



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO DE GESTION ESTRATEGICA PARA LA DIRECCION
DE EDUCACION Y CULTURA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE AZOGUES.”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCION DEL
TITULO DE MAGISTER EN ADMINSTRACION DE EMPRESAS

AUTOR:

ING. RODOLFO RAMIRO RAMÍREZ REDROVÁZ

DIRECTOR:

ING. IVÁN ORELLANA OSORIO MBA.

CUENCA-ECUADOR

2016

DEDICATORIA

A mis padres, su esfuerzo me permite ser la persona que soy.

Para Angélica mi compañera, para Raiza y Fito mis hijos, las tres razones para todo.

INDICE

INDICE.....	3
INDICE DE ILUSTRACIONES	7
INDICE DE TABLAS	8
CAPITULO 1	11
1. GENERALIDADES	11
1.1 ANTECEDENTES	11
1.2 PROBLEMÁTICA.....	12
1.3 HIPÓTESIS.....	13
1.4 JUSTIFICACIÓN	13
1.5 OBJETIVOS	15
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.6 MARCO CONCEPTUAL	16
1.7 MARCO METODOLÓGICO.....	17
CAPITULO 2	19
2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	19
2.1 CARACTERIZACION FISICA Y TERRITORIAL DEL CANTÓN AZOGUES ..	19
2.2 ANALISIS EXTERNO	21
2.2.1 ANALISIS PEST	21
2.2.1.1 Factores Políticos – Institucionales	21
2.2.1.2 Factores Económicos	25
2.2.1.3 Factores Sociales	43
2.2.1.4 Factores Tecnológicos	50
2.3 ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR	51
2.4 ANALISIS INTERNO	59
2.4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL DEL GAD MUNICIPAL	59
2.4.2 PROBLEMAS Y LIMITACIONES DE LA GESTIÓN LOCAL MUNICIPAL	61
2.6 ANALISIS DE PERFIL COMPETITIVO.....	82
CAPITULO 3	87
3. ANALISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	87
3.1 GAD MUNICIPAL DE AZOGUES	87
3.1.1 MISIÓN.....	87

3.1.2 VISIÓN	87
3.1.3 OBJETIVOS GENERALES.....	87
3.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	89
3.1.5 VALORES INSTITUCIONALES	90
3.2 DIRECCIÓN DE EDUCACION Y CULTURA DEL GAD MUNICIPAL DE AZOGUES	91
3.2.1 VISIÓN.....	91
3.2.2 MISION	91
3.2.3 VALORES.....	91
3.3 MAPA ESTRATEGICO PARA LA DIRECCION DE EDUCACIÓN Y CULTURA DEL GAD MUNICIPAL DE AZOGUES	92
3.3.1 PERSPECTIVAS	93
3.3.1.1 Perspectiva Usuarios	93
3.3.1.2 Perspectiva Procesos	96
3.3.1.3 Perspectiva de Aprendizaje	97
3.3.1.4 Perspectiva de Recursos	98
CAPITULO 4	101
4. INDICADORES	101
4.1 INDICADORES PERSPECTIVA USUARIOS	102
4.1.1 OBJETIVO 1. Afirmar la interculturalidad en el cantón	102
4.1.2 OBJETIVO 2. Proporcionar la posibilidad de la apreciación, práctica y disfrute de las artes, la cultura, el deporte, el turismo como ejes fundamentales del desarrollo del ser humano.	103
4.1.3 OBJETIVO 3. Promover el pleno ejercicio de las libertades y derechos a la cultura y al deporte en todo el cantón.	105
4.1.4 OBJETIVO 4. Fomentar la gestión comunitaria, el emprendimiento, la actividad económica y la asociatividad en lo cultural, lo deportivo y lo turístico.	108
4.1.5 OBJETIVO 5. Promover la gestión integral del patrimonio cultural del cantón.	109
4.1.6 OBJETIVO 6. Promover la dimensión cultural de los espacios públicos del cantón.....	112
4.1.7 OBJETIVO 7. Promover la dotación y el mantenimiento del equipamiento deportivo y cultural.....	114
4.2 INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS.....	116
4.2.1 OBJETIVO 1. Mejorar el sistema de gobernanza de la cultura, el deporte y el turismo en el cantón.....	116
4.2.2 OBJETIVO 2. Promover la innovación y la cultura digital en los servicios ofertados.....	117
4.2.3 OBJETIVO 3. Desarrollar investigaciones sobre procesos y expresiones culturales y deportivas.	117
4.2.4 OBJETIVO 4. Generar espacios comunicativos para informar y socializar las políticas y acciones realizadas en el cantón y buscar participación en torno a ellas	

4.2.5 OBJETIVO 5. Promover la planeación, seguimiento y control en el sector para el cumplimiento de sus objetivos	120
4.3 INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE.....	121
4.3.1 OBJETIVO 1. Fortalecer la función administrativa y el desarrollo institucional.	121
4.3.2 OBJETIVO 2. Fortalecer la transparencia y la participación ciudadana con un control social efectivo e incluyente.....	122
4.4 INDICADORES PERSPECTIVA RECURSOS.....	123
4.4.1 OBJETIVO 1. Gestionar los recursos necesarios en el corto, el medio y el largo plazo y su utilización de forma eficiente y eficaz.....	123
4.4.2 OBJETIVO 2. Fortalecer la infraestructura física, técnica e informática de la Dirección de Educación y Cultura.	124
CAPITULO 5	127
5. IMPLANTACION Y ANALISIS.....	127
5.1 RECOPIACION DE DATOS	128
5.2 CALCULOS DE LOS RESULTADOS	128
5.2.2 INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS	149
5.2.3 INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE.....	155
5.2.4 INDICADORES PERSPECTIVA RECURSOS	159
5.3 ANALISIS DE LA INFORMACION.....	161
5.3.1 Fila Perspectiva.....	161
5.3.2 Columna Código	161
5.3.3 Columna Objetivo	162
5.3.4 Columna Indicador	162
5.3.5 Columna Descripción Indicador	162
5.3.6 Columna Ponderación.....	162
5.3.7 Columna de Responsable de Indicador.....	163
5.3.8 Columna de Fecha Meta	163
5.3.9 Columna de Real.....	163
5.3.10 Columna de Meta.....	163
5.3.11 Columna de Desviación.....	163
5.3.12 Columna de Última actualización.....	164
5.3.13 Columna de Unidad	165
5.3.14 Columna de Frecuencia.....	165
5.3.15 Columna de Ponderación de Desviaciones.....	165
5.3.16 Columna Semáforo	165
5.4 CMI RESULTANTE PARA LA DIRECCION DE EDUCACION Y CULTURA DEL GAD MUNICIPAL	166
5.4.1 RESULTADOS	174
5.4.1.1 PERSPECTIVA USUARIO	175
5.4.1.2 PERSPECTIVA PROCESOS	176
5.4.1.3 PERSPECTIVA APRENDIZAJE	177

5.4.1.4 PERSPECTIVA RECURSOS	177
5.4.2 Nuevo mapa de indicadores propuesto.....	178
6. CONCLUSIONES	181
7. RECOMENDACIONES.....	184
BIBLIOGRAFIA	186

INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Niveles de Gobierno</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 2. Total de Ingresos por rubro</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración 3. Total de Egresos por rubro</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 4. Distribución de Extensión por Cantón.....</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 5. Mapa de Amenazas para el Cantón Azogues</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 6. Pirámide de la Población</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 7. Población por Edad, por Área Urbano y Rural</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 8. Cadena de Valor Municipio de Azogues</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 9. . Cadena de Valor Dirección de Educación y Cultura GAD Municipal de Azogues</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 10. Organigrama del GAD Municipal de Azogues.....</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 11. Cédula Presupuestaria de Ingresos GAD Azogues</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 12. Resumen de Ingresos Corrientes, de Capital y Financiamiento GAD Azogues en millones de dólares</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 13. Resumen de Ingresos Corrientes, de Capital y Financiamiento GAD Azogues porcentajes</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 14. Dependencia Financiera y Autonomía GAD Municipal Azogues</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 15. Cédula Presupuestaria de Gastos GAD Azogues</i>	<i>69</i>
<i>Ilustración 16. Resumen de la Cédula Presupuestaria de Gastos del GAD Azogues</i>	<i>70</i>
<i>Ilustración 17. Mapa Estratégico Propuesto para la Dirección de Educación y Cultura del GAD Municipal de Azogues</i>	<i>99</i>
<i>Ilustración 18. Mapa de Indicadores creados para la Dirección de Educación y Cultura del GAD Municipal de Azogues</i>	<i>125</i>
<i>Ilustración 19. Nuevo Mapa de Indicadores depurados para la Dirección de Educación y Cultura del GAD Municipal de Azogues después de la primera corrida de datos</i>	<i>178</i>

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Transferencias De Recursos A Los Gobiernos Autónomos Descentralizados GADS</i>	26
<i>Tabla 2. Preasignaciones Ley 47 Preasignaciones 5% Facturación Venta De Energía</i>	26
<i>Tabla 3. Asignaciones GAD Municipales Provincia del Cañar</i>	27
<i>Tabla 4. Estructura de los Ingresos</i>	28
<i>Tabla 5. Estructura de los Egresos</i>	29
<i>Tabla 6. Distribución de extensión por parroquia</i>	31
<i>Tabla 7. Valores del factor Z en función de la zona sísmica adoptada</i>	39
<i>Tabla 8. Factor Z para la Provincia del Cañar</i>	39
<i>Tabla 9. Índices de Vulnerabilidad: Vulnerabilidad Socioeconómica (IVSE), de la Infraestructura para Sequías (IVINF-Sequías, de la Infraestructura para Inundaciones (IVINF-Inundaciones y Aluviones) y Vulnerabilidad Institucional, microcuenca del Río Paute.</i>	40
<i>Tabla 10. Distribución de la Población por rango de edad y sexo</i>	45
<i>Tabla 11. Población por edad y sexo (variante)</i>	46
<i>Tabla 12. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) Azogues</i>	47
<i>Tabla 13. Analfabetismo Azogues</i>	47
<i>Tabla 14. Índices Educación</i>	48
<i>Tabla 15. Aporte o afiliación a la seguridad social</i>	49
<i>Tabla 16. Nacionalidad o pueblos indígenas al que pertenece la población</i>	50
<i>Tabla 17. Cédula de Ingresos GAD Azogues 2015</i>	62
<i>Tabla 18. Resumen de Ingresos Corrientes, de Capital y Financiamiento GAD Municipal Azogues</i>	63
<i>Tabla 19. Cédula Presupuestaria de Gastos GAD Azogues</i>	68
<i>Tabla 20. Resumen de la Cédula Presupuestaria de Gastos GAD Azogues</i>	69
<i>Tabla 21. Ranking de desempeño municipal (municipios sobresalientes)</i>	83
<i>Tabla 22. Factores Claves del Éxito</i>	84
<i>Tabla 23. Matriz Competitiva</i>	85

ANEXOS

CD CMI CULTURA.XLSX

RESUMEN

El desarrollo de esta Tesis está basado en el diseño propuesto que consta en cinco capítulos que permitan abordar todo el proceso realizado a objeto de evaluar el Modelo de Gestión Estratégica para la Dirección de Educación y Cultura del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues.

En el primer capítulo aborda los antecedentes, problemática, hipótesis, justificación, objetivos, marco conceptual y marco metodológico.

En el segundo capítulo se realiza el diagnóstico situacional del GAD Municipal de Azogues apoyado del análisis interno y externo, análisis FODA y análisis del perfil competitivo.

El capítulo tres se realiza el análisis del direccionamiento estratégico del GAD Municipal y de la Dirección de Educación y Cultura, se analiza la actual actividad de la Dirección, se propone un detalle más completo de las funciones de forma que contribuyan al cumplimiento de la Misión, Visión y Estrategias. Se realiza la construcción del mapa estratégico para la Dirección de Educación y Cultura.

En el capítulo cuatro se construyen los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos tomando en cuenta las perspectivas (usuario, procesos, aprendizaje y recursos)

El capítulo cinco se realiza la implementación de los indicadores tomando los datos del año 2015 se realiza el análisis de los resultados, se propone estrategias para solventar los inconvenientes encontrados y se formula el nuevo mapa de indicadores depurado.

En las conclusiones y recomendaciones se hacen aportes en función de los resultados, obtenidos en el desarrollo de la presente Tesis, con propuestas que la Dirección de Educación y Cultura debe decidir sobre su aplicación.

Palabras clave: Modelo de gestión estratégica, cuadro de mando integral, indicadores culturales, gobierno autónomo descentralizado, dirección de cultura.

ABSTRACT

The development of this thesis is based on the proposed design which consists of five chapters that will address the entire process conducted to assess the Strategic Management model for the Department of Education and Culture of the Autonomous Decentralized Municipal Government (GAD) of Azogues. The first chapter discusses its background, problems, hypothesis, justification, objectives, conceptual framework and methodological framework. The second chapter presents the situational diagnosis of the Municipal GAD of Azogues, sustained by internal and external analysis, SWOT analysis, and competitive profile analysis. Chapter three analyzes the Municipal GAD and the Department of Education and Culture strategic direction. The Directorate current activity is analyzed, and a complete description of the formal functions that contribute to the fulfillment of the mission, vision and strategies is proposed. Then, the construction of the strategic map for the Department of Education and Culture is performed. Chapter four develops the indicators for each of the strategic objectives taking into account the perspectives (user, processes, learning and resources). Chapter Five deals with the implementation of the indicators; the 2015 data is considered for the analysis of the results. Therefore, strategies to solve the problems are proposed, and the new map with cleaned indicators is formulated. In the conclusions and recommendations section, contributions are made based on the results obtained along the development of this thesis. This includes proposals whose application must be decided by the Department of Education and Culture

Keywords: Strategic Management Model, Balanced Scorecard, Cultural Indicators, Autonomous Decentralized Government, Directorate of Culture.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

CAPITULO 1

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, son las instituciones públicas más próximas a la ciudadanía y los encargados de dar una respuesta más inmediata a las demandas de servicio público. La constitución del 2008 y el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) en busca de un país con principios de solidaridad, subsidiaridad, interterritorial, integración y participación ciudadana buscan ser el fundamento para tener un modelo de servicio público más eficaz y eficiente lo que permitirá proporcionar más bienestar, más progreso y mejor calidad de vida.

Por otra parte resulta contradictorio que en muchos Municipios del Ecuador no exista una política establecida para diseñar un Plan Estratégico de forma constante, no existe lineamientos para una elaboración y aplicación de la planificación estratégica para nuestros cantones, en este sentido tampoco existe un modelo de implementación de cuadros de mando integral (CMI). Sin embargo, la Secretaria de Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), ha emitido lineamientos, parámetros y definiciones para la elaboración de planes y proyectos de las entidades del estado, los cuales son de obligatorio cumplimiento y deben estar alineados al Plan Nacional del Buen Vivir.

Por esa falta de lineamientos estratégicos es que muchas iniciativas de desarrollo generadas por los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador, no inciden ni tienen el efecto esperado, repitiéndose la premisa de que en los GAD's se generan iniciativas aisladas que dan como resultado proyectos en los que las soluciones dadas no son un aporte ni repercuten para los ciudadanos, cayendo de nuevo en ese círculo en el que los más afectados son la ciudadanía en general.

Sin duda el Cuadro de Mando Integral, resulta hoy en día una herramienta de planificación y control de gestión que a pesar de haber nacido en el ámbito de la competitividad empresarial, resulta una herramienta de gestión de gran aprovechamiento para el sector público. Por supuesto que las perspectivas a considerar tienen un giro diferente en relación al sector privado; sin embargo en su conjunto y con la adaptación propias de las entidades que no persiguen un ánimo de lucro y caracterizadas por estar al servicio de la ciudadanía, el CMI permitirá recoger de forma sintética y sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de actuaciones y el logro de los objetivos del GAD Municipal de Azogues con la finalidad de tomar las mejores decisiones.

Por todo lo antes expuesto se considera que la implantación a nivel del GAD Municipal de Azogues en la Dirección de Educación y Cultura puede facilitar considerablemente la planificación y el control de las tareas que les son propias.

1.2 PROBLEMÁTICA

La realidad cultural es dinámica y extremadamente cambiante en cada una de nuestras ciudades pues cada una tiene propia identidad. En estos momentos en donde todas las instituciones tratan de medir el grado de cumplimiento de lo ofrecido se crea la necesidad de la evaluación de las políticas implementadas mediante indicadores los mismos que deben ser contruidos para convertirse en verdaderas herramientas de diálogo político y en consecuencia en instrumentos para el diseño de políticas culturales.

Las direcciones de cultura de los distintos GAD Municipales, al no poseer un sistema de indicadores para controlar su gestión, pierden la oportunidad de ser óptimos, es por esto que existe la necesidad de mejorar su productividad, mejorar sus procesos internos, provocar el crecimiento y aprendizaje de su personal, en busca de brindar la satisfacción del ciudadano.

La falta de un modelo de cuadro de mando integral orientado al sector público y diseñado para un gobierno local es el mayor impedimento para la implementación de los planes estratégicos institucionales, la perspectiva financiera representa el fin más importante a nivel empresarial, pues en ella están las aspiraciones de los accionistas en organizaciones con fines de lucro, no sucede lo mismo para las instituciones del sector público que en muchos GAD's se convierten en factores restrictivos o en el mejor de los casos en impulsores de otras perspectivas.

El éxito para el sector público debe ser medido por la eficacia y eficiencia con que logran cubrir las expectativas de los ciudadanos, dentro de su ámbito de acción. Debe ser posible medir los objetivos tangibles destinados a la consecución de su misión, el impacto en la calidad de los servicios entregados al ciudadano, en la mejora que provoca esto en la sociedad, en este contexto es obvio que las consideraciones financieras no constituyen el objetivo primario. Por tal motivo la búsqueda de indicadores de gestión que posibiliten medir las actividades desarrolladas y su aplicación, la logramos a través de un cuadro de mando integral.

1.3 HIPÓTESIS

La implementación del cuadro de mando integral en la Dirección de Educación y Cultura del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues permitirá incrementar su productividad.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En estos últimos años las instituciones han incrementado el interés y la necesidad de desarrollar sus procesos estratégicos y aplicar Sistemas de Control, el sector público cada vez hace más frecuente el uso de indicadores de gestión como herramienta de evaluación de los resultados obtenidos relacionados con los niveles de calidad y mejoramiento.

En este contexto, el Cuadro de Mando Integral (CMI) ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor. La estrategia según Andrews (1977)¹ se puede definir como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”

Como ya se ha establecido, el CMI es un instrumento de dirección que permite la concreción, representación y seguimiento de las estrategias adoptadas por la empresa (Horváth y Partners, 2007). Para lograrlo, aparte de contar con una orientación económica y financiera, hace falta considerar otros elementos clave, como son clientes, procesos y fuerza de trabajo. De esta manera, se provoca que se interrelacionen los aspectos fundamentales en el desarrollo e implantación de las estrategias como vía para alcanzar el éxito empresarial.

Podemos encontrar importantes esfuerzos para establecer indicadores culturales, para el análisis de estrategias por parte de instituciones públicas, así como proyectos y acciones de recopilación de información artística y cultural, acciones en muchos casos emprendidos por iniciativas particulares por tanto no han sido enmarcadas dentro de un plan de política sectorial acorde a un organismo que tenga el impacto adecuado para que estas iniciativas lleguen a buen puerto.

El GAD Municipal de Azogues con miras a lograr una planificación estratégica institucional con un conjunto adecuado de medidas de desempeño, implementó una administración basada en procesos (base fundamental para el CMI) según consta en el Estatuto Orgánico de la Gestión Organizacional por Procesos aprobado en noviembre del 2011 por el seno del Consejo Municipal.

Resulta de vital importancia el contar con un instrumento de control para la Dirección de Educación y Cultura del GAD Municipal de Azogues, ya que actualmente no se cuenta con un Sistema de Control Estratégico Local que

¹ (ANDREWS, K.R.)

permita un monitoreo integral de acuerdo con un banco de indicadores culturales básicos.

El disponer de mecanismos para poder evaluar la gestión objetivamente, la necesidad de poder comparar el comportamiento de las políticas implementadas, y constatar el cumplimiento de una estrategia acorde a la política cultural definida, posibilitará no sólo el control de su propia gestión, sino que ofrece elementos objetivos para poder ofrecer la rendición de cuentas al ciudadano, principal interesado en la eficiencia y eficacia de las políticas.

Todo esto permitirá poseer una herramienta con información real, precisa, oportuna para la correcta transformación de la información en datos estadísticos los cuales se puedan interpretar y cuantificar de acuerdo a las necesidades de la realidad local.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar el Cuadro de Mando Integral que permita Mejorar la Productividad de la Dirección de Educación y Cultura del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la productividad inicial de la Dirección de Educación y Cultura del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues.
- Recopilar y organizar la información necesaria para el desarrollo del proyecto, identificando la Visión, Misión, Objetivos estratégicos, y sus respectivos indicadores.
- Definir el Mapa Estratégico para la Dirección de Educación y Cultura del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues.

- Diseñar el Cuadro de Indicadores distribuidos en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Determinar la productividad final después de aplicar el Cuadro de Mando Integral.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

Nuestro país pasa por momentos en donde gran parte de los GAD's municipales están envueltos en una crisis de naturaleza fiscal derivada del problema económico actual en el Ecuador, en donde existe escasez de recursos financieros; al mismo tiempo los municipios necesitan dar respuestas a una ciudadanía cada vez exigente y habida de participación. Ello obliga a las administraciones públicas a asumir la búsqueda continua de la optimización de estos recursos y la priorización de las necesidades.

Hoy en día las exigencias para la gestión pública obligan a tener una administración eficiente y eficaz, es decir una administración que satisfaga las verdaderas y reales necesidades de los ciudadanos al menor costo posible, en busca de promover el desarrollo de servicios de calidad.

Cada vez son más las instituciones públicas que utilizan herramientas propias de la empresa privada como sistemas de control para la ayuda de tomas de decisiones basados en indicadores de gestión.

La cultura hoy por hoy es un pilar decisivo en el desarrollo económico, social y de la identidad de una ciudad. En este sentido, las políticas culturales resultan ser un elemento catalizador para los emprendimientos. En este sentido, gana terreno en los diferentes GAD's municipales el movimiento de ciudades a favor de una política cultural sostenible y participativa.

El sector cultural representado en los gobiernos locales e instituciones no gubernamentales han priorizado su accionar en la búsqueda de contar con sistemas de indicadores culturales. Durante mucho tiempo se pensó

erróneamente la imposibilidad de medir los resultados de las políticas culturales, todos los proyectos en ese sentido estaban encaminados a tener estadísticas mayoritariamente en la medición del impacto de la cultura en la economía, pero recientemente, se ha tomado conciencia sobre la importancia de que datos, estadísticas e indicadores permitirán dar cuenta de una manera más integral del aporte de la cultura al Desarrollo Humano en general y no solo desde el ámbito económico para una ciudad.

1.7 MARCO METODOLÓGICO

Para poder diseñar el Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Educación y Cultura del GAD Municipal de Azogues se realizará un análisis estratégico del entorno para lo cual revisaremos el “macro-entorno” con la utilización del método de análisis PEST, y el “micro-entorno”, en el cual elaboraremos el análisis FODA para poder establecer los objetivos estratégicos, previamente tendremos que haber definido la misión, visión y valores institucionales.

Punto importante es notar la diferencia al diseñar un Cuadro de Mando Integral de una organización sin fines de lucro como un Municipio, respecto del sector empresarial y finalmente poder verificar si esta herramienta es un factor de éxito para la gestión municipal.

Sin embargo cada una de otras perspectivas que son propias de un cuadro de mando integral son también de vital importancia para que como un todo puedan resolver y dar respuesta a las exigencias y aspiraciones de la ciudadanía con miras a tener siempre servicios públicos de calidad con una utilización efectiva y eficiente de los recursos públicos que resulta el fin del GAD Municipal.

El método a utilizarse será el de observación y el analítico. El método de observación permitirá conocer el objeto de estudio a través de la experiencia personal del investigador, de entrevistas con el personal vinculado. El método analítico permitirá conocer la realidad, además de advertir

cada una de las partes del objeto de estudio para establecer relaciones causa-efecto.

Las fuentes de información secundaria serán utilizadas en el marco conceptual de la investigación propuesta. En tanto que se utilizarán fuentes de información primaria en lo referente al desenvolvimiento del GAD Municipal de Azogues y de la Dirección de Educación y Cultura del mismo, a través de entrevistas directas.

Las fuentes primarias a utilizarse a lo largo de la investigación serán la observación, entrevistas y sondeos. Las fuentes secundarias a utilizarse en esta investigación serán textos de internet, documentos.

Mediante el análisis de casos de estudio de organizaciones relacionadas y el Manual de Procesos, del Estatuto Orgánico de la Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal se podrá enmarcar la misión y visión.

Utilizando la matriz FODA y las relaciones causa-efecto diseñaremos el Mapa Estratégico de la Dirección de Educación y Cultura. Los indicadores serán definidos según la relevancia con los factores claves de desempeño, se definirán los indicadores de perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos, de crecimiento y aprendizaje, vinculados fuertemente con el Estatuto Orgánico de la Gestión Organizacional por Procesos.

Mediante el diagnóstico, la formulación, la elaboración, el control, evaluación y la retroalimentación nos permitirá obtener el Modelo de Gestión Estratégico para la Dirección de Educación y Cultura.

CAPITULO 2

2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Los Gobiernos locales en el país se encuentran inmersos actualmente en un proceso de traspaso de competencias con una normativa regulada por el Concejo de Competencias, lo que implica un reto para cada una de las ciudades, aunque nadie duda de la importancia de los procesos de descentralización y autonomía, el problema no se reduce a un cambio legal o ajustes constitucionales, el reto más importante de los GAD's locales es escuchar todo el tiempo lo que dice la gente y en base a ello crear las políticas de acción siempre en base a una planificación y que estas puedan ser medibles, es por consiguiente, un proceso complejo, que no se da de la noche a la mañana.

En el país es claro ver la diversidad regional incluso es muy notoria la diferencia entre las ciudades que conforman una región, en este contexto encontrar generalidades que puedan servir de línea base para la creación y puesta en marcha de políticas locales siempre será un aporte bien recibido.

2.1 CARACTERIZACION FISICA Y TERRITORIAL DEL CANTÓN AZOGUES

UBICACIÓN: Se localiza en el Sur del Ecuador, en la Hoya del Río Paute, dentro de las siguientes coordenadas: 2° 44' 00" latitud sur; y, 78° 55' 00 longitud oeste.

LIMITES: Al norte con la provincia de Chimborazo y Morona Santiago, al Este y Sur con la provincia del Azuay y al Oeste con los cantones Déleg y Biblián de la provincia del Cañar.

SUPERFICIE: 1,200 Km²

PARROQUIAS URBANAS: San Francisco, Borrero, Bayas y Azogues.

PARROQUIAS RURALES: Luis Cordero, Guapán, Javier Loyola, Cojitambo, San Miguel, Taday, Pindilig, Rivera.

ALTITUD: se encuentra a 2.518 metros sobre el nivel del mar

TEMPERATURA: su temperatura media es de 17°C

OROGRAFIA: se desarrolla en la Cordillera Oriental y el nudo del Azuay al Norte del cantón como límites naturales; su altura máxima 4385 msnm. se ubica sobre el cerro Patia en las nacientes del río Juval dentro del Parque Nacional Sangay; la altura mínima 1800 msnm la encontramos en el cauce del río Paute aguas abajo de la represa Daniel Palacios Morfológicamente existe una gran variación debido a diferentes agentes de modelamiento superficial y la naturaleza geológica de los terrenos, encontrándose paisajes y ambientes glaciares sobre los 3200 msnm, valles fluviales amplios con laderas abruptas como las de los ríos Dudas, Pindilig y Mazar, valles fluviales con pendientes medias y bajas como el del Burgay en su zona baja.

HIDROGRAFIA: se encuentra la subcuenca del Río Paute conformada por los ríos Tabacay, Dudas-Mazar, Llavicay, Burgay Alto, Cachi y Tambo, y Burgay Bajo.

La microcuenca del Río Burgay está formada de manera principal por el río Burgay y el Río Déleg. El primero tiene su nacimiento desde la cuenca alta y se forma en la confluencia de los Ríos Galuay, Tambo y Cachi. Sus afluentes son en su margen izquierda el Río Cashicay y las quebradas de Shirincay y Lavancay y en su margen derecha las quebradas de Shunshi, Agua Sucia y Shullin. El Río Déleg se forma en la confluencia de los ríos Llinque y Chine.

El cantón Azogues abarca una red hidrográfica principal de 303 Km aproximadamente, el río Burgay es uno de los más importantes afluentes de agua en el cantón por ser el eje de distintos procesos ambientales, sociales y económicos. El río se caracteriza por cruzar la ciudad. Existen otros ríos importantes en el cantón, como el río Tabacay (uno de las principales

fuentes de abastecimiento de agua de la ciudad), los ríos Dudas y Mazar (importantes para la generación de hidroeléctrica actual y potencial) y otras fuentes importantes de recursos hídricos que servirán potencialmente para satisfacer los distintos usos de agua en el cantón. Las cuencas hidrográficas del cantón presenta diferentes tipos de intervención humana ya sea por obras infraestructura como presas y embalses, actividades agrarias, extracción de minerales, plantaciones forestales, etc.

CLIMA: El cantón posee un clima sano y fortificante, con temperaturas que varían entre los 13 y 16 grados centígrados. Presenta 2 estaciones **Invierno:** Noviembre-Febrero y **Verano:** Marzo-Octubre

2.2 ANALISIS EXTERNO

El GAD Municipal es una institución que interactúa con el ambiente del que forma parte, en ese contexto se ve inmerso en un escenario dinámico, complejo y altamente cambiante en donde podemos identificar las oportunidades y amenazas.

2.2.1 ANALISIS PEST

El análisis PEST nos permite identificar los factores del entorno que van a afectar al municipio, analizando y determinando el incremento entendido como crecimiento y disminución de la situación del mercado, para mirar las potencialidades y saber dónde habrá que direccionar la institución, en esencia es una herramienta para medir la situación de la institución.

2.2.1.1 Factores Políticos – Institucionales

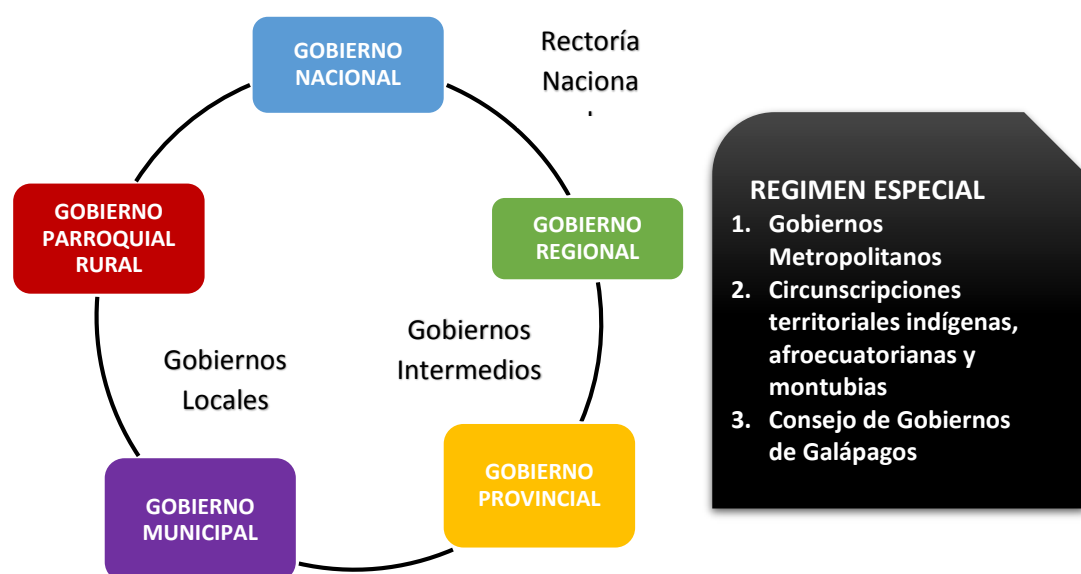
La constitución del 2008 y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) emitido en el 2010 regulan la nueva organización territorial del Estado y el nuevo sistema de competencias, reconfigurando las formas de redistribución de poder en los territorios y el rol de los gobiernos autónomos descentralizados a nivel político, económico,

social e institucional. Esta nueva visión también busca revertir las condiciones del funcionamiento territorial mediante un proyecto de desarrollo común en los territorios, articulado a los objetivos nacionales llamados en nuestra constitución el Buen Vivir.

Específicamente la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 242 menciona que el Estado se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. Adicionalmente, el artículo 238 destaca que constituyen gobiernos autónomos descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales. Posteriormente, el capítulo tercero desde el artículo 251 hasta el artículo 274 trata lo relacionado a los GAD, incluyendo sus competencias.

Aunque la Constitución reconoce cuatro niveles de gobierno descentralizado además del nivel nacional: regiones, provincias, cantones y parroquias. Se enfatiza en el gobierno regional como nivel intermedio y en los municipios como nivel local.

Ilustración 1. Niveles de Gobierno



Fuente: SENPLADES

La apuesta del gobierno es el fortalecimiento del nivel intermedio a través de la creación del nivel de gobierno regional, como entidad con capacidad de planificación y desarrollo regional, integrada por dos o más provincias y con el mayor nivel de captación competencial y de generación de recursos, pero esto en la práctica lejos de favorecer el nivel municipal de ciudades pequeñas provoco todo lo contrario pues de nuevo se ve la dependencia de las ciudades más importantes dentro de presupuestos, planes y proyectos que por obvias razones son desarrollados en un alto porcentaje en dichas ciudades, en este contexto muchas Direcciones Provinciales dejaron de tener la capacidad de decisión y operación y pasaron a ser apéndices de la Zonal convirtiéndose en Coordinaciones.

La nueva Constitución en el artículo 269 trazó la cancha respecto de las competencias atribuidas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y al gobierno central, con la creación del Consejo Nacional de Competencias (CNC), que actualmente está llevando a cabo la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de las competencias descentralizables del gobierno central a los gobiernos locales competencias como tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, cooperación internacional, patrimonio por nombrar entre las más sonadas, son para algunos GAD's nuevos retos y oportunidades,

pero para una gran mayoría son cargas bastante fuertes de llevar, pues cada una de estas competencias necesitan del respaldo económico que aunque el Gobierno ha indicado que es traspaso con recursos, los parámetros utilizados para este propósito ya han tenido una serie de cuestionamientos, y desde luego en este proceso sigue existiendo el reconociendo a las provincias y ciudades por su peso político y su cercanía al gobierno.

El análisis político que se desprende después de las elecciones del 23 de febrero del 2014 del total de veinticuatro alcaldías de capitales de provincia, captó tres, y del total de las veintitrés provincias (el archipiélago de Galápagos, tiene un régimen especial por su calidad de patrimonio natural y no elige Prefecto) captó diez, perdió el control en ciudades emblemáticas como Quito, la capital; la apuesta por tener el control y la conquista de Guayaquil el “último bastión de la derecha”, y varias importantes ciudades intermedias, como Portoviejo, Manta, Babahoyo, Santo Domingo y Machala, que fueron conquistadas por diversos grupos de derecha que han ampliado su presencia. También apareció con relativa fuerza el Movimiento Avanza, aliado del gobierno por ese entonces, hoy en día otro detractor del proyecto del socialismo del siglo XXI, que consiguió cuatro alcaldías de capitales de provincia y un gobierno provincial; mientras los movimientos locales de diversa ideología consiguieron cuatro alcaldías y dos gobiernos provinciales, y la izquierda captó un municipio capital y cinco prefecturas provinciales.

En resumen, la estrategia de utilizar la imagen del Presidente como herramienta para transferir votos a los candidatos locales no surtió efecto como sí ocurrió con los candidatos a asambleístas, podemos decir que los resultados, muestran un claro descenso del gobierno y un avance de la derecha, sustentados principalmente por el triunfo en las dos ciudades principales del país Quito y Guayaquil.

A nivel de Alcaldías, el reto de los nuevos GAD's se ven subordinados a la obtención de una mayoría en los concejos municipales para poder emprender los proyectos y propuestas planteados en el Plan de Gobierno sumado al conocimiento del cargo y experiencia en la vida pública, la renovación de

ejecutivos de las diferentes direcciones departamentales, las nuevas reglas del Código Territorial, las nuevas competencias y funciones autónomas recibidas, la coyuntura política actual tan convulsionada entre los que están a favor del gobierno y los que están en contra, tema clave será el manejo frente a nuevas tarifas de servicios que necesitan ser sincerados para poder subsistir financieramente ante competencias adquiridas y ante la exhortación desde el Gobierno Central a tener eficiencia y calidad.

