

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

**PREMIO A LA GESTION DE LOS GOBIERNOS
SECCIONALES
UN DESAFIO PARA LOS GOBIERNOS SECCIONALES**

YOLANDA GAETE

2002



UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS (UDLA) - GTZ

**MAESTRIA EN DESCENTRALIZACIÓN Y
DESARROLLO LOCAL**

**PREMIO A LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS
SECCIONALES**

“Un desafío para los gobiernos seccionales”

Yolanda Gaete

Octubre 2002

RESUMEN EJECUTIVO

La respuesta de los gobiernos seccionales al reto de la competitividad

En el país han sido muchos los recursos y los esfuerzos que se han invertido en los procesos orientados al mejoramiento de la gestión y de los servicios públicos locales e intermedios, que son responsabilidad de los municipios y consejos provinciales.

A pesar de los resultados obtenidos no se logró las metas inicialmente propuestas. Aún son innumerables las dificultades que enfrentan las instituciones municipales y provinciales.

Precisamente, el proyecto de cambio que he desarrollado se ha enfocado en esta problemática y en las soluciones que desde mi posición como agente de cambio puedo apoyar.

El proyecto consiste en el desarrollo de un sistema nacional de competencia entre los gobiernos territoriales, entendido como un mecanismo para "premiar" a las municipalidades y consejos provinciales que muestren los mejores resultados relacionados con el desempeño o con la capacidad de su gestión. El desarrollo de este sistema debe entenderse como el trabajo de construir, poner en marcha y generar las condiciones para garantizar la sostenibilidad del concurso o premio.

Considerando la temporalidad asignada para la ejecución del PC era necesario delimitar el proyecto en función de los objetivos, resultados y fases que se podrían alcanzar y cumplir en el período de un año.

Consecuentemente, el desarrollo de mi proyecto de cambio se circunscribe a las primeras fases del Sistema de Competencia para los gobiernos seccionales, entendidas como etapas de negociación, consenso y conceptualización del sistema.

Como producto del proceso de análisis y concertación de las entidades que apoyan el proceso, el proyecto de competencia para los gobiernos subnacionales fue conceptualizado como un *sistema de buenas prácticas*, al que se le ha denominado "*Premio a la gestión de los gobiernos seccionales*". Las prácticas o categorías consideradas dentro del premio son: mejoramiento de servicios, mejoramiento institucional, transparencia, descentralización y planificación.

La construcción y puesta en marcha de este sistema requirió de asociaciones estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, que apoyen decididamente el proceso, a fin de garantizar, por un lado, que los estímulos entregados sean significativos para que activen el esfuerzo local; y por otro, que el sistema de premiación se maneje con extrema eficiencia y transparencia y pueda generar credibilidad en las administraciones locales.

Consecuentemente, las entidades auspiciantes son las responsables de concebir, construir y mantener en el tiempo el sistema; y, de proveer los recursos para el financiamiento de los incentivos o premios.

Una vez cerrado mi PC podemos concluir que los objetivos planteados se cumplieron en la medida de lo esperado, afirmación que puede sustentarse en el significativo apoyo e impulso que están brindando los organismos cooperantes a la construcción y puesta en marcha del sistema, en el empoderamiento que están ejerciendo del proyecto y en la conceptualización concertada de un sistema de premiación.

Cabe señalar que dichos objetivos se orientaron hacia la consecución de los objetivos específicos y el objetivo superior del proyecto de mediano y largo plazo que es la operación y continuidad del Premio a la Gestión Pública Seccional, con el propósito de iniciar un proceso de cambio de largo aliento cuyos resultados sean sostenibles en el tiempo.

Si bien el desarrollo mismo del proceso se ajustó bastante bien a su concepción inicial fue necesario, sobre la marcha, realizar continuos cambios en función de los tiempos y ritmos institucionales, de las lógicas, intereses y motivaciones de los actores.

En relación con la sostenibilidad del proceso es preciso anotar que esta se sustenta, principalmente, en la apropiación del proyecto, especialmente, de algunos actores que hoy ejercen un rol más activo, incluso, que el propio Banco.

Como conductor del proyecto de cambio tuve que jugar una multiplicidad de roles. En este contexto podría pensarse que jugué un rol muy protagónico dentro del proceso de cambio, y probablemente sea cierto. Efectivamente, participé y tuve un fuerte protagonismo en todas las fases del proyecto y en todas las actividades, sin embargo, creo que en este caso el empoderamiento era necesario para motivar el interés y la participación de los actores y para coordinar e impulsar la ejecución del proyecto.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: UNA REALIDAD QUE TODOS CONOCEMOS	3
1.1 Una fotografía del estado actual de los municipios	3
1.2 Una fotografía actual de los consejos provinciales.....	6
1.3 Las experiencias exitosas	7
CAPITULO II: EL CONCEPTO DEL PC	9
2.1 Análisis del problema	9
2.2 Búsqueda de soluciones	12
2.3 Proyecto: Sistema de competencia para los gobiernos seccionales	13
2.3.1 Objetivos	13
2.3.2 Resultados	14
2.3.3 Fases o etapas generales	15
2.4 Proyecto de cambio: Conceptualización del sistema de competencia para los gobiernos seccionales	15
2.5 Alternativas instrumentales para el desarrollo del proyecto	16
2.5.1 Benchmarking	16
2.5.2 Best Value	18
2.5.2.1 Indicadores de Performance- Resultados, Comparaciones y Metas	19
2.5.2.2 Revisiones.....	20
2.5.2.3 Consultas con los usuarios.....	20
2.5.2.4 Información Financiera	21
2.5.2.5 Lineamientos generales de las actividades a implementar:	21
2.5.3 Best Practice (Mejores Prácticas o Buenas Prácticas).....	22
2.5.3.1 Criterios para premiar una Buena Práctica.....	24
2.6 Un Premio a las Buenas Prácticas	25
2.6.1 En qué consiste?	25
2.6.2 Quiénes participan y cómo se organizan?.....	26
2.6.3 Qué y cómo vamos a premiar?	28
2.7 Presentación de hipótesis	29
2.8 Experiencia internacionales en procesos de competencia	30
CAPÍTULO III: EL PROYECTO DE CAMBIO	33
3.1 La idea y desarrollo del Proyecto de Cambio	33
3.1.1 El inicio	33
3.1.1.1 Reflexiones.....	34
3.1.2 Los apoyos y resistencias	35
3.1.2.1 Reflexiones.....	36
3.1.3 La Institucionalización del Premio.....	37
3.1.3.1 Reflexiones.....	39
3.2 Los protagonistas del cambio y sus motivaciones.....	40
3.2.1 Banco del Estado	40
3.2.2 GTZ	41
3.2.3 UNDP	41

3.2.4	AME.....	42
3.2.5	CONCOPE	42
3.2.6	CONESUP.....	42
3.2.7	CNC.....	43
3.2.8	ARD3D	43
3.2.9	Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total.....	44
3.2.10	CONAM	44
3.3	Mi rol como agente de cambio	44
3.4	La planificación vs. la ejecución	45
3.4.1	Fases o etapas generales	46
3.4.2	Resultados	48
3.5	Los nudos críticos del PC.....	50
3.6	Factores de éxito y errores.....	50
3.6.1	Factores de éxito.....	50
3.6.2	Errores.....	51
CAPÍTULO IV: CONCEPTOS UTILIZADOS		52
4.1	Metodología utilizada en el proceso	52
4.2	Instrumentos aplicados.....	52
4.2.1	Seminarios	52
4.2.2	Lobby institucional.....	53
4.2.3	Reuniones	53
4.2.4	Negociaciones.....	54
CAPÍTULO V: EVALUACIÓN E IMPACTO.....		56
5.1	Evaluación.....	56
5.1.1	De los objetivos	56
5.1.2	De las hipótesis	57
5.1.3	Del proceso	57
5.1.4	De los actores	57
5.1.5	De los resultados.....	58
5.2	Lecciones aprendidas	58
5.3	El futuro del proyecto	59
5.4	Recomendaciones.....	61
5.4.1	Para la fase de planificación.....	61
5.4.2	Para la selección y relacionamiento con los actores	61
5.4.3	Para el manejo de la resistencia	62
5.4.4	Para el agente de cambio.....	62
5.4.5	Para la construcción del cambio.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....		64
ANEXOS		66

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: SELECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS Y ASPECTOS A PREMIAR	28
CUADRO 2: ANÁLISIS DE ACTORES	40
CUADRO 3: EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE CAMBIO	47

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1: PLANIFICACIÓN VS. EJECUCIÓN 46

GRÁFICO 2: FASES DEL PROYECTO Y SU EJECUCIÓN 48

INTRODUCCIÓN

Mucho se ha dicho y escrito sobre la fragilidad institucional de los gobiernos seccionales y sobre la baja calidad de los servicios que prestan. Inmersos en organizaciones caducas y poco eficientes el mejoramiento de la gestión de los gobiernos seccionales ha sido lento, en algunos casos inexistente y en otros, hasta regresivo.

Se trata de un panorama nada halagador que sobresale como una realidad capaz de limitar las posibilidades de desarrollo de las comunidades. Dentro de este contexto, nos encontramos en el esfuerzo de construir un proyecto que estimule, a través del reconocimiento de las mejores prácticas desempeñadas por los gobiernos seccionales, el mejoramiento continuo de la gestión institucional y de los servicios que prestan los municipios y consejos provinciales del país.

Mi PC entonces, se enmarca dentro de este gran proyecto denominado "**Premio a la gestión de los gobiernos seccionales**", como la primera fase de su construcción, a través de la cual se pretende generar un gran consenso técnico - político respecto de la necesidad de desarrollar mecanismos que impulsen el mejoramiento de la gestión pública seccional y sentar las bases para un proceso de competencia simulada y el ejercicio de las buenas prácticas.

El presente documento se divide en cinco capítulos, a través de los cuales se pretende resumir las actividades desarrolladas a lo largo de todo un año y reflexionar respecto de los resultados del proyecto, de las posiciones adoptadas por los diferentes actores, de mi rol como agente de cambio y de mi propia mudanza personal.

El primero de los cinco capítulos, desde una perspectiva histórica, enfoca la problemática de los gobiernos provinciales y municipales, enfatizando en el análisis, las debilidades financieras y de los principales servicios públicos seccionales. Sin embargo, se destaca también el desempeño de aquellos gobiernos seccionales que se han esforzado por mejorar su desempeño institucional y el de sus servicios.

En el segundo capítulo se aborda el proceso de análisis e identificación del problema que originó el proyecto de cambio, con sus objetivos, fases y resultados. Finalmente, se realiza un análisis de la concepción del PC a fin de visualizar su ámbito y alcance; y, se presentan las hipótesis del trabajo.

En la tercera parte, se realiza una descripción del proyecto, se analiza a los actores que participaron en el PC desde la perspectiva de sus

roles, posiciones y motivaciones; y, se evalúa la ejecución del proyecto de cambio frente a la planificación realizada al inicio del proceso.

En el capítulo cuarto se evalúan los conceptos utilizados y los instrumentos metodológicos aplicados que facilitaron la conducción del proceso.

La quinta y última parte recoge una evaluación general del proyecto de cambio, enfoca las lecciones aprendidas, analiza la sostenibilidad del proyecto y presenta las recomendaciones finales.

CAPÍTULO I: UNA REALIDAD QUE TODOS CONOCEMOS

Para todos es conocido la débil capacidad institucional de los gobiernos seccionales, la misma que se evidencia cuando analizamos el nivel de tributación seccional frente al Producto Interno Bruto Nacional, que apenas alcanzó el 0,32% en el año 2000; cuando revisamos los ingresos tributarios seccionales y su relación con los ingresos tributarios nacionales del sector público no financiero, que sólo bordeó el 2.5%; y, cuando miramos la participación del gasto seccional en el gasto total del Estado que no superó, en dicho año, el 14%.

Al respecto, son muchos los esfuerzos que se han realizado desde el gobierno central, desde los organismos de cooperación externa y desde los mismos gobiernos seccionales para fortalecer la gestión institucional de los niveles intermedio y local, sin embargo, a pesar de los resultados obtenidos aún son innumerables las dificultades que enfrentan las instituciones municipales y provinciales.

Todavía es evidente la falta de capacidad de las instituciones para emprender y administrar proyectos, la baja cobertura y mala calidad en la prestación de servicios, los elevados costos de producción, la baja autonomía o capacidad para generar ingresos propios, consecuentemente, la enorme dependencia de las transferencias del gobierno central, la ausencia de participación de la comunidad, los problemas ambientales, entre otros.

De la misma forma que se resaltan las dificultades deben destacarse las experiencias exitosas. Así, en los últimos tiempos algunos gobiernos seccionales se han esforzado por mejorar su desempeño institucional, por elevar la calidad de sus servicios, por ampliar su acción a todo el territorio y por incorporar a la población en la gestión y control institucional.

1.1 Una fotografía del estado actual de los municipios

Es mucha la restricción de información para realizar un análisis global de la gestión de las entidades municipales. La información consolidada existente se relaciona, principalmente, con datos financieros existentes en el Banco del Estado.

Sin embargo, a partir de estudios puntuales, vamos a tratar de evaluar el estado de los servicios básicos y principalmente analizar la evolución financiera de los gobiernos locales del país.

Ecuador es un país que se distingue por su bajo desempeño fiscal en comparación con el resto de países de América Latina. Esta es una realidad que se manifiesta en todos los niveles de gobierno.

En el nivel municipal, durante el período 1955 – 2000, los ingresos institucionales generados por la recaudación de sus impuestos, contribuciones, tasas y tarifas no representan el 30% de sus ingresos totales, si restamos la información correspondiente a Quito y Guayaquil, esta proporción desciende al 20%. Esta realidad se comprueba cuando analizamos los ingresos por las transferencias provenientes del Presupuesto del Gobierno Central, que constituyen alrededor del 60% de los ingresos municipales. Deducidos los ingresos de Quito y Guayaquil, esta proporción se eleva al 70%, lo cual evidencia la enorme dependencia financiera de los municipios respecto de los recursos del nivel central.

Los ingresos propios de las entidades no cubren la totalidad de gastos corrientes institucionales, esta relación, en el período 95 – 00, bordea apenas el 70%, porcentaje que disminuye alrededor del 50% si dejamos de considerar las cifras de los municipios de Guayaquil y Quito.

Como producto de la pereza fiscal imperante, no existe en los gobiernos municipales capacidad para generar significativos niveles de ahorro corriente. La tributación per cápita en las instituciones municipales es de 14 dólares, aproximadamente, sin los datos de Quito y Guayaquil esta cifra desciende a 8 dólares. El gasto corriente por habitante supera los 15 dólares y el gasto de inversión supera los 16 dólares por persona.

Los gastos corrientes municipales superan el 45% de los gastos totales institucionales, en tanto que los gastos de capital comparten una proporción similar.

Con respecto a la calidad de los servicios básicos que son responsabilidad de los gobiernos municipales podemos decir que los niveles de servicios de agua potable y saneamiento en el país están entre los más bajos de América Latina. En el ámbito nacional, la cobertura actual de agua potable es del 67%, aproximadamente. En las zonas urbanas, esta cobertura es del 83%, en tanto que en las zonas rurales el del 39%.

La cobertura nacional de saneamiento ambiental (alcantarillado sanitario) es del 57%. En el sector urbano esta cobertura es del 73% y en el sector rural del 311%. En relación con el servicio de desechos sólidos, se considera que solamente un 49% de la población urbana cuenta con servicios de aseo, mientras que en el sector rural prácticamente no existe el servicio.

Más de 4 millones de personas carecen de agua potable, más de 5 millones del servicio de saneamiento y más de 6 millones del servicio de desechos sólidos. La mayoría de la población ubicada en las zonas periféricas urbanas carece de servicios adecuados de agua potable, lo que les obliga a pagar precios muchas más elevados por abastecerse de fuentes alternativas.

Los servicios de agua potable son intermitentes en el 55% de los sistemas urbanos, el 60% del agua que consumimos no es desinfectada y sólo el 12% de los sistemas urbanos cuentan con plantas de potabilización con sistemas de filtración.

El nivel de pérdidas (físicas y comerciales) en los sistemas de agua potable bordea el 50% y, únicamente, el 63% de las conexiones domiciliarias disponen de medidor, de las cuales, un número mucho menor está en operación.

El 74% de los sistemas de alcantarillado sanitario están en mal estado. Las aguas servidas municipales, en la mayoría de los casos, son descargadas directamente a los cuerpos receptores sin tratamiento alguno.

Sólo el 57% de la basura generada es transportada hasta un sitio de disposición final, por lo que el 43% restante se arroja en cuerpos de agua, quebradas, terrenos baldíos y basureros clandestinos. Menos de un 5% de los municipios dispone de un relleno sanitario técnicamente manejado.

El índice de personal es elevado, reportándose un exceso de 7 funcionarios por 1000 conexiones de agua potable.

Con respecto de la cobertura operacional de los servicios, se puede mencionar que ninguna de las unidades o empresas de agua potable cubren sus costos operativos (incluyendo depreciación). En promedio los ingresos por la aplicación de tasas y tarifas del servicio de agua y alcantarillado superan apenas el 30% de los costos de administrar, operar y mantener el servicio.

Como consecuencia, los servicios de agua y alcantarillado operan con altos déficits de caja que han sido parcialmente cubiertos con las transferencias del Gobierno Central y de los municipios. Así mismo, para reducir los déficits se acude con frecuencia al recorte de gastos de operación y mantenimiento con resultados negativos sobre la calidad del servicio y sobre la infraestructura existente.

Las inversiones en los últimos años y particularmente en las zonas urbanas han sido inferiores a los niveles necesarios para cubrir la depreciación de los activos fijos. La mayoría de estas inversiones han sido

orientadas a aumentar la capacidad de producción y la cobertura, en detrimento del mantenimiento y rehabilitación de la infraestructura existente.

A pesar de los elevados niveles de pérdidas de agua pocas veces se desarrollan programas orientados a reducirlas.

Qué decir del estado de las vías urbanas, del equipamiento urbano como: camales, mercados, terminales terrestres. Y qué decir de la efectividad de los procesos de planificación, del rol de los municipios como ordenadores de los territorios, de la eficiencia y de la transparencia en la gestión municipal. Simplemente no existen cifras ni información, pero todos concordarán que la gestión y los servicios, en la generalidad de los casos, son calamitosos.

1.2 Una fotografía actual de los consejos provinciales

Si la restricción de información es grande para el nivel municipal es mucho más grande para el nivel provincial. En este caso, la única información consolidada disponible es la relacionada con las cifras de los estados financieros registradas en el Banco del Estado.

Como producto de las escasas competencias desempeñadas en el nivel intermedio y de las potestades tributarias asignadas a este nivel, el desempeño fiscal de los gobiernos provinciales es el más bajo.

En los últimos años, los ingresos de los consejos provinciales generados por la recaudación de sus impuestos, contribuciones y tasas no representan el 10% de sus ingresos totales. En correspondencia, los ingresos de transferencias provenientes del Presupuesto del Gobierno Central superan ampliamente el 80%.

Los ingresos propios de las entidades apenas cubren el 30% de los gastos corrientes, proporción que deja en evidencia la fragilidad institucional ante una crisis fiscal del nivel central. De la misma manera que en nivel local, los gobiernos intermedios apenas pueden generar un mínimo nivel de ahorro corriente.

La tributación per cápita en el nivel provincial apenas supera el dólar por habitante. El gasto corriente por habitante es de, aproximadamente, 3 dólares y el de inversión es de alrededor de 5 dólares por persona.

Los gastos corrientes institucionales bordean el 30% de los gastos totales, en tanto que los de capital superan el 50% del total.

Analizar a los gobiernos seccionales desde la perspectiva de la prestación de los servicios es una tarea un tanto difícil, ya que a más de la construcción y mantenimiento de vías rurales no existe otro servicio que sea ejecutado por los 22 consejos provinciales de este país.

En el resto de competencias en las cuales intervienen los organismos intermedios como educación, salud y riego, estos actúan, especialmente en la fase de inversión de la infraestructura física.

Dependiendo de las necesidades de su territorio, unos se especializan o invierten sus recursos en riego, otros en educación y otros en salud.

1.3 Las experiencias exitosas

De la misma manera como se analiza la situación general de los gobiernos seccionales es válido destacar los esfuerzos que están realizando algunos municipios y consejos provinciales por mejorar la calidad de la gestión institucional y de los servicios públicos y por innovar o ampliar su rol dentro de sus respectivos territorios.

Es rescatable la gestión participativa de municipios como Guamote, Cotacachi, Bolívar, Saquisilí y Cuenca que promueven la extensión de los servicios urbanos al ámbito rural, que impulsan los servicios públicos hacia la producción, que intentan reducir la dependencia fiscal con autogestión, entre otros aspectos.

Todos reconocen el excelente trabajo desarrollado por la Municipalidad de Guayaquil, especialmente en el mejoramiento urbano y fortalecimiento de la gestión institucional.

