el Tambo, reuniones barriales de la localidad, en el Área de Salud Nº 4 Catamayo a los diferentes usuarios que aguardaban ser atendidos, además se acudió a los diversos sectores de las parroquias urbanas y rurales del Cantón Catamayo.

Una vez tabulados y obtenidos los resultados de los tres instrumentos aplicados, se realizó un análisis y se determinó los diferentes puntos críticos de la entidad municipal. Con los resultados contrastados se pudo fundamentar la presentación de la propuesta: Implementación de la gestión por procesos; además, se indagó a consultores especializados que proporcionaron información necesaria para el desarrollo de la propuesta.Finalmente se procedió a formular las conclusiones y recomendaciones pertinentes derivadas del análisis institucional realizado.

f. RESULTADOS

6.1. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD GERENCIAL

Para el presente trabajo se utilizó la metodología recomendada por la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) adaptada para el Ecuador, la cual parte de la evaluación gerencial a través del instrumento de evaluación (encuesta de valoración), que ayuda a trazar un perfil de la capacidad gerencial organizacional apreciando la etapa actual de desarrollo de sus habilidades gerenciales. La aplicación de este instrumento revelar puntos críticos de la capacidad gerencial en el análisis de los factores e indicadores involucrados.

6.1.1. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

El Instrumento de evaluación*(Ver Anexo# 5),*ha sido aplicado a los 7 funcionarios que se desempeñan como directores tanto en el nivel ejecutivo y operativo, mismos que se constituyen como informantes de calidad y se enlistan a continuación:

NIVEL EJECUTIVO

1. Alcalde

NIVEL OPERATIVO

2. Director de planificación,
3. Director financiero,

4. Directorde obras públicas,
5. Director de turismo,
6. Director de gestión ambiental,
7. Director de educación, cultura y deportes

Este instrumento permite evaluar la capacidad gerencial global de la Municipalidad del Cantón Catamayo, en base a 9 indicadores:

1. Gestión estratégica,
2. Estructura organizacional y sistemas administrativos,
3. Manejo de recursos humanos,
4. Cultura organizacional y talento humano,
5. Gestión de información,
6. Capacidad técnica y tecnológica,
7. Capacidad financiera,
8. Mercadeo,
9. Participación social.

Cada indicador contiene factores que se relacionan directamente con el indicador, los informantes deben evaluar estos factores en base a 4 criterios, los criterios varían dependiendo del factor que van del 1 que significa que no existe o presenta un desarrollo básico al 4 que indica que cada factor se encuentra satisfactoriamente desarrollado.

6.1.2. PERFIL DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD GERENCIAL ORGANIZACIONAL

Para establecer el perfil de desarrollo de la capacidad gerencial organizacional es necesario calcular el promedio por cada factor en base a las calificaciones de cada uno de los 7 informantes, como se adjunta en el Anexo # 6, luego de lo cual se procede a calcular el promedio por cada indicador, en base a las ponderaciones de cada factor, de esta manera se establece el perfil de desarrollo de la capacidad organizacional que es el resultado de la ponderación global de los 9 indicadores evaluados, cuyos resultados se detallan en el cuadro siguiente.

Cuadro 7
EVALUACIÓN DE CAPACIDAD GERENCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CATAMAYO

Nº	INDICADORES EVALUADOS	PROMEDIO
1	GESTIÓN ESTRATÉGICA	2,10
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS ADMINISTRATIVO	2,82
3	MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	2,43
4	CULTURA ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO	2,67
5	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	2,62
6	CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA	2,57
7	CAPACIDAD FINANCIERA	3,14
8	MERCADO	2,31
9	PARTICIPACIÓN SOCIAL	2,81
	TOTAL PROMEDIO GLOBAL (GENERAL)	**2,61**

Fuente: Instrumento de evaluación (Encuesta de valoración), aplicado a los niveles directivos y al personero municipal de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el mes de Diciembre del 2010.
Elaboración: Autora

De acuerdo al promedio general obtenido de 2,61 permite ubicar a la Gestión Municipal en la etapa de crecimiento *(Ver Cuadro # 8)*, de acuerdo a la metodología de la GTZ; por lo tanto, se lo ubica en el nivel moderado dentro de los Niveles de desarrollo de la Capacidad Organizacional, entendiéndose que se han superado ciertas limitaciones económicas, administrativas y técnicas fundamentalmente de planificación y desarrollo organizacional.

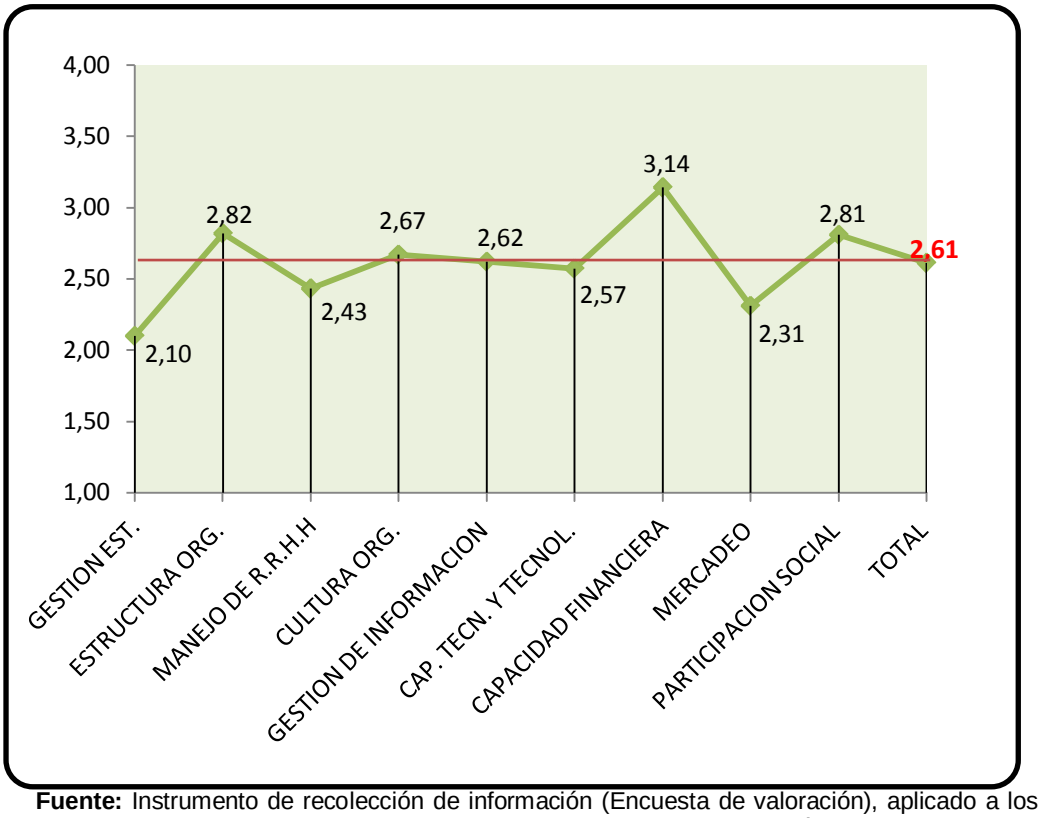
Cuadro 8
ETAPA DE LA CAPACIDAD GERENCIAL ORGANIZACIONAL

3. ETAPA DE CRECIMIENTO
Procesos en implementación / en ejecución/ estrategias de intervención en aplicación. Los sistemas gerenciales comienzan a fortalecerse para facilitar la comunicación y a definir con mayor claridad los escalafones de autoridad y responsabilidad de supervisión.

Fuente: ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DEL ECUADOR, Resultado global del Instrumento de evaluación de capacidad gerencial.
Elaboración: Autora

A partir de la ponderación global de capacidad gerencial de la municipalidad de Catamayo (2,61) se puede evaluar los indicadores que se encuentran debajo de la media general y aquellos que se encuentran sobre la media general, tal como se puede observar con mayor claridad en el gráfico # 2; esta comparación con la ponderación global permite establecer cuáles son los que ameritan mayor atención y cuales se encuentran desarrollándose oportunamente. Inmediatamente, como cada uno de los indicadores comprende factores se analiza cuales, dentro del indicador, presentan ponderaciones bajas y altas frente al promedio global de la institución.

Gráfico 2
INDICADORES DE LA CAPACIDAD GERENCIAL
MUNICIPIO DE CATAMAYO PERÍODO 2010



Fuente: Instrumento de recolección de información (Encuesta de valoración), aplicado a los niveles directivos y al personero municipal de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el mes de Diciembre del 2010.
Elaboración: Autora

6.1.2.1. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE LA CAPACIDAD GERENCIAL

Cada indicador obtiene un promedio que permite calificarlo y está conformado por un número de factores, sin embargo esta calificación requiere se corroborada, por lo que ha sido necesario permanecer en la institución y observar los procesos, actividades relacionadas a cada uno de ellos. A continuación se describe cada indicador, conjuntamente con sus factores, contrastando la información obtenida en el instrumento de

evaluación con las observaciones directas, lo cual es recomendado hacerlo por la metodología que se está utilizando, permitiendo validar los resultados.

1. INDICADOR DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

El presente indicador evalúa la habilidad para desarrollar una declaración clara y relevante de la misión, además preparar planes estratégicos y operativos que constituyen elementos esenciales para aprovechar al máximo las oportunidades actuales y futuras con miras a mejorar la calidad, ampliar los servicios y fortalecer la demanda. Los resultados de este indicador se detallan en el cuadro # 9.

Cuadro 9
INDICADOR GESTIÓN ESTRATÉGICA

FACTORES	PROMEDIO	CRITERIO
Plan Estratégico	1,43	No existe o no se lo ha revisado desde hace 2 años.
Misión y Visión institucional.	2,00	Existen declarados por escrito, pero solamente lo conoce el directorio.
Valores Organizacionales	2,43	Son declarados pero no conocidos.
Objetivos organizacionales / Lineamientos Estratégicos	1,86	Existen pero no son claros, ni realistas, no son conocidos por el personal, no concuerdan con la misión.
Plan Operativo Anual Institucional.	2,29	Se han elaborado, pero no se ejecutan.
Planes operativos de actividades de departamentos o servicios	2,57	Existen pero no concuerdan con el Plan Operativo Anual.
Planes operativos individuales	2,14	Se han elaborado, pero no se ejecutan.
PROMEDIO	**2,10**	

Fuente: Instrumento de evaluación (Encuesta de valoración).
Elaboración: Autora

Como se puede ver en el cuadro, el indicador de la Gestión Estratégica está por debajo del promedio global con 2,10, y se debe básicamente a que no existe el plan estratégico ni objetivos organizacionales se encuentran claramente estipulados, considerando que son elementos esencialespara el accionar institucional a corto, mediano y largo plazo.

Entre los factores que presentan mayores promedios dentro del indicador se encuentran los planes operativos de la institución,así como de las actividades departamentales; sin embargo su elaboración no es técnica por lo que incide en su planificación y ejecución y por ende en los planes individuales.

En el contexto de los valores organizacionales, estos se encuentran en el documento Plan de Desarrollo Cantonal[12], pero al no ser conocidos por el todo el personal y la comunidad no son considerados como pautas de actuación durante la generación y otorgación de servicios a la comunidad.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Se concibe como la estructura orgánica funcional efectiva esencial para coordinar las actividades, producir servicios municipales de calidad y toma de decisiones.

[12]Elaborado durante la administración 2004-2009 en Septiembre del 2007.

Dentro del indicador estructura organizacional y sistemas administrativos, el promedio obtenido es de 2,82 por encima del promedio general (2,61), los factores con mayor ponderación dentro del indicador analizado son el reconocimiento legal, al ser amparado por el orden jurídico constitucional del Ecuador a través de disposiciones legales vigentes.

Así mismo la jerarquía organización de la municipalidad encaja en la administración tradicional, por ello es necesario pasar al siguiente nivel rediseñar la organización a partir de los nuevos procesos con criterios de horizontalidad de tal forma que se facilite más la comunicación, coordinación e integralidad entre las dependencias a la par que el mejor aprovechamiento del talento humano que tiene en la Institución.

Cuadro 10
INDICADOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

FACTORES	PROMEDIO	CRITERIO
Reconocimiento Legal / Estatutos	3,43	Es formalizada en las instancias legales pertinentes y formalizadas las relaciones interinstitucionales.
Organigrama Institucional: Estructura orgánico funcional	2,00	Existe organigrama estructural que muestra los niveles de autoridad y cargos del personal, pero no corresponde a la realidad.
Jerarquía Organizacional	3,14	Democrático – dirigido.
Reglamento Interno: políticas y normas	2,71	Existen reglamentos normas y políticas pero se los aplica a discreción.
PROMEDIO DEL INDICADOR	**2,82**	

Fuente: Instrumento de evaluación (Encuesta de valoración), aplicado a los niveles directivos y al personero municipal de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el mes de Diciembre del 2010.
Elaboración: Autora

El factor con más bajo porcentaje es el Organigrama Institucional, el criterio concuerda con la realidad que se presenta, pues el manual orgánico

funcional que es considerado al momento de asignar funciones no ha sido aprobado por el Consejo Municipal, por ende tampoco existe un Organigrama Orgánico pertinente a la realidad de la institución.

3. MANEJO DE RECURSOS HUMANOS

La definición del indicador es: el reclutamiento, la supervisión, la capacitación y el desarrollo del personal administrativo y ejecutivo de la municipalidad son esenciales para la implementación exitosa de las estrategias y actividades institucionales.

El indicador de manejo de recursos humanos se encuentra por debajo de la media global con un 2,43, entre sus factores más críticos está el sistema de compensaciones por la carencia de incentivos basados en el nivel de desempeño de las funciones encomendadas; de la misma manera, el promedio del factor de manual de descripción de cargos y funciones exponela no aprobación de un referente legal como el manual orgánico funcional que tiene incidencia en desarrollo administrativo de los mandos medios, pues al no haber sido socializado, y aprobado, deslinda responsabilidades de los funcionarios municipales. Es crítico este factor para el desenvolvimiento de la estructura organizacional.

A continuación se presenta el Cuadro # 11 concerniente al indicador manejo de recursos humanos.

Cuadro 11
INDICADOR MANEJO DE RECURSOS HUMANOS

FACTORES	PROMEDIO	CRITERIO
Manual de descripción de cargos y funciones.	2,00	No todo el personal cuenta con una descripción de su cargo, no conoce claramente sus responsabilidades y quiénes son sus supervisores.
Manual de procedimientos y prácticas administrativas.	2,14	Existen procedimientos para sistemas específicos, pero no se los aplica sistemáticamente.
Protocolos de atención.	3,00	Existen Protocolos para sistemas específicos, pero no se los aplica sistemáticamente.
Suficiencia de RR.HH.	2,29	Es insuficiente para la capacidad organizacional. Excede las necesidades operativas.
Contratación.	3,14	Existe sistema de contratación actualizado y reglamentado y es aceptado solo a nivel administrativo en el personal hay inconformidad.
Políticas de motivación y desarrollo humano del personal.	2,43	Existen expedientes del personal pero estos no están documentados.
Procesos de Selección e inducción.	2,43	Selecciones de personal esporádicas, sin una sistematización y análisis de perfiles para los cargos. Políticas de los procesos de inducción, sin aplicación.
Educación continua y capacitación.	2,14	El personal se capacita conforme a las oportunidades existentes.
Desempeño laboral.	2,43	Evaluación de desempeño informal, no sistemática sin criterio organizacional.
Sistemas de compensación.	1,86	Existen salarios con base en tipos de contratos laborales, pero se aplican otras compensaciones no sistemáticas.
Estabilidad del personal.	2,86	Moderada estabilidad laboral.
PROMEDIO DEL INDICADOR	**2,43**	

Fuente: Instrumento de evaluación (Encuesta de valoración), aplicado a los niveles directivos y al personero municipal de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el mes de Diciembre del 2010.
Elaboración: Autora

Sobresale la política de contratación, superando en 0,54 a la tendencia promedio de 2,61, lo que constituye una fortaleza administrativa de la municipalidad; la ponderación alcanzada hace referencia en el aspecto legal de documentos contractuales del sistema de contratación, pero factores como los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal están por debajo de la media global (2,61).

Tomando como referencia el sistema de contratación del personal en los mandos directivos, esenciales para el logro de resultados institucionales, se puede señalar que su política de selección y contratación se basa en referencias[13]y experiencia; sin embargo, esto no garantiza la contratación del personal idóneo en las unidades de gestión.

El factor de protocolo de atención, supera al promedio general, quizá por ser condescendientes los evaluadores con la cabeza de la administración actual ponderan sin objetividad, cuando en la realidad es diferente, tal es el caso al solicitar determinada información en algunas de las dependencias municipales siempre hay un justificativo para postergar la entrega de lo solicitado, sin embargo, se contrastará cuando se tome información de clientes internos y externos de la institución.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO

Se define como la percepción de la calidad de los servicios desde los contribuyentes internos y externos. Evaluación de las habilidades gerenciales de la organización, esenciales para el desarrollo de su capacidad organizativa. El indicador supera, en mínimo porcentaje al promedio global institucional, como se muestra en el cuadro # 12.

[13]En las instituciones públicas, prevalece el criterio político.

Cuadro 12
INDICADOR CULTURAL ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO

FACTORES	PROMEDIO	CRITERIO
Calidad de Servicio Percepción Interna.	2,29	Buena.
Trabajo de equipo.	3,29	Se tiene grupos de trabajo establecidos, con un desarrollo incipiente.
Liderazgo.	2,86	Esfuerzo de liderazgo facilitador y participativo.
Participación en cambios.	3,00	Existe la necesidad de organizarse en grupos, y participación en los cambios.
Formación gerencial.	2,57	Uno o varios dirigentes han tenido formación formal en el campo administrativo gerencial, y hay esfuerzos para aplicar lo aprendido.
Negociación.	3,00	Se reconoce la importancia de la negociación.
Solución de conflictos.	1,71	Los directivos reconocen que hay conflictos y la importancia de resolverlos.
Gestión del cambio.	2,43	Los directivos aceptan ideas sobre cambios, pero no hay mecanismos para implementación.
Solución de problemas.	3,00	Los problemas son identificados regularmente incluyendo el punto de vista del usuario y los trabajadores manejan una metodología para su resolución, pero existen solo esfuerzos aislados para resolverlos.
Toma de decisiones.	2,57	El Alcalde, el Concejo y el personal de mayor jerarquía participan en la toma de decisiones importantes.
PROMEDIO DEL INDICADOR	**2,67**	

Fuente: Instrumento de evaluación (Encuesta de valoración), aplicado a los niveles directivos y al personero municipal de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el mes de Diciembre del 2010.
Elaboración: Autora

Los factores como trabajo en equipo, negociación, participación en cambios y la solución de problemas se los considera favorables lo que influye en la ponderación final del indicador de 2,67; de acuerdo a la constatación personal y directa,aún falta por desarrollarse. Se debe tomar en cuenta que en las instituciones que han logrado desarrollar el trabajo en equipo son las que tienen una estructura orgánica definida, una imagen institucional

fortalecida, con métodos y procedimientos definidos y sobre todo con normativas vigentes, esto se corroborará en la aplicación de encuestas a los funcionarios y clientes externos.

El factor con menor ponderación es solución de conflictos, las relaciones personales deterioradas por conflictos no resueltos impiden alcanzar metas acordadas, por lo cual es crítico el desarrollo del factor en el nivel directivo.

5. GESTIÓN DE INFORMACIÓN

Definido como las líneas claras de comunicación para coordinar las actividades, producir y compartir la información necesaria para todas las funciones y decisiones de nivel gerencial.

En el indicador de gestión de la información(2,62) se encuentra en equiparado con el promedio global. El factor manejo de la información presenta el promedio elevado, a través de la observación se pudo constatar que la información que se genera en las diferentes unidades departamentales, en algunas ocasiones, no es considerada como referente para la toma de decisiones. Así mismo, la comunicación externa es importante dentro del presente indicador; no obstante, la percepción real de la gestión municipal se la obtendrá con la averiguación de clientes internos y externos (segunda y tercera etapa del proceso de toma de información).

Cuadro 13
INDICADOR GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

FACTORES	PROMEDIO	CRITERIOS
Manejo de la información	3,14	Se procesa, se analiza y se sistematiza informes que se preparan regularmente.
Instrumentos de gestión de información (SIG)	2,29	Existen instrumentos de recolección básicos.
Comunicación interna	2,57	Existen procesos de comunicación claros y en funcionamiento. Tiende a ser abierta y democrática.
Retroalimentación	2,57	Existen mecanismos informales de comunicación y retroalimentación verbal y en el puesto de trabajo.
Manejo de Reuniones	2,14	Las reuniones son manejadas solamente por la autoridad y no son frecuentes.
Comunicación Externa	3,00	La imagen de la organización solamente es conocida por las autoridades de diferentes instituciones.
PROMEDIO DEL INDICADOR	**2,62**	

Fuente: Instrumento de evaluación (Encuesta de valoración), aplicado a los niveles directivos y al personero municipal de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el mes de Diciembre del 2010.
Elaboración: Autora

El manejo de reuniones, es el factor con menor ponderación dentro del indicador analizado, a través de la permanencia dentro de la organización se constató la realización de 1 reunión por semana entre la alta gerencia y el nivel directivo; sin embargo por la ponderación alcanzada, se recomienda revisarla metodología aplicada en las reuniones.

6. CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA

Permite evaluar la infraestructura física e instalaciones del lugar de trabajo y el acceso a nuevas tecnologías.

El promedio del indicador (2,57) es cercano al promedio general de la evaluación, refleja información real que debe ser prioridad para la municipalidad destinar recursos para este componente, que si bien se deprecian apoyan al desarrollo de los procesos, lo que va de la mano con la capacitación y actualización profesional de los funcionarios municipales y permite mejorar si van acompañados del desarrollo adecuado de los factores de cada indicador evaluado.

Cuadro 14
INDICADOR CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA

FACTORES	PROMEDIO	CRITERIOS
Dotación de equipos técnicos para servicios municipales	2,29	Existen pocos equipos y no lo manejan.
Infraestructura	2,86	Es adecuada pero no es funcional.
Actualidad tecnológica y equipos computarizados	2,57	Existen los equipos que requieren, pero solamente lo manejan una parte del personal.
PROMEDIO DEL INDICADOR	**2,57**	

Fuente: Instrumento de evaluación (Encuesta de valoración), aplicado a los niveles directivos y al personero municipal de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el mes de Diciembre del 2010.
Elaboración: Autora

Al momento de realizar el presente trabajo, el Gobierno Municipal de Catamayo se encontraba realizando remodelaciones en las instalaciones para tener espacios más funcionales. De la actualidad tecnológica y equipos, se cuenta con ellos; pero aún existen necesidades de adquisición de equipos computarizados, así como la implementación de software que permita la generación oportuna de la información en los procesos direccionados a los servicios municipales.

7. INDICADOR CAPACIDAD FINANCIERA

Conceptualizado como capacidad de la organización para desarrollar mecanismos financieros y contables para la sostenibilidad de la administración municipal.

Cuadro 15
INDICADOR CAPACIDAD FINANCIERA

FACTORES	PROMEDIO	CRITERIOS
Sistemas contables financieros	3,43	La organización mantiene sistemas de contabilidad básica, pero se realizan controles contables estándar en forma consistente.
Administración de presupuestos	3,43	Está en condiciones de estimar los cupos de gastos
Sistemas de control y auditoria	2,86	Las auditorías periódicas informan los problemas de auditoría se los resuelve en forma parcial.
Sistemas de costos y determinación de tarifas	3,00	Se producen informes financieros sobre gastos y se elaboran presupuestos para actividades financiadas. Se evalúan periódicamente el costo de los servicios.
Mecanismos de inversión y financiamiento	3,00	Las actividades que generan ingresos representan un 10% del financiamiento de la organización.
PROMEDIO DEL INDICADOR	**3,14**	

Fuente: Instrumento de evaluación (Encuesta de valoración), aplicado a los niveles directivos y al personero municipal de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el mes de Diciembre del 2010.
Elaboración: Autora

Este factor de gestión no lo abordaré a futuro, sin embargo por la información proporcionada refleja un parámetro que en todos sus componentes supera la tendencia promedio general de 2,61(*Ver Cuadro #15*). Entre los factores con mayor ponderación están los sistemas contables

ya que la municipalidad en estudio emplea el sistema SIG-AME[14] desde enero del 2010, que compréndelas áreas de finanzas, catastros, agua potable y Contabilidad.

El sistema de control y auditoria, aunque es superior al promedio global, presenta la menor ponderación dentro del indicador, los problemas detectados por las auditorias no son resueltos en su totalidad por la institución. Se hace necesario tomar en consideración cada una de las observaciones realizadas por el departamento de auditoría interna operatividad por la Contraloría del Estado.

8. INDICADOR MERCADEO

Aborda la evaluación del estudio de las necesidades de servicios municipales, los paquetes de servicios para satisfacer estas necesidades y su respectivo financiamiento y promoción. El indicador evaluado presenta un promedio del 2,31, muy por debajo del promedio global debido principalmente a que la mayoría de los factores se ubican en ponderaciones

[14] El sistema SIG-AME, es una herramienta informática proporcionada por la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME), que facilita la automatización de las tareas de gestión y análisis de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en las áreas de contabilidad, administración financiera, avalúos y catastros, recaudaciones, tesorería, bodega, así como la interconexión con otras aplicaciones instaladas en las municipalidades, atendiendo los requerimientos de información hacia los sistemas de información del Gobierno Central, con los estándares establecidos en la Ley de Régimen Municipal, Normativa Contable Vigente, Ordenanzas y Normas de Control que han puesto en vigencia los Organismos de Control, como el Ministerio de Finanzas y la Contraloría General del Estado. La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, a través de las DTR's, entrega el Sistemas SIG-AME a todas las municipalidades que lo soliciten.

menores a la media general, convirtiéndose en un punto crítico para ser atendido a corto plazo.