2.2.1.2 Factores Económicos

Los GAD participan de las rentas del Estado de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad territorial, con el objetivo de garantizar una provisión equitativa de bienes y servicios públicos, relacionados con las competencias exclusivas de cada nivel de gobierno. Según la proforma presupuestaria 2015, así como la programación presupuestaria cuatrienal 2015-2018, y según el Art. 192 del COOTAD, los gobiernos autónomos descentralizados (GADS) participan del veintiuno por ciento (21%) de ingresos permanentes y del diez por ciento (10%) de los no permanentes del Presupuesto General del Estado, con la siguiente distribución: 27% para consejos provinciales, 67% para municipios y distritos metropolitanos y 6% para juntas parroquiales.

Tabla 1. Transferencias De Recursos A Los Gobiernos Autónomos Descentralizados GADS

PROFORMA PRESUPUESTARIA 2015

(millones de dólares)

PREASIGNACIONES EN GASTO	AÑO 2014		AÑO 2015		VARIACIÓN 2014-2015	
	TOTAL INGRESOS	PARTICIP GADs	TOTAL INGRESOS	PARTICIP GADs	Monto	%
CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN COOTAD	15.732,83	2.977,23	17.084,82	3.253,05	275,82	9,26%
INGRESOS PERMANENTES (21% PARTICIPACIÓN GADS)	12.763,12	2.680,26	14.041,48	2.948,71	268,45	10,02%
INGRESOS NO PERMANENTES (10% PARTICIPACIÓN GADS)	2.969,71	296,97	3.043,34	304,33	7,36	2,48%
LEY 47 (5% FACTURACIÓN VENTA DE ENERGÍA)		6,32		6,32		
LEY 10 (91% DEL IMPUESTO USD 1 POR BARRIL DE PETROLEO REGIÓN AMAZÓNICA)		174,89		185,77		

* No incluye Preasignaciones para: Descentralización Tránsito y Transporte Terrestre para GADS municipales que asuman competencia, ni Descentralización, Riego y Drenaje para GADS Provinciales que asuman competencia.

Fuente: Presupuesto 2014 y proforma 2015

De otra parte, el desglose de los beneficiarios de la Ley 047, consta en la siguiente tabla:

Tabla 2. Preasignaciones Ley 47 Preasignaciones 5% Facturación Venta De Energía

(millones de dólares)

BENEFICIARIOS	VALOR
GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DE LAS PROVINCIAS DE:	5.55
AZUAY	1.94
CAÑAR	0.90
MORONA SANTIAGO	1.55
TUNGURAHUA	1.16
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA	0.77
TOTAL	6.32

Fuente: Ministerio de Finanzas

Según el Acuerdo 147 del Ministerio de Finanzas del 29 de mayo 2015 la asignación para el GAD Municipal de Azogues es de \$ 9,326,357.18

Tabla 3. Asignaciones GAD Municipales Provincia del Cañar

	MONTO A	MONTO B	ASIGNACION TOTAL
CAÑAR	23,329,857.49	12,595,654.25	35,925,511.74
AZOGUES	6,000,929.27	3,325,427.91	9,326,357.18
BIBLIAN	2,575,141.48	1,321,572.18	3,896,713.66
CAÑAR	6,112,729.88	3,432,196.49	9,544,926.37
DELEG	1,299,746.52	468,652.50	1,768,399.02
TAMBO	1,412,192.93	622,554.05	2,034,746.98
LA TRONCAL	4,859,039.13	3,014,880.66	7,873,919.79
SUSCAL	1,070,078.28	410,370.46	1,480,448.74

Fuente: Ministerio de Finanzas

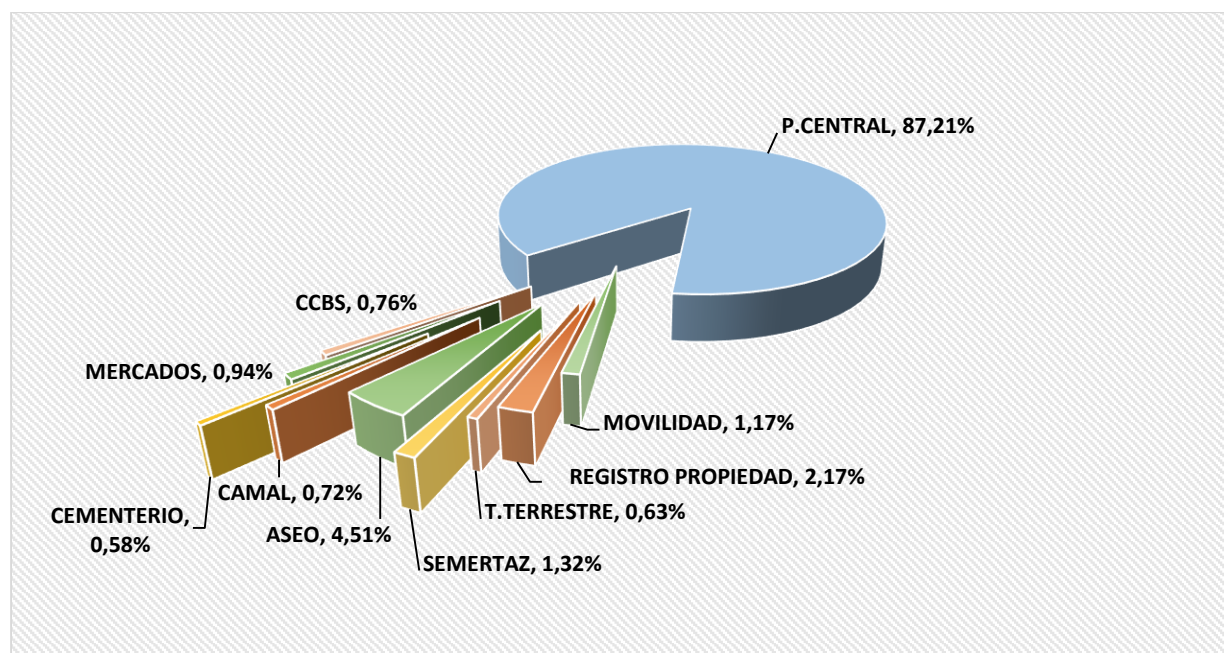
Presupuesto Municipal

Tabla 4. Estructura de los Ingresos

INGRESOS	T.TERRESTRE	SEMERTAZ	ASEO	CAMAL	CEMENTERIO	MERCADOS	CCBS	P.CENTRAL	MOVILIDAD	REGISTRO PROPIEDAD	TOTAL	%
CORRIENTES	166,122.59	365,278.33	693,420.58	200,451.20	114,871.44	230,100.00	203,707.55	7,433,102.31	232.50	600,000.00	10,007,286.50	36.19
DE CAPITAL E INVER.					31,988.10			7,855,577.40	323,898.12		8,211,463.62	29.70
DE FINANCIAMIENTO	7,000.00		552,555.20		13,500.00	28,739.80	5,600.00	8,822,574.74			9,429,969.73	34.11
TOTAL DE INGRESOS	173,122.59	365,278.33	1,245,975.78	200,451.20	160,359.54	258,839.80	209,307.55	24,111,254.45	324,130.62	600,000.00	27,648,719.85	100.00

Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal de Azogues

Ilustración 2. Total de Ingresos por rubro



Fuente: Elaboración Propia

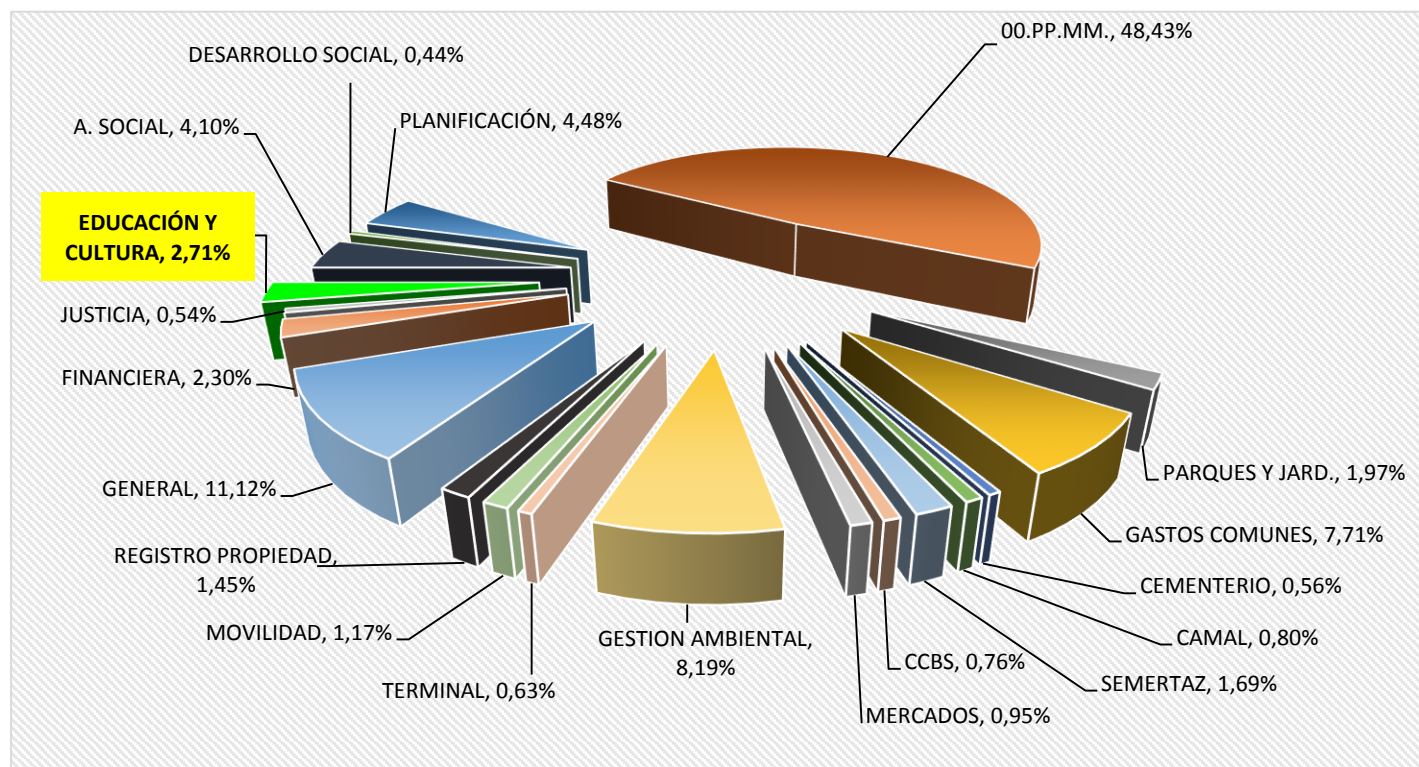
Tabla 5. Estructura de los Egresos

GASTOS	GENERAL	FINANCIER A	JUSTICIA	EDUCACIÓN Y CULTURA	A. SOCIAL	DESARROLL O SOCIAL	PLANIFICACIÓ N	00.PP.MM.	PARQUES Y JARD.	GASTOS COMUNES
CORRIENTES	2,953,246.77	635,415.23	149,838.27			88,337.04			487,926.52	1,464,958.58
DE CAPITAL	104,000.00	600.00	200.00	13,800.00	1,000.00	500.00	1,000.00	432,000.00	8,000.00	
DE INVERSIÓN	16,000.00			734,257.40	1,133,517.66	34,000.00	1,236,823.83	12,958,938.68	50,000.00	
DEUDAS										666,830.94
AMORTIZACION										
TOTAL GASTO	3,073,246.77	636,015.23	150,038.27	748,057.40	1,134,517.66	122,837.04	1,237,823.83	13,390,938.68	545,926.52	2,131,789.52

GASTOS	CEMENTERIO	CAMAL	SEMERTAZ	CCBS	MERCADOS	GESTION AMBIENTAL	TERMINAL	MOVILIDAD	REGISTRO PROPIEDAD	TOTAL	%
CORRIENTES	109,301.03	186,321.49	450,064.86	180,841.98	251,940.96	1,124,603.59	110,384.39	101,528.62	384,005.77	8,678,715.10	31.39
DE CAPITAL	800.00	250.00	2,000.00	10,000.00	500.00	645,000.00	13,400.00	8,980.00	16,000.00	1,258,030.00	4.55
DE INVERSIÓN	43,700.00	34,670.00	15,000.00	19,265.57	11,000.00	335,455.00	49,538.20	213,622.00		16,885,788.34	61.07
DEUDAS										666,830.94	2.41
AMORTIZACION						159,355.46				159,355.46	0.58
TOTAL GASTO	153,801.03	221,241.49	467,064.86	210,107.55	263,440.96	2,264,414.05	173,322.59	324,130.62	400,005.77	27,648,719.84	100.00

Fuente: Dirección Financiera GAD Municipal de Azogues

Ilustración 3. Total de Egresos por rubro



Fuente: Elaboración Propia

Subsistema Comercial: Seriamente afectado por la cercanía con la ciudad de Cuenca. Los almacenes existentes en la ciudad son abastecidos por distribuidores de otras provincias. Para la producción agropecuaria, los principales mercados están ubicados en Cuenca. Los días de feria preferentemente son los sábados para la capital provincial y los domingos para las parroquias y otros centros poblados de importancia.

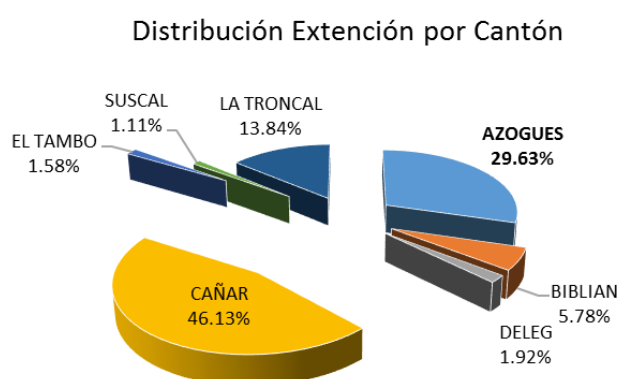
Subsistema Agro Productivo: Azogues posee una superficie de 1,216.98 km² de un total de 4106,76 km² de la Provincia. El cantón Azogue representa el 29.63 % del total de la superficie provincial del Cañar, la actividad agrícola es la principal tarea desarrollada por la población rural la mayor parte de estos cultivos son de maíz, hortalizas, papas, habas, frutales, alfalfa y pastizales.

Tabla 6. Distribución de extensión por parroquia

CANTON	AREA CANTON (km ²)	PARROQUIA	AREA PARROQUIAS (km ²)
AZOGUES	1,216.98	JAVIER LOYOLA	28.05
		SAN MIGUEL	35.81
		COJITAMBO	15.29
		LUIS CORDERO	16.6
		AZOGUES	65.46
		TADAY	63.95
		GUAPAN	51.72
		RIVERA	831.07
		PINDILIG	109.03
AREA TOTAL PROVINCIA			4,106.76

Fuente Dirección de Planificación GAD Municipal de Azogues

Ilustración 4. Distribución de Extensión por Cantón



Fuente: Elaboración propia

Subsistema de Industria, Pequeña Industria y Artesanías: En Azogues no existe industria grande, con la salvedad de Industrias Guapán S.A que luego de fusionarse en noviembre del 2013 con Cementos Chimborazo C.A. dio origen a la Compañía de Economía Mixta, "Unión Cementera Nacional, UCEM C.E.M y que actualmente está en manos privadas, Grupo Gloria del Perú. Existe una variedad en cuanto a las artesanías: principalmente en paja toquilla que son las que mejor despuntan por ser una actividad posicionada en el Austro, además existen ollas y objetos de barro ubicados en la parroquia de San Miguel de Porotos, herrería, picapedreros en la parroquia de Javier Loyola, cestería en la parroquia de Pindilig, logrando generar ocupación pero con una incidencia económica baja.

Subsistema Turismo: La ciudad está dentro de las ciudades enclavadas en los Andes Ecuatorianos, pues ha utilizado su supuesta desventaja topográfica en beneficio de una correcta funcionalidad urbana, aprovechando las condiciones geográficas para obtener vistas de primer orden paisajístico es así que 31 de octubre del 2000 fue declarada Patrimonio Cultural y Urbano del Ecuador por sus valores intrínsecos de historia, cultura y religión.

Cuenta con una riqueza arquitectónica particular, donde el templo de San Francisco es la atalaya de la ciudad. La catedral en el centro histórico, el Parque del Trabajo, el museo arqueológico y etnográfico de la Casa de la

Cultura, la Travesía y el Cañirico sectores con un encanto tradicional le dan un aire especial a la ciudad que mira hacia el Abuga con su colosal monumento a la Virgen de la Nube y al otro lado, el cerro Cojitambo en cuya cima se ubica el importante complejo arqueológico y uno de los muros de escalada deportiva más importante de Sudamérica.

Entre sus atractivos turísticos podemos citar los bosques protectores de Dudas Mazar (parroquia Rivera), Cubilán y Pichahuaico. Su centro histórico, sus artesanías: sombreros y artículos elaborados en paja toquilla, esculturas talladas en piedra que se hallan en la parroquia Javier Loyola, artículos como sestras y sopladores hechos de duda comercializados en los mercados y las ollas elaboradas en cerámica empleando la ancestral técnica de la huactana, conservada durante siglos por los pobladores de Jatupamba.

Su gastronomía: las cascaritas son el plato más reconocido del cantón, se sirven acompañadas de mote, llapingachos, morcilla y fritada. Pueden ser degustadas en la Av. 24 de Mayo y Miguel de Santiago.

Subsistema Servicios Financieros: Existe una infraestructura de servicios financieros diversa que ofrece la ayuda económica para el impulso de los emprendimientos ciudadanos.

Banco del Austro, Banco del Pichincha, Banco de Guayaquil, Banco del Pacífico, Banco Internacional, Banco Bolivariano, Produbanco, Banco de Fomento, Mutualista Pichincha, Mutualista Azuay, cooperativas como JEP, CACPE, Jardín Azuayo entre las principales. Toda esta infraestructura bancaria se debe a que en la provincia y en el cantón existe muchos ciudadanos migrantes base fundamental para el desarrollo y progreso de la Ciudad y la Provincia.

Las principales Zonas de Desarrollo Económico del Cantón: De conformidad con los datos de los censos 2001 y 2010 elaborados por el INEC, en el cantón Azogues, el comercio, es el sector que más aporta a la economía cantonal después de la agricultura; resulta un pilar fundamental para el

desarrollo la compra venta de bienes y servicios finales e intermedios. Haciéndose vital repotenciar este sector sin perder de vista los siguientes factores que actualmente afectan al sector: deficiente nivel competitivo interno y externo, actividades comerciales desarticuladas con el sector productivo, pequeñas empresas comerciales de carácter familiar.

Principales Productos: Tenemos papa, haba, maíz duro, maíz suave, cebada, trigo, leche y sus derivados con énfasis en queso, apicultura, cuy faenado, granos y cereales andinos, quinua.

Subcomponente: Amenaza y Riesgo para las Actividades Económicas

La base económica del cantón son las actividades agropecuarias, por lo que las principales amenazas constituyen el déficit hídrico (sequías), las heladas, granizadas, el incremento de la erosión que afectan a la producción agrícola y pecuaria.

El déficit en cuanto a la infraestructura básica como vías en mal estado la presencia de fenómenos climáticos, incendios forestales afectan las actividades de la comercialización del sector rural que es donde está la totalidad de la producción agropecuaria.

Subsistema Ecológico

Lo importante por tener en cuenta es el suelo rural y sobre todo la especial protección que se le debe dar a áreas de conservación, bosque y vegetación protectora, patrimonio natural recurso estratégico para garantizar la sostenibilidad del desarrollo endógeno. Este ecosistema está conformado plantas nativos, bosques, paramos, paisajes naturales, cerros sagrados, zonas arqueológicas, cuencas y microcuencas hídricas.

Riesgos y Desastres ambientales

Parte de la ciudad de Azogues se asienta sobre un valle amplio y plano, el cual se va estrechándose hacia el Sur hasta desaparecer en el sector de Huarangu Grande, el valle está limitado por una vertiente Oeste abrupta y una vertiente Este con pendientes bajas a moderadas. El rasgo más sobresaliente es el domo de Cojitambo cuerpo volcánico alargado, un relieve de menor importancia es la loma Leg Abuga que alcanza una elevación máxima de 3080 m.s.n.m.

A continuación se describen las principales amenazas identificadas:

Amenazas Hidrometereológicas

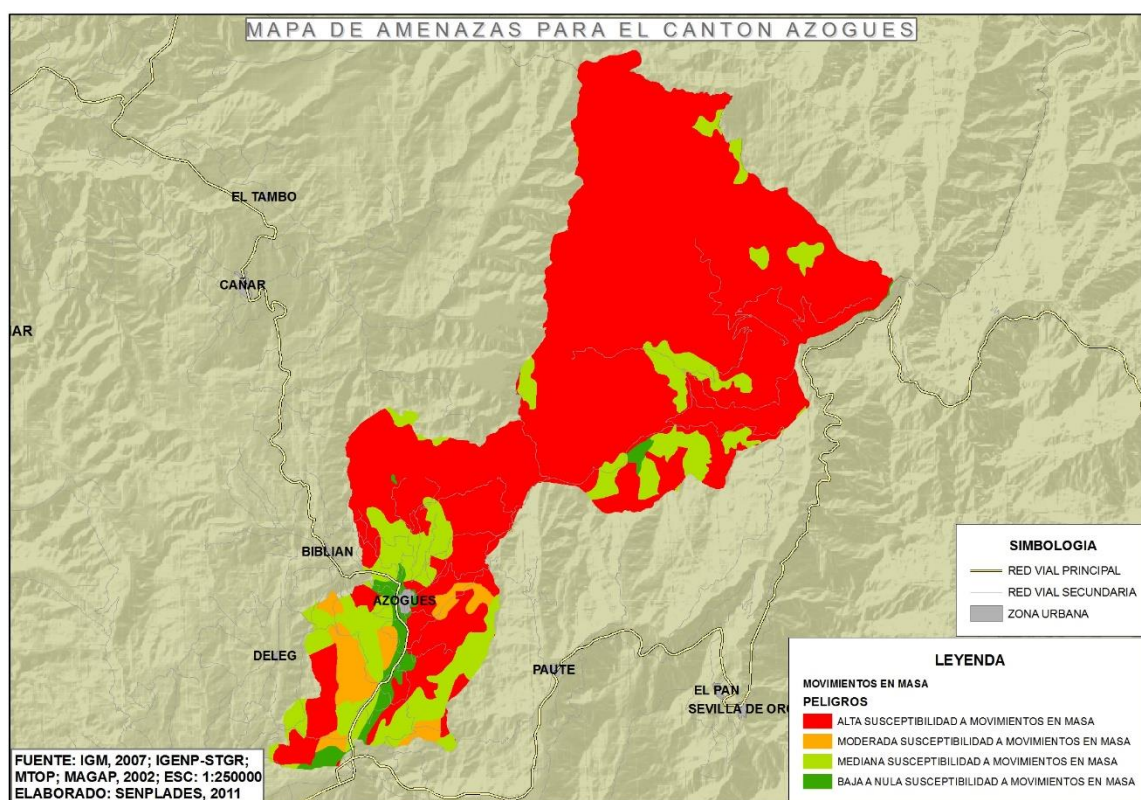
Movimientos en masa e inundaciones

Las precipitaciones intensas pueden originar movimientos de masa. Según el mapa de Mayores probabilidades de precipitación es para el mes de marzo proporcionado por el INAMHI, existen zonas con altas probabilidades (60-100%) de precipitaciones que excedan a las normales, lo que acarrearía en el peor de los escenarios, lluvias intensas que causen deslizamientos. Estas zonas corresponden a los valores en tonalidades verdes de los mapas a continuación. En ellos se han incorporado los mapas de zonas con amenaza alta y muy alta de movimientos en masa (SGR, 2010), con el objetivo de determinar zonas que por ser susceptibles a estos fenómenos podrían ser mayormente afectadas al combinarse con lluvias intensas. Factores de riesgo: lluvias focalizadas, lluvias intensas prolongadas en las partes altas de las cuencas y lahares, son los principales factores desencadenantes de determinados tipos de movimientos en masa, los mismos dependen de la intensidad, frecuencia, duración y magnitud. Para el mes de marzo la región sierra centro-sur con probabilidades de lluvias (60 – 100 %) tienen la normal climatológica entre 50 a 100 mm, en los sectores de Cañar y Azuay.

En este contexto son dos parroquias en donde se presentan macro deslizamientos los de gran magnitud:

Parroquia Luis Cordero macro deslizamientos de San Marcos, Biblincay y Pucaloma, que pone en peligro a los habitantes de dichas comunidades. Parroquia Cojitambo con macro deslizamientos en el centro parroquial y comunidades como San Jacinto, San José, Corralón, Zhunshi, Pizhumasa Alto, Pizhumasa Bajo, La Villa, Guablincay y San Miguel.

Ilustración 5. Mapa de Amenazas para el Cantón Azogues



Fuentes SENPLADES

Inundaciones

Las zonas proclives a inundaciones están en la parte baja de la ciudad donde se acumula el agua cuando hay lluvias. Este problema es ocasionado por la topografía y porque el alcantarillado no abastece para conducir el incremento del caudal de aguas lluvias y servidas.

Según datos suministrados por la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPAL EP, la zona central de la ciudad no tiene amenaza de inundaciones a pesar de que el sistema de alcantarillado ya cumplió su vida útil; la solución fue la construcción de colectores que recogen las aguas de las zonas altas y las depositan en las quebradas.

La regulación del uso del territorio principalmente actividades productivas en las riberas del Burgay y quebradas e implementación de obras de protección de sus márgenes son medidas que el Municipio ha tomado para disminuir los riesgos de desastres debido a inundaciones.

El plan implementado establece como zonas de protección los bio-corredores conformados por los márgenes de ríos y quebradas y aquellas áreas de páramos y chaparros (determinante para el nivel cantonal). También se establece como determinante la recuperación de zonas degradadas incorporándolas a un plan forestal de aprovechamiento renovable con un fuerte trabajo de EMAPAL EP.

Amenazas Geológicas

Sismos

Vivimos momentos en que la humanidad está cada vez más amenazada por los desastres causados por la naturaleza. La protección de los bienes culturales significativos en sitios en zonas sísmicas es parte fundamental de la conservación del patrimonio cultural.

El manejo de desastres sísmicos implica tomar precauciones para mitigar el probable desastre. Más allá de la evidente necesidad de proteger vidas humanas, el GAD Municipal tiene la responsabilidad de preservar los edificios y monumentos históricos.

Los terremotos a diferencia de otros desastres por su capacidad casi instantánea de destrucción, sin previo aviso, provocan enormes daños, a menudo irreparables, a los bienes culturales. La preparación para un sismo, y la respuesta a la emergencia, involucran a las diferentes organizaciones locales, provinciales y nacionales. Por tanto es menester tener conocimiento del perfil sísmico dentro de la ciudad desde el punto de vista cultural siempre será importante pues en base a ello se generan ciertas políticas culturales para el manejo de bienes sobre todos patrimonial y el manejo de centros culturales en la ciudad.

Desde la planificación como ciudad es importante tener presente la resistencia sísmica de los edificios históricos para ser integrado en un programa regular de mantenimiento basado en inspecciones periódicas de la Dirección de Planificación del GAD. En las regiones sísmicas, los municipios deberán asegurarse de que se realicen estas inspecciones y se prepare un inventario, con documentación detallada.

Ecuador se encuentra dividido en seis zonas cada asignada con una valor para el factor Z (el valor de Z de cada zona representa la aceleración máxima en roca esperada para el sismo de diseño, expresada como fracción de la aceleración de la gravedad).

Todo el territorio ecuatoriano está catalogado como de amenaza sísmica alta, con excepción del:

- Nororiente que presenta una amenaza sísmica intermedia,
- Litoral ecuatoriano que presenta una amenaza sísmica muy alta.

Tabla 7. Valores del factor Z en función de la zona sísmica adoptada

Zona sísmica	I	II	III	IV	V	VI
Valor factor Z	0.15	0.25	0.30	0.35	0.40	≥ 0.50
Caracterización del peligro sísmico	Intermedia	Alta	Alta	Alta	Alta	Muy Alta

Fuente: INCE CAPÍTULO 2: PELIGRO SÍSMICO. DISEÑO SISMO RESISTENTE

Tabla 8. Factor Z para la Provincia del Cañar

Cantón	Factor Z
Déleg	0.25
Biblián	0.25
Azogues	0.25
Cañar	0.30
El Tambo	0.30
La Troncal	0.40

Fuente: INCE CAPÍTULO 2: PELIGRO SÍSMICO. DISEÑO SISMO RESISTENTE

Amenazas Climáticas

De acuerdo al Estudio de vulnerabilidad realizado para los cantones de la microcuenca del Río Paute, Azogues tiene los siguientes indicadores

Tabla 9. Índices de Vulnerabilidad: Vulnerabilidad Socioeconómica (IVSE), de la Infraestructura para Sequías (IVINF-Sequías, de la Infraestructura para Inundaciones (IVINF-Inundaciones y Aluviones) y Vulnerabilidad Institucional, microcuenca del Río Paute.

Provincia	Cantón	IVSE	IVINF-Sequías	IVINF-Inundaciones y Aluviones	IVINS
Azuay	Cuenca	Nulo	Medio	Medio	Bajo
Cañar	Azogues	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cañar	Biblián	Medio	Medio	Medio	Medio
Azuay	Sevilla de Oro	Alto	Medio	Medio	Bajo
Azuay	El Pan	Alto	Alto	Medio	Bajo
Azuay	Guachapala	Alto	Medio	Medio	Medio
Azuay	Paute	Alto	Medio	Medio	Bajo
Azuay	Gualaceo	Alto	Alto	Medio	Bajo
Azuay	Chordeleg	Alto	Alto	Medio	Bajo
Cañar	Cañar	Alto	Medio	Medio	Bajo
Morona Santiago	Limón Indanza	Alto	Alto	Medio	Medio
Cañar	Déleg	Alto	Alto	Medio	Medio
Morona Santiago	Santiago	Crítico	Medio	Medio	Medio
Azuay	Sígsig	Crítico	Medio	Medio	Medio
Chimborazo	Alausí	Crítico	Medio	Medio	Bajo

Fuente: SIISE (SISTEMA DE INDICADORES SOCIALES DEL ECUADOR)

Elaboración: equipo de trabajo, Cecilia Falconí

La tabla a nivel nacional está ordenada según los valores del IVSE, puesto que se considera que la pobreza es el determinante más importante de la vulnerabilidad. Azogues está después de Cuenca con el índice más bajo en cuanto vulnerabilidad socioeconómica. La infraestructura para manejo hídrico de las cuencas determina una vulnerabilidad alta ante sequías, media ante inundaciones y aluviones. Sus instituciones muestran baja vulnerabilidad.

Cambio Climático: es un evento de carácter mundial, el mismo que está incidiendo en la presencia de eventos extremos como fuertes precipitaciones, sequías y otros eventos que afecten a la localidad.

Infraestructura y acceso a los Servicios Básicos:

Acceso de la población a los servicios básicos: agua potable, saneamiento, desechos sólidos y electricidad.

Acceso a la población de agua potable y alcantarillado

Existen importantes coberturas de conexión de viviendas a los servicios de agua potable 93.79% en el área urbana y 66.18% en el área rural; en tanto que a las redes de alcantarillado se tienen coberturas del 86.99% en el sector urbano y de 38.58% en el sector rural, observando inequidades que deberán ser solucionadas con proyectos que sean viables desde el punto de vista, técnico, económico y ambiental.

En la ciudad y sus parroquias la cobertura de agua potable y alcantarillado se da a través de la empresa de agua potable y alcantarillado EMAPAL EP.

Energía Eléctrica / Cobertura a nivel de ciudad

Según el censo del 2001, en el cantón Azogues el 94,97% de las viviendas tenían energía eléctrica, ascendiendo al 97,19% para el 2010; a nivel urbano entre 2001 al 2010 del 98,05% asciende al 99,19%, lo que significa que el servicio cubre casi la totalidad de las viviendas sean de carácter doméstico, comercial, industrial e institucional.

Acceso a la población al servicio de desechos sólidos.-

El cantón Azogues cuenta con el relleno sanitario de “Chapte-Toray” ubicado en la quebrada de Chapte en el límite de las parroquias Azogues, Cojitambo y Javier Loyola. El complejo de 85,30 Has tiene una capacidad de

almacenamiento de 504 950 m³ (fase actual (178)) con una vida útil estimada para 20 años y cuenta con laguna para recolección de lixiviados, áreas administrativas y parqueaderos; El proyecto cumple con las normativas ambientales y cuenta con licencia ambiental emitida por el Ministerio de Ambiente. Al momento la Municipalidad trabaja en un proyecto para potenciar el reciclaje en origen (desechos orgánicos fundamentalmente) y tiene programado la implementación -en la zona baja del actual relleno- de un “Complejo Ambiental de Gestión de Desechos Sólidos para el cantón Azogues” que contará con una planta de clasificación y reciclaje, así como producción de abono orgánico, situación que permitirá incrementar la vida útil del proyecto de una manera considerable.

El estudio técnico² señala que el volumen de desechos domésticos generados por habitante es de 0,6 kg/por/día.

Equipamiento existente en la ciudad de Azogues.- Dentro de la trama urbana se asientan equipamientos de servicios sociales que a continuación se citan: Instituciones públicas y de turismo, farmacias, entidades bancarias y cooperativas de ahorro y crédito, hoteles, hosterías y hostales, residenciales, restaurantes, pensiones, discotecas, fuentes de soda y un sin número de locales comerciales.

Deficiencias y necesidades para el equipamiento.

Cultura:

- Inexistencia de museo municipal
- Ampliación del Teatro Municipal

Recreación deportiva y encuentro ciudadano

- Repotenciar algunos lugares emblemáticos para el mejoramiento del área recreacional existente

² MEMORIA TECNICA Y DESCRIPTIVA Fase II (2008): Diseños Definitivos. Municipalidad de Azogues-BEDE

- Falta de espacios para la juventud parques temáticos

Seguridad Civil

- Falta la construcción de edificaciones de seguridad (UPC) y destacamentos de policía en sitios estratégicos del cantón.

Bienestar e inclusión

- Construcción de un centro geriátrico municipal, repotenciar asilos y guarderías infantiles en los sitios estratégicos de la ciudad.
- Mejoramiento y ampliación de la guardería municipal, e implementación de una nueva, al norte de la ciudad.
- Construcción de comedores comunitarios.

Abastecimiento.

- Reubicación del camal municipal
- Nuevo mercado mayorista para la ciudad

Saneamiento ambiental.

- Construcción de la planta de tratamiento de aguas servidas para complementar el trabajo de los colectores marginales del río Burgay.
- Falta de plantas procesadoras de desechos sólidos.
- Iniciar los trabajos para la implementación del nuevo relleno sanitario y escombrera

2.2.1.3 Factores Sociales

El estudio de la población tiene relación con otras disciplinas de las ciencias sociales puesto que en sí mismos los fenómenos demográficos son determinantes y determinados socialmente. La interpretación de los fenómenos demográficos ha requerido siempre de la mirada y aportes de otras disciplinas que sean capaces de contextualizar social e históricamente las tendencias de cambio poblacional. Los datos demográficos proporcionan información relevante y oportuna para el diseño de políticas, investigaciones y

acciones dirigidas a la población objetivo. El desarrollo cultural se encuentra ligado a la composición demográfica debido a que la Antropología como disciplina que busca comprender y describir la diversidad cultural de los pueblos y sociedades permite complementar los fenómenos demográficos desde el componente sociocultural. Las causas principales de las tendencias demográficas son de carácter social y cada sociedad las regula e interpreta de acuerdo a su propia cultura.

Según los datos del INEC, Censo de Población y Vivienda del año 2010, Azogues, tiene un total poblacional de 70,064 habitantes, de los cuales, 32,088 son hombres y 37,796 son mujeres.