Merece destacar el rol que ha jugado la administración municipal de Manta en la transformación urbanística de la ciudad y en la articulación alrededor del proceso de desarrollo económico local.

Las gestiones ambientales de municipios como Guamote, Bolívar y Saquisilí, que a partir del rendimiento de los procesos de reciclaje de desechos orgánicos y producción de abono orgánico, han emprendido programas cantonales de reforestación y fomento de la productividad agrícola.

Es también digno de mencionar el punto de quiebre de una municipalidad como Esmeraldas, que de una administración tradicionalmente caótica, con pésimos servicios, pasó a convertirse en una institución con deseos de trabajar por el rescate de su identidad, por la imagen de una ciudad limpia y con buenos servicios.

Loja por la gestión de su municipio, es una ciudad que se ha convertido en un ejemplo en muchos aspectos, el orden, la limpieza, el desarrollo urbanístico, el manejo de desechos sólidos, etc.

Existen también buenas iniciativas en el nivel intermedio. Es loable el esfuerzo que está realizando el Consejo de Pichincha, que a partir de una práctica de planificación participativa, intenta crear una identidad provincial y desarrollar un territorio competitivo.

Consejos Provinciales como el de El Oro tomaron la iniciativa de generar planes participativos a través de la creación del Comité de Desarrollo Provincial.

Seguramente son algunas o muchas las buenas iniciativas que faltan mencionar, principalmente porque no existe un trabajo de sistematización que rescate los esfuerzos que están realizando los gobiernos seccionales para mejorar la gestión y los servicios subnacionales.

CAPITULO II: EL CONCEPTO DEL PC

En este capítulo abordaré el proceso de análisis e identificación del problema con sus relaciones causa-efecto, medios-fines, que dio origen a la concepción del proyecto de cambio.

Se enfoca también el proyecto de cambio con sus objetivos, fases y resultados; y, se realiza un análisis de la concepción del PC que permita visualizar su ámbito y alcance.

Finalmente, se presentan las hipótesis que guiaron el desarrollo del proceso y se realiza un análisis de la vinculación que existe entre el PC y los temas centrales de la maestría, como son: la descentralización y el desarrollo local.

2.1 Análisis del problema

En el país han sido muchos los recursos y los esfuerzos que se han invertido en los procesos de fortalecimiento orientados al mejoramiento de la gestión y de los servicios públicos locales e intermedios, que son responsabilidad de los municipios y consejos provinciales.

A pesar de los resultados obtenidos no se lograron las metas inicialmente propuestas. Aún son innumerables las dificultades que enfrentan las instituciones municipales y provinciales; todavía es evidente la falta de capacidad de la mayoría de las entidades del nivel local para emprender proyectos, la baja cobertura y mala calidad en la prestación de servicios, los elevados costos de producción, la enorme dependencia de las transferencias del Gobierno Central, consecuentemente una baja autonomía o capacidad para generar ingresos propios, la ausencia de participación de la comunidad, los problemas ambientales, entre otros.

La superación de estos problemas es compleja si consideramos las limitaciones a las que se enfrentan las instituciones seccionales como son: el elevado costo de los procesos de mejoramiento institucional y de los servicios, la priorización de nuevas inversiones en desmedro de los procesos de gestión institucional y mantenimiento de la infraestructura existente, la falta de una visión de largo plazo, la escasa disponibilidad de recursos, entre otros.

Precisamente, el proyecto de cambio que he desarrollado se ha enfocado en esta problemática y en las soluciones que desde mi posición como agente de cambio puedo apoyar.

Para enfocar el proyecto de cambio se realizó la construcción del árbol de problemas¹, que incluyó la identificación y análisis del problema central, y la diagramación de las causas y efectos asociados al problema, se generó el árbol de objetivos, a fin de identificar las posibles alternativas de solución.

El problema central identificado es:

“Baja capacidad de gestión de los gobiernos seccionales”

Las causas que generan el problema y sus consecuencias, así como sus respectivos medios y fines se detallan a continuación:

Causas del problema

- ⇒ No existen mecanismos de incentivos que apoyen el mejoramiento continuo de la gestión de las entidades seccionales.
- ⇒ No hay elementos objetivos, ni instancias institucionales para medir la gestión seccional.
- ⇒ No se conocen los beneficios que generan los procesos de fortalecimiento institucional.
- ⇒ No existen mecanismos que orienten la oferta y recursos de asistencia técnica.
- ⇒ Los recursos institucionales son insuficientes.
- ⇒ Los recursos orientados al mejoramiento institucional son escasos.
- ⇒ Los procesos de fortalecimiento institucional son limitados.
- ⇒ Priorización de los recursos en gasto corriente y nuevas inversiones.
- ⇒ Falta iniciativa para emprender transformaciones que demandan pocos esfuerzos y recursos.
- ⇒ Escasa capacitación en los gobiernos seccionales.

¹ El marco lógico del proyecto fue realizado por un grupo de tarea organizado para el efecto y constituido por personal del Banco del Estado.

Efectos del problema

- X^o No existe sostenibilidad en los procesos internos de fortalecimiento institucional.
- X^o Los gobiernos subnacionales no priorizan y abordan los procesos de mejoramiento de la gestión institucional.
- X^o Escasa capacidad para emprender procesos de fortalecimiento institucional y para administrar de manera adecuada las entidades.
- X^o Mala calidad y baja cobertura de los servicios.
- X^o Uso inadecuado de recursos.
- X^o Elevados costos de producción de los servicios.
- X^o Baja capacidad para generar ingresos propios.
- X^o Problemas ambientales.
- X^o Ausencia de participación ciudadana en la gestión de los gobiernos seccionales.
- X^o Desvalorización de la necesidad de ejercer buenos gobiernos.

Medios

- Implementar mecanismos de incentivos que estimulen el mejoramiento de la gestión y calidad de los servicios.
- Difundir respecto del beneficio de los procesos de mejoramiento institucional
- Orientar la oferta de asistencia técnica hacia la optimización de la calidad y eficiencia de los gobiernos seccionales.
- Potenciar la generación y gestión de recursos.
- Reorientar parte de los recursos hacia el mejoramiento institucional y de los servicios.

- Apoyar y estimular los procesos de fortalecimiento institucional en los gobiernos seccionales.
- Fomentar la racionalización de los recursos.
- Apoyar las iniciativas de mejoramiento institucional que demanden pocos esfuerzos y recursos.
- Promover procesos de capacitación en los gobiernos seccionales.

Fines

- ↳ Motivar el mejoramiento continuo de la gestión de los gobiernos seccionales.
- ↳ Motivar la priorización de los procesos de fortalecimiento institucional.
- ↳ Estimular el desarrollo de capacidades locales para el abordaje de procesos de mejoramiento institucional y de servicios.
- ↳ Mejorar la calidad y cobertura de los servicios.
- ↳ Uso adecuado de recursos.
- ↳ Optimizar los costos de producción de los servicios.
- ↳ Mejorar el nivel de ingresos propios.
- ↳ Mejorar las condiciones ambientales.
- ↳ Incorporar a la población en la gestión institucional.

2.2 Búsqueda de soluciones

En el numeral anterior se describió la imagen objetivo que se espera alcanzar, ello implicó que del análisis de la relación medios - fines se identificaran las diferentes alternativas de solución que a su vez podrían convertirse en diferentes proyectos tendientes a contribuir a la solución del problema.

Las alternativas identificadas giran alrededor de aspectos como fortalecimiento de la gestión y calidad de los organismos seccionales, capacitación y mecanismos de incentivos que estimulen el mejoramiento de la gestión pública subnacional, las mismas que están estrechamente vinculadas y son complementarias para la solución del problema.

2.3 Proyecto: Sistema de competencia para los gobiernos seccionales

De las alternativas de solución identificadas escogimos la alternativa real y factible de ejecutar desde nuestro rol dentro de la entidad (Banco del Estado) y desde el ámbito de nuestra institución. Cabe recalcar que con la alternativa seleccionada o con la ejecución del proyecto, no superamos el problema identificado pero sí contribuimos a su solución.

La solución integral requeriría de la ejecución de todas las alternativas identificadas como viables.

El proyecto específico identificado, consiste en el desarrollo de un sistema nacional de competencia entre los gobiernos territoriales, entendido como un mecanismo para "premiar" a las entidades seccionales que muestren los mejores resultados relacionados con el desempeño o con la capacidad de su gestión². El desarrollo de este sistema debe entenderse como el trabajo de construir, poner en marcha y generar las condiciones para garantizar la sostenibilidad del concurso o premio.

2.3.1 Objetivos

Superior:

"Motivar el mejoramiento continuo de la gestión de las entidades territoriales y empresas públicas"

Específicos:

- ⊕ Generar un amplio consenso técnico-político respecto de la necesidad de desarrollar mecanismos que impulsen el mejoramiento de la gestión pública seccional.
- ⊕ Sentar las bases para un proceso de mejoramiento continuo de las administraciones seccionales a través de la competencia simulada³ y el ejercicio de las buenas prácticas.

² Mecanismo de incentivo para estimular el mejoramiento de la gestión de los gobiernos seccionales

³ Es una competencia simulada porque los servicios públicos son de naturaleza monopólica dentro de un espacio territorial determinado, en consecuencia hay que simular un mercado competitivo con entidades que prestan los mismos servicios pero en ámbitos geográficos diferentes.

- ⊕ Poner al alcance de las comunidades la información sobre el desempeño de sus administraciones a fin de revitalizar los procesos de participación ciudadana.
- ⊕ Orientar los recursos hacia el mejoramiento de los servicios públicos locales.
- ⊕ Facilitar el conocimiento de las mejores prácticas de gestión.

2.3.2 Resultados

Los resultados que se esperan alcanzar con la construcción y desarrollo del sistema de competencia son:

- Documento de propuesta preliminar para iniciar el proceso de vinculación de entidades con la iniciativa.
- Pronunciamiento de las autoridades locales sobre la propuesta.
- Organismos cooperantes apoyando e impulsado el desarrollo del sistema de competencias.
- Documento conceptual y operativo del sistema ajustado y aprobado por las entidades participantes.
- Procesos o servicios que se intentan mejorar, experiencias exitosas que se quieren mostrar, etc y los correspondientes indicadores para su calificación.
- Convenio de participación y compromiso entre las entidades responsables del sistema elaborado y firmado.
- Lanzamiento del sistema, convocatoria a las entidades.
- Primera premiación a las mejores instituciones.
- Los medios de comunicación difundiendo y la sociedad informada sobre la gestión de los gobiernos seccionales.
- Entidades seccionales invirtiendo en el mejoramiento de la gestión y servicios locales.
- Entidades seccionales conocen las mejores prácticas desarrolladas por sus similares.

2.3.3 Fases o etapas generales

- Elaboración de un documento de propuesta preliminar como base para lograr el involucramiento y compromiso de entidades claves para el desarrollo del sistema.
- Conocer el pronunciamiento de las autoridades seccionales respecto al sistema propuesto.
- Búsqueda e incorporación de entidades socias para el desarrollo e implementación del sistema y la correspondiente definición de roles.
- Revisión y ajuste de la propuesta – reconceptualización si fuere el caso - con las instituciones que asuman el compromiso de apoyar el desarrollo e implementación de la misma.
- Identificar y priorizar los procesos o resultados que se intentan mejorar y seleccionar los estándares y sus respectivos indicadores.
- Elaborar y firmar el o los convenios para la institucionalización del sistema y como garantía para los compromisos que se asuman frente a las municipalidades que participen en el concurso o competencia.
- Elaborar bases, instructivos, formularios del concurso, etc.
- Lanzamiento promoción y difusión.
- Realización de la primera calificación y premiación.
- Programación de la siguiente o segunda competencia o concurso,

2.4 Proyecto de cambio: Conceptualización del sistema de competencia para los gobiernos seccionales

Una vez seleccionado el Sistema de Competencia como la alternativa real y factible de ejecutar desde nuestro rol dentro de la Entidad y desde el ámbito de nuestra institución, era necesario, delimitar el proyecto en función de los objetivos, resultados y fases que se podrían alcanzar y cumplir en un período de un año, plazo disponible para la construcción del proyecto de cambio.

Consecuentemente, el desarrollo de mi proyecto de cambio se circunscribe a las primeras fases del Sistema de Competencia para los gobiernos seccionales, entendidas como etapas de consenso y negociación; y, de conceptualización del sistema.

En este contexto los objetivos específicos del PC se limitarían a:

- ⊕ ***Generar un amplio consenso técnico-político respecto de la necesidad de desarrollar mecanismos que impulsen el mejoramiento de la gestión pública seccional.***
- ⊕ ***Sentar las bases para un proceso de mejoramiento continuo de las administraciones seccionales a través de la competencia simulada y el ejercicio de las buenas prácticas.***

2.5 Alternativas instrumentales para el desarrollo del proyecto

Para construir el sistema de competencia era necesario, primero, conceptualizar o determinar el modelo o instrumento que debíamos aplicar para medir la gestión o el desempeño de los gobiernos seccionales.

Con el correr del tiempo se han desarrollado en diversos países algunos instrumentos orientados a la medición y el mejoramiento de la gestión pública.

Sobre esta base y con la finalidad de desarrollar el proyecto, se analizaron, conforme los planteamientos e intereses de los actores, tres mecanismos o instrumentos a base de los cuales se debería escoger el que mejor se ajustara a la realidad de nuestras instituciones subnacionales. Estos son:

- ✓ Benchmarking
- ✓ Best value
- ✓ Best practice

2.5.1 Benchmarking

Para el propósito del proyecto de competencia, el *Benchmarking* se define como un ***instrumento orientado al mejoramiento continuo de la gestión*** a través de la medición del desempeño o del proceso de comparación de una organización con el desempeño de otras o con las mejores prácticas.

En este sentido, el *benchmarking* es ampliamente utilizado, también, como mecanismo para identificar y focalizar las mejores prácticas.

Hay cuatro formas de benchmarking:

1. Interno: la comparación se hace al interior de la organización.
2. Competitivo: comparando con la competencia.
3. Funcional: comparando las diferentes funciones.
4. Genérico: comparando procesos específicos.

El benchmarking, como un conjunto de técnicas se utiliza desde tres perspectivas:

Standars benchmarking: conjunto de estándares de desempeño que una organización podría alcanzar.

Benchmarking de resultados: comparación de resultados de un número de organizaciones que proveen servicios similares. En el sector público esta técnica puede servir para que el público juzgue los servicios en relación con otros proveedores.

Benchmarking de procesos: tomar bajo un examen detallado los procesos dentro de un grupo de organizaciones desde una perspectiva de comprender los resultados obtenidos y las razones de las variaciones en el desempeño e incorporar las mejores prácticas.

En este sentido, el análisis del proceso seleccionado se debe realizar desde su inicio hasta su fin, identificando los aspectos que generan o garantizan el óptimo desempeño. Esto es de vital importancia ya que comúnmente se tiene la percepción de que el benchmarking, es únicamente, la comparación de cifras numéricas o indicadores del resultado de un proceso.

Las comparaciones en el sistema de benchmarking pueden ser tanto cuantitativas como cualitativas.

El benchmarking cuantitativo involucra el uso de una métrica; la organización calcula numéricamente su desempeño en actividades específicas, y eso es lo que se compara con otras.

Para buscar soluciones, la empresa puede utilizar el benchmarking cualitativo: implica la comparación con las prácticas empleadas por las organizaciones consideradas líderes en el tema. A modo de ejemplo, si el benchmarking cuantitativo indica que la tasa de rotación de personal es elevada, la compañía puede utilizar el benchmarking cualitativo buscando identificar caminos alternativos de mejora, y sobre la base de eso, delinear el apropiado plan de acción.

Cuando estamos hablando del sector público, el benchmarking se basa en el intercambio de ideas y cooperación mutua entre instituciones. Los principios incluyen:

- ↪ Reciprocidad: Ganancia-ganancia (todos son ganadores)
- ↪ Analogía: procesos a comparar deben ser similares
- ↪ Medición: comparación medida de la práctica entre instituciones
- ↪ Validez: los datos recolectados deben ser válidos para la comparación

Para iniciar el proceso de benchmarking es necesario plantear:

- ↪ ¿Qué deberíamos evaluar?
- ↪ ¿Con quién deberían compararse?
- ↪ ¿Cómo vamos a realizar el proceso?

En síntesis el sistema es:

- ↪ Un método para compararse con otros
- ↪ Un proceso para identificar la buena práctica y aprender de ella

Es importante

- ↪ Comparar lo comparable
- ↪ Conocer lo que está comparando (no mala práctica con la peor práctica)
- ↪ No crear competencias innecesarias

En resumen, el benchmarking implica el análisis de datos e información para buscar mejores formas de proveer servicios o productos, consecuentemente se constituye en un método sistemático, planificado y continuo para medir, monitorear y mejorar la calidad a partir de los recursos existentes. Por lo tanto, benchmarking es una herramienta importante en la búsqueda permanente de la mejor práctica.

2.5.2 Best Value⁴

Por definición *best value* significa una mejora en la cantidad y la calidad de la oferta de servicios a un costo razonable.

El núcleo central del *best value* es el plan de performance, que constituye una herramienta para ayudar a juzgar si el municipio se encuentra brindando *best value*.

⁴ Orlievsky Calidad - Fundación Ingeniería de Dirección Empresaria, Febrero 2001

Los objetivos del *plan de performance* son:

- ⊕ Informar al contribuyente respecto de cuáles son los servicios brindados por el municipio.
- ⊕ Ayudar al contribuyente a tomar mejores decisiones respecto de la eficiencia en los servicios brindados por el municipio.
- ⊕ Comparar la performance de los servicios brindados por el municipio de acuerdo con las metas definidas por el propio municipio y también por las metas definidas por otros municipios (benchmarking), informando los resultados de dichas comparaciones.
- ⊕ Incentivar el cumplimiento de las metas propuestas de forma tal que en la próxima revisión anual del plan de performance se pueda conocer si se ha alcanzado lo prometido.

El plan se desarrolla en dos etapas:

Etapas I: Selecciona los temas relevantes a ser medidos mediante el plan de performance

Etapas II: Provee información estadística como soporte de la Etapa I y adiciona un mayor detalle acerca de los servicios medidos y la performance global del municipio junto con las metas para los próximos 12 meses.

Contenidos de un plan de performance:

1. Indicadores de Performance-Resultados, Comparaciones y Metas
2. Revisiones
3. Consultas con los usuarios
4. Información Financiera
5. Documentación

2.5.2.1 Indicadores de Performance- Resultados, Comparaciones y Metas

Tiene como propósito proveer de un resumen del plan de performance de la entidad durante 4 períodos (2 períodos históricos, 1 período actual estimado y la meta para el próximo período, siempre y cuando las mediciones históricas estén disponibles).

Los indicadores pueden ser:

- ✓ Indicadores fijados por la institución
- ✓ Indicadores fijados por la Comisión Auditora del Plan de Performance (no incluidos en los indicadores fijados por la entidad).

2.5.2.2 Revisiones

Las revisiones consideran nuevas formas de proveer los servicios y establecerá metas más ambiciosas para el proceso de mejora continua.

Las revisiones deben replantear la necesidad de cada servicio y la forma que se lleva a cabo, siendo necesario consultar a los usuarios y terceros involucrados. También deben compararse los resultados entre aquellas instituciones que brinden el mismo servicio con mejores resultados. Así mismo, deberá considerarse la posibilidad de abrir la competencia a otros proveedores para mejorar la calidad del servicio.

2.5.2.3 Consultas con los usuarios

La entidad se compromete a realizar sondeos de opinión entre los usuarios y terceros involucrados, de las siguientes formas:

- ✓ Usando una variedad de métodos de consulta para asegurarse de llegar a las diversas comunidades.
- ✓ Usando la información recogida para informar el planeamiento, revisión y proceso presupuestario, para alcanzar las metas de servicio de manera más eficiente, equitativa y efectiva con los recursos disponibles.
- ✓ Contactando otros organismos, tales como la Policía, Autoridades Sanitarias y grupos voluntarios quienes también llevan a cabo consultas.
- ✓ Monitoreando y evaluando los resultados de las consultas realizadas.
- ✓ Asegurando la retroalimentación de los resultados derivados de las consultas con todos aquellos que han tomado parte en el proceso en la revisión y con toda la comunidad en general.

2.5.2.4 Información Financiera

Las instituciones realizarán un presupuesto financiero para el período actual y el próximo período, por departamento y el consolidado de los mismos tomando en cuenta los siguientes ítems:

- ✓ Estrategia y Planes Futuros respecto a las necesidades de cambio de los servicios para adecuarse a los requerimientos de los usuarios.
- ✓ Factores de eficiencia que reduzcan el costo en la provisión de los servicios.
- ✓ Inversiones de Capital y Fuentes de Financiamiento.
- ✓ Análisis de la Distribución del Gasto.