El presente trabajo contrastará la información especialmente de los factores producto (la calidad de los servicios ofrecidos, que van de la mano de los procesos internos), y promoción, cuando se aplique la encuesta a los demandantes.

Cuadro 16
INDICADOR MERCADEO

FACTORES	PROMEDIO	CRITERIOS
Plaza	2,71	Se ha realizado un estudio del mercado pero no se ha analizado.
Producto	1,86	Tienen interés en definir la canasta de servicios y de diseñar nuevos productos.
Público	2,00	Se tiene interés en conocer el segmento de usuarios.
Promoción	2,29	Hay interés en promocionar los productos.
Financiamiento	2,71	Se tiene presupuesto pero no se ha ejecutado las actividades de mercadeo.
PROMEDIO DEL INDICADOR	**2,31**	

Fuente: Instrumento de evaluación (Encuesta de valoración), aplicado a los niveles directivos y al personero municipal de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el mes de Diciembre del 2010.
Elaboración: Autora

Se puede apreciar que aún no se presenta interés por conocer las particularidades del mercado involucrando parroquias urbanas y rurales con el fin de fortalecer la imagen institucional al ofrecer servicios oportunos.

9. INDICADOR PARTICIPACIÓN SOCIAL

Evalúa el desarrollo del empoderamiento de la comunidad para captar el

apoyo y la participación comunitaria en la toma de decisiones e implementación de programas municipales, con el fin de garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Cuadro 17
INDICADOR PARTICIPACIÓN SOCIAL

FACTORES	PROMEDIO	CRITERIOS
Percepción de la calidad de servicio desde el cliente externo	1,86	Buena.
Plan de promoción y educación	2,57	Existen proyectos claros y definidos, involucrando actores comunitarios.
Convenio institucionales para prestación de servicios	3,00	Existen limitados convenios.
Nivel de integración con el sector municipal	3,00	Existe una red limitada de servicios municipales.
Alianzas estratégicas, coordinación interinstitucional	3,29	Existe un contacto periódico con otras organizaciones, se discuten aspectos tácticos y organizativos.
Participación comunitaria	3,14	Se da importancia de mantener relaciones con instituciones u organizaciones comunitarias y se han emprendido acciones para lograrlo.
PROMEDIO DEL INDICADOR	**2,81**	

Fuente: Instrumento de evaluación (Encuesta de valoración), aplicado a los niveles directivos y al personero municipal de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el mes de Diciembre del 2010.
Elaboración: Autora

El indicador de participación social con un 2,81 está superando pero cerca del promedio general, que debería estar en estrecha relación con el componente anterior de Mercado pero sus ponderaciones son contradictorias por lo cual se considera no consiste la información del presente indicador.

Los factores como el plan de promoción y educación, alianzas estratégicas o participación ciudadana se deben reflejar en la oferta y calidad de servicios,

por ende la percepción por parte de los clientes externos, es real, a la cual se le pondrá especial atención cuando se tome información de los usuarios de los servicios que ofrece la municipalidad, tanto a nivel urbano como rural.

PUNTOS CRÍTICOS

Según la aplicación del primer instrumento de la evaluación de la gestión se concluye que los indicadores más críticos, según el puntaje alcanzado, son: gestión estratégica, manejo de recursos humanos y mercado.

Al concluir la etapa de la evaluación macro o global de la capacidad de gestión municipal, de nivel moderado, se visualiza los aspectos que aún quedan por fortalecer al interno de la Municipalidad de Catamayo, que indiscutiblemente influyen en la atención al público reflejándose en la calidad de los servicios y en la imagen institucional en la que son corresponsables los funcionarios municipales, el primer personero municipal y los responsables de legislar y fiscalizar los concejales. Por lo que de esperar sería que éstos resultados sumados a los que están por obtenerse[15], den una pauta real y objetiva para la toma de decisiones futuras.

[15] Opinión objetiva de los funcionarios municipales (clientes internos) y usuarios (demandantes externos)

6.2. EVALUACIÓNGESTIÓN MUNICIPAL POR FUNCIONARIOS MUNICIPALES (CLIENTES INTERNOS).

Consecutivamente el instrumento para evaluar la gestión municipal, es el cuestionario aplicado a funcionarios municipales, estructurado con preguntas que están relacionados a factores de los indicadores aplicados en el primer instrumento con el fin de establecer los puntos críticos.

La población objeto de estudio, funcionarios municipales a noviembre del 2010registró 371 empleados; a través de la segmentación de la muestra se estableció el número de93 encuestas direccionadas para este instrumento. La metodología recomendada por la GTZ establece que no se podrá superar el 25% del personal interno para el presente instrumento y por requerimientos de información que permita una evaluación real desde el punto de vista del cliente interno se la efectuó con el personal dispuesto a brindar calidad en información en cada unidad de gestión, la cual responde a 78funcionarios que respondieron totalmente el instrumento, representando el 21% respecto del total de la población objeto de estudio.

Cuadro 18
ENCUESTAS A FUNCIONARIOS

CONDICIÓN	Nº
Responden	78
No responden	15
TOTAL	**93**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

La encuesta, en primera instancia, presenta la identificación del encuestado, así como aspectos formales derivados de la institución en la que labora: sexo, edad, años de servicios, nivel de instrucción, homologación salarial y el cargo desempeñado. Posteriormente constan preguntas relacionadas con la gestión administrativa de la municipalidad, apoyadas en los indicadores evaluados en la primera fase de la evaluación de la gestión por procesos. A continuación se procede a presentar las respuestas obtenidas de los encuestados en las secciones mencionadas con anterioridad con su respectivo análisis.

6.2.1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

GÉNERO

Por la naturaleza de actividades que realiza la municipalidad de Catamayo, la mayor cantidad de funcionarios corresponde a personal de sexo masculino (especialmente personal de cuadrilla, personal de obras públicas, higienes, entre otros), el 54% de hombres y 46% de mujeres son responsables de la ejecución de diligencias a través de las diferentes unidades de gestión que conforman el municipio que se analiza. Cada funcionario tiene características específicas y particulares, entre las que constan: tiempo de servicio, edad, nivel de instrucción, mecanismos, procesos de los que reunió para ingresar a trabajar en la institución entre otros.

Cuadro 19
GENERO DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES

SEXO	%
MUJER	46
HOMBRE	54
TOTAL	100

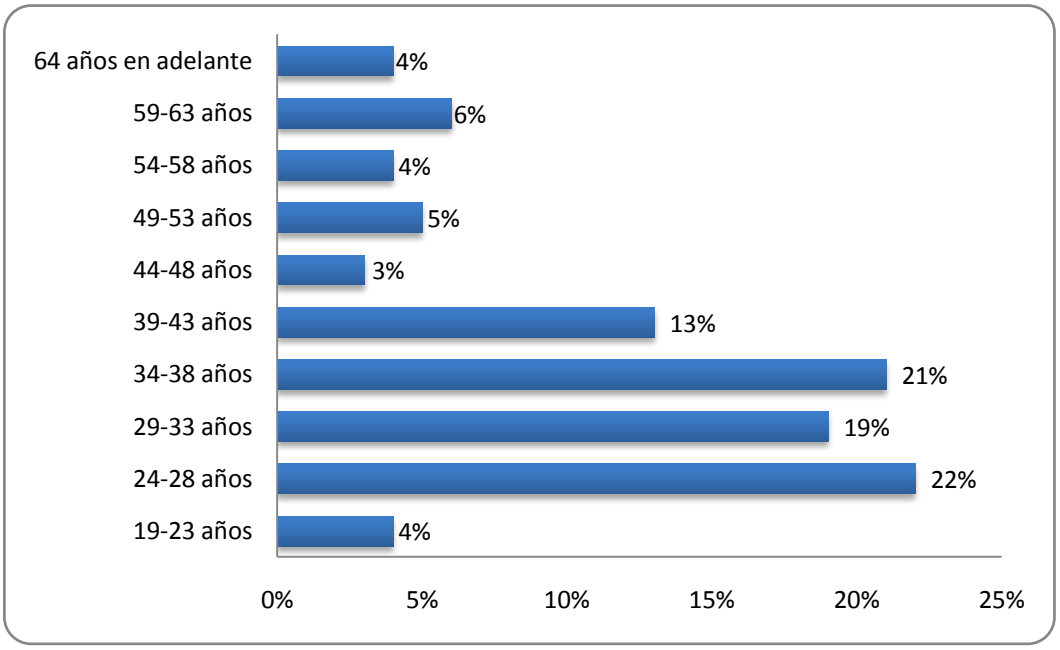
Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

EDAD

Los grupos de edad de mayor significación, se concentra en los intervalos de 24-28 años; 34-38 años y 29-33 años, grupos que en conjunto representan el 62% del total de la población que se analiza, es decir es población joven, convirtiéndose en fuerza laboral que entrega su contingente y vitalidad en el ejercicio de las labores a ellos y ellas asignados, por lo que se convierte en un gran potencial a favor de la municipalidad; en menor cantidad se encuentran los otros grupos de tercera edad.

La edad promedio de los funcionarios municipales, llega a37años, convirtiéndose en una fortaleza para el desarrollo del trabajo en cada una de las unidades de gestión y de operación de la municipalidad de Catamayo. Esta variable está estrechamente relacionada con el tiempo de servicio dentro de la institución, en muchos de los casos se convierte en mano de obra calificada para el desarrollo de los procesos necesarios para desarrollar su trabajo tanto en la parte administrativa como en la servicios generales y de apoyo.

Gráfico3
EDAD DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES

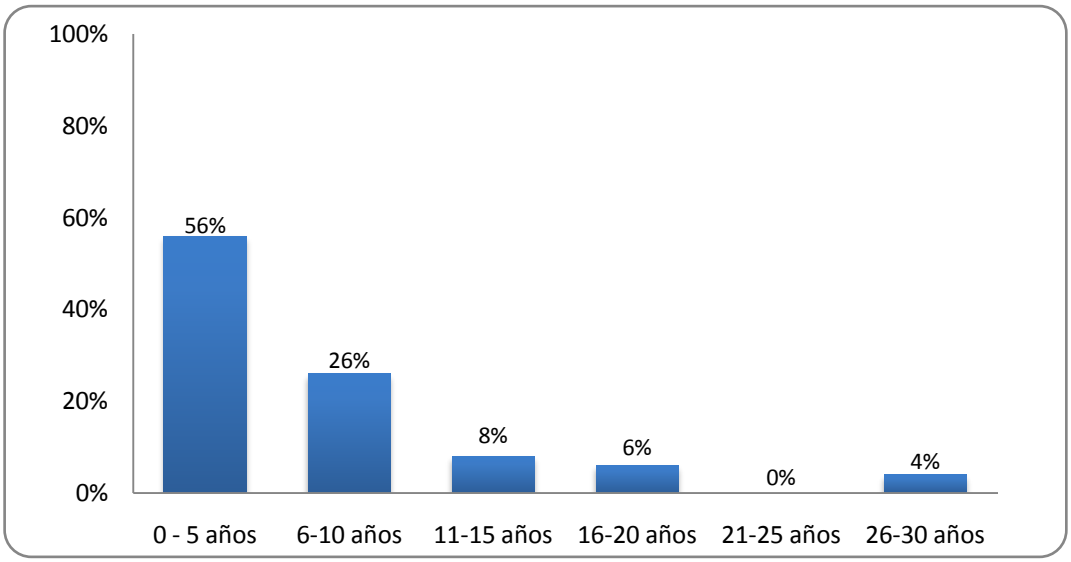


Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

AÑOS DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD

Según la información obtenida de los funcionarios municipales, aproximadamente el 18% labora más de 11 años, son muy pocos los funcionarios que laboran por más de 20 años, pudiendo señalar que la edad de los funcionarios relacionado con el tiempo de permanencia, revela el ingreso de personal joven durante la administración municipal evaluada, misma que siendo debidamente direccionada promete mayor productividad en las funciones encomendadas, así como la posibilidad de apoyar cambios en la cultura organizacional.

Gráfico 4
TIEMPO DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Los funcionarios en su mayoría son personal joven que aporta con fortaleza y vitalidad a la entidad; solo una las tres personas que laboran por el tiempo de 26-30 años corresponde a las edades comprendidas de 64 años en adelante.

NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Cuadro 20
NIVEL DE INSTRUCCIÓN

NIVELES	%
Primaria completa	9
Secundaria	6
Bachiller	14
Instrucción superior (1-3 AÑOS)	8
Instrucción superior (4-6 AÑOS)	5
Egresado	19
Título profesional	38
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

El 38% de los funcionarios municipales ha obtenido título profesional. De esperar sería que el 19% los funcionarios municipales que tienen la calidad de egresados, concluyan sus estudios, obteniendo el título profesional. Este mejoramiento académico personal, pudiera revertir en beneficio del talento humano de la municipalidad como calificado, aspecto que a su vez revertirá en beneficio personal representado en la mejora económica como reconocimiento laboral, y con seguridad pudiera revertir en la eficacia del trabajo, al fortalecimiento de la gestión por procesos, orientada a la calidad de atención y por ende en beneficio de los clientes que son quienes deciden la razón de ser de la institucionalidad de la municipalidad de Catamayo.

HOMOLOGACIÓN SALARIAL UNIFICADA

Cuadro 21
ESCALA DE HOMOLOGACIÓN SALARIAL
MUNICIPIO DE CATAMAYO

ESCALA	Nº DE EMPLEADOS
Servidor público de servicio 1	8
Servidor público de apoyo 1	24
Servidor público de apoyo 2	4
Servidor público de apoyo 4	3
Servidor público 1	4
Servidor público 2	8
Servidor público 3	4
Servidor público 4	3
Servidor público 5	6
Servidor público 8	6
TOTAL	**70**[16]

Fuente: Unidad de Recursos Humanos
Elaboración: Autora

[16] Información correspondiente al personal administrativo en calidad de permanente, al Mes de mayo del 2011.

La compensación salarial es importante para motivar a los integrantes que laboran en la municipalidad. Al momento de preguntar a los funcionarios municipales esta interrogante, más del 90%, no supo contestarla; sin embargo se constató que a través de un informe impreso entregado a los principales representantes de las organizaciones de los empleados y trabajadores se informó oportunamente acerca de la escala a la cual pertenecen.

La homologación salarial de los funcionarios administrativos se realizó por primera vez en Diciembre del 2010, en base a la clasificación de puestos[17] según lo estipula el Ministerio de Relaciones Laborales; en el Cuadro # 21, se presenta esta clasificación con el fin de apreciar la aplicación de la homologación salarial en la institución municipal. Esta asignación significa para los empleados mayores ingresos económicos; los mismos que deberían ser devengados con eficiencia y eficacia dentro de su funciones. Es cuestionable que los trabajadores en calidad de personal permanente de la entidad municipal aún no registren equidad[18] en los salarios que perciben, según el puesto en el cual se desempeñan, lo que genera desmotivación y afecta al clima organizacional. Se recomendable considerar la reforma salarial dada la importancia del cliente interno para el logro de los fines de la organizacional.

[17] En 10 de Diciembre del 2010 se aprueba en segundo y definitivo debate el Proyecto de presupuesto de la programación presupuestaria para el ejercicio económico 2011, distribuyéndose la asignación para incremento de remuneración para el personal administrativo permanente y concejales de acuerdo con la tabla de valores de escala de remuneraciones del 2010, presentada por el Jefe de Recursos Humanos con asesoría del AME.

[18] Información proporcionada por los mismos trabajadores al momento de realizar la aplicación del presente instrumento y corroborada por la Jefatura de Recursos Humanos de la entidad municipal.

CARGO

Para efectos de información se presenta a continuación los diferentes cargos correspondientes a los funcionarios municipales encuestados, por ello la información que arrojó la aplicación del presente indicador es valedera, ya que los todos forman parte de algún proceso que se lleva a cabo para generar diferentes productos o servicios a la comunidad. El cuadro # 22 expone que cada unidad de gestión, brindó información oportuna para la evaluación de la gestión administrativa

Cuadro 22
PERSONAL ENCUESTADO

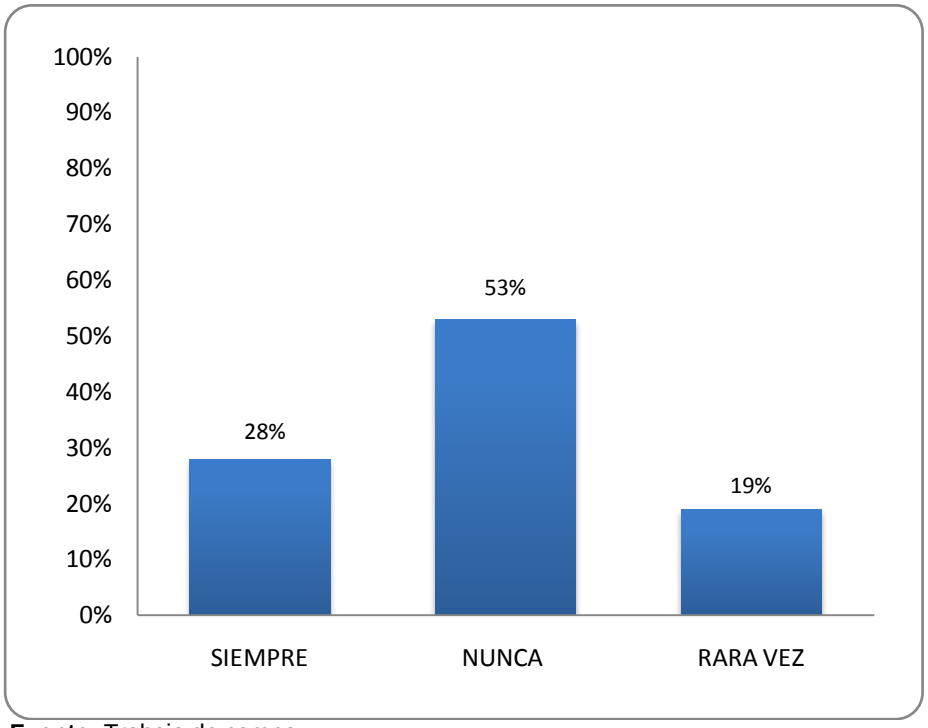
UNIDADES DE GESTIÓN	PUESTOS
Cultura y Deporte Recepción y archivo Financiera Proveeduría Desarrollo local comunitario Relaciones públicas Bodega Patronato de Catamayo Tesorería Comprobación y rentas Recursos humanos Asesoría Jurídica Secretaria General del Consejo Municipal Sistemas Comisaria de higiene Agua potable Obras públicas Gestión ambiental Mecánica Contabilidad Avalúos y catastros Planificación Salud pública Áridos y pétreos Turismo	**PERSONAL ADMINISTRATIVO** 10 jefes departamentales, 6 Técnicos, 1 técnico-fiscalizador, 1 técnico jurídico, 1 analista de programación, 24 asistentes administrativos, 1 auxiliar de procuraduría jurídica 1 secretario general, 6 Contadoras, 1 Bibliotecaria, 1 mensajero, 1 auxiliar de sistemas, 2 guías turísticas, 3 recaudadores, 1 Inspector municipal. **PERSONAL TRABAJADORES** 1 Inspector 1 vigilante del agua potable, 1 ayudante de agua potable, 2 operadores, 1 cadenero, 1 albañil 2 choferes, 9 trabajadores.

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

INGRESO A LA MUNICIPALIDAD

Los resultados presentados en el gráfico # 5, se convierten en un indicador de selección de talento humano responsable de la gestión municipal. Conforme el testimonio proporcionado por los mismos funcionarios municipales el 92% de los funcionarios municipales no ha ingresado siguiendo un proceso técnico de selección, situación que influye en la resistencia a los cambios, el escaso liderazgo, la ausencia de formación gerencial, especialmente de los cargos de mayor responsabilidad a nivel directivo.

Gráfico 5
INGRESO A LA MUNICIPALIDAD



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

La falta de selección de personal repercute en la generación de conflictos internos y problemas de inequidad, y la cantidad de conflictos internos sin resolver, sumados todos y cada uno de estos aspectos, afecta desfavorablemente la imagen de la institución y la percepción en la calidad de atención que afecta a la comunidad.

Además el no contar con un proceso técnico de selección de personal, influye directamente sobre el resultado de la calidad de los servicios ofrecidos. Este referente es coincidente con la Evaluación de la capacidad de gestión de la Municipalidad de Catamayo cuando prevalece la elección por razones personales, dejando de lado procesos técnicos establecidos, no dar atención e importancia las competencias que debe asumir cada funcionario en cada cargo en las diferentes unidades de gestión, repercute en los productos que carecen de calidad. La omisión de criterios técnicos, afecta al nivel de desarrollo administrativo de las instituciones.

6.2.1. GESTIÓNADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE CATAMAYO

En ámbito de la gestión administrativa, se ha abarcado aspectos relevantes acerca del manejo de información interna, recurso humano, atención al cliente, y valoración de la administración que recae en la alta gerencia y mandos medios de la entidad.

INFORMACIÓN ACERCA DE LAS ACTIVIDADES MUNICIPALES

Para conocer como la comunidad se entera del accionar de la municipalidad, se formuló la pregunta con diferentes alternativas de opinión es decir fue un pregunta de selección múltiple, por la que cada funcionario pudo seleccionar más de una opción.

El 51% de funcionarios, nos informa que les llega la información por medio de su jefe o director, el 38% se enteran por medio de conversaciones entre compañeros, y en menor proporción se encuentran otros medios. La falta de comunicación interna, provoca desinformación entre los clientes internos y este hecho negativo no queda ahí, trasciende en efecto un funcionario desinformado que puede informar a los demandantes o usuarios, es decir que se carece de una herramienta institucional muy importante es la ausencia de fluidez en la comunicación que nace desde la misma institución. Comprometen los vínculos institucionales e interinstitucionales.

Cuadro 23
INFORMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE ORGANIZA LA MUNICIPALIDAD

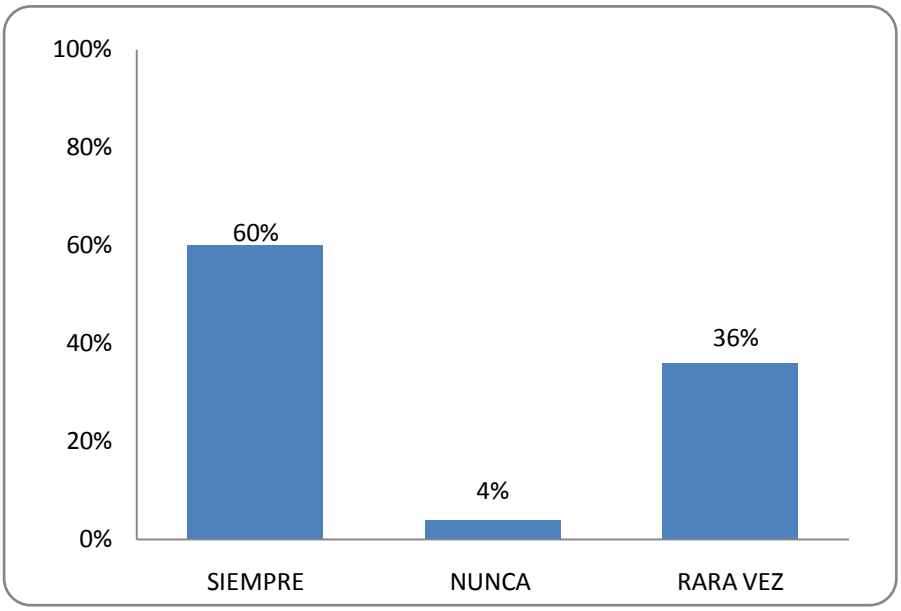
OPCIONES	%
Por medio de estafeta	24
Por medio de reuniones	36
Por conversaciones entre compañeros	38
Porque trabajo dentro de la unidad	32
Por información de jefe/director	51
Cuando se socializa	14
Por boletines de prensa	8
No me entero	1

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Lo anotado coincide con la ponderación inicial obtenida en la evaluación de la capacidad de gestión de la Municipalidad de Catamayo, se constató que el manejo de reuniones internas es bajo, no existe retroalimentación, el manejo de información no es oficial, en razón de que se enteran por medio de conversaciones entre los compañeros y el peor de los casos no se enteran porque no se socializa, hecho que coincide con la falta de socialización del orgánico funcional vigente, es decir se desconoce la normativa interna, lo que influye en el desconocimiento de las competencias asumidas y muy distantes de las que les corresponde desarrollar. Esta variable también es consultada a los usuarios, la misma que será contrastada más adelante, para formular conclusiones y recomendaciones.