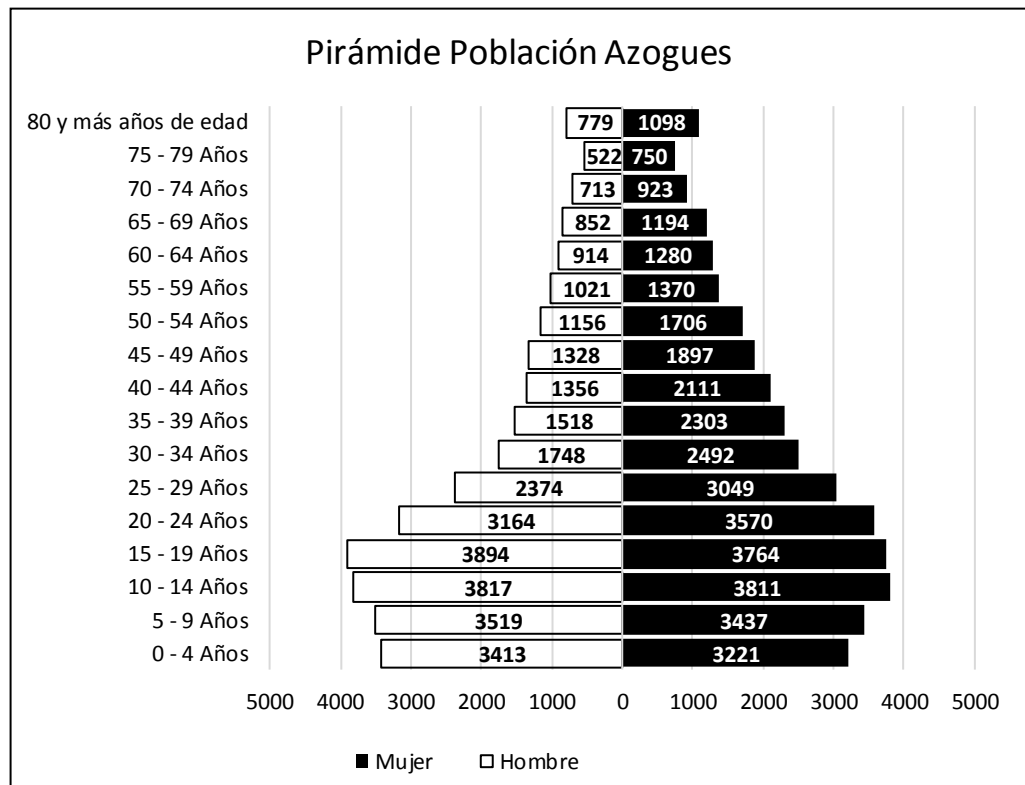
Su pirámide de población se encuentra conformada de la siguiente manera:

Tabla 10. Distribución de la Población por rango de edad y sexo

RANGO EDAD	Mujer	Hombre	Hombre	TOTAL	%
0 - 4 Años	3,221	3,413	(3,413)	6,634	9
5 - 9 Años	3,437	3,519	(3,519)	6,956	10
10 - 14 Años	3,811	3,817	(3,817)	7,628	11
15 - 19 Años	3,764	3,894	(3,894)	7,658	11
20 - 24 Años	3,570	3,164	(3,164)	6,734	10
25 - 29 Años	3,049	2,374	(2,374)	5,423	8
30 - 34 Años	2,492	1,748	(1,748)	4,240	6
35 - 39 Años	2,303	1,518	(1,518)	3,821	5
40 - 44 Años	2,111	1,356	(1,356)	3,467	5
45 - 49 Años	1,897	1,328	(1,328)	3,225	5
50 - 54 Años	1,706	1,156	(1,156)	2,862	4
55 - 59 Años	1,370	1,021	(1,021)	2,391	3
60 - 64 Años	1,280	914	(914)	2,194	3
65 - 69 Años	1,194	852	(852)	2,046	3
70 - 74 Años	923	713	(713)	1,636	2
75 - 79 Años	750	522	(522)	1,272	2
80 y más años de edad	1,098	779	(779)	1,877	3

Fuente: INEC 2010

Ilustración 6. Pirámide de la Población



Fuente: Elaboración propia

Elaboración Propia

Por grupos de edad, la población de 0 a 14 años representa el 30%, la población de 15 A 64 años representa el 60%, La población entre 65 y más de edad o adultos mayores representan el 10%, de la población total.

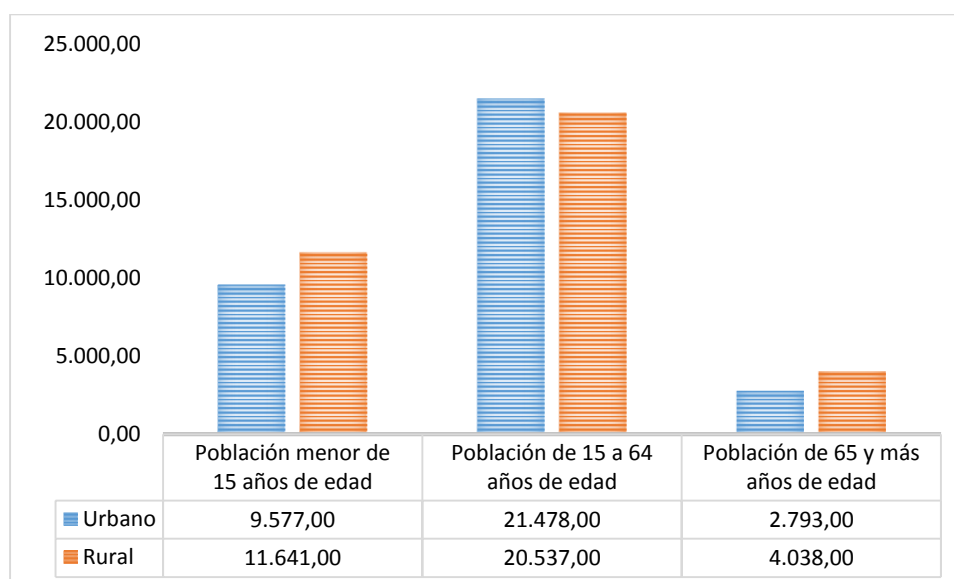
Tabla 11. Población por edad y sexo (variante)

Rango de Edad	Hombres	Mujeres	Total	%
0 - 14 Años	10,469	10,749	21,218	30
15 - 64 Años	23,542	18,473	42,015	60
65 años y más	3,965	2,866	6,831	10

Fuente: INEC 2010

El 84% de personas que se encuentran entre 1 y 54 años, representan una edad joven dentro de la población; además se puede manifestar que el 51% de la población es decir más de la mitad de habitantes de la ciudad de Azogues se encuentran comprendidos en edades entre 1 y 24 años lo que podemos sostener que la mayor parte de la población es relativamente joven, debido especialmente a la disminución de la migración juvenil por la presencia de la Sede de la Universidad Católica de Cuenca Sede Azogues.

Ilustración 7. Población por Edad, por Área Urbano y Rural



Fuente: INEC 2010

Elaboración Propia

En el Sector rural se encuentra el mayor número de habitantes, siendo notorio que en edades comprendidas entre 0 y 14 años los habitantes del sector rural es superior al urbano; mientras que en edades comprendidas entre 15 y 64 años existe una mínima diferencia debido a la movilidad de la población por causas de trabajo y estudio, siendo evidentes que existe un proceso de emigración del campo a la ciudad en estas edades, existiendo evidencias de abandono de tierras debido a la baja producción y comercialización.

Tabla 12. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) Azogues

Indicador	% Mujeres	% Hombres
Pobres por NBI	55.40	54.10
Viviendas inadecuadas	8.40	8.40
Hogares con servicios inadecuados	44.70	43.50
Hogares con dependencia económica	6.50	6.10

Fuente: INEC 2010

El NBI, conocido también como método directo o de los indicadores sociales, se basa en la clasificación de los hogares como pobres o no pobres de acuerdo a la satisfacción de sus necesidades básicas (acceso a la educación, salud, nutrición, vivienda, servicios urbanos y oportunidades de empleo), de forma tal que los hogares con necesidades insatisfechas son considerados como pobres (pobreza estructural), en este contexto de ámbito social,

La población de Azogues tiene diversos desafíos, siendo uno de los principales bajar su porcentaje de pobreza por NBI a nivel nacional que se encuentra con el 54.8 % con respecto al 60.1 % a nivel nacional.

Tabla 13. Analfabetismo Azogues

Sabe leer y escribir	Hombre	Mujer	Total	%
1. Si	26,361	30,875	57,236	91.01
2. No	1,924	3,731	5,655	8.99
Total	28,285	34,606	62,891	

Fuente: INEC 2010

Tabla 14. Índices Educación

Indicador	Hombre	Mujer
Tasa de Analfabetismo	10.6%	5.1%
Escolaridad	8.5	9.6
Tasa Neta Asistencial Primaria	94%	94.4%
Tasa Neta Asistencial Secundaria	65.8%	69.8%
Tasa Neta Asistencial Superior	29.9%	28.7%
Tasa Neta Asistencial Básica	90.6%	91.5%
Tasa Neta Asistencial Educación Media	53.1%	54.9%

Fuente INEC: 2010

Comparando la tasa de analfabetismo de Azogues con el promedio país 6.75%, el porcentaje es alto ya que al ser parte de la Provincia del Cañar que está considerada entre las cuatro provincias con mayor porcentaje de analfabetismo 12.2%.

El mayor número de estudiantes del cantón asisten regularmente a establecimientos de educación fiscal o subsidiados por el Estado, mientras que porcentajes bajos asisten regularmente a establecimientos particulares o privados y fisco misionales, cubriendo las necesidades locales. Podemos apreciar una tasa alta de asistencia para el nivel superior pues existe la cercanía de Cuenca lo que posibilita tener una amplia gama de posibilidades sumadas a la oferta local de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues y la Universidad Nacional de Educación UNAE.

Si comparamos con Guaranda el cantón con mayor cobertura de educación pública con el 92,4%, Azogues posee 71.11% se cuenta con un porcentaje aceptable.

Tabla 15. Aporte o afiliación a la seguridad social

Aporte o afiliación a la Seguridad Social	Hombre	Mujer	Total	%
Seguro ISSFA	97	81	178	0.61%
Seguro ISSPOL	175	19	194	0.66%
IESS Seguro general	2,887	2,830	5,717	19.59%
IESS Seguro voluntario	294	383	677	2.32%
IESS Seguro campesino	138	219	357	1.22%
Es jubilado del IESS/ISSFA/ISSPOL	509	443	952	3.26%
No aporta	8,630	11,358	19,988	68.50%
Se ignora	443	674	1,117	3.83%
Total	13,173	16,007	29,180	

Fuente: INEC 2010

La ciudadanía de Azogues está respaldada con asistencia social siendo la más importante la que proporciona el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por medio del seguro general como aporte obligatorio, seguido de un importante número de jubilados, luego viene el seguro voluntario de quienes desean obtener una jubilación y asistencia médica oportuna, además existe un seguro campesino que brinda oportunidades a familias del área rural a gozar de beneficios médicos, encontramos otros tipos de seguros que brindan a personal activo y pasivo de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

IDIOMA

La población en su mayoría habla el castellano/español conformado por población mestiza y blanca, mientras un porcentaje mínimo habla quichua personas localizadas en el área rural de la ciudad.

Tabla 16. Nacionalidad o pueblos indígenas al que pertenece la población

Autoidentificación según costumbres	Hombre	Mujer
INDIGENA	1.60%	1.80%
AFROECUATORIANO	1.50%	1.90%
MONTUBIO	0.30%	0.50%
MESTIZO	91.80%	91.10%
BLANCO	4.70%	4.60%
OTRO	0.10%	0.20%

Fuente: INEC 2010

La mayoría de la población se autodefine como mestiza y en menor proporción el porcentaje de blancos.

2.2.1.4 Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos juntos con los económicos (infraestructura), políticos (estructura), culturales e ideológicos (superestructura) no pueden ser separados en la busca de soluciones integrales. La tecnología es determinante para el avance o el retroceso, dependiendo de la infraestructura con la que se cuente, de los factores políticos, económicos, sociales y culturales.

Según con algunos autores, la necesidad de promover la innovación y crear ciudades digitales es para muchos una prioridad política³. Sin embargo, los requerimientos para implementar una ciudad digital son realmente elevados, la apuesta del Municipio de Azogues es contar con una infraestructura básica que permita desarrollar la concepción de ciudad digital, para marzo del 2016 se entrega en forma oficial dos proyectos emblemáticos: zonas wifi con doce puntos y diez y seis cámaras de seguridad, establecidos en zonas con nivel de desarrollo, sin descuidar el no provocar desequilibrio entre la zona urbano y la

³ Cooke, Philip, y Kevin Morgan, *The Associational Economy Firms, Regions, and Innovation*, Oxford University Press, Oxford, 1998.

rural.

De esta manera, temas trascendentales como la inclusión social, gobierno abierto, transparencia, acceso, innovación, entre otros, refirman la búsqueda de la visión institucional adoptando herramientas con un rol estratégico para la toma de decisiones.

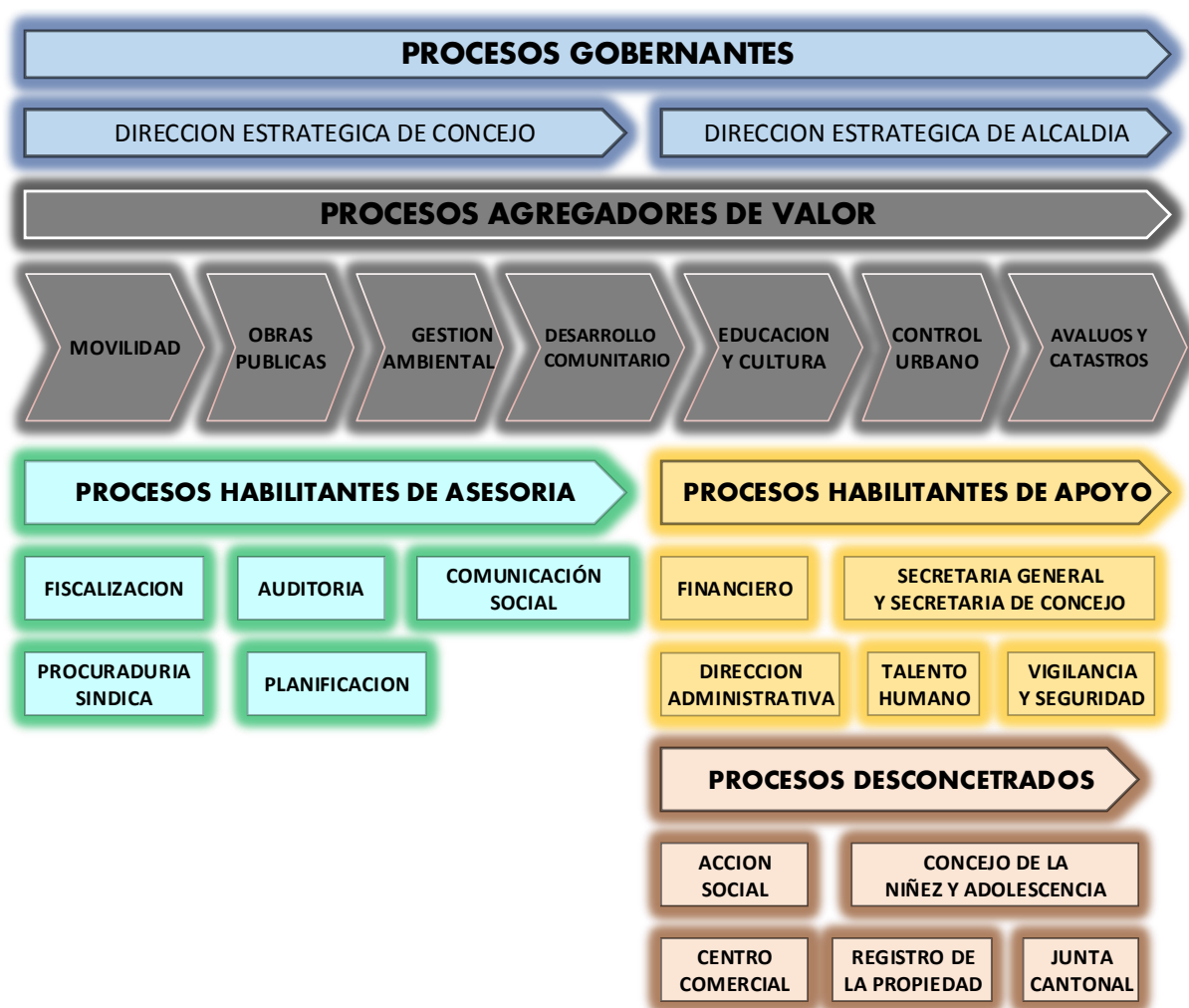
Procesos que buscan el cambio radical en la manera en que el gobierno local administra y ejecuta sus procesos internos, abriendo la posibilidad de mejorar e incrementar los canales de comunicación con los ciudadanos mejorando la interacción con los ciudadanos y disminuyendo la brecha digital existente entre estos.

2.3 ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor es una herramienta gerencial que permite a una institución o empresa identificar aquellas actividades o fases que pudieran aportarle un mayor valor añadido al producto o servicio final.

El GAD Municipal de Azogues viene trabajando en un modelo de Gestión por Procesos, todas las actividades desarrolladas por el GADMA, son resultado de una visión, de una adecuada definición y conceptualización de las necesidades de sus ciudadanos y, de una determinación de funciones apegadas a la Ley que, integradas, estableciendo sistemas, precisando procedimientos, determinando metodologías, manteniendo orden y secuencia, dinamizando el mejoramiento continuo y asegurando entornos de confianza y respeto al marco constitucional y legal, en donde el fin es determinar los procesos estratégicos, procesos clave o primarios y los procesos de apoyo.

Ilustración 8. Cadena de Valor Municipio de Azogues



Fuente: Estatuto Orgánico de la Gestión Organizacional por Procesos GAD Municipal de Azogues 2011

Elaboración Propia

Podemos notar en la representación gráfica actividades para la función legislativa, ejecutiva y de participación ciudadana y control social, lo que da lugar a regímenes especiales desconcentrados y descentralizados, ordenados y clasificados en función del grado de contribución o de valor agregado y al cumplimiento de la misión y desafío estratégico planteados por el GADMA.

Procesos Gobernantes.- Son los generadores de políticas, directrices, líneas de acción, normas, planes e instrumentos que orientan el desarrollo y gestión del GADMA, dinamizan las relaciones y la participación, y especifica los compromisos.

Procesos Agregadores de Valor.- Son los generadores y facilitadores de productos y/o servicios orientados a la satisfacción de los ciudadanos, responden a la misión, objetivos, competencias y atribuciones del GADMA, ejecutan políticas y direccionamientos estratégicos, aplican manuales, procedimientos y métodos.

Procesos Habilitantes.- Asesoran y apoyan a los procesos gobernantes y agregadores de valor, contribuyen a la aplicación y ejecución de políticas y direccionamientos estratégicos, orientan y aportan a mantener la dinámica de los procesos y valoran los resultados.

Procesos Desconcentrados.- Significa dirección compartida y trabajo en equipo y tutoría de derechos en el marco de la gestión directa. Proviene de las delegaciones dadas por el Ejecutivo del GADMA y de las transferencias de competencias y atribuciones para garantizar la entrega de productos y/o servicios de calidad y el mejoramiento de la calidad del servicio, se determinan en el marco de las políticas, directrices y líneas de acción.

En el caso de la Dirección de Educación y Cultura tomando como base el manual de funciones por procesos del GAD Municipal de Azogues se propone la siguiente cadena de valor

Ilustración 9. . Cadena de Valor Dirección de Educación y Cultura GAD Municipal de Azogues



Fuente: Dirección de Educación y Cultura del GAD Municipal de Azogues
Elaboración Propia

PROCESOS GOBERNANTES

DIRECCION DE CULTURA

RESPONSABLE: Director de Educación y Cultura

Misión:

Preservar, conservar, salvaguardar y difundir el patrimonio cultural del Cantón.

Misión:

Gestionar y producir nuevas propuestas culturales en el territorio, partiendo del área artística, comunicativa e investigativa. Realizar y apoyar la producción cultural de eventos, apropiación e intervención de espacios volviéndolos sitios culturales y/o recreativos.

Atribuciones y responsabilidades:

a) Categorizar y organizar el Patrimonio Cultural tangible e intangible;

- b) Formular y coordinar estudios para la valoración del patrimonio cultura;
- c) Implementar programas de preservación y conservación de los valores culturales del Cantón;
- d) Formular y coordinar programas de difusión cultural;
- e) Impulsar y potenciar las actividades artísticas;
- f) Organizar y auspiciar exposiciones, concursos, bandas, orquestas, conservatorios, etc.;
- g) Organizar, auspiciar, administrar Museos que meritan la conservación del Patrimonio Cultura y difusión; y,
- h) Coordinar y ejecutar con las organizaciones e Instituciones Culturales del Cantón, programas de desarrollo cultural.
- i) Desarrollar la interculturalidad entre los diferentes sectores sociales del cantón a través de eventos académicos, encuentros de música, danza, teatro, artesanía y otros.
- j) Potenciar la participación productiva de la colectividad, a través de la práctica del conocimiento de las potencialidades del recurso eco turístico;
- k) Fomentar la creación de organizaciones de carácter productivo;
- l) Apoyar la legitimación de las organizaciones de carácter productivo;
- m) Establecer programas de capacitación productiva;
- n) Proporcionar información turística.

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

PRODUCCIÓN CULTURAL

RESPONSABLE: Director de Educación y Cultura

Misión:

Gestionar y producir nuevas propuestas culturales en el territorio, partiendo del área artística, comunicativa e investigativa. Realizar y apoyar la producción cultural de eventos, apropiación e intervención de espacios volviéndolos sitios culturales y/o recreativos.

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Inventariar el Patrimonio Cultural intangible
- b) Estudio de valoración del patrimonio cultural
- c) Formular y ejecutar programas y agendas de conservación cultural del cantón
- d) Planificar los diferentes eventos interinstitucionales culturales
- e) Inventariar el Patrimonio Cultural tangible

DEPORTE

RESPONSABLE: Director de Educación y Cultura

Misión:

Velar por el cumplimiento de las políticas estratégicas para el fomento del desarrollo y práctica del deporte y la recreación. Además, debe servir de nexo con aquellas instituciones y empresas públicas y privadas que apoyen el desarrollo del deporte y la recreación en la comunidad.

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Planificar, promover, coordinar y ejecutar programas tendientes a favorecer la participación masiva en la realización de actividades deportivas y recreativas en el cantón.
- b) Promover la coordinación y la participación entre las diferentes instituciones públicas y/o privadas para la realización de actividades deportivas en el cantón.
- c) Proponer y ejecutar programas deportivos y recreativos que respondan a las necesidades específicas de los distintos grupos vulnerables; discapacitados, adultos mayores, niños, niñas y jóvenes, etc.

BIBLIOTECA

RESPONSABLE: Bibliotecaria

Misión:

Proporcionar recursos y servicios documentales pertinentes, suficientes y de calidad para apoyar las actividades formativas y de actualización de la enseñanza, investigación y difusión de la cultura de toda la ciudadanía, así como preservar su patrimonio documental.

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Asegurar la organización, mantenimiento y adecuada utilización de los recursos documentales y de la biblioteca.
- b) Colaborar en la planificación y el desarrollo del trabajo escolar, favoreciendo la utilización de diferentes recursos documentales.
- c) Atender a los ciudadanos que utilicen la biblioteca, facilitándoles el acceso a diferentes fuentes de información y orientándoles sobre su utilización.
- d) Colaborar en la promoción de la lectura como medio de información, entretenimiento y ocio.
- e) Asesorar en la compra de nuevos materiales y fondos para la biblioteca.

PROCESOS HABILITANTES

ARCHIVO HISTORICO

RESPONSABLE: Bibliotecario

Misión:

El rescate, la preservación, la ordenación, la clasificación, la catalogación y la difusión de la memoria documental de nuestra Ciudad, para acrecentar la identidad local y difundir la memoria histórica y el patrimonio cultural de la ciudad.

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Proponer a la administración las políticas y lineamientos para la conservación de los documentos municipales que tengan valor histórico y artístico.

- b) Detectar, recopilar, reproducir y en su caso custodiar, cuidar, clasificar y catalogar los documentos de valor histórico o artístico que se encuentran en archivos de la dependencia municipal, que no sean objeto de trámite, ni constituyan archivos de concentración.
- c) Difundir los documentos del acervo de este archivo que tengan interés para la comunidad.
- d) Establecer los mecanismos necesarios para salvaguardar los documentos de valor histórico o artístico que forman el acervo del Archivo Histórico.
- e) Formular el catálogo general de documentos que por su valor histórico y artístico deban considerarse como bienes patrimoniales de la Ciudad.
- f) Establecer el servicio de préstamo y consulta de acuerdo con las normas establecidas mediante un Reglamento.

CENTRO CULTURAL

RESPONSABLE: DIRECTOR DE CULTURA

Misión:

Promocionar y difundir las expresiones artístico-culturales, proporcionar espacios adecuados para la organización y presentación de eventos y espectáculos de las diferentes disciplinas del arte como son la música y las artes plásticas.

Atribuciones y responsabilidades:

1. Facilitar infraestructura del Centro Cultural para presentaciones artísticas.
2. Facilitar espacios físicos y capacidad instalada para el desarrollo de la Escuela de Artes Plásticas Cantera y el Club de Niños Pintores “Canterita”, la Escuela Municipal de Música.
3. Facilitar el acceso de la población con equidad, a actividades artísticas en espacios dignos.
4. Velar por el buen funcionamiento del Centro Cultural, considerándolo Patrimonio Cultural de la Ciudad.

5. Realizar acciones que, dentro del ámbito de su competencia, asigne la Dirección De Educación y Cultura.

TURISMO

Responsable: Profesional Unidad de Turismo

Misión:

Incentivar y promover el Turismo que existe en nuestro Cantón, involucrando cada sitio y rincón de las ocho parroquias que conforman el Cantón, practicando un turismo responsable y sustentable.

Atribuciones y responsabilidades:

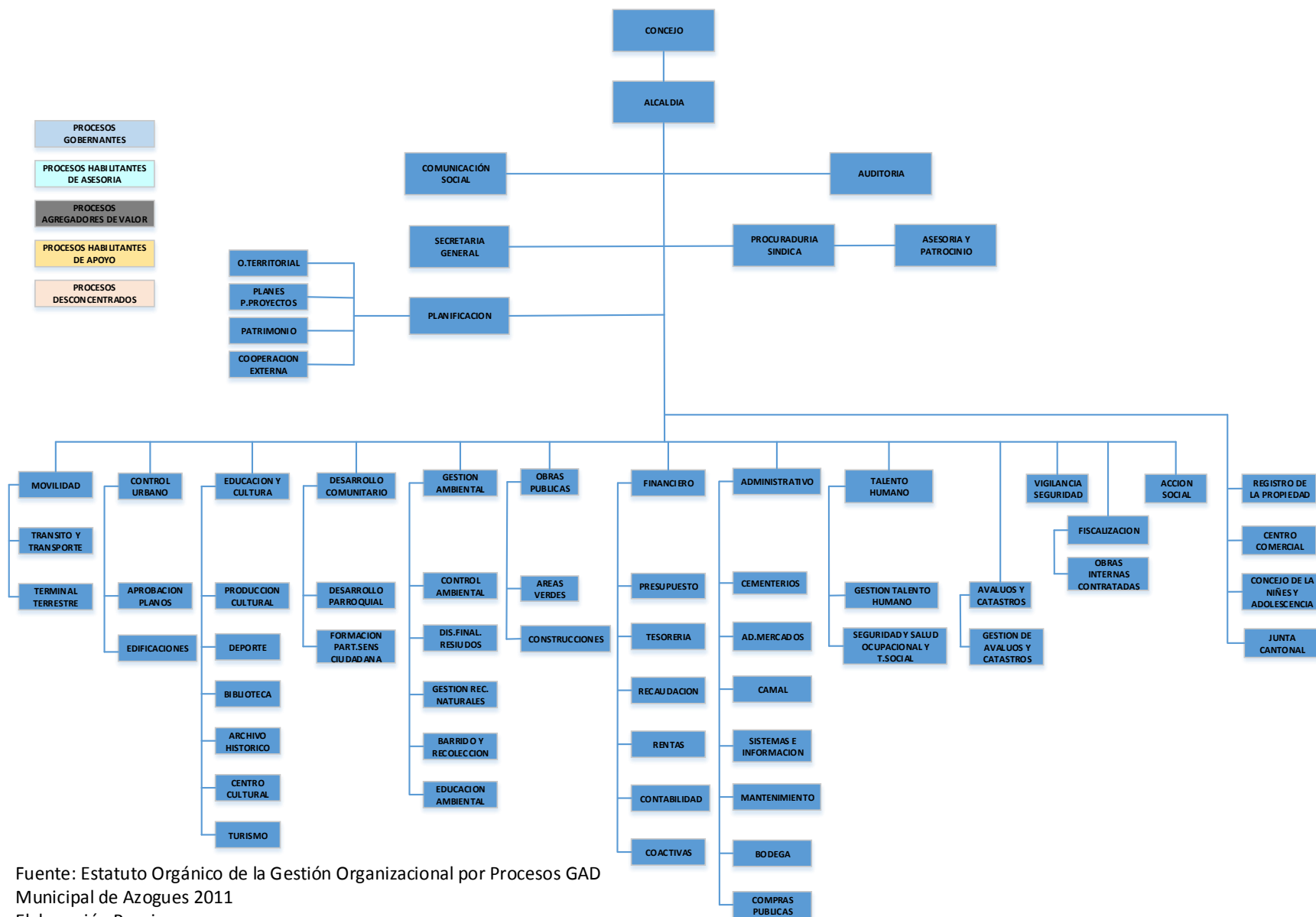
- a) Mantener un inventario de los atractivos turísticos que permite alcanzar desarrollo económico local.
- b) Información y promoción turística.
- c) Formular proyectos que permitan fomentar la actividad turística.
- d) Proteger la participación productiva de la colectividad, a través de la práctica del conocimiento de las potencialidades de recursos ecoturísticos.
- e) Programas de entrenamiento en atención turística
- f) Reportes de la calidad de información turística que ofrece el cantón

2.4 ANALISIS INTERNO

2.4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL DEL GAD MUNICIPAL

En base a la estructura de procesos que tiene el Municipio, los niveles operativos actuales del GAD que buscan satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la institución están distribuidos de la siguiente manera.

Ilustración 10. Organigrama del GAD Municipal de Azogues



Fuente: Estatuto Orgánico de la Gestión Organizacional por Procesos GAD Municipal de Azogues 2011
Elaboración Propia

2.4.2 PROBLEMAS Y LIMITACIONES DE LA GESTIÓN LOCAL MUNICIPAL

La problemática de la gobernanza municipal hoy en día se centra en el actual modelo de descentralización del Ecuador, el objetivo que planteó la Asamblea de Montecristi de impulsar un avanzado proceso de autonomía y descentralización dentro de un marco de equidad social, económica y territorial, con miras a generar en los gobiernos autónomos descentralizados una visión de oportunidad y desarrollo, buscando ampliar la democracia y viabilizar a un país productivo, igualitario y territorialmente justo, no resulta sencillo debido a que encarar tales objetivos a pesar de haberse tomado en cuenta las particularidades que se evidencian en las sociedades locales ecuatorianas, la problemática urbano-rural municipal tan diferente según el tipo de ciudad de que se trate, la visión de oportunidad y desarrollo sigue vinculada en gran medida de los recursos financieros que entrega el gobierno. La crisis que se vive actualmente tiene otros componentes adicionales, relacionados también a la estructura interna administrativa y a la capacidad técnico-operativa de los municipios para responder a las demandas de la ciudadanía.

En este contexto, se puede apreciar claramente la incapacidad estructural de los GAD Municipales para financiar con sus propios recursos los gastos crecientes en que deben incurrir con las nuevas competencias, en unos casos adquiridas y en otros obligados a recibirlas.

Ahora bien, no cabe duda de que la descentralización es un proceso complejo que requiere la máxima participación de los gobiernos locales. Es importante comprender que los verdaderos retos a los que los GAD Municipales deben enfrentar van de la mano con resolver los siguientes aspectos:

- Fortalecer los gobiernos autónomos en su estructura administrativa.
- Mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos actuales y de los que vayan asumiendo de forma paulatina.

- Reestructurar el régimen fiscal de cada gobierno local, a fin de garantizar la existencia de una adecuada y eficaz gestión tributaria que genere recursos importantes en el propio beneficio de los ciudadanos contribuyentes.

Solo a partir de un análisis político-administrativo serio, se podrá proyectar la implementación de futuras estrategias de gestión municipal, orientada a solucionar los problemas de la comunidad.

Dependencia y manejo financieros

Con la vigencia de COOTAD desde octubre del 2010, marco legal que regula a los gobiernos autónomos descentralizados y en lo referente a los recursos financieros; establece, que “los gobiernos autónomos descentralizados generarán sus propios recursos financieros y, como parte del Estado, participarán de sus rentas, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad interterritorial” (COOTAD, Art.163).

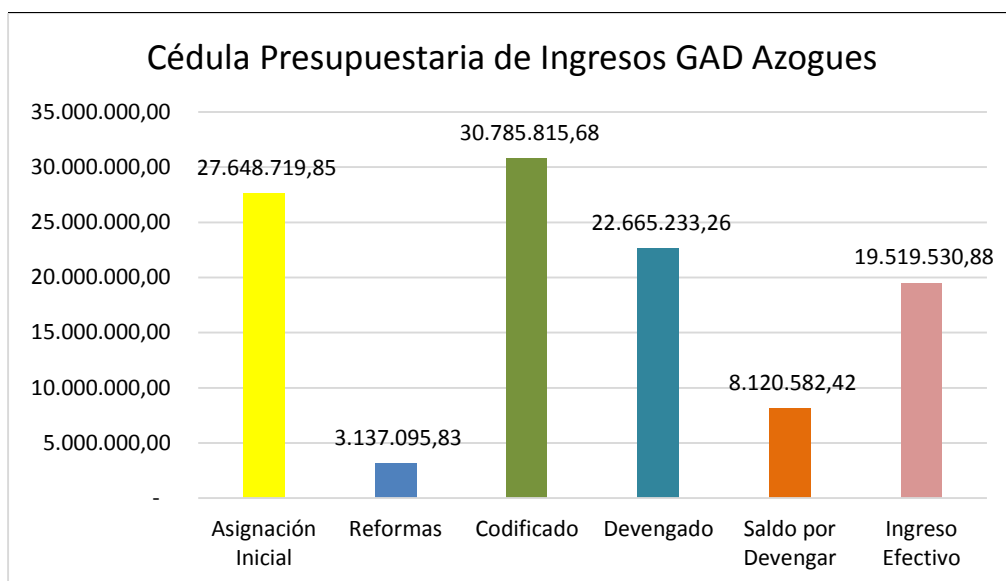
Para la evaluación financiera se estableció dos indicadores básicos: dependencia financiera y autonomía financiera.