2.5.2.5 Líneamientos generales de las actividades a implementar:

- ✓ Relevamiento de los indicadores aplicados a todas las entidades seccionales.
- ✓ Formación del grupo de trabajo con responsabilidad en el desarrollo del sistema de medición a aplicar.
- ✓ Adaptación del modelo analizado a las necesidades y expectativas en la prestación de los servicios públicos.
- ✓ Elaboración de las etapas del Plan de Performance (se resaltará el involucramiento de las estructuras sociales existentes y representaciones de la comunidad local para la selección de los indicadores).
- ✓ Fijación de metas (referenciadas a datos anteriores sí existieren).
- ✓ Adecuación del soporte informático y capacitación del personal involucrado en el registro de medición de datos.
- ✓ Medición de indicadores.
- ✓ Gerenciamiento de los resultados.

2.5.3 Best Practice (Mejores Prácticas o Buenas Prácticas)

Las principales motivaciones para asumir un proceso de identificación de "*buenas prácticas*" son la búsqueda de las "*prácticas*" que generan los mejores resultados, como mecanismos de mejoramiento del desempeño. El énfasis está puesto no sólo en los resultados sino que fundamentalmente en los procesos.

En la experiencia internacional, el término "mejores prácticas" está referido a los métodos, procedimientos o prácticas innovativas que contribuyen a mejorar los resultados de los procesos.

Las Mejores Prácticas contribuyen de manera significativa en la mejora de las condiciones de vida. Las Naciones Unidas y la comunidad internacional las han definido como las iniciativas exitosas que:

- ✓ Tienen un impacto demostrable y tangible en la mejora de la calidad de vida de las personas;
- ✓ Son el resultado del trabajo efectivo en conjunto entre los diferentes sectores de la sociedad: público, privado y cívico;
- ✓ Son social, cultural, económica y ambientalmente sustentables.

Las mejores prácticas son utilizadas como medios para:

- Mejorar la política en materia pública basándose en lo que funciona;
- Aumentar el grado de conciencia de los responsables por la formulación de políticas a todos los niveles y del público respecto de las posibles soluciones a problemas de tipo social, económico y ambiental; y,
- Compartir y transferir el conocimiento y la experiencia a través tanto del el aprendizaje peer-to-peer como a través de un sistema de red.

Lo "mejor" incorpora a su vez elementos que tienen que ver con:

- ✓ Revisión experta: medición, premiación, auditorías, etc. resultados claramente superiores a otras organizaciones.

- ✓ Resultados que tienen que ver con "quebrar" niveles de eficiencia, eficacia (alto retorno sobre inversión)
- ✓ Altos niveles de satisfacción de los usuarios

En general las "mejores prácticas deben ser demostradas a través de datos que son "más", "mejores", "más rápidos", "más baratos"

En cuanto a las Mejores Prácticas, éstas definen los mejores caminos para desarrollar los procesos y son aplicables a todas las organizaciones, de todo tipo de tamaño, localización y cultura. Al igual que el benchmarking, ayudan a las organizaciones a entender mejor cómo funciona su negocio y qué pasos seguir para mejorar su desempeño.

Algunos aspectos centrales a resolver desde el punto de vista metodológico serían:

↪ Definición de criterios para la elección de los campos/áreas de análisis relevantes de estudios.

↪ Elección de los campos/áreas/iniciativas/experiencias de análisis. En este punto

↪ La validación de las prácticas a ser analizadas. Algunas ideas para desarrollar esto sería recurrir a: Premiaciones de Calidad de Servicios Públicos, encuestas estructuradas, juicios de expertos en algunas materias, revisión de documentación secundaria.

↪ Definir si el proceso de identificación de prácticas se realiza en un proceso abierto (con los actores que han desarrollado las prácticas) o cerrado solo a través de documentación secundaria.

↪ Identificar los factores que se buscarían para tipificar como "mejor práctica" a determinadas experiencias analizadas. Entre otros podrían ser por ejemplo:

En el área de la gestión: niveles de productividad alcanzados a través de procesos de reingeniería, mejoramiento de los niveles de percepción sobre calidad de servicio medidos a través de encuestas, mejoramientos en el clima laboral, niveles de participación del servicio civil, innovaciones que hayan incidido en rapidez, efectividad, calidad de la provisión de servicios

En el área institucional: establecimiento de sistemas de evaluación gubernamental, coordinación institucional, iniciativas que fortalezcan los mecanismos de participación ciudadana, instalación de procedimientos en el ámbito judicial, etc.



Estimar los recursos necesarios que implica abordar estudios de estas características; dentro de cuales los más onerosos son las visitas a las experiencias, o talleres necesarios para conclusiones, así como la coordinación de los diversos estudios.

2.5.3.1 Criterios para premiar una Buena Práctica

Los principales criterios considerados para premiar una Buena Práctica son los siguientes:

Impacto: La buena práctica debe demostrar un impacto positivo y tangible en las condiciones de vida de las personas

Asociación: Las Mejores Prácticas deben fundamentarse en asociaciones con al menos con dos, o posiblemente mas, actores.

Sostenibilidad: Las Mejores Prácticas deben demostrar su impacto tangible logrando cambios duraderos en al menos una de las siguientes áreas mencionadas a continuación:

- ◆ Marcos legislativos y reglamentarios, normas subsidiarias o estándares brindando un conocimiento formal de temas y problemas a los cuales se han dirigido;
- ◆ Políticas sociales y/o estrategias sectoriales a nivel (sub) nacional que tengan la posibilidad para la replica por dondequiera;
- ◆ Marcos institucionales y procesos para la adopción de decisiones; que asignen roles claros y responsabilidades a varios niveles y a grupos de actores, tales como organizaciones centrales y locales gubernamentales y organizaciones de base comunitaria;
- ◆ Sistemas de gestión eficientes, transparentes y responsables que hagan más eficientes los recursos humanos, técnicos, financieros y naturales.

2.6 Un Premio a las Buenas Prácticas

Las tres dimensiones de los gobiernos seccionales: gestión, transparencia y ciudadanía

2.6.1 En qué consiste?

Como producto del proceso de análisis y concertación de las entidades que apoyan el proceso respecto de las alternativas instrumentales presentadas, el proyecto de competencia para los gobiernos subnacionales fue conceptualizado como un *sistema de buenas prácticas*, al que se le ha denominado:

“Premio a la gestión pública seccional”

Este sistema pensado desde el Banco del Estado y apoyado por diferentes organismos cooperantes, se plantea como un mecanismo de sana competencia entre los municipios y consejos provinciales para lograr altos niveles de eficiencia, eficacia y calidad en la gestión local y regional.

Se trata entonces, de un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos y servicios de las entidades que decidan participar en el premio, con el propósito de conseguir avances o progresos organizacionales, como un pilar del éxito de la gestión pública.

El enfoque de este mecanismo hacia el sector público se propone en cuanto recoge elementos que posibilitan que los gobiernos seccionales se comparen, de manera continua, entre sí con miras a seguir las mejores prácticas de los más sobresalientes. En este sentido, el sistema en construcción es un mecanismo mediante el cual se premiará a las instituciones que demuestren los más destacados procesos y evidencien los más altos indicadores relacionados con el desempeño de su gestión.

Esto significa que para las entidades seccionales se establece un cúmulo de reglas que les permitan evolucionar hacia mejores resultados, que a su vez, les harán merecedores de una compensación o premio.

Este sistema de incentivos es un instrumento de simulación de competencia que se justifica en virtud de que los servicios públicos son de naturaleza monopólica, es decir no se desenvuelven en un mercado

competitivo, por lo que generalmente no experimentan presiones que les obliguen a mejorar⁵.

El Premio está encaminado al reconocimiento público, personalizado e institucional de quienes consigan los mejores resultados de productividad y rendimiento territorial. Es decir al reconocimiento de la labor de las mejores instituciones y también a la gestión de los mejores alcaldes, prefectos o gerentes así como de los concejos municipales y consejos provinciales.

El concurso es de alcance nacional, de tipo dinámico, esto es, que evolucionará y se perfeccionará a medida que las entidades seccionales logren en el tiempo mejores resultados. Se plantea un sistema abierto, es decir, que participan las entidades que decidan realizar cambios en las buenas prácticas establecidas y se ejecutará con una periodicidad anual.

Pueden participar en el Premio las municipalidades, consejos provinciales, mancomunidades de municipios y/o consejos provinciales y las empresas municipales o provinciales.

**Todo
cambio
empieza
con un
primer
paso**

A través del proyecto se reconocerá a las entidades que logren los mejores rendimientos, en función de los criterios e indicadores identificados en el proyecto y considerados como posibles para el país, en un lapso determinado. En este sentido, el premio en su inicio, se limita a la medición de aspectos y procesos que sean concretos y relativamente fáciles de cuantificar; que puedan ser cumplidos por las instituciones locales con los escasos recursos disponibles, en el corto tiempo y con la capacidad técnica existente; y, que sean críticos en los organismos seccionales. Es decir el premio plantea, como condición inicial, generar, fundamentalmente, **"voluntad política para impulsar los cambios"**.

2.6.2 Quiénes participan y cómo se organizan?











La construcción y puesta en marcha de este sistema requirió de asociaciones estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, que apoyen decididamente el proceso, a fin de garantizar, por un lado, que los estímulos entregados sean significativos para que activen el esfuerzo local; y por otro, que el sistema de premiación se maneje con extrema eficiencia y transparencia y pueda generar credibilidad en las administraciones locales.

⁵ El enfoque de competencia como instrumento para la asignación de recursos de asistencia técnica, Aldemar Puentes, julio del 2000

Consecuentemente, las entidades auspiciantes son las responsables de concebir, construir y mantener en el tiempo el sistema; y, de proveer los recursos para el financiamiento de los incentivos o premios.

Los organismos tienen dentro del proceso de operación del Premio roles y responsabilidades específicas de tipo financiero y técnico, las mismas que sustentarían la permanencia del Premio dentro del largo plazo.

Los organismos incorporados en el desarrollo del proyecto son:

-  Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME);
-  Consorcio de Consejos Provinciales (CONCOPE);
-  Consejo Nacional de Competitividad (CNC);
-  Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total;
-  Agencia de Cooperación Alemana (GTZ);
-  Asocíate Rural Development (Descentralization, Democracy, Development), (ARD3D - AID);
-  Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP);
-  Consejo Nacional de Modernización (CONAM);
-  Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP); y,
-  Banco del Estado.

El mecanismo de coordinación de las entidades cooperantes para el funcionamiento del Premio es un Comité Nacional constituido por un representante de cada entidad aportante, el mismo que tendrá a su cargo la dirección del proyecto, la aprobación de reglas o bases del concurso, el sistema de premiación, esquema de incentivos de premios, etc. De igual manera, las instituciones aportantes han designado, de entre ellas, a la organización que presida y lidere el Sistema y a la que actúe como Secretaría Técnica, la misma que se encargará de administrar el Premio.

La Secretaría Técnica deberá, como administradora del Premio, coordinar las actividades que los organismos cooperantes realicen durante el funcionamiento del proyecto, las mismas que están establecidas en el borrador del convenio y que han sido acordadas de manera previa.

El Premio será presidido por el Consejo Nacional de Competitividad y la Secretaría Técnica será ejercida por la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total.

2.6.3 Qué y cómo vamos a premiar?

En el primer año de ejecución se premiarán las siguientes buenas prácticas o categorías:

CUADRO 1

SELECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS Y ASPECTOS A PREMIAR

BUENAS PRÁCTICAS	ASPECTOS A PREMIAR
MEJORAMIENTO DE SERVICIOS (Sólo Municipios)	Mejoramiento de la eficiencia técnica y financiera de los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y desechos sólidos.
MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	Mejoramiento de los mecanismos y niveles de recaudación de ingresos propios, optimización y racionalización del gasto.
PLANIFICACIÓN	Elaboración y ejecución del plan, fomento de la participación y asociativismo.
TRANSPARENCIA	Desarrollo de mecanismos de transparencia, vía veedurías, medios de comunicación o sistemas de información directa vía rendición de cuentas. Se crea conciencia sobre la importancia de la transparencia en la opinión pública. Se mejora la calidad, pertinencia, acceso y oportunidad de la información generada. Se incorpora o mejora procesos de divulgación (estrategia, actores, instrumentos)
DESCENTRALIZACIÓN	Asunción de nuevas competencias, procesos de concertación de actores para asumir nuevas competencias, nuevas competencias y manejo de nuevas competencias.

Las buenas prácticas serán medidas a través del **proceso implantado** y los **resultados generados**.

El **proceso implantado** será evaluado en función de los siguientes criterios:⁶





a) Innovación / costo beneficio / entorno:

Procedimientos o prácticas innovativas que contribuyen a mejorar los resultados de los procesos, que mantengan una adecuada relación

⁶ Bases del Premio, GTZ – Banco del Estado

costo/beneficio de acuerdo con el entorno y en concordancia con las condiciones locales y niveles de desarrollo.

b) Sostenibilidad:

-  Marcos legislativos y reglamentarios, normas o estándares establecidos para mantener el sistema desarrollado.
-  Políticas sociales y/o estrategias sectoriales a nivel subnacional que tengan la posibilidad de replica;
-  Marcos institucionales y procesos para la adopción de decisiones; que asignen roles claros y responsabilidades a varios niveles y a grupos de actores, tales como organizaciones centrales y locales gubernamentales y organizaciones de base comunitaria;
-  Sistemas de gestión técnico - financiero eficientes, transparentes y responsables que hagan mas eficientes los recursos humanos, técnicos, financieros y naturales.



c) Transferencia:

Posibilidades de beneficio hacia otros de la experiencia o posibilidades de que otros aprendan de esa iniciativa. Forma en que la iniciativa puede ser duplicada /adaptada en otro contexto, dónde y por quién. Qué pasos se daría para ayudar a otros a replicar la iniciativa. El grado de posibilidad de adaptación, transferencia y replica.

Los resultados generados por el proceso serán medidos a través de indicadores identificados para el efecto.

2.7 Presentación de hipótesis

Las hipótesis que permiten guiar el desarrollo del PC hacia el cumplimiento de los objetivos son:

-  Existe convencimiento y apoyo de los organismos involucrados de que se puede estimular el mejoramiento de la gestión de las municipalidades y consejos provinciales a través del establecimiento de un sistema de sana competencia.
-  Los organismos nacionales e internacionales que auspician e impulsan el proyecto de competencia concertarán una propuesta metodológica para medir la gestión de los gobiernos seccionales.

2.8 Experiencia internacionales en procesos de competencia

Todos en el país conocemos los reconocimientos internacionales logrados por los Municipios de Cotacachi y por el Municipio de Loja por el excelente desempeño de su gestión institucional, en diferentes ámbitos. Cotacachi ganó los Premios Internacionales Dubai - 2000 y UNESCO Ciudades por la Paz 2002, por su experiencia en democratización de la gestión municipal y constante compromiso en pro de una cultura de diálogo, respectivamente; y Loja los Premios Ciudades en Florecimiento – 2001⁷ y Una ciudad para vivir – 2002⁸, por sus experiencias como ciudad ecológica y centro que fomenta los espacios verdes y actividades deportivas para preservar la salud, respectivamente.

Como estos son muchos los mecanismos de competencia o premios que se están desarrollando en diversos países, ya sea a nivel nacional o internacional, como herramientas idóneas para analizar sistemáticamente la competitividad, principalmente, de las municipalidades, la sostenibilidad de su desarrollo y la calidad de vida de sus ciudadanos, desde una perspectiva comparativa.

Así podemos mencionar algunos de ellos:

- ✓ Las mejores prácticas europeas de revitalización metropolitana, auspiciado por Eurocities, la principal asociación de ciudades europeas.
- ✓ Premio Internacional Dubai, sobre mejores prácticas en materia ambiental, social económica y de gobernabilidad, auspiciado por el Municipio de Dubai de los Emiratos Arables, la ONU y HABITAT⁹.
- ✓ El Premio Gobierno y Gestión de México que reconoce las mejores prácticas municipales.
- ✓ Los procesos de benchmarking de resultados sobre la productividad y el rendimiento municipal en los ayuntamientos ingleses y galeses.
- ✓ La experiencia de benchmarking municipal de resultados financieros en Suecia, que desde 1993 está administrada por la Asociación de Municipios Suecos y la Oficina Central de Estadística.

⁷ Premio otorgado por la ONU en Zhen Zhen, China

⁸ Premio otorgado por la OMS – OPS en Chile

⁹ Centro para los Asentamientos Humanos

- ✓ Una experiencia interesante por su carácter metropolitano y por abarcar no sólo los servicios municipales sino el conjunto de los servicios de la ciudad, es el benchmarking que desarrolla Bilbao Metropoli (España) desde 1995. Esta actividad se centra en el análisis comparativo del Bilbao con otras áreas metropolitanas españolas, europeas, americanas y asiáticas, que han alcanzado altos niveles de competitividad económica y calidad de vida.

En algunos países como Inglaterra esta iniciativa suscitó, en un inicio, una intensa oposición por parte de ciertos municipios que la consideraban un ataque a la autonomía municipal. Estos municipios eran reacios a destinar recursos para la ejecución de acciones que permitieran conseguir las metas planteadas y se mostraban escépticos sobre su impacto en la mejora de la gestión municipal.

Sin embargo, estos sistemas comparativos han tenido gran eco en la opinión pública y han reflejado un notable progreso en aquellos municipios que presentaban menores niveles de rendimiento al comenzar la experiencia. En consecuencia, se ha creado un amplio consenso político y social sobre el valor de estos sistemas y de los indicadores comparativos de rendimiento para estimular la competitividad de las administraciones municipales.

2.9 Relación del PC con la descentralización y el desarrollo local

Los actuales procesos de modernización del estado y de descentralización orientan la acción de los gobiernos seccionales a la incorporación de la comunidad en la toma de decisiones y en la gestión institucional; a la búsqueda de formas más eficientes en la prestación de los servicios; a la ampliación de la gestión en todo el territorio cantonal y provincial; y, a la expansión del rol seccional hacia el control, conservación y uso sustentable de los recursos naturales.

Para posibilitar el cumplimiento de estos propósitos es necesario plantear y desarrollar estrategias que refuercen los procesos que desde los niveles municipal, provincial y nacional se están desarrollando para fortalecer a los gobiernos subnacionales.

El proyecto de cambio desarrollado pretende constituirse en un mecanismo que promueva el mejoramiento continuo de los gobiernos seccionales para que, en el marco de la descentralización y desarrollo local, dichas instituciones asuman nuevas competencias, ejerzan sus funciones con calidad y pasen de ser, únicamente prestadores de servicios públicos a promotoras y facilitadoras de los procesos de desarrollo local.

En este sentido, el impulso al desarrollo de las entidades seccionales, incentivado desde el PC, estará orientado al fortalecimiento de las funciones fiscales y económicas, esto es, la aplicación y cobro eficiente de impuestos, tarifas, tasas y contribuciones; control racional del gasto público y orientación de la inversión hacia sectores considerados prioritarios. Todos estos aspectos deben estar inmersos en la articulación estrecha entre la planificación, presupuesto e inversión, temas todos prioritarios dentro de un proceso de descentralización con responsabilidad y sostenibilidad.

Se considera además en el PC, el impulso al fortalecimiento de las funciones administrativas y operativas de las entidades municipales y provinciales a partir de la mejor provisión de servicios y de organizaciones internas pequeñas y eficientes. Debemos recordar que uno de los fines de la descentralización y que la condición básica que debe garantizar un gobierno para apoyar los procesos de desarrollo local es la prestación de más servicios, con menores costos, mayor cobertura y mejor calidad.

El cambio planteado pretende también impulsar y consolidar los procesos de planificación a fin de fortalecer la acción institucional con la incorporación de la ciudadanía en la gestión y planificación del territorio, reconociendo que es necesario el compromiso y la participación de la comunidad para buscar soluciones apropiables y apropiadas para todos. Sin este proceso, la descentralización y el desarrollo local no pueden ser efectivos.

Es fundamental apoyar a través del PC la adopción de mecanismos de transparencia sustentados en adecuados procesos de información que estimulen la incorporación de la sociedad en la gestión pública local. La ciudadanía debe conocer cómo se administra su gobierno, cuáles son las prioridades planteadas, cómo se manejan las finanzas, cuál es la composición de los ingresos públicos, y sobre todo, cómo se administra el gasto.

La descentralización apunta a la formación de una institucionalidad sólida que busca elevar la eficiencia de la administración seccional y que reconoce a los gobiernos locales y provinciales como contribuyentes al proceso de desarrollo local en sus dimensiones económica y social.

En consecuencia, la descentralización y el mejoramiento de la gestión de los gobiernos seccionales son consideradas herramientas fundamentales para otorgar a éstos nuevos roles como animadores y promotores de la construcción de espacios de concertación entre el sector público y privado para el fomento del desarrollo económico local.

CAPÍTULO III: EL PROYECTO DE CAMBIO

En el presente capítulo describiremos el desarrollo del proyecto de cambio desde sus inicios, pasando por la revisión de los apoyos y resistencias de los diferentes actores hasta la institucionalización del premio. Enfocaremos también el análisis de los actores desde la perspectiva de sus posiciones y motivaciones.