DEMORA DE TRÁMITES

Gráfico 6
TRÁMITES EN EL MUNICIPIO DEMORADOS



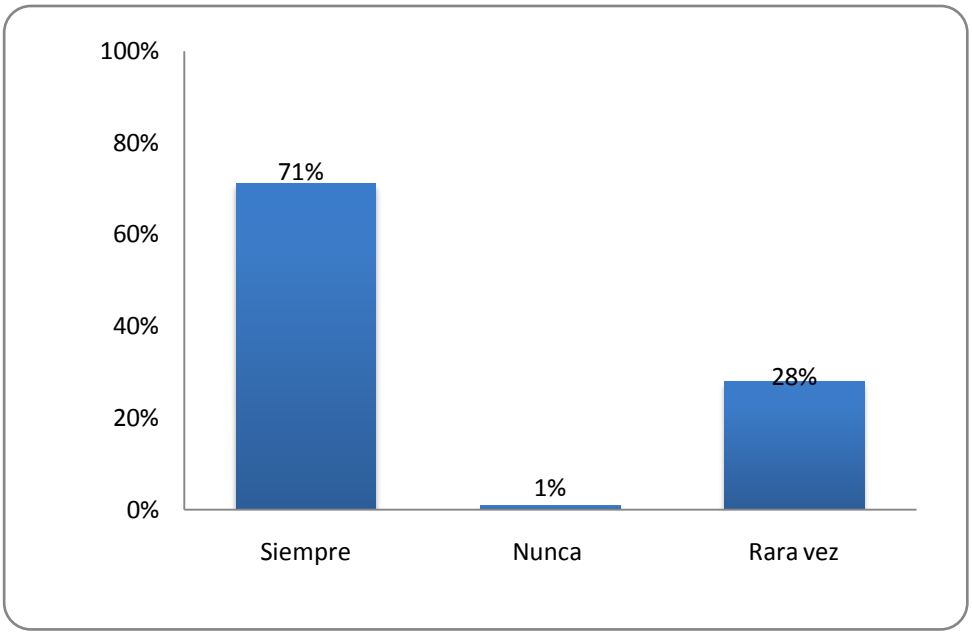
Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Según la opinión de los funcionarios, el 60% afirma que son siempre demorados, el 36% asevera que rara vez *(Ver Gráfico #6*). Es muy preocupante, las opiniones desfavorable de la agilidad de los trámites. En la Municipalidad, es muy poco significativa la opinión de quienes afirman que los trámites nunca son demorados.

Esto hace preconcebir que los procesos de gestión aún tienen que ser revisados, es decir, no se explica que existiendo cantidad más que suficiente de funcionarios los procesos de gestión no fluyen o falta compromiso institucional en hacer bien las actividades administrativas.

AMABILIDAD DE FUNCIONARIOS

Gráfico 7
AMABILIDAD DE LOS FUNCIONARIOS QUE ATIENDEN AL PÚBLICO



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Para el 71% de los funcionarios, sus compañeros siempre son amables, es lamentable y preocupante a la vez, que el 29% de los funcionarios respondan que rara vez o nunca hay amabilidad en algunos de sus compañeros para atender al público.

Este reconocimiento por parte de los funcionarios, permite cuestionar esa actitud nada favorable que afecta a la capacidad de gestión de la municipalidad, que no solo involucra a esos malos funcionarios, compromete a quien asume la responsabilidad y competencia de manejo de talentos humanos, a la imagen institucional y por ende involucra a la administración, capacidad de gestión y liderazgo del primer personero municipal. Esta información se contratará con la opinión de los clientes externos, son ellos los que nos reputarán o afirmar la amabilidad de los funcionarios municipales.

CALIDAD DE ATENCIÓN EN EL MUNICIPIO

Cuadro 24
BUENA ATENCIÓN EN EL MUNICIPIO

OPINIÓN	%
SIEMPRE	67
NUNCA	6
RARA VEZ	27
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

En las opiniones el 67% considera que existe buena atención, en la municipalidad de Catamayo, el 27% estima que se lo hace rara vez, lo cual

se relacionan con la pregunta anterior, existe una ligera disminución entre la opinión sobre la amabilidad y la buena atención[19]. Lo aseverado muestra que aún prevalece la administración tradicional, cuyos resultados de la gestión se apunta a los productos sin tomar en cuenta la parte más importante la satisfacción personal del cliente.

ESPERA DE USUARIOS

Con la información proporcionada el 46% de los funcionarios aseguran que siempre los usuarios deben esperar en cola para ser atendidos, para el 45% consideran que rara vez, mientras que para el 9% que nunca los usuarios deben esperar en columna. No se explica ¿cómo es? que existiendo tanto personal, hasta en exceso se tenga esperando a los usuarios.

Cuadro 25
ESPERA EN COLUMNA PARA SER ATENDIDOS

OPINIÓN	%
SIEMPRE	46
NUNCA	9
RARA VEZ	45
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Es cuestionable, la falta de control por parte de un delegado de la parte nominadora, cuando el 91% de los funcionarios visibilizan la espera de los usuarios para ser atendidos. La columna es evidencia de falta de agilidad, ausencia de planificación y el desinterés por atender correctamente, hecho

[19] Refiriéndose a la gestión por procesos, ésta apunta a la calidad de atención al cliente.

que evidencia la ausencia de valores personales e institucionales, en un problema emblemático para la percepción de la capacidad de gestión de la municipalidad de Catamayo. La espera de los usuarios en columnas, es un indicador de baja calidad de los servicios que ofrece la municipalidad que se analiza.

PERMISOS PARA NO ASISTIR AL TRABAJO

Cuadro 26
SOLICITUD DE PERMISO PARA NO ASISTIR AL LUGAR DE TRABAJO

OPINIÓN	%
SIEMPRE	52
NUNCA	17
RARA VEZ	31
TOTAL	**100**

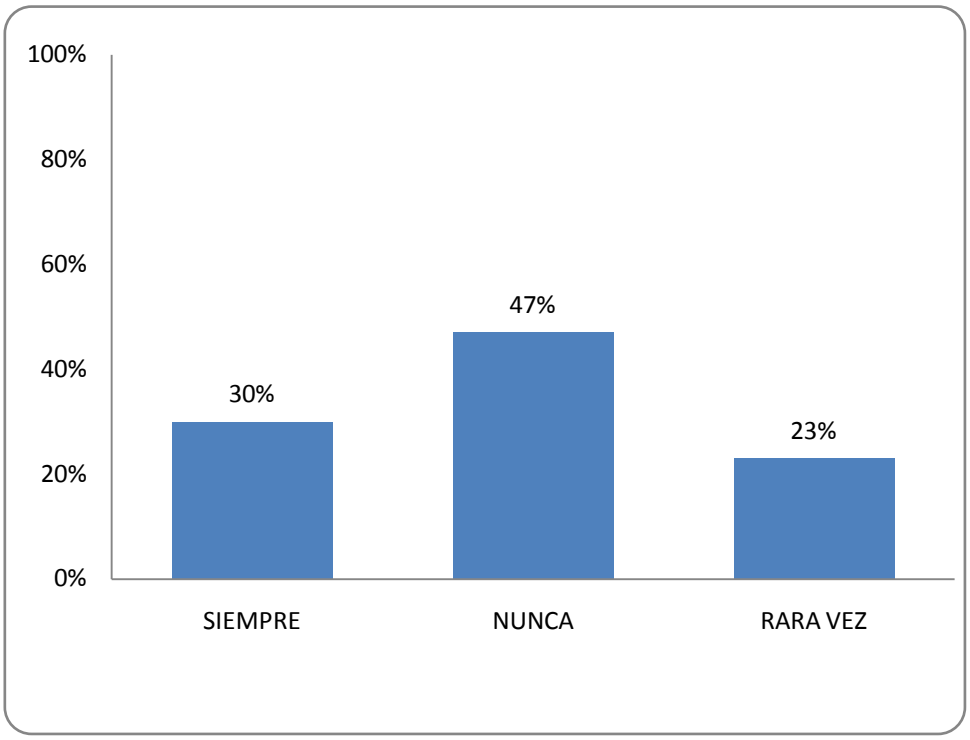
Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

La opinión que siempre solicita permiso para no asistir al lugar de trabajo con un 52% revela que la mitad de los encuestados rara vez o nunca pide permiso, el manejo de recursos humanos en este ámbito es inadecuado.

Por observación directa, se llegó a constatar que los funcionarios piden permiso por distintas razones: por enfermedad, al recurrir a una reunión interinstitucional (directores) o una capacitación en determina unidad (empleados), esporádicamente. Sin embargo, es necesario reconocer que existe ausencia parcial por parte de algunos funcionarios, por lo que trasciende ser más severos en el sistema de control y sanciones pertinentes.

INCREMENTO DE PERSONAL

Gráfico 8
INCREMENTO DE PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

De las opiniones se identifica claramente que no se debe incrementar personal en el Municipio de Catamayo ya que el 47% que nunca y para el 23% considera que rara vez se lo debe realizar, ésta opinión es muy certera, en razón de que los mismos funcionarios conocen la realidad casa adentro del municipio, especialmente el exceso de personal, y la presencia de personal sin tareas específicas que cumplir, formando parte del denominado pitonazo-administrativo, o (burocracia) por denominarlo en términos menos fuertes.

PRESENTACIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS

El reconocimiento y admisión de que se presentan quejas y reclamos, es encomiable, el 38% opina que siempre se presentan quejas y reclamos por parte de los usuarios, mientras que el 49%, lo realizan rara vez; pero la queja no debe quedar en una simple queja, debe ir más allá, es decir progresivamente superar esta situación desagradable para los usuarios que incomoda y afecta a la gestión de la municipalidad, insistiendo que la gestión no es responsabilidad de una sola persona, es de todos los funcionarios de municipales.

Cuadro 27
PRESENTACIÓNDE QUEJAS Y RECLAMOS DE USUARIOS

OPINIÓN	%
SIEMPRE	38
NUNCA	13
RARA VEZ	49
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

El 50% de los funcionarios reconocen que se presentan reclamos de los usuarios, vale preguntarse entonces que hacer frente a esa negligencia que está presente no puede continuar, debe ser enmendada en función de la calidad de la atención al cliente. Aquí un llamado a la reflexión que hacen los señores concejales, cuando es función de ellos el de fiscalizar la transparencia y eficiencia de los procesos de gestión del municipio del que son parte.

Esta variable que se analiza se relaciona con la pregunta que se formula más adelante, denominada las quejas y los reclamos son resueltas.

CONOCIMIENTO DE PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD

Cuadro 28
CONOCIMIENTO DE PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD

OPINIÓN	%
SIEMPRE	42
NUNCA	18
RARA VEZ	40
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

El conocimiento de los proyectos que realiza la municipalidad se refleja en que el 18% que nunca se entera de los proyectos y el 40% los conoce rara vez. La panorámica presentada es muy trágica e impresionante a la vez que la mayoría de los funcionarios (57,69%), no conocen los proyectos que realiza el municipio de Catamayo.

La falta de comunicación interna es evidente, hecho que se ratifica con las respuestas de la pregunta analizada anteriormente, cuando se les preguntó cómo se entera de lo que se realiza en la municipalidad, y la respuesta coincide que se entera cuando el jefe lo menciona o por la conversación de compañeros y en pocos casos por la socialización.

En éste aspecto falla nuevamente el liderazgo de las diferentes unidades de gestión, es corresponsabilidad del quien tiene a cargo la administración de

recursos humanos de la institución y de los mismos funcionarios por la falta de interés y de empoderamiento de lo que se desarrolla en su institución en la que permanece mayor parte de su tiempo. Se cuestiona entonces que si los funcionarios no conocen lo que realiza la municipalidad, entonces que competencias han asumido dentro del marco del desarrollo de los proyectos que se realizan, incurriendo en un fuerte costo desperdicio de la municipalidad, esto es que en términos económicos si se los puede llegar a estimar.

AUSENTISMO DE FUNCIONARIOS

Cuadro 29
MÁQUINAS ENCENDIDAS SIN FUNCIONARIOS TRABAJANDO

OPINIÓN	%
SIEMPRE	11
NUNCA	53
RARA VEZ	36
TOTAL	**100**

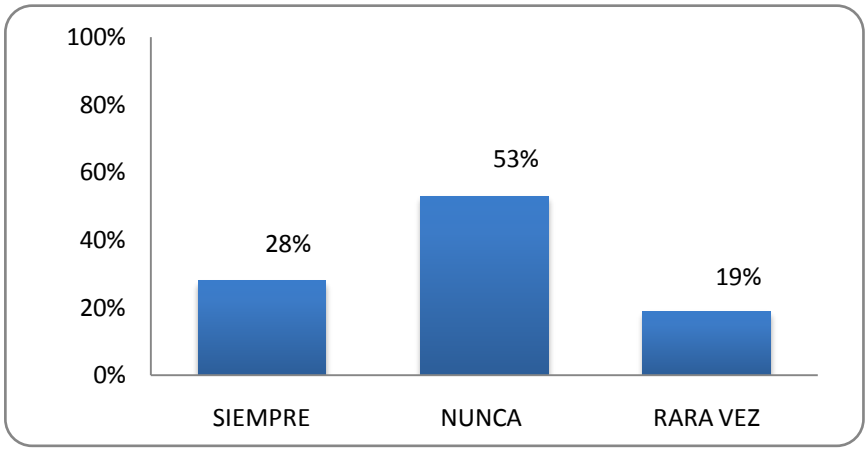
Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Respecto a ésta variable muy delicada y símbolo de la eficiencia administrativa, los funcionarios no ofrecieron una información certera, ya que aproximadamente la mitad afirma que siempre y la otra señala que nunca o rara vez, es decir se omitió información muy importante, cuando es visible constatar el ausentismo de la oficina, dejando máquinas encendidas y no falta por ahí algún(a) mal compañeros que sutilmente dice por aquí se encuentra.

Es preciso puntualizar las observaciones que llevaron a esta reflexión: falta de información para proseguir con el proceso y en algunas ocasiones a pesar que el funcionario ha concluido sus obligaciones diarias se mantiene los equipos de computación encendidos.

SOCIALIZACIÓN DEL ORGÁNICO FUNCIONAL VIGENTE

Gráfico 9
SOCIALIZACIÓN DEL ORGÁNICO FUNCIONAL VIGENTE



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Cuando se les consultó sobre la socialización del orgánico funcional, la opinión de los funcionarios, la mitad de los funcionarios concuerda que no se socializa el orgánico funcional. Los resultados confirman que no se trabaja en equipo en la Municipalidad, el no conocer las competencias que debe asumir cada funcionario, genera inconformidad, por lo que se denota funcionarios sin competencias específicas y otros con recargo de competencias.

El malestar se provoca por existir favoritismo para ciertas personas, dejando de lado un principio de equidad y deja de lado los valores y principios institucionales. Esta realidad interna, es fácilmente percibida por los mismos funcionarios o clientes internos y lo que es más grave aún por los usuarios o demandantes externos que cuando se les consultó si se debe incrementar personal en la municipalidad, manifestaron un no rotundo al igual que cuando se les preguntó a los usuarios que es lo que debe eliminar la municipalidad y la respuesta no se hizo esperar de eliminar los malos funcionarios que no trabajan.

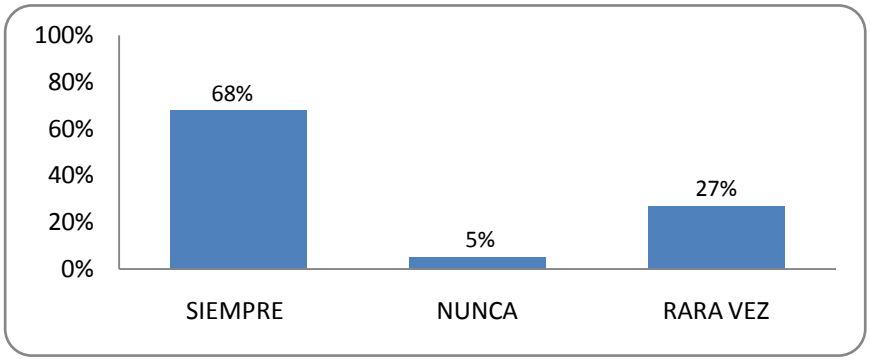
Aquí vale hacer una reflexión, la falta de planificación administrativa, repercute en incumplimiento de las normativas legales internas, donde el conocimiento del orgánico funcional al que puedan acudir los funcionarios para conocer y exigir las acciones pertinentes de cada cargo en específico es de carácter reservado por la falta de aprobación del Consejo Municipal, a pesar de su aplicación permanente en la asignación de cargos.

RESOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS

El 68% de los funcionarios municipales, afirma algunas quejas y reclamos son resueltas; es preocupante el 32% de los funcionarios que manifiestan que se quedan las quejas sin ser atendidas y resueltas, entonces para que se presentan las quejas, la inconformidad de los usuarios les es indiferente a los funcionarios municipales, lo cual contrasta con la respuesta de los

usuarios; entonces valdría desarrollar una cultura de ejercer los derechos, que se recepten las quejas involucrando a los funcionarios responsables y se sancione, de manera ejemplar, se debe ir dejando precedentes administrativos, porque de lo contrario seguirá con la desatención a los usuarios, y es más aquí si debe implementarse una política interna de buena atención y sanción a quien realice lo contrario.

Gráfico 10
RESOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS



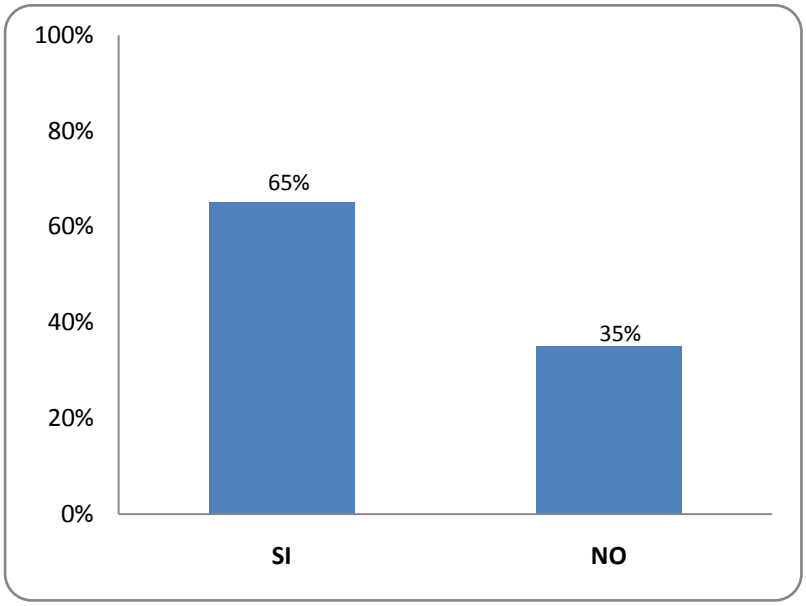
Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

CAPACITACIÓN: GESTIÓN POR PROCESOS

Solamente cuatro de cada diez funcionarios municipales (46%), afirma haber recibido cursos de capacitación en temas relacionados con la gestión por procesos. Valdría pensar en instituir una política institucional de que cada funcionario que asista a cursos de capacitación lo replique al resto de compañeros con la finalidad de optimizar recursos, en vista de que resulta

oneroso solicitar que todos se beneficien de la capacitación fuera de las instalaciones de la municipalidad de Catamayo.

Gráfico 11
CAPACITACIÓN EN GESTIÓN POR PROCESOS

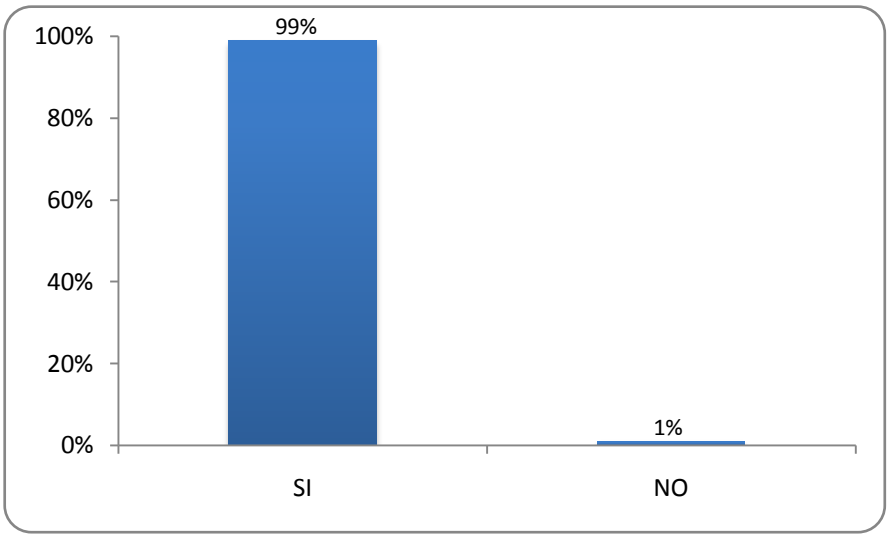


Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

EVALUACIÓN DE FUNCIONARIOS

Es mayoritaria la opinión de los funcionarios en aceptar la evaluación de los mismos, solamente el 1% no está de acuerdo con el aspecto consultado. En su totalidad considera que la evaluación con fines de optimizar el servicio y sus funciones son imperativas; es un indicador muy bueno porque existe la predisposición de asumir metas y objetivos individuales con miras al mejoramiento institucional; disposición valedera para cambiar la cultura organizacional, donde la gestión tradicional sea sustituida por la gestión procesos.

Gráfico 12
EVALUACIÓN DELOS FUNCIONARIOS



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

TRABAJO EN EQUIPO

Cuadro 30
TRABAJO EN EQUIPO EN LA MUNICIPALIDAD

OPINIÓN	%
SI	72
NO	28
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Aproximadamente siete de cada diez funcionario afirma que existe trabajo en equipo en la Municipalidad de Catamayo, y la diferencia, alrededor de tres funcionarios consideran lo contrario. Este factor repercute en la demora de trámites. Las instituciones que han logrado desarrollar el trabajo en equipo, son las que tienen una estructura orgánica definida, una imagen institucional fortalecida, con métodos y procedimientos definidos y sobre todo con

normativas vigentes, aspectos que en la municipalidad de Catamayo se han desestimado notoriamente.

MODERNIZACIÓN DE PROCESOS

Cuadro 31
MODERNIZACIÓN DE PROCESOS

OPINIÓN	%
SI	68
NO	32
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Existe un reconocimiento relativo de los funcionarios municipales por modernizar los procesos de gestión, esto es que el 68% admite que se trabaja con procesos modernos, esta respuesta está vinculada a la utilización de software en algunas unidades que ha permitido mejorar los servicios; sin embargo este proceso aun no abarca todas las áreas requeridas y falta procesos de gestión rápidos, productivos y organizados.

ASIGNACIÓN DE TAREAS

Una parte de los funcionarios reconoce que no todos los funcionarios tienen funciones asignadas cumplir (12%), criterio que se corrobora con la pregunta antes formulada, que no se debe incrementar personal, que no conocen las competencias que deben asumir por la falta de socialización del orgánico funcional, entre otros.

Cuadro 32
ASIGNACIÓN DE TAREAS A FUNCIONARIOS

OPINIÓN	%
SI	88
NO	12
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

RECORTE DE PERSONAL

Cuadro 33
DISMINUCIÓN DEL PERSONAL

OPINIÓN	%
SI	36
NO	64
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

El 64% de los funcionarios se expresan que no debe recortarse el personal, a diferencia del 36% que si está de acuerdo con recortar la cantidad de personal; por las respuestas obtenidas una fracción del personal tiene muy claro el panorama institucional: existencia de personal en exceso, hecho confirmado a través la demora de trámites. Además quienes reciben el servicio por parte de la municipalidad, es decir los demandantes externos o usuarios, criterio preponderante al momento de medir la eficiencia administrativa, coinciden con la percepción de este criterio y se expresan a favor de restar a los malos elementos de la municipalidad.

IDONEIDAD DE LOS JEFES O DIRECTORES

Cuadro 34
PREPARACIÓN DE JEFES O DIRECTORES SEGÚN EL CARGO

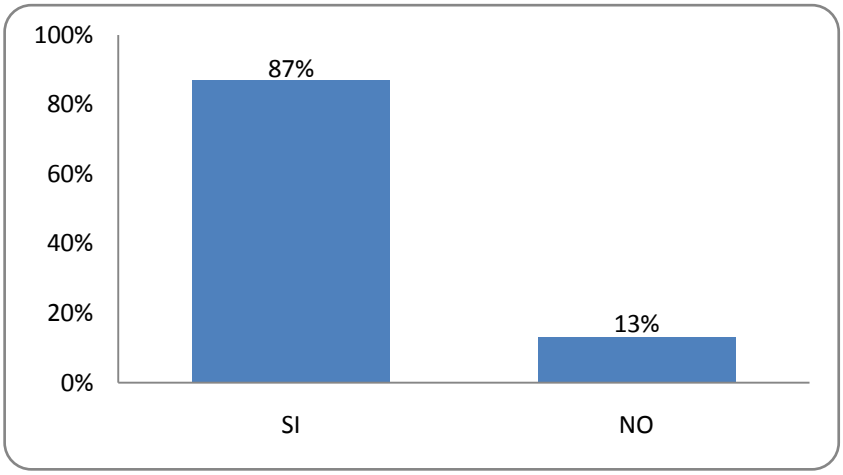
OPINIÓN	%
SI	67
NO	33
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

El 67% de los funcionarios municipales afirma de que los jefes están preparados con el cargo que desempeñan pero el restante no se encuentra de acuerdo, hecho que coincide cuando se analizó el mecanismo por el ingresó a la municipalidad, es decir se presente una situación causa-efecto al no existir una política técnica en reclutar el personal, esto incide en el desempeño y responsabilidad asumida por cada funcionario.