Tabla 17. Cédula de Ingresos GAD Azogues 2015

Partida	Denominación	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Saldo por Devengar	Ingreso Efectivo
1	INGRESOS CORRIENTES	9,991,517.74	1,213,545.38	11,205,063.12	10,580,103.21	624,959.91	9,009,732.05
2	INGRESOS DE CAPITAL	8,211,463.62	1,969,680.08	10,181,143.70	9,995,127.54	186,016.16	8,419,796.32
3	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	9,445,738.49	(46,129.63)	9,399,608.86	2,090,002.51	7,309,606.35	2,090,002.51
		27,648,719.85	3,137,095.83	30,785,815.68	22,665,233.26	8,120,582.42	19,519,530.88

Fuente: Dirección Financiera GAD Municipal Azogues

Ilustración 11. Cédula Presupuestaria de Ingresos GAD Azogues



Fuente: Fuente: Dirección Financiera GAD Municipal Azogues

Elaboración propia

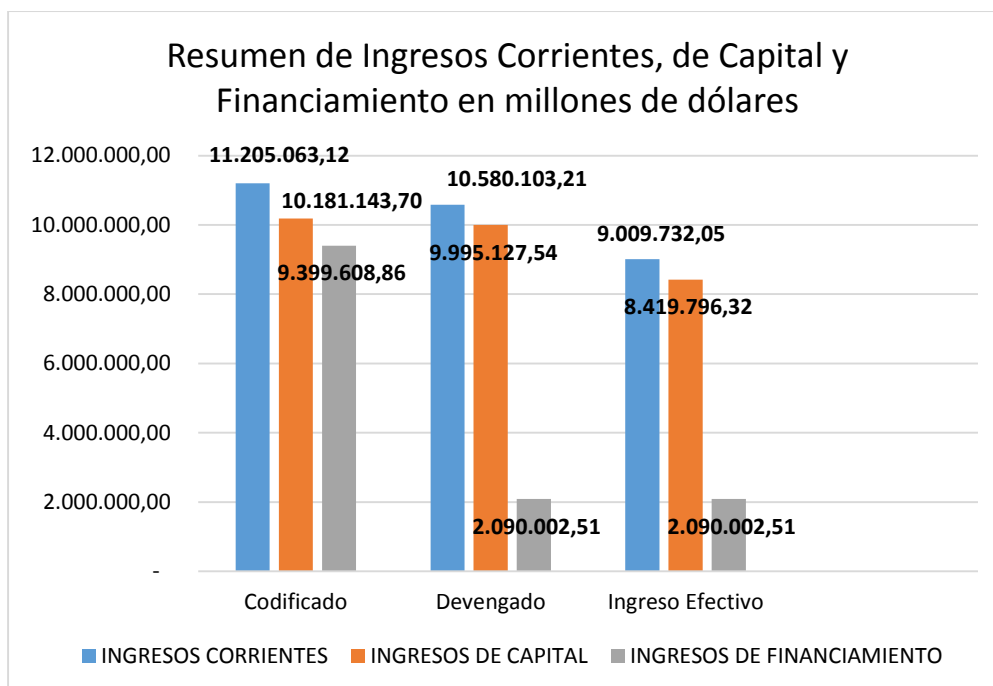
Tabla 18. Resumen de Ingresos Corrientes, de Capital y Financiamiento GAD Municipal Azogues

Partida	Denominación	Codificado	Codificado %	Devengado	Devengado %	Ingreso Efectivo	Ingreso Efectivo %
1.00	INGRESOS CORRIENTES	11,205,063.12	36.40%	10,580,103.21	46.68%	9,009,732.05	46.16%
2.00	INGRESOS DE CAPITAL	10,181,143.70	33.07%	9,995,127.54	44.10%	8,419,796.32	43.14%
3.00	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	9,399,608.86	30.53%	2,090,002.51	9.22%	2,090,002.51	10.71%
		30,785,815.68	100.00%	22,665,233.26	100.00%	19,519,530.88	100.00%

Fuente: Fuente: Dirección Financiera GAD Municipal Azogues

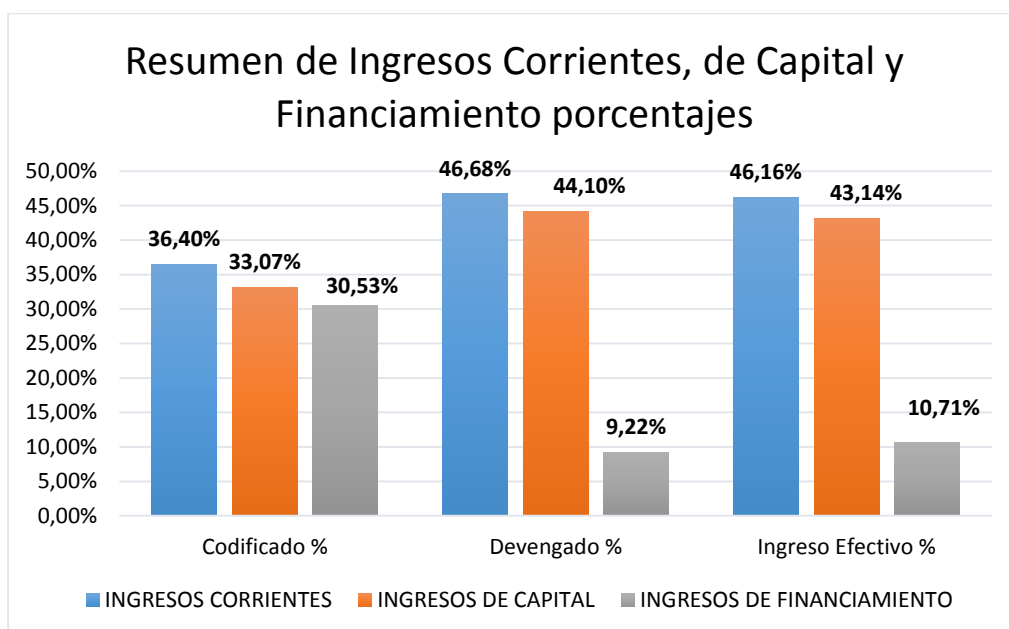
Elaboración propia

Ilustración 12. Resumen de Ingresos Corrientes, de Capital y Financiamiento GAD Azogues en millones de dólares



Fuente: Fuente: Dirección Financiera GAD Municipal Azogues
Elaboración propia

*Ilustración 13. Resumen de Ingresos Corrientes, de Capital y Financiamiento
GAD Azogues porcentajes*



Fuente: Fuente: Dirección Financiera GAD Municipal Azogues
Elaboración propia

**Transferencia del Gobierno
Año 2015**

9,326,357.18

INDICADOR	RUBROS
Dependencia Financiera 47.78%	<i>Transferencias del Gobierno</i>
	<i>Ingresos Totales</i>
	9,326,357.18
	19,519,530.88

Es una realidad contundente que la gran mayoría de municipios tienen en menor o mayor grado una dependencia del Gobierno Central en este contexto podemos observar que el GAD Municipal de Azogues posee una adecuada planificación, para recuperar sus ingresos corrientes por el porcentaje de 47.78% que se obtiene en este indicador.

Azogues al no poseer industria apuesta mucho a fomentar las actividades comerciales capacitando a la población para crear microempresas y así poder atraer el turismo. De esta manera la población crecerá, tendrá trabajo, generará ingresos y podrá cumplir con sus obligaciones municipales.

Existe un trabajo adecuado en la actualización de catastros y los avalúos de las propiedades considerando que el impuesto al predio urbano es el más significativo. La visión que se tiene como institución no se trata de incrementar los impuestos, sino ampliar la cobertura de catastro sobre todo en el campo y en lugares alegados.

Por otra parte la inversión realizada en nuevas obras ha sido objeto de recuperación mediante la contribución especial de mejoras prevista en el COOTAD, situación que incide en la estructura de financiamiento del municipio.

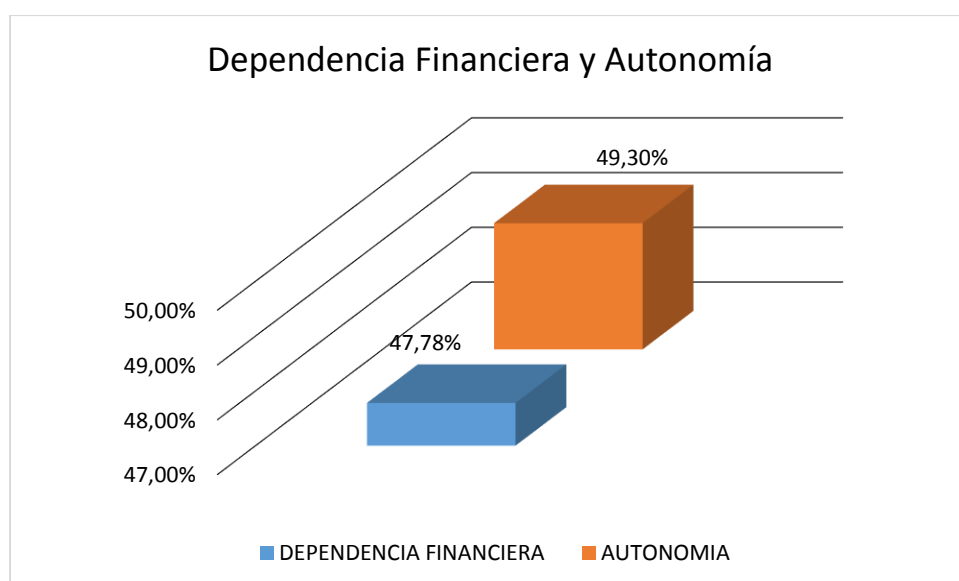
Con campañas se ha motivado a la población a cumplir con las ordenanzas municipales, para crear una cultura de pago correcta, pudiendo ser a través de débitos bancarios o en efectivo y así poder crear de esta manera recursos sostenibles para el municipio.

El rango de nivel de Dependencia Financiera es de 47.78% porcentaje bajo comparados con otros municipios, existiendo una dependencia de menor grado de las transferencias corrientes y de capital provenientes del gobierno para así cumplir con las obras y servicios planteados en los planes y proyectos.

INDICADOR	RUBROS
Autonomía Financiera 49.30%	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}}$
	$\frac{9,624,062.19}{19,519,530.88}$

Con la información procesada podemos darnos cuenta que el GAD Municipal posee una Autonomía Financiera que supera el 49.30% que es un porcentaje alto para una ciudad en donde la Industria no está presente, esto implica una adecuada gestión sobre todo en lo que respecta a la recuperación de ingresos corrientes.

Ilustración 14. Dependencia Financiera y Autonomía GAD Municipal Azogues



Fuente: Dirección Financiera GAD Municipal Azogues
Elaboración propia

El GAD Municipal por tanto tiene una estructura financiera fuerte con un margen de riesgo mínimo en caso de que las transferencias corrientes y de capital provenientes del gobierno nacional algún momento disminuyan.

Es indudable que el GAD Municipal no tiene problemas para financiar sus gastos corrientes donde fundamentalmente se encuentran los gastos en el personal, también eso se permite solventar la consecución de obras y servicios en beneficio de la comunidad. La recuperación de tasas y contribuciones, impuestos, renta de inversiones, venta de bienes y servicios, multas y otros ingresos son óptimas están actualizadas a un marco legal haciéndolas eficaces.

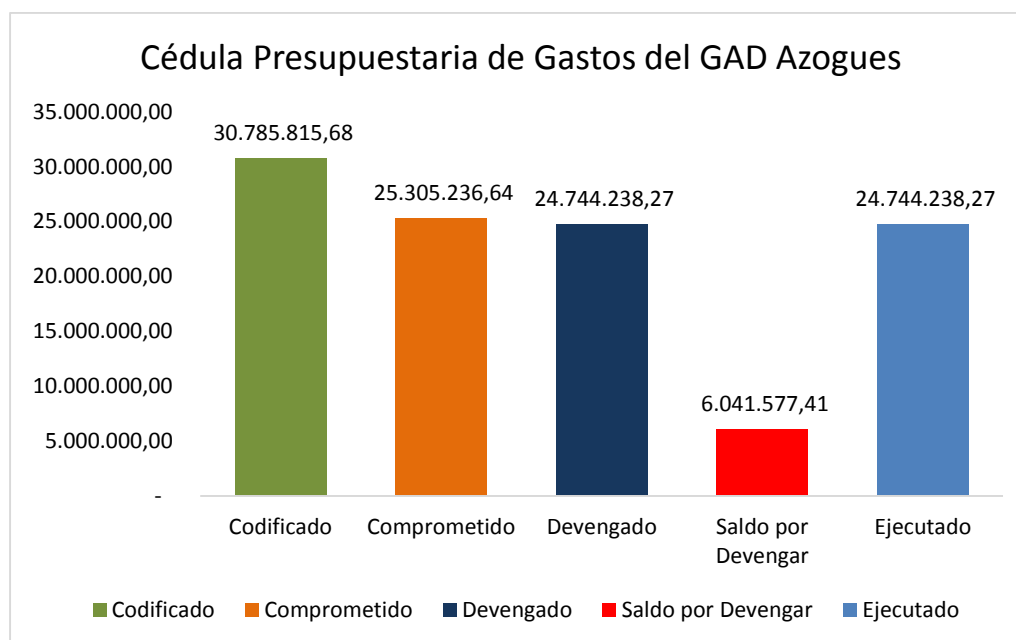
Tabla 19. Cédula Presupuestaria de Gastos GAD Azogues

Partida	Denominación	Codificado	Comprometido	Devengado	Saldo por Devengar	Ejecutado
5.1	GASTOS EN EL PERSONAL	6,597,938.89	6,094,276.02	6,094,276.01	503,662.88	6,094,276.01
5.3	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	1,773,296.26	1,491,245.93	1,488,645.93	284,650.33	1,488,645.93
5.6	GASTOS FINANCIEROS	379,157.07	374,268.97	374,268.97	4,888.10	374,268.97
5.7	OTROS GASTOS	125,252.99	114,184.50	114,142.02	11,110.97	114,142.02
5.8	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	114,536.00	109,469.33	109,469.33	5,066.67	109,469.33
6.3	BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCION	20,253.76	10,633.42	10,633.42	9,620.34	10,633.42
7.1	GASTOS PERSONAL INVERSION.	3,516,237.63	2,993,479.98	2,993,479.98	522,757.65	2,993,479.98
7.3	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO PARA INVERSIÓN	3,582,766.44	2,696,090.90	2,318,652.19	1,264,114.25	2,318,652.19
7.5	OBRAS PUBLICAS	11,609,191.75	8,730,808.11	8,551,390.94	3,057,800.81	8,551,390.94
7.8	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	443,412.49	397,830.76	396,330.76	47,081.73	396,330.76
8.4	ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN	1,597,586.00	1,289,650.65	1,289,650.65	307,935.35	1,289,650.65
9.6	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	859,186.40	859,186.40	859,186.40	-	859,186.40
9.7	PASIVO CIRCULANTE	167,000.00	144,111.67	144,111.67	22,888.33	144,111.67
		30,785,815.68	25,305,236.64	24,744,238.27	6,041,577.41	24,744,238.27

Fuente: Fuente: Dirección Financiera GAD Municipal Azogues

Elaboración propia

Ilustración 15. Cédula Presupuestaria de Gastos GAD Azogues



Fuente: Dirección Financiera GAD Municipal Azogues

Elaboración propia

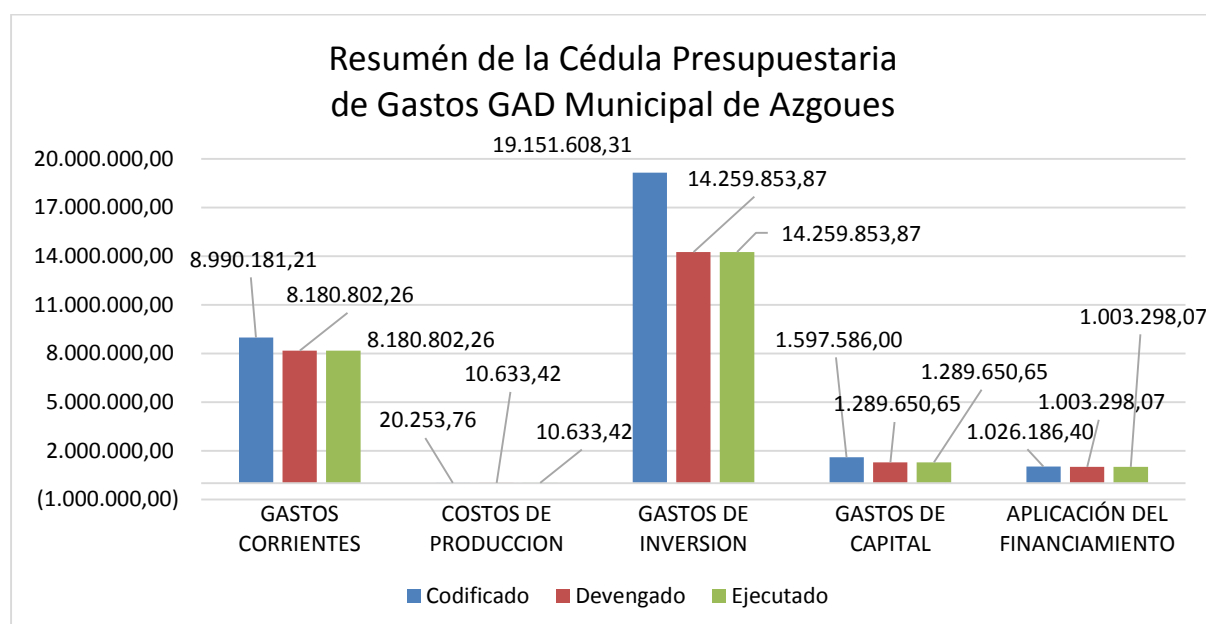
Tabla 20. Resumen de la Cédula Presupuestaria de Gastos GAD Azogues

Partida	Denominación	Codificado	Codificado %	Devengado	Devengado %	Ejecutado	Ejecutado %
5	GASTOS CORRIENTES	8,990,181.21	29.20%	8,180,802.26	33.06%	8,180,802.26	33.06%
6	COSTOS DE PRODUCCION	20,253.76	0.07%	10,633.42	0.04%	10,633.42	0.04%
7	GASTOS DE INVERSION	19,151,608.31	62.21%	14,259,853.87	57.63%	14,259,853.87	57.63%
8	GASTOS DE CAPITAL	1,597,586.00	5.19%	1,289,650.65	5.21%	1,289,650.65	5.21%
9	APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO	1,026,186.40	3.33%	1,003,298.07	4.05%	1,003,298.07	4.05%
		30,785,815.68		24,744,238.27		24,744,238.27	

Fuente: Dirección Financiera GAD Municipal Azogues

Elaboración propia

Ilustración 16. Resumen de la Cédula Presupuestaria de Gastos del GAD Azogues



Fuente: Fuente: Dirección Financiera GAD Municipal Azogues

Elaboración propia

2.5 ANALISIS FODA GAD MUNICIPAL AZOGUES

Debido a que los GAD Municipales se vieron en la obligación de actualizar sus planes de Ordenamiento Territorial, la Dirección de Planificación lideró este proceso convocando a todas las direcciones departamentales (Obras Públicas, Desarrollo Social, Administrativa, Asesoría Jurídica, Financiera, Gestión Ambiental, Acción Social, Justicia y Vigilancia y Cultura) para elaborar y determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues, se trabajó en talleres participativos con una lluvia de ideas que permitió ir definiendo cual es la realidad del cantón actualmente tanto en su entorno interno como externo, para poder tomar los correctivos necesarios y llegar a conseguir los objetivos deseados. La matriz FODA resultante se ve plasmada en la siguiente matriz:

		FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DESARROLLO, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO SOCIAL	EDUCACION	Se cuenta con una ordenanza que regula el proceso de acompañamiento para que los estudiantes del colegio rindan el examen de ingreso a la Universidad	Recursos insuficientes para atender toda la demanda de programas municipales de educación.	Aplicación de programas municipales de ayuda para combatir la deserción y los bajos niveles de aprovechamiento escolar.	Falta de credibilidad de la ciudadanía en las instituciones públicas para atender las necesidades de las instituciones educativas ubicadas en el cantón.
		Se cuenta con una ordenanza que regula el incentivo estudiantil para los abanderados y alumnos que alcanza el Grupo de Alto Rendimiento	Recursos insuficientes para incrementar el programa a las escuelas	Excelente aceptación de los programas municipales por parte de las escuelas y colegios.	Poco apoyo del estado, para atender las necesidades de ayuda.
					Incremento de instituciones particulares.
					Altas expectativas de profesores y padres de familia respecto al apoyo que deben recibir del municipio.
	CULTURA	El centro cultural municipal tiene programas permanentes para la formación que promueven la integración comunidad-familia, la creatividad, el gusto por las expresiones culturales y artísticas.	Solo se cubre dos áreas artísticas: artes plásticas y la música	Promoción de apoyo a la cultura, las artes, turismo social y de concursos artísticos musicales y literarios con el patrocinio y apoyo de las empresas privada.	Falta de apoyo e iniciativa interinstitucional para fomentar la creación artística.
			El recurso financiero para el mantenimiento de las instalaciones del área de cultura es bajo frente a las necesidades.	Reconocimiento a la labor de los artistas a través de premios institucionales y empresariales	Desinterés de amplios sectores de la población por asistir a eventos de carácter cultural y recreativo, por no contar con las instalaciones suficientes, ni la difusión adecuada.
		Se cuenta con una Escuela de Artes Plásticas y un club de niños pintores	Número de instructores no está acorde con la cantidad de estudiantes	La existe de los programas extraescolares que el Ministerio de Educación ejecuta	
			Inexistencia de concursos literarios, musicales y artísticos que fomenten la creación artística en el municipio.		
		Se cuenta con una ordenanza para el funcionamiento de la Escuela de Música	Falta de presupuesto para poder adquirir los trajes y dar variedad a las presentaciones	La existe de los programas extraescolares que el Ministerio de Educación ejecuta	Conservatorios particulares existentes en el medio
		Se cuenta con un grupo de danza municipal	Falta de presupuesto para poder adquirir nuevos instrumentos y aumentar los docentes	La nueva conciencia ciudadana por el rescate de la identidad	La existencia de grupo de danzas con más experiencia
		Se cuenta con una banda orquesta juvenil municipal	Instrumentos con un alto deterioro por el uso y por su antigüedad	La existe de los programas extraescolares que el Ministerio de Educación ejecuta	La falta de interés por parte de la juventud

	RECREACION Y DEPORTE	Se cuenta con un grupo coral			
		En los espacios deportivos municipales se realizan múltiples actividades deportivas dirigidas a grupos específicos de la población.	Las condiciones de una parte de los espacios deportivos municipales son inadecuadas lo que genera poca participación en las actividades físicas que ahí se realizan así como la deserción en dichas actividades.	Constitución de un proyecto para mejorar el estado físico de la infraestructura deportiva y promover la participación de la población en los espacios deportivos municipales	Deserción de las personas inscritas en actividades físicas impartidas en los espacios deportivos municipales.
		Existe una población joven deseosa de participar en diversas actividades deportivas.	Escasez de apoyos a deportistas destacados y con capacidades diferentes.	Impulsar programas de capacitación, promoción y más apoyos al deporte y activación física, a través de convenios de colaboración con Ministerio del Deporte y Ministerio de Educación	Insuficientes recursos económicos para el desarrollo de los programas deportivos.
					Abandono o poca participación de los deportistas de alto nivel, en actividades deportivas.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DESARROLLO INTEGRAL	ASISTENCIA SOCIAL	Existen 6 Centros Infantiles del buen vivir	Falta de espacio en los CIBV'S para implementar más y nuevas actividades recreativas	Realización de convenios interinstitucionales para fortalecer e implementar nuevos centros	Los celos políticos de instituciones del estado que también mantienen centro de la misma naturaleza
		Se cuenta con una Comunidad Terapéutica Municipal de Azogues	Falta de presupuesto para poder ampliar la cobertura a personas con escasos recursos económicos	La gran publicidad desplegada por las campañas para erradicar el alcoholismo y la drogadicción	Competencia de empresas privadas que prestan el mismo servicio.
		Realización de talleres continuos en escuelas sobre equidad de género, violencia intrafamiliar	Infraestructura insuficiente para llevar a cabo asesorías legales y psicológicas, así como para realizar talleres en las instalaciones de Acción Social	Ampliar la cobertura de los talleres	Desinterés de la población para participar en los talleres que se imparten
				Establecer convenios de coordinación con otras instituciones para atender de manera conjunta las necesidades de la ciudadanía	

		Se cuenta con un dispensario médico para la ciudadanía	Tecnología y equipamiento insuficiente, así como de programas de salud preventiva.	Ampliar la cobertura de las especialidades	El incremento de los servicios por parte del Ministerio de Salud
		Se cuenta con un comedor municipal,	Infraestructura insuficiente para la acogida que se tiene	El desarrollo y el crecimiento que viene teniendo la ciudad y por ende el número de visitantes	El incremento y variedad de restaurantes en la ciudad
		Se cuenta con un Programa de Apoyo de Atención al Adulto, que beneficia a personas en situación de vulnerabilidad social	Escasa infraestructura física y falta de personal, además de la carencia de programas encaminados a desarrollar el potencial del adulto mayor	Mayor vinculación interinstitucional con ONG'S e instituciones públicas y privadas.	Indiferencia de la población y de los propios adultos mayores para incorporarse a las actividades y programas sociales.
					La crisis económica que se vive

		FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
GESTION PUBLICA	OBRAS PUBLICAS	Se cuenta con el Programa Operativo Permanente de mantenimiento de la infraestructura en la ciudad	Falta de personal para hacer un seguimiento más rigurosa en los reclamos ciudadanos	Disminuir costos a los mantenimientos	El incremento de la población provoca más requerimientos de los diferentes servicios públicos
		Se cuenta con el personal y la infraestructura (planta de asfalto) necesaria para el servicio de vialidad	Las condiciones físicas y mecánicas del parque vehicular y la falta de personal no permiten cubrir todos los trabajos solicitados	Dar un aspecto e imagen renovada de la ciudad	La ciudadanía está ávida de contar con calles asfaltadas pero no tener que cancelar el valor proporcional por el concepto de contribución de mejoras
	AGUA POTABLE	Eficiencia del 95% en la atención de reportes por fuga y/o falta de agua potable.	Carencia de un sistema informático integral para control y seguimiento de las solicitudes y quejas del servicio.	Participación en programas estatales que proporcionen recursos destinados a mejorar la infraestructura hidrosanitaria	La crisis económica que vive el país
		Cambio de material de asbesto cemento por material de polietileno	Se estima una pérdida del 38% de agua potable por fugas.		Escasez de agua potable debido a las fugas de agua y a su desperdicio.
		Inspección continua, para verificar la calidad del agua en las fuentes de abastecimiento municipal	Se carece de un catastro de infraestructura hidráulica actualizado		

		Cobertura del 80% en el servicio de agua potable	Existen comunidades que no cuentan servicio de agua potable	Establecer convenios de colaboración con organismos en la materia, con el fin de ampliar la red de infraestructura	Baja calidad de vida de la población que no tiene acceso al líquido vital.
	ALCANTARILLADO	Mantenimiento periódico a las líneas de drenaje, sistema de alcantarillado	Deterioro en la infraestructura de colectores primarios y secundarios.	Participación en programas estatales que proporcionen recursos destinados a mejorar la red de drenaje y alcantarillado.	Inundaciones en puntos críticos de la ciudad durante precipitaciones pluviales excesivas.
		Se cuenta con equipamiento vehicular de presión-succión para la atención de emergencias.	Deficiencias en el equipamiento mecánico y eléctrico debido al deterioro del Hidrocleaner		
		Se cuenta con la voluntad institucional para desarrollar programas del cuidado del agua.	Falta de programas permanentes de la cultura de agua.	Convenios de participación con organismos estatales y privados que coadyuven al cuidado del recurso hidráulico.	Incremento en el desperdicio de agua, lo que generará la escasez del líquido vital.
		Existen programas de descuentos a usuarios regulares.	Permanencia de la cartera vencida.	Eficiencia administrativa e implementación de nuevos programas de fomento al pronto pago.	Imposibilidad de reinvertir en la infraestructura sanitaria, debido a la falta de a la crisis existente
	RESIDUOS SOLIDOS	Se cuenta con las instalaciones adecuadas para la concentración de unidades recolectoras y la transferencia de residuos sólidos urbanos no peligrosos al sitio de disposición final (relleno sanitario).	Las condiciones físicas y mecánicas del parque vehicular y la falta de material y mantenimiento de equipo para realizar las acciones de barrido manual y mecánico provocan la existencia de tiraderos clandestinos y de basureros a cielo, abierto trayendo como consecuencia la proliferación de focos de infección.	Se pueden mejorar las rutas de recolección establecidas que son factibles y operativamente convenientes para la prestación del servicio.	El aumento de infecciones por la proliferación de fauna nociva y la propagación de tiraderos clandestinos, al no cubrir al 100% el servicio de limpieza dada por la falta de parque vehicular.
	MERCADOS	Se lleva un avance del 90% en la actualización sitios por giro de negocio en los mercados	Personal insuficiente para la actualización del padrón.	Impulsar convenios con los líderes comerciantes para que la actualización se haga constantemente.	Oposición de los líderes comerciantes para el levantamiento de censos.
		Se tienen padrones actualizados de comerciantes en mercados municipales.	Poca inversión para el mantenimiento de mercados municipales.	Celebrar convenios con empresas privadas a fin de mejorar la imagen exterior de los mercados públicos municipales.	Cierre del comercio formal por la disminución de la demanda.

		Se cuenta con la red digital de comercio que contiene información de cada comerciante, lo que ha permitido realizar un avance del 64% en la recaudación por uso de suelo.	La red digital trabaja a un 30% de su capacidad real de operación y resulta insuficiente el personal y los vehículos para la recaudación.	Aplicación de las ordenanzas para el uso de suelo en forma estricta para mejorar la recaudación.	Soborno a los supervisores que realizan la recaudación.
	CEMENTERIO	Existe un cementerio patrimonial que brinda el servicio de inhumación.	No se cuenta con el terreno de reserva para el incremento de fosas.	Debido a la construcción del cementerio es una oportunidad como atractivo de la ciudad	Alta demanda de la ciudadanía por tener un nicho en el cementerio
	CAMAL	Con las mejoras a las instalaciones se ha incrementado el número de animales faenados	Agrocalidad exige mejorar las condiciones insalubres en la matanza y desecho de desperdicios.	Firma de convenios con empresas para mejorar el servicio. Reubicación del Camal en otra área de la ciudad con una nueva infraestructura	Los comerciantes se aponen a los cambios planteado
	AREAS VERDES	Se cuenta con el personal capacitado para realizar los trabajos de podas y derribos de árboles.	Falta de personal para tener varias cuadrillas de trabajo	Realizar programas permanentes de poda y derribos de árboles en la vía pública, mantenimiento de áreas verdes y jardines del territorio municipal.	El crecimiento desmedido de la maleza crea deterioro en la imagen urbana del municipio.
	SEGURIDAD	Se cuenta con una Dirección de Gestión de Riesgos	Falta de personal para abarcar todas las áreas de trabajo	Mejorar la imagen de la ciudad y conservar la memoria de ciudad franciscana	Los problemas sociales existentes en el país
		Se utilizan video-cámaras para mantener vigilancia permanente en algunas zonas del Municipio.	Falta más cámaras para ser distribuidas en otros sectores de la ciudad	Firmar convenios de cooperación mutua con el ECU 911	Que no se actualice la tecnología con la que se usan las cámaras y se vuelvan obsoletas.
	TURISMO	Existe promoción turística en el ámbito empresarial y el municipio.	Falta de promoción a nivel nacional	Nuevas fuentes de trabajo e ingreso económico	Ser absorbidos por el turismo de la ciudad de Cuenca
	MOVIL	Se cuenta con la infraestructura vial estable para la comunicación de norte a sur de la ciudad	Falta de mantenimiento en algunas vías de la ciudad	Establecer mecanismos de mantenimiento y rehabilitación en la infraestructura vial.	La saturación vehicular provocara flujos excesivos en las vías alternas de la ciudad

		La aplicación un tarifado en el área céntrica de la ciudad lo que permite orden en la movilidad	Saturación de concesiones otorgadas en la zona central para vehículos de servicio público en la modalidad de automóvil de alquiler (taxi) y camionetas.	Contribuir a mejorar las condiciones de operación del servicio y el impulso a la modernización del parque vehicular de transporte público de pasajeros a bajos costos.	La continuidad desmedida en la que el gobierno continúa otorgando concesiones para el transporte, lo que ocasionará saturación de transporte y conflictos viales.
		Se cuenta con un sistema de semaforización que cubre el 80% de la ciudad	Son recurrentes las fallas del sistema de semaforización.	Modernizar y mejorar el sistema de semaforización.	Aumento del tráfico vehicular con la consecuente pérdida de horas/hombre.
		Se realizan operativos en días y horas pico para agilizar la vialidad por parte del Servicio Municipal de Estacionamiento Rotativo Tarifario de Azogues (SEMERTAZ)	La imagen de los operadores de SEMERTAZ es mala y se aplica incorrectamente el reglamento, aumentando los actos de corrupción	Campañas permanentes de difusión del Reglamento de Tránsito.	Aumento de accidentes de tránsito e incidencias de problemas de vialidad.
		La matriculación vehicular brinda servicios al público con rapidez y eficiencia	Deterioro permanente de la tecnología utilizada para la expedición de licencias.	Realizar mancomunidades con los cantones de la provincia	Voluntad política para realizar alianzas estratégicas en pos de mejorar la categoría
	USO DE SUELO	Se cuenta con una Registraduría de la propiedad consolidada	Falta de personal para poder bajar los tiempos en la atención al público	La tecnología permite tener mejores sistemas informáticos para agilizar los procesos	Realización de convenios con otras instituciones públicas y privadas
		Se tiene la información cuantitativa y cualitativa del Plan de Ordenamiento Territorial, misma que puede ser actualizada y utilizada para una planeación adecuada.	Deficiencias en el Plan de Ordenamiento Territorial y la mezcla de usos de suelo crean desorden urbano.	Actualizar en conjunto con el resto de las autoridades cantonales el Plan de Ordenamiento Territorial	La violación del uso de suelo por parte de la ciudadanía, provoca desorden urbano.
		El territorio municipal es totalmente urbanizado con una conectividad adecuada con zonas habitacionales, industriales y comerciales para la realización de proyectos a futuro	No hay coordinación con otras instituciones públicas para mega proyectos en forma conjunta.	Mejorar los mecanismos de coordinación con los municipios y otras instituciones del estado para llevar a cabo programas y proyectos	La deficiente planeación urbana provocará un crecimiento desorganizado que demandará la realización de obras y/o acciones integrales.
		Se llevan a cabo programas de reforestación	Deterioro natural del área verde por los elementos atmosféricos	Promover e instrumentar programas para evitar asentamientos irregulares.	La deforestación ocasionada por el crecimiento urbano irregular y la falta de mantenimiento a las áreas verdes

		Existen 2.31 Km2 de áreas verdes dentro de la zona urbana distribuidos en 4 parques recreativos.	Falta de áreas verdes y recreativas, además de mantenimiento a las ya existentes para generación de oxígeno.	Fomentar la creación de espacios suficientes para promover el desarrollo sustentable por medio de la participación de instituciones educativas y organismos no gubernamentales continuando con los programas de reforestación.	El riesgo de erosión en parques y jardines por falta de mantenimiento.
		Se cuenta con un Relleno Sanitario controlado para la disposición de los residuos no peligrosos.	Deficiencia en el control de fuentes fijas y móviles.	Renovar convenios con organismos e instituciones públicas y privadas que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente.	El aumento de las fuentes fijas y móviles emisoras de contaminantes van deteriorando la biodiversidad del medio ambiente del municipio.
	FUNCION PUBLICA	Se establece el Plan de Desarrollo Municipal de acuerdo a la metodología de la Planeación Estratégica.	Falta de acceso al sistema informático para llevar el seguimiento del avance físico-financiero.	El Órgano Superior de Fiscalización establece el sistema de seguimiento físico-financiero a través de indicadores estratégicos.	La demanda social de bienes y servicios no se refleja en el Presupuesto por Programas, lo que implica que los programas establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal no tienen el impacto de satisfacción en el ciudadanía
		Se generan los reportes trimestrales de avance físico-financiero, lineamientos presupuestales e indicadores del desempeño.	Las metas del Presupuesto por Programas no concuerdan con las líneas de acción del Plan de Desarrollo Municipal. Asimismo el diseño de indicadores es frágil.	Avanzar en la consolidación de Planeación Estratégica, acorde a lo que especifica el COOTAD	
		Se formulan los Anexos Programáticos e Informes Anuales de Ejecución del Plan de Desarrollo Municipal.	Falta de cultura en materia de Planeación Estratégica por parte de las áreas operativas.	Permitir a las unidades de Planeación intervenga con mayores facultades en la integración y seguimiento del Presupuesto Programático.	
		Se cuenta con la Asamblea Cantonal, quienes participan en las demandas prioritarias y/o propuestas de programas vinculados a la atención de servicios públicos y su entorno social.	No se cuenta oficialmente con la integración de comités vecinales de seguridad pública.	Los ciudadanos han demostrado ser receptivos a participar en la aplicación de los programas del gobierno municipal. Prevalece una alta legitimidad del gobierno municipal y sus autoridades ante la ciudadanía en general.	Posible deslegitimación y vacíos de representación de no constituirse los comités de representación barrial en el tema de seguridad pública.

		No existe un proyecto adecuado para promover la participación social en el municipio.		
	Vanguardia en el derecho de acceso a la información municipal	Se carece de difusión a la sociedad sobre el derecho que tiene sobre la información municipal	Trascender como un municipio vanguardista a nivel nacional en materia de transparencia y acceso a la información pública.	La limitación en la capacidad de promoción de una cultura de transparencia entre la sociedad y los servidores públicos municipales
		Se necesita fortalecer internamente una cultura de transparencia.	Fomentar una vocación de servicio de los servidores públicos que permita de forma factible y eficaz la entrega de información	
	Reglamento Municipal de Transparencia y Acceso a la Información propio.	Resistencia de servidores públicos a la entrega de la información solicitada, aun en el caso de información pública de oficio.	Difundir los avances en materia de acceso a la información pública y transparencia en la página web.	
	Avance significativo en la atención a las solicitudes ciudadanas de acceso a la información pública municipal.	Indefinición de sanciones a los sujetos obligados que contravengan las disposiciones aplicables.		
	Existencia de las ordenanzas y demás información en el portal de internet, conteniendo información pública de oficio.	Falta de una cultura sólida en la materia entre los Enlaces de Control de Gestión.		
	Actualmente se cuenta Reglamentos Municipales que permiten normar las funciones de los servidores públicos y de los ciudadanos en general.	Falta de actualización de los principales Reglamentos Municipales	Conformación de un Código Municipal en el que se integren todos los reglamentos actualmente dispersos, en aras de la modernización del marco normativo municipal.	La ciudadanía no conoce lo suficiente la Reglamentación Municipal, debido a lo cual no cumple con los lineamientos de los mismos.
		Se presentan lagunas, duplicidades y contradicciones al no revisar y actualizar los reglamentos municipales.		