Se ha incluido en este capítulo una evaluación del nivel de ejecución del proyecto de cambio frente a la planificación realizada al inicio del proceso, para finalmente realizar un breve análisis de los nudos críticos del PC, de los factores que han contribuido a su éxito y de los errores cometidos durante su ejecución.

3.1 La idea y desarrollo del Proyecto de Cambio

Sin prisa pero sin pausa

3.1.1 El inicio

En el año 2000, durante la fase de diseño técnico del Programa de Desarrollo Municipal, en su segunda etapa, (PDM II)¹⁰ surgió la idea de desarrollar un mecanismo de competencia para priorizar la colocación de los recursos de crédito del programa, especialmente los orientados a los procesos de fortalecimiento institucional.

Luego de un exhaustivo análisis se llegó a la conclusión de que la iniciativa no era funcional para los fines propuestos, sin embargo podría aplicarse como un mecanismo general de incentivos para estimular el mejoramiento de la gestión y servicios de las entidades seccionales.

A pesar de la suspensión de las negociaciones para la concreción del Programa, en el 2001, mantuve latente el desarrollo de esta propuesta y asigné en el presupuesto institucional del 2002, los primeros recursos para su concepción y puesta en marcha.











Con el inicio de la maestría tomé la decisión de adoptar el sistema de competencia como mi proyecto de cambio. Para el efecto, debía comenzar el trabajo con un proceso de inducción y convencimiento al interior de mi institución.

¹⁰ Programa de crédito con financiamiento BID, orientado a atender las demandas de inversión y de fortalecimiento institucional para la gestión de los servicios de los Gobiernos Seccionales Autónomos.

Luego de la fase de inducción se preparó un plan de trabajo que consideró, como primera acción, la presentación de la idea a los gobiernos seccionales, a fin de conocer su reacción y posición respecto del proyecto de competencia.



Cumplida esta fase se identificaron y convocaron a las entidades que podrían interesarse y apoyar el desarrollo del proyecto.

Las entidades identificadas en un primer momento fueron:

-  Asociación Ecuatoriana de Editores de Prensa (AEDP);
-  Diario El Comercio;
-  Diario El Universo;
-  CONAM;
-  CONCOPE;
-  AME;
-  CONESUP;
-  UNDP
-  GTZ; y,
-  Ministerio de Economía y Finanzas.

Este trabajo se inició con la identificación y contacto con las personas claves dentro de cada institución¹¹ que puedan impulsar la propuesta y a su vez faciliten el apoyo institucional (lobby). Luego de esta tarea, pasamos a la presentación oficial de la propuesta en cada una de las entidades identificadas.

3.1.1.1 Reflexiones

-  Luego de tres meses de insistencia se obtuvo el apoyo de las principales autoridades del Banco, las mismas que adoptaron una posición de "dejar hacer".
-  En el trabajo de difusión de la propuesta a los gobiernos seccionales el Subgerente General hizo suya la propuesta y la presentó a las autoridades subnacionales.

¹¹ CONAM, CONCOPE, AME, GTZ y Ministerio de Economía y Finanzas.

- ⌚ Se introdujo la idea de incorporar, desde el inicio del proyecto, al sector privado como un actor clave en el impulso, construcción y funcionamiento del sistema.
- ⌚ Nunca es demasiado tarde para rescatar las ideas, como tampoco es fundamental de dónde nacen y quien impulsa los proyectos. En un país como el nuestro, en donde todos hacemos de todo, es necesario, mientras no exista una verdadera reestructura y optimización del Estado, aprovechar las capacidades institucionales, ejercer un buen nivel de coordinación y apoyar el desarrollo de los proyectos a fin de optimizar los recursos. Lo siguiente es delimitar el terreno y establecer con claridad los roles institucionales. "Lo contrario es no hacer nada".
- ⌚ En un proyecto de cambio, la selección de los actores debe concentrarse en aquellos que ejercen una verdadera influencia, sea para impulsar los procesos, detenerlos o impedirlos.
- ⌚ Es fundamental pensar en una adecuada sinergia y asociación entre el sector público y privado, para involucrar a este último en la gestión pública.

3.1.2 Los apoyos y resistencias

No hay cambio a fondo sin resistencia¹²

El proceso de búsqueda e incorporación de socios estratégicos tomó aproximadamente dos meses. Luego de transcurrido dicho lapso, se habían sumado a la iniciativa del Banco, el CONAM, el CONCOPE, la GTZ, el UNDP y el CONESUP.

La AEDP no aceptó la invitación ya que los estatutos institucionales le impiden participar en este tipo de proyectos; y, a pesar de la continua insistencia, los directivos de los Diarios El Universo y El Comercio nunca se pronunciaron al respecto.

En este punto, no habíamos logrado aún la participación efectiva del sector privado.

Pese a los reiterados esfuerzos por lograr su incorporación, la AME tuvo una posición de rechazo frontal a la iniciativa, yo diría que apresurada, argumentando su preocupación de que el Banco del Estado intervenga para calificar de manera obligatoria a las municipalidades bajo parámetros fundamentalmente de tipo económico financiero.

¹² Gestión de Cambio Organizacional, Arthur Zimmermann

Con la aceptación efectiva de los seis organismos (incluido el Banco del Estado) decidimos empezar la concepción y construcción concertada de la propuesta, para lo cual convocamos, el 16 de mayo de 2002, a la primera reunión conjunta de las entidades cooperantes. Como último esfuerzo para involucrar a la Asociación de Municipalidades, la invitamos a la primera reunión, como observadora del proceso, a fin de que conozca, de manera directa, la orientación de la propuesta, la posición de las instituciones involucradas en el sistema, el avance del proceso y así mismo pueda manifestar su opinión respecto del proyecto.

La apertura de la mayoría de las entidades cooperantes para construir una propuesta de consenso y la ausencia de una posición protagónica por parte del Banco del Estado viabilizó la participación de la AME en la concepción de un sistema que satisficiera a todos.

Luego de transcurrido un mes desde la primera reunión conjunta, la AME se incorporó de manera definitiva como cooperante formal del Premio.

3.1.2.1 Reflexiones

Lo perfecto es enemigo de lo bueno

- ⌚ El lobby es una herramienta que no debe interpretarse, únicamente, como el uso de influencia con fines pocos claros. Usada con propósitos de servir al bien común o sin afectar los principios legales, puede constituirse en un excelente instrumento de comunicación o apertura directa de diálogo.
- ⌚ El lobbying institucional abrió el apoyo de la mayoría de las entidades convocadas, sin embargo en AME y en las organizaciones privadas no produjo los resultados esperados, debido a que no se escogieron los actores institucionales claves, generando demora o anulación del apoyo.
- ⌚ La conceptualización concertada del modelo se alejó de la propuesta inicial de medir sistémicamente a las instituciones en todo su contexto.
- ⌚ Es fundamental en un trabajo de lobby generar una relación profesional muy cercana basada en el respeto y confianza mutua.
- ⌚ La perfección u optimización técnica de un proyecto no siempre es la alternativa más viable, muchas veces es necesario considerar los intereses y posiciones institucionales y políticas a fin de impulsar un proceso de cambio. En este contexto, es preferible

iniciar por procesos que generen poco impacto, antes que no iniciarlos.

⌚ La resistencia no se rompe o anula marginándola. Es necesario Incorporarla y trabajar con ella en el proceso de cambio a fin de transformar la oposición en apoyo efectivo.

⌚ El diseño de un plan B o alternativo es prioritario para enfrentar las dificultades que surgen del proceso

3.1.3 La Institucionalización del Premio

Nos encontrábamos entonces frente a la tarea de institucionalizar el proyecto, sin embargo, las alternativas planteadas no se mostraban viables o no satisfacían los requerimientos del proyecto.

Por institucionalización denominamos a la concepción del esquema de funcionamiento organizacional del proyecto que garantice la sostenibilidad y la operación adecuada del Premio, a partir de la cooperación de las entidades públicas y organismos internacionales que lo auspician.

Conforme con lo señalado en el numeral 3.1, el funcionamiento del Premio demanda la conformación de un comité nacional que apoye y promueva el proceso, integrado por las principales autoridades de las entidades que auspician el Premio y del cual debe seleccionarse al organismo que lo presida. De igual forma, es necesario organizar una Secretaría Técnica, la misma que será la responsable del funcionamiento del proyecto y estará integrada por delegados técnicos de las mencionadas organizaciones. Así mismo, será fundamental designar, de entre las instituciones cooperantes, la sede de la Secretaría Técnica.

Ante la ausencia de un organismo que reúna las condiciones para liderar el proceso, iniciamos con la búsqueda de una organización que a la vez que cumpla los requerimientos necesarios esté facultado para llevar adelante el proyecto.

¿Por qué las entidades hasta aquí incorporadas, no podían asumir el reto de la dirección del proyecto?

AME y CONCOPE son organismos con fuerte presencia política partidista, muy vinculados a los gobiernos seccionales, consecuentemente con un perfil que podría parecer poco neutral.

- CONAM, con una imagen nacional muy agotada, producto de los escasos éxitos en la conducción de los procesos de modernización y descentralización del Estado.
- Banco del Estado, en los últimos años, con una dirección de fuerte sesgo político partidista, con una vinculación directa con los organismos seccionales y con una crisis financiera que está a las puertas.
- CONESUP, si bien tiene un perfil técnico bastante aceptable, no posee una imagen que trasciende al ámbito nacional.
- GTZ y UNDP, como organismos externos están imposibilitados de dirigir procesos de alcance nacional.

Luego de un proceso de búsqueda identificamos al Consejo Nacional de Competitividad (CNC), como la entidad idónea para conducir el proceso, inmediatamente de lo cual, se iniciaron las negociaciones con los niveles directivos y técnicos de la entidad. Transcurrido un mes desde el primer contacto, se obtuvo su aceptación para dirigir y liderar el proyecto.

El CNC, es un organismo público, creado mediante decreto ejecutivo, cuya responsabilidad es la de dirigir programas para reestructurar y modernizar los sectores público y privado, para elevar competitividad y productividad; y, propender para que exista conciencia sobre la competitividad.

El directorio del CNC está constituido por cuatro ministros de estados y por el consejo consultivo integrado por cuatro representantes del sector empresarial del país.

El liderazgo del Premio será ejercido por la Presidencia del Consejo Consultivo, como la instancia de la sociedad civil incorporada al proyecto.

En el esfuerzo de incorporar un mayor número de agentes de cooperación externa que impulsaran técnicamente y que apoyaran financieramente el proceso, presentamos el sistema a ARD3D, organismo que se sumó, de manera inmediata y hoy constituye una de las instituciones más comprometidas con el proyecto.

En consideración de su experiencia y trayectoria, la Secretaria Técnica será presidida por la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, entidad responsable de la administración del Premio Nacional de la Calidad

Total, como reconocimiento a la gestión de las empresas administradas con calidad total.

La Corporación es una entidad privada sin fines de lucro cuyo objetivo es ayudar a las empresas ecuatorianas para alcanzar un nivel de competitividad que les permita sobrevivir en el mundo globalizado.

Con la incorporación de la Corporación se estaría profundizando, aún más, la presencia del sector privado en la conducción del Premio.

La institucionalización del proceso demanda, además, la identificación de roles claros y el dimensionamiento y concreción del apoyo financiero y técnico de los organismos, acuerdos que deben formalizarse a través de un convenio.

3.1.3.1 Reflexiones

- ⌚ La selección de actores se realizó en función de los roles que podían jugar dentro del Premio, de su vinculación con los gobiernos seccionales y de su credibilidad, sin embargo no se consideró como criterio de elección la institucionalización del proyecto, lo que generó, en determinado momento, un vacío en el proceso.
- ⌚ Cada actor o entidad tiene su rol, su particular interés en el proyecto, en consecuencia, es necesario buscar su colaboración en un marco flexible que facilite su participación.
- ⌚ Los actores deben incorporarse en función de sus posibilidades de aporte al proceso.
- ⌚ Fue necesario realizar un trabajo de concientización con los actores respecto de la necesidad de nombrar un líder institucional fuera de los organismos que desde el inicio estaban impulsando el proyecto.
- ⌚ Institucionalizar un proceso de cambio alrededor del apoyo de organismos de diferente naturaleza es un reto difícil, más que nada por los intereses y limitaciones institucionales existentes.
- ⌚ La alianza con socios claves y el apoyo en un equipo de trabajo es fundamental para sostener el proceso de cambio.
- ⌚ Es necesario enfrentar las dificultades con creatividad, no siempre las mejores soluciones son las más evidentes.

3.2 Los protagonistas del cambio y sus motivaciones

Todos suman

Los protagonistas principales del proceso son todas las instituciones que hoy intervienen como auspiciantes del Premio a la Gestión Pública Seccional. Estos actores están involucrados en el proyecto por su vinculación directa con la gestión de los gobiernos subnacionales, por su credibilidad a nivel nacional, por su responsabilidad frente a los procesos de competitividad del país y por la fuerte presencia del sector privado.

La posición de los actores ha sido dinámica a lo largo del desarrollo del PC. En el siguiente cuadro se presenta un análisis de los actores al inicio y al final del proyecto de cambio:

CUADRO 2
ANÁLISIS DE ACTORES

ACTORES	AL INICIO DEL PC				AL FINAL DEL PC			
	A FAVOR DEL CAMBIO		EN CONTRA DEL CAMBIO		A FAVOR DEL CAMBIO		EN CONTRA DEL CAMBIO	
	ACTIVA	PASIVA	ACTIVA	PASIVA	ACTIV	PASIVA	ACTIVA	PASIVA
Banco del Estado	X				X			
GTZ	X				X			
UNDP	X					X		
ARD3D					X			
AME			X			X		
CONCOPE		X				X		
CONESUP		X				X		
CONAM		X				X		
CNC					X			
PORCENTAJE	42.9%	42.9%	14.3%	0.0%	44.4%	55.6%	0.0%	0.0%

3.2.1 Banco del Estado

Asumió el liderazgo inicial del proceso y la responsabilidad de dirigir y coordinar la construcción del proyecto, con el compromiso de compartirlo y transferirlo.

La iniciativa y construcción del sistema de competencia desde una entidad como el Banco del Estado, sin un rol institucional para hacerlo, se debe entender como un esfuerzo de aprovechar su experiencia técnica vinculada con los gobiernos seccionales desarrollada a través de los años y más que nada para explotar los sistemas y la enorme información de los gobiernos subnacionales que hoy constituyen un monopolio y fortaleza institucional.

Con este proyecto y frente a la cesión de transferir el proyecto, el Banco gana reconocimiento e imagen frente a los cuestionamientos generales respecto del funcionamiento y vigencia de la banca pública en el país.

En el futuro el Banco continuará proporcionará apoyo técnico durante el proceso de operación del premio.

3.2.2 GTZ

Involucrada con el proyecto como agencia de cooperación externa y como organismo auspiciante, se ha constituido en el pilar fundamental de apoyo durante la construcción del Premio.

La GTZ a través del proyecto estimula los procesos de mejoramiento institucional de los gobiernos seccionales, actividad última vinculada a los aspectos que forman parte de su gestión en el país.

De igual forma que todos los organismos cooperantes, la GTZ durante la operación del proyecto, formará parte del Comité Nacional y de la Secretaria Técnica. En este sentido le corresponderá, conforme los compromisos adquiridos, apoyar fuertemente los procesos técnicos del premio y las pasantías vinculadas a los premios del Sistema, así como participar en la etapa de selección y premiación de los ganadores.

3.2.3 UNDP

Estableció su compromiso como organismo de apoyo internacional. Ha estado muy vinculado al proyecto a través del apoyo técnico en la construcción del proceso.

De igual forma, el fortalecimiento de los municipios y consejos provinciales mirado como el impacto esperado del premio, se constituye en una de las principales actividades de esta organización.

El rol de los agentes de cooperación externa dentro del funcionamiento del proyecto es similar. En este caso le correspondería a la UNDP apoyar técnicamente la conducción del premio y las pasantías

vinculadas a los incentivos o premios del proyecto, así como también participar en la fase de selección y premiación de los ganadores.

3.2.4 AME

Luego de ejercer una fuerte oposición al proyecto, se ha convertido en un aliado estratégico en la concepción y desarrollo de la propuesta, mas que nada por la representatividad que ejerce de los municipios del país.

Este proyecto además de vincularse a su ámbito institucional se relaciona directamente con el proceso de apoyo institucional que ARD3D va a brindar a la Asociación de Municipios.

En este contexto, ARD3D está financiando a la AME, entre otros aspectos, un sistema de información que incorporaría, como un módulo, el sistema de buenas prácticas.

A la Asociación le corresponderá en el futuro, ejercer los trabajos de inducción en los municipios para que participen en el Premio, así como financiar parcialmente los premios que se otorgarán a los municipios ganadores.

3.2.5 CONCOPE

Como organismo representante de los consejos provinciales del país fue considerado, desde el inicio, como actor principal. Asumió una posición de apoyo, sin embargo, no ha jugado un rol muy activo en su desarrollo.

De igual forma, el Premio se relaciona con la función de la Corporación, pero además le proporciona la posibilidad de abrir nuevos espacios de acción.

El rol futuro del CONCOPE, así mismo es similar al de la Asociación de Municipalidades, es decir le corresponderá realizar los proceso de convocatoria a los consejos provinciales para que participen en el proyecto y financiar parcialmente los premios a los consejos ganadores.

3.2.6 CONESUP

Organismo que ejerce, con un fuerte perfil técnico, la representación de las Universidades y Escuelas Politécnicas del país. Ha apoyado de manera entusiasta la propuesta y se ha involucrado puntualmente en su concepción y gestión.

El CONESUP buscaría, a través del Premio, fortalecer su espacio como entidad articuladora de los procesos de capacitación orientados al mejoramiento de la gestión de los gobiernos seccionales.

Al Consejo de Universidades, le corresponderá durante el funcionamiento del Premio, facilitar el proceso de seguimiento que se realizará a las instituciones que participen en el Premio. El seguimiento será ejecutado directamente por las Universidades del país.

3.2.7 CNC

Organismo que se incorporó de manera tardía al proyecto, como consecuencia de la necesidad de encontrar una entidad líder del proceso, que al mismo tiempo que tuviera una fuerte presencia del sector privado y un excelente perfil institucional se encontrara estrechamente vinculada al objeto del premio.

Si bien ha aceptado la dirección del Premio, aún no asume en toda su dimensión el liderazgo del proyecto.

El proyecto le brinda al CNC la oportunidad de ejercer roles y abrir espacios en un momento en que apenas inicia su vida institucional.

Al Consejo, como se mencionó, le corresponderá el liderazgo del Comité Nacional, consecuentemente del Premio. En este contexto, será el rostro visible o la imagen del concurso y deberá asumir responsabilidades relacionadas con los eventos de premiación, publicidad, así como también cubrir parcialmente el financiamiento de los premios.

3.2.8 ARD3D

De igual forma, ARD3D se incorporó al final del proceso de construcción del proyecto, sin embargo ha adoptado un rol muy activo como agente de apoyo técnico y financiero. Su presencia viabilizó el financiamiento del Premio para su primer año.

Como la GTZ y el UNDP su interés está vinculado a la mejor gestión de los gobiernos seccionales, punto que se constituye en un centro gravitante de su acción institucional.

ARD3D ha comprometido sus esfuerzos en el futuro para apoyar técnicamente la conducción del Premio y para financiar el sistema de información, así como la mayor parte de los premios del Sistema. Le corresponderá también participar en los procesos de selección de los ganadores.

3.2.9 Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total

La Corporación se adhirió también al final del PC, como producto de la búsqueda de una organización que pudiera, a nombre del sector privado, desempeñar las funciones de Secretaría Técnica.

Participar en el Premio le posibilitaría a la Corporación consolidarse como el organismo que administra los premios de calidad en el país. Adicionalmente tiene la oportunidad de generar una fuente adicional de financiamiento, ya que ARD3D correría con los costos de funcionamiento de la Secretaría Técnica dentro de la Corporación.

En el futuro y luego de un proceso de asimilación del Premio, la Corporación deberá continuar ejecutando la Secretaría Técnica.

3.2.10 CONAM

Fue convocado como organismo que promueve los procesos de modernización y descentralización del Estado. Si bien comprometió, desde el inicio, su apoyo técnico y financiero este aún no se ha hecho efectivo.

En la fase de operación le corresponderá financiar los procesos de auditoría vinculados a la selección de los ganadores.

3.3 Mi rol como agente de cambio

El rol de un agente de cambio no es estático, es dinámico, polifuncional. El agente debe ser capaz de ejercer diferentes papeles dentro del proceso de cambio.

Y es precisamente una multiplicidad de roles la que me tocó jugar como facilitador del proceso:

Como Iniciador, manifestando explícitamente la necesidad de emprender acciones para generar el cambio e intentando convencer a los demás acerca de la conveniencia de llevarlo a cabo.

Como Responsable, dirigiendo la toma de decisiones relacionada con el proceso de cambio.