LIDERAZGO DEL PERSONERO MUNICIPAL

Gráfico 13
BUEN LIDERAZGO DEL ALCALDE



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Respecto al liderazgo del primer personero, es mayoritario el reconocimiento, para el 87% es bueno y el 13% el opina lo contrario. El personero municipal como principal líder es el responsable de motivar y dirigir a los funcionarios en pro de los objetivos institucionales.

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro 35
EFICIENCIA EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

OPINIÓN	%
SI	73
NO	27
TOTAL	100

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Referente a la eficiencia[20] de La Unidad de recursos humanos, se obtuvo las siguientes opiniones de los funcionarios. Si es eficiente para el 73% y para el 27% no es eficiente.

MOTIVACIÓN A FUNCIONARIOS

Cuadro 36
ESTÍMULOS Y RECONOCIMIENTOS A FUNCIONARIOS

OPINIÓN	%
SI	29
NO	71
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

[20]**Eficiencia** es la minimización de insumos para los programas en relación con sus resultados, una vez dados los objetivos y los medios escogidos para perseguirlos.

En la Municipalidad de Catamayo no existen estímulos y reconocimientos según el 71% de los funcionarios y para el 29% si existen, esta respuesta manifiesta inequidades y compadrazgos existentes al interior de la institución, cuando muy pocos se benefician de los cursos de capacitación, muy pocos están enterados de los proyectos de realiza la municipalidad y el hay un alto índice de siempre solicitar permiso para no asistir al lugar de trabajo.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Cuadro 37
EXISTENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

OPINIÓN	%
SI	36
NO	64
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

El contar con el Plan Estratégico Institucional es de vital importancia para la institución, el planificar los proyectos, recursos, responsables, tiempos y metas establece claramente un camino para seguir a todos los miembros de la organización; es por ello que al preguntar si existe el plan estratégico institución el 36% afirma que si cuenta, y el 64% afirma lo contrario. El resultado de la mayoría de los funcionarios coincide con la opinión de que no conocen los proyectos que realiza la municipalidad, una vez más se corrobora que está fallando la comunicación interna que no solo corresponde

a los directivos de las unidades de gestión, sino al responsable de manejo de los talentos humanos. Además conocer y aplicar la misión y visión es tarea de todos, y fundamentalmente la práctica de los valores de la responsabilidad y de la honestidad.

INFORMACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD

Al preguntar a los funcionarios si conocen lo que ha planificado la Municipalidad, el 50% opinan que si conocen y el otro 50% que no conocen, hecho muy lamentable que no conocen lo que está haciendo y lo que ha planificado hacer al futuro la institución.

Con funcionarios desinformados y desintegrados que no se involucran en la gestión municipal no se puede esperar buen desempeño, por lo que se concluye que el Sr. Alcalde se ha rodeado de malos elementos que debe separarlos, éstos elementos hace mucho mal a la institución; es por ello que la imagen corporativa de la institución está muy venida a menos y lo peor de todo es la desinformación que pueden generar a lo interno y lo externo de la municipalidad por lo que de esperar sería que con los resultados del presente estudio, se adopten los correctivos necesarios y las acciones administrativas legales correspondientes para sanear a la institución de éstos malos elementos.

Cuadro 38
CONOCIMIENTO DE LO PLANIFICADO POR LA MUNICIPALIDAD

OPINIÓN	%
SI	50
NO	50
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Se sugiere la evaluación interna del personal, la presentación periódica de informes y la socialización de la normativa vigente de la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP), insistiendo que todos tenemos, deberes, derechos obligaciones y sobre todo responsabilidades que asumir y por sobre todo, devengar la remuneración y no ser una carga para el Estado.

PLANIFICACIÓN DEPARTAMENTAL

Cuadro 39
PLANIFICACIÓN ENTRE LOS JEFES DEPARTAMENTALES

OPINIÓN	%
BUENA	45
MALA	10
REGULAR	45
TOTAL	**100**

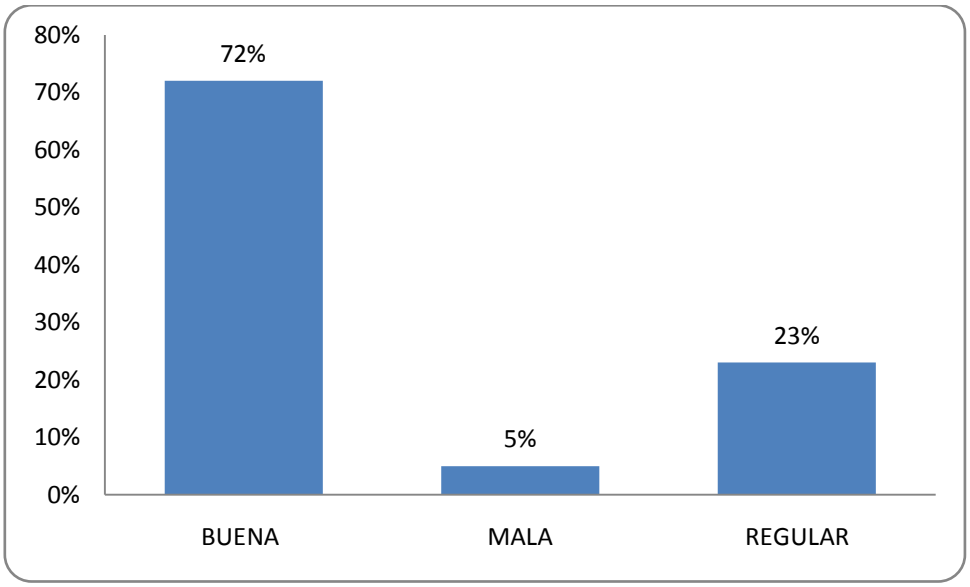
Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

De acuerdo a la opinión de los funcionarios municipales, se tiene la siguiente información, respecto de la planificación entre los jefes o directores departamentales. Para el 45% es buena, entre mala y regular la califican el 55%.Claramente se evidencia que no existencia una planificación coordinada entre los responsables de las unidades departamentales. Este

conflicto interno y falta de interés institucionales se refleja en la comunicación interna es fraccionada y consecuencia de ello es los resultados en la calidad de gestión de la municipalidad.

GESTIÓN MUNICIPAL

Gráfico 14
GESTIÓN MUNICIPAL EN GENERAL



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Según el 72% de los funcionarios, consideran que la gestión municipal es buena, a diferencia del 5% que estima que es mala y para el 23% la califican de regular. Al relacionar estos resultados con la información de las variables analizadas, claramente se deduce que los mismos funcionarios municipales siendo corresponsables de la gestión municipal la cualifican con criterios de mala y regular. Éstos resultados son el reflejo de las consecuencias de la

falta de planificación de los jefes departamentales, analizados en la pregunta anterior.

FUNCIÓN DE LOS CONCEJALES

Esta misma variable se la analiza con los usuarios y demandantes y la opinión es coincidente. Es significativa la identificación de mala y regular la función de los concejales, es determinante la función de fiscalización especialmente a los malos funcionarios que no planifican internamente que no se responsabilizan para que fluya la comunicación interna a lo que se suma la poca intervención de los concejales, resumiéndose su labor a una actividad irrelevante que en definitiva lo deja sin apoyo al primer personero municipal.

Cuadro 40
FUNCIÓN DE LOS CONCEJALES

OPINIÓN	%
BUENA	36
MALA	14
REGULAR	50
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

GESTIÓN DE LA SECRETARIA GENERAL

Las respuestas de opinión dejan entrever que en la dependencia de la secretaria general hay que mejorar la calidad de la atención, los mismos

funcionarios que están al interior de la municipalidad conocen su accionar de cerca y son los mejores testimonios de su accionar.

Todos los aspectos y factores consultados no tienen una valoración mayoritaria de forma favorable; es decir que a nivel de todas la unidades de gestión hay que hacer un fuerte llamado de atención, los mismos funcionarios municipales son quienes cuestionan y censuran su accionar, entonces que se puede esperar de los usuarios. Casa adentro está el problema y casa adentro hay que tomar los correctivos urgentes, éstos son impostergables cuando de por medio existe un fuerte gasto público.

Cuadro 41
GESTIÓN DE LA SECRETARIA GENERAL

OPINIÓN	%
BUENA	63
MALA	9
REGULAR	28
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

DIRECCIÓN FINANCIERA

Cuadro 42
CALIDAD DE ATENCIÓN DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

OPINIÓN	%
BUENA	71
MALA	6
REGULAR	23
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

La percepción de la calidad de atención de la dirección financiera refleja en las opiniones que aún falta mejorar la calidad de atención de la unidad de gestión correspondiente a la dirección financiera; lamentablemente prevalece la administración tradicional reflejada en la demora de los trámites y en la consabida y tradicional injustificada tardanza que se expresa al usuario en palabras tales como: espere, regrese o el trámite requiere de varios días para ser despachados o atendidos, hechos cuestionables para algunos funcionarios encuestados.

VÍNCULO MUNICIPALIDAD Y LA COMUNIDAD

Cuadro 43
VÍNCULO ENTRE LA MUNICIPALIDAD Y LA COMUNIDAD

OPINIÓN	%
BUENA	60
MALA	8
REGULAR	32
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

El vínculo con la municipalidad es regular para el 32% y hasta mala para el 8%, estas respuestas de los funcionarios tiene coincidencia con la opinión de los demandantes, especialmente cuando ellos aseveran que no se enteran del accionar de la municipalidad, que en algunos casos se enteran en la misa dominical y en otros, a través del representante de la junta parroquial y en muchos de los casos que no se enteran de nada.

COLABORACIÓN DE LA COMUNIDAD CON LA MUNICIPALIDAD

Respecto a la colaboración de la comunidad con la municipalidad de Catamayo, el 46% de los funcionarios la califica de buena. Es innegable esperar una colaboración total de la comunidad cuando ésta tiene una percepción que califica de mala la gestión municipal porque la comunidad se encuentra desinformada y excluida a la vez porque no se la toma en cuenta en las decisiones administrativas, más aún cuando se considera desatendida y con sus intereses postergados especialmente en las parroquias del sector rural y en varios sectores del área urbana.

Cuadro 44
COLABORACIÓN DE LA COMUNIDAD CON LA MUNICIPALIDAD

OPINIÓN	%
BUENA	46
MALA	10
REGULAR	44
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Lo anotado se confirma cuando se les formuló una pregunta abierta a los funcionarios que decía: “hágale saber al Señor Alcalde de Catamayo: lo que tiene que eliminar, lo que debe conservar y lo que debe incrementar en su administración”. Por la importancia de las respuestas se las tratará textualmente y se contrastará conjuntamente con la opinión de los usuarios o demandantes de los servicios de la municipalidad de Catamayo.

6.3. EVALUACIÓNGESTIÓN MUNICIPAL POR USUARIOS

Como tercera y última fase de la evaluación por procesos se elaboró una encuesta estructurada dirigida a los usuarios externos, en la cual las preguntas se las formuló para evaluar la comunicación existente, la calidad de servicio y atención que recibe la ciudadanía por parte de la institución municipal, aspectos que nos permiten tener una visión global y primordial de la gestión por procesos desde el principal eje de la gestión: el cliente externo.

6.3.1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

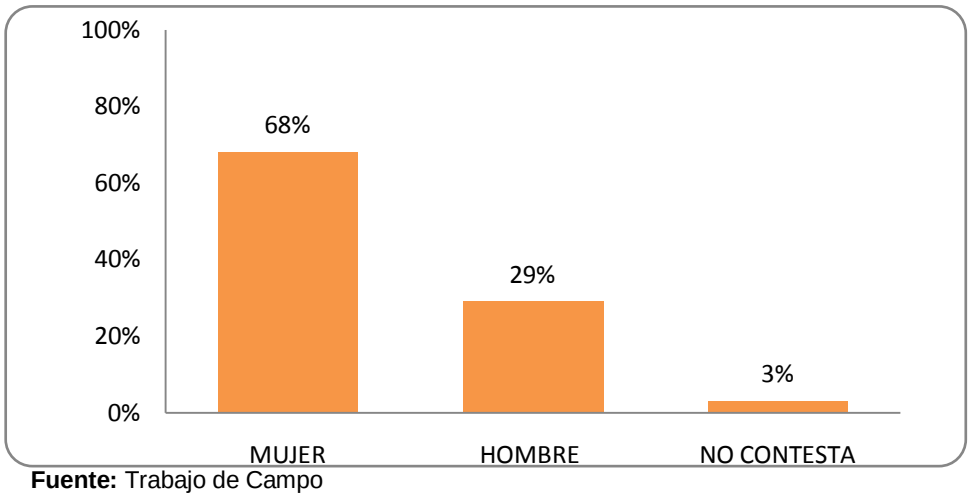
En esta sección se requirió información concerniente a la identificación del ciudadano encuestado y preámbulo de interrogantes concernientes a la evaluación de la gestión municipal.

SEXO

Del total de la muestra de la población del Cantón Catamayo, a la cual se aplicó el formato de encuesta para el cliente externo, el 68% pertenece del género femenino, el 29% corresponde al género masculino y el 3% no contesta. Aquellos resultados responden a los medios que se utilizaron

durante la recolección de la información, además de ciudadanos que acudieron a la institución durante el período en análisis para realizar diferentes trámites y lo evalúan a través de su apreciación.

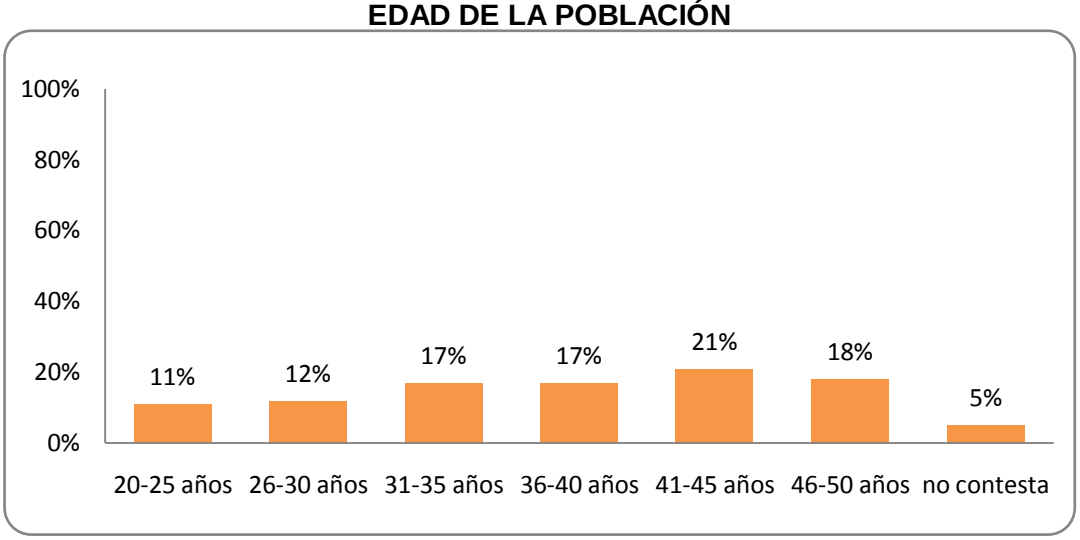
Gráfico 15
SEXO DE LA POBLACIÓN



Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

EDAD

Gráfico 16
EDAD DE LA POBLACIÓN



Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

Las edades de la población, se concentran de 41 a 50 años quien mejor que los ciudadanos que han acudido a la municipalidad durante varios años para darnos una perspectiva de la realidad que se presenta en la municipalidad. La edad promedio es de 43,57.

OCUPACIÓN

Del total de la población encuestada el 68% su ocupación es por cuenta propia; es decir, trabaja en una ocupación o negocio como dueño único, es socio de una sociedad colectiva o trabaja por su cuenta de alguna otra manera. Esta información se contrasta con los medios de recolección de información, donde prevalecieron los hogares y negocios particulares. El 14% no contesta por razones de salvaguardar su información personal, el 10% se desempeña como empleado privado y seguidamente se encuentra el empleado privado con el 9%.

Cuadro 45
OCUPACIÓN

OCUPACIÓN	%
Empleado privado	10
Empleado público	9
Cuenta propia	67
No contesta	14
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

Como se aprecia en el Cuadro # 45, la población encuestada se encuentra involucrada en las diferentes actividades económicas y no económicas que

se desarrollan en el Cantón Catamayo, siendo sujetos de prestación de servicios municipales así como también de contribuciones como tasas e impuestos.

TRÁMITES QUE REALIZA EN EL MUNICIPIO

Cuadro 46
TRÁMITES MUNICIPALES

TRÁMITES	%
Pago de agua potable	55
Cementerio	8
Pago de alcabalas	30
Pago de predio rústico	41
Permiso de funcionamiento	22
Mercados	10
Pago de predio urbano	33
Permiso de construcción	12
Otros	9

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

El trámite más recurrente lo constituye el pago de agua potable, seguido del pago del predio rústico, le sigue el predio urbano y el permiso de funcionamiento. Sin embargo, es importante mencionar que durante la aplicación de la encuesta se pudo conocer que la mayoría de población de las parroquias rurales del Cantón no cumplen con sus obligaciones tributarias (predio urbano y rural) de manera anual, existiendo un alto índice de morosidad en pagos; aquello delata ineficacia en la administración del registro catastral[21] como en la recaudación de los impuestos, manifestado en

[21] **Ley de Régimen Municipal**, **Art. 308**.- Las municipalidades realizarán, en forma obligatoria, actualizaciones generales de catastros y de la valoración de la propiedad urbana y rural cada bienio. A este efecto, la dirección financiera notificará por la prensa o por una boleta a los propietarios, haciéndoles conocer la realización del avalúo. Concluido el proceso se notificará al propietario el valor del avalúo.

la ponderación del indicador de la gestión estratégica. Los demás trámites se realizan de forma ocasional, según las necesidades de los habitantes.

FRECUENCIA DE TRÁMITES EN LA MUNICIPALIDAD

Cuadro 47
FRECUENCIA DE REALIZACIÓN DE TRÁMITES

FRECUENCIA DE TRÁMITES	%
Semanal	3
Cada quince días	2
Cada mes	41
De repente	51
No contesta	3
TOTAL	**100**

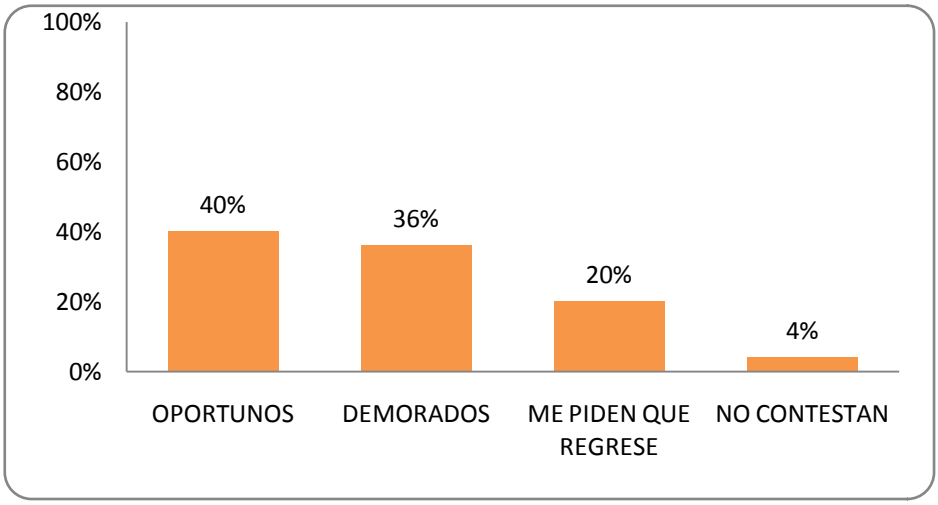
Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

El 51% de los encuestados afirma que de repente realiza trámites en la municipalidad, no obstante en la anterior pregunta se destaca el pago del agua potable, lo cual se debe realizar mensualmente, esta situación de morosidad en el rubro de agua potable corresponde a la falta de información oportuna, notificación al beneficiario e inobservancia en las sanciones que incurre el usuario al no pagar en el tiempo preestablecido, por parte de los funcionarios municipales[22]. El 41% realiza trámites cada mes; cada quince días corresponde al 3% y 2% semanalmente, aquí se encuentran los proveedores y aquellas personas que señalan trámites municipales que les ha llevado varias semanas.

[22] Contemplado en el código tributario

VALORACIÓN DE TRÁMITESMUNICIPALES

Gráfico 17
VALORACIÓN DE TRÁMITES MUNICIPALES



Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

En la opinión ciudadana de los trámites municipales cuestiona la calidad del servicio cuando se registran porcentajes similares entre oportunos y demorados e incluso el 21% restante responde que le han pedido que regrese. La razón de ser de toda institución es el cliente y aquí deben esperar por trámites que se obstaculizan por la falta de información, coordinación o de sistemas informáticos que suministren la información necesaria en cada departamento. La opinión de la población corrobora los problemas en los procesos que se llevan a cabo en cada unidad administrativa y la falta de coordinación entre las mismas.

6.3.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE CATAMAYO

Aquí figuran interrogantes vinculantes a la gestión municipal, previstas en los indicadores aplicados en la primera fase de la evaluación.

MEDIOS DE INFORMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES MUNICIPALES

Existen diversos medios por los cuales la ciudadanía se informa, a continuación se ha considerado los medios más comunes por los cuales se otorga información al usuario acerca de las actividades que organiza la Municipalidad de Catamayo.

Cuadro 48
CONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES QUE ORGANIZALA MUNICIPALIDAD

MEDIOS	%
Por medio de estafeta	4
Por la radio	69
Por televisión	44
Porque me cuentan	23
Por la junta parroquial	13
En la misa dominical	18
Por boletines de prensa	7
No me entero	7

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

La radio es el medio por el cual las personas se enteran de las actividades que realiza la municipalidad, puesto que su alcance llega hasta los barrios

de las parroquias más alejadas del Cantón Catamayo; la televisión por cable local también constituye un medio importante donde a través del noticiero y el programa municipal de los días sábados se informa a la población, pero su alcance es limitado provocando que la población rural desconozca del accionar municipal en las parroquias más retiradas y hasta en algunos casos estar bien informados acerca de los autores de proyectos y obras que se realizan; el tercer medio es la conversación entre familiares y amigos donde la información proporcionada no siempre es confiable y por ende se profundiza la desinformación en la población.

Consecuentemente se encuentra la misa dominical y la junta parroquial, esta última juega un papel importante para el desarrollo de cada parroquia en coordinación con la municipalidad según las atribuciones y responsabilidades establecidas en la Ley pero la realidad es otra, los limitados proyectos y acuerdos entre estos dos gobiernos autónomos descentralizados conjuntamente con la poca concurrencia a las convocatorias realizadas por las juntas parroquiales son un factor importante para el desconocimiento de las actividades que realiza la Municipalidad de Catamayo. La opción no me entero se ubica en el sexto lugar evidenciando desinterés por parte de la comunidad en la gestión municipal; la prensa escrita y el uso de estafetas ocupan los últimos lugares.

AMABILIDAD DE LOS FUNCIONARIOS

Cuadro 49
AMABILIDAD DE FUNCIONARIOS QUE ATIENDEN

OPCIÓN	%
SIEMPRE	50
NUNCA	7
RARA VEZ	39
NO CONTESTAN	4
TOTAL	**100**

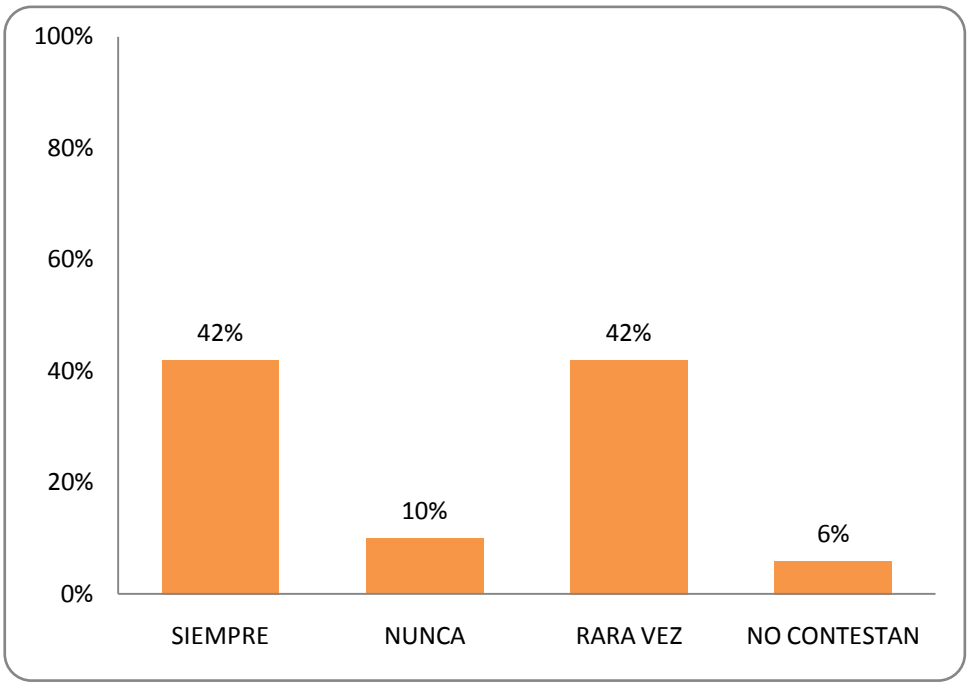
Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

El 50% de los encuestados afirma que siempre ha sido atendido con amabilidad. La organización, se considera como un grupo familiar, donde factores como: el comportamiento de los directores / jefes, compañeros y falencias en los procesos afectan el clima laboral influyendo en las actitudes y expresiones de cada uno de sus integrantes, que proyectan su inconformidad en la descortesía al usuario.