	Existen manuales de organización y procedimientos, de acuerdo a la estructura orgánica de la administración 2009-2013	Se tiene escaso aprovechamiento de los manuales de organización y procedimientos existentes, ya que los servidores públicos no los consultan para la realización de sus actividades, y en el caso de los ciudadanos, sólo algunos estudiantes lo revisan.	Contar con una idea precisa del beneficio de los manuales como elementos importantes en la optimización de las funciones de la Administración Pública Municipal.	Existe obsolescencia de los manuales de organización y procedimientos, por lo que puede tender hacia la burocratización de las actividades.
	Se ha implementado el Programa Institucional de Capacitación dirigido a todo el personal de las dependencias, sustentado en la Detección de Necesidades de Capacitación de cada una de ellas.	Los servidores públicos no muestran interés en los programas de capacitación por las cargas operativas de trabajo.	Elevar el número de servidores públicos capacitados, partiendo del perfil técnico – profesional y las funciones y/o atribuciones que especifica el puesto que desempeña cada uno.	Si no se cuenta con el personal capacitado, no se lograrán los objetivos de cada una de las áreas, lo que conllevará a dar un servicio deficiente a la ciudadanía.
	La Administración Municipal cuenta con información básica del desempeño laboral de sus trabajadores para iniciar un proceso sistemático de profesionalización, evaluación y reconocimiento al servicio público.	No se establece un servicio civil de carrera por lo que la profesionalización y permanencia de servidores públicos municipales idóneos no se realiza integral y progresivamente.	Se cuenta con archivos documentales y electrónicos con información del modelo, por la cual existe una base sólida para su desarrollo.	Insuficiente consenso entre la administración y los mandos superiores que dificulta la instauración del Servicio Civil de Carrera en el Municipio
	El Programa Anual de Adquisiciones y Servicios permite ejercer adecuadamente el gasto público autorizado para bienes y servicios, fomentando la disciplina y racionalidad presupuestal.	Escasa participación de las áreas en la detección de sus necesidades para poder llevar a cabo el Programa Anual de Adquisiciones y Servicios.	Mayor participación en la planeación presupuestal para la adquisición de bienes y servicios, a fin de compatibilizar el gasto, la suficiencia de recursos y el pago a proveedores.	Poco interés de proveedores a participar en las convocatorias municipales para los concursos de adquisición de bienes y servicios, por retrasos en la programación del pago, tendiendo al endeudamiento y al encarecimiento de los costos.
	Se cuenta con una adecuada y actualizada infraestructura tecnológica	El personal encargado de dar mantenimiento y actualización al equipo de cómputo es insuficiente para la cantidad de equipos existentes.	La infraestructura de cómputo y comunicaciones será renovada e incrementada, de acuerdo con las nuevas tecnologías.	Carecer de las nuevas tecnologías que día con día se implementan para el desarrollo de la infraestructura de cómputo y red.
	RECAUD El servicio que se otorga a los contribuyentes es de calidad y trato personalizado.	El padrón no está actualizado, lo que provoca una pérdida en la información y en la recaudación.	A través de la difusión de los descuentos que otorga la Ley existe mayor afluencia de contribuyentes.	Que la Ley de Ingresos establezca un porcentaje de descuento muy elevado que repercuta en la cuenta de subsidios por

		Campañas de descuento en el pago de impuestos por concepto de aprovechamientos, para lograr que los contribuyentes morosos cumplan con sus obligaciones fiscales	La difusión que se lleva a cabo capta a un número importante de contribuyentes, sin embargo no es suficiente para incrementar sustancialmente la recaudación de los ingresos propios.	Anticipar y realizar campañas de difusión y facilitar las formas de pago.	Carga Fiscal, afectando las finanzas municipales. El alza de precios de la temporada de fin de año repercute negativamente en la captación de ingresos propios.
		Existe un sistema informático de recaudación que permite realizar el registro automático de todas las operaciones realizadas en caja, independientemente del lugar físico en que se encuentre la oficina recaudadora.	El sistema informático de recaudación no contiene los datos de todos los contribuyentes lo que provoca omisión en el pago de las contribuciones.	Existen empresas competentes que ofrecen programas que se pueden adquirir y que pueden ser útiles para el control y registro de los ingresos del municipio	Los costos de los sistemas especializados que operan este tipo de información son muy elevados.
		La asignación del gasto se realiza a través del Presupuesto por Programas, en el cual se determinan los objetivos y metas de cada proyecto a realizar.	Existe un desfase del aspecto financiero con el avance físico de las metas de cada una de las dependencias ejecutoras.	Llevar un estricto control presupuestal y cumplir con la normatividad para la aplicación del gasto público municipal.	Los egresos municipales se canalizan a programas no contemplados en el presupuesto, generando exceso de gasto, sobregiros y múltiples trasposos presupuestales.
		Se lleva el control del gasto corriente con la implementación del sistema contable-presupuestal, que conlleva a una mejora y actualización en comparación con el que se contaba anteriormente.	El sistema contable presupuestal no está consolidado en todas las dependencias, lo que limita a llevar un seguimiento específico en cada una.	Auditar el gasto en forma interna así como por auditores externos.	Muchas se presta para hacer escándalos mediáticos y se pierde objetividad
		La Tesorería Municipal cuenta con un sistema informático que permite el control, seguimiento y evaluación del gasto público.	Existen varios sistemas y no se encuentran articulados, lo que retrasa en ocasiones la integración de la información financiera	Existen sistemas especializados que permiten unificar la información contable presupuestal.	Los costos de los sistemas especializados que operan este tipo de información son muy elevados.
		La política del gasto que se ha implementado va dirigida principalmente a fortalecer los programas de obra social, obra pública, servicios públicos y desarrollo económico.	El presupuesto municipal resulta insuficiente para atender en su totalidad la demanda ciudadana de obras y servicios.	Existen programas estatales que fortalecen la infraestructura social y urbana del municipio	La ciudadanía requiere de bienes y servicios que otorga el ayuntamiento, y de no hacerlo puede provocar inconformidad.

	Existe el Grupo Interno de Programación y Presupuestación formalmente instituido para llevar a cabo el control, seguimiento y evaluación presupuesto por programas	Las dependencias municipales no entregan en tiempo y forma los requerimientos de información para el seguimiento y evaluación del presupuesto.	Se cuenta con órganos del Gobierno que imparten orientación y capacitación al personal encargado de la programación y Presupuestación municipal, en apoyo a la operación municipal	El Órgano Superior de Fiscalización imparte capacitación distinta que podría generar confusión en los municipios al momento de dar seguimiento al gasto público.
	Reestructuración de la deuda pública municipal de corto a largo plazo lo cual permite contar con mayores recursos para la operación.	El pago de la deuda limita el gasto de operación del Ayuntamiento.	Utilizar proveedores y contratistas que nos otorguen financiamiento para atender la operación del ayuntamiento.	Limitar la prestación de servicios hacia la ciudadanía por exceso de deuda pública y provocar desequilibrios financieros.
	Durante los tres primeros meses se cuenta con un volumen considerable de recursos captados para hacer frente a los gastos del ayuntamiento.	Subsisten problemas de liquidez derivados de presiones por pagos de compromisos anteriores, especialmente durante los primeros tres meses.	Generar reservas financieras durante los tres primeros meses del año para estructurar un programa de pagos que permita contar con la liquidez necesaria para hacer frente a los gastos de operación y de fin de año.	Existan impactos adicionales al gasto que no se encuentren calendarizadas poniendo en riesgo la liquidez del ayuntamiento.

Fuente: Dirección de Planificación del GAD Municipal de Azogues

Elaboración Propia

2.6 ANALISIS DE PERFIL COMPETITIVO

Para identificar los factores claves de éxito, así como los competidores más representativos del mercado nos basamos en los resultados del ranking de desempeño municipal 2008 para los 202 municipios (Suasnavas Salgado, 2012⁴)

⁴ Suasnavas Salgado, M. (2012). *Construcción de un índice de desempeño municipal para el Ecuador, año 2008*. Economista. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR FACULTAD DE ECONOMÍA.

*Tabla 21. Ranking de desempeño municipal
(municipios sobresalientes)*

	Entidad	Ranking sobre 100	
1	Samboerondón	100	
2	Quito	98.6	
3	Cuenca	95.81	
4	Rumiñahui	94.94	
5	Azogues	93.75	
6	Baños de Agua Santa	91.31	
7	Loja	91.05	
8	Isabela	89.03	
9	Naranjal	85.65	
10	Coronel Marcelino Maridueña	85.3	
11	Guayaquil	85.04	
12	Playas	84.57	
13	Machala	84.41	
14	Piñas	83.81	
15	Quevedo	83.4	
16	Salinas	82.69	
17	Pedro Moncayo	82.26	
18	Balzar	82.15	
19	Sevilla de oro	81.51	
20	El tambo	81.43	
21	Nobol	81.07	
22	Tulcán	80.37	
33	BIBLIAN	77.09	Satisfactorio
43	DELEG	74.68	Satisfactorio
48	SUSCAL	68.41	Medio
97	CAÑAR	66.19	Medio

Fuente: Índice de desempeño municipal Ecuador, 2008.

Elaboración: Alexandra Suasnavas.

Teniendo como base la tabla anterior se utilizará a las ciudades de Cuenca y Biblián como referentes para la comparación.

Tabla 22. Factores Claves del Éxito

No.	Factores Claves de Éxito	Forma de Calcular	Descripción
1	Autonomía	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}}$	Mide el peso de los ingresos propios respecto de los ingresos totales. Mientras mayor peso mayor capacidad
2	Eficiencia en ejecución gasto	$\frac{\text{Inversión en Obras Públicas}}{\text{Gastos Totales}}$	Muestra la relevancia de la inversión en obras públicas respecto al gasto total
3	Magnitud inversión	$\frac{\text{Inversión}}{\text{Gastos Totales}}$	Cuantifica la magnitud de inversión que ejecuta la entidad territorial con relación al gasto total
4	Magnitud de deuda	$\frac{\text{Deudas}}{\text{Ingresos Totales}}$	Mide la capacidad de la entidad territorial para respaldar su endeudamiento con los ingresos que recibe.
5	Generación de recursos propios	$\frac{\text{Total de ingreso obras públicas}}{\text{Total de Egresos Gobierno}}$	Refleja el peso relativo de los ingresos tributarios en el total de ingresos corrientes. Esta es una medida del esfuerzo fiscal que hacen las administraciones mide la importancia de esta gestión tributaria frente a otras fuentes externas de financiamiento del gasto corriente
6	Cobertura de desechos sólidos	$\frac{\text{Población Atendida}}{\text{Población Total}}$	Revela el porcentaje de la población que cuenta con el servicio de manejo de residuos sólidos a nivel urbano. En relación a la población total del área de estudio.
7	Cobertura de servicios básicos	$\frac{\text{Población Atendida}}{\text{Población Total}}$	Revela el porcentaje de la población que cuenta con los servicios básicos en relación a la población total del área de estudio.
8	Partos asistidos por un médico	$\frac{\text{Número de partos asistidos por médicos}}{\text{Total de partos}}$	Expresa qué parte del total de los nacimientos vivos acontecidos fueron asistidos por médicos profesionales
9	Establecimientos educativos	$\frac{\text{Número de Establecimientos}}{\text{Alumnos}}$	Da cuenta del número de docentes disponibles de acuerdo al tamaño del alumnado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Matriz Competitiva

No.	Factores Claves de Éxito	Ponderación	GAD Azogues		GAD Cuenca		GAD Biblián	
			Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1	Autonomía	0.2	3	0.6	4	0.8	1	0.2
2	Eficiencia en ejecución gasto	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
3	Magnitud inversión	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
4	Magnitud de deuda	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2
5	Generación de recursos propios	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
6	Cobertura de desechos sólidos	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
7	Cobertura de servicios básicos	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1
8	Partos asistidos por un médico	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2
9	Establecimientos educativos	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1
		1		3.1		3.5		1.7

ESCALA

Ponderación	
0.0 = sin importancia	1.0 = muy importante

Debilidad	Fortaleza
1 = Debilidad grave	3 = Fortaleza menor
2 = Debilidad menor	4 = Fortaleza importante

Elaboración Propia

Por lo tanto el GAD Municipal de Cuenca es el competidor más amenazador por su proximidad para GAD Municipal de Azogues y por tratarse de una ciudad con un desarrollo totalmente consolidado, pero al comparar con los otros GAD de la provincia el GAD Municipal de Azogues les lleva mucha delantera inclusive al que mejor posicionado en el ranking que es Biblián.

El GAD Municipal de Azogues debe trabajar para aumentar factores como: Autonomía, Eficiencia en ejecución de gasto, Magnitud de inversión, Magnitud de deuda, Generación de recursos propios lo que permitirá fortalecer y madurar como institución. Podemos notar también que existen factores con un mejor performance que el de Cuenca motivado por cuanto al ser un cantón más pequeño que los cantones anteriores, cuenta con altos niveles de cobertura de servicios sociales, alrededor del 100% de su población urbana se encuentra favorecida en el tratamiento de residuos sólidos, los valores altos de indicadores como los de servicios básicos, porcentaje de partos y nacidos vivos atendidos por personal médico. Finalmente Azogues cuenta con un índice de establecimientos por cada mil estudiantes mayor que ciudades como Quito y Cuenca.

CAPITULO 3

3. ANALISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 GAD MUNICIPAL DE AZOGUES

Se detallan la misión, visión del GAD Municipal, así como también los objetivos generales y estratégicos, principios y los valores institucionales (Información que se encuentra en el ESTATUTO ORGANICO DE LA GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS del GAD Municipal de Azogues).

3.1.1 MISIÓN

Fomentar el desarrollo integral y sostenido del Cantón Azogues. Promoviendo el uso adecuado del territorio en todos los aspectos ambientales, sociales, económicos y culturales, en un marco legal permanentemente actualizado y operativo, que permita mejorar de forma continua las condiciones de todos los habitantes urbanos y rurales, en términos de servicios básicos, vialidad, infraestructura de salud, educación cultural y deportiva, donde la calidad de vida, el orden, el respeto y el embellecimiento de la ciudad, sean el reflejo de una administración participativa que impulsa propósitos de desarrollo.

3.1.2 VISIÓN

Ser un Municipio en desarrollo permanente sostenible, ofreciendo servicios básicos calificados de calidad, impulsando el desarrollo local a niveles competitivos, con relaciones y trabajos socioculturales fortalecidos, conciencia ambiental y turística orientada a condiciones de vida óptima, donde la imagen de la ciudad, su ornato, presentación y cultura promuevan la identificación y el aprovechamiento de unidad cantonal que toma decisiones concertadas y equitativas para su mejora permanente.

3.1.3 OBJETIVOS GENERALES

a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de

ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;

b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;

c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;

d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;

e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;

f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;

g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;

h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;

i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;

j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;

k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;

l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;

m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,

n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

o) Y las demás determinadas en la Ley.

3.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

AMBITO TERRITORIAL, AMBIENTAL Y RIESGOS

- Los elementos integrantes de la dinámica territorial se optimizan, aprovechan y complementan para el desarrollo del cantón y bienestar de sus habitantes.
- La Ciudad se desarrolla conservando su patrimonio y tipología homogénea, ostentando una imagen urbana atractiva que promociona y fomenta la economía local.

AMBITO ECONOMICO PRODUCTIVO

- Cantón Azogues con un sistema económico y productivo estructurado, con altos niveles de productividad, rentabilidad y competitividad, Fuertemente integrado con la micro región, con procesos de desarrollo tecnológico, organización empresarial y capacitación técnica; con una adecuada explotación de sus recursos naturales, respetándolos ecosistemas y medio ambiente.

AMBITO SOCIAL Y CULTURAL

- Implementar una estrategia de desarrollo y equidad social (intercultural, generacional y de género), accesible y basada en el marco de políticas públicas locales y de integración regional, que recuperen la práctica de valores cívicos y morales, la autoestima e identidad, la atención a grupos vulnerables, la integración familiar y la solidaridad, en un entorno seguro y saludable.

3.1.5 VALORES INSTITUCIONALES

1. Lealtad: Cumplir las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional.
2. Responsabilidad: Cumplir con eficiencia las tareas encomendadas.
3. Honestidad: Participar la moral y la legalidad Utilizando procedimientos transparentes en la gestión institucional.
4. Oportunidad: Demostrar precisión y agilidad en las actividades institucionales.
5. Confiabilidad: La comunidad observa resultados tangibles en sus condiciones de vida. Se entrega servicios con calidad, amplia cobertura y a costos razonables.
6. Respeto: Interna y externamente es una práctica generalizada en el desempeño de las funciones institucionales.
7. Eficiencia: Se entregan resultados de calidad en base a la planificación institucional.
8. Comunicación Fluida: Los actores sociales internos y externos están suficientemente informados de la gestión municipal. Se logra optimizar procesos y se obtiene consensos.

3.2 DIRECCIÓN DE EDUCACION Y CULTURA DEL GAD MUNICIPAL DE AZOGUES

Si bien existe una definición general para el direccionamiento estratégico de esta dirección departamental en el Estatuto Orgánico de la Gestión Organizacional Por Procesos del GAD Municipal de Azogues, se plantea detallar con la suficiente rigurosidad la estructuración a seguir con el objeto de poder plantear el cuadro de mando integral.

3.2.1 VISIÓN.

La visión que se plantea para el período de esta nueva administración 2014-2019 guarda concordancia y está alineada a la visión institucional.

“Las prácticas culturales, recreativas, deportivas y turísticas se valoraran en todo el cantón como base fundamental para una mejora en la calidad de vida con un ejercicio democrático integrando toda la interculturalidad de las parroquias que lo conforman para posicionar a nivel nacional su patrimonio, producción cultural, deportivas y turística, haciendo de Azogues una ciudad creadora, activa y sostenible”

3.2.2 MISION

Liderar la Gestión y Producción de nuevas propuestas culturales, deportivas y turísticas en el territorio, mediante la formulación concertada de políticas públicas integrales como condiciones esenciales para una mejor calidad de vida.

3.2.3 VALORES

Los mismos que la institución ha definido, agregando los siguientes:

Sentido de lo público: valor ciudadano que determina el uso adecuado de los bienes colectivos, su promoción y cuidado. En la dimensión cultural hace referencia a los bienes patrimoniales, al territorio como creación histórica y

social. En la dimensión deportiva a la infraestructura que posee la ciudad, para la dimensión turística al recurso natural y humano.

Servicio Público: actitud de todos los funcionales municipales en la administración pública. El servicio a la ciudadanía debe estar dirigido a la plena satisfacción de las necesidades de la comunidad muy por encima de intereses particulares lo que permitirá estrechar la confianza entre los ciudadanos.

Cooperación: es un valor social que permite aunar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos, aprovechando las capacidades y recursos disponibles de todas entidades que hacen gestión pública.

3.3 MAPA ESTRATEGICO PARA LA DIRECCION DE EDUCACIÓN Y CULTURA DEL GAD MUNICIPAL DE AZOGUES

Teniendo en consideración que la mayoría de las experiencias de éxito en la implementación del Cuadro de Mando Integral provienen del sector privado y por tanto su principal fin es proporcionar rentabilidad a los accionistas dando a lugar que la perspectiva financiera domine su estructura siendo la primera perspectiva a tener en cuenta. Los GAD's Municipales tiene como su objetivo primordial la mejora de calidad de vida de sus ciudadanos indudablemente para ello debe existir un bienestar económico, salud, educación, etc., con una eficaz gestión de los recursos. En este contexto la perspectiva superior es ocupada por los usuarios que abarca a toda la ciudadanía.

El mapa estratégico a construir estará compuesto por perspectivas, las que a su vez contienen objetivos estratégicos a cumplir, estos objetivos se componen de indicadores estratégicos para los cuales se definen las metas respectivas sobre las cuales se realizará la gestión correspondiente para poder llegar a su consecución.

3.3.1 PERSPECTIVAS

Con la finalidad de lograr la visión planteada se ha definido las siguientes perspectivas.

3.3.1.1 *Perspectiva Usuarios*

Contiene objetivos estratégicos dirigidos a alcanzar las promesas de valor por parte de la Dirección de Cultura hacia la ciudadanía. Los objetivos buscan cohesionar y alinear alrededor de ellos a todas las áreas que tiene que ver con la Dirección de Educación y Cultura, para lograr resultados e incidir positivamente en la mejora de la calidad de vida.

1. Afirmar el proceso de recuperación y proyección de la interculturalidad en el cantón

La Dirección de Cultura debe fomentar la interacción de todos los ciudadanos a partir del reconocimiento que nuestro país es intercultural y plurinacional, por tanto nuestro cantón también lo es, dejando de lado toda discriminación o exclusión, con el objeto de fortalecer nuestra identidad con el respeto entre la diversidad. Las dinámicas deben estar dirigidas a una adecuada socialización y difusión para reforzar los sentimientos de pertinencia e identidad.

2. Proporcionar la posibilidad de la apreciación, práctica y disfrute de las artes, la cultura, el deporte, el turismo como ejes fundamentales del desarrollo del ser humano.

Tomando como punto de partida la dimensión transversal de la cultura, entendida como el alcance interinstitucional y social de la cultura, a través de las conceptualizaciones y facultades formales que posee en este caso la Dirección de Educación y Cultura, permite posicionar la cultura, el deporte, el turismo como áreas fundamentales dentro de la formación del ciudadano mediante un proceso educativo a objeto de tener ciudadanos integrales.

3. Promover el pleno ejercicio de las libertades y derechos a la cultura y al deporte en todo el cantón.

La participación ciudadana trata de incorporar al mayor número de individuos al uso y consumo de productos o servicios culturales y deportivos. Fomentando una participación activa en la toma de decisiones y evaluación de políticas implementadas. Generar iniciativas culturales y deportivas al ciudadano del barrio, de la parroquia en busca de garantizar las condiciones mínimas para un desarrollo integral.

4. Fomentar la gestión comunitaria, el emprendimiento, la actividad económica y la asociatividad en lo cultural, lo deportivo y lo turístico.

Hoy en día se puede afirmar que la Cultura es una actividad generadora de desarrollo económico y de empleo, puesto que directamente moviliza recursos y que indirectamente con las actividades complementarias y derivadas permiten reforzar la capacidad de creación e innovación de muchas organizaciones públicas o privadas.

La Dirección de Educación y Cultura debe buscar que la cultura sea el centro de las estrategias de desarrollo local, lo que ha significado redefinir su papel ante el desarrollo, su incidencia en el fortalecimiento institucional, la existencia de tejido y capital social, la movilización y diversidad ciudadana lo que da como resultado una alta incidencia en los procesos de transformaciones locales, generando un entorno favorable para dinamizar social y económicamente al ciudadano.

5. Promover la gestión integral del patrimonio cultural del cantón.

Entendiendo por gestión integral la búsqueda de una sostenibilidad orientada por el interés común, que afianza la salvaguardia y promueve la apropiación social. Es decir, es fundamental emplazar la participación ciudadana, para comprender al patrimonio como algo que es propio, que conforma nuestra memoria y que nos da identidad.

La gestión del patrimonio cultural no debe ser asumida sólo por las entidades culturales si no por todos los grupos de interés. Existe una corriente muy fuerte que aborda la gestión de una manera intersectorial cada vez con un mayor interés local para proteger y valorar este patrimonio y teniendo en cuenta que estos recursos son la mayor muestra de nuestra identidad.

6. Promover la dimensión cultural de los espacios públicos del cantón.

Un espacio público es importante en una ciudad cuando este tiene peso en la comunidad, por su herencia histórica, por su valor patrimonial muchas veces son lugares originados por la aceptación consciente o inconsciente de sus ciudadanos.

La Dirección de Educación y Cultura debe promover la apropiación cultural y deportiva de los espacios públicos del cantón, generando escenarios en donde la convivencia y expresión de actividades estén orientadas a mejorar la calidad de vida del ciudadano, en otras palabras la simbiosis habitante-lugar se materializa en aspectos que luego reconocemos como identidad simbólica del lugar.

7. Consolidar y ampliar el mapa de equipamientos culturales y deportivos del cantón.

La Dirección de Educación y Cultura debe gestionar el inventario de equipamientos culturales y deportivos del cantón, identificando y priorizando proyectos de inversión para la mejora, reforma o creación y por otro lado determinar las complementariedad y sinergias entre los equipamientos en función. Dotando al cantón de una red de equipamientos básicos que garanticen el acceso a la cultura y el deporte de todos los ciudadanos.

3.3.1.2 Perspectiva Procesos

Esta perspectiva cuenta con objetivos estratégicos que describen los procesos inherentes a la Dirección de Educación y Cultura del GAD Municipal de Azogues para cumplir la promesa de valor para con los ciudadanos. Se han establecido cuatro objetivos estratégicos que se describen a continuación.

1. Mejorar el sistema de gobernanza de la cultura, el deporte y el turismo en el cantón.

El sistema de gobernanza se basa esencialmente en la interacción del sector público, privado y sociedad civil en procesos como la toma de decisiones y en la evaluación de programas y proyectos. La Dirección de Educación y Cultura debe promover la construcción participativa y la implementación efectiva de la política pública lo que fortalecerá la gobernanza cultural, deportiva y turística en el cantón.

2. Promover la innovación y la cultura digital en los servicios ofertados.

La Dirección de Educación y Cultura debe incorporar permanentemente nuevas herramientas y formas de interactuar, implementándolas en los diferentes servicios ofertados, facilitando la interacción con los ciudadanos a través de la cultura digital.

Cultura digital entendida como la revolución tecnológica influida por las tecnologías de la información y comunicación (TIC), promover procesos de

digitalización y tecnificación del sector cultural, deportivo y turístico que solamente de la mano de procesos de formación serán posibles.

3. Generar espacios comunicativos para informar y socializar las políticas y acciones realizadas en el cantón y buscar participación en torno a ellas

La descoordinación de las políticas culturales es el fruto del divorcio de cooperación, coordinación y falta de comunicación entre los diferentes agentes culturales tanto públicos como privados.

La Dirección de Educación y Cultura debe mantener informada a la ciudadanía sobre los objetivos, acciones y resultados, mediante la creación y el fortalecimiento de nuevos canales de comunicación de amplia cobertura y fácil acceso, provocando una participación activa y constante de todos los ciudadanos del cantón.

4. Promover la planeación, seguimiento y control en el sector para el cumplimiento de sus objetivos

La Dirección de Educación y Cultura debe gestionar la planeación, el seguimiento, evaluación y control, a través de una metodología estructurada, sistémica y articulada, en busca del cumplimiento de sus objetivos y metas a través de la información obtenida de los factores económicos, comunicacionales, de diversidad, físicos, espaciales, temporales y de hábitos inherentes al sector cultural.

3.1.3.3 Perspectiva de Aprendizaje

En esta perspectiva se encuentran los activos intangibles con los que cuenta la Dirección de Cultura para poner en práctica las estrategias desarrolladas las cuales siempre deben estar en un proceso de mejora continua para alcanzar el éxito. Es importante que estos activos intangibles estén alineados con la estrategia para lograr que los funcionarios municipales y el andamiaje

administrativo trabajen en forma eficiente con ética. Se debe destacar la práctica de procesos de transparencia a efectos que la ciudadanía ejerza un control social efectivo e incluyente.

Se describen dos objetivos estratégicos de aprendizaje, los mismos que están relacionados con actividades que buscan depurar, fortalecer el accionar de la Dirección.

1. Fortalecer la función administrativa y el desarrollo institucional

La Dirección de Educación y Cultura a través de sus procesos definidos en el estatuto, orgánico, implementará un modelo de gestión alineado a la normativa de la Dirección de Talento Humano, con el fin de fortalecer el desarrollo institucional.

2. Fortalecer la transparencia y la participación ciudadana con un control social efectivo e incluyente.

La Dirección de Educación y Cultura siguiendo la política institucional del libre acceso a toda la información municipal pública debe promover y fortalecer el acceso a dicha información, permitiendo el control social sobre la gestión, el proceder de los funcionarios municipales y la ejecución del presupuesto, para asegurar una gestión basada la participación ciudadana basados en el uso de los principios de transparencia y probidad.

3.1.3.4 Perspectiva de Recursos

Para dar cumplimiento de la promesa de valor por parte de la Dirección a los ciudadanos se hace necesario la apropiación de ingresos económicos y mejoras en la productividad, en este contexto la Dirección de Cultura debe gestionar en forma apropiada los recursos utilizados.

Un manejo adecuado del conocimiento con un apoyo en el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) sumado al trabajo del

recurso humano de la municipalidad garantizará el logro de los objetivos estratégicos. También es necesario fortalecer la infraestructura institucional que dará como resultado nuevas formas para cumplir la promesa de valor ofrecida a los ciudadanos.

Los objetivos estratégicos establecidos para esta perspectiva se presentan a continuación:

1. Gestionar los recursos necesarios en el corto, el medio y el largo plazo y su utilización de forma eficiente y eficaz.

La Dirección de Educación y Cultura debe disponer de los recursos necesarios debidamente planificados y presupuestados en su Plan Operativo Anual y ejecutarlos eficientemente, esto involucra tener altos cumplimientos presupuestales, para desarrollar los proyectos y actividades trazados lo que garantiza el acceso de los ciudadanos a los servicios ofertados.

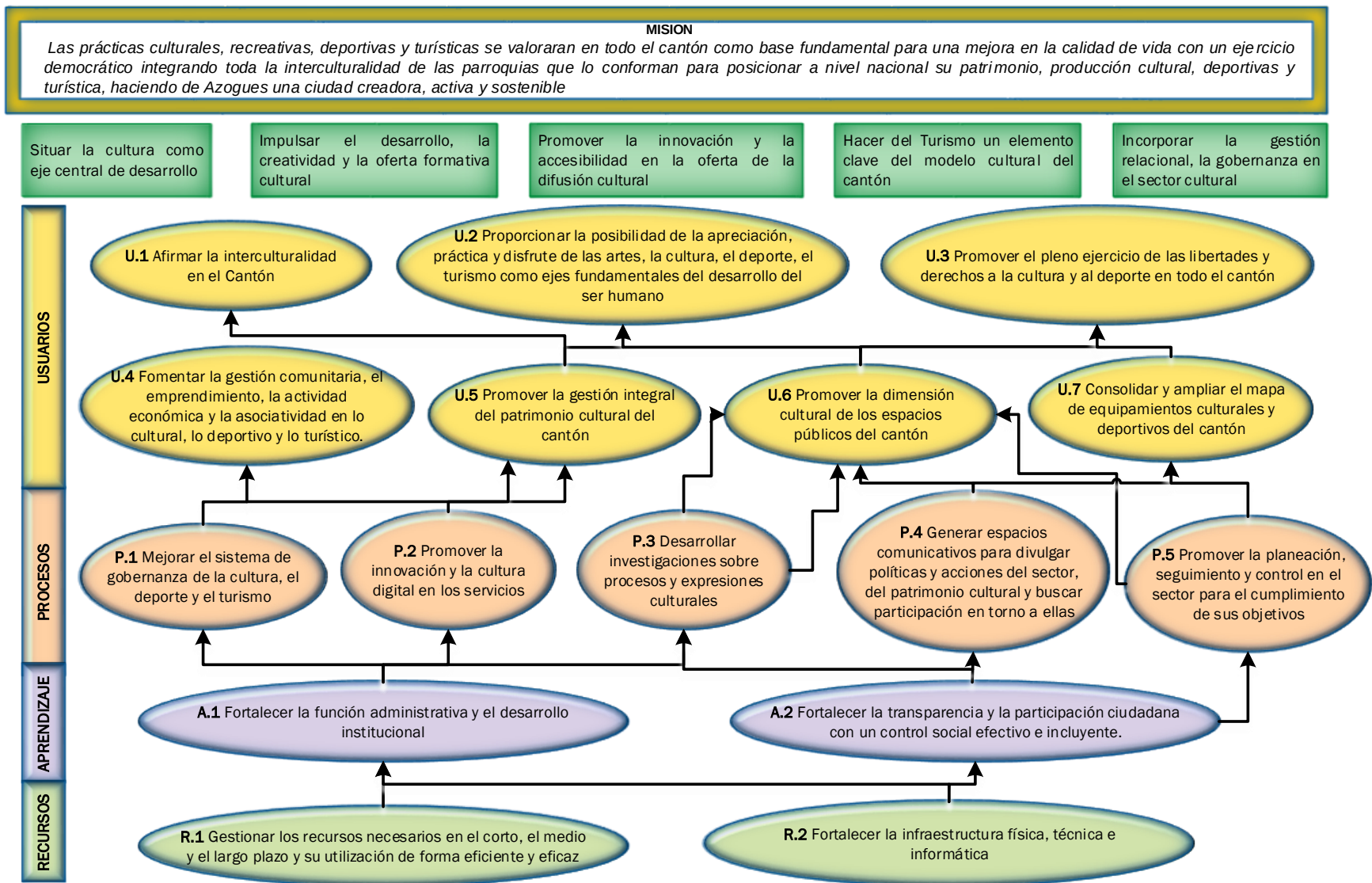
2. Fortalecer la infraestructura física, técnica e informática de la Dirección de Educación y Cultura.

La Dirección de Educación y Cultura debe disponer de la infraestructura y los recursos de tipo físico, técnico, humano e informático apropiado a su naturaleza, lo que le permitirá desarrollar en forma eficaz y eficiente sus procesos con el único fin, cumplir con la promesa de valor realizada a los ciudadanos.

Resumiendo gráficamente la propuesta que plantea este trabajo como mapa estratégico para la Dirección de Educación y Cultura en base a las estrategias antes descritas se plasma en la siguiente ilustración.

Ilustración 17. Mapa Estratégico Propuesto para la Dirección de Educación y Cultura del GAD Municipal de Azogues

Mapa Estratégico Propuesto para la Dirección de Educación y Cultura del GAD Municipal de Azogues



Elaboración Propia

CAPITULO 4

4. INDICADORES

El sector de la cultura adolece, en general, de información confiable, homogénea y comparable, lo que dificulta su análisis (Carrasco, 2006). El desarrollo económico, político y social en una Ciudad permite tener alta disponibilidad y acceso a la información, es por esto que instituciones privadas y públicas dirigen su preocupación en la búsqueda, diseño e implantación de indicadores culturales.

El establecimiento de indicadores permite salvar la aparente indefinición a la que están sometidas las políticas culturales debido a la variedad de concepción que tenemos de la cultura.

Un indicador cultural es una variable simple utilizada en conjunción con una o más variables para formar una medición en torno a una materia relativa a la cultura. Sea cual sea la naturaleza a medir podemos decir que podrán ser indicadores cuantitativos: aquellos relativos a algún dato inventariable como el patrimonio, los museos, las bibliotecas, los centros culturales, etc.; cualitativos: aquellos valores morales, éticos y pautas de conducta relativos a una comunidad o sociedad y que por lo tanto son difícilmente estandarizables.

La medición del grado de consecución de los objetivos estratégicos definidos anteriormente será realizada por medio de **indicadores de impacto** buscan medir principalmente la satisfacción del usuario, e **indicadores de resultado** ya que permiten medir la gestión realizada. A continuación se presentan los indicadores propuestos para cada una de las perspectivas de estudio.

4.1 INDICADORES PERSPECTIVA USUARIOS

4.1.1 OBJETIVO 1. Afirmar la interculturalidad en el cantón

Nombre:	Percepción de racismo entre los habitantes del cantón
Código:	U1.1
Objetivo:	Medir el porcentaje de percepción de racismo de los habitantes de Azogues
Métrica:	Porcentaje
Definición:	PPD= porcentaje de población que ha sentido racismo Pecd= total de Población encuestada que ha sentido ser discriminada Tpe= total población encuestada $PPD = \frac{Pecd}{Tpe}$
Meta:	Menor a 7 %
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Impacto

Nombre:	Percepción de prejuicios entre los habitantes del cantón
Código:	U1.2
Objetivo:	Medir el porcentaje de percepción de prejuicios de los habitantes de Azogues
Métrica:	Porcentaje
Definición:	PPP= porcentaje de población que ha sentido prejuicio Pep= total de Población encuestada que ha sentido sufrir prejuicio Tpe= total población encuestada $PPP = \frac{Ppep}{Tpe}$
	Encuesta por definirse
Meta:	Menor a 15%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Impacto

Nombre:	Percepción de tolerancia de los habitantes del cantón hacia grupos poblaciones diferentes a los que se pertenece
Código:	U1.3
Objetivo:	Medir el porcentaje de percepción de tolerancia de los habitantes de Azogues hacia grupos poblaciones diferentes a los que se pertenece
Métrica:	Porcentaje
Definición:	PPT= porcentaje de población tolerante a otros grupos Pet= total de Población encuestada tolerante hacia otros grupos Tpe= total población encuestada $PPT = \frac{Pet}{Tpe}$
Meta:	Mayor a 50%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Impacto

Nombre:	Acciones afirmativas que favorecen la inclusión de grupos diferentes
Código:	U1.4
Objetivo:	Medir el número de acciones afirmativas realizadas al año
Métrica:	Número
Definición:	AA=número de acciones afirmativa <i>AA = número de acciones afirmativas</i>
Meta:	Mayor a 10
Periodicidad:	Trimestral
Tipo de Indicador:	Resultado

4.1.2 OBJETIVO 2. Proporcionar la posibilidad de la apreciación, práctica y disfrute de las artes, la cultura, el deporte, el turismo como ejes fundamentales del desarrollo del ser humano.