Como Planificador, ideando diferentes componentes del proceso de cambio y articulándolos en el plan de trabajo.

Como Ejecutor, desarrollando una o varias tareas específicas dentro de alguna etapa del proceso de cambio.

Como Asesor, aconsejando a los responsables y/o ejecutores, para que cumplan con sus responsabilidades lo mejor posible.

Como Evaluador, determinando si se alcanzaron los objetivos, si se mejoró la situación o si se resolvió el problema.

En este contexto, podría pensarse que jugué un rol muy protagónico dentro del proceso de cambio, y probablemente sea cierto. Efectivamente, participé y tuve un fuerte protagonismo en todas las fases del proyecto y en todas las actividades. El inicio, la concepción inicial, la venta y la coordinación fueron actividades ejercidas estrictamente por mí; el trabajo técnico y las negociaciones fueron tareas compartidas.

Sin embargo, creo que en este caso, el empoderamiento era necesario para motivar el interés y la participación de los actores y para coordinar e impulsar la ejecución del proyecto. Por otra parte, los organismos externos condicionaban su apoyo al fuerte impulso e interés que mostrara el Banco como organismo promotor del proyecto y para ello era necesario, dentro de la institución y fuera de ella, demostrar una fuerte presencia y un gran comprometimiento.

En la actualidad, el fuerte compromiso de algunos organismos cooperantes ha provocado que, por lo menos, el protagonismo dentro del proyecto sea compartido.

3.4 La planificación vs. la ejecución

La certeza de la incertidumbre

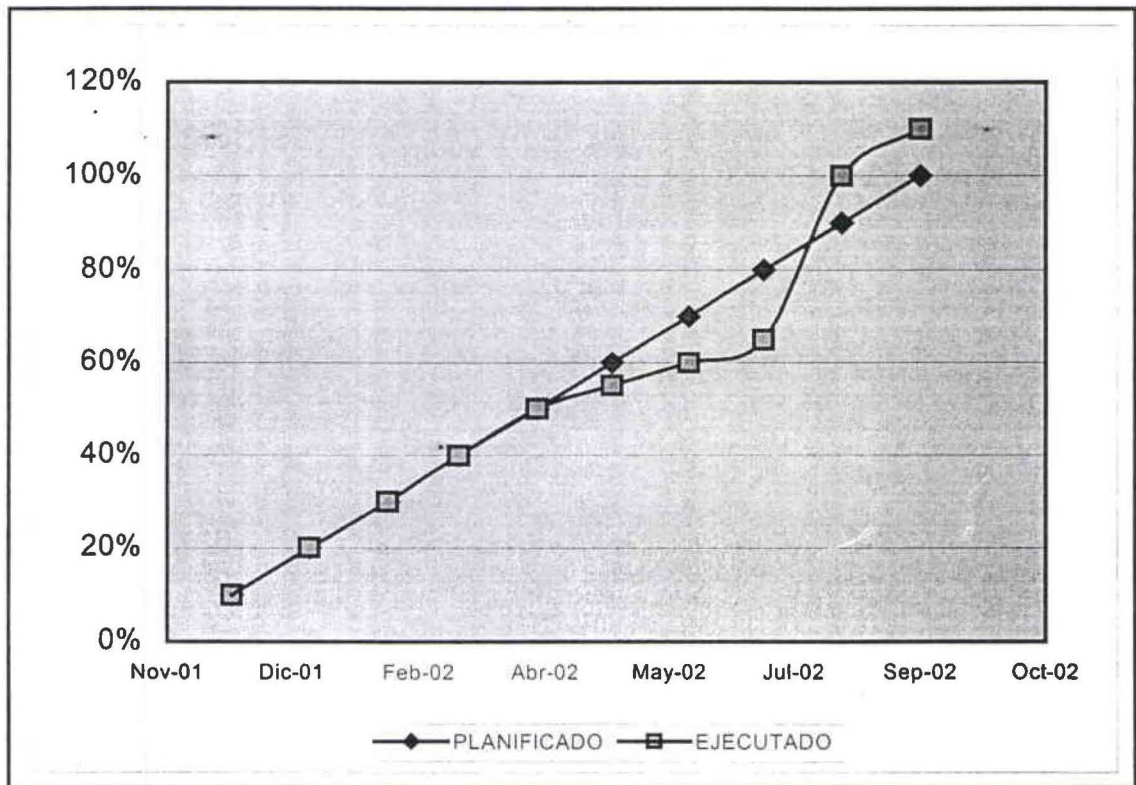
Con el inicio del Proyecto de cambio, en diciembre del 2001, realicé el primer esfuerzo de planificación, al margen de las instituciones que debían incorporarse al sistema, naturalmente, esta programación consideraba mi propio ritmo y el de mi institución, mi visión de lo que debía ser y como se debía ejecutar el proyecto de cambio.

Una vez que se incorporaron las entidades cooperantes fue necesario ajustar la etapa de planificación, incluyendo nuevas actividades, revisando la temporalidad de su desarrollo, la prelación en su ejecución y considerando, más que nada, los propios ritmos institucionales de las otras entidades.

A continuación se muestra un gráfico comparativo entre la planificación y la ejecución del PC, el mismo que evidencia que, a pesar de que al final del proceso los avances superaron las metas establecidas, se produjeron desfases durante su ejecución, especialmente por las dificultades generadas en la vinculación de los actores y en la institucionalización del proyecto, aspectos identificados más adelante como puntos críticos en el desarrollo del proyecto de cambio.

GRÁFICO 1

PLANIFICACIÓN VS. EJECUCIÓN



3.4.1 Fases o etapas generales

Las fases generales identificadas en el plan definitivo del proyecto de cambio y su nivel de ejecución se detallan a continuación:

CUADRO 3

EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE CAMBIO

FASES O ETAPAS GENERALES	
PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN
a) Elaboración de un documento de propuesta preliminar como base para lograr el involucramiento y compromiso de entidades claves para el desarrollo del sistema.	<input checked="" type="checkbox"/>
b) Conocer el pronunciamiento de las autoridades seccionales respecto al sistema preliminarmente propuesto.	<input checked="" type="checkbox"/>
c) Búsqueda e incorporación de entidades socias para el desarrollo e implementación del sistema y la correspondiente definición de roles.	<input checked="" type="checkbox"/>
d) Revisión y ajuste de la propuesta - reconceptualización si fuere el caso - con las instituciones que asuman el compromiso de apoyar el desarrollo e implementación de la misma.	<input checked="" type="checkbox"/>
e) Identificar y priorizar los procesos o resultados que se intentan mejorar y seleccionar los estándares y sus respectivos indicadores.	<input checked="" type="checkbox"/>

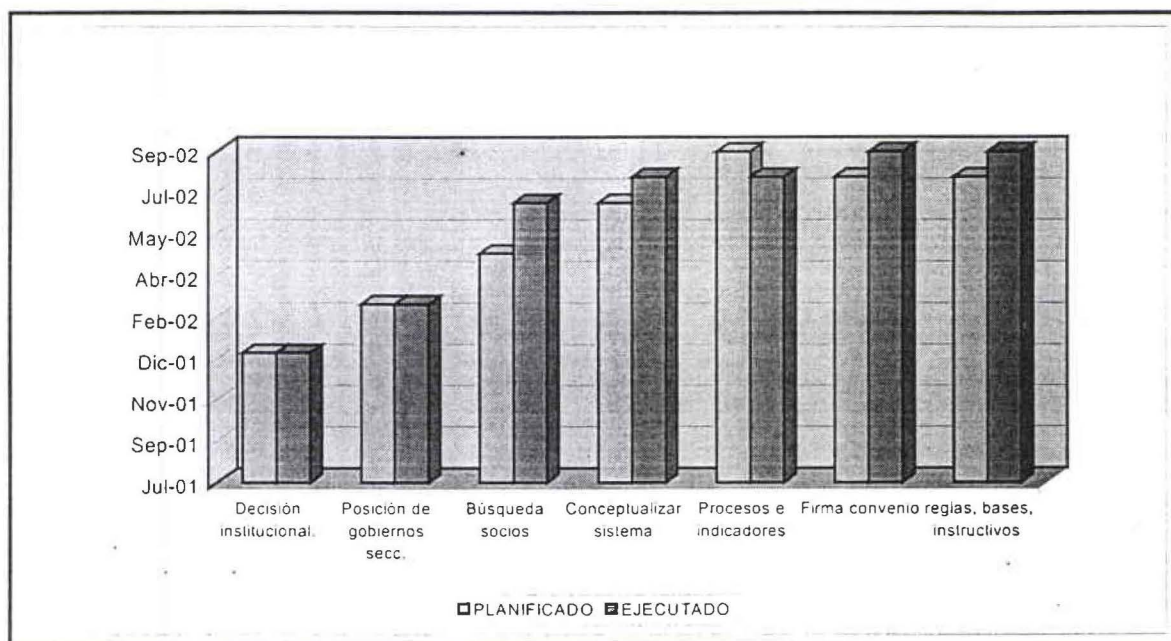
Dentro del tiempo previsto para la ejecución del PC fue posible avanzar con algunas etapas adicionales que forman parte del proyecto de competencia mencionado en el capítulo II, numeral 2.3.2, las mismas que se detallan a continuación:

- Elaborar el convenio interinstitucional para la institucionalización del sistema y como garantía para los compromisos que asumen los organismos cooperantes frente a las municipalidades y consejos provinciales que participen en el concurso o competencia.

- Elaborar las reglas, bases, instructivos, formularios del concurso, documento promocional, la convocatoria etc.

En el siguiente gráfico se presenta un análisis comparativo entre el tiempo estimado para la ejecución de las distintas fases y el efectivamente utilizado, el mismo que, en la generalidad de los casos, excedió los plazos planificados.

GRÁFICO 2
FASES DEL PROYECTO Y SU EJECUCIÓN



3.4.2 Resultados

Los resultados planteados de la ejecución del proyecto de cambio se señalan a continuación:

a) Documento de propuesta preliminar para iniciar el proceso de vinculación de entidades con la iniciativa

- El mercadeo de la propuesta al interior de la institución y con las entidades convocadas para apoyar el proceso demandó la elaboración de un documento que expresara con claridad los objetivos, el alcance, la dimensión y las fases del proyecto, pero a la vez que dejara un espacio abierto para que las organizaciones que se sumen a su ejecución

podrían construir un proyecto de consenso que recoja lo que perciben como una buena gestión seccional.

b) *Pronunciamiento de las autoridades locales sobre la propuesta.*

- Para conocer la posición de los gobiernos seccionales respecto de la iniciativa de impulsar un sistema de competencia para el nivel subnacional, se presentó dentro de un proceso de capacitación de fortalecimiento institucional preparado por el Banco del Estado y dirigido a los municipios y consejos provinciales, la propuesta del proyecto. Para el efecto, se realizaron cuatro eventos a los cuales asistieron 115 personas entre alcaldes, prefectos, concejales y funcionarios municipales y provinciales, representando a 58 entidades seccionales.

Cabe señalar que, como ante todo cambio, la reacción de los gobiernos seccionales no fue de júbilo, tampoco se opusieron al proyecto, más bien fue la ocasión para manifestar o evidenciar sus limitaciones y la necesidad de apoyar esta propuesta con una estrategia nacional de fortalecimiento institucional.

c) *Organismos cooperantes apoyando e impulsado el desarrollo del sistema de competencias.*

- Durante el desarrollo del PC, se identificaron y convocaron a trece socios potenciales del sistema, de los cuales nueve están trabajando e impulsando el proceso.
- La expectativa y meta nuestra era reunir un máximo de siete entidades cooperantes, sin embargo, los requerimientos de fondeo y de participación de organismos que le den credibilidad y sostenibilidad al proyecto contribuyó a su crecimiento.

d) *Documento conceptual y operativo del sistema ajustado y aprobado por las entidades participantes.*

- Una vez que se consolidó el grupo de entidades cooperantes se inició el trabajo de ajuste a la propuesta inicialmente presentada por el Banco. La conceptualización giró de una propuesta de benchmarking a una de buenas prácticas que recogió la parcialmente la propuesta inicial y se enriqueció con las experiencias y orientaciones de las restantes organizaciones.

El ajuste de la propuesta, finalmente, fue una decisión de consenso que viabilizó la incorporación de la AME al proyecto.

e) ***Procesos o servicios que se intentan mejorar, experiencias exitosas que se quieren mostrar, etc y los correspondientes indicadores para su calificación.***



Luego del trabajo de conceptualización fue necesario identificar, de manera conjunta, los aspectos vinculados a las buenas prácticas que se plantean estimular, los indicadores que permitirán medir los resultados y los criterios que servirán para calificar los procesos desarrollados.

3.5 Los nudos críticos del PC

La ejecución del PC ha pasado por tres momentos críticos.



El primero fue la búsqueda, selección e incorporación de las entidades que respaldarían el proceso, que tuvo su momento más crítico con la posición de rechazo frontal de la AME a la iniciativa planteada por el Banco;



El segundo fue el diseño de una fórmula viable y sostenible de institucionalización que satisfaga a todas las partes, cuyo momento crítico se manifestó cuando ninguna de las entidades cooperantes por roles y/o perfiles podía desempeñar el liderazgo y dirección del Premio; y,



El tercero, el financiamiento del Premio a partir de organismos con limitación de recursos.

3.6 Factores de éxito y errores

3.6.1 Factores de éxito

Los factores que han contribuyeron a la concreción del Proyecto de Cambio son:



La ***relación de confianza y los vínculos personales*** existentes o generados entre el agente de cambio y los actores que promueven el proyecto.

- ☺ Los **procesos de negociación individual** con cada uno de los actores permitieron la ejecución acelerada del proyecto.
- ☺ La **estrategia planteada para el abordaje el PC**, esto es, la búsqueda de actores claves que generaran las condiciones al interior de las instituciones para lograr el apoyo al proyecto.
- ☺ La **actualidad y vigencia de la temática del proyecto "buenas prácticas"** despertó interés en las entidades convocadas.
- ☺ La conceptualización de un proyecto de cambio que planteara **transformaciones viables, pequeñas, pero graduales y sostenidas**.
- ☺ El **apoyo técnico** brindado por la GTZ durante el desarrollo del proyecto de cambio.

3.6.2 Errores

- ☹ **Minimizar la capacidad de manipulación de algunos actores** para obstaculizar el avance del proyecto.
- ☹ **Confiar en la capacidad institucional** de algunas organizaciones para conducir el proyecto.

CAPÍTULO IV: CONCEPTOS UTILIZADOS

Ganar - ganar

El proyecto de cambio es la fase inicial de un proceso planificado para el largo plazo. Esta primera fase que tiene como objetivos primordiales el generar un amplio consenso técnico-político respecto de la necesidad de desarrollar mecanismos que incentiven el mejoramiento continuo de la gestión de los gobiernos seccionales y sentar las bases para dicho proceso, utilizó como herramienta fundamental, los procesos de negociación que permitieran generar una visión compartida de lo que concebíamos y pretendíamos del sistema de competencia para los gobiernos subnacionales.

Se utilizaron además, otros instrumentos metodológicos, los mismos que se describen en los numerales siguientes.

4.1 Metodología utilizada en el proceso

Durante el proceso de construcción del PC se utilizó como instrumento de planificación el marco lógico, por medio del cual se pudo identificar el problema principal vinculado a los gobiernos seccionales, con sus posibles causas y sus evidentes efectos. A partir de este trabajo y de la identificación de la alternativa de solución viable de impulsar desde nuestro rol de agente de cambio, así como de la delimitación del proyecto de cambio a las primeras fases o etapas del sistema de competencia, se plantearon los objetivos del PC con sus respectivos resultados y etapas.

4.2 Instrumentos aplicados

Los diferentes instrumentos y herramientas utilizadas en el proyecto de cambio se relacionaron, principalmente, con la ejecución de cada una de las fases ejecutadas.

4.2.1 Seminarios

Herramienta utilizada al inicio del proceso como un mecanismo de amplia difusión, a través de la cual se expuso a un importante número de representantes de los gobiernos subnacionales la idea de desarrollar un sistema de competencia para los municipios y consejos provinciales y la dimensión y alcance del proyecto, con el propósito de estimular cierto interés y principalmente conocer su reacción.

Para el efecto, se realizaron cuatro eventos regionales a los cuales asistieron 115 personas entre alcaldes, prefectos, concejales y funcionarios municipales y provinciales, representando a 58 gobiernos seccionales.

Frente a la propuesta, la reacción de los gobiernos seccionales fue la esperada, es decir, no hubieron posiciones de total apertura, pero tampoco de rechazo al proyecto, más bien fue la ocasión para manifestar o evidenciar sus limitaciones y la necesidad de apoyar esta propuesta con una estrategia nacional de fortalecimiento institucional.

4.2.2 Lobby institucional

Una conversación puede mostrar mucho mejor la fuerza de las ideas

El lobbying en el PC fue adoptado como una herramienta para tratar de influir en las autoridades de las organizaciones seleccionadas como posibles cooperantes, a fin de que presten apoyo a la iniciativa.

Es decir el lobbying fue usado como una táctica al inicio del proceso, con el propósito de lograr compromisos anticipados de algunos actores claves.

Esta estrategia se adoptó para abrir un diálogo directo que posibilitara:

- Influir en la decisión y posición que deberían tomar las autoridades institucionales frente a la propuesta.
- Informar a los actores identificados como claves dentro de las organizaciones sobre el proyecto de cambio.
- Conocer la opinión de las autoridades, sobre la propuesta.

Para ello, se hizo un análisis de los actores principales y se requirió de una fase preparación que consideró:

- El conocimiento del actor con quien se está tratando
- La identificación previa de los intereses del actor
- Idea clara de la propuesta, con sus alcances y objetivos.
- Propuesta documentada.

El lobby institucional ha permitido la incorporación de 9 socios u organismos que apoyan y auspician el proceso. Coincidentemente, las instituciones que no se sumaron a la propuesta son precisamente en donde no se pudo realizar un trabajo adecuado de cabildeo

4.2.3 Reuniones

Utilizada como una herramienta para el trabajo de construcción técnica del proyecto y para ratificar los acuerdos logrados durante los procesos de negociación.

Es fundamental para la aplicación de este instrumento considerar¹³:

- Tipo de reunión (para informar, para solucionar, para decidir, para coordinar, para ratificar)
- Objetivo de la reunión
- Participantes
- Tiempo
- Documentos de apoyo

Las reuniones a nivel técnico han sido la herramienta más utilizada durante el proceso, las mismas que han permitido construir la propuesta del proyecto, generar acuerdos a ese nivel y elaborar los documentos que sustentan el Premio.

De acuerdo con los requerimientos del proyecto, las reuniones se realizaron con los técnicos asignados por las diferentes instituciones que apoyan el proyecto y de manera recurrente con el equipo técnico de base conformado para el efecto.

Las reuniones generales de autoridades institucionales fueron únicamente dos: la primera para discutir las alternativas instrumentales para desarrollar el sistema de competencia y la segunda para ratificar los acuerdos logrados en los procesos de negociación individual relacionados con la concepción, las reglas y bases del Premio.

4.2.4 Negociaciones

Como se mencionó, las negociaciones se constituyeron en la fundamental herramienta de ejecución del proceso debido a que cada institución cooperante, por un lado, tiene una particular visión de los gobiernos seccionales y de lo que se entiende y debe ser una gestión local y provincial eficiente; y por otro lado, tiene sus propios intereses dentro del sistema, desde aquellos vinculados a su propia acción y gestión institucional hasta aquellos asociados a la potenciación de las imágenes institucional y personal.

En este proceso se enfocó la alternativa para la negociación basada en posiciones¹⁴ considerando los cuatro puntos básicos¹⁵:

¹³ Mendez Amanda, Reuniones y presentaciones, El Salvador

¹⁴ Método de negociación de Harvard, diseñado para producir resultados prudentes en forma eficiente y amistosa

¹⁵ Sí.. ¡de acuerdo!, Cómo negociar sin ceder, R. Fisher, W. Ury y B. Patton, 1981

- Las personas: Separe a las personas del problema
- Los intereses: Concéntrese en los intereses , no en las posiciones.
- Opciones: Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.
- Criterios: Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

Los procesos de negociación se desarrollaron de manera individual con cada una de las entidades cooperantes, considerando principalmente, sus intereses, la importancia de su apoyo al proyecto, la afectación que puede ejercer en el PC y el poder institucional y personal que ejerce.

Esta mecánica se adoptó luego de evaluar la primera reunión conjunta de entidades cooperantes, con el propósito de acelerar la ejecución del PC, de llegar a los momentos de acuerdo formal con soluciones y decisiones más que con indefiniciones y conflictos que podrían sobre todo retrasar, postergar, entorpecer o anular el proyecto.

Luego de este proceso, como se mencionó en el numeral anterior, se concretaron los acuerdos respecto de la concepción misma del proyecto, de la institucionalización o esquema organizacional que permita un trabajo coordinado de las entidades cooperantes y de las bases y reglas de juego del Premio.