Es necesario que la unidad de recursos humanos, no solo capacite al personal en seminarios de relaciones humanas de forma continua, además indague acerca de las realidades que ocasionan que el empleado no se sienta satisfecho en el cargo que ocupa, con el fin de desarrollar programas que impulsen el desempeño y apoyen la mejora de los procesos y cambio de sus actitudes, los cuales repercutirán en grandes beneficios para la institución.

ATENCIÓN EN EL MUNICIPIO

Gráfico18
BUENA ATENCIÓN EN EL MUNICIPIO



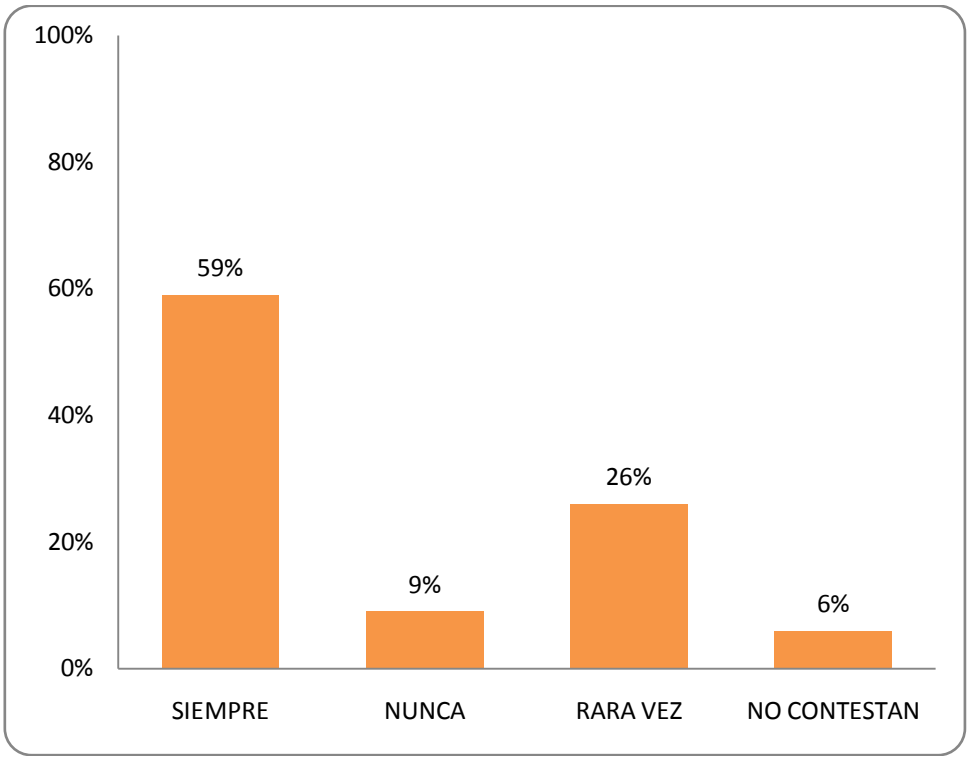
Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

La percepción de buena atención se basa en la vivencia propia del usuario, el 42% afirma que siempre hay buena atención, el usuario que acude a la municipalidad espera cortesía, atención personalizada, información oportuna, organización y agilidad de las unidades que forman parte del trámite, tiempo mínimo de espera, atención de quejas o problemas del cliente y solución rápida y efectiva al mismo; pero al momento de analizar los aspectos que se toman en consideración, estos presentan falencias y por ello es el resultado que se demuestra a través del criterio del usuario.

ESPERA DE USUARIOS EN COLUMNAS

De los usuarios consultados el 59% responde siempre, se lo atribuye a la demora de los funcionarios que provoca el aglomeramiento de los trámites en las diferentes unidades por las cuales debe pasar un trámite. Aquí se puede percibir que no existe una adecuada gestión por proceso donde la coordinación con las unidades que intervienen en un proceso no se han establecido de manera efectiva para que el usuario sea atendido de manera oportuna, concordando con el criterio de la pregunta anterior.

Gráfico19
ESPERA EN COLUMNA PARA SER ATENDIDOS



Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

FUNCIONARIOS CON PERMISO

Cuadro 50
FUNCIONARIOS CON PERMISO

OPCIÓN	%
SIEMPRE	23
NUNCA	41
RARA VEZ	26
NO CONTESTAN	10
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

El 23% de los usuario al acudir a la municipalidad manifiesta que al buscar un funcionario le han dicho que esta con permiso y el 26% rara vez, esta información permite mencionar que la atención al cliente externo es afectada al momento de ausentarse un funcionario, aquí generalmente se comunica al usuario que debe regresar ya que no se lo puede ayudar con el trámite que acudió a realizar. La oportunidad del servicio es cuestionado y el trabajo interno también.

PRESENTACIÓN DE USTED QUEJAS O RECLAMOS

Las quejas o reclamos son el pilar fundamental para la retroalimentación institucional, el 57% de los clientes externos nunca ha presentado quejas ante los altos funcionarios municipales alegando que no serviría de mucho ya que generalmente no se toma medidas correctivas para mejorar los procesos, ni la calidad de atención en las instituciones públicas; el 21% menciona que rara vez presenta quejas y apenas el 17% hace prevalecer su

condición de cliente de la institución al exponer los problemas que se presentan en la administración municipal*(Ver Cuadro # 51)*.

Cuadro 51
PRESENTACIÓN DE QUEJAS O RECLAMOS

OPCIÓN	%
SIEMPRE	17
NUNCA	57
RARA VEZ	21
NO CONTESTAN	5
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

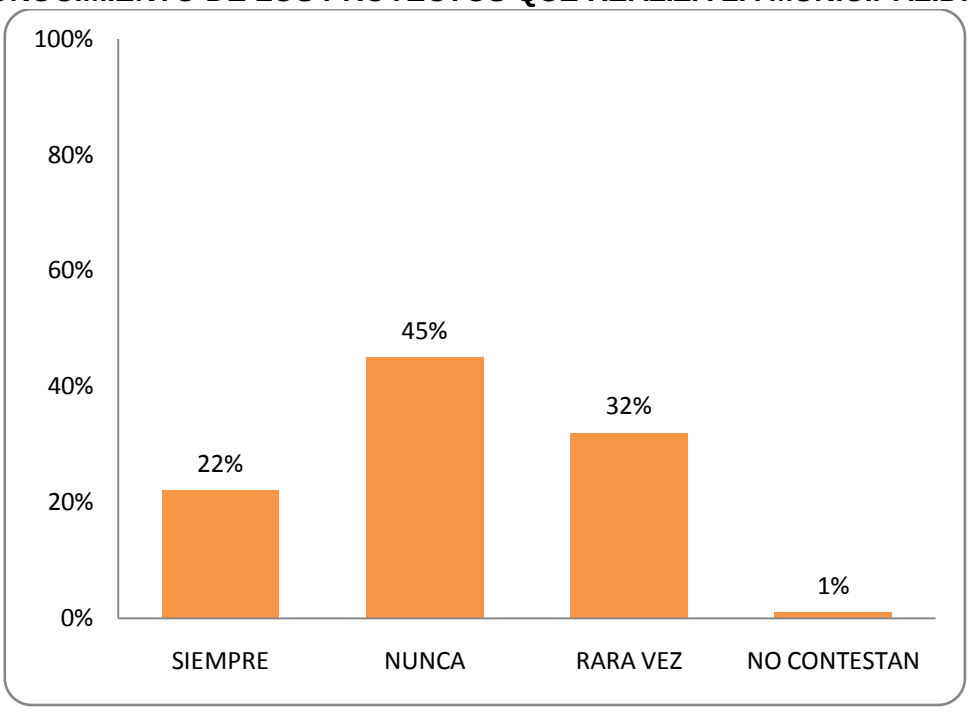
Es preocupante esta situación, ya que la comunidad no se siente escuchada por la municipalidad, aspecto que es fácilmente verificable ante los problemas que se exponen a través de medios de radiodifusión local, los cuales deterioran la imagen institucional ante la colectividad.

INFORMACIÓN DE LOS PROYECTOS MUNICIPALES

Al preguntar a la población acerca del conocimiento de los proyectos municipales el 45% asevera que desconoce los proyectos que realiza la municipalidad, el 32% rara vez conoce *(Ver Gráfico #20)*. Aquellos resultados contrastan con la pregunta de los medios por los cuales se informa la ciudadanía, es deducible que los medios más utilizados no logran cubrir a la comunidad ni generar una significativa participación social en los diferentes proyectos municipales; es preciso evaluar constantemente la

efectividad de estos medios y la percepción del usuario frente al enfoque que se aplica al momento de difundir información administrativa y social.

Gráfico 20
CONOCIMIENTO DE LOS PROYECTOS QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD



Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

COSTO-DESPERDICIO

Cuadro 52
MAQUINAS ENCENDIDAS SIN FUNCIONARIOS

OPCIÓN	%
SIEMPRE	15
NUNCA	53
RARA VEZ	22
NO CONTESTAN	9
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

De acuerdo a los resultados, el 53% de los usuarios no ha observado máquinas encendidas sin funcionarios trabajando; sin embargo por constatación directa se observa un costo desperdicio, en las unidades administrativas, el cual se lo ha mencionado en la evaluación desde los funcionarios municipales.

PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE

Dentro de los servicios municipales se encuentra el abastecimiento y distribución de agua de calidad adecuada para satisfacer necesidades básicas del Cantón. Los resultados indican que la mayor parte de la ciudadanía (71%) recibe este servicio, mientras que el 3% rara vez.

Cuadro 53
TENENCIADEL SERVICIO DE AGUA POTABLE

OPCIÓN	%
SIEMPRE	71
NUNCA	23
RARA VEZ	3
NO CONTESTAN	3
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

A través de la investigación se determinó que el servicio de agua potable se brinda a la cabecera cantonal, pero no en su totalidad; de igual forma la situación de las parroquias rurales (23% de los encuestados no reciben la prestación del servicio) cada parroquia cuenta con una junta de agua que brinda servicio de agua entubada o tratada, sin el apoyo de la municipalidad.

Hay que subrayar que existe desinformación en dichas parroquias rurales donde la comunidad no está al tanto de la calidad de agua que consume y vincula erróneamente la junta de aguas con la Municipalidad de Catamayo.

PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE BASURA

Cuadro 54
RECORRIDO DEL CARRO RECOLECTOR DE LA BASURAPOR EL SECTOR

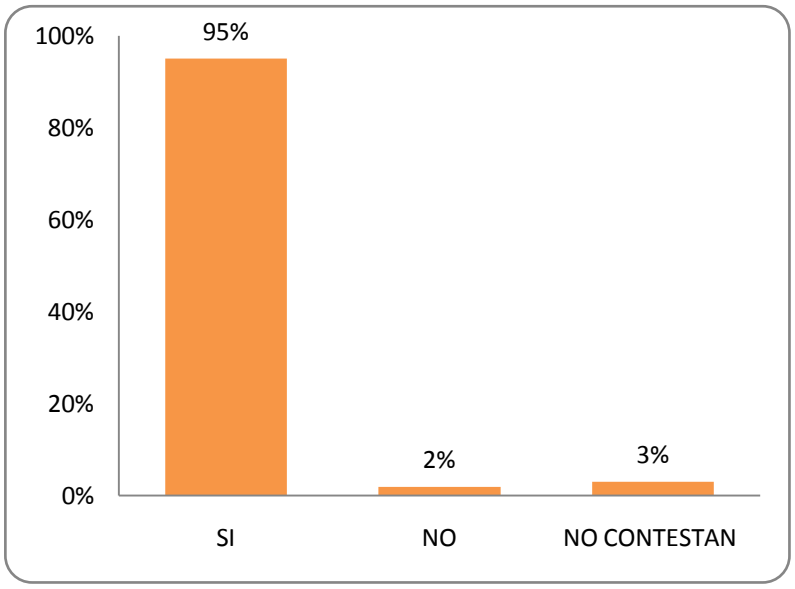
OPCIÓN	%
SIEMPRE	79
NUNCA	10
RARA VEZ	6
NO CONTESTAN	5
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

Dentro del aspecto de recolección de basura por parte de la municipalidad, el 79% siempre recibe este servicio, el 10% afirma que nunca, el 6% rara vez y un 5% se abstiene de contestarla. La recolección de la basura por los sectores de la población urbana, se realiza en su gran mayoría, todos los días a través del carro recolector; en cambio dentro de las parroquias rurales el servicio de la recolección de la basura se la realiza en camionetas o carretillas, según la población en la misma. Al momento de aplicar el presente instrumento, constate que la migración en las parroquias de Zambi y Guayquichuma ha disminuido la población de manera muy preocupante y por ende se utiliza medios económicos para la recolección de basura.

CAPACITACIÓN

Gráfico21
CURSOS DE CAPACITACIÓN A LOS FUNCIONARIOS



Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

Para el 95% de la población, se debe dar cursos de capacitación a los funcionarios, solamente el 2% considera que no, y un 3% no emite opinión al respecto. Fácilmente se puede discernir que el cliente externo, encuentra que el personal requiere de capacitación tanto en los temas administrativos como en atención al cliente; este criterio contrasta con la Evaluación de la capacidad gerencial dentro del indicador de manejo de recursos humanos, el cual se encuentra por debajo del promedio global donde la capacitación de los funcionarios no tiene prioridad para la mejora de los procesos municipales, conllevando a un incipiente desarrollo organizacional.

EVALUACIÓNDE FUNCIONARIOS

Cuadro 55
PERTINENCIA DEEVALUACIÓN A FUNCIONARIOS

ASPECTO CONSULTADO	%
SI	96
NO	1
NO CONTESTAN	3
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

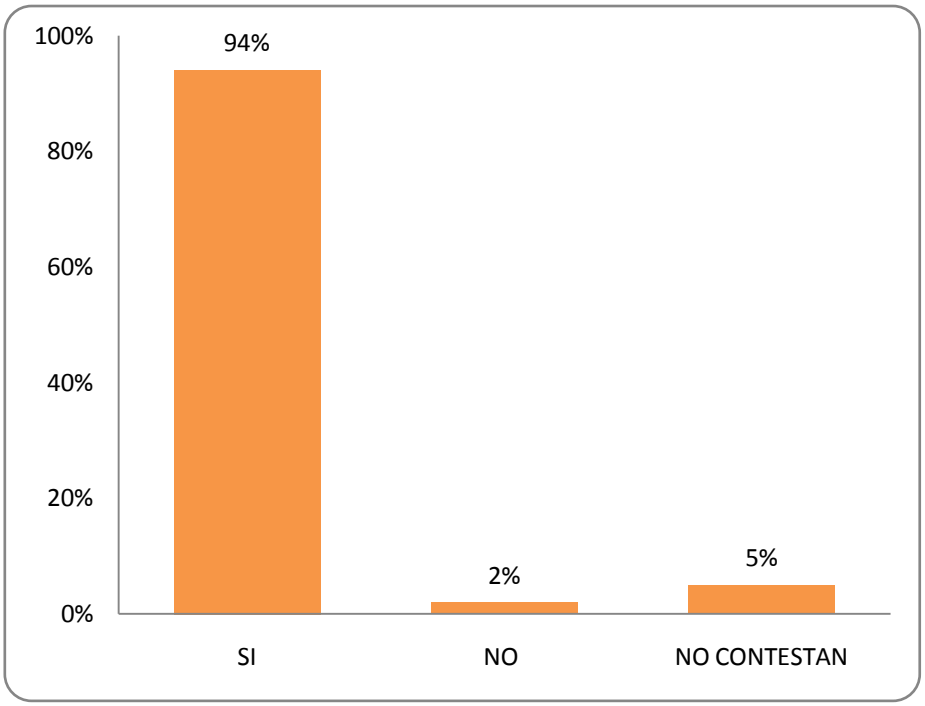
La evaluación proporciona un diagnóstico administrativo para la retroalimentación institucional, ya que sirve como plataforma del plan de capacitación para mejorar las acciones individuales; y solo en casos extremos, a través de la evaluación, se sancione o destituye. Para el 96% de la población, la evaluación de los funcionarios es necesaria.

En la Municipalidad de Catamayo un punto crítico que se necesita reforzar, antes de evaluar a los funcionarios, es la aprobación y socialización de la estructura orgánica funcional, así el personal conocer de forma oficial cuáles son sus competencias; también es necesario que se implemente los planes operativos anuales, de actividades departamentales e individuales. Cuando la municipalidad cuente con estos dos puntos básicos será posible evaluar y formar un plan de capacitación continua.

ACTUACIÓN ANTE LOS MALOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES

Para el 94% de la población está de acuerdo con sacar a los malos funcionarios del Municipio, esta afirmación es una reflexión del cliente externo el cual concibe como una mejoría para la institución descartar a aquellos funcionarios; apenas el 2% considera que no es conveniente, por lo cual sanciones a los malos funcionarios tienen aceptación de la ciudadanía que espera la mejoría en la calidad de atención.

Gráfico 22
SEPARACIÓN A LOS MALOS FUNCIONARIOS DEL MUNICIPIO



Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

ATENCIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS

Cuadro 56
BUENA ATENCIÓN DELOS EMPLEADOS

OPINIÓN	%
SI	52
NO	41
NO CONTESTAN	7
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

Esta pregunta obtuvo el 52% por el sí, un 41% por el no. Como lo presenta el gráfico, el personal de la Municipalidad requiere capacitaciones continuas de atención al cliente y además el establecimiento y publicación de valores organizacionales donde se profundice el sentido de pertenencia y amor a la institución donde laboran.

ASIGNACIÓN DE TAREAS A FUNCIONARIOS

Para el 74% todos los funcionarios tienen tareas asignadas que cumplir, mientras que el 18% opina de forma negativa *(Ver Cuadro # 57)* alegando que existe personal en determinadas unidades sin realizar funciones. A través de la observación directa e información brindada se puede mencionar que los funcionarios municipales conocen de las tareas que deben realizar por la experiencia laboral y las indicaciones brindadas por los directores o jefes lo cual no garantiza el cumplimiento de todas las funciones y tareas que involucra ocupar determinado cargo.

Cuadro 57
ASIGNACIÓN DE TAREAS QUE CUMPLIR A FUNCIONARIOS

OPINIÓN	%
SI	74
NO	18
NO CONTESTAN	8
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

La elaboración, socialización y aplicación de una normativa como lo es el Manual Orgánico Funcional permitiría a la institución aclararlas competencias y responsabilidades de cada unidad, además contribuiría a la disminución de personal.

DISMINUCIÓN DE EMPLEADOS

La disminución de empleados, es apoyado por el 52% de la población y el 38% no se encuentra de acuerdo (*Ver Cuadro # 58*); es relevante este resultado cuando más de la mitad de la ciudadanía considera que existe exceso de personal y a pesar de ello aún no se logra la eficiencia administrativa.

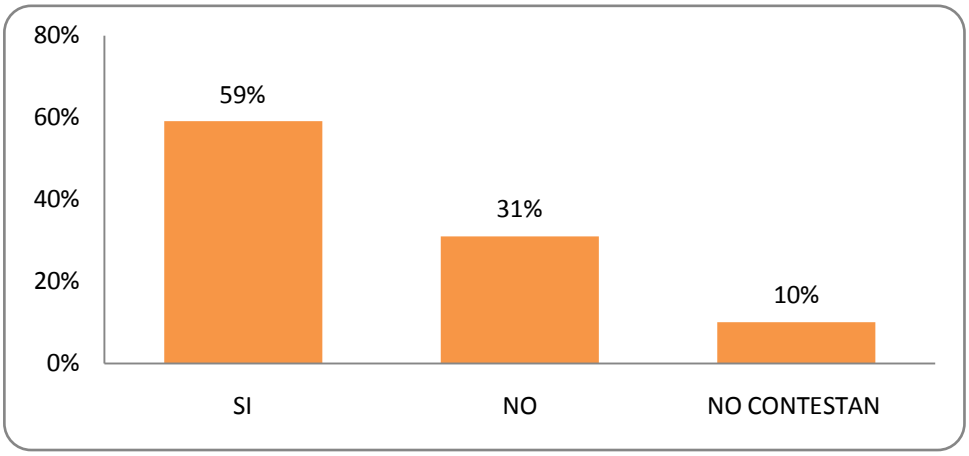
Cuadro 58
DISMINUCIÓN DE EMPLEADOS

OPINIÓN	%
SI	52
NO	38
NO CONTESTAN	10
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

LIDERAZGO DEL PERSONERO MUNICIPAL

Gráfico 23
BUENLIDERAZGO DEL ALCALDE



Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

Aquí se calificó la capacidad de dirigir, motivar e influenciar en los funcionarios para conseguir los objetivos institucionales municipales. El liderazgo del personero municipal, desde la visión de la población, es bueno para el 59%, esta ponderación discrepa con la percepción de los funcionarios municipales allí la importancia del rol de la alta gerencia al liderar y adoptar cambios a partir de necesidades externas e internas de la organización.

INCREMENTODE EMPLEADOS EN EL MUNICIPIO

El 70% desestima la contratación de más personal, para la ciudadanía prevalece el exceso de personal, y la ausencia de vigilancia del cumplimiento de las funciones del servidor público. El 21% está de acuerdo

expone que la municipalidad para los diferentes proyectos temporales, si lo requiere, considere la contratación de personal. Este resultado contrasta con el resultado a favor de la disminución del personal en la municipalidad.

Cuadro 59
INCREMENTAR EMPLEADOS EN EL MUNICIPIO

OPINIÓN	%
SI	21
NO	70
NO CONTESTAN	9
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

CONSERVACIÓN DE ÁREAS DE ESPARCIMIENTO Y RECREACIÓN

La condición de las áreas de esparcimiento y recreación juegan un papel preponderante en la calidad de vida de la población por ser espacios propicios que sobresalen a la vista de propios y extraños, avivando el espíritu de pertenencia y estimulando el sector turístico de la localidad; estos lugares públicos deben contar con guardias para ser considerarlos seguros.

Cuadro 60
BUENA CONSERVACIÓN DE PARQUES Y JARDINES

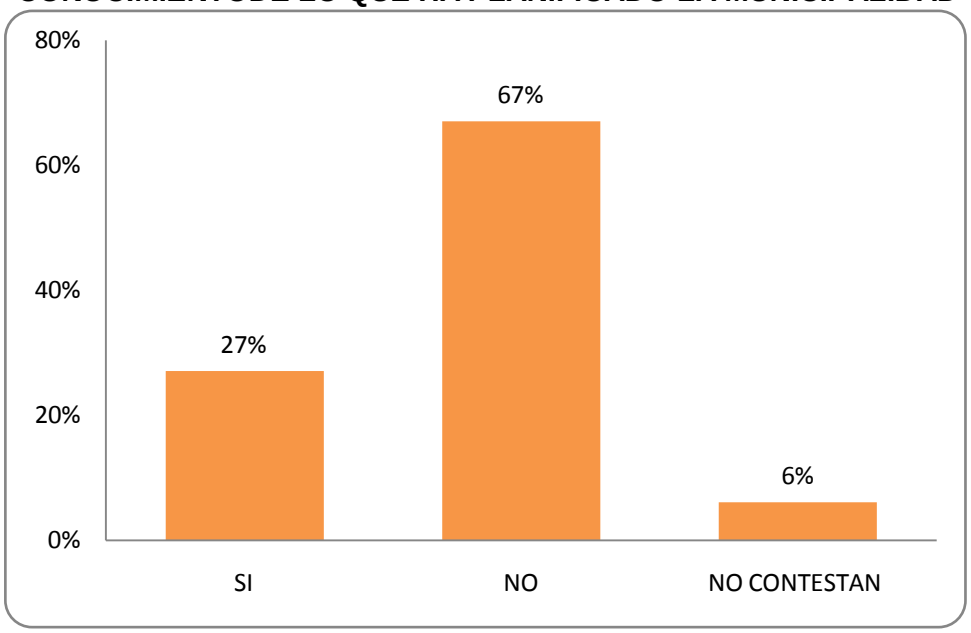
OPINIÓN	%
SI	72
NO	22
NO CONTESTAN	6
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

Para el 72% de la comunidad, los parques y jardines están bien conservados, este porcentaje se basa en el mejoramiento y mantenimiento del parque central del Cantón Catamayo conjuntamente con la terminación de parques en dos parroquias rurales; el 22% alega lo contrario por considerar que en su comunidad aún no se realizan estas mejoras.

INFORMACIÓN DE LAPLANIFICACIÓN MUNICIPAL

Gráfico 24
CONOCIMIENTODE LO QUE HA PLANIFICADO LA MUNICIPALIDAD



Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

El Gráfico # 24 muestra que el 67% de la población desconoce lo planificado por la municipalidad, entonces es deducible que la ciudadanía no ha participado en forma oportuna en la programación de proyectos y por ende existe resistencia en la colaboración en proyectos, a pesar que brinden beneficio para los usuarios, especialmente de próximos proyectos a

ejecutarse. El 27%, porcentaje bajo, si los conoce. Esta interrogante evidencia la situación del indicador de participación social y de mercado.