Nombre:	Número de proyectos en beneficio de las Artes, Cultura, Turismo y Deporte
Código:	U2.1
Objetivo:	Medir el número de proyectos realizadas al año
Métrica:	Número
Definición:	NP=número de proyectos <i>NP = número de proyectos al año</i>
Meta:	12
Periodicidad:	Trimestral
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Acceso de los niños a los programas de educación formal con currículos de formación artística, cultural, turístico y deportivo
Código:	U2.2
Objetivo:	Conocer el porcentaje de niños que acceden a los programas de educación formal con currículos de formación artística, cultural, turístico y deportivo del total de cupos ofertados por la Dirección de Cultura
Métrica:	Porcentaje
Definición:	APE= porcentaje de niños que acceden a los programas de educación formal en formación artística, cultural, turística y deportiva Npe= número de niños que acceden a los programas de educación formal en formación artística, cultural, turística y deportiva Tco= total de cupos ofertados $APE = \frac{Npe}{Tco} * 100$
Meta:	Mayor 70%
Periodicidad:	Mensual
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Número de convenios firmados con otras instituciones para apoyo de programas artísticos, culturales, turísticos y deportivos
Código:	U2.3
Objetivo:	Medir el número de proyectos realizadas al año
Métrica:	Número
Definición:	# de convenios al año
Meta:	4
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

4.1.3 OBJETIVO 3. Promover el pleno ejercicio de las libertades y derechos a la cultura y al deporte en todo el cantón.

Nombre:	Impacto de la práctica de actividades culturales de los ciudadanos del cantón
Código:	U3.1
Objetivo:	Identificar la relación existente entre la práctica de actividades culturales del cantón
Métrica:	Porcentaje
Definición:	PAC=Población activa culturalmente Psac=Población que SI realiza actividades Culturales Tpe= Total población encuestada $PAC = \frac{Psac}{Tpe} * 100$
Meta:	Superior a 60%
Periodicidad:	Bienal
Tipo de Indicador:	Impacto

Nombre:	Impacto de la práctica de actividades deportivas de los ciudadanos del cantón
Código:	U3.2
Objetivo:	Identificar la relación existente entre la práctica de actividades deportivas del cantón
Métrica:	Número
Definición:	PDC=Población deportiva activa Psad=Población que SI realiza actividades Deportivas Tpe= Total población encuestada $PDC = \frac{Psad}{Tpe} * 100$
Meta:	Superior a 60%
Periodicidad:	Bienal
Tipo de Indicador:	Impacto

Nombre:	Turismo recibido por la oferta cultural y deportiva
Código:	U3.3
Objetivo:	Identificar la relación existente entre la oferta cultural y deportiva y el turismo en el cantón
Métrica:	Porcentaje
Definición:	TC=turismo hacia el cantón por oferta cultural y deportiva Vec= visitantes por eventos culturales y/o artísticos Ved= visitantes por eventos deportivos N= número total de visitantes $TC = \frac{Vec + Ved}{N}$
Meta:	Incremento por año
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Impacto

Nombre:	Nivel de asistencia a los servicios ofertados para actividades culturales y deportivas en el cantón
Código:	U3.4
Objetivo:	Conocer el porcentaje de asistencia a los servicios ofertados en cultura y deporte
Métrica:	Porcentaje
Definición:	AOPC= Asistencia a la oferta pública cultura y deportiva Nha= número de habitantes que asistieron a la oferta cultural y deportiva Sa= sumatoria de los aforos en los que se despliega la oferta $AOPC = \frac{Nha}{Sa}$
Meta:	Superior 19
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Personas que realizan una práctica artística, cultural y/o deportiva
Código:	U3.5
Objetivo:	Conocer el porcentaje de personas que realizan alguna práctica artística, cultural, deportiva y recreativa en diferentes disciplinas sea en espacio municipal o cualquier otro
Métrica:	Porcentaje
Definición:	HPAD= porcentaje de habitantes que realizan prácticas artísticas, culturales y deportivas Npad= número de habitantes que realizan prácticas artísticas, culturales y deportivas Tp= Total de población con edad ≥6 años $HPAD = \frac{Npad}{Tp}$
Meta:	Mayor a 45%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

4.1.4 OBJETIVO 4. Fomentar la gestión comunitaria, el emprendimiento, la actividad económica y la asociatividad en lo cultural, lo deportivo y lo turístico.

Nombre:	Tasa de permanencia de organizaciones o agrupaciones en actividades culturales, artísticas, turísticas y deportivas
Código:	U4.1
Objetivo:	Conocer el número de organizaciones, asociaciones o agrupaciones creadas formales y no formales que permanecen luego de 2 años de creadas
Métrica:	Porcentaje
Definición:	NO= número de organizaciones, asociaciones o agrupaciones creadas formales y no formales que permanecen luego de 2 años de creadas Noa= número de organizaciones reportadas activas Toc= total de organizaciones creadas $NO = \frac{Noa}{Toc}$
Meta:	Incrementar en forma anual
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Impacto

Nombre:	Oportunidades de trabajo ofrecidas en los proyectos culturales, artísticos, deportivos y turísticos
Código:	U4.2
Objetivo:	Conocer el número de oportunidades de trabajo generadas por las actividades en los proyectos culturales, artísticos, deportivos y turísticos.
Métrica:	Número
Definición:	OL= Oferta laboral creada Npc=número de promotores culturales contratados Pic= número de proveedores contratados indirectamente OL= Npc+Pic
Meta:	Mayor a 200
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Impacto

Nombre:	Monto utilizado en el año para eventos artísticos, culturales, turísticos y deportivos
Código:	U4.3
Objetivo:	Conocer el monto anual utilizado en los proyectos realizados en actividades culturales, artísticas, turísticas y deportivas
Métrica:	Porcentaje
Definición:	MA=Porcentaje de presupuesto utilizado Pc= presupuesto asignado a la Dirección de Educación Cultura Pg= presupuesto general $MA = \frac{Pc}{Pg} * 100 = \frac{748,057.40}{27,648,719.84} * 100$
Meta:	Mantener en forma anual con miras a incrementar
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Impacto

4.1.5 OBJETIVO 5. Promover la gestión integral del patrimonio cultural del cantón.

Nombre:	Reconocimiento de hechos históricos y de memoria del cantón por parte de los ciudadanos
Código:	U5.1
Objetivo:	Medir el reconocimiento del patrimonio como resultado de la producción social de la memoria de los ciudadanos del cantón
Métrica:	Porcentaje
Definición:	PCH= porcentaje de personas que conocen hechos relevantes Tpch= total personas que conocen hechos relevantes Tp= total de personas mayores a 13 años $PCHH = \frac{Tpch}{Tp} * 100$ Encuesta sobre Hechos Relevantes
Meta:	Mayor al 75%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Impacto

Nombre:	Bienes de interés cultural protegidos
Código:	U5.2
Objetivo:	Conocer el porcentaje de bienes de interés cultural protegidos del total de bienes existentes
Métrica:	Porcentaje
Definición:	BIC= bienes de interés cultural Bici= bienes inmuebles de interés cultural intervenidos Bmci= bienes muebles de interés cultural intervenidos Tbic= total de bienes inmuebles de interés cultural del cantón Tbmc= total de bienes muebles de interés cultural del cantón $BIC = \frac{Bici + Bmci}{Tbic + Tbmc}$
Meta:	Mayor al 40%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Buenas prácticas de interés cultural
Código:	U5.3
Objetivo:	Conocer el porcentaje de buenas prácticas de interés cultural consolidadas
Métrica:	Porcentaje
Definición:	PIC= prácticas de interés cultural Pcc= prácticas de interés cultural consolidadas Tpc= total de prácticas de interés cultural del cantón $PIC = \frac{Pcr}{Tpc}$
Meta:	Mayor al 30%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Inversión en gestión del patrimonio cultural
Código:	U5.4
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Unidad de Patrimonio
Definición:	PIP= porcentaje de inversión en gestión patrimonial cultural Vig= Valor de la inversión en gestión del patrimonio cultural Tpd= Total del presupuesto de la Dirección de Planificación $PIP = \frac{Vig}{Tpd} * 100$
Valor:	Mayor al 10%

Nombre:	Proyectos de investigación del patrimonio cultural del cantón
Código:	U5.5
Objetivo:	Ampliar el conocimiento sobre el patrimonio cultural del cantón, midiendo el número de proyectos de investigación realizados
Métrica:	Número
Definición:	PIR= proyectos de investigación del patrimonio cultural
Meta:	2
Periodicidad:	Semestral
Tipo de Indicador:	Resultado

4.1.6 OBJETIVO 6. Promover la dimensión cultural de los espacios públicos del cantón.

Nombre:	Empoderamiento de los ciudadanos del espacio público del cantón como escenario cultural y deportivo
Código:	U6.1
Objetivo:	Medir el cambio de actitud de los ciudadanos respecto al espacio público como escenario cultural y deportivo
Métrica:	Porcentaje
Definición:	CEPU= porcentaje de ciudadanos que consideran el espacio público es pertinente para la expresión cultural y/o práctica deportiva Ncep=número de ciudadanos que si consideran que el espacio público es propicio para la expresión cultural y/o para la práctica deportiva Tp= total de personas mayores a 13 años $CEPU = \frac{Ncep}{Tp} * 100$
Meta:	Mayor al 80%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Impacto

Nombre:	Oferta de actividades culturales y deportivas en los espacios públicos
Código:	U6.2
Objetivo:	Conocer el porcentaje de incremento de la oferta de actividades culturales y deportivas en el espacio público del cantón
Métrica:	Porcentaje
Definición:	OACD= ofertas actividades culturales y deportivas en los espacios públicos Nacd= número de actividades culturales y deportivas realizadas en el espacio público en año de medición Nacda= número de actividades culturales y deportivas realizadas en el espacio público en el año anterior al de medición $OACD = \left(\left(\frac{Nacd}{Nacda} \right) - 1 \right) * 100$
Valor:	Superior a 30%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Empoderamiento de corredores culturales y recreativos por la ciudadanía
Código:	U6.3
Objetivo:	Reconocer, fortalecer y visibilizar corredores culturales y recreativos
Métrica:	Porcentaje
Definición:	CCE= número de corredores culturales y recreativos empoderados Ncc= número de corredores culturales y recreativos reconocidos Tci= total de corredores implementados $CCE = \frac{Ncc}{Tci} * 100$
Meta:	Mayor a 70%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

NOTA: Corredores culturales y recreativos, espacios simbólicos e históricamente significativos para el cantón, y que a través de una estrategia orientada a su revitalización, apropiación y promoción, contribuyen a garantizar el ejercicio democrático de las libertades culturales y deportivas y al goce efectivo de los derechos culturales y del derecho a la ciudad, así como un continuo fortalecimiento de las cadenas productivas asociadas a la circulación de bienes y servicios culturales.

4.1.7 OBJETIVO 7. Promover la dotación y el mantenimiento del equipamiento deportivo y cultural.

Nombre:	Equipamiento cultural y deportivo sostenible en el cantón
Código:	U7.1
Objetivo:	Medir los equipamiento culturales y deportivos públicos y los beneficiarios en el cantón en función de variables de oferta y asistencia
Métrica:	Promedio
Definición:	ES= equipamiento cultural y deportivo sostenible Fr= número de funciones realizadas en equipamientos públicos Fp= número de funciones planeadas para el equipamiento público $ES = \left(\frac{Fr}{Fp} \right) * 100$
Meta:	Mayor a 75%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Impacto

Nombre:	Percepción de los ciudadanos del cantón respecto del uso y conocimiento de los equipamiento culturales, recreativos y deportivos
Código:	U7.2
Objetivo:	Identificar la percepción de los ciudadanos del cantón, respecto al uso y conocimiento de los equipamientos culturales, recreativos y deportivos
Métrica:	Porcentaje
Definición:	ECD= percepción de los ciudadanos del cantón, respecto al uso y conocimiento de los equipamientos culturales, recreativos y deportivos He= número de habitantes empoderados Tp=total población mayor a 13 años $PECD = \frac{Hecd}{Tp} * 100$
Meta:	Superior al 70%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Impacto

Nombre:	Déficit de equipamientos culturales, recreativos y deportivos identificado
Código:	U7.3
Objetivo:	Medir el porcentaje de reducción del déficit identificado de equipamientos culturales, recreativos y deportivos en el cantón
Métrica:	Porcentaje
Definición:	DE= déficit de equipamientos culturales, recreativos y deportivos ECDci= número de equipamientos culturales, recreativos y deportivos construidos o instalados en la localidad Dil= déficit identificado en la localidad $DE = \frac{Dil}{ECDci} * 100$
Meta:	Menor a 35%
Periodicidad:	Semestralmente
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Acciones para la internacionalización del arte, la cultura, el patrimonio y el deporte (Eventos internacionales organizados en la ciudad)
Código:	U7.4
Objetivo:	Verificar el cumplimiento de estrategias de internacionalización para el cantón
Métrica:	Número
Definición:	AI= número de acciones de internacionalización
Meta:	3
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

4.2 INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS

4.2.1 OBJETIVO 1. Mejorar el sistema de gobernanza de la cultura, el deporte y el turismo en el cantón.

Nombre:	Estrategias de articulación y participación intersectorial y/o ciudadana en marcha para el fortalecimiento cultural y deportivo
Código:	P1.1
Objetivo:	Monitorear la implementación de estrategias de articulación y participación intersectorial y/o ciudadana puestas en marcha para el fortalecimiento cultural y deportivo
Métrica:	Porcentaje
Definición:	EA= Estrategias de Articulación Ee= número de estrategias de articulación y participación intersectorial y/o ciudadana puestas en marcha para el fortalecimiento cultural y deportivo Ep= número de estrategias de articulación y participación intersectorial y/o ciudadana planificadas a implementarse en el período de medición para el fortalecimiento cultural y deportivo $EA = \frac{Ee}{Ep} * 100$
Meta:	100%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Agenda normativa para las actividades culturales y deportivas
Código:	P1.2
Objetivo:	Medir la gestión y el número de ordenanzas, resoluciones expedidos productos de una agenda normativa
Métrica:	Porcentaje
Definición:	ANP= número de actividades realizadas de la planificación de trabajo de la agenda normativa ApAN= número de actividades planificadas de trabajo de la agenda normativa Nore= número de ordenanzas, resoluciones expedidas Norp= número de ordenanzas, resoluciones planeadas $ANP = \frac{ApAN}{Norp} * 100$
Meta:	100%
Periodicidad:	Semestralmente
Tipo de Indicador:	Resultado

4.2.2 OBJETIVO 2. Promover la innovación y la cultura digital en los servicios ofertados.

Nombre:	Procedimientos institucionales soportados en el uso de nuevas tecnologías
Código:	P2.1
Objetivo:	Verificar el porcentaje de procedimientos institucionales virtualizados
Métrica:	Porcentaje
Definición:	PV= Procedimientos institucionales virtualizados PIv= número de procedimientos institucionales virtualizados TPIv= número total de procedimientos institucionales a virtualizar $PV = \frac{PIv}{TPIv} * 100$
Meta:	50%
Periodicidad:	Semestral
Tipo de Indicador:	Resultado

4.2.3 OBJETIVO 3. Desarrollar investigaciones sobre procesos y expresiones culturales y deportivas.

Nombre:	Investigaciones financiadas y documentadas por la Dirección de Educación y Cultura
Código:	P3.1
Objetivo:	Hacer el seguimiento al número de investigaciones financiadas y documentadas por la Dirección respecto al año inmediatamente anterior
Métrica:	Número
Definición:	IFD= número de investigaciones financiadas y documentadas
Meta:	1
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Información generada para fortalecer la gestión de la Dirección de Educación y Cultura
Código:	P3.2
Objetivo:	Hacer el seguimiento al plan de trabajo de generación de información en el año en curso
Métrica:	Número
Definición:	Blg= número de boletines e informes generados por la Dirección en el año en curso.
Meta:	2
Periodicidad:	Semestralmente
Tipo de Indicador:	Resultado

4.2.4 OBJETIVO 4. Generar espacios comunicativos para informar y socializar las políticas y acciones realizadas en el cantón y buscar participación en torno a ellas

Nombre:	Estrategia Digital de divulgación y socialización en torno a las actividades de la Dirección de Educación y Cultura
Código:	P4.1
Objetivo:	Medir el número de descargas de las agendas culturales en las páginas web y redes sociales del GAD Municipal de Azogues
Métrica:	Número
Definición:	ND=Número de descargas
Meta:	1000
Periodicidad:	anual
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Estrategia Impresa de divulgación y socialización en torno a las actividades de la Dirección de Educación y Cultura
Código:	P4.2
Objetivo:	Medir el número de descargas de las agendas culturales en las páginas web y redes sociales del GAD Municipal de Azogues
Métrica:	Número
Definición:	ND=Número de agendas impresas
Meta:	8,000
Periodicidad:	anual
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Estrategia articuladas de comunicación
Código:	P4.3
Objetivo:	Contar con una agenda cultural, artística y deportiva articulada con todos los grupos de interés
Métrica:	Porcentaje
Definición:	NP= Nivel de participación Nlp= Número de instituciones que participaron de la reuniones Nli= Número de instituciones invitadas para la reuniones $NP = \frac{Nlp}{Nli} * 100$
Meta:	Superior al 85%
Periodicidad:	Semestral
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Política planificada de comunicación
Código:	P4.3
Objetivo:	Verificar el nivel de implementación de una política planificada de comunicación para el año
Métrica:	Porcentaje
Definición:	NC= Porcentaje de cumplimiento de la Política de comunicación para la Dirección de Educación y Cultura en el año en curso
Meta:	90%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

4.2.5 OBJETIVO 5. Promover la planeación, seguimiento y control en el sector para el cumplimiento de sus objetivos

Nombre:	Cumplimiento del Plan Estratégico
Código:	P5.1
Objetivo:	Hacer el seguimiento al cumplimiento del Plan Operativo Anual
Métrica:	Porcentaje
Definición:	CPE= porcentaje de cumplimiento Plan Operativo Anual
Meta:	90%
Periodicidad:	Mensual
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Implementación de un sistema de información para la Dirección de Educación y Cultura para sistematizar su información
Código:	P5.2
Objetivo:	Medir el grado de avance en la implementación del Plan de sistematización para la Dirección de Educación y Cultura
Métrica:	Porcentaje
Definición:	Porcentaje de avance para la implementación del sistema de información
Meta:	70%
Periodicidad:	Trimestralmente
Tipo de Indicador:	Resultado

4.3 INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE

4.3.1 OBJETIVO 1. Fortalecer la función administrativa y el desarrollo institucional.

Nombre:	Sistema integrado de gestión para la Dirección de Educación y Cultura
Código:	A1.1
Objetivo:	Propuesta para la implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Dirección de Educación y Cultura
Métrica:	Porcentaje
Definición:	PSIG= porcentaje de avance para la propuesta Sistema de Integral de Gestión
Meta:	30%
Periodicidad:	Trimestralmente
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Implementación del Plan de Mejoramiento Clima Organizacional
Código:	A1.2
Objetivo:	Medir la implementación del plan de intervención para mejorar el clima organizacional
Métrica:	Porcentaje
Definición:	CCO= porcentaje de cumplimiento Plan Clima Organizacional
Meta:	100%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Efectividad del Plan Clima Organizacional
Código:	A1.3
Objetivo:	Medir la efectividad de la implementación del plan de intervención de clima organizacional en la Dirección de Educación y Cultura
Métrica:	Número
Definición:	CCOM= porcentaje de cumplimiento de mejora Clima Organizacional
Meta:	Mayor a 70%
Periodicidad:	Semestral
Tipo de Indicador:	Resultado

4.3.2 OBJETIVO 2. Fortalecer la transparencia y la participación ciudadana con un control social efectivo e incluyente.

Nombre:	Programa de transparencia y probidad para un control social efectivo
Código:	A2.1
Objetivo:	Verificar el porcentaje de cumplimiento del plan de transparencia y atención al ciudadano
Métrica:	Porcentaje
Definición:	CPTA= porcentaje de cumplimiento Plan de Transparencia y Atención al Ciudadano
Meta:	100%
Periodicidad:	Semestral
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Rendición de cuentas
Código:	A2.2
Objetivo:	Verificar la calificación obtenida en la Rendición de cuentas sobre la Dirección de Educación y Cultura
Métrica:	Número
Definición:	PRC= promedio de valoración en la rendición de cuentas Crc= calificación de los ciudadanos asistentes a la rendición de cuentas (número de encuestas con calificación Sobresaliente y Buena) Npc= número de personas consultadas $PRC = \frac{Crc}{Npc} * 100$
Meta:	Superior 70%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

4.4 INDICADORES PERSPECTIVA RECURSOS

4.4.1 OBJETIVO 1. Gestionar los recursos necesarios en el corto, el medio y el largo plazo y su utilización de forma eficiente y eficaz.

Nombre:	Ejecución presupuestal de los recursos de la Dirección de Educación y Cultura
Código:	R1.1
Objetivo:	Verificar la ejecución de los recursos de la Dirección de Educación y Cultura contra los recursos programados
Métrica:	Porcentaje
Definición:	PER= porcentaje de ejecución de recursos Redc= recursos ejecutados de la Dirección de Educación y Cultura TRpdc= total de recursos programados de la Dirección de Educación y Cultura $PER = \frac{Redc}{TRpdc}$
Meta:	95%
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Convenios suscritos con Instituciones Públicas y Empresa Privada a fin de conseguir apoyo a proyectos Culturales, Artísticos y Deportivos
Código:	R1.2
Objetivo:	Verificar el número de instituciones que han apoyado a las actividades
Métrica:	Número
Definición:	NCS= número de convenios suscritos
Meta:	4 convenios al año
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Monto gestionado ante Instituciones Públicas y Empresa Privada a fin de conseguir recursos para apoyo a proyectos Culturales, Artísticos y Deportivos
Código:	R1.3
Objetivo:	Verificar el monto gestionado ante instituciones que han apoyado a las actividades y el monto gestionado
Métrica:	Número
Definición:	MG= Monto gestionado para actividades culturales, artísticas y deportivas
Meta:	Monto que supere los \$ 20,000.00
Periodicidad:	Anual
Tipo de Indicador:	Resultado

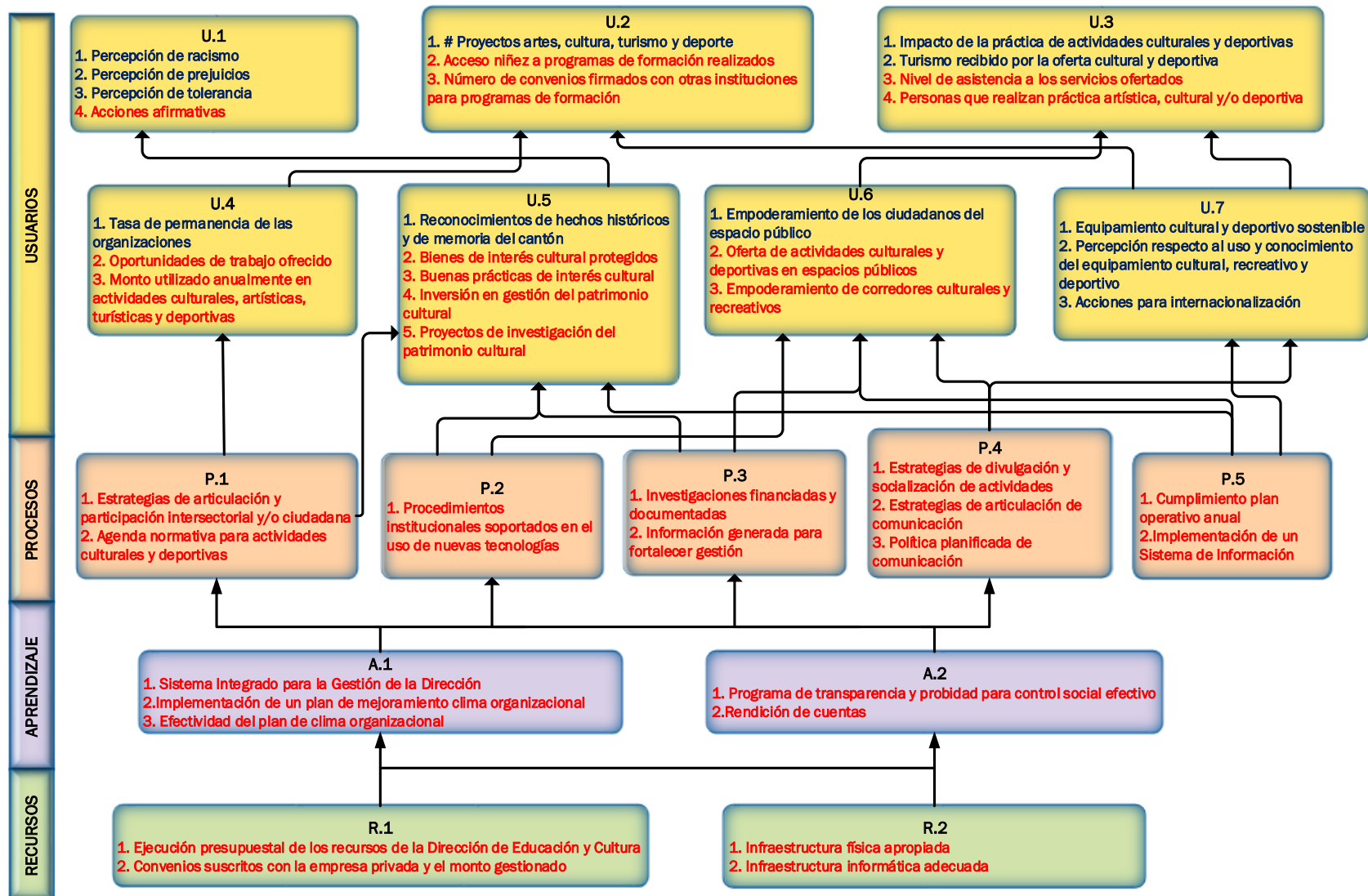
4.4.2 OBJETIVO 2. Fortalecer la infraestructura física, técnica e informática de la Dirección de Educación y Cultura.

Nombre:	Infraestructura física apropiada
Código:	R2.1
Objetivo:	Medir el grado de satisfacción de la infraestructura municipal para actividades culturales, artísticas y deportivas
Métrica:	Porcentaje
Definición:	Resultado de la Encuesta de Satisfacción ante la infraestructura que posee
Meta:	75%
Periodicidad:	Semestral
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Infraestructura informática adecuada
Código:	R2.2
Objetivo:	Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios frente a la infraestructura informática con que cuenta la Dirección
Métrica:	Porcentaje
Definición:	Resultado de la Encuesta de Satisfacción ante la infraestructura informática que posee Encuesta por definir
Meta:	95%
Periodicidad:	Semestral
Tipo de Indicador:	Resultado

Ilustración 18. Mapa de Indicadores creados para la Dirección de Educación y Cultura del GAD Municipal de Azogues

Mapa de Indicadores de la Dirección de Educación y Cultura del GAD Municipal de Azogues



Elaboración Propia

CAPITULO 5

5. IMPLANTACION Y ANALISIS

Un modelo de evaluación de gestión integral es fundamental para conocer la situación real de la Dirección de Educación y Cultura y sirve de apoyo para el logro de los objetivos propuestos, la agilidad en la toma de decisiones y la solución oportuna de los problemas.

Con este modelo se busca proporcionar una información clara y concisa, de tal manera que la Dirección de Educación y Cultura tenga la capacidad de detectar y superar por anticipado y en forma proactiva los momentos críticos, en base de la información suministrada por el CMI, de tal forma que permita preparar estrategias y poner en marcha para alcanzar el éxito.

Cualquier GAD Municipal sin importar su tamaño, se debe adaptar a diversas situaciones, bien sea que éstas traigan como resultado períodos de éxito o de crisis.

Tal como está la situación del país muchos Alcaldes que son los administradores de la cosa pública se ven enfrentados a situaciones que conllevan a replantear estrategias, políticas y objetivos.

El modelo tradicional utilizado por los GAD Municipales ha evolucionado y se requiere por tanto de un nuevo modelo de gestión que permita optimizar con eficiencia y eficacia los recursos, mejorando los resultados.

El control de la gestión empresarial se puede clasificar de acuerdo con el período que abarca sus análisis rutinarios o de evaluación final.

Los rutinarios son aquellos que se efectúan durante la marcha de un plan con el objetivo de realizar ajustes o correcciones a las desviaciones.

En tanto el de evaluación final es un control que se realiza al terminar un ciclo y su objetivo es verificar si los resultados alcanzados fueron los planificados, a efecto de ratificar o reformular el plan. A la hora de efectuar los controles sobre

la gestión en empresas es necesario recordar las características particulares que las distinguen.

Una correcta evaluación de la gestión municipal sugiere un análisis integral de los resultados en diferentes perspectivas: usuario, procesos, aprendizaje y recursos, siendo el sentido de su implementación el encontrar información que permita mejorar los procesos de gestión. Con este contexto se plantea seguir las siguientes acciones: la recopilación de datos, los cálculos de resultados, el análisis de información, la elaboración de conclusiones.

5.1 RECOPIACION DE DATOS

La evaluación global de la gestión de la Dirección de Educación y Cultura requiere de cierta información básica que dé una imagen de la evolución de la dependencia. Esta información se extrae de: los resultados de las encuestas realizadas, de la información financiera existente, de convenios y otros actos administrativos propios de la gestión cultural. Se toma como año de partida y base de información el PERIODO 2015.

5.2 CALCULOS DE LOS RESULTADOS

Los datos proporcionados por la Dirección de Educación y Cultura sobre las diferentes encuestas fueron realizadas por el personal de dicha dependencia en enero del 2015 con una muestra de 300 encuestados las que arrojaron la siguiente información

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1-p)}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * (1-p)}$$

n= tamaño de la muestra que queremos calcular

N= Tamaño del universo (70,000)

Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado

Nivel de confianza 90% -> Z=1,645

e = Es el margen de error admitido (5%)

$$n = \frac{70,000 * 1.645^2 * 50\% * (1-56\%)}{(70,000-1) * 5\%^2 + 1.645^2 * 56\% * (1-56\%)}$$

n= 300.1628381

5.2.1 INDICADORES PERSPECTIVA USUARIOS

OBJETIVO 1. Afirmar la interculturalidad en el cantón

Nombre:	Percepción de racismo entre los habitantes del cantón
Código:	U1.1
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Encuesta
Definición:	PPD= porcentaje de población que ha sentido racismo Pecd= total de Población encuestada que ha sentido ser discriminada Tpe= total población encuestada $PPD = \frac{Pecd}{Tpe} = \frac{15}{300}$
Valor :	5.00 %
Periodicidad:	Anual

Nombre:	Percepción de prejuicios entre los habitantes del cantón
Código:	U1.2
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Encuesta
Definición:	PP= porcentaje de población que ha sentido prejuicio Pep= total de Población encuestada que ha sentido sufrir prejuicio Tpe= total población encuestada $PP = \frac{Pep}{Tpe} = \frac{30}{300}$
Valor:	10%

Nombre:	Percepción de tolerancia de los habitantes del cantón hacia grupos poblaciones diferentes a los que se pertenece
Código:	U1.3
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Encuesta
Definición:	PPT= porcentaje de población tolerante a otros grupos Pet= total de Población encuestada tolerante hacia otros grupos Tpe= total población encuestada $PPT = \frac{Pet}{Tpe} = \frac{200}{300}$
Valor:	66.67%

Nombre:	Acciones afirmativas que favorecen la inclusión de grupos diferentes
Código:	U1.4
Métrica:	Número
Fuente:	Planes de acciones afirmativas realizadas por la Dirección
Definición:	AA= número de acciones afirmativas $AA = \text{número de acciones afirmativas} = 4$
Valor:	10

Acciones afirmativas implementadas por la Dirección de Educación y Cultura

1. Talleres vacacionales en parroquias por primera vez
2. Curso de fortalecimiento para exámenes ENES mediante ordenanza en todo el cantón
3. Programa de bailo terapia en todo el cantón
4. POA participativos en todo el cantón

OBJETIVO 2. Proporcionar la posibilidad de la apreciación, práctica y disfrute de las artes, la cultura, el deporte, el turismo como ejes fundamentales del desarrollo del ser humano.

Nombre:	Número de proyectos en beneficio de las Artes, Cultura, Turismo y Deporte
Código:	U2.1
Métrica:	Número
Fuente:	Dirección de Cultura
Definición:	NP=número de proyectos <i>NP = número de proyectos al año = 7</i>
Valor:	7

Cultura

1. Capacitación y Sensibilización a favor del buen Hábito a la lectura

Arte

1. Presentación al aire libre Obra Teatral internacional "De caballeros y dragones" realizado en el período de vacaciones
2. Exposiciones Pictóricas: Grandes maestro españoles, Muestra pictórica de Edmundo Montoya
3. Presentación de la Sinfónica de Guayaquil en las fiestas de abril y noviembre de ese año

Turismo

1. Proyecto Conoce tu destino, realizado para conocer los atractivos de cada una de las ocho parroquias durante todo el año los días domingos.

Deporte

1. Escuela de Futbol
2. Coorganizar maratón 10 k en las fiestas de abril

Nombre:	Acceso de los niños a los programas de educación formal con currículos de formación artística, cultural, turístico y deportivo
Código:	U2.2
Objetivo:	Conocer el porcentaje de niños que acceden a los programas de educación formal con currículos de formación artística, cultural, turístico y deportivo del total de cupos ofertados por la Dirección de Cultura
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	APE= porcentaje de niños que acceden a los programas de educación formal en formación artística, cultural, turística y deportiva Npe= número de niños que acceden a los programas de educación formal en formación artística, cultural, turística y deportiva Tco= total de cupos ofertados $APE = \frac{Npe}{Tco} * 100 = \frac{204}{370} * 100$
Valor:	55.14%

Se toman en cuenta programas implementados para todo el año.

EJE ARTÍSTICO

PROGRAMA	Ciclo	Total Participantes	Cupo Asignado
	I	30	40
Escuela Artes Plásticas Cantera	II	20	40
	III	15	40
	IV	10	40
	TOTAL	75	160
Club de niños pintores		40	60
Banda orquesta		15	20
Grupo de Danza		16	30
	TOTAL	71	110

EJE CULTURAL

PROGRAMA	Total Participantes	Cupo Asignado
Proyecto sensibilización por la lectura	15	20
Club de lectores	8	20
TOTAL	23	40

EJE DEPORTIVO

PROGRAMA	Total Participantes	Cupo Asignado
Taller de Fútbol	50	60
TOTAL	50	60

Total de participantes = 219

Total de Cupos Asignados= 370

Nombre:	Número de convenios firmados con otras instituciones para apoyo de programas artísticos, culturales, turísticos y deportivos
Código:	U2.3
Métrica:	Número
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	NC=número de convenios <i>NC = número de convenios al año = 15</i>
Valor:	10

Nro.	Institución	Fecha
1	Federación de Patinaje del Azuay	Abril
1	Federación de Barrios	Noviembre
1	Azogues corredores club	Abril
1	Universidad del Azuay	Enero
2	Gobierno Provincial del Cañar	Abril, Noviembre
1	Guapán	Noviembre
2	CELEC EP	Abril, Noviembre

1	Empresa Eléctrica Azogues	Abril, Junio
1	Cooperativa CACPE	Noviembre
1	Cooperativa FAMILIA AUSTRAL	Noviembre
1	TELEFONICA MOVISTAR	Noviembre
1	Grupo AZENDE	Noviembre
1	COLINEAL	Noviembre
15		

OBJETIVO 3. Promover el pleno ejercicio de las libertades y derechos a la cultura y al deporte en todo el cantón.

Nombre:	Impacto de la práctica de actividades culturales de los ciudadanos del cantón
Código:	U3.1
Métrica:	Número
Fuente:	Encuesta población mayor a 6 años
Definición:	PAC=Población activa culturalmente Psac=Población que SI realiza actividades Culturales Tpe= Total población encuestada $PAC = \frac{Psac}{Tpe} * 100 = \frac{200}{300} * 100$
Valor:	66.67%

Nombre:	Impacto de la práctica de actividades deportivas de los ciudadanos del cantón
Código:	U3.2
Métrica:	Número
Fuente:	Encuesta realizada población mayor a 6 años
Definición:	PAD=Población deportiva activa Psad=Población que SI realiza actividades Deportivas Tpe= Total población encuestada $PAD = \frac{Psad}{Tpe} * 100 = \frac{250}{300} * 100$
Valor:	83.33%

Nombre:	Turismo recibido por la oferta cultural y deportiva
Código:	U3.3
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Unidad de Turismo
Definición:	TC=turismo hacia el cantón por oferta cultural y deportiva Vec= visitantes por eventos culturales y/o artísticos Ved= visitantes por eventos deportivos N= número total de visitantes $TC = \frac{Vec + Ved}{N} = \frac{3,000 + 300}{7000}$
Valor:	47.14%

Las estadísticas utilizadas son proporcionadas por la Unidad de Turismo en el Año 2015 y provienen de los registros de los Hoteles, Hosterías y Hostales existentes en la ciudad.