CAPÍTULO V: EVALUACIÓN E IMPACTO

No se interioriza el cambio sin un proceso de reflexión

El proyecto de cambio no podría cerrarse sino realizamos una evaluación ex post que nos permita analizar sus efectos positivos y negativos medir la magnitud del esfuerzo realizado para concretarlo y estudiar los aspectos principales que permitieron su realización; pero además en este caso, es fundamental reflexionar respecto de los impactos generados en el plano personal.

5.1 Evaluación

5.1.1 De los objetivos

- ✍ Los objetivos del PC de generar un amplio consenso técnico-político respecto de la necesidad de desarrollar mecanismos que impulsen el mejoramiento de la gestión pública seccional y de sentar las bases de este proceso se cumplieron en la medida de lo esperado, afirmación que puede sustentarse en el significativo apoyo e impulso que están brindando los organismos cooperantes a la construcción y puesta en marcha del sistema, en el empoderamiento que están ejerciendo del proyecto y en la conceptualización concertada de un sistema de premiación.
- ✍ Cabe señalar que los objetivos específicos del proyecto de cambio se orientaron hacia la consecución de los objetivos específicos y el objetivo superior del proyecto de mediano y largo plazo que es la operación y continuidad del premio a la gestión pública seccional. Todo esto con el propósito de iniciar un proceso de cambio de largo aliento cuyos resultados fueran sostenibles en el tiempo.
- ✍ El cumplimiento de los objetivos no sigue un secuencia lineal, en la práctica los objetivos planteado se entrelazan. Las acciones desarrolladas permiten a la vez cumplir ambos objetivos.
- ✍ La concepción misma del PC y la definición de sus objetivos tiene implícito el inicio de un trabajo de cooperación público privado, que demanda un cambio en las relaciones y actitudes de los actores.

5.1.2 De las hipótesis

Las hipótesis planteadas al inicio del proceso de cambio han sido validadas o comprobadas a lo largo de su ejecución, en la medida en que los organismos que auspician el Premio y los actores que las representan han apoyado y están comprometidos, en mayor o menor grado, con la concepción, construcción y operación del proyecto.

5.1.3 Del proceso

Si bien el desarrollo mismo del proceso se ajustó bastante bien a su concepción inicial, fue necesario sobre la marcha realizar continuos cambios en función de los tiempos y ritmos institucionales, de las lógicas, intereses y motivaciones de los actores.

La modificación de la estrategia de trabajo que consistía en reuniones periódicas conjuntas para analizar y aprobar los avances por el de procesos de negociación individuales para conocer las reacciones y posiciones de las entidades facilitó el cumplimiento de las metas impuestas en el PC.


A pesar de los desajustes y evidentes retrasos, es destacable la celeridad del proceso. El desarrollo de proyectos, mucho más cuando requieren de la acción concertada de varios actores, especialmente del sector público, demanda de tiempos más allá de los previstos. Para este caso, el tiempo que demoró el proyecto desde la convocatoria de actores hasta su concepción, fue de 5 meses.


5.1.4 De los actores

El apoyo y compromiso de los actores involucrados en el proyecto estuvo determinado por los intereses y motivaciones que tenían dentro del sistema y hasta por la disponibilidad de recursos institucionales tanto de carácter técnico como financiero, lo cual dio como resultado que no todas las organizaciones se involucraron con la misma intensidad. Estos diferentes niveles de apoyo se evidenciaron desde la participación técnica en la fase conceptual hasta los compromisos financieros adquiridos para el lanzamiento y operación del premio.


Fue clave en el desarrollo del proyecto de cambio, primero el apoyo de la GTZ en la concepción y construcción del proceso y luego el de ARD3D en la fase final del diseño técnico, en el apoyo financiero y en el empoderamiento del proyecto.


5.1.5 De los resultados


 Al final del tiempo establecido para la ejecución del PC se pudo tener un Premio concebido de manera concertada, así como identificados los aspectos que se van a evaluar, concebidos los criterios para premiar los procesos y diseñados los indicadores para medir los resultados producidos por los procesos implantados.


 Adicionalmente se pudo, en el tiempo previsto, elaborar todos los documentos requeridos para el lanzamiento del sistema como son las reglas de juego, las bases del concursos, instructivos, manual de seguimiento, y el tríptico promocional.

5.2 Lecciones aprendidas

 Cuando uno se maneja en el campo estrictamente técnico es difícil entender las soluciones más allá de este ámbito. Con el PC, comprendí que muchas veces las soluciones técnicas pueden ser perfectas pero no viables, consecuentemente, no siempre son las mejores soluciones.

 Desde una posición técnica en una entidad crediticia, es muy fácil adoptar posiciones impositivas y creer que mi posición es la única válida *“Yo te doy el dinero, yo te impongo las reglas”*. Sin embargo, frente a un proceso que se debe construir por consenso y en donde todas las entidades son cooperantes por igual, fue preciso entender y practicar que mi visión y posición es una más, que mi percepción de lo que es un gobierno seccional eficiente es personal e institucional, producto de mi experiencia y articulación con los municipios y consejos provinciales, pero que también existe una percepción que por distinta no es errada.

 En un proceso en donde intervienen un significativo número de actores, es importante entender y adaptarse a los propios ritmos institucionales, sin que esto signifique que no se pueda o deba imprimir una dinámica para conseguir los resultados previstos.

 Como consecuencia lógica, con el desarrollo del PC tuve una mudanza personal. Aprendí que siendo un poco más tolerante, flexible y paciente se pueden conseguir cambios menos acelerados, pero más sostenibles.

- 👍 El manejo frecuente de la negociación como instrumento en el proyecto de cambio me ayudó a separar el problema de las personas. Finalmente, pude concluir el PC enfrentando los problemas, encontrando soluciones que satisficieran a las partes sin resentir las relaciones personales.
- 👍 Los proyectos de cambio no son procesos rígidos, constituyen procesos dinámicos que reaccionan al entorno y frente al cual hay que adaptarse.
- 👍 En mi rol como agente de cambio tuve que adaptarme a las diferentes funciones que exigían las circunstancias, desde un técnico dentro del equipo de trabajo hasta un orientador y conductor de las decisiones de las autoridades de los organismos cooperantes

5.3 El futuro del proyecto

La tarea de construir un proceso de cambio es relativamente fácil frente al reto de volverlo sostenible en el tiempo.

Como había mencionado, el proyecto de cambio se constituye en la primera fase de un proceso de largo aliento, que tiene como objetivo superior motivar el mejoramiento continuo de la gestión de los gobiernos seccionales.

La sostenibilidad del proceso se sustenta, principalmente, en la apropiación del proyecto especialmente de algunos actores que hoy ejercen un rol más activo incluso que el propio Banco. Sin embargo, es necesario detallar las actividades que se están realizando con miras a garantizar la continuidad del proyecto:

- ➡ Con esta primera fase hemos llegado a la etapa anterior al lanzamiento. Continuamos trabajando en la institucionalización del Premio, hemos incorporado en el proyecto a la organización y a los actores que dirigirán el proyecto y serán el rostro visible ante la sociedad y ante las entidades participantes.
- ➡ Se ha definido la estructura y la sede de la Secretaría Técnica del proyecto que será la encargada del funcionamiento y de la coordinación con los organismos cooperantes.
- ➡ Estamos próximos a la firma de un convenio interinstitucional en donde se definen los roles y responsabilidades de cada uno de los organismos cooperantes dentro del sistema.

- Estamos preparando la fase de transferencia de todo el sistema, desde el Banco a la organización que ejercerá la Secretaría Técnica.
- Se han identificado y aceptado las responsabilidades que cada organismo asume tanto en los aspectos técnicos como financieros, así como en la construcción y funcionamiento del Premio.
- Se han cubierto los costos de funcionamiento del sistema de incentivos o premios para el primer año.
- Hemos iniciado contactos con organismos externos que provean de recursos en los próximos cinco años.
- Estamos trabajando en la búsqueda de mecanismos de coordinación que orienten los procesos de fortalecimiento institucional impulsados desde las agencias de cooperación externa y de los organismos internos hacia las áreas, que de manera conjunta, identifiquemos como prioritarias para mejorar la gestión de los gobiernos seccionales.
- El primer evento de premiación está previsto para el tercer trimestre del próximo año.

Como es obvio, también existen riesgos en la concreción y en el impacto del proyecto. Estos riesgos están ligados a la institucionalidad del proyecto, al fondeo y a la consecución de su objetivo superior:

Institucionalidad: Existe el riesgo que luego de iniciado el proceso se produzca el retiro de alguna de las organizaciones claves que apoyan el Premio.

Fondeo: Si bien están cubiertos los costos para un primer año, se requiere que las organizaciones comprometan los recursos para los años siguientes, así como gestionar recursos adicionales para cubrir los costos incrementales que demandará en el futuro la ejecución del Premio.

Consecución de los objetivos: El mejoramiento de la gestión de los gobiernos seccionales está estrictamente ligado a la existencia de una oferta de asistencia técnica que apoye a los organismos seccionales en el proceso de fortalecimiento y mejoramiento institucional. De no existir una oferta adecuada y suficiente los resultados institucionales no responderán a las expectativas planteadas.

El premio se basa en la evaluación de procesos aislados y no en la medición sistémica de la administración pública seccional. En este sentido existe el riesgo, de que los resultados de mejoramiento sean parciales y no tengan el impacto esperado, consecuentemente se puede en el futuro desvirtuar el propósito del Premio.

5.4 Recomendaciones

Cualquier proceso de cambio, por pequeño o grande, por innovador o repetitivo, requiere de una gran dosis de pasión, entendida esta como la creencia en el cambio que proponemos y como el deseo vehemente de generar dicho cambio.

" Fue pasión, más que nada, lo que puse en mi PC".

5.4.1 Para la fase de planificación



En la planificación y ejecución de un proyecto de cambio se debe poner especial interés y cuidado en su alcance y propósitos; para el efecto, se deben considerar los tiempos, el apoyo y los recursos disponibles.



El diseño de un proceso de cambio debe ser flexible, de tal manera que permita ajustar las fases en función de sus propias necesidades, sin olvidar los objetivos planteados.





Frente a los riesgos del proceso es necesario siempre plantear planes alternativos que permitan enfrentarlos, continuar con el PC y alcanzar los objetivos.


5.4.2 Para la selección y relacionamiento con los actores




La búsqueda de socios estratégicos (personas e instituciones) es básica para lograr que el resto de actores se sumen y se mantengan en la iniciativa. No genera el mismo respaldo una propuesta presentada desde una sola institución o un grupo de organismos sin mayor representatividad que un proyecto impulsado y apoyado por organismos o actores que generan grandes expectativas, que tiene un nivel de credibilidad muy alto y sobre los cuales existen marcados intereses.


 Es fundamental analizar objetivamente los propósitos y funciones institucionales y su vinculación con los objetivos y alcances del proyecto de cambio, a fin de determinar con exactitud el rol que la organización deberá jugar en el proceso.


 Es primordial también, a la hora de escoger los actores, tener presente sus intereses y posiciones respecto del PC, así como no descuidarlos a lo largo de su desarrollo, a fin de evitar el surgimiento de posibles conflictos.

 También se requiere, desde un inicio, definir los roles de los actores en función de sus potencialidades, fortalezas y ámbitos institucionales, los mismos que deberán revisarse a lo largo de todo el proyecto.


 La incorporación efectiva de los actores depende del rol activo que se le asigne dentro de la construcción del proyecto de cambio. No es posible generar un nivel significativo de apoyo o un empoderamiento de los procesos si sólo asignamos roles pasivos a los actores.


5.4.3 Para el manejo de la resistencia

 Es importante al inicio de un proceso de cambio detectar y realizar un análisis de las resistencias, a fin de conocer sus características, su fuerza y naturaleza.

 Un cambio sostenible no se puede construir al margen de la resistencia, es necesario conocer sus intereses y posiciones, considerarlos, incorporarlos dentro del proceso y transformar esa resistencia en apoyo.

5.4.4 Para el agente de cambio

 El o los roles del agente de cambio es un aspecto que debe estar en frecuente evaluación durante la ejecución del proyecto. En este sentido, es básico visualizar y dimensionar al inicio del PC los roles que puede y debe jugar en función de su posición dentro de la organización, de sus potencialidades y limitaciones.

 La creación de un ambiente de confianza y transparencia entre el agente de cambio y el resto de actores que intervienen el proyecto es prioritario para generar credibilidad y facilitar los procesos de comunicación, entendimiento y negociación horizontal que permitan la marcha fluida del proyecto.

5.4.5 Para la construcción del cambio



No es viable a través de un proyecto de cambio pretender cambiar todo de una sola vez. Los cambios integrales además de generar grandes resistencias, demandan de ingentes recursos y lapsos considerables de tiempo, condiciones que generalmente no están disponibles.



Es posible construir un proceso de cambio con las limitaciones institucionales existentes, lo importante es sumar voluntades, administrar la escasez, aprovechar los recursos existentes y ejecutar procesos coordinados. No es dable esperar las condiciones ideales para generar un cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco del Estado, **Sistema de Información Municipal.**
- Banco del Estado, **Sistema de Información y Planificación Seccional Georeferenciado.**
- Banco del Estado, **Sistema de seguimiento y evaluación de proyectos.**
- CONAM, **Propuesta del Nuevo Modelo de Gestión para el Ecuador, 2000.**
- Gaete Yolanda, **Propuesta de asignaciones no reembolsables para el Programa de Desarrollo Municipal, II Etapa, 1999.**
- Gaete Yolanda, **Manual de operación del sistema de asignaciones no reembolsables, 2000.**
- Gaete Yolanda, **Sistema de Competencia entre Municipios del País, 2002.**
- Méndez Amanda, **Reuniones y presentaciones, El Salvador.**
- OMS – OPS, División de Salud y Medio Ambiente, **Análisis Sectorial de Residuos Sólidos del Ecuador, 2002.**
- Orliesky Calidad - Fundación Ingeniería de Dirección de Empresa, **Marco Regulatorio y criterio de desempeño de calidad de los servicios municipales, 2001.**
- Puentes Aldemar, **El enfoque de competencia como instrumento para la asignación recursos de asistencia técnica, 2000.**
- Puentes Aldemar, **Pautas para el establecimiento de un sistema de benchmarking municipal en el Ecuador, 2001.**
- **Premio Gestión y Gobierno 2002, México.**
- **Premio Dubai 2002, Municipio de Dubai - HABITAT**
- Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, **Sí...¡de acuerdo!, Cómo negociar sin ceder, 1993.**
- Sáenz Andrade Alvaro, **Estándares para un proceso de desarrollo local, 2001.**

- Villacreces Mauricio, **Situación Financiera de los Municipios Ecuatorianos y la Descentralización Fiscal en el periodo 1995 – 2000, 2002**
- Yépez Guillermo, **Recomendaciones para una estrategia de apoyo al sector agua potable y saneamiento, 2000.**
- Zimmermann Arthur, **Gestión de Cambio Organizacional, Caminos y Herramientas, 2000.**

ANEXOS

ANEXO 1

LA IDEA DEL PROYECTO

BANCO DEL ESTADO / COOPERACION ALEMANA, GTZ

**EL ENFOQUE DE COMPETENCIA COMO INSTRUMENTO
PARA LA ASIGNACION DE RECURSOS DE
ASISTENCIA TECNICA.**

**RESPONSABLES: JESSIE PANCHI Y ALDEMAR PUENTES A.
QUITO, 2000-07-25**

EL ENFOQUE DE COMPETENCIA COMO INSTRUMENTO PARA LA ASIGNACION DE RECURSOS DE ASISTENCIA TECNICA.

1. PRESENTACION

En este documento se examina la posibilidad de establecer la **competencia para acceder a recursos en calidad de crédito**, como uno de los mecanismos para inducir cambios en la mejora de la capacidad de gestión de los clientes del Banco del Estado.

Esta propuesta fue elaborada dentro del marco de acuerdos logrados entre el Banco del Estado y el BID, durante la misión de orientación del BID realizada entre el 24 y 28 de Abril del 2000, para la formulación del Programa de Desarrollo Municipal, Segunda Fase, PDM II. (Página 8 literal d Ayuda Memoria).

Con miras a sustentar la propuesta del Banco del Estado respecto a este tema, en los numerales 2 y 3 se explica el concepto y modalidades de competencia, así como la clase de incentivos manejables que fueron analizados como insumos previos para la construcción de la propuesta descrita en los numerales 4 y 5 restantes.

2. CONCEPTO Y MODALIDADES DE COMPETENCIA

En el contexto del PDM II ha sido planteada la posibilidad de incluir, dentro del programa de financiamiento, un mecanismo de competencia entre municipios, entendido éste último como un proceso dinámico que permita comparar y medir las operaciones de una entidad o sus procesos internos contra los del mejor representante de su categoría o clase, tomado del país o del exterior; para concluir en la aplicación de medidas de cambio, dentro de las realidades particulares de cada entidad, que las lleven a superar debilidades administrativas y operacionales o a fortalecerlas.

En concordancia con el propósito esbozado en el párrafo precedente, la **competencia**, para los fines del presente documento, debe ser entendida como el mecanismo para "**premiar**" a quienes llegan primero a una meta, o muestran indicadores más altos relacionados con el mejoramiento en el desempeño o con la capacidad de gestión de una entidad.

Lo anterior significa que para un conjunto de municipios o empresas, podrían ser establecidas o acordadas unas reglas de juego que les permitirían evolucionar hacia el logro de unos estándares que, a su vez, les harían merecedores de una compensación o premio. Este sistema de incentivos, es un instrumento de simulación de la competencia que se justifica en virtud a que los servicios en el sector público no operan en un ambiente competitivo y de allí que no siempre experimenten presiones directas que les obliguen a mejorar.

Para incentivar y comparar al mismo tiempo el desempeño de las instituciones entre sí, de otro lado, se pueden establecer diferentes alternativas, algunas de las cuales involucran elementos de Benchmarking, lo cual implicaría sacar estándares de gestión de los mejores municipios del país para utilizarlos como referencia para motivar y premiar a aquellos que más se aproximen a dichos niveles de gestión.

Conforme al concepto adoptado, algunas de las modalidades de competencia analizables son las siguientes:

2.1 **Modalidad Benchmarking**

Esta opción significa colocar a competir entre sí a los mejores municipios o empresas, través de estándares de gestión de referencia tomados de entidades similares de dentro o de fuera del país.

La modalidad de Benchmarking, puede tener características estáticas o dinámicas. Configura un **sistema estático** cuando parte de un momento específico de la vida de una empresa y se le reconoce por lo logrado hasta esa fecha. Esto es, se premia por el desempeño pasado. De otro lado, se configura **un sistema de benchmarking dinámico**, cuando los estándares de gestión van cambiando año tras año, al ritmo de las mejores entidades, y sobre dicha base se califica y premia. Esta última forma, desde luego, es la recomendable pero obliga a la construcción de un aparato institucional mínimo que garantice la continuidad del proceso año tras año.

El Benchmarking, por último, configura un sistema cerrado porque en su esencia significa la comparación sólo entre las empresas de similares características que muestran los más altos niveles de desempeño. Esta premisa iría en contra del objetivo del sistema de competencia para la asignación de recursos ya que si se premia a quienes ya están bien, entonces no se cumple con la finalidad de jalonar el desarrollo institucional de aquellos municipios o empresas que tienen una baja capacidad de gestión. Esta restricción obligaría a que se hiciesen adaptaciones al esquema clásico de benchmarking para que sea aplicable a la realidad de nuestros municipios y además cumpla con la finalidad de estimular la competencia para el cambio en la gestión.

2.2 **Concurso dinámico abierto**

En esta modalidad se premia a las entidades que lleguen primero a unas metas de gestión establecidas como posibles para el país en un lapso determinado. Bajo esta modalidad se premia a las entidades no por los resultados del pasado sino por los resultados a futuro. Esta modalidad se diferenciaría del Benchmarking clásico o puro porque no se toman indicadores de gestión meta sacados de las mejores empresas o municipios sino que se seleccionan estándares deseables y alcanzables en un período determinado.

A esta modalidad se la denomina abierta, además, porque no se restringiría la entrada de ninguna entidad lo que haría que concursaran las mejores con las intermedias y las peores donde éstas últimas estarían desalentadas desde el inicio. La principal ventaja, sin embargo es que podría ejercer presión para el mejoramiento sobre un espectro amplio de instituciones. Aparte de ello se pueden construir rangos entre entidades con similares indicadores de partida con lo cual se corrige la falla señalada.

2.3 **Concurso dinámico cerrado**

El concurso cerrado se hace sólo para grupos de participantes previamente seleccionados conforme a determinados criterios. El caso más frecuente consiste en seleccionar a las empresas que están en similar condición de ineficiencia para colocarles en una competencia que las llevará, mediante incentivos, a lograr más altos niveles de gestión.

Las características señaladas de las opciones de concurso y benchmarking son elementos que orientarán la construcción del esquema organizativo y operativo para administrar tales opciones de competencia.