USO DE LOS BIENES MUNICIPALES

Cuadro 61
BUEN USO DE LOS BIENES DEL MUNICIPIO

OPINIÓN	%
SI	50
NO	42
NO CONTESTAN	8
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

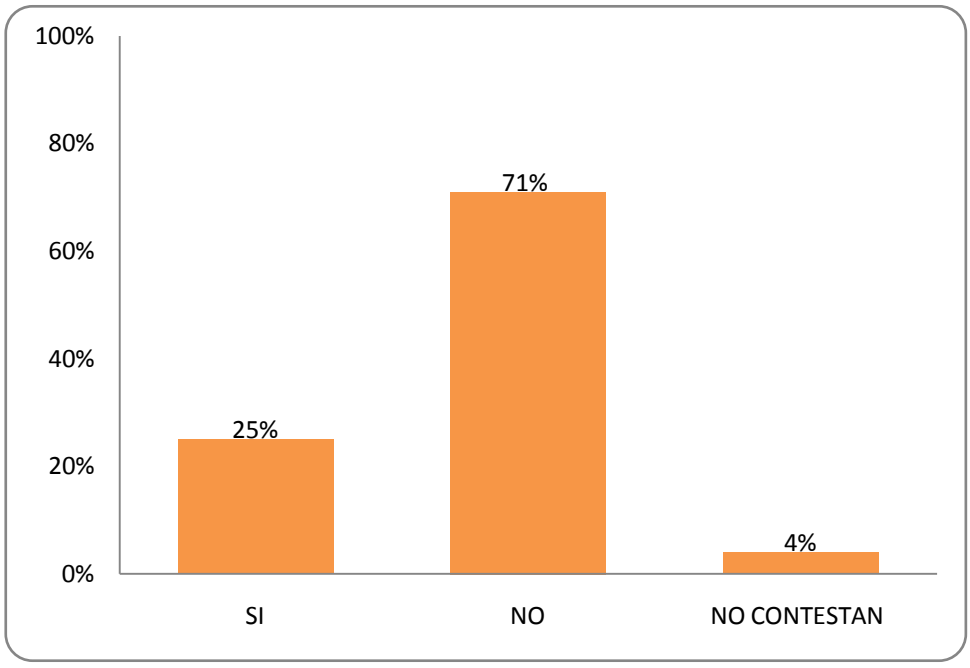
Tomando el punto de vista de la ciudadanía, el 50% opina que si existe un buen uso de los bienes del municipio, mientras que un 42% opina lo contrario, es preocupante esta percepción donde la población califica que los bienes no se los destinada adecuadamente para la prestación del servicio, pero ante esta concepción también se puede determinar que la inversión realizada para la adquisición y mantenimiento de los bienes municipales no se justifican para el usuario.

PARTICIPACIÓN EN REUNIONES

La participación de la comunidad en las reuniones convocadas por el alcalde se sitúa en un 25% (*Ver Gráfico # 25*), porcentaje reducido, recalcando que es en las convocatorias y reuniones donde se conocen de manera directa la

demanda de los usuarios y el apoyo necesario para realizar proyectos que repercutan en beneficio de la colectividad. Se prioriza que la colectividad se encuentre informada acerca de los proyectos y participe activamente en ellos para formar la imagen institucional.

Gráfico 25
PARTICIPACIÓN EN REUNIONES CONVOCADAS POR EL ALCALDE



Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

GESTIÓN MUNICIPAL

La gestión municipal involucra el accionar de las autoridades legislativas, directivas, de jefaturas y departamentales inclusive los funcionarios para generar el servicio o producto final al usuario.

Para el 44% es regular y el 7% ha calificado como mala la gestión municipal, es de considerar que se hace apremiante promover la realización de reuniones informativas con los diferentes dirigentes barriales, pero la ejecución efectiva de esta estrategia primero contempla el fortalecimiento, y en algunos casos el establecimiento, de las directivas barriales para que sean los portavoces tanto de la comunidad como de la municipalidad.

Cuadro 62
GESTIÓN MUNICIPAL EN GENERAL

OPINIÓN	%
Buena	46
Mala	7
Regular	44
No contestan	3
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

COMUNICACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD CON LA COMUNIDAD

Cuadro 63
COMUNICACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD CON LA COMUNIDAD

OPINIÓN	%
Buena	38
Mala	15
Regular	43
No contestan	4
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

Esta pregunta se constituye como un factor del indicador de participación social, el cual arroja que solo el 38% de la comunidad califica a la

comunicación de la municipalidad con la comunidad buena. La comunicación es una base indispensable para la administración de una institución, constituye un insumo en la planificación y un instrumento de participación social con ello se logra llegar a consensos y ejecutar proyectos que culminarán sin mayores inconvenientes.

FUNCIÓN DE LOS CONCEJALES

Los concejales conforman el poder legislativo dentro de la municipalidad, su rol es procurar el bien común local y dentro de este en forma primordial la atención de las necesidades básicas del Cantón, del área urbana y de sus parroquias rurales; para cuyo efecto determina las políticas para el cumplimiento de cada rama de su administración.

Cuadro 64
FUNCIÓN DE LOS CONCEJALES

OPINIÓN	%
BUENA	25
MALA	27
REGULAR	43
NO CONTESTAN	5
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

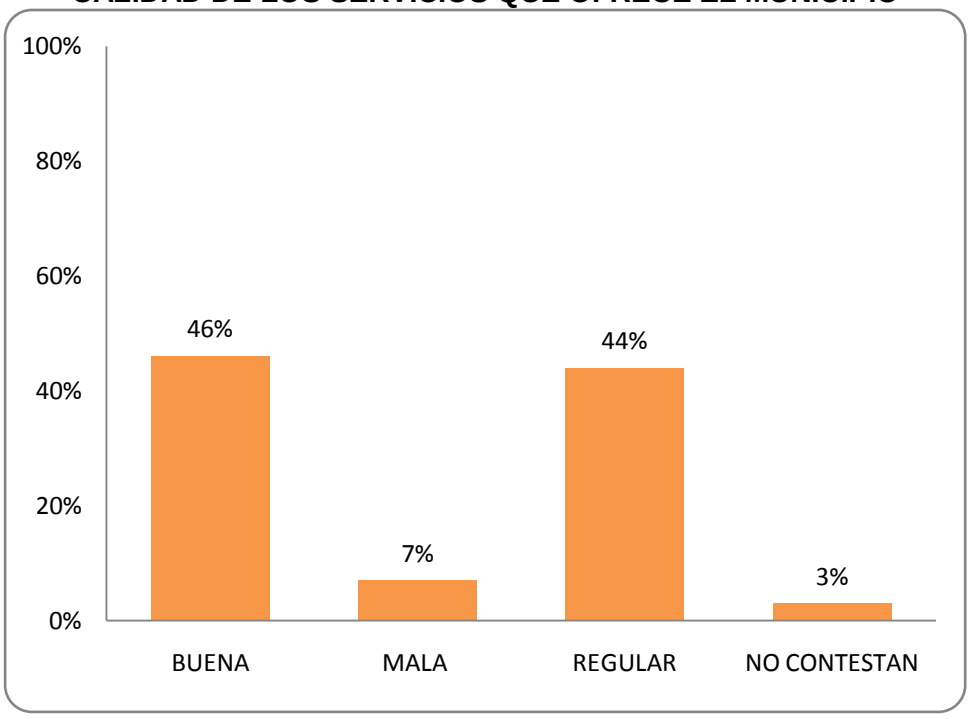
El accionar de los concejales es calificado por el 43% como regular, el 27% coincide que es malo; la comunidad trata al concejal como un enlace para llegar a exponer sus necesidades y considera que no han existido iniciativas

por parte de ellos. Además,los vínculospolíticos de los miembros del Consejo también afectan el buen desempeño de sus funciones.

CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

En referencia a la calidad de los servicios que ofrece el Municipio los porcentajes alcanzados de la opción regular y mala reflejan la inconformidad del usuario en el servicio que brinda la Municipalidad *(Ver Gráfico # 26)*.

Gráfico26
CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL MUNICIPIO



Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

Dentro de lo administrativo se puede discernir causas de esta valoración: el tiempo que debe trascurrir para recibir el servicio, el estancamiento de documentación, la deficiente comunicación organizacional entre los

diferentes unidades de gestión, información inexacta del usuario en el sistema, cobros omitidos que después generan problemas a la ciudadanía y la descortesía de algunos funcionarios; así mismo la calidad del servicio de agua potable es cuestionado.

COLABORACIÓN DE LA COMUNIDAD CON LA MUNICIPALIDAD

Cuadro 65
COLABORACIÓN DE LA COMUNIDAD CON LA MUNICIPALIDAD

OPINIÓN	%
BUENA	44
MALA	11
REGULAR	39
NO CONTESTAN	6
TOTAL	**100**

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Autora

La colaboración con la municipalidad para el 40% de la población es entre regular y mala; los usuarios aún no asumen la responsabilidad que tienen dentro de la gestión municipal pero la falta de espacios de diálogos no permite afianzar las relaciones entre los mismos que de darse se estimularía la colaboración en pro del desarrollo Cantonal.

g. DISCUSIÓN

7.1. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE CATAMAYO

Inicialmente se desarrolló un diagnóstico de: **"EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN CATAMAYO PERÍODO 2010**, que permitió investigar la situación real de la institución, que está estrechamente vinculada con la realidad administrativa del sector público y se proyecta hacia los internos y externos.

Se recogió mayoritariamente información y datos necesarios para evaluar la capacidad de gestión de la Municipalidad, identificándose insumos muy apreciables, válidos y confiables correspondidos con la realidad administrativa y técnica al interior de la municipalidad, reflejados en: participación de los concejales, liderazgo, trabajo en equipo, conocimiento de la normativa, mecanismos de ingreso del personal a la institución existentes y vigentes entre otros, y lo concerniente con la calidad de atención a los demandantes asociados a la falta de comunicación de la municipalidad y la comunidad, cuál es su magnitud, su implicación, dónde y desde cuando se da, que se hace y que dicen los públicos internos y externos, toda ésta información ciento por ciento real, tomada con absoluta objetividad, fue adquirida a través de la aplicación de encuestas a quienes ofrecen y demandan los servicios de la Municipalidad de Catamayo. Todas y cada una de las variables analizadas, detalladamente constan en la respectiva presentación de resultados.

7.1.1. CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS

Según la aplicación del primer instrumento de la evaluación de la gestión, el promedio de la capacidad gerencial global es de 2,61 donde se concluye que es muy crítico, según el puntaje alcanzado: Gestión estratégica, Manejo de recursos humanos y Mercado (*Ver Gráfico # 2*).De igual manera el indicador de la capacidad tecnológica pero durante el período de análisis la misma se encontraba enproceso de implementación.

A través de la conjugación de los resultados obtenidos en los tres instrumentos aplicados se puede establecer o inferir las siguientes afirmaciones relacionadas con distintos ámbitos:

GESTIÓN ESTRATÉGICA

No existe un plan estratégico institucional. La planificación departamental municipal carece de técnica y estrategias modernas recomendadas, no es técnicamente procesada, lo anotado se sostiene cuando 7 de cada diez funcionarios municipales opinan que es regular o mala; este factor es crítico, porque los mismos funcionarios municipales cualifican a la planificación interna negativamente, por lo que es inminente e impostergable los cambios institucionales especialmente en implementación de la gestión por procesos, herramienta moderna vigente en la administración pública desde octubre del 2005.

La misión y visión institucional ha sido dejada de lado por los funcionarios municipales, por lo que es imperiosa la necesidad de retomarlos para su práctica y aplicación.

ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

El desconocimiento de más del 50% de los funcionarios del orgánico funcional vigente, repercute de forma negativa en la estructura organizacional, donde las competencias y responsabilidades administrativas no se sustentan en disposiciones aprobadas; en consecuencia los funcionarios no cuentan con herramientas administrativas para optimizar su desempeño laboral. Este factor está íntimamente relacionado con el exceso de personal y por ende con el manejo de recursos humanos.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

La comunicación interna no fluye convirtiéndose en fuerte nudo crítico reflejada en la falta de información de los mismos funcionarios que en su mayoría, al desconocer lo que realiza la municipalidad hecho que incide en la baja calidad de atención de los funcionarios municipales, en los trámites demorados y en la percepción negativa de la imagen corporativa de la municipalidad de Catamayo. El 53% de los funcionarios afirma que no ha socializado el orgánico funcional.

Así mismo, la retroalimentación constituye el punto de partida para la mejora de las actividades sueltas o independientes que se llevan a cabo dentro de la organización municipal; sin embargo, el 32% de los funcionarios aseveran que no siempre se resuelven las quejas presentadas por los usuarios, sumado a lo anotado que el 17% de la población que presenta alguna queja o reclamo queda sin ser resuelto o atendido.Se comprueba la limitada retroalimentación organizacional de la municipalidad de Catamayo, al considerar que 5 de cada 10 usuarios califica entre regular y mala la calidad de los servicios que ofrece el municipio, este criterio es coinciden en mayor significación con la opinión de los funcionarios municipales.

CULTURA ORGANIZACIONAL, TALENTO HUMANO Y PARTICIPACIÓN SOCIAL

Es lamentable y preocupante a la vez que el 29% de los funcionarios respondan que falta amabilidad en algunos de sus compañeros cuando ofrecen atención al público. Este criterio coincide con la opinión de los usuarios (clientes externos), cuando el 42% opina sobre el mismo aspecto y ratifica que no son amables los funcionarios que atienden al público, lo anotado ratifica que aún prevalece el modelo tradicional de administración en la Municipalidad de Catamayo.

Se desconoce la razón de ser de la gestión por procesos que se orienta a la calidad de atención del cliente (usuarios o demandantes de los servicios municipales).

El 38% de los funcionarios municipales tiene título profesional. Esta realidad es muy cuestionable, la falta de mano obra calificada, especialmente de los funcionarios municipales que desarrollan labores administrativas, en razón de que en todo proceso administrativo, se concibe: si los insumos (mano de obra) son de calidad, el proceso administrativo de calidad, es obvio que los resultados sean de calidad. En la municipalidad de Catamayo, la falta de una política institucional y rigurosa selección de personal (mano de obra calificada), no se le puede pedir calidad en los procesos, más aún calidad en los resultados.

La coordinación interna de las unidades departamentales juega un rol en la agilidad de trámites orientada hacia los usuarios, quienes tienen una percepción de la calidad de los servicios, tal es así que 7 de cada 10 demandantes califica a los trámites como demorados o se les ha pedido que regresen, a lo que se asume la carencia de amabilidad de los funcionarios municipales, hecho que afecta negativamente a la imagen institucional no solo de los habitantes del centro del Cantón Catamayo; incluye también a la totalidad de los habitantes de las parroquias rurales: El Tambo, Guayquichuma, San Pedro y Zambi.

Además no se cuenta con asesoramiento técnico, profesional y actualizado con proyección a futuro, sustentado en las políticas globales del país, especialmente en la calidad de atención al cliente, manejo en los procesos internos, vínculos de la municipalidad con la colectividad, relaciones interinstitucionales de apoyo al gobierno local.

MERCADEO Y PARTICIPACIÓN SOCIAL

La inconformidad de los habitantes de cada uno de los sectores tanto del área urbana como rural especialmente, debe ser atendida y por lo tanto debe serconsiderada en la planificación municipal, en la que se definan costos, tiempo y colaboradores comprometidos.

Con los resultados obtenidos se tiene una panorámica total y los suficientes elementos de juicio para la propuesta del fortalecimiento institucional, así como para las conclusiones y la formulación de recomendaciones

Ante la realidad identificada ylas carencias encontradas se formulan algunas recomendaciones que permitan establecer la metodología de gestión por procesos en la entidad.

En primer lugar mediante ordenanza se debe proponer al cabildo la implementación y el funcionamiento de la Unidad de Gestión por Procesos; la adaptación de esta metodología, tiene singular importancia y se encuentra

desarrollándose en el sector público del Ecuador, por ende, debe realizar antes de concluir el período de gobierno el Sr Alcalde[23]. La imagen corporativa se necesita fortalecer lo cual deriva en el mejoramiento de la comunicación con los clientes internos y externos, planificar acciones es pertinente en este aspecto.

Se debe preveer asesoría que de solidez al cambio, conjuntamente con la revisión del cargo de los asesores ya que su papel no es preponderante en la gestión municipal, los resultados arrojados dejan mucho que desear. Es necesario la elaboración de un plan estratégico institucional con la finalidad de no caer en la improvisación y sobre todo evaluar la marcha y desarrollo del mismo y adoptar los correctivos pertinentes en el momento preciso; en función de un solo objetivo institucional, el bienestar de la colectividad a través de los servicios con calidad y calidez.

En base a los resultados arrojados en la evaluación de procesos y las recomendaciones que se han realizado, con el fin de adoptar la metodología de gestión por procesos, a continuación se detalla una propuesta para el fortalecimiento institucional de la Municipalidad de Catamayo.

[23] Concluye su segundo período administrativo (2009-2014).

7.2. PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CATAMAYO

7.2.1. JUSTIFICACIÓN

La propuesta alternativa para el fortalecimiento institucional considera cada aspecto crítico encontrado durante las tres fases de evaluación de la gestión municipal que merecen atención impostergable para ser superados a mediano plazodesde el eje fundamental de la gestión por procesos: el cliente externo, misma que se sustenta en el clamor de la mayoría de la población Catamayense, quienes hicieron las siguientes observaciones y sugerencias:

- Falta coordinación y cooperación interinstitucional,
- Poca cultura organizacional,
- Exceso de personal en la municipalidad de Catamayo,
- Débil organización comunitaria,
- Ausencia de participación ciudadana,
- Elevado consumo de alcohol,
- Permisos incontrolados para el funcionamiento de bares y cantinas,
- Poco liderazgo juvenil,
- Poca atención al sector rural,

- El Municipio no ha emprendido en acciones directas de apoyo al agricultor (almacenes de insumos y tractores).

Además, la comunicación institucional merece especial atención, porellocuando hablamos de la comunicación institucional estatal, vale preguntarse. ¿Qué es la imagen corporativa?, ¿Para qué sirve?, ¿Qué ventajas tiene aplicarla?, ¿Para qué sirve la Comunicación Institucional Estatal? ¿Cuándo se la utiliza?, ¿Quienes tienen la responsabilidad de aplicarla?, ¿Son profesionales de la Comunicación Social, los/las que desempeñan las funciones de Comunicación Institucional?; ¿A qué público se orienta la Comunicación Institucional?

La implementación de la Gestión por procesos en la Municipalidad de Catamayo es necesaria por las razones expuestas; para la propuesta es importante de la implementación de una Unidad de Gestión en la entidad y el mejoramiento urgente de la Unidad deRelaciones Institucionales e Interinstitucionales.

La Unidad de Gestión debe responsabilizarse a un(a) profesional con experiencia tanto en el sector público como en el privado, por lo que se sugiere tomar en cuenta la actualización competitiva y lo que afronta el perfil

profesional[24] de la carrera con prácticas y competencias en la planificación técnica y social fundamentalmente.

Así mismo, se requiere retomarurgentemente: La misión y visión de la municipalidad de Catamayo, previamente concebida, con el fin de direccionar la gestión de la municipalidad hacia el cliente externo.

"MISIÓN INSTITUCIONAL

Brindar servicios de calidad, trabajando en forma honesta, coordinada y participativa, logrando el desarrollo social, cultural, económico y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

VISIÓN INSTITUCIONAL

En el 2022 la Municipalidad de Catamayo cuenta con infraestructura funcional y está dotado de tecnología y equipos actualizados. Dispone de personal organizado, capacitado y motivado, desarrolla procesos administrativos y financieros eficientes, aplica buenas políticas públicas, desarrolla procesos de participación ciudadana, y brinda servicios de calidad a la población del Cantón.

[24]El perfil en referencia tiene formación necesaria, habilidades y destrezas desarrolladas para asumir el cargo, el mismo que es vinculante con toda la estructura orgánica funcional de la Municipalidad, más aún cuando de su trabajo planificado, dependen los resultados de la percepción de la colectividad con criterios favorables o desfavorables.

VALORES

- Honestidad
- Trabajo honesto al servicio de la ciudadanía
- Solidaridad apoyo a los sectores más vulnerables
- Responsabilidad con la ciudadanía e instituciones cooperantes”[25]

7.2.2. OBJETIVOS

GENERAL

- Fortalecer la gestión de la Municipalidad de Catamayo, a través de la implementación de la gestión por procesos.
- Rescatar la imagen institucional afectada de la Municipalidad de Catamayo que influye en los demandantes de los servicios municipales.

ESPECÍFICOS

- Elevar la calidad de atención de los servicios de la Municipalidad de los clientes internos como externos.
- Usar adecuadamente diferentes medios de comunicación, para enlazar a la municipalidad y la comunidad.

[25] Visión, Misión y Valores tomados del Plan de Desarrollo Cantonal de Catamayo 2007.

- Mantener una comunidad informada del accionar de la municipalidad de Catamayo.
- Optimizar recursos humanos, físicos y económicos de la municipalidad de Catamayo.

7.2.3. FACTIBILIDAD

La factibilidad de la propuesta de la implementación de la gestión por procesos se encuentra sustentada en los siguientes aspectos:

7.2.3.1. FACTIBILIDAD LEGAL

En términos de la adaptación de la implementación por procesosenfocada a la satisfacción del cliente externo, la Constitución de la Política de la República del Ecuador estimula y ampara la participación social y ciudadana en todos los niveles de gestión pública, como consta en el títuloIV referido a la participación demócrata y en los artículos 63 y 88 de las secciones 7° y 8 respectivamente.

La creación de la unidad de gestión se ampara en el Art.16 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, donde determina que las municipalidades son autónomas y que salvo lo prescrito por la Constitución y esta Ley, ninguna función del Estado ni autoridad extraña a la municipalidad podrá interferir en su administración propia; estándole especialmente prohibido,

entre otros aspectos a: “derogar, reformar o suspender la ejecución de las Ordenanzas, Reglamentos, Resoluciones o Acuerdos de las autoridades municipales”. Así mismo, el Numeral 1 del Art.63, faculta a los Concejos, normar a través de Ordenanzas, dictar Acuerdos o Resoluciones; determinar la política a seguirse y fijar las metas en cada uno de los ramos propios de su administración.

Además la creación de una Unidad de Gestión y la reforma a la Unidad de Relaciones Públicas se apoyaenla ordenanza que reglamenta la estructura orgánica de la Municipalidad de Catamayo, en el capítulo 1:de las políticas y objetivos.

Art.5. Se establece la siguiente división básica de trabajo, que comprende el conjunto de dependencias para el manejo de las diferentes funciones y actividades.

Cuadro 66
ESTRUCTURA ORGÁNICA

DIVISIÓN DE TRABAJO	NOMENCLATURA	NIVELES
Relaciones Institucionales e Interinstitucionales. Unidad de gestión de procesos [26] para que lidere la implementación.	Unidad	Apoyo-Administrativo

Elaboración: Autora

[26] Puede tener el carácter de una unidad provisional, que debe estar estrechamente vinculada con la Unidad de talento humano.

*Nivel de Apoyo Administrativo***.-**Es el nivel que presta ayuda a las diferentes dependencias de la Municipalidad. Ayuda de tipo complementario, de procedimientos internos y de servicios**.**

Al mismo tiempo, aquí se contempla la elaboración aprobar del reglamento orgánico funcional por procesos, sostenida en la ordenanza que reglamenta la estructura orgánica funcional de la Municipalidad de Catamayo.

De la Voluntad Política Art.1, literal e, el trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo.

7.2.3.2. FACTIBILIDAD SOCIAL

Existe una problemática claramente identificada por los clientes internos y externos, cual es la falta de información por parte de la municipalidad de Catamayo hacia la comunidad así como el cuestionamiento de la calidad de atención y del servicio que esta institución ofrece. Este criterio se convierte en causa común de los habitantes de los barrios de las parroquias urbanas: San José, Catamayo y los barrios de las parroquias rurales de San Pedro, El Tambo, Guayquichuma y Zambi; por ende la implementación será factible por existir argumentos valederos para mejorar la administración que se está llevando a cabo.

7.2.4. FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

A continuación, en el cuadro # 67 se presenta las fases de la implementación de la gestión por procesos en la municipalidad de Catamayo.

Cuadro 67
FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

FASES	DESCRIPCIÓN
PRIMERA	Presentación de la propuesta de la implementación de la gestión por procesos, tanto al proceso legislativo como al proceso gobernante (Concejales, Alcalde), sustentado en los resultados de la evaluación de la gestión administrativa durante el 2010.
SEGUNDA	Formulación y aprobación de la propuesta mediante ordenanza que regule la estructura organizacional adoptando el nuevo enfoque de gestión pública: Gestión por Procesos. La ordenanza debe tener un alcance en todas las unidades de gestión así como en el manual orgánico funcional vigente.
TERCERA	Creación e implementación de la Unidad de Gestión para redefinir las unidades de gestión y realice acciones coordinadas orientadas a objetivos institucionales.
CUARTA	Reforma a la Unidad de Relaciones Públicas a fin de que los roles de comunicación fortalezcan la imagen institucional.

Elaboración: Autora

7.2.4.1. PRIMERA FASE: PRESENTACIÓN

El presente trabajo de evaluación de la gestión administrativa de la Municipalidad de Catamayo, arrojo información preponderante, en el cual se constata que aún no se orienta oportunamente los servicios que brinda la institución con el cliente externo e interno. La propuesta debe ser tomada en consideración por las autoridades municipales, por ende como primera fase

figura la voluntad política del Señor Alcalde y concejales, quienes tienen la responsabilidad de fiscalizar y dirigir la gestión administrativa.