Nombre:	Nivel de asistencia a los servicios ofertados para actividades culturales y deportivas en el cantón
Código:	U3.4
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	AOP= Asistencia a la oferta pública cultural y deportiva Nha= número de habitantes que asistieron a la oferta cultural y deportiva Sa= sumatoria de los aforos en los que se despliega la oferta $AOP = \frac{Nha}{Sa} = \frac{13,260}{18,800}$
Valor:	70.53%

LOCACION CULTURAL	Eventos Realizados	Aforo	Promedio	Asistencia
Salón de la Ciudad "Guillermo Domínguez Tapia"	25	350	100	2,500
Sala de Exposiciones "Inés Domínguez"	20	200	100	2,000
Archivo Histórico "Profesor Gerardo Vélez"	3	100	80	240
Biblioteca Municipal "Lcdo. Edgar Palomeque"	12	100	10	120
Centro de Cultura "Vicente Cayamcela"	12	200	100	1,200
	72	950	390	6,060

LOCACION DEPORTIVA	Meses	Aforo	Promedio Mensual	Asistencia
Parque Infantil “Marco Romero Heredia”	12	300	100	1,200
Parque del Migrante	12	300	200	2,400
Plaza Bolívar	12	50	20	240
Márgenes de Protección del Río Burgay	12	200	80	960
Estadio Municipal “Jorge Andrade Cantos”	12	17,000	200	2,400
		17,850	600	7,200

Sumatoria de todos los aforos: 18,800

Asistencia Promedio: 13,260

Nombre:	Personas que realizan una práctica artística, cultural y/o deportiva en espacios municipales
Código:	U3.5
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Encuesta realizada a ciudadanos mayores a 6 años
Definición:	HPAD= porcentaje de habitantes que realizan prácticas artísticas, culturales y deportivas Npad= número de habitantes que realizan prácticas artísticas, culturales y deportivas en espacios municipales Tp= Total de población con edad ≥6 años $HPAD = \frac{Npad}{Tp} = \frac{210}{300}$
Valor:	Mayor a 60%

OBJETIVO 4. Fomentar la gestión comunitaria, el emprendimiento, la actividad económica y la asociatividad en lo cultural, lo deportivo y lo turístico.

Nombre:	Tasa de permanencia de organizaciones o agrupaciones en actividades culturales, artísticas, turísticas y deportivas
Código:	U4.1
Métrica:	Porcentaje
Fuentes:	Encuesta a población mayor de 18 años
Definición:	NO= número de organizaciones, asociaciones o agrupaciones creadas formales y no formales que permanecen luego de 2 años de creadas Noa= número de organizaciones reportadas activas Toc= total de organizaciones creadas $NO = \frac{Noa}{Toc} = \frac{35}{38}$
Valor:	92.11%

Organizaciones	Nombre	Cantidad	Activas
Grupos de Danza	1. Municipal Peleusí 2. Colegio Particular Internacional 3. Colegio Roberto Rodas 4. Casa de la Cultura WIÑAYMANTA 5. Huashapamba 6. Hazaña Latina	6	6
Club Deportivos	1. Paladines, 2. Azogues Futbol Club 3. Club Barrabas 4. Club de Básquet GAP 5. Academia Raúl Cárdenas 6. Academia de Básquet Geovanny Vélez 7. Academia de Fútbol Juan Carlos Macias 8. Azogues Automóvil Club 9. Azogues Corredores Club 10. Azobique 11. Club de Escalada CECAMP 12. Azogues Moto Club	12	11
Culturales	1. Casa de la Cultura Núcleo Azogues 2. Cámara Junior	2	2

Grupos Musicales	1. Wayrandina 2. Orquesta Sonorama 3. Grupo Coral Instrumental del Municipio 4. Rondalia Cañari de la Casa de la Cultura	4	4
Agencias de Turismo	1. Kanara Tours 2. Agencia de Viajes Manudima Cia Ltda. 3. Agencia de Viajes Dualidad Latin Vía Tours 4. Agencia de Viajes Dualidad Tocumenns Tours	4	4
Hoteles	1. Paraíso 2. Cesar Palace 3. Rivera 4. León 5. Cordillera	5	4
Hosterías/Hostales	1. Madera y Piedra 2. Guzmán 3. Cordillera 4. Concordia	4	3
Agencias de Transporte Turístico	1. Kanara Tours	1	1
TOTALES		38	35

Nombre:	Oportunidades de trabajo ofrecidas en los proyectos culturales, artísticos, deportivos y turísticos
Código:	U4.2
Métrica:	Número
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	OL= Oferta laboral creada Npc=número de promotores culturales contratados Pic= número de proveedores contratados indirectamente OL= Npc+Pic= 41+719
Valor:	760

AREA	PROYECTO	Promotor Contratado	Indirectos
Turismo	Conoce tu destino 4 veces al año	1	4
	Material Promocional 2 veces al año	2	20
Cultural			
Febrero	Tayta carnaval	1	5
	Carnaval Caliente en Guapán	1	5
	Carnaval de las Parroquias Orientales	1	5
	Carnaval Javier Loyola	1	5
	Otros por Carnaval	1	5
Abril	Elección y Proclamación de Azogueñita	4	100
	Pregón Folklórico		
	La Orquesta Filarmónica de Guayaquil Rinde Homenaje a Azogues		
	Exposición de Pintura de la Escuela Municipal de Artes Plásticas Cantera		
	Presentación del Proyecto Artístico de Sensibilización a favor del hábito a la Lectura		
	Sesión Solemne Conmemorativa		
	Caminata por el "Rescate de la Identidad de Azogues"		
	Reinauguración de la Biblioteca y Fortalecimiento del Archivo Histórico		
	Noche de Versos y Cuerdas del Grupo Coral Instrumental, Lanzamiento de CD Azogues y sus parroquias		
	Lanzamiento del CD Una Canción a la Vida		
	Encuentro de la Familia Musical Azogueña "Cantando por Azogues"		
	Concurso de Oratoria Intercolegial		
	Lanzamiento del Himno a la Unidad Educativa Guapán		
	Festival Interescolar de Dibujo y Pintura		
	Recuperación de la Plaza Simón Bolívar		
	Concierto Didáctico de la Escuela de Música		
Junio	Corpus Cristi	1	30

	Fiestas del Maíz	1	10
Julio-Agosto	Jornadas Vacacionales	20	10
Octubre-Noviembre	Fiestas Azogues	5	500
Diciembre	Navidad	1	15
	Concurso Años Viejos	1	5
TOTAL		41	719
		760	

Nombre:	Monto utilizado en el año para eventos artísticos, culturales, turísticos y deportivos
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección Educación y Cultura/ Dirección Financiera
Definición:	MA=Porcentaje de presupuesto utilizado Pc= presupuesto asignado a la Dirección de Educación Cultura Pg= presupuesto general $MA = \frac{Pc}{Pg} * 100 = \frac{748,057.40}{27,648,719.84} * 100$
Valor:	2.71%

OBJETIVO 5. Promover la gestión integral del patrimonio cultural del cantón.

Nombre:	Reconocimiento de hechos históricos y de memoria del cantón por parte de los ciudadanos
Código:	U5.1
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	PCH= porcentaje de personas que conocen hechos relevantes Tpch= total personas que conocen hechos relevantes Tp= total de personas mayores a 13 años $PCHH = \frac{Tpch}{Tp} * 100 = \frac{145}{300} * 100$
Valor:	48.33%

Nombre:	Bienes de interés cultural protegidos
Código:	U5.2
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	BIC= bienes de interés cultural Bici= bienes inmuebles de interés cultural intervenidos Bmci= bienes muebles de interés cultural intervenidos Tbic= total de bienes inmuebles de interés cultural del cantón Tbmc= total de bienes muebles de interés cultural del cantón $BIC = \left(\frac{Bici + Bmci}{Tbic + Tbmc} \right) * 100 = \left(\frac{5 + 17}{9 + 21} \right) * 100$
Valor:	73.33%

Nro.	BIENES MUEBLES	INTERVENIDO
1	Iglesia de San Francisco	SI
2	Monumento a la Virgen de la Nube en Abuga	SI
3	Museo Etnográfico de la Casa de la Cultura	SI
4	Iglesia Catedral	SI
5	Museo de la Unidad Educativa Juan Bautista Vázquez	SI
6	Murales realizados en la ciudad	SI
7	Quinta San José	SI
8	Biblioteca Municipal "Lcdo. Edgar Palomeque"	SI
9	Archivo Histórico "Profesor Gerardo Vélez"	SI
10	Centro de Cultura Municipal "Vicente Cayamcela"	SI
11	Centro Cultural "Dr. Rodrigo Pesántez Rodas"	SI
12	Iglesia del Señor de las Flores	SI
13	Iglesia de San Miguel de Porotos	SI
14	Iglesia de San Alfonso	SI
15	Iglesia de Taday	SI
16	Iglesia de Pindilig	SI
17	Capilla del Cementerio	
18	Complejo Arqueológico Cojitambo	SI
19	Complejo Arqueológico de Zhin	
20	Parque del Trabajo	SI
21	Plaza Cañari	
		17

Nro.	BIENES INMUEBLES	INTERVENIDOS
1	Fiestas del Tayta Carnaval	SI
2	Fiestas del Maíz	SI
3	Las Cascaritas (Gastronomía)	SI
4	Nogadas(Gastronomía)	
5	Leyenda de la Guacamaya	SI
6	Ollas Jatumpamba	
7	Paja toquilla	SI
8	Herrería	
9	Cestería	

Nombre:	Buenas prácticas de interés cultural
Código:	U5.3
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	PIC= prácticas de interés cultural Pcc= prácticas de interés cultural consolidadas Tpc= total de prácticas de interés cultural del cantón $PIC = \frac{Pcc}{Tpc} * 100 = \frac{4}{5} * 100$
Valor:	80%

PRACTICAS DE INTERES CULTURAL	Estado
1. Difusión por parte de la Unidad de Patrimonio por la conmemoración de la declaratoria como Ciudad Patrimonio Urbano y Arquitectónico	Consolidada
2. Proyecto Conoce tu destino para dar a conocer los atractivos turísticos del	Consolidada
3. Proyecto recorrido Ruta Urbana Patrimonial con las escuelas del cantón	Consolidada
4. Exposiciones fotográficas con diferentes temáticas sobre el Azogues de Antaño	Consolidada
5. Campañas de concientización sobre los valores culturales de la Ciudad (marketing cultural)	En proceso

Nombre:	Inversión en gestión del patrimonio cultural
Código:	U5.4
Objetivo:	Conocer el porcentaje de inversión en gestión del patrimonio cultural por parte de la Dirección de Educación y Cultura
Métrica:	Porcentaje
Definición:	PIP= porcentaje de inversión en gestión patrimonial cultural Vig= Valor de la inversión en gestión del patrimonio cultural Tpd= Total del presupuesto de la Dirección de Educación y Cultura $PIP = \frac{Vig}{Tpd} * 100 = \frac{192,858.12}{1,237,823.83} * 100$
Valor:	15.58%

Concepto	Valor
Difusión de Patrimonio	\$4,000.00
Intervención en frontis de la Iglesia de San Miguel de Porotos	\$5,750.71
Adquisición de un bien Patrimonial denominado Quinta San José	\$175,000.00
Montaje del museo Rodrigo pensantes rodas	\$8,107.41
Total	\$192,858.12

Nombre:	Proyectos de investigación del patrimonio cultural del cantón
Código:	U5.5
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	PIR= proyectos de investigación del patrimonio cultural PIR=0
Valor:	0

OBJETIVO 6. Promover la dimensión cultural de los espacios públicos del cantón.

Nombre:	Empoderamiento de los ciudadanos del espacio público del cantón como escenario cultural y deportivo
Código:	U6.1
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	CEPU= porcentaje de ciudadanos que consideran el espacio público es pertinente para la expresión cultural y/o práctica deportiva Ncep=número de ciudadanos que si consideran que el espacio público es propicio para la expresión cultural y/o para la práctica deportiva Tp= total de personas mayores a 13 años $CEPU = \frac{Ncep}{Tp} * 100 = \frac{250}{300} * 100$
Valor:	83.33%

Nombre:	Oferta de actividades culturales y deportivas en los espacios públicos
Código:	U6.2
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	OACD= ofertas actividades culturales y deportivas en los espacios públicos Nacd= número de actividades culturales y deportivas realizadas en el espacio público en año de medición Nacda= número de actividades culturales y deportivas realizadas en el espacio público en el año anterior al de medición $OACD = \left(\left(\frac{Nacd}{Nacda} \right) - 1 \right) * 100 = \left(\left(\frac{77}{40} \right) - 1 \right) * 100$
Valor:	93%

EVENTOS CULTURALES	CANTIDAD	EVENTOS
Salón de la Ciudad “Guillermo Domínguez Tapia”	30	Fiestas de Cantonización Independencia
Biblioteca Municipal “Lcdo. Edgar Palomeque”	10	
Sala de Exposiciones “Inés Domínguez”	20	

Archivo Histórico	3	Los solicitados por ciudadanos particulares
Centro de Cultura “Dr. Rodrigo Pesántez Rodas”	1	
Centro de Cultura Municipal “Vicente Cayamcela”	1	
TOTAL	65	

EVENTOS DEPORTIVOS	CANTIDAD	EVENTOS
Parque Infantil “Marco Romero Heredia”	3	Fiestas de
Biblioteca Municipal “Lcdo. Edgar Palomeque”	3	Cantonización
Plaza Bolívar	3	Fiestas de
Márgenes de Protección del Río Burgay	3	Independencia
TOTAL	12	Los organizados por club deportivos o agrupaciones de ciudadanos

Total de Eventos 2015: 77

Total de Eventos 2014: 40 (según consta en las agendas de festividades de abril y noviembre y otros eventos durante ese año)

Nombre:	Empoderamiento de corredores culturales y recreativos por la ciudadanía
Código:	U6.3
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	CCE= número de corredores culturales y recreativos empoderados Ncc= número de corredores culturales y recreativos reconocidos Tci= total de corredores implementados $CCE = \frac{Ncc}{Tci} * 100 = \frac{250}{300} * 100$
Meta:	83.33%

Corredores Culturales más reconocidos:

1. Plaza de la Juventud “Gonzalo S. Córdova”

2. Parque Infantil “Marco Romero Heredia”
3. Parque del Migrante
4. Márgenes de Protección del Río Burgay
5. Centro de Cultura Municipal “Vicente Cayamcela”
6. Centro Turístico y Cultural “La Vieja Estación del Tren”

OBJETIVO 7. Promover la dotación y el mantenimiento del equipamiento deportivo y cultural.

Nombre:	Equipamiento cultural y deportivo sostenible en el cantón
Código:	U7.1
Métrica:	Promedio
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	ES= equipamiento cultural y deportivo sostenible Fr= número de funciones realizadas en equipamientos públicos Fp= número de funciones planeadas para el equipamiento público $ES = \left(\frac{Fr}{Fp} \right) * 100 = \left(\frac{75}{91} \right) * 100$
Valor:	82.42%

LOCACION CULTURAL	Eventos Planificados	Eventos Realizados
Salón de la Ciudad “Guillermo Domínguez Tapia”	30	30
Sala de Exposiciones “Inés Domínguez”	10	10
Archivo Histórico “Profesor Gerardo Vélez”	10	3
Biblioteca Municipal “Lcdo. Edgar Palomeque”	9	6
Centro de Cultura “Vicente Cayamcela”	12	12
TOTAL	71	61

LOCACION DEPORTIVA	Eventos Planificados	Eventos Realizados
Parque Infantil “Marco Romero Heredia”	5	4
Parque del Migrante	5	4
Plaza Bolívar	3	2
Márgenes de Protección del Río Burgay	5	3
Estadio Municipal “Jorge Andrade Cantos”	2	1
TOTAL	20	14

Total de Eventos Planificados: 91

Total de Eventos Realizados: 75

Nombre:	Percepción de los ciudadanos del cantón respecto del uso y conocimiento de los equipamiento culturales, recreativos y deportivos
Código:	U7.2
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	EC= percepción de los ciudadanos del cantón, respecto al uso y conocimiento de los equipamientos culturales, recreativos y deportivos He= número de habitantes empoderados Tp=total población mayor a 13 años $EC = \frac{He}{Tp} * 100 = \frac{250}{300} * 100$
Valor:	83.33%

Nombre:	Déficit de equipamientos culturales, recreativos y deportivos identificado
Código:	U7.3
Métrica:	Número
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	DE= déficit de equipamientos culturales, recreativos y deportivos ECDci= número de equipamientos culturales, recreativos y deportivos construidos o instalados en la localidad Dil= déficit identificado en la localidad $DE = \frac{Dil}{ECDci} * 100 = \frac{1}{10} * 100$
Valor:	10%

LOCACION CULTURAL
1. Salón de la Ciudad "Guillermo Domínguez Tapia"
2. Sala de Exposiciones "Inés Domínguez"
3. Archivo Histórico "Profesor Gerardo Vélez"
4. Biblioteca Municipal "Lcdo. Edgar Palomeque"
5. Centro de Cultura "Vicente Cayamcela"

LOCACION DEPORTIVA
1. Parque Infantil "Marco Romero Heredia"
2. Parque del Migrante
3. Plaza Bolívar
4. Márgenes de Protección del Río Burgay
5. Estadio Municipal "Jorge Andrade Cantos"

El déficit que tiene el GAD Municipal es no poseer un Museo propio.

Nombre:	Acciones para la internacionalización del arte, la cultura, el patrimonio y el deporte (Eventos internacionales organizados en la ciudad)
Código:	U7.4
Métrica:	Número
Métrica:	Número
Definición:	AI= número de acciones de internacionalización AI=1
Valor:	1

Se planificaron realizar tres eventos internacionales uno para la Fiestas de cantonización en el mes de Abril, otro para las Fiestas del Maíz en Junio y el otro para las Fiestas de Emancipación en Noviembre. Se desarrollaron dos eventos en el mes de Junio en la Fiestas del Maíz en Cojitambo se presente al artista peruano Willan Luna y en el mes de noviembre se presentaron al grupo colombiano Alkilados y de República Dominicana Wilfrido Vargas.

5.2.2 INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS

OBJETIVO 1. Mejorar el sistema de gobernanza de la cultura, el deporte y el turismo en el cantón.

Nombre:	Estrategias de articulación y participación intersectorial y/o ciudadana en marcha para el fortalecimiento cultural y deportivo
Código:	P1.1
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	EA= Estrategias de Articulación Ee= número de estrategias de articulación y participación intersectorial y/o ciudadana puestas en marcha para el fortalecimiento cultural y deportivo Ep= número de estrategias de articulación y participación intersectorial y/o ciudadana planificadas a implementarse en el período de medición para el fortalecimiento cultural y deportivo $EA = \frac{Ee}{Ep} * 100 = \frac{5}{8} * 100$
Valor:	62.50%

Nro.	Estrategia	Estado
1	Acciones populares	
2	Veedurías ciudadanas	Posicionado
3	Grupos de interés	
4	Rendición de cuentas	Posicionado
5	Planes Operativos Anuales participativos	Posicionado
6	Concejos Cantonales	Posicionado
7	Transparencia de información	Posicionado
8	Conferencias, foros, seminarios	

Nombre:	Agenda normativa para las actividades culturales y deportivas
Código:	P1.2
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	ANP= número de actividades realizadas de la planificación de trabajo de la agenda normativa ApAN= número de actividades planificadas de trabajo de la agenda normativa Nore= número de ordenanzas, resoluciones expedidas Norp= número de ordenanzas, resoluciones planeadas $ANP = \frac{ApAN}{Norp} * 100 = \frac{2}{4} * 100$
Valor:	40%

Nro.	Detalle	Estado
1	Ordenanza incentivo estudiantil	Sancionada
2	Ordenanza para ejecutar “El Programa de Capacitación y Fortalecimiento Académico”, a favor de los estudiantes que van a rendir el Examen Nacional de Educación Superior (ENES)	Sancionada
3	Ordenanza para la creación de la Escuela de Fútbol “Panchito”	Revisión realizada por Asesoría Jurídica
4	Ordenanza para la creación de la Escuela de Básquet “Panchito”	Revisión realizada por Asesoría Jurídica

OBJETIVO 2. Promover la innovación y la cultura digital en los servicios ofertados.

Nombre:	Procedimientos institucionales soportados en el uso de nuevas tecnologías
Código:	P2.1
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	PV= Procedimientos institucionales virtualizados Plv= número de procedimientos institucionales virtualizados TPlv= número total de procedimientos institucionales a virtualizar $PV = \frac{Plv}{TPlv} * 100 = \frac{2}{5} * 100$
Valor:	40%

Nro.	AREA	Proyectos Ejecutados
1	Unidad de Turismo	Implementación de la página web turismo (licencia, estadísticas) www.turismo.azogues.gob.ec Manejo adecuado de redes sociales Azogues Turístico (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest)
2	Centro de Cultura "Vicente Cayamcela"	No existe implementaciones
3	Biblioteca Municipal "Edgar Palomeque Vivar"	Implementación del Módulos del Sistema Integrado de Bibliotecas PMB www.biblioteca.azogues.gob.ec
4	Archivo Histórico "Profesor Gerardo Vélez"	No existe implementaciones
5	Procesos Administrativos	No existe implementaciones

OBJETIVO 3. Desarrollar investigaciones sobre procesos y expresiones culturales y deportivas.

Nombre:	Investigaciones financiadas y documentadas por la Dirección de Educación y Cultura
Código:	P3.1
Métrica:	Número
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	IFD= número de investigaciones financiadas y documentadas IFD=0
Valor:	0

Nombre:	Información generada para fortalecer la gestión de la Dirección de Educación y Cultura
Código:	P3.2
Métrica:	Número
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	Blg= número de boletines e informes generados por la Dirección en el año en curso.
Valor:	Blg=0 0

OBJETIVO 4. Generar espacios comunicativos para informar y socializar las políticas y acciones realizadas en el cantón y buscar participación en torno a ellas

Nombre:	Estrategia Digital de divulgación y socialización en torno a las actividades de la Dirección de Educación y Cultura
Código:	P4.1
Métrica:	Número
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura / Jefatura de Sistemas
Definición:	ND=Número de descargas ND=5,000
Valor:	5,000

Nombre:	Estrategia Impresa de divulgación y socialización en torno a las actividades de la Dirección de Educación y Cultura
Código:	P4.2
Métrica:	Número
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	NA=Número de agendas impresas NA=10,000
Meta:	10,000
Periodicidad:	anual
Tipo de Indicador:	Resultado

Nombre:	Estrategia articuladas de comunicación
Código:	P4.3
Métrica:	Número
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	NP= Nivel de participación Nlp= Número de instituciones que participaron de la reuniones Nli= Número de instituciones invitadas para la reuniones $NP = \frac{Nlp}{Nli} * 100 = \frac{6}{6} * 100$
Valor:	100%

Los oficios y hoja de participación con las firmas de los representantes de las instituciones reposan en la Dirección de Educación y Cultura.

Instituciones participantes:

- Federación de Barrios
- GAD's Parroquiales
- Policía
- Bomberos
- Cruz Roja
- Intendencia

Nombre:	Política planificada de comunicación
Código:	P4.3
Objetivo:	Verificar el nivel de implementación de una política planificada de comunicación para el año
Métrica:	Porcentaje
Definición:	NC= Porcentaje de cumplimiento de la Política de comunicación para la Dirección de Educación y Cultura en el año en curso NC=90%
Valor :	90%

El GAD Municipal cuenta con un plan de medios diseñado por el Departamento de Comunicación en coordinación con la Direcciones Departamentales para solventar cada una de sus necesidades. No se pudo completar el 100% de lo planificada pues quedó pendiente el Proyecto del Periódico Municipal por las trabas que colocaron los concejales de oposición.

OBJETIVO 5. Promover la planeación, seguimiento y control en el sector para el cumplimiento de sus objetivos

Nombre:	Cumplimiento del Plan Operativo Anual
Código:	P5.1
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	CPE= porcentaje de cumplimiento Plan Operativo Anual CPE=95%
Valor:	95%

Contrastado el Plan Operativo Anual del 2015 se ha cumplido con el 95% de lo planeado.

Nombre:	Implementación de un sistema de información para la Dirección de Educación y Cultura para sistematizar su información
Código:	P5.2
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	ASI=Porcentaje de avance para la implementación del sistema de información ASI=20%
Valor:	20%

Las actividades planificadas para la implementación de un sistema de información para la Dirección de Educación y Cultura se describen a continuación:

Nro.	Actividades	AVANCE ALCANZADO
1	Inicio del Plan del Sistema de Información (PSI)	100%
2	Definición y organización del PSI	100%
3	Estudio de información relevante	100%
4	Identificación de Requisitos	100%
5	Estudio de los sistemas de información existentes	100%
6	Diseño del Modelo de Sistema de Información	PENDIENTE
7	Definición de la Arquitectura Tecnológica	PENDIENTE
8	Definición del Plan de Acción	PENDIENTE
9	Revisión y aprobación	PENDIENTE

Si bien existen 5 actividades completadas pero las faltantes son las más importantes y el retraso se debió ya que la Jefatura de Sistemas tuvo que implementar la Facturación Electrónica para la institución como nuevo proceso por tanto se dio toda la prioridad en este Proyecto.

5.2.3 INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE

OBJETIVO 1. Fortalecer la función administrativa y el desarrollo institucional.

Nombre:	Sistema integrado de gestión para la Dirección de Educación y Cultura
Código:	A1.1
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	PSIG= porcentaje de avance para la propuesta Sistema de Integral de Gestión PSIG=5%
Valor:	5%

La planificación estratégica de la Dirección de Educación y Cultura, tiene como propósito la revisión del estado actual de la Dirección, la identificación de la situación estratégica deseada y la planificación de los proyectos y cambios necesarios para alcanzar dicho estado deseado, planteándose en un periodo de 3 años.

Las actividades involucran a todos los actores relevantes de la dirección para conseguir la alineación de los objetivos con los organizativos.

A pesar que el proceso de creación del plan no es trivial, como tampoco lo es su posterior despliegue, el objetivo se puede definir de una manera sencilla: se trata de analizar el estado actual de las tres dimensiones básicas, identificar su situación futura deseada y determinar las acciones necesarias para alcanzar dicha situación futura. Como resumen, las actividades de planificación constan en la siguiente tabla:

Nombre:	Implementación del Plan de Mejoramiento Clima Organizacional
Código:	A1.2
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	CCO= porcentaje de cumplimiento Plan Clima Organizacional CCO=100%
Valor:	100%

El Plan de Mejora para el Clima Organizacional fue esquematizado para los siguientes parámetros y fue ejecutado en un 100%.

Variable	Definición
Alineamiento organizacional	Nivel de conocimiento y conexión con el marco estratégico del GAD Municipal. Efectividad de los mecanismos de comunicación para difundir información relevante al desarrollo de la estrategia
Liderazgo	Estilo de dirección y su impacto en la orientación y apoyo en la realización del trabajo, el desarrollo de las personas y los equipos
Efectividad organizacional	Nivel de percepción en las decisiones tomadas por los superiores para alcanzar los objetivos estratégicos de la Dirección
Desarrollo	Posibilidades de desarrollo profesional que brinda la dirección
Imagen y orgullo	Apropiación de la imagen corporativa del GAD Municipal (promesa de valor)
Condiciones de trabajo	Percepción del ambiente físico de trabajo y grado de disponibilidad de recursos y herramientas para ser eficientes
Reconocimiento, participación	Percepción del grado en que la Dirección incentiva el desarrollo personal, el buen desempeño, la representación de valores y la participación

Trabajo en equipo	Grado de colaboración y apoyo dentro del equipo y entre equipos
-------------------	---

Nombre:	Efectividad del Plan Clima Organizacional
Código:	A1.3
Métrica:	Número
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	CCOM= porcentaje de eficiencia del cumplimiento de mejora Clima Organizacional CCOM= 80%
Valor:	80%

La efectividad del Plan se puso a prueba en los dos momentos más importantes que tiene esta dependencia las Fiestas de Cantonización en el mes de Abril y las Fiestas de Independencia en noviembre. Los equipos conformados para los diferentes eventos trazados en las respectivas agendas culturales se desarrollaron de buena manera pero todavía existe rezagos en el nivel de compromiso pues en la gran mayoría los eventos implican trabajo fuera del horario normal y se presentan los justificados para no estar presente en eventos, sobre todos los fines de semana. Como estrategia se plantea la devolución de las horas extras con la acumulación para tener luego días para que sean utilizados por los empleados cuando necesiten para sus actividades particulares.

OBJETIVO 2. Fortalecer la transparencia y la participación ciudadana con un control social efectivo e incluyente.

Nombre:	Programa de transparencia y probidad para un control social efectivo
Código:	A2.1
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura
Definición:	CPTA= porcentaje de cumplimiento Plan de Transparencia y Atención al Ciudadano CPTA= 100%
Valor:	100%

El proceso de Plan de Transparencia y Atención al Ciudadano se ejecutó en forma total teniendo como principal herramienta la página web de la institución www.azogues.gob.ec en donde se dispone de la sección Ley de Transparencia en donde se puede obtener toda la información pertinente a Contratos de Crédito, Estructura Orgánica, Metas y Objetivos, Directorio Institucional, Auditorías, Presupuesto, Sueldos y Salarios, Servicios, Formato Formularios, Ordenanzas, Actas I. Concejo, Planes/Programas, Viáticos, Responsable Rendición de cuentas, Informe de Gestión.

Nombre:	Rendición de cuentas
Código:	A2.2
Métrica:	Número
Fuente:	Dirección de Desarrollo Social
Definición:	PRC= promedio de valoración en la rendición de cuentas Crc= calificación de los ciudadanos asistentes a la rendición de cuentas (número de encuestas con calificación Sobresaliente y Buena) Npc= número de personas consultadas $PRC = \frac{Crc}{Npc} * 100 = \frac{91}{100} * 100$
Valor:	91%

Los valores de las encuestas desarrollados por la Dirección de Desarrollo Social han permitido saber la apreciación que tiene la ciudadanía de la Rendición de Cuentas.

La Rendición de Cuentas se ha conceptualizado como un proceso participativo, periódico, oportuno, claro y veraz, con información precisa, suficiente y con lenguaje asequible, que se realizará al menos una vez al año y su convocatoria será amplia, a todos los sectores relacionados de la sociedad y debidamente publicitada. La convocatoria fue realizada a través de los medios de comunicación donde se informó que en esta asamblea pueden participar los ciudadanos y ciudadanas de Azogues y sus parroquias, delegados y delegadas de todas las organizaciones de la sociedad civil, organizaciones gremiales, barriales, profesionales, de género, generacionales o sociales con jurisdicción cantonal, debidamente registradas.

El objetivo del evento es garantizar que la máxima instancia de participación ciudadana cantonal, conozca, evalúe y emita su criterio respecto al informe de rendición de cuentas de la institución. El evento fue realizado el viernes 26 de febrero de 2016.

Instancia que se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Participación Ciudadana, COOTAD, Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y la Ordenanza del Sistema de Participación Ciudadana y Creación de la Asamblea Cantonal de Participación Ciudadana de Azogues.

El orden del día de la asamblea comenzó con el registro de participantes 08h30 hasta, 09h00, bienvenida, informe de gestión del GADMA del año 2015, sugerencias ciudadanas, receso, establecimientos de acuerdos entre la ciudadanía y la institución, presentación del informe. Se escogieron a 200 personas de las asistentes y se entregó la encuesta para que puedan emitir su valoración.

5.2.4 INDICADORES PERSPECTIVA RECURSOS

OBJETIVO 1. Gestionar los recursos necesarios en el corto, el medio y el largo plazo y su utilización de forma eficiente y eficaz.

Nombre:	Ejecución presupuestal de los recursos de la Dirección de Educación y Cultura
Código:	R1.1
Métrica:	Porcentaje
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura / Dirección Financiera
Definición:	PER= porcentaje de ejecución de recursos Redc= recursos ejecutados de la Dirección de Educación y Cultura TRpdc= total de recursos programados de la Dirección de Educación y Cultura $PER = \frac{Redc}{TRpdc} * 100 = \frac{710,654.53}{748,057.40} * 100$
Valor:	95%

Nombre:	Convenios suscritos con Instituciones Públicas y Empresa Privada a fin de conseguir apoyo a proyectos Culturales, Artísticos y Deportivos
Código:	R1.2
Métrica:	Número
Fuente:	Dirección de Cultura
Definición:	NCS= número de convenios suscritos NCS=10
Valor:	10

Nro.	Institución
1	Gobierno Provincial del Cañar
2	CELEC EP
3	Empresa Eléctrica Azogues C.A
4	Cooperativa Familia Austral
5	Cervecería Nacional
6	Cooperativa CACPE Biblián
7	Colineal
8	Banco Guayaquil
9	Telefónica MOVISTAR
10	Unión Cementera Nacional, UCEM C.E.M
11	Corporación AZENDE

Nombre:	Monto gestionado ante Instituciones Públicas y Empresa Privada a fin de conseguir recursos para apoyo a proyectos Culturales, Artísticos y Deportivos
Código:	R1.3
Métrica:	Número
Fuente:	Dirección de Educación y Cultura / Dirección Financiera
Definición:	MG= Monto gestionado para actividades culturales, artísticas y deportivas MG=30,000.00
Valor:	30,000.00

Cada uno de los aportes realizados por las instituciones tanto públicas como privadas consta en los convenios firmados los mismo que reposan en la Dirección Financiera del GAD Municipal.

5.3 ANALISIS DE LA INFORMACION

Con el objeto de poder tener un control más eficiente sobre los indicadores se diseñó una hoja de cálculo en Excel para poder ingresar, manipular, tabular los datos y mostrar los resultados.

A continuación se da explicación de la información de cada celda y de la forma como se debe llenar la información en el archivo.

5.3.1 Fila Perspectiva

Las perspectivas son los diferentes grupos (usuario, procesos, aprendizaje y recursos) que nos permitido configurar el análisis de los resultados de la dependencia municipal.

5.3.2 Columna Código

Se encuentra conformado por una letra y un número que permite identificar a cada objetivo.

La letra es la inicial de la perspectiva a la que pertenece el objetivo, por tanto tenemos **U** para usuario, **P** para procesos, **A** para aprendizaje, **R** para recursos. El número se irá asignando en orden creciente a cada uno de los objetivos de cada perspectiva.

5.3.3 Columna Objetivo

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la Dirección de Educación y Cultura. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la dependencia municipal.

En la columna de Objetivo se escriben todos aquéllos objetivos que se quieren alcanzar, describiéndolos de manera breve. Todos los objetivos son de responsabilidad de la persona que está cargo de la Dirección de Educación y Cultura.

5.3.4 Columna Indicador

Los indicadores son los elementos que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En esta columna está el nombre del indicador.

5.3.5 Columna Descripción Indicador

En esta columna consta una breve descripción del indicador que va ayudar a la comprensión de la finalidad que este tiene.

5.3.6 Columna Ponderación

La ponderación es la importancia que se asigna a cada indicador en la consecución del objetivo. Para valorar la importancia de cada indicador, se le asigna un porcentaje.

La suma de los porcentajes asignados al conjunto de indicadores de un objetivo no puede ser superior al 100%.

5.3.7 Columna de Responsable de Indicador

El responsable del indicador es la persona asignada para responder del cumplimiento de las metas de los indicadores. Cada uno de los indicadores tendrá un responsable, así consta el nombre correspondiente del funcionario a cargo.

5.3.8 Columna de Fecha Meta

La fecha meta corresponde al límite temporal establecido para que el indicador se cumpla. Se escribirá la fecha de la siguiente manera: Día/Mes/Año.

5.3.9 Columna de Real

El concepto de Real hace referencia al valor que ha obtenido el indicador en la fecha de última actualización. Con la periodicidad de medición que se haya decidido, el responsable del indicador debe actualizar este campo.

5.3.10 Columna de Meta

La meta es el valor que se quiere lograr con el indicador. La actualización de este campo se realiza de la misma manera que en el caso de Real. El responsable del indicador será el encargado de introducir manualmente el valor.

5.3.11 Columna de Desviación

La desviación es el porcentaje que indica lo que le ha faltado al indicador para llegar a la meta propuesta.

En esta columna no hay que introducir ningún dato, ya que su valor resulta de la aplicación de una fórmula que calcula la diferencia entre la puntuación dada en Real y la dada en Meta, expresado en porcentaje.

Es importante recalcar que la herramienta toma en cuenta que existen indicadores con desviación positiva, es decir, que su objetivo es que el valor real de indicador sea mayor o igual a la meta conocidos como ***“indicadores cuanto más mejor”*** por ejemplo Número de museos disponibles en la ciudad, e indicadores con desviación negativa, es decir, que su objetivo es que el valor real del indicador sea menor o igual a la meta, conocidos como ***“indicadores cuanto menos mejor”*** ejemplo Número de reclamos.