3. PROPUESTA

Conforme a los elementos señalados en los numerales precedentes se recomienda manejar las dos siguientes opciones para estimular el desarrollo institucional o el mejoramiento de la gestión de las municipalidades mediante la simulación de la competencia entre éstas:

- **Una primera opción** en la cual se establezca un sistema combinado de crédito y recursos no reembolsables para el financiamiento de proyectos de desarrollo institucional ya sea éste vinculado a los proyectos o simplemente por demanda.
- **Una segunda opción**, en la cual se establezca un sistema de benchmarking, no vinculado al crédito, en el cual participen institucionales nacionales e internacionales vinculadas al desarrollo de los municipios.

Cada una de las dos opciones señaladas se describen a continuación en los capítulos 4 y 5 del presente documento.

4. PRIMERA OPCION: ESQUEMA DE SUBSIDIOS VINCULADOS A METAS DE DESEMPEÑO

4.1 Objetivo del incentivo

- Motivar el mejoramiento en la gestión de las entidades territoriales y empresas públicas, premiando el buen desempeño en los aspectos financieros, administrativos y operacionales.
- Garantizar que los recursos destinados al desarrollo institucional de los municipios contribuyen a la generación de los impactos esperados en cuanto a un mejor desempeño de éstos o una mayor capacidad de gestión.
- Introducir criterios de racionalidad y justicia en la distribución de los recursos no reembolsables para el desarrollo institucional de tal manera que sólo tengan derecho a los mismos quienes muestren resultados tangibles de mejoramiento de la gestión.

4.2 Descripción de la propuesta

Es un sistema de asignación de recursos no reembolsables, combinados con crédito, sujeto a niveles de desempeño alcanzados con la ejecución de los proyectos, tal como ya está previsto por el Banco del Estado para todos los proyectos, incluidos los de asistencia técnica por demanda así como para el componente de fortalecimiento institucional vinculado a inversión en obras. Este sistema de incentivo se ratifica por las siguientes razones:

- Ya se cuenta con un diseño para el caso de los proyectos de desarrollo institucional por demanda.
- No implica obstáculos mayores en la agilidad del proceso de financiamiento pero si obligaría al acuerdo de metas de desempeño en relación con las cuales se haría el respectivo reconocimiento del subsidio.
- Es totalmente gobernable por el Banco dentro del proceso de financiamiento ya que no estaría sujeto a la influencia de presiones externas.

El PDM.II tiene previstos dos mecanismos para la distribución de asignaciones, parciales, no reembolsables para el componente de fortalecimiento institucional por demanda, de los cuales se propone sea aplicado el **incentivo al ahorro corriente** que sería entregado a los municipios y empresas municipales de servicios públicos en correlación con el cumplimiento de las metas de gestión previstas en los proyectos de desarrollo institucional para los cuales hubiesen solicitado financiamiento al Banco del Estado.

En relación con este esquema de subsidio, el documento que contiene el "Sistema de Asignaciones no Reembolsables para el PDM II¹" lo describe de la siguiente manera: "El incentivo al ahorro corriente que se concederá a los municipios y empresas municipales se determinará en función de índices financieros que evidencien la capacidad de manejar cuentas corrientes balanceadas y de generar ingresos por los servicios que prestan".

Este incentivo está concebido y deberá ser aplicado como un mecanismo de motivación para que las entidades, en el tiempo, incrementen sus niveles de autosuficiencia financiera, equilibren sus cuentas corrientes; y, controlen y administren racionalmente los gastos corrientes. Este sistema de incentivos sería aplicado, entonces, tanto al fortalecimiento institucional vinculado a proyectos de inversión en obras como a los proyectos de asistencia técnica por demanda.

En los dos casos citados, el subsidio se haría efectivo sólo cuando se hubiesen cumplido los indicadores de desempeño acordados en el proyecto y aprobados como parte de las condicionantes del crédito.

La principal restricción que presenta esta opción de incentivo es que obliga a que las entidades tengan plena capacidad de pago, ya que en caso que éstas no cumplieran con los estándares o indicadores de gestión acordados, el subsidio no se haría efectivo y tendrían que asumir la totalidad del servicio de la deuda.

4.3 Incentivos o estímulos propuestos

El estímulo a los mejores, consistiría en otorgar prioridades en el financiamiento mediante crédito o en la asignación de recursos no reembolsables, que serían utilizados para la ejecución de programas de desarrollo institucional. En relación con este punto se darían, entonces, al menos tres situaciones:

a) Prelación en la aprobación de recursos del crédito:

Esta opción consistiría en dar prioridades en la aprobación del crédito a los municipios que estén dispuestos al logro de ciertos estándares de gestión o aquellos que pueden demostrar mejoras notables en su gestión. Dada la situación de los municipios y la experiencia del Banco del Estado, no es frecuente que los municipios se disputen el crédito, por escaso que éste sea y por tal razón esta alternativa no es recomendable en el corto plazo.

De otro lado, de los sondeos realizados así como de los casos formulados se ha podido constatar que los programas para el desarrollo institucional, ya sea por demanda separada o vinculado a obras, es un enfoque que necesita de fuerte mercadeo porque o no es entendido o no es aceptado en muchos casos. Ello significa que habrá que realizar un trabajo de marketing y apoyo a los clientes para que se generen proyectos de esta naturaleza.

¹ Escrito por Yolanda Gaete, funcionaria del Banco del Estado, con fecha Marzo de 1.999.

Por todas las razones citadas, se reitera que este mecanismo de competencia por los recursos del crédito no se considera viable de aplicar en el caso de los municipios ecuatorianos.

b) Asignación de recursos no reembolsables:

Esta opción consistiría en la aprobación de proyectos para el desarrollo institucional **ciento por ciento no reembolsables**, con base en el cumplimiento previo de determinados estándares de desempeño. Esta modalidad, en cierto modo ya fue utilizada durante el PDM I mediante la asistencia técnica otorgada a través de equipos interdisciplinarios. Las evaluaciones realizadas así como el enfoque elegido para manejar el componente de asistencia técnica para el desarrollo institucional en el PDM II descartan esta posibilidad.

En efecto, el enfoque del PDM II, en el primer caso, es el de manejar el fortalecimiento institucional bajo la modalidad de crédito. En cuanto a las evaluaciones, éstas demuestran que los regalos sin contrapartida no son el mejor incentivo para impulsar procesos de cambio organizacional. Por tal motivo, al diseñar el mecanismo de incentivo siempre se ha tenido en cuenta que éste involucre niveles de esfuerzo medibles de parte de quienes serán sus beneficiarios.

c) Combinación de crédito con recursos no reembolsables:

En esta opción se aprobarían créditos con un determinado porcentaje de recursos no reembolsables destinados a la ejecución del componente institucional del proyecto aprobado. También cabría establecer porcentajes no reembolsables los mismos para los proyectos de desarrollo institucional o asistencia técnica por demanda. Esta sería una modalidad de subsidio parcial que puede estar ligado al desempeño, como de hecho ya está previsto en el Banco del Estado en el PDM II, para inversiones en obras incluido el componente institucional de tales proyectos y para proyectos de fortalecimiento institucional por demanda.

4.4 Pasos a seguir para el desarrollo de la propuesta

El mecanismo operativo para la asignación y reconocimiento de esta clase de subsidios ya está detallado en el documento propuesto por el Banco del Estado, de marzo de 1999, para el manejo de las asignaciones no reembolsables.

Sólo restaría discutir si este esquema se aplica también a las empresas de servicios públicos a la generalidad de temas relacionados con la asistencia técnica por demanda o el desarrollo institucional y mejoramiento de la gestión de los servicios públicos municipales.

5. SEGUNDA OPCION : SISTEMA DE BENCHMARKING

5.1 Objetivo del sistema de benchmarking

Este sistema, en el caso que fuese implementado, podría contribuir al logro directo e indirecto de los siguientes objetivos:

- Motivar el mejoramiento en la gestión de las entidades territoriales y empresas públicas, premiando el buen desempeño en los aspectos financieros, administrativos y operacionales.

- Poner al alcance de las comunidades información sobre el desempeño de sus administraciones de tal forma que el control ciudadano se haga efectivo.
- Sentar las bases para un proceso de mejoramiento continuo de la administraciones municipales a través de la competencia simulada y participación en el control por parte de la ciudadanía.
- Facilitar el conocimiento de las mejores prácticas de gestión entre entidades similares con el propósito de utilizar estas experiencias como insumo para proyectos de apoyo entre sí en temas de fortalecimiento institucional.
- Brindar criterios y pautas para la orientación de los recursos que los organismos nacionales e internacionales ofertan a los municipios para la ejecución de proyectos en diferentes campos del desarrollo local.

5.2 Descripción del sistema

El sistema de premiación o de incentivos en el caso del benchmarking estaría encaminado al reconocimiento de la labor de los mejores alcaldes o gerentes así como de los Concejos Municipales, si así se diseña el sistema. Se considera, en síntesis, que de esta forma se podría jalonar el desempeño de los municipios.

Esta opción no estaría ligada al proceso de financiamiento y podría ser analizada y estructurada con otros organismos del Estado que la puedan hacer sostenible en el tiempo. Por ejemplo la AME, la Contraloría, el CONAM, organismos de cooperación, etc.

El sistema de benchmarking propuesto sería del tipo dinámico y abierto pero sujeto a una categorización de municipios de tal manera que se pueda establecer una competencia por grupos de características similares. De esta forma se eliminaría el riesgo que los municipios más pequeños o con mayores restricciones queden por fuera del sistema de incentivos al mejoramiento de su gestión. También cabría la posibilidad de descartar, de entrada, a Quito y Guayaquil dado que sus tamaños poblacionales y los recursos que movilizan no les hace en nada comparables con los restantes municipios del país.

Esta segunda opción puede ser manejada en forma paralela con la primera ya que no obstaculizaría el proceso de financiamiento y sólo implicaría la asignación de unos recursos limitados para los dos o tres primeros años que se tome el diseñar y afianzar el sistema de benchmarking para la gestión municipal. Sistemas similares existen en el Reino Unido y otros países, si bien no siempre atados a la asignación de recursos.

5.3 Incentivos o estímulos propuestos

Conforme a este enfoque se pueden acordar compensaciones como las descritas en los siguientes literales:

- a) Premios en efectivo para el financiamiento de obras de proyectos municipales. Estos incentivos son gestionables con entidades nacionales e internacionales que tienen programas de asistencia técnica en el país.

- b) Pasantías de estudio en otros países. Este es un poderoso incentivo ya que no siempre es fácil para los gerentes disponer de recursos para programas serios de intercambio con otros países.
- c) Publicidad a los ganadores a través del concurso de premiación así como de los medios escritos en los cuales se publique anualmente los resultados y ranking de benchmarking de los municipios.
- d) Financiamiento de programas de capacitación o adiestramiento a funcionarios. Ello en virtud a que el logro de una administración se debe no sólo al Alcalde sino también a sus colaboradores y por tanto se tienen que pensar en mecanismos de reconocimiento para el conjunto de la Administración Local.
- e) Donación soluciones o paquetes informáticos con el debido soporte en equipos y asistencia técnica
- f) Asistencia técnica para formulación e implementación de planes de desarrollo institucional municipal o planes de desarrollo.

Un elemento que no se debe pasar por alto en el sistema de premiación es que el mismo deberá estar garantizado y manejarse con extrema eficiencia para que genere credibilidad en las administraciones locales. Trabas injustificadas y demoras en la entrega de los incentivos prometidos desacreditarán el sistema y por ende perderá su eficacia.

5.4 Pasos a seguir para el desarrollo de la propuesta

a) Lograr Acuerdos Institucionales Básicos

Realizar una primera reunión con las instituciones con las cuales se podría organizar el sistema y entre las cuales se destacan las siguientes: El Banco del Estado, la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME; la Unión Internacional de Gobiernos Locales -IULA-; la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica, GTZ; el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, MIDUVI; el PGU, la AID, el CONAM.

b) Acordar Un Plan de Trabajo

Con las entidades que participen en primera reunión para acuerdos básicos, y si se llega a un consenso respecto a la propuesta, se deberá acordar un plan de trabajo en el cual se detallen los pasos a seguir para concretar el sistema de Benchmarking.

Es probable que el mencionado plan de trabajo no se logre en la primera reunión pero una vez aprobado el sistema tendrá que ser formulado con el fin de desarrollar las siguientes actividades que darán vida al sistema propuesto:

- Determinar las actividades o áreas de los servicios públicos municipales que se prestan para desarrollar procesos de Benchmarking.
- Determinar los indicadores de gestión o parámetros de referencia sacados de las mejores empresas o municipios.
- Establecer el sistema e instancia de calificación de las entidades que intervendrán en el concurso.

- Establecer el sistema de estímulos y los compromisos de las instituciones que ofertarían los mismos.

c) Realización del primer concurso de Benchmarking

Este paso implicará el desarrollo de las siguientes actividades que deberán estar previstas en el respectivo plan de trabajo:

- Investigar o convocar a los municipios que entrarían al concurso para presenten sus indicadores de gestión.
- Organizar una sencilla base de datos sobre la cual se sustente todo el sistema. Esta se puede construir con las bases que actualmente manejan algunas instituciones como el Banco del Estado o la Oficina de Planificación de la Presidencia.
- Comparar a los municipios concursantes, seleccionar y premiar a los mejores. El acto de premiación deberá ser un acto especial en el cual se destaque a los primeros ya que el reconocimiento, en sí, forma parte del esquema de motivación.
- Publicar los resultados de los concursos anuales a través de medios al alcance tanto de las municipalidades como de las comunidades así como desarrollar un programa de difusión y marketing de las mejores prácticas empresariales
- Planificar la continuidad del proceso. Este paso es vital porque se supone el sistema de benchmarking tiene que institucionalizarse para que produzca los efectos deseados en el largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

1. OECD². BENCHMARKING, EVALUATION AN STRATEGIC MANAGMENT IN THE PUBLIC SECTOR. Papers presented at the 1996 Meeting of the Performance Management Network of the OECD's Public Service.
2. A.U.D.I.T COMMISION³. MANAGMENT PAPERS. MANAGING SERVICES . EFFECTIVELY-PERFORMANCE REVIEW. Number 5, December 1.989.
3. BANCO DEL ESTADO. SISTEMA DE ASIGNACIONES NO REEMBOLSABLES PROGRAMA DE DESARROLLO MUNICIPAL E INFRAESTRUCTURA URBANA, SEGUNDA ETAPA. Responsable: Yolanda Gaete, Quito, Marzo de 1.999.
4. SPENDOLINI, Michael J. BENCHMARKING. Ed. Norma, Bogotá, 1.994.
5. GOODMAN Michael and SCHAEFER Roberta R. Benchmarking Municipal Performance: A Tool for Streamlining Municipal Government. Worcester Municipal Research Bureau. Material Internet.
6. Conferencia Bilbao Metropoli-30. Cómo Medir la Calidad de la Gestión Municipal. Presentada por D. Humberto Cirarda, Alcalde de Getxo. Material Internet.
7. Benchmarkin. Material Internet:
<http://members.tripod.com/admusach/de/c/Benchmarking.htm>.
8. DE LA RICA, D. Enrique. BENCHMARKING COMO HERRAMIENDA COMPETITIVA.
<http://www.esene.edu/protected/BENCHM.RK.HTM>
9. Benchmarkin. Un acercamiento al concepto y sus aplicaciones.
<http://spin.com.mx/sriaquado/benchm.html>
10. BENCHMARKING. Traducción del capítulo 13, "Benchmarking", del libro Introduction to Total Quality. Autores: David L. Goetsch/Stanley Davis. Editorial Merrill. <http://www.umad.edu.mx/mkt1/beach.htm>

² Organization for Economic Co-operation and Development.

³ The Audit Commission for Local Authorities in England and Wales.

ANEXO 2

INICIOS DEL PROCESO

ANEXO 2.1

PROPUESTA DEL SISTEMA DE COMPETENCIA ENTRE ENTIDADES SECCIONALES DEL PAÍS



**SISTEMA DE COMPETENCIA ENTRE ENTIDADES
SECCIONALES DEL PAÍS**

RESPONSABLE: YOLANDA GAETE
Febrero de 2002

SISTEMA DE COMPETENCIA ENTRE ENTIDADES SECCIONALES DEL PAÍS

1. ANTECEDENTES

El Banco del Estado inició, en 1990, con el Programa de Desarrollo Municipal, un proceso de fortalecimiento institucional orientado a generar, de manera progresiva capacidades en los municipios a partir de la apropiación de los procesos, métodos e instrumentos de gestión.

Los logros obtenidos fueron significativos, entre los cuales podemos destacar los siguientes:

- El programa contribuyó a la creación, en el país, de una cultura de proyectos.
- Se inició la modernización de las estructuras administrativas municipales.
- Se introdujo el concepto de cobro de los servicios públicos locales y de la cultura de pago en la comunidad.
- Se logró mejorar los indicadores financieros institucionales.
- Se capacitó al recurso humano en temas de gestión municipal.
- Se automatizaron las áreas financieras y administrativas.

Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos y resultados obtenidos no se lograron las metas inicialmente propuestas. Muchas fueron las limitaciones que enfrentó el proceso. La más importante quizá fue la ausencia de un proyecto nacional o de una política de Estado sobre desarrollo municipal y descentralización, que condujo a contradicciones entre las acciones de otras instancias estatales con los principios del Programa.

Aún son innumerables las dificultades que enfrentan las instituciones municipales. Todavía es evidente la falta de capacidad de las instituciones del nivel local para emprender proyectos, la baja cobertura y mala calidad en la prestación de servicios, los elevados costos de producción, la enorme dependencia de las transferencias del gobierno central, consecuentemente una baja autonomía o capacidad para generar ingresos propios, la ausencia de participación de la comunidad, los problemas ambientales, entre otros.

Para comprender la profundidad de los problemas sólo basta conocer algunas cifras:

- La participación de los ingresos propios en los ingresos totales de los municipios no alcanza el 30%.
- El nivel de autosuficiencia financiera, esto es, la capacidad de las instituciones de cubrir con los ingresos propios los gastos corrientes no supera el 50%.
- Los ingresos corrientes apenas cubren los gastos de la misma naturaleza.
- La dependencia de los ingresos municipales respecto de las transferencias del Presupuesto del Gobierno Central bordea el 70%.
- La cobertura de agua potable en el país es del 67%. En el sector urbano es del 82% y en el sector rural es del 39%.
- La cobertura de alcantarillado sanitario es el 57%, de los cuales, 73% corresponden a las áreas urbanas y 29% a las áreas rurales.
- El 55% de los servicios urbanos de agua potable son intermitentes.
- El 74% de los servicios de alcantarillado sanitario están en mal estado
- El 60% del agua suministrada no es desinfectada.
- Las pérdidas de los sistemas en el país superan el 50%.
- Las inversiones mínimas que se requieren para mantener las actuales condiciones de los servicios de agua potable son de 110 millones de dólares anuales.
- La cobertura operacional de los servicios públicos locales no alcanza el 40%.

La superación de estos problemas es compleja si consideramos las limitaciones a las que se enfrentan las instituciones:

- El elevado costo de los procesos de mejoramiento institucional y de los servicios.
- La priorización de nuevas inversiones en desmedro de los procesos de gestión institucional y mantenimiento de la infraestructura existente.
- La falta de una visión de largo plazo
- Escasa disponibilidad de recursos.

En este sentido es necesario priorizar la inversión; reducir los niveles de pérdidas de los servicios, establecer sistemas de micromedición, mantener los activos existentes, promover modelos alternativos de gestión, disminuir los costos de producción, incrementar impuestos y precios públicos de los servicios locales, transparentar, canalizar y

reducir los subsidios, incorporar a la población en la gestión municipal, promover el desarrollo local, desarrollar mecanismos de competencia.

2. SISTEMA DE COMPETENCIA

Los actuales procesos de modernización del estado y de descentralización orientan la acción de los gobiernos seccionales a la incorporación de la comunidad en la toma de decisiones y en la gestión institucional, a la búsqueda de formas más eficientes en la prestación de los servicios, a la ampliación de la gestión en todo el territorio cantonal y provincial y a la expansión del rol seccional hacia el control, conservación y uso sustentable de los recursos naturales.

Para posibilitar el cumplimiento de estos propósitos es necesario plantear y desarrollar estrategias que refuercen los procesos que desde los niveles municipal, provincial y nacional se están desarrollando para fortalecer a los gobiernos subnacionales.

En este sentido, el Banco del Estado está impulsando el desarrollo de un sistema nacional de competencia entre los gobiernos territoriales, entendido como un mecanismo para "**premiar**" a quienes muestran los indicadores más altos relacionados con el desempeño o con la capacidad de gestión de una entidad.

Todos conocemos los reconocimientos internacionales logrados por los Municipios de Cotacachi, primero, y luego por el Municipio de Loja por el excelente desempeño de su gestión institucional, en diferentes ámbitos.

Como estos, muchos son los mecanismos de competencia que se están desarrollando en diversos países, ya sea a nivel nacional o internacional, como herramientas idóneas para analizar sistemáticamente la competitividad de las municipalidades, la sostenibilidad de su desarrollo y la calidad de vida de sus ciudadanos, desde una perspectiva comparativa.