7.2.4.2. SEGUNDA FASE: ORDENANZA

La formulación de la ordenanza donde se estipule la creación de una Unidad de Gestión, que entre sus responsabilidades figuran: identificación, clasificación y rediseño de los procesos que se derivan en la institución basados en la calidad del servicio que se brinda al cliente externo (satisfacción). Además de reformar y direccionar las relaciones institucionales e interinstitucionales con el fin de crear una imagen institucional sólida y de confianza para la población Catamayense.

7.2.4.3. TERCERA FASE: IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN

Para ello, se requiere contratar dos asesores profesionales competentes con experiencia probada, en temas de planificación, desarrollo comunitario, fortalecimiento institucional, manejo de recursos financieros, talento humano, recaudación municipal, manejo de grupos vulnerables, entre los principales.

Esta unidad entre las funciones más importantes se reúne las siguientes:

- Diagnosticar la situación de estructura organizacional en base a la calidad del servicio al cliente.
- Definir las metas y objetivos organizacionales que se perseguirán a corto plazo.
- Realizar la reestructura organizacional en base a la gestión por procesos (procesos).
- Elaborar de un mapa de procesos.
- Definir los responsables de cada proceso.
- Capacitar al personal para el manejo de información adecuada de la difusión de planes y programas que ejecuta la Municipalidad de Catamayo.
- Establecer un sistema de indicadores.

7.2.4.4. REFORMA A LA UNIDAD DE RELACIONES PÚBLICAS

A la par con la implementación de la gestión por procesos se encuentra la reforma a la unidad de relaciones públicas cuya nomenclatura según la Ley vigente debe llamarse Unidad de Relaciones Institucionales e Interinstitucionales.

Urgentemente se requiere revisar y fortalecer el llamado "Proceso de Relaciones Públicas" es una adecuación del proceso administrativo a una función de Comunicación. Este proceso está integrado por las actividades de

investigación, planeación, programación, comunicación y evaluación; seguir estos pasos básicos da a las relaciones públicas un carácter de disciplina técnico-administrativa, así como validez a su aplicación.

Además para el cumplimento oportuno de sus roles se debe considerar las siguientes actividades:

- Elaboración de spot publicitarios, para anuncios e invitaciones a los diferentes programas y actividades a realizarse por parte de la institución.

- Definir los medios más empleados en los programas de relaciones públicas son los siguientes:

Escritos:

- Circulares informativas
- Folletos instructivos
- Folletos institucionales
- Guías, cartas, boletines
- Tableros de avisos
- Pancartas
- Carteles
- Publicaciones institucionales

Orales:

- Conferencias
- Diálogos
- Círculos de comunicación.

7.2.5. RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

7.2.5.1. RECURSOS HUMANOS

Mejorar la calidad de la capacidad de gestión de la municipalidad no solo es tarea del primer personero municipal, es responsabilidad de los 371 funcionales al igual que son corresponsables los concejales. Es importante recordar que la unidad de gestión acompañara y brindara los instrumentos y las directrices necesarias para la adecuada implementación de la gestión por procesos por ende se requieren contratar a dos técnicos por lo cual significará la inversión temporal de personal en pro del desarrollo de la municipalidad.

Cuadro 68
RECURSO HUMANO EXTERNO

UNIDAD DE GESTIÓN	CANTIDAD	VALOR
Técnico, especialista en desarrollo organizacional.	1	$10.000,00
Técnico, especialista en fortalecimiento institucional.	1	$10.000,00
TOTAL	2	$20.000,00

Fuente: Técnico Amaro Socola
Elaboración: Autora

7.2.5.2. RECURSOS MATERIALES

Los recursos que se requieren para la operatividad de la unidad de Gestión, con dos profesionales; sin embargo si algún recurso material no se contará deberá de considerárselo para su adquisición oportuna. *(Ver Cuadro # 69).*

Cuadro 69
RECURSOS MATERIALES

MATERIALES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores e Impresoras	2	$500,00	$1.000,00
Impresora Samsung Láser	1	$74,11	$74,11
Impresora Canon Pixma	1	$44,65	$44,65
Escritorios	2	$200,00	$400,00
Sillas de oficina	2	$45,00	$90,00
Equipo audiovisual: proyector, pantalla	1	$730,00	$730,00
Resma de hojas A4	2	$4,00	$8,00
Cartuchos de tinta color	2	$20,53	$41,06
Cartuchos de tinta negro	2	$17,85	$35,70
Toners	1	$54,70	$54,70
Grapadora	1	$5,00	$5,00
Perforadora	1	$5,00	$5,00
Esferos	4	$0,25	$1,00
TOTAL			$2.489,22

Fuente: Empresas proveedoras
Elaboración: Autora

7.2.6. FINANCIAMIENTO

La municipalidad por gozar de autonomía en el ámbito político, administrativo y financiero se encuentra en capacidad de asignar en el presupuesto anual un rubro para la contratación de técnicos que lleve a cabo el proceso de implementación de la gestión por procesos.

7.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

El trabajo de investigación, denominado: “EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN CATAMAYO PERÍODO 2010. PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, se concluyócon información cualitativa y cuantitativa que se convierten insumos paracomprobar la hipótesis planteada al inicio.

Hipótesis

“El 50% de los habitantes del cantón Catamayo se encuentran insatisfechos con la calidad de atención que ofrece la Municipalidad del Cantón Catamayo”.

Se cumplió los objetivos previamente planteados, que giraban en torno a la Evaluación de la gestión administrativa, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información para evaluar la gestión administrativa, con una metodología probada y recomendada para los gobiernos locales. Para la toma de información jugó papel fundamental la opinión de los funcionarios municipales y la percepción de los usuarios tanto de las parroquias urbanas como rurales, en la que se identificó los puntos críticos de la administración municipal desde la perspectiva de clientes tanto internos como externos.

Las variables que permite llegar a la comprobación la hipótesis son:

- Gestión de la Municipalidad en general
- Gestión de Concejales
- Demora en trámites
- La calidad y calidez de la atención de los funcionarios al usuario
- Exceso de personal
- Relaciones de la municipalidad con la comunidad
- Presentación de quejas y reclamos

En el instrumento de la encuesta, aplicado a la ciudadanía se formuló interrogantes para obtener las variables antes mencionadas, con los cuales se procede a determinar si existe satisfacción o insatisfacción en la calidad de atención a la ciudadanía Catamayense. Para ello, se ha procedido a considerar las respuestas en porcentajes, de las opciones que se encuentran entre los parámetros negativos, para que a través de la sumatoria de las respuestas que no son favorables determinar el promedio de la variable y con el promedio de cada variable obtener el promedio de insatisfacción por calidad de atención del Municipio de Catamayo.

A continuación se presenta las sumatorias en cada variable, los resultados arrojados en la aplicación del instrumento de la encuesta a la ciudadanía, y su promedio global para la comprobación de la hipótesis planteada.

Cuadro 70
INSATISFACCIÓN POR CALIDAD DE ATENCIÓN DEL MUNICIPIO DE CATAMAYO

VARIABLES	OPINIÓN	PROMEDIO POR VARIABLE
GESTIÓN MUNICIPAL		51%
Gestión Municipal (mala + regular)	51%	
GESTIÓN DE CONCEJALES		70%
Gestión de los concejales (mala + regular)	70%	
TRÁMITES		57%
Trámites demorados (demorados + me piden que regrese)	57%	
CALIDAD Y CALIDEZ DE LA ATENCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS AL USUARIO		58%
Buena atención (nunca + rara vez)	52%	
Espera en columna para ser atendidos (siempre + rara vez)	85%	
Permiso para no asistir al lugar de trabajo (siempre + rara vez)	49%	
Amabilidad de los funcionarios (nunca + rara vez)	46%	
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL		58%
Comunicación institución-comunidad (mala + regular)	58%	
EXCESO DE PERSONAL		70%
No al incremento del personal	70%	
PRESENTACIÓN DE QUEJAS		38%
Presentan quejas y reclamos (siempre + rara vez)	38%	
PROMEDIO GLOBAL		**61%**

Fuente: Encuesta aplicada a usuarios
Elaboración: Autora

Con este resultado del 61% se llega a comprobar la hipótesis planteada. El 50% de los habitantes del Cantón Catamayo (incluso mayor a este porcentaje) se encuentran insatisfechos con la calidad de atención que ofrece la Municipalidad del Cantón del mismo nombre. Las opiniones de clientes tanto internos como externos, reflejaron los puntos críticos de la institución, los mismos que detalladamente ya se expusieron en la parte correspondiente.

Efectivamente son múltiples las razones por las que los habitantes del Cantón Catamayo se encuentran insatisfechos por la calidad de atención[27], que pese al exceso de funcionarios municipales, no se oferta servicios de calidad a la población de todo el Cantón, más aún cuando existen puntos críticos al interior de la misma municipalidad, reflejado en que el personal que ingresa a la institución no lo hace mediante un concurso de merecimientos, es decir existe ausencia de una selección técnica, esto es que el 92% del personal ingresó directamente aún prevalece las recomendaciones personales y las cuotas políticas, lo que explica la Municipalidad de Catamayo no cuenta con mano de obra calificada, cuando solamente el 38% de los funcionarios municipales tienen título profesional y muy pocos de éstos han recibido capacitación en el último año.

Además debe considerarse otros aspectos evaluados a nivel de directivos (Evaluación de la Capacidad de Gestión de la Municipalidad), en la que el promedio general alcanzado es de 2,61 sobre 4 puntos, que la ubica a la municipalidad en un nivel de crecimiento, con debilidades que pudieran ser convertidas en fortalezas, cuando se abandone el modelo de gestión tradicional, remplazado por el método de la gestión por procesos[28],cuyo propósito fundamental se orienta a la calidad de los resultandos/atención al cliente, tomando como punto de partida que si los insumos son de calidad, el proceso administrativo de calidad, entonces los productos o resultados serán de calidad.

[27] Entendiéndose por calidad de atención la satisfacción de recibir servicios de calidad tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo

[28] Modelo recomendado para ser implementado en el sector público desde octubre del 2005.

Otro aspecto consultado en una variable abierta, se presenta a consideración de la observancia del mejoramiento de la atención al usuario: Hágale conocer al Alcalde lo que tiene que cambiar, eliminar e incrementar la respuesta son muy coincidentes entre los funcionarios municipales y los usuarios, destacándose:

Lo que debe cambiar:

- A los malos empleados, a los empleados que no trabajan, a los empleados incapaces, a los empleados que no tienen funciones asignadas, entre los principales.
- A los jefes que no le ayudan al Alcalde

Lo que debe eliminar:

- La burocracia administrativa
- Funcionarios que no trabajan
- La discriminación que se da a los barrios de la parroquias rurales
- La comunicación de la municipalidad con la comunidad atravesó de los presidentes de las juntas parroquiales, por medio de la misa dominical
- Las chancheras en la zonas residenciales
- La presencia de perros callejeros
- La creciente autorización del funcionamiento de cantinas y bares que han incrementado el consumo de alcohol especialmente en la juventud.

- Conflictos internos entre los funcionarios municipales.

Lo que debe incrementar

- Sanciones a los malos empleados
- Carro recolector de basura
- Agua potable a todos los barrios rurales, se abastecen atravesó de la junta de aguas
- Lastrado de carreteras

h. CONCLUSIONES

- Los insumos y resultados obtenidos en el trabajo concluido se convierten en información objetiva, válida y confiable para la toma de decisiones administrativas de la municipalidad al aplicarse herramientas técnicas validadas en otras municipalidades.

- Los aspectos consultados, coinciden con la identificación de problemas que se deben considerar para la construcción del Plan Estratégico institucional, sin olvidar el área rural.

- Aún prevalece el modelo de gestión tradicional, la falta de planificación coordinada, comunicación interna y la ausencia de trabajo en equipo incide en la desinformación de la mayoría de los funcionarios municipales, repercutiendo negativamente hacia la información que se les brinda a los clientes externos o usuarios.

- Dentro de la evaluación de la capacidad gerencial todos los aspectos y factores consultados de la gestión municipal no alcanzan una valoración mayoritaria favorable, es decir que a nivel de todas la unidades de gestión hay que hacer un cambio inminente ya que son los mismos funcionarios municipales son quienes cuestionan y censuran su accionar y de la misma manera los usuarios.

- La no aprobación del manual orgánico funcional no permite exigir el cumplimiento oportuno de las funciones encomendadas a los funcionarios, por lo cual constituye un documento inservible para la institución en el aspecto administrativo.

- El rol de la unidad de recursos humanos no es preponderante en el proceso de contratación ya que no existe una política de reclutamiento y selección rigurosa del personal y el no fortalecimiento de las habilidades del equipo humano influye negativamente en el desempeño institucional.

- Se desconoce la misión y visión de la institución municipal por parte de los mismos funcionarios y de la comunidad.

i. RECOMENDACIONES

- Tomar los resultados de cada uno de los aspectos consultados de la unidad de gestión para la rectificación de las dificultades identificadas, orientadas a mejorar la percepción de los funcionarios municipales y de los usuarios o demandantes de los servicios municipales. Para conocimientos de los resultados de los funcionarios municipales se socialice los resultados del presente estudio.

- Se elabore el plan estratégico institucional con política participativa, es decirse actué responsablemente con criterio técnico sin discriminación para los sectores poblacionales de las parroquias rurales, organizando asambleas comunitarias para crear consensos con miras a priorizar los pedidos y comprometer la participación de la comunidad.

- Adoptar de manera integral el modelo de gestión por procesos, siendo imprescindible la socialización, actualización y capacitación periódica hasta empoderar en todos sobre la gestión de procesos con el fin de que los funcionarios sostengan la gestión municipal, en proyección a la atención al cliente.Así mismo socializar con determinada periodicidad la planificación de la municipalidad.

- Generary delegar responsabilidad en los niveles gerenciales dentro de los procesos de cambios, ya que la capacidad gerencial es pieza clave para lograr los más altos niveles de rendimiento.

- Se apruebe y socialice la normativa interna vigente entre la que consta el orgánico funcional vigente con descripción de las competencias que debe asumir cada uno de los funcionarios municipales; enfatizando sobre la calidad y calidez de la atención ofrecida.

- Aplicar la normativa vigente en el sector público para concurso de méritos y oposición en diferentes cargos; entendiéndose que la sostenibilidad u sustentabilidad de la gestión municipal es de estricta responsabilidad de los funcionarios municipales amparada con la intervención del primer personero municipal y la intervención técnica profesional de los señores concejales.

- Se difunda la misión y visión institucional para ser puestos en práctica por cada integrante de la institución y se establezca procesos, proyectos y metasalineados al cumplimento efectivo de los mismos.

j. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y DOCUMENTOS

- AME, y Otros. *Plan De Desarrollo Cantonalde Catamayo*. 2007.

- Anzola**.** 1999. *Curso Básico de Administración de Empresas*. McGrawHill.

- COLLAHUAZO G.*Guía Didáctica de Sistemas de Control*. Ingeniería en Informática. 2003.Loja, UTPL.

- CONSTITUCIÓN 2008. Gaceta Constituyente.

- INEC. *Las Condiciones de Vida de los Ecuatorianos. Resultados de la Encuesta de condiciones de Vida*. 2007.Quinta Ronda.Ecuador.

- PUENTES Aldemar, Díaz José. "*Desarrollo Organizacional Programático: Modelo y Enfoque Aplicable a Entidades Públicas"*. Programa de Modernización y Descentralización PROMODE/ECUADOR. Octubre 2005.

- RODRÍGUEZ V. Joaquín. 2005. *Estudios de sistemas y procedimientos administrativos*. Tercera Edición.Ecuador.

- SILVA G. Francisco. *Administración Pública Local*. 2007. Edit. Impreso gráfico. Ecuador.

- TOLEDO.*"La Gestión por Procesos".* Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria*.* Sescam. 2002.

PAGINAS DE INTERNET

- CAMISÓN César. "La gestión de la calidad por procesos. Técnicas y herramientas de calidad". 2009. Extraída el 18 de noviembre del 2010.Disponible en: http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/gestion-procesos.

- Ministerio de Relaciones Laborales.Extraída el 24 de noviembre del 2011.Disponible en: http://www.mrl.gob.ec.

k. ANEXOS

ANEXO # 1

GUÍA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE INGENIERÍA BANCA Y FINANZAS.

Objetivo. Conocer aspectos que se generan en las unidades de gestión y que inciden en la gestión administrativa municipal.

ASPECTOS A CONSIDERAR	SI	NO	COMENTARIO
¿Existe planificación de actividades departamentales?			
¿Hay comunicación entre las unidades de gestión?			
¿El personal cumple con funciones encomendadas?			
¿La percepción de los clientes internos acerca de los procesos que se llevan a cabo es buena?			
¿Se evidencia trabajo en equipo?			
¿La Unidad de Recursos Humanos cumple sus funciones?			
¿Existe desperdicio en materiales o equipos en las diferentes unidades?			
¿Escuchan con atención al usuario?			
¿Resuelven quejas de los clientes externos?			
¿Se solucionan los problemas internos y externos?			

ANEXO # 2

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (ENCUESTA DE VALORACIÓN)

DIAGNOSTICO DE LA CAPACIDAD GERENCIAL

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:.....

RESPONSABLE:.....**FECHA:**.....

GESTIÓN ESTRATÉGICA				
FACTORES	**CRITERIOS**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. Plan Estratégico	No existe o no se lo ha revisado desde hace 2 años	Existe, actualizado y declarado por escrito, pero solamente lo conocen directivos	Es manejado por los directivos, no es bien conocida por todo el personal y no es conocido por la comunidad	Todo el personal, directivos y la comunidad lo conocen, y se hace un seguimiento y evaluación
2. Misión y Visión institucional.	No existen	Existen declarados por escrito, pero solamente los conocen el directorio	Es manejado por los directivos, pero no es bien conocida por todo el personal.	Son declarados y conocidos por todo el personal, los directivos y la comunidad. Además se realiza periódicamente un seguimiento y evaluación
3. Valores Organizacionales	No existen	Son declarados pero no conocidos	Son conocidos, pero no interiorizados por todo el personal	Son conocidos e interiorizados por el personal y difundidos en la comunidad
4. Objetivos organizacionales / Lineamientos Estratégicos	No existen	Existen pero no son claros, ni realistas, no son conocidos por el personal, no concuerdan con la misión	Son claros y consistentes con la misión y visión.	Son susceptibles de medición y se realiza un seguimiento del cumplimiento
5. Planes Operativo Anual Institucional.	No Existen	Se han elaborado, pero no se ejecutan	Existen pero no concuerdan con el Plan Estratégico	Son Claros, medibles, evaluados y coherentes con el plan estratégico
6. Planes operativos de actividades de departamentos o servicios	No Existen	Se han elaborado, pero no se ejecutan	Existen pero no concuerdan con el Plan Operativo Anual	Son Claros, medibles, evaluados y coherentes con el plan operativo anual
7. Planes operativos individuales	No Existen	Se han elaborado, pero no se ejecutan	Existen pero no concuerdan con el Plan de departamentos o servicios	Son Claros, medibles, evaluados y coherentes con el plan del departamento o servicios.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS				
FACTORES	**CRITERIOS**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. Reconocimiento Legal / Estatutos	No existe	La EO está formalizada al interior (estatutos).	Es formalizada en las instancias legales pertinentes y formalizadas las relaciones interinstitucionales	La EO es formalizada y reconocida a nivel interior, entre las organizaciones y en la comunidad
2. Organigrama Institucional: Estructura orgánico funcional	No existe una organización orgánico funcional	Existe organigrama estructural que muestra los niveles de autoridad y cargos del personal, pero no corresponde a la realidad.	El organigrama muestra los cargos niveles de autoridad y las interrelaciones actualizadas del personal	El organigrama es conocido y aceptado por toda la organización. Muestra los cargos actualizados y el tipo de relaciones en toda la organización
3. Jerarquía Organizacional	No aplica	Autocrático y vertical	Democrático – dirigido	Participativo y horizontal
4. Reglamento Interno: políticas y normas	No existen reglamentos Internos	Existen reglamentos registrados pero no se los aplica sistemáticamente	Existen reglamentos normas y políticas pero se los aplica a discreción	Existen reglamentos normas y políticas y se los aplica siempre

MANEJO DE RECURSOS HUMANOS				
FACTORES	**CRITERIOS**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. Manual de descripción de cargos y funciones	No Existen	No todo el personal cuenta con una descripción de su cargo, no conoce claramente sus responsabilidades y quiénes son sus supervisores	Todo el personal cuenta con una descripción clara de su cargo actual, sus responsabilidades y niveles de autoridad	Todo el personal labora en función del perfil de los cargos actuales, para alcanzar los perfiles ideales de los cargos. Conoce sus responsabilidades y se comunican abiertamente con los niveles de autoridad
2. Manual de procedimientos y prácticas administrativas formalizadas	No existen.	Existen procedimientos para sistemas específicos, pero no se los aplica sistemáticamente	Existen un manual de procedimientos estandarizados pero se lo sigue solo para áreas específicas	Existe manual de procedimientos estandarizado y actualizado y se cumplen todas sus estipulaciones en todas las actividades
3. Protocolos de atención	No existen.	Existen Protocolos para sistemas específicos, pero no se los aplica sistemáticamente	Existen Protocolos estandarizados pero se lo sigue solo para áreas específicas	Existen Protocolos estandarizado y actualizado y se cumplen todas sus estipulaciones en todas las actividades
4. Suficiencia de RR.HH.	No aplica	Es insuficiente para la capacidad organizacional Excede las necesidades operativas	Se tiene identificadas las necesidades de RH para la cantidad y tipo de servicios, pero no son eficientes	Cuenta con los RR.HH. necesarios para producir con la cantidad y calidad acordes a la demanda
5. Contratación	No existen documentos contractuales	Existen diferentes tipos de contratos no actualizados, regulados ni administrativamente aplicables	Existe sistema de contratación actualizado y reglamentado y es aceptado solo a nivel administrativo en el personal hay inconformidad	Existe sistema de contratación definido y aplicado, cuenta con apoyo legal, y es aceptado por los directivos y personal
6. Políticas de motivación y desarrollo humano del personal	No Existen	Existen expedientes del personal pero estos no están documentados	Se han desarrollado políticas referentes al personal pero éstas no están disponibles para todo el personal y no se implementan en forma consistente	Se cuenta con políticas de desarrollo humano y las decisiones se toman en base a dichas políticas.
7. Procesos de Selección e inducción	No Existe	Selecciones de personal esporádicas, sin una sistematización y análisis de perfiles para los cargos. Políticas de los procesos de inducción, sin aplicación	Existen políticas y procesos de selección interna y externa definidas por escrito, pero no son aplicables, ni validados para la organización Existen políticas y procesos de inducción al cargo y a la organización	Existen políticas de selección e inducción reglamentadas, con procesos estandarizados, aplicados a la organización y evaluados en relación a perfiles y cargos ideales.
8. Educación continua y capacitación	No existe	El personal se capacita conforme a las oportunidades existentes	Existe un diagnóstico, programación, presupuesto y ejecución para capacitación, sin evaluación de impacto organizacional	Existen planes de carrera profesional con visión del fortalecimiento organizacional e individual y se evalúa el impacto. Existen iniciativas de investigación/Docencia
9. Desempeño laboral	No Existen	Evaluación de desempeño informal, no sistemática sin criterio organizacional,	Existen políticas, instrumentos definidos aplicados; pero sin visión del desarrollo individual y organizacional	Existe Sistemas de Evaluación laboral validados con la realidad organizacional, enfocados al desarrollo de perfiles ideales individuales, profesionales y de carrera con el fortalecimiento institucional.
10. Sistemas de compensaciones	Se limita al salario y nómina del personal.	Existen salarios con base en tipos de contratos laborales, pero se aplican otras compensaciones no sistemáticas.	Existen políticas de compensación, satisfacción salarial y contempla otras bonificaciones de manera sistemática,	Sistema de compensación relacionado con la evaluación de desempeño, productividad y eficiencia
11. Estabilidad del personal	No aplica	Baja estabilidad laboral	Moderada estabilidad laboral	Alto nivel de estabilidad, evaluada por número de años de servicio