Para los ***“indicadores cuanto más mejor”***, la fórmula introducida es igual a las referidas a las celdas de las siguientes columnas:

$$= (\text{Real} - \text{Meta})/\text{Meta}$$

Para los ***“indicadores cuanto menos mejor”***, la fórmula introducida es igual a la anterior multiplicada por (-1):

$$= (-1) * (\text{Real} - \text{Meta})/\text{Meta}$$

Así mismo, para los indicadores con meta “0”, depende de la experiencia para valorar de mejor manera este indicador pues se debe decidir dónde fija el 100% de incumplimiento, ya que si la meta es “0” y el valor real es 2, el porcentaje de incumplimiento unas veces puede ser del 50% otras del 100%, etc.

5.3.12 Columna de Última actualización

La última actualización es la fecha en la que se realizó la última revisión del indicador.

En la columna se escribirá la fecha en la que se ha realizado la última actualización del indicador, que habrá sido en la que se materializó el valor de la columna de Real.

Para nombrar a la fecha, se hará de la misma manera que en la columna de Fecha Meta: Día/Mes/Año.

5.3.13 Columna de Unidad

La unidad es la medida en la que se va a cuantificar cada indicador. Se escribirá la unidad de medida de cada uno de los indicadores. La unidad de medida dependerá del indicador que se está trabajando.

5.3.14 Columna de Frecuencia

La frecuencia es el período que determina cada cuánto hay que actualizar los datos. La frecuencia puede ser semanal, mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual.

5.3.15 Columna de Ponderación de Desviaciones

La columna de Ponderación de Desviaciones recoge el cálculo que se hace para cuantificar la desviación que se ha tenido en cada indicador. En esta columna, tiene una fórmula predeterminada, que multiplica la ponderación (la importancia que, sobre el cumplimiento del objetivo, se le da al indicador por parte de la Dirección de Educación y Cultura) por la desviación de cada indicador en porcentaje.

5.3.16 Columna Semáforo

La columna Semáforo recoge el resultado que se ha obtenido después de haber medido todos los indicadores de cada objetivo. El color que toma la celda indica el grado de cumplimiento del objetivo.

En esta columna aparecerá un color dependiendo de los resultados del conjunto de indicadores de cada objetivo.

Los colores que aparecerán serán:



Rojo: si el cumplimiento del objetivo es inferior a un 70%, por lo que habrá que trabajar en este objetivo para poder llegar a su fin.



Amarillo: si el cumplimiento del objetivo está entre un 70% y un 95%, lo que refleja que los indicadores están siendo cumplidos pero no en su totalidad.



Verde: si el objetivo se ha cumplido en más de un 95%, lo cual significa que es el mejor resultado, ya que los indicadores distan muy poco de la puntuación deseada.

5.4 CMI RESULTANTE PARA LA DIRECCION DE EDUCACION Y CULTURA DEL GAD MUNICIPAL

USUARIOS														
COD.	OBJETIVO	INDICADORES	Descripción Indicador	PONDERACION	Responsable	Fecha Meta	REAL	META	DESV.	Ultima Actualización	Unidad	Frecuencia	Pond. Desv	SEMAFORO
U.1	Afirmar la interculturalidad en el Cantón	Percepción de racismo entre los habitantes del cantón	porcentaje de percepción de racismo de los habitantes de Azogues	25%		31/12/2015	5.00	7	29%	31/12/2015	porcentaje	Anual	7.1%	
		Percepción de prejuicios de los habitantes de Azogues	porcentaje de percepción de prejuicios de los habitantes de Azogues	25%		31/12/2015	10.00	15	33%	31/12/2015	porcentaje	Anual	8%	
		Percepción de tolerancia de los habitantes del cantón hacia grupos poblaciones diferentes a los que se pertenece	porcentaje de percepción de tolerancia de los habitantes de Azogues hacia grupos poblaciones diferentes a los que se pertenece	25%		31/12/2015	66.67	50	33%	31/12/2015	porcentaje	Anual	8%	
		Acciones afirmativas que favorecen la inclusión de grupos diferentes	número de acciones afirmativas realizadas al año	25%		31/12/2015	4.00	10	-60%	31/12/2015	número	Trimestral	-15%	
U.2	Proporcionar la posibilidad de la apreciación, práctica y disfrute de las artes, la cultura, el deporte, el turismo como ejes fundamentales del desarrollo del ser humano	Número de proyectos en beneficio de las Artes, Cultura, Turismo y Deporte	Medir el número de proyectos realizadas al año	30%		31/12/2015	7.00	12	-42%	31/12/2015	número	Timestral	-13%	
		Acceso de los niños a los programas de educación formal con currículos de formación artística, cultural, turístico y deportivo	Conocer el porcentaje de niños que acceden a los programas de educación formal con currículos de formación artística, cultural, turístico y deportivo del total de cupos ofertados por la Dirección de Cultura	55%		31/12/2015	55.14	60	-8%	31/12/2015	porcentaje	Mensual	-4%	
		Número de convenios firmados con otras instituciones para apoyo de programas artísticos, culturales, turísticos y deportivos	Número de convenios firmados con otras instituciones para apoyo de programas artísticos, culturales, turísticos y deportivos	15%		31/12/2015	15.00	10	50%	31/12/2015	número	Anual	8%	
U.3	Promover el pleno ejercicio de las libertades y derechos a la cultura y al deporte en todo el cantón	Impacto de la práctica de actividades culturales de los ciudadanos del cantón	Identificar la relación existente entre la práctica de actividades culturales del cantón	5%		31/12/2015	66.67	60	11%	31/12/2015	número	Bienal	1%	-16%
		Impacto de la práctica de actividades deportivas de los ciudadanos del cantón	Identificar la relación existente entre la práctica de actividades deportivas del cantón	5%		31/12/2015	83.33	60	39%	31/12/2015	número	Bienal	2%	
		Turismo recibido por la oferta cultural y deportiva	Identificar la relación existente entre la oferta cultural, deportiva y el turismo en el cantón	30%		31/12/2015	47.14	40	18%	31/12/2015	porcentaje	Bienal	5%	
		Nivel de asistencia a los servicios ofertados para actividades culturales y deportivas en el cantón	Conocer el porcentaje de asistencia a los servicios ofertados en cultura y deporte	30%		31/12/2015	0.70	19	-96%	31/12/2015	porcentaje	Anual	-29%	
		Personas que realizan una práctica artística, cultural y/o deportiva en espacios municipales	Conocer el porcentaje de personas que realizan alguna práctica artística, cultural, deportiva y recreativa en diferentes disciplinas	30%		31/12/2015	70.00	60	17%	31/12/2015	porcentaje	Anual	5%	
													16	

U.4	Fomentar la gestión comunitaria, el emprendimiento, la actividad económica y la asociatividad en lo cultural, deportivo y lo turístico	Tasa de permanencia de organizaciones o agrupaciones en actividades culturales, artísticas, turísticas y deportivas	Conocer el número de organizaciones, asociaciones o agrupaciones creadas formales y no formales que permanecen luego de 2 años de creadas	15%		31/12/2015	92.11	90	2%	31/12/2015	número	Anual	0%	
		Oportunidades de trabajo ofrecidas en los proyectos culturales, artísticos, deportivos y turísticos	Conocer el número de oportunidades de trabajo generadas por las actividades en los proyectos culturales, artísticos, deportivos y turísticos	15%		31/12/2015	760.00	500	52%	31/12/2015	número	Anual	8%	
		Monto utilizado en el año para eventos artísticos, culturales, turísticos y deportivos	Conocer el monto anual utilizado en los proyectos realizados en actividades culturales, artísticas, turísticas y deportivas	70%		31/12/2015	2.71	2	36%	31/12/2015	porcentaje	Anual	25%	
U.5	Promover la gestión integral del patrimonio cultural del cantón	Reconocimiento de hechos históricos y de memoria del cantón por parte de los ciudadanos	Medir el reconocimiento del patrimonio como resultado de la producción social de la memoria de los ciudadanos del cantón	20%		31/12/2015	48.33	75	-36%	31/12/2015	porcentaje	Anual	-7%	
		Bienes de interés cultural protegidos	Conocer el porcentaje de bienes de interés cultural protegidos del total de bienes existentes	20%		31/12/2015	80.00	40	100%	31/12/2015	porcentaje	Anual	20%	
		Buenas prácticas de interés cultural	Conocer el porcentaje de buenas prácticas de interés cultural consolidadas	10%		31/12/2015	80.00	30	167%	31/12/2015	porcentaje	Anual	17%	
		Inversión en gestión del patrimonio cultural	Conocer el porcentaje de inversión en gestión del patrimonio cultural por parte de la Dirección de Educación y Cultura	20%		31/12/2015	40.00	30	33%	31/12/2015	porcentaje	Anual	7%	
		Proyectos de investigación del patrimonio cultural del cantón	Ampliar el conocimiento sobre el patrimonio cultural del cantón, midiendo el número de proyectos de investigación realizados	30%		31/12/2015	15.58	10	56%	31/12/2015	número	Anual	17%	
U.6	Promover la dimensión cultural de los espacios públicos del cantón	Empoderamiento de los ciudadanos del espacio público del cantón como escenario cultural y deportivo	Medir el cambio de actitud de los ciudadanos respecto al espacio público como escenario cultural y deportivo	30%		31/12/2015	83.33	80	4%	31/12/2015	porcentaje	Anual	1%	
		Oferta de actividades culturales y deportivas en los espacios públicos	Conocer el porcentaje de incremento de la oferta de actividades culturales y deportivas en el espacio público del cantón	40%		31/12/2015	67.50	30	125%	31/12/2015	número	Anual	50%	
		Empoderamiento de corredores culturales y recreativos por la ciudadanía	Reconocer, fortalecer y visibilizar corredores culturales y recreativos	30%		31/12/2015	83.30	70	19%	31/12/2015			6%	

U.7	Promover la dotación y el mantenimiento del equipamiento deportivo y cultural.	Equipamiento cultural y deportivo sostenible en el cantón	Medir el número de funciones realizadas en el equipamiento culturales y deportivos públicos	30%		31/12/2015	82.42	75	10%	31/12/2015	porcentaje	Anual	3%	
		Percepción de los ciudadanos del cantón respecto del uso y conocimiento de los equipamiento culturales, recreativos y deportivos	Identificar la percepción de los ciudadanos del cantón, respecto al uso y conocimiento de los equipamientos culturales, recreativos y deportivos	10%		31/12/2015	47.00	40	18%	31/12/2015	porcentaje	Anual	2%	
		Déficit de equipamientos culturales, recreativos y deportivos identificados	Medir el porcentaje de reducción del déficit identificado de equipamientos culturales, recreativos y deportivos en el cantón	30%		31/12/2015	10.00	35	71%	31/12/2015	porcentaje	Anual	21%	
		Acciones para la internacionalización del arte, la cultura, el patrimonio y el deporte (Eventos internacionales organizados en la ciudad)	Verificar el cumplimiento de estrategias de internacionalización para el cantón	30%		31/12/2015	2.00	3	-20%	31/12/2015	número	Anual	-6%	

Fuente Dirección de Educación y Cultura

Elaboración Propia.

Los datos fueron elaborados en su totalidad con la información del año 2015 de los distintos registros y fuentes que existen en la Dirección de Educación y Cultura por la Dirección Departamental con el aporte de las diferentes áreas que conforman dicha dirección.

	PROCESOS														
COD.	OBJETIVO	INDICADORES	Descripción Indicador	PONDERACION	SUM	Responsable	Fecha Meta	REAL	META	DESV.	Última Actualización	Unidad	Frecuencia	Pond. Desv	SEMAFORO
P.1	Mejorar el sistema de gobernanza de la cultura, el deporte y el turismo en el cantón.	Estrategias de articulación y participación intersectorial y/o ciudadana en marcha para el fortalecimiento cultural y deportivo	Monitorear la implementación de estrategias de articulación y participación intersectorial y/o ciudadana puestas en marcha para el fortalecimiento cultural y deportivo	30%	100%		31/12/2015	62.50	100	-38%	31/12/2015	porcentaje	Anual	-11.3%	
		Agenda normativa para las actividades culturales y deportivas	Medir la gestión y el número de ordenanzas, resoluciones expedidos productos de una agenda normativa	70%			31/12/2015	50.00	50	0%	31/12/2015	número	Anual	0%	
P.2	Promover la innovación y la cultura digital en los servicios ofertados.	Procedimientos institucionales soportados en el uso de nuevas tecnologías	Verificar el porcentaje de procedimientos institucionales virtualizados	30%	30%		31/12/2015	40.00	50	-20%	31/12/2015	porcentaje	Trimestral	-6%	
P.3	Desarrollar investigaciones sobre procesos y expresiones culturales y deportivas.	Investigaciones financiadas y documentadas por la Dirección de Educación y Cultura	Hacer el seguimiento al número de investigaciones financiadas y documentadas por la Dirección respecto al año inmediatamente anterior	60%	100%		31/12/2015	-	1	-100%	31/12/2015	número	Anual	-60%	
		Información generada para fortalecer la gestión de la Dirección de Educación y Cultura	Hacer el seguimiento al plan de trabajo de generación de información en el año en curso	40%			31/12/2015	-	2	-100%	31/12/2015	número	Semestral	-40%	
P.4	Generar espacios comunicativos para informar y socializar las políticas y acciones realizadas en el cantón y buscar participación en torno a ellas	Estrategia Digital de divulgación y socialización en torno a las actividades de la Dirección de Educación y Cultura	Medir el número de descargas de las agendas culturales en las páginas web y redes sociales del GAD Municipal de Azogues	20%	100%		31/12/2015	5,000.00	1,000	400%	31/12/2015	número	Anual	80%	
		Estrategia Impresa de divulgación y socialización en torno a las actividades de la Dirección de Educación y Cultura	Medir el número de agendas puestas a consideración de la ciudadanía	20%			31/12/2015	10,000.00	8,000	25%	31/12/2015			5%	
		Estrategia articuladas de comunicación	Contar con una agenda cultural, artística y deportiva articulada con todos los grupos de interés	30%			31/12/2015	100.00	85	18%	31/12/2015	porcentaje	Anual	5%	
		Política planificada de comunicación	Verificar el nivel de implementación de una política planificada de comunicación para el año	30%			31/12/2015	80.00	85	-6%	31/12/2015	porcentaje	Anual	-2%	
P.5	Promover la planeación, seguimiento y control en el sector para el cumplimiento de sus objetivos	Cumplimiento del Plan Operativo Anual	Hacer el seguimiento al cumplimiento del Plan Operativo Anual	60%	100%		31/12/2015	95.00	90	6%	31/12/2015	porcentaje	Anual	3%	
		Implementación de un sistema de información para la Dirección de Educación y Cultura para sistematizar su información	Medir el grado de avance en la implementación del Plan de sistematización para la Dirección de Educación y Cultura	40%			31/12/2015	20.00	60	-67%	31/12/2015	porcentaje	Anual	-27%	

Fuente Dirección de Educación y Cultura

Elaboración Propia.

Los datos fueron elaborados en su totalidad con la información del año 2015 de los distintos registros y fuentes que existen en la Dirección de Educación y Cultura por la Dirección Departamental con el aporte de las diferentes áreas que conforman dicha dirección.

APRENDIZAJE																
COD.	OBJETIVO	Responsable del Objetivo	INDICADORES	Descripción Indicador	PONDERACION	SUM	Responsable	Fecha Meta	REAL	META	DESV.	Ultima Actualización	Unidad	Frecuencia	Pond. Desv	SEMAFORO
A.1	Fortalecer la función administrativa y el desarrollo institucional		Sistema integrado de gestión para la Dirección de Educación y Cultura	Identificar el grado de avance de la implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Dirección de Educación y Cultura	40%	100%			5.00	30	-83%		porcentaje	Anual	-33.3%	
			Implementación del Plan de Mejoramiento Clima Organizacional	Medir la implementación del plan de intervención para mejorar el clima organizacional	30%				100.00	100	0%		porcentaje	Anual	0.0%	
			Efectividad del Plan Clima Organizacional	Medir la efectividad de la implementación del plan de intervención de clima organizacional en la Dirección de Educación y Cultura	30%				80.00	70	14%		porcentaje	Semestral	4%	
A.2	Fortalecer la transparencia y la participación ciudadana con un control social efectivo e incluyente		Programa de transparencia y probidad para un control social efectivo	Verificar el porcentaje de cumplimiento del plan de transparencia y atención al ciudadano	40%	100%			100.00	100	0%		porcentaje	Semestral	0%	
			Rendición de cuentas	Verificar la calificación obtenida en la Rendición de cuentas sobre la Dirección de Educación y	60%				70.00	70	0%		porcentaje	Anual	0%	

Fuente Dirección de Educación y Cultura

Elaboración Propia.

Los datos fueron elaborados en su totalidad con la información del año 2015 de los distintos registros y fuentes que existen en la Dirección de Educación y Cultura por la Dirección Departamental con el aporte de las diferentes áreas que conforman dicha dirección.

	RECURSOS														
COD.	OBJETIVO	INDICADORES	Descripción Indicador	PONDERACION	SUM	Responsable	Fecha Meta	REAL	META	DESV.	Ultima Actualización	Unidad	Frecuencia	Pond. Desv	SEMAFORO
R.1	Gestionar los recursos necesarios en el corto, el medio y el largo plazo y su utilización de forma eficiente y eficaz	Ejecución presupuestal de los recursos de la Dirección de Educación y Cultura	Verificar la ejecución de los recursos de la Dirección de Educación y Cultura contra los recursos programados	40%	100%		31/12/2015	95.00	100	-5%	31/12/2015%	porcentaje	Anual	-2.0%	
		Convenios suscritos con Instituciones Públicas y Empresa Privada a fin de conseguir apoyo a proyectos Culturales, Artísticos y Deportivos	Verificar el número de instituciones que han apoyado a las actividades	30%			31/12/2015	10.00	6	67%	31/12/2015	número	Anual	20.0%	
		Monto gestionado ante Instituciones Públicas y Empresa Privada a fin de conseguir recursos para apoyo a proyectos Culturales, Artísticos y Deportivos	Verificar el monto gestionado ante instituciones que han apoyado a las actividades y el monto gestionado	30%			31/12/2015	30,000.00	20,000	50%	31/12/2015%	porcentaje	Semestral	15%	
R.2	Fortalecer la infraestructura física, técnica e informática de la Dirección de Educación y Cultura	Infraestructura física apropiada	Medir el grado de satisfacción de la infraestructura municipal para actividades culturales, artísticas y deportivas	85%	100%		31/12/2015	70.00	75	-7%	01/01/2016	porcentaje	Semestral	-6%	
		Infraestructura informática adecuada	Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios frente a la infraestructura informática con que cuenta la Dirección	15%			31/12/2015	85.00	80	6%	31/12/2015%	porcentaje	anual	1%	

Fuente Dirección de Educación y Cultura

Elaboración Propia.

Los datos fueron elaborados en su totalidad con la información del año 2015 de los distintos registros y fuentes que existen en la Dirección de Educación y Cultura por la Dirección Departamental con el aporte de las diferentes áreas que conforman dicha dirección.

5.4.1 RESULTADOS



Rojo: si el cumplimiento del objetivo es inferior a un 70%, por lo que habrá que trabajar en este objetivo para poder llegar a su fin.



Amarillo: si el cumplimiento del objetivo está entre un 70% y un 95%, lo que refleja que los indicadores están siendo cumplidos pero no en su totalidad.



Verde: si el objetivo se ha cumplido en más de un 95%, lo cual significa que es el mejor resultado, ya que los indicadores distan muy poco de la puntuación deseada.

5.4.1.1 PERSPECTIVA USUARIO

COD	USUARIOS	ESTADO	ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR
U.1	Afirmar la interculturalidad en el Cantón		
U.2	Proporcionar la posibilidad de la apreciación, práctica y disfrute de las artes, la cultura, el deporte, el turismo como ejes fundamentales del desarrollo del ser humano	el cumplimiento del objetivo está entre un 70% y un 95%, lo que refleja que los indicadores están siendo cumplidos pero no en su totalidad	1. Incrementar un nuevo instructor para la Escuela de Artes Plásticas Cantera y Club de Niños Pintores. 2. Firmar un convenio específico con la Facultad de Artes de la Universidad de Cuenca para el apoyo con pasantes para fortalecer la Escuela Municipal de Música y desarrollar nuevas propuestas de formación artística
U.3	Promover el pleno ejercicio de las libertades y derechos a la cultura y al deporte en todo el cantón		1. Implementar la Escuela Municipal de Básquet con dos categorías de 6-9 y 10-12 años 2. Crear el primer campeonato de Escuelas de Fútbol de la Provincia
U.4	Fomentar la gestión comunitaria, el emprendimiento, la actividad económica y la asociatividad en lo cultural, deportivo y lo turístico		
U.5	Promover la gestión integral del patrimonio cultural del cantón		
U.6	Promover la dimensión cultural de los espacios públicos del cantón		
U.7	Promover la dotación y el mantenimiento del equipamiento deportivo y cultural.		

5.4.1.2 PERSPECTIVA PROCESOS

COD	PROCESOS	ESTADO	ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR
P.1	Mejorar el sistema de gobernanza de la cultura, el deporte y el turismo en el cantón.	el cumplimiento del objetivo está entre un 70% y un 95%, lo que refleja que los indicadores están siendo cumplidos pero no en su totalidad	1. Dictar un seminario para la formación de Promotores Culturales 2. Formar Grupos de interés con los gestores culturales del cantón 3. Aprobación de la ordenanza para la creación de la Escuela de Fútbol y Básquet
P.2	Promover la innovación y la cultura digital en los servicios ofertados.		1. Implementar un Sistema de Información para el control de la Escuela de Artes Plástica Cantera y el Club de Niños Pintores Canterita y para la Escuela Municipal de Música 2. Implementar un sistema de información para el manejo del Archivo Histórico 3. Implementar un Sistema de Información para controlar los Proyectos Culturales presentados
P.3	Desarrollar investigaciones sobre procesos y expresiones culturales y deportivas.	El cumplimiento del objetivo es inferior a un 70%, por lo que habrá que trabajar en este objetivo para poder llegar a su fin.	1. Firmar un convenio específico con la Universidad de Cuenca para realizar procesos de investigación cultural y artística 2. Impresión de la nueva edición del Libro de Azogues 3. Desarrollar un conversatorio sobre el Asiento Doctrina de la Ciudad a fin de

			esclarecer la ordenanza existente
P.4	Generar espacios comunicativos para informar y socializar las políticas y acciones realizadas en el cantón y buscar participación en torno a ellas		
P.5	Promover la planeación, seguimiento y control en el sector para el cumplimiento de sus objetivos		Igual que P.2

5.4.1.3 PERSPECTIVA APRENDIZAJE

COD	APRENDIZAJE	ESTADO	ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR
A.1	Fortalecer la función administrativa y el desarrollo institucional		1. Capacitación al personal de la Dirección de Cultura sobre Planeación Estratégica
A.2	Fortalecer la transparencia y la participación ciudadana con un control social efectivo e incluyente		

5.4.1.4 PERSPECTIVA RECURSOS

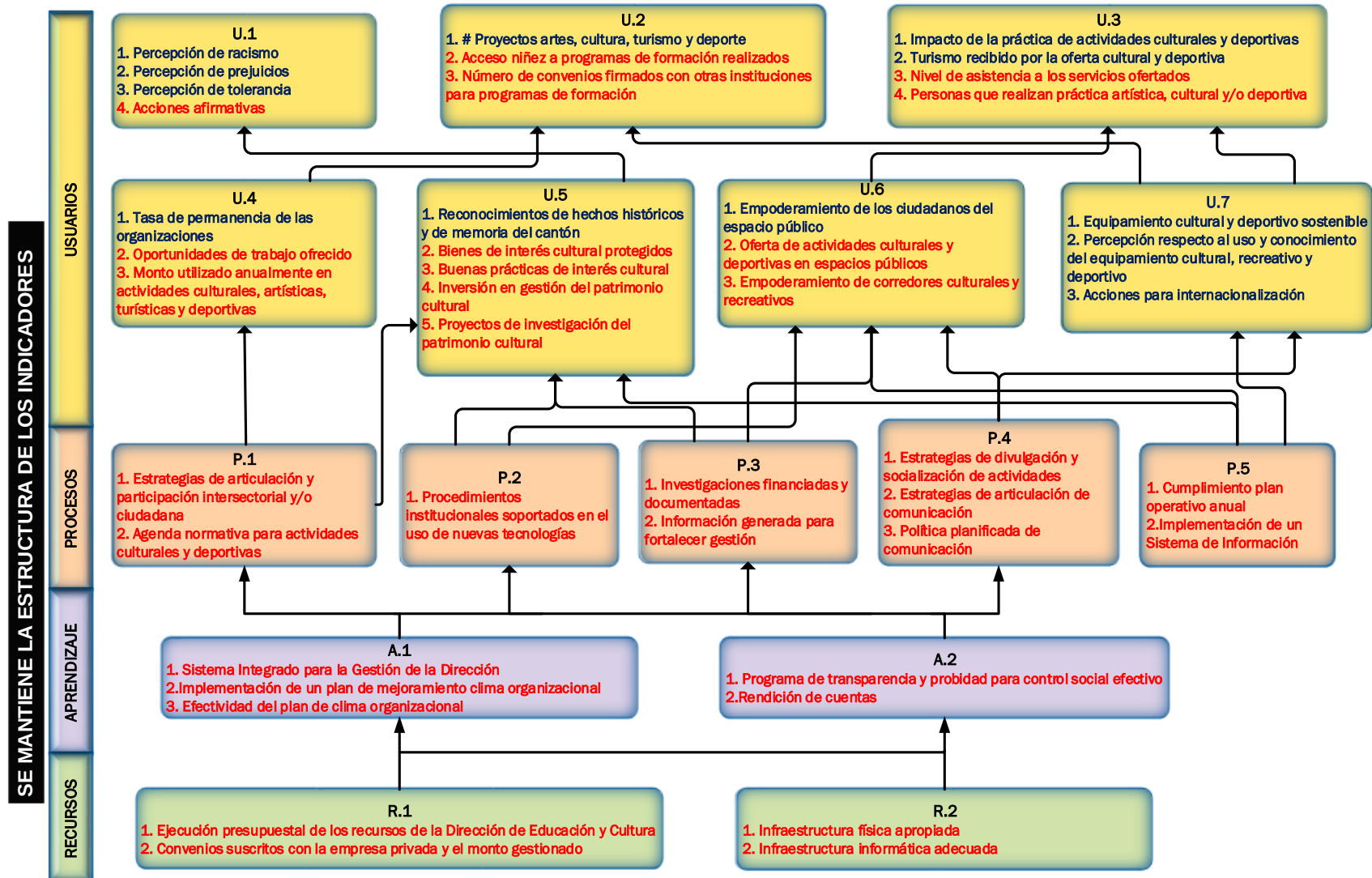
COD	RECURSOS	ESTADO	ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR
R.1	Gestionar los recursos necesarios en el corto, el medio y el largo plazo y su utilización de forma eficiente y eficaz	objetivo se ha cumplido en más de un 95%, lo cual significa que es el mejor resultado, ya que los indicadores distan muy poco de la puntuación deseada	
R.2	Fortalecer la infraestructura física, técnica e informática de la Dirección de Educación y Cultura		1. Solicitar la actualización de los computadores de la Unidad de Turismo

5.4.2 Nuevo mapa de indicadores propuesto

Luego de haber aplicado los indicadores se plantea que estos se mantengan pues la información que proporcionan los indicadores propuestos permiten al Director Departamental y a su equipo de trabajo interesado en el funcionamiento de la dependencia, tomar las decisiones del caso, ya sean correctivas o de reforzamiento e incentivos. No obstante la meta es llegar a toda la ciudadanía, por lo que la Dirección de Educación y Cultura deberá seguir buscando alternativas y estrategias para lograr su óptima meta en cada uno de sus objetivos estratégicos.

Ilustración 19. Nuevo Mapa de Indicadores depurados para la Dirección de Educación y Cultura del GAD Municipal de Azogues después de la primera corrida de datos

NUEVO Mapa de Indicadores de la Dirección de Educación y Cultura del GAD Municipal de Azogues
después de la primera corrida de datos



Elaboración Propia

El modelo cumple con dar una visión clara de la situación de la Dirección de Educación y Cultura, en cada una de sus áreas, en un formato simplificado que permite visualizar rápidamente el área o actividad que no esté cumpliendo a cabalidad con los objetivos propuestos, lo que permitirá mejorar la productividad de esta dependencia.

6. CONCLUSIONES

Sin duda el hecho de estar a cargo de la Dirección de Educación y Cultura ha permitido tener un acceso sin restricciones a toda la información requerida durante todo el proceso de la tesis.

El trabajo de campo permitió establecer que la Dirección de Educación y Cultura siempre ha venido manteniendo registros de los informes de cada uno de los proyectos culturales realizados, en donde se detalla los resultados alcanzados, lo que facilitó la recopilación de información para probar el modelo de gestión propuesto.

La base de este modelo de gestión estratégica se asienta en un estudio a conciencia de la situación actual de la Dirección Departamental, este arroja un diagnóstico que ha permitido saber con exactitud cuál es su estado de arranque para el desarrollo e implementación del modelo de gestión que permita monitorear y controlar los resultados alineados a la consecución del objetivo del GAD Municipal.

El traspaso de competencias a los GAD Municipales exige ser más eficiente y contar con alto nivel de gestión, es así que la competencia de Patrimonio pasa a ser de los GAD's por tanto se deberán entregar proyectos para la asignación de financiamiento, de la información analizada se desprende un problema de choque de funciones por un lado hay una Jefatura de Patrimonio que depende de la Dirección de Planificación que se encarga principalmente en dar los permisos para las construcciones y refacciones en bienes patrimoniales y por otra parte la Dirección de Cultura tiene como atribuciones y responsabilidades la categorización y organización del Patrimonio Cultural tangible e intangible, formular y coordinar estudios para la valoración del patrimonio cultural; se deberá determinar que dependencia manejará los recursos a recibir por dicha transferencia.

El siguiente paso al análisis situacional, es el direccionamiento estratégico punto importante en este trabajo para la Dirección de Educación y Cultura en

el cual se establecen los principios, valores, misión, visión, objetivo institucional y estrategias fundamentales y necesarias para encaminar a la Dirección a alcanzar un crecimiento y prestigio previsto en los objetivos y metas planteadas en busca de fomentar una cultura institucional que sea flexible y dinámica a la hora de adoptar cambios eminentes.

El modelo propuesto se asienta en la fijación de cinco ejes centrales: situar la cultura como eje central de desarrollo, impulsar el desarrollo, la creatividad y la oferta formativa cultural, promover la innovación y la accesibilidad en la oferta de la difusión cultural, hacer del turismo un elemento clave del modelo cultural del cantón e incorporar la gestión relacional, la gobernanza en el sector cultural.

El modelo ha sido probado una vez con los datos existentes en el año 2015 y ha sido susceptible de mejoras en base a la experiencia podemos decir que es necesario probar más veces al modelo con nuevos años, lo que permitirá depurar el conjunto de indicadores de gestión permitiendo tener un modelo más sentado a la realidad cultural de la ciudad.

La experiencia en la administración pública de casi dos años a cargo de la Dirección de Educación y Cultura me ha permitido tener una preconcepción de los indicadores culturales a ser considerados y por tanto encontrar la viabilidad del trabajo a realizar. La barrida realizada a los indicadores de gestión por tanto estuvo sentada a la realidad del campo de acción de la dependencia.

El uso de una hoja de cálculo como herramienta para facilitar la obtención de los resultados sin duda fue de mucha ayuda pues el ingreso de la información y la corrida de resultados es inmediata.

El modelo generado es de gran importancia para la Dirección de Educación y Cultura, pues ha permitido contar con una batería de indicadores, los mismo que permiten mostrar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados, el cuadro de mando integral diseñado es una herramienta útil para controlar, medir y gestionar los correctivos necesarios en cada perspectiva.

El resultado arrojado por la batería de indicadores del modelo propuesto se convirtió en una herramienta eficiente y eficaz a la hora de tomar decisiones para generar los correctivos por parte de la Dirección de Educación y Cultura para el período 2016.

El CMI permite visualizar, en un momento determinado, la evolución de la gestión en cada una de las perspectivas que forman parte de la Dirección de Educación y Cultura, tomar decisiones correctivas en caso de revelar algún desvío de las metas propuestas.

Este CMI presenta dos clases de calificación, una numérica y la otra cualitativa, donde la numérica permite incluso hacer comparaciones más detalladas de un período a otro.

El modelo incorpora un archivo de Excel que permite un manejo simplificado de la información proporcionando una radiografía condensada de lo que es la situación real de la Dirección de Educación y Cultura frente al campo de la gestión, ahorrando tiempo y recursos para el GAD Municipal y demás interesados en esta información.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda aplicar las estrategias y proyectos desarrollados en el presente modelo para fortalecer la imagen y prestigio institucional y mejorar su incidencia en la ciudadanía.

Seguir probando el modelo con varias corridas de la batería de indicadores encontrados en los siguientes años. Monitorear periódicamente los cambios en los indicadores, para realizar los ajustes necesarios que permitan el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

El Director de Educación y Cultura debe ser el responsable de controlar el CMI, realizando un seguimiento continuo y coordinando los ajustes necesarios.

Este modelo debe ser aplicado por la administración de la Dirección de Educación y Cultura para mantener y aumentar la imagen ante la ciudadanía y pueda adecuar nuevas estrategias en casos necesarios.

Implementar el modelo de gestión estratégica para que el personal de la Dirección de Educación y Cultura se sienta identificado con la filosofía del GAD Municipal, pueda alinearse a la misma, concentrando y enfocando sus recursos y esfuerzos en pos de alcanzar el objetivo institucional.

Es recomendable el adecuado control y retroalimentación del modelo de gestión estratégica, su apropiada implementación y seguimiento ayudará a la Dirección de Educación y Cultura a mejorar su productividad.

Se deben divulgar periódicamente, a todos los colaboradores de la Dirección de Educación y Cultura, los resultados de los indicadores y el comportamiento del modelo, para poder involucrar a todo el personal en el compromiso de lograr los objetivos, buscando un alto nivel de empoderamiento.

Ahora bien, la implementación de una gestión estratégica generadora de valor requiere de la participación decidida y comprometida de la persona que está a la cabeza de la Dirección de Educación y Cultura como mecanismo para garantizar el éxito de su implantación, fundamentando este enfoque en el uso de la herramienta construida con la hoja de cálculo Excel lo que permite medir su desempeño, contrastando además los resultados municipales por medio de la comparación en diferentes períodos de los procesos claves, para identificar el nivel en el cual se encuentra.

Lo expuesto anteriormente se puede resumir en la invitación a los GAD Municipales a fomentar el establecimiento de una gestión estratégica generadora de valor para contribuir al crecimiento sostenido del sector cultura, el uso de indicadores; cumpliendo con estos elementos claves, se podrá mantener este enfoque durante el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- ANDREWS, K.R. (s.f.). El concepto de estrategia en la Empresa. Pamplona: Universidad de Navarra.
- CASTELANOS, A. (2003) “El sistema de información cultural: situación actual y perspectivas. Hacia un sistema de indicadores culturales”. Ponencia en el Seminario Internacional sobre indicadores culturales, México 2003.
- PFENNINGER, M. (2004). Indicadores y estadísticas culturales: un breve repaso conceptual.
- Olve, N. Roy, J y Wetter; M (2000). Implantando y gestionando el Cuadro de mando integral. Barcelona. Gestión 2000.
- Mike Boume, “CUDRO DE MANDO INTEGRAL”, (2000). Ediciones Gestión 2000.
- Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Cataluña. Guía de buenas prácticas de la gestión cultural. Julio del 2011.
- Una nueva agenda de políticas culturales para el desarrollo y la comprensión mutúa
- GUIA DE AUTOEVALUCION PARA LA ADMINISTRACION PÚBLICA, Modelo EFQM de Excelencia. 4ta edición, Madrid, 2004, MAP-BOE
- KAPLAN, ROBERT S., Y NORTON, DAVID P. (2009). “Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard”. Barcelona: Gestión 2000.

- Kaplan Robert S. & Norton David P. (2009). “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia”. Barcelona. Grupo Planeta (GBS), 2009.
- Niven Paul R., 2002, “El Cuadro de Mando Integral paso a paso, prólogo de Robert S. Kaplan”, Gestión 2000, España.
- Nils-Goran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter. Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.
- **Batería de Indicadores en Cultura para el Desarrollo Unesco**
<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/programmes/culture-for-development-indicators/more-information/>
- AECID, Cómo Evaluar Proyectos de Cultura Para el Desarrollo, una aproximación metodológica a la construcción de indicadores, 2009
- Estatuto Orgánico de la Gestión Organizacional por Procesos GAD MUNICIPAL DE AZOGUES 2011.
- Plan Estratégico GADMA EP 2012-2021.