CULTURA ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO				
FACTORES	**CRITERIOS**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. Calidad de Servicio Percepción Interna	Mala o regular	Buena	Muy Buena	Excelente
2. Trabajo de equipo	Trabajo operativo individual	Se reconoce la necesidad de interaccióne interrelación grupal. Se tiene conocimientos sobre trabajo en equipo	Se tiene grupos de trabajo establecidos, con un desarrollo incipiente.	Existen equipos de trabajos implementados, sistematizados y con hábitos de trabajo en equipo.
3. Liderazgo	Jefaturas nombradas	Nivel directivo nombrado, adopta rol de supervisor	Esfuerzo de liderazgo facilitador y participativo	Líder es innovador, negociador, diseñador, estratega.
4. Participación en cambios	Ningún nivel de participación del personal	Se reconoce al directivo como supervisor y se cumple los requerimientos de este	Existe la necesidad de organizarse en grupos, y participación en los cambios.	Existen equipos de trabajo, que participan conjuntamente con el líder en la gestión.
5. Formación gerencial	Los dirigentes no tienen el interés en formarse y no han tenido ningún tipo de formación gerencial	Uno o varios dirigentes tienen interés y han asistido a algún cursillo de gerencia, la aplicación de lo aprendido es casi nula	Uno o varios dirigentes han tenido formación formal en el campo administrativo gerencial, y hay esfuerzos para aplicar lo aprendido	Varios dirigentes han tenido formación formal en el campo administrativo gerencial, y se está aplicando lo aprendido en la organización.
6. Negociación	No aplicable	Débil capacidad de negociación por parte de los directivos	Se reconoce la importancia de la negociación	Se aprecia buena capacidad de negociación de la organización, los directivos han recibido capacitación y la aplican
7. Solución de conflictos	Hay un ambiente de conflictos y división interna y no es reconocido por los directivos	Los directivos reconocen que hay conflictos y la importancia de resolverlos	Los directivos han recibido capacitación para resolver conflictos y estos han sido identificados y se ha iniciado su intervención	Hay un ambiente de armonía y de trabajo en equipo, los equipos de trabajo discuten los conflictos y plantean soluciones
8. Gestión del cambio	Organización conservadora no hay apertura al cambio	Los directivos aceptan ideas sobre cambios, pero no hay mecanismos para implementación	Los dirigentes aceptan ideas nuevas, hay autocrítica y apertura al cambio, iniciativas de introducir cambios	Los dirigentes y el personal, son autocríticos y hay apertura al cambio y se han implementado cambios los cuales son evaluados periódicamente
9. Solución de problemas	No se identifican problemas fácilmente, o se lo hace con criterio estrictamente de los miembros de la institución	Se identifican problemas incluyendo punto de vista del usuario, pero no se realiza ningún esfuerzo sistematizado por resolverlos	Los problemas son identificados regularmente incluyendo el punto de vista del usuario y los trabajadores manejan una metodología para su resolución, pero existen solo esfuerzos aislados para resolverlos	Los problemas son identificados regularmente incluyendo el punto de vista del usuario y los trabajadores manejan una metodología para su resolución, y lo aplican ampliamente en la organización
10. Toma de decisiones	La toma de decisiones esta generalmente centralizada en una sola persona	El Alcalde y el Concejo toma las decisiones	El Alcalde, el Concejo y el personal de mayor jerarquía participa en la toma de decisiones importantes	Todo el personal participa en la toma de decisiones trascendentales

GESTIÓN DE INFORMACIÓN				
FACTORES	**CRITERIOS**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. Manejo de la información	La información solamente se archiva	Se la registra y se procesa para realizar informes cuando se necesita	Se procesa, se analiza y se sistematiza informes que se preparan regularmente	Toda información es sistematizada y se utiliza para la toma de decisiones e informes regulares para todas las actividades de la organización
2. Instrumentos de Recolección de Información (SIG)	No existe	Existen instrumentos de recolección básicos	Existe una metodología implementada de recolección y procesamiento	Existe un sistema automatizado e integrado de registro, procesamiento, análisis y de reportes
3. Comunicación interna	No están claros y ni definidos mecanismos de comunicación. La comunicación escrita y verbal es reactiva y represiva.	Están definidos mecanismos y herramientas de comunicación interna, pero no son adecuados La comunicación escrita y verbal no es clara y centralizada en la autoridad	Existen procesos de comunicación claros y en funcionamiento. Tiende a ser abierta y democrática.	Comunicación interna clara y armónica entre los diferentes niveles del personal. Es abierta , proactiva y participativa
4. Retroalimentación	No existe retroalimentación	La comunicación informal es influyente en gran medida en la retroalimentación.	Existen mecanismos informales de comunicación y retroalimentación verbal y en el puesto de trabajo	Se proporciona una retroalimentación al personal en base a los registros que mantiene de los comentarios escritos sobre el desempeño, la capacitación en servicio y las reuniones
5. Manejo de reuniones	Las reuniones son improductivas.	Las reuniones son manejadas solamente por la autoridad y no son frecuentes	Existe una metodología de manejo de las reuniones	Se aplica la metodología y las reuniones frecuentes son productivas
6. Comunicación externa	No existe, ni hay interés en crear una imagen institucional	Existe la imagen institucional pero no es conocida en la comunidad	La imagen de la organización solamente es conocida por las autoridades de diferentes instituciones	Se tiene una buena imagen y es conocida por todas las instituciones y aceptada por toda la comunidad

CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLOGÍA				
FACTORES	**CRITERIOS**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. Dotación de equipos técnicos para servicios Municipales	Insuficientes	Existen pocos equipos y no lo manejan	Existen los equipos funcionando para brindar servicios de calidad y gran parte del personal está capacitado para manejarlo	Cuenta con todo el equipo para brindar servicios de calidad. Todo el personal está capacitado para manejarlos.
2. Infraestructura	Inadecuada	Es poco adecuada para brindar atención a la cantidad de usuarios	Es adecuada pero no es funcional	Funcional y adecuada para brindar servicios de calidad
3. Actualidad tecnológica y equipos computarizados	No existen	Existen pocos equipos tecnológico y no los manejan	Existen los equipos que requieren, pero solamente lo manejan una parte del personal.	Tienen todos los equipos tecnológicos para brindar información oportuna y actualizada. Todos manejan estos equipos

CAPACIDAD FINANCIERA				
FACTORES	**CRITERIOS**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. Sistemas contables financieros	No existen	La organización mantiene sistemas de contabilidad básica, pero no se realizan controles contables estándar en forma consistente	La organización mantiene sistemas de contabilidad básica, pero se realizan controles contables estándar en forma consistente	La organización tiene sistemas de contabilidad completamente automatizado y se realizan controles periódicamente
2. Administración de presupuestos	No existe	La organización realiza seguimiento de los gastos pero no predice los cupos de gastos en las diversas actividades	Está en condiciones de estimar los cupos de gastos	La organización está en condiciones de estimar los cupos de gastos y la generación de ingresos, Alcanzando un nivel de sostenibilidad financiera.
3. Sistemas de control y auditoria	No existen	Los problemas de auditoría se identifican, pero raras veces se los resuelve	Las auditorías periódicas informan los problemas de auditoría se los resuelve en forma parcial	Las auditorías no identifican ningún problema y las recomendaciones se implementan rápidamente
4. Sistemas de costos y determinación de tarifas	No existen procedimientos de control	Solamente se producen informes con respecto a gastos y la organización no tiene la capacidad de realizar una contabilidad de costos unitarios de los servicios, ni por paquetes	Se producen informes financieros sobre gastos y se elaboran presupuestos para actividades financiadas Se evalúan periódicamente el costo de los servicios	Se realizan informes amplios sobre los ingresos y gastos de la organización. La organización evalúa costos y precios de los servicios e incorpora los resultados para mejorar la eficiencia.
5. Mecanismos de inversión y financiamiento	No existen	Las actividades que generan ingresos representan un pequeño porcentaje del financiamiento de la organización	Las actividades que generan ingresos representan un 10% del financiamiento de la organización	Las actividades que generan ingresos representan un 25% del financiamiento de la organización

MERCADEO				
FACTORES	**CRITERIOS**			
	1	**2**	**3**	**4**
Plaza	No tienen ninguna información sobre el mercado	Hay interés en tener información sobre el mercado.	Se ha realizado un estudio del mercado pero no se ha analizado	Tiene estudio del mercado, se ha analizado y se evalúa el mercado
Producto	No han definido la canasta de servicios, ni hay diseño de nuevos productos	Tienen interés en definir la canasta de servicios y de diseñar nuevos productos	Se ha definido la canasta de servicios y diseñado nuevos productos pero aún no se ha difundido.	Se ha promocionado y ejecutado la canasta de servicios y nuevos productos.
Público	No se ha realizado segmentación de usuarios	Se tiene interés en conocer el segmento de usuarios.	Se ha realizado un estudio sobre las características demográficas y comportamiento de los usuarios de los servicios	Se evalúa y se da seguimiento a los segmentos de usuarios.
Promoción	No existe interés en promocionar los servicios que se brinda	Hay interés en promocionar los productos	Se ha realizado un diseño de promoción pero no es ejecutado.	Se ha ejecutado la promoción y se evalúa impacto en comportamiento de consumidores.
Financiamiento	No existe interés en financiar actividades de mercadeo	Se quisiera tener presupuesto para actividades de mercadeo.	Se tiene presupuesto pero no se ha ejecutado las actividades de mercadeo.	Se ejecuta el presupuesto en actividades de mercadeo y se evalúa la inversión

PARTICIPACIÓN SOCIAL				
FACTORES	**CRITERIOS**			
	1	**2**	**3**	**4**
1. Percepción de la calidad de servicio desde el cliente externo	Mala o regular	Buena	Muy Buena	Excelente
2. Plan de promoción y educación	No existe	Existe una iniciativa para promocionar los servicios municipales y se realizan pocas actividades esporádicas	Existen proyectos claros y definidos , involucrando actores comunitarios	Los programas se están ejecutando y se realiza un seguimiento y evaluación de las actividades.
3. Convenio institucionales para prestación de servicios	No existe	Existe la iniciativa, pero no se ejecutan	Existen limitados convenios	Los convenios instituciones de venta se servicios en gran parte aportan en la sostenibilidad de la organización
4. Nivel de integración con el sector municipal	No existe	Existen reuniones muy puntuales con otras organizaciones del sector	Existe una red limitada de servicios municipales	Existe una red amplia integrada e integral con las organizaciones del sector municipal.
5. Alianzas estratégicas, coordinación interinstitucional (MSP, Municipio, Iglesia y otras) y sectorial (público y privado). Relaciones multisectoriales	La organización no es conocida, ni colabora con otras organizaciones	Existe contacto incipiente con otras organizaciones y comparten información sobre actividades realizadas	Existe un contacto periódico con otras organizaciones, se discuten aspectos tácticos y organizativos	Existen alianzas estratégicas de los diferentes sectores que le da sostenibilidad social, política y financiera al proyecto
6. Participación comunitaria	No mantiene contacto con ninguna institución u organización comunitaria ni identifica la importancia de hacerlo	Se identifica la importancia de las relaciones con instituciones u organizaciones comunitarias pero no hay ninguna acción.	Se da importancia de mantener relaciones con instituciones u organizaciones comunitarias y se han emprendido acciones para lograrlo	La organización mantiene relación continua con instituciones y organizaciones comunitarias

FUENTE: ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DEL ECUADOR, Apoyo Técnico Componente De Fortalecimiento Institucional. CARE-Ecuador.

ANEXO # 3

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Una vez concluido el proceso de aplicación del instrumento en mención se procedió a llenar **el instrumento de recolección de información de evaluación**, el cual es un formato con varios casilleros para almacenar todas las respuestas marcadas por los evaluadores, de todos y cada uno de los aspectos consultados. Luego se totalizó horizontalmente y se colocó el promedio obtenido de la opinión de todos los evaluadores, en cada uno de los aspectos consultados.

A continuación se presenta, el instrumento de recolección con la información correspondiente a la aplicación dentro de la Municipalidad de Catamayo: diciembre 2010.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN

GESTIÓN ESTRATÉGICA									
FACTORES	EVALUADORES								
	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	PROM.
Plan Estratégico	1	3	1	2	1	1	1	10	1,43
Misión y Visión institucional.	2	3	1	3	1	3	1	14	2,00
Valores Organizacionales	2	3	3	3	3	1	2	17	2,43
Objetivos organizacionales / Lineamientos Estratégicos	3	3	1	3	1	1	1	13	1,86
Plan Operativo Anual Institucional.	3	4	1	3	1	3	1	16	2,29
Planes operativos de actividades de departamentos o servicios	3	4	2	3	1	4	1	18	2,57
Planes operativos individuales	1	2	2	4	1	4	1	15	2,14
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMA ADMINISTRATIVOS									
FACTORES	EVALUADORES								
	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	PROM.
Reconocimiento Legal / Estatutos	3	3	4	4	4	3	3	24	3,43
Organigrama Institucional: Estructura orgánico funcional	1	4	2	3	2	1	1	14	2,00
Jerarquía Organizacional	3	3	2	3	4	4	3	22	3,14
Reglamento Interno: políticas y normas	3	3	3	2	3	3	2	19	2,71

Fuente: Instrumento de evaluación (Encuesta de valoración), aplicado a los niveles directivos y al personero municipal de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el mes de Diciembre del 2010.
Elaboración: Autora

MANEJO DE RECURSOS HUMANOS									
FACTORES	EVALUADORES								
	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	PROM.
Manual de descripción de cargos y funciones	1	3	2	2	2	2	2	14	2
Manual de procedimientos y prácticas administrativas	1	3	3	2	1	2	3	15	2,14
Protocolos de atención	3	4	2	3	3	3	3	21	3
Suficiencia de RR.HH.	2	4	1	1	3	3	2	16	2,29
Contratación	4	4	2	3	3	4	2	22	3,14
Políticas de motivación y desarrollo humano del personal	1	3	1	3	3	3	3	17	2,43
Procesos de Selección e inducción	4	4	2	2	3	1	1	17	2,43
Educación continua y capacitación	2	2	2	2	2	3	2	15	2,14
Desempeño laboral	2	3	2	3	3	3	1	17	2,43
Sistemas de compensación	1	1	1	3	2	4	1	13	1,86
Estabilidad del personal	3	3	2	3	4	4	1	20	2,86

CULTURA ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO									
FACTORES	EVALUADORES								
	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	PROM.
Calidad de Servicio Percepción Interna	3	2	2	3	2	2	2	16	2,29
Trabajo de equipo	4	4	1	3	3	4	4	23	3,29
Liderazgo	4	4	1	3	3	4	1	20	2,86
Participación en cambios	4	4	1	3	3	4	2	21	3
Formación gerencial	3	4	3	1	3	2	2	18	2,57
Negociación	4	4	2	2	3	4	2	21	3
Solución de conflictos	2	3	1	1	2	1	2	12	1,71
Gestión del cambio	3	3	1	1	3	4	2	17	2,43
Solución de problemas	3	4	3	2	3	3	3	21	3
Toma de decisiones	3	3	1	1	3	4	3	18	2,57

Fuente: Instrumento de evaluación (Encuesta de valoración), aplicado a los niveles directivos y al personero municipal de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el mes de Diciembre del 2010.
Elaboración: Autora

GESTIÓN DE INFORMACIÓN									
FACTORES	EVALUADORES								
	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	PROM.
Manejo de la información	4	3	3	3	4	3	2	22	3,14
Instrumentos de gestión de información (SIG)	3	2	1	2	2	3	3	16	2,29
Comunicación interna	2	3	2	2	3	3	3	18	2,57
Retroalimentación	3	2	1	2	3	4	3	18	2,57
Manejo de Reuniones	2	2	2	1	4	3	1	15	2,14
Comunicación Externa	3	3	3	2	4	3	3	21	3
CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA									
FACTORES	EVALUADORES								
	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	PROM.
Dotación de equipos técnicos para servicios municipales	3	3	1	1	3	4	1	16	2,29
Infraestructura	3	4	3	2	4	3	1	20	2,86
Actualidad tecnológica y equipos computarizados	4	3	2	2	2	3	2	18	2,57

Fuente: Instrumento de evaluación (Encuesta de valoración), aplicado a los niveles directivos y al personero municipal de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el mes de Diciembre del 2010.
Elaboración: Autora

CAPACIDAD FINANCIERA									
FACTORES	EVALUADORES								
	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	PROM.
Sistemas contables financieros	4	4	3	3	4	4	2	24	3,43
Administración de presupuestos	4	4	3	3	4	4	2	24	3,43
Sistemas de control y auditoria	3	3	3	3	3	3	2	20	2,86
Sistemas de costos y determinación de tarifas	3	3	3	3	3	3	3	21	3
Mecanismos de inversión y financiamiento	4	3	2	4	3	4	1	21	3

MERCADEO									
FACTORES	EVALUADORES								
	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	PROM.
Plaza	2	3	2	3	3	4	2	19	2,71
Producto	2	2	1	2	2	3	1	13	1,86
Público	1	2	2	2	2	4	1	14	2,00
Promoción	3	2	2	2	2	4	1	16	2,29
Financiamiento	2	2	2	4	4	4	1	19	2,71

PARTICIPACIÓN SOCIAL									
FACTORES	EVALUADORES								
	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	PROM.
Percepción de la calidad de servicio desde el cliente externo	1	2	2	2	2	2	2	13	1,86
Plan de promoción y educación	2	3	2	3	2	4	2	18	2,57
Convenio institucionales para prestación de servicios	3	3	3	3	3	3	3	21	3,00
Nivel de integración con el sector municipal	2	3	2	4	3	4	3	21	3,00
Alianzas estratégicas, coordinación interinstitucional	3	3	3	3	4	4	3	23	3,29
Participación comunitaria	3	3	3	3	4	3	3	22	3,14

Fuente: Instrumento de evaluación (Encuesta de valoración), aplicado a los niveles directivos y al personero municipal de la Municipalidad del Cantón Catamayo, durante el mes de Diciembre del 2010.
Elaboración: Autora

ANEXO # 4

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE INGENIERÍA EN BANCA Y FINANZAS.

Objetivo. Conocer la capacidad de gestión administrativa dela municipalidad de Catamayo.
Dirigido a: Clientes internos (funcionarios municipales).

Se encarece no dejar espacios en blanco, no es necesario que anote su nombre

Marque con (x), en el casillero que corresponda.

1. **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**.

1.1. Sexo. Mujer ( ) Hombre ( )

1.2. Su edad es……. Años cumplidos

1.3. ¿Qué tiempo Ud., trabaja en el Municipio de Catamayo?……. Años, meses……

1.4. Nivel de instrucción recibido:

Bachiller ( )

Instrucción superior: carrera o especialidad

1-3 año ( )…….

4-6 años ( )…….

Egresado ( ), especialidad…….

Título profesional……

1.5. Según la homologación salarial unificada, ¿en qué escala se encuentra usted? ……

1.6. Cargo …….correspondiente a la unidad …….

1.7. Su ingreso a la municipalidad fue:

Por concurso ( ). Recomendación personal ( ). Designación directa ( )

2. **GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE CATAMAYO**.

2.1. ¿Cómo se entera usted, de las actividades que organiza la Municipalidad de Catamayo?

Por medio de estafeta	( )	Por información de jefe/director	( )
Por medio de reuniones	( )	Cuando se socializa	( )
Por conversación entre compañeros	( )	Por boletines de prensa	( )
Porque trabajo dentro de la unidad	( )	No me entero	( )

2.2 Responda, con la opinión la que más se acerca a la realidad.

Nro.	Aspecto consultado	Siempre	Nunca	Rara vez
1	¿Los trámites en el municipio son oportunos?			
2	¿Son amables los funcionarios que atienden al público?			
3	¿Existe buena atención en el municipio?			
4	¿Esperan los usuarios en columna para ser atendidos?			
5	¿Solicita usted, permiso para no asistir al lugar de trabajo?			
6	¿Se debe incrementar personal en la Municipalidad?			
7	¿Presentan quejas y reclamos los usuarios?			
8	¿Conoce usted los proyectos que realiza la Municipalidad?			
9	¿Se observa máquinas encendidas sin funcionarios trabajando?			
10	¿Se ha socializado el orgánico funcional vigente?			
11	¿Las quejas o reclamos al Municipio son resueltas?			

2.3 Marque su respuesta relacionada con:

Nro.	Aspecto consultado	SI	NO
1	¿Ha recibido cursos de capacitación en gestión por procesos?		
2	¿Está de acuerdo que se evalué a los funcionarios?		
3	¿Existe trabajo en equipo en la municipalidad?		
4	¿Los procesos que se utiliza en los trámites son modernos?		
5	¿Todos los funcionarios tienen tareas asignadas que cumplir?		
6	¿Es necesario recortar el personal en el Municipio?		
7	¿Los jefes / directores, están preparados en el cargo que desempeñan?		
8	¿Es bueno el liderazgo del Alcalde?		
9	¿La Unidad de recursos humanos es eficiente?		
10	¿Existen estímulos y reconocimientos para los funcionarios?		
11	¿El Municipio cuenta con Plan Estratégico Institucional?		
12	¿Conoce usted, lo que ha planificado la Municipalidad de Catamayo?		

2.4 según su punto de vista

Nro.	Aspecto consultado	Buena	Mala	Regular
1	La Planificación entre los jefes departamentales es			
2	Las gestión municipal en general, es			
3	La comunicación interna entre funcionarios es			
4	La función de los concejales es			
5	La gestión de la secretaria general es			
6	La calidad de atención de la dirección financiera es			
7	La Unidad de apoyo al desarrollo del talento humano es			
8	El vínculo entre la municipalidad y la comunidad es			
9	La colaboración de la comunidad con la municipalidad es			
10	La administración, con los actuales directivos es			

2.5 Hágale saber al Señor Alcalde de Catamayo. Lo que tiene que eliminar, lo que debe conservar y lo que debe incrementar en su administración.

LO QUE TIENE QUE ELIMINAR	LO QUE DEBE CONSERVAR	LO QUE DEBE INCREMENTAR

2.6 Señale una sugerencia para que las quejas y reclamos presentadas por los usuarios sean atendidos.

……

……

……..

Gracias por su colaboración

ANEXO # 5

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE INGENIERÍA EN BANCA Y FINANZAS

Objetivo. Conocer la capacidad de gestión administrativa dela municipalidad de Catamayo.
Dirigido a: Clientes Externos (demandantes de servicios municipales).

Marque con (x), en el casillero que corresponda.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

Sector: …… **Parroquia:**…….

1.1 Sexo. Mujer ( ) Hombre ( )
1.2 Su edad es……. Años cumplidos
1.3 Ocupación:

Empleado privado ( ) Empleado público ( ) Por cuenta propia ( )

1.4. Cuáles son los trámites que realiza en el municipio

Pago de agua potable ( ) Permiso de funcionamiento ( )
Cementerio ( ) Mercados ( )
Pago de Alcabalas ( ) Pago de predio urbano ( )
Pago de predio rústico ( ) Permiso de construcción ( )
Otros ( ) Señale……..

1.5. ¿Con qué frecuencia realiza trámites en la municipalidad?

Semanal ( ) Cada 15 días ( )

Cada mes ( ) De repente ( )

1.6. Los trámites que usted realiza en el Municipio son:

Oportunos ( ) Demorados ( ) Me piden que regrese ( )

2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE CATAMAYO.

2.1. ¿Cómo se entera usted, de las actividades que organiza la Municipalidad de Catamayo?

Por medio de estafeta ( ) Por la junta parroquial ( )
Por la radio ( ) En la misa dominical ( )
Por televisión ( ) Por boletines de prensa ( )
Porque me cuentan ( ) No me entero ( )

2.2. Responda, con la opinión la que más se acerca a la realidad.

Nro.	Aspecto consultado	Siempre	Nunca	Rara vez
1	¿Son amables los funcionarios que atienden?			
2	¿Existe buena atención en el municipio?			
3	¿Esperan los usuarios en columna para ser atendidos?			
4	¿Busca a funcionarios y le dicen que está con permiso			
5	¿Presenta usted quejas o reclamos en el municipio?			
6	¿Conoce usted los proyectos que realiza la Municipalidad?			
7	¿Se observa máquinas encendidas sin funcionarios trabajando en el municipio?			
8	¿Recibe el servicio de agua potable?			
9	¿Por su sector pasa el carro recolector de la basura?			

2.3. Marque su respuesta relacionada con:

Nro.	Aspecto consultado	SI	NO
1	¿Se debe dar cursos de capacitación a los funcionarios?		
2	¿Está de acuerdo que se evalué a los funcionarios?		
3	¿Se debe sacar a los malos funcionarios del Municipio?		
4	¿Le atienden bien los empleados?		
5	¿Todos los funcionarios tienen tareas asignadas que cumplir?		
6	¿Es necesario disminuir la cantidad de empleados		
7	¿Es bueno el liderazgo del Alcalde?		
8	¿Se debe incrementar empleados en el Municipio?		
9	¿Los parques y jardines están bien conservados?		
10	¿Conoce usted, lo que ha planificado la Municipalidad de Catamayo?		
11	¿Considera que existe buen uso de los bienes del municipio?		
12	¿Ha participado en reuniones convocadas por el Alcalde?		

2.4. Según su punto de vista

Nro.	Aspecto consultado	Buena	Mala	Regular
1	Las gestión municipal en general, es			
2	La comunicación de la municipalidad con la comunidad es			
3	La función de los concejales es			
4	La calidad de los servicios que ofrece el Municipio es			
5	La colaboración de la comunidad con la municipalidad es			

2.5. Hágale saber al Señor Alcalde de Catamayo. Lo que tiene que eliminar, lo que debe conservar y lo que debe incrementar en su administración.

LO QUE TIENE QUE ELIMINAR	LO QUE DEBE CONSERVAR	LO QUE DEBE INCREMENTAR

2.6. Señale una sugerencia para que las quejas y reclamos presentadas por los usuarios sean atendidos.

……

……

……

Gracias por su colaboración

ANEXO # 6

FORMATO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE INGENIERÍA EN BANCA Y FINANZAS

Objetivo: Profundizar acerca dela administración del personal a través de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad de Catamayo.

Dirigida a: Jefe de Recursos Humanos.

1. ¿Cómo se recluta y selección el personal en los niveles directivos de la organización?
2. ¿Qué tipo de reglamentos y normativas se aplican al personal?
3. ¿Existe la aplicación de la homologación salarial para empleados y trabajadores municipales?
4. ¿Qué condiciones debe reunir el personal para ser sujeto de la homologación salarial?
5. ¿Existe un plan anual de capacitación al personal?