En algunos países esta iniciativa suscitó, en un inicio, una intensa oposición por parte de ciertos municipios que la consideraban un ataque a la autonomía municipal. Estos municipios eran reacios a destinar recursos para la ejecución de acciones que permitieran conseguir las metas planteadas y se mostraban escépticos sobre su impacto en la mejora de la gestión municipal.

Sin embargo, estos sistemas comparativos han tenido gran eco en la opinión pública y han reflejado un notable progreso en aquellos municipios que presentaban menores niveles de rendimiento al comenzar la experiencia. Como consecuencia de ello, se ha creado un amplio consenso político y social sobre el valor de estos sistemas y de los indicadores comparativos de rendimiento para estimular la competitividad de las administraciones municipales.

El sistema pensado por el Banco se plantea como un mecanismo de sana competencia entre los municipios y consejos provinciales para lograr altos niveles de eficiencia, eficacia y calidad en la gestión local y regional.

Se trataría de un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos y servicios de las entidades que decidan participar en el proceso de competencia, con el propósito de conseguir avances o progresos organizacionales, como un pilar del éxito de la gestión pública.

El enfoque de este mecanismo hacia el sector público se propone, en cuanto recoge elementos que posibilitan que los gobiernos seccionales se comparen, de manera continua entre sí con miras a seguir las mejores prácticas de los más sobresalientes. En este sentido se propone este sistema como un mecanismo mediante el cual se premiaría a las instituciones que consiguen los más altos indicadores relacionados con el desempeño de su gestión o que llegan primero a un conjunto de metas.

Esto significa que para la totalidad de entidades seccionales se establecerían un cúmulo de reglas que les permitan evolucionar hacia el logro de unos estándares, que a su vez, les harían merecedores de una compensación o premio.

Este sistema de incentivos, es un instrumento de simulación de competencia que se justifica en virtud de que los servicios del sector público son de naturaleza monopólica, es decir no se desenvuelven en un mercado competitivo, por lo que generalmente no experimentan presiones que les obliguen a mejorar.

3. OBJETIVOS DEL SISTEMA

- Motivar el mejoramiento en la gestión de las entidades territoriales y empresas públicas, premiando el buen desempeño en los aspectos financieros y operacionales.
- Sentar las bases para un proceso de mejoramiento continuo de las administraciones municipales a través de la competencia simulada y participación ciudadana.
- Poner al alcance de las comunidades la información sobre el desempeño de sus administraciones de tal forma que los procesos de participación y control ciudadano se revitalicen.
- Orientar los recursos públicos hacia el mejoramiento de los servicios públicos locales.
- Facilitar el conocimiento de las mejores prácticas de gestión entre entidades similares con el propósito de utilizar estas experiencias como insumo para el mejoramiento de la gestión institucional y de los servicios públicos locales.

4. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA

El sistema de competencia estaría encaminado al reconocimiento público, personalizado e institucional de quienes consigan los mejores resultados de productividad y rendimiento territorial. Es decir al reconocimiento de la labor de los mejores alcaldes, prefectos o gerentes así como de los concejos municipales y consejos provinciales.

Para este caso se propone un sistema de alcance nacional de tipo dinámico y abierto, que se ejecutaría con periodicidad anual, a través del cual se honraría a las entidades que lleguen primero a unas metas de gestión establecidas como posibles para el país en un lapso determinado.

Considerando la naturaleza propia de los gobiernos seccionales y las disparidades en el desarrollo y capacidad de gestión, el sistema estaría sujeto a la categorización de los mismos, en función del tipo de institución y la subdivisión entre grandes, medianos y pequeños. De esta forma se eliminaría el riesgo que las entidades más pequeñas o con mayores restricciones queden por fuera del sistema de incentivos al mejoramiento de su gestión.

Para el efecto, se plantea agrupar a los organismos en 3 categorías, en función del tamaño poblacional. La primera categoría hasta 30 mil

habitantes, la segunda hasta 100 mil habitantes y la tercera mayor de 100 mil habitantes. Se propone excluir del sistema a los municipios de Quito y Guayaquil.

Este incentivo está concebido y deberá ser aplicado como un mecanismo de motivación para que las entidades, en el tiempo, incrementen sus niveles de autosuficiencia financiera, optimicen la prestación de los servicios; y, asuman responsabilidades dentro del proceso de descentralización. En un principio, conviene limitar el sistema a la medición de aspectos y procesos que sean concretos y relativamente fáciles de cuantificar; que puedan ser cumplidos por las instituciones locales con los escasos recursos disponibles, en el corto tiempo y con la capacidad técnica existente; y, que sean críticos en los organismos seccionales.

En el caso de los municipios, se podría limitar el sistema, en su inicio, a la medición de aspectos fundamentales como son la capacidad para generar ingresos propios, el buen manejo de los servicios de agua potable cuantificado a través de los procesos de control de pérdidas y de cobertura operacional del servicio; y, la ejecución de nuevas competencias. Los indicadores que se podrían aplicar para la medición de estos aspectos son: autonomía financiera (ingresos propios/ingresos totales); ingresos del servicio de agua potable/gastos operativos, agua producida/agua facturada; y, número de nuevas competencias ejecutadas por los municipios.

Para los consejos provinciales se pueden plantear, de igual forma, la medición de aspectos como la generación de ingresos propios, el manejo del servicio de vialidad rural y el avance en la toma de nuevas competencias.

La identificación final de aspectos e indicadores a medir será una responsabilidad de las entidades que auspicien el proyecto.

La puesta en marcha de este sistema requiere de asociaciones estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, que apoyen decididamente el proceso, a fin de garantizar, por un lado, que los estímulos entregados sean significativos para que activen el esfuerzo local, y por otro, para que el sistema de premiación se maneje con extrema eficiencia y transparencia para que genere credibilidad en las administraciones locales.

Para el efecto, se debería conformar un comité constituido por un representante de cada entidad aportante, el mismo que tendría a su

cargo la aprobación de reglas o bases para cada competencia anual, el ranking anual de entidades, el sistema de premiación, monto o tipo de premios, etc. De igual manera, las instituciones aportantes deberán designar, de entre ellas, a la organización que presida el Sistema y a la que actúe como Secretaría Técnica, la misma que se encargará de administrar la base de información que sustente el sistema.

Para garantizar la confiabilidad del sistema se deberá implantar un proceso de seguimiento o auditoría que permita comprobar la veracidad de la información proporcionada por las instituciones participantes.

Las fases principales que demandaría la ejecución del sistema de competencia son:

FASE DE PLANEACIÓN Y LANZAMIENTO:

1. Conocer la posición de los gobiernos seccionales respecto del sistema de competencia;
2. Buscar a los socios potenciales que deseen participar en el proyecto;
3. Definir los aportes y los compromisos de cada socio;
4. Identificar y priorizar los procesos o resultados que se intentan mejorar a través del sistema;
5. Seleccionar los indicadores de competitividad;
6. Establecer el sistema e instancia de calificación de las entidades que intervendrán en el concurso;
7. Concretar el sistema de incentivos o premios;
8. Lanzar el sistema;
9. Elaborar las bases, formularios e instructivos del concurso;
10. Diseñar o ajustar la base de datos que soporte el sistema;
11. Difundir y promover el sistema con los municipios del país;
12. Realizar la inscripción de las entidades participantes en el sistema;

FASE DE OPERACIÓN:

1. Levantar la información de los municipios y consejos provinciales que participen en el proyecto;
2. Procesar la información y obtener resultados;
3. Comunicar los resultados a todas las entidades; y,
4. Divulgación y premiación

La fase de planeación y lanzamiento, debe concluirse hasta junio de este año (excepto el diseño o ajuste de la base de datos que soporte

el sistema), de tal forma que en marzo del 2003 se proceda a la etapa de premiación.

La difusión y promoción del proceso deberá ser permanente y se iniciará con el lanzamiento del sistema a nivel nacional, continuará con los procesos de difusión a los municipios y consejos provinciales del país y terminará, en su primera fase, con el evento de premiación.

El acto de premiación se realizará a través de un gran evento público de alcance nacional, con la asistencia de las principales autoridades del país y de los medios de comunicación. Simultáneamente, el informe se expone públicamente en una página web y se incluyen anuncios en prensa para que los ciudadanos puedan solicitar un ejemplar gratuito.

Asimismo, el contenido del informe se difundirá mediante suplementos, revistas institucionales y colaboraciones en medios de comunicación y conferencias públicas que profundicen en el análisis de los resultados presentados en el informe.

La participación de la ciudadanía constituye un elemento fundamental en los procesos de competencia. En este sentido, resulta fundamental desarrollar acciones de difusión y sensibilización que garanticen el pleno conocimiento de la población respecto de la gestión de su municipio y de la calidad de los servicios.

5. INCENTIVOS O ESTÍMULOS PROPUESTOS

Conforme a este enfoque se pueden acordar compensaciones como las descritas en los siguientes literales:

- a) Premios en efectivo para el financiamiento de proyectos institucionales. Estos incentivos son gestionables con entidades nacionales e internacionales que tienen programas de asistencia técnica en el país.
- b) Pasantías de estudio en otros países. Este es un poderoso incentivo ya que no siempre es fácil para los gerentes disponer de recursos para programas serios de intercambio con otros países.
- c) Publicidad a los ganadores a través del concurso de premiación así como de los medios escritos en los cuales se publique anualmente los resultados y ranking de los municipios.

- d) Financiamiento de programas de capacitación o adiestramiento a funcionarios. Ello en virtud a que el logro de una administración se debe no sólo al Alcalde o Prefecto sino también a sus colaboradores y por tanto se tienen que pensar en mecanismos de reconocimiento para el conjunto de la Administración Local.
- e) Donación soluciones o paquetes informáticos con el debido soporte en equipos y asistencia técnica
- f) Asistencia técnica para formulación e implementación de planes de desarrollo institucional municipal o planes de desarrollo.
- g) Concesión de créditos en condiciones preferentes para el financiamiento de proyectos.

Yolanda Gaete Zambrano
Febrero 2002¹

¹ Documento basado en la propuesta "El enfoque de competencia como instrumento para la asignación de recursos de asistencia técnica", elaborado por Aldemar Puentes y Jessi Panchie.

ANEXO 2.2

SEMINARIO DE DIFUSIÓN

Av. Atahualpa Oe1-109
y 10 de Agosto
P.B.X.: 260 723
FAX: 250 320
Casilla: 17-01-00373
Email: www.bancoestado.com



Quito, **08 FEB 2002**

2002-0189 · GGAT- **1705**

Señor

INVITACIÓN

El Banco del Estado, tiene el agrado de invitar a usted, a participar en el " Seminario - Taller de Información Básica de Procesos Crediticios y Formulación de Proyectos", cuyo objetivo es reafirmar en sus clientes el conocimiento sobre los productos y servicios financieros que ofrece la institución, dar a conocer el ciclo del crédito y las estrategias adoptadas para la atención del fortalecimiento institucional, así como la guía simplificada para la formulación de proyectos.

Este evento está dirigido a los señores Alcaldes, Prefectos y funcionarios de las áreas de obras públicas y/o planificación de los gobiernos seccionales y se realizará en la ciudad de Loja, los días 6 y 7 de marzo del 2002, en el Auditorio de la Sucursal, ubicado en las calles José Antonio Eguiguren No. 1441 y Sucre. Nuestra institución correrá con los gastos de refrigerio, almuerzo y materiales.

Apreciaré se sirva confirmar su participación y la de un funcionario de esa Corporación, a la Coordinación Operativa de la Sucursal Fronteriza Sur.

Teléfono: 578-216 o 578-281
Fax: 571-901

Atentamente,


Econ. Julio Molina Flores
**GERENTE GENERAL
DEL BANCO DEL ESTADO**

Av. Atahualpa Oe1-109
y 10 de Agosto
P.B.X.: 260 723
FAX: 250 320
Casilla: 17-01-00373
Email: www.bancoestado.com



Quito, **08 FEB 2002**

2002-0181- GGAT- **1694**

Señor

INVITACIÓN

El Banco del Estado, tiene el agrado de invitar a usted, a participar en el " Seminario - Taller de Información Básica de Procesos Crediticios y Formulación de Proyectos", cuyo objetivo es reafirmar en sus clientes el conocimiento sobre los productos y servicios financieros que ofrece la institución, dar a conocer el ciclo del crédito y las estrategias adoptadas para la atención del fortalecimiento institucional, así como la guía simplificada para la formulación de proyectos.

Este evento está dirigido a los señores Alcaldes, Prefectos y funcionarios de las áreas de obras públicas y/o planificación de los gobiernos seccionales y se realizará en la ciudad de Cuenca, los días 4 y 5 de marzo del 2002, en el Auditorio de la Sucursal, ubicado en las calles Av. 12 de Octubre No. 271 y Paucarpamba. Nuestra institución correrá con los gastos de refrigerio, almuerzo y materiales.

Apreciaré se sirva confirmar su participación y la de un funcionario de esa Corporación, a la Coordinación Operativa de la Sucursal Cuenca:

Teléfono: 815-185 o 816-366

Fax: 816-195

Atentamente,

Econ. Julio Molina Flores

GERENTE GENERAL

DEL BANCO DEL ESTADO

Av. Atahualpa Oe1-109
v. 10 de Agosto
P.B.N.: 260 723
FAX: 250 320
Casilla: 17-01-00373
Email: www.bancoestado.com



Quito, **08 FEB 2002**

2002-0191- GGAT- **1702**

Señor

INVITACIÓN

El Banco del Estado, tiene el agrado de invitar a usted, a participar en el " Seminario - Taller de Información Básica de Procesos Crediticios y Formulación de Proyectos", cuyo objetivo es reafirmar en sus clientes el conocimiento sobre los productos y servicios financieros que ofrece la institución, dar a conocer el ciclo del crédito y las estrategias adoptadas para la atención del fortalecimiento institucional, así como la guía simplificada para la formulación de proyectos.

Este evento está dirigido a los señores Alcaldes y funcionarios de las áreas de obras públicas y/o planificación de los gobiernos seccionales y se realizará en la ciudad de Guayaquil, los días 20 y 21 de febrero del 2002, en el Auditorio de la Sucursal, ubicado en las calles Nueve de Octubre No. 1322 y Machala. Nuestra institución correrá con los gastos de refrigerio, almuerzo y materiales.

Apreciaré se sirva confirmar su participación y la de un funcionario de esa Corporación, a la Coordinación Operativa de la Sucursal Guayaquil:

Teléfono: 2-289-399 o 2-281-935
Fax: 2-288-453

Atentamente,

p. Econ. Julio Molina Flores
**GERENTE GENERAL
DEL BANCO DEL ESTADO**

CONTENIDO

1. Información básica del Banco del Estado:

- Ciclo del proyecto
- Ciclo del crédito
- Sectores de financiamiento

2. Fortalecimiento institucional

3. Procedimientos para solicitar créditos

4. Pautas para la formulación de proyectos

5. Contratación pública:

- Procedimientos
- Requisitos

INFORMACIÓN Y CONFIRMACIÓN DE ASISTENCIA:

Gerencia de Gestión - Matriz

Av. Atahualpa Oe1-109 y 10 de Agosto
Teléfono: 2-255-799
Fax 2-250-370

Sucursal Guayaquil:

9 de Octubre 1322 y Machala.
Teléfono: 2-389-399
Fax: 2-816-195

Sucursal Cuenca

Av. 12 de Octubre 271 y Paucarpamba
Teléfono: 815-185 / 816-366 / 883-654

Sucursal Fronteriza Sur (Loja)

José Antonio Eguiguren 14-41 y Sucre
Teléfono 578-216 / 578-281



SEMINARIO TALLER DE INFORMACIÓN BÁSICA DE PROCESOS CREDITICIOS Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS



2002

QUITO: 18 y 19 de febrero
GUAYAQUIL: 20 y 21 de febrero
CUENCA: 4 y 5 de marzo
LOJA: 6 y 7 de marzo



SEMINARIO TALLER: "INFORMACIÓN BÁSICA DE PROCESOS CREDITICIOS Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS"

Quito, febrero 2002

AGENDA DE TRABAJO

Lunes. 18

- | | |
|--------|---|
| 8H30 | Inscripción de participantes
BEDE - Secretaria del evento |
| 9H00 | Inauguración
Econ. Eduardo Torres – Subgerente General |
| 9H15 | Explicación sobre la modalidad y contenido del evento
Lcdo. Franklin Plazas A. Dirección de Asistencia Técnica |
| 9H20 | Sistema de Competencias
Econ. Yolanda Gaete: Dirección de Promoción Crediticia - BEDE |
| 9H45 | Consultas y comentarios de los participantes |
| 10H00 | Productos crediticios del Banco del Estado: Información necesaria para solicitar créditos.
Ciclo del crédito: Fases, evaluación del proyecto para financiamiento y aprobación.
Arq. Miguel Mejía DAT-BEDE |
| 10H45 | Consultas y comentarios de los participantes |
| 11H00 | Receso |
| 11H15 | Ciclo del proyecto: gestión de proyectos, etapas
Fortalecimiento Institucional: asistencia técnica, formación, capacitación.
Ing. Rebeca Cabezas; DAT – BEDE |
| 12H15 | Consultas y comentarios de los participantes |
| 12H30 | Alternativas de gestión de servicios con intervención del sector privado.
Dr. Francisco Poveda – AJU y Econ. Ramiro Canelos – DRI - BEDE |
| 13H15 | Consultas y comentarios de los participantes |
| 13h30 | Almuerzo |
| →14h30 | Contratación pública: Procedimientos y requisitos
Dr. Byron Ruiz - Sucursal Quito |
| 15H15 | Consultas y comentarios de los participantes |
| 15H30 | Receso |
| 15H45 | Formulación de proyectos: fases, evaluación proyectos de preinversión.
conclusiones
Ing. William Barragán; DAT - BEDE |
| 16H30 | Consultas y comentarios de los participantes |
| 16H45 | Comentarios del día
Participantes – Facilitador |

Martes. 19

- 8H30 Recapitulación del tema formulación de proyectos
Ing. William Barragán; DAT - BEDE
- 9H00 Caso práctico: Diagnóstico sistema agua potable ciudad Jardín
Ing. William Barragán; DAT - BEDE
- 9H15 Trabajo en grupos
Participantes y DAT - BEDE
- 10H30 Receso
- 10H45 Continuación del trabajo en grupos
Participantes y DAT - BEDE
- 12H00 Presentación de resultados de trabajos en grupo
Participantes
- 13H00 Comentarios a los trabajos en grupo
DAT - BEDE
- 13H30 Almuerzo
- 14H30 Información sobre el Sistema Integrado de
Seguimiento y Evaluación de Proyectos (SISEP)
Arq. Francisco Molina; Gerencia de Crédito
- 14H45 Consultas y comentarios de los participantes
- 15h00 Conclusiones y recomendaciones
Lcdo. Franklin Plazas; DAT - BEDE
- 15h30 Clausura del evento
Ing. Walter Shuldt Gerente de la Sucursal Quito

Abreviaturas:

- BEDE: Banco del Estado
DAT: Dirección de Asistencia Técnica
AJU: Asesoría Jurídica
DRI: Dirección de Relaciones Interinstitucionales

ANEXO 2.3

CONVOCATORIAS AL PROCESO Y RESPUESTA DE LOS ACTORES

Av. Atahualpa OE1-109
y 10 de Agosto
P.B.X.: 260 723
FAX: 250 320
Casilla: 17-01-00373
Email: secretaria@bancoestado.com



Quito, 05 ABR 2002

2002-435-GGAT- 3952

Señor doctor
Carlos Julio Emanuel
MINISTRO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
Ciudad

Señor Ministro:

Los actuales procesos de modernización del estado y de descentralización orientan la acción de los gobiernos seccionales a la búsqueda de formas más eficientes en la prestación de los servicios, a la ampliación de su gestión en todo el territorio y a la expansión de su rol hacia el control, conservación y uso sustentable de los recursos naturales. Para posibilitar el cumplimiento de estos propósitos es necesario plantear y desarrollar estrategias que refuercen los procesos que desde los niveles local, intermedio y nacional se están desarrollando para fortalecer a los gobiernos subnacionales.

Para posibilitar estos propósitos, el Banco del Estado está impulsando el desarrollo e institucionalización de un sistema nacional de competencia, orientado a motivar el mejoramiento continuo de la gestión de los gobiernos seccionales. En este sentido se propone un sistema mediante el cual se premiará a las instituciones que consigan los más altos indicadores relacionados con su desempeño o que lleguen primero a un conjunto de metas.

Para el efecto, es necesario contar con el apoyo de entidades gubernamentales, no gubernamentales y de cooperación externa que le den respaldo y sostenibilidad en el tiempo. Estas organizaciones, conjuntamente con el BEDE, serían los responsables de la organización del sistema y de la provisión de los recursos necesarios para su implementación y para el financiamiento de los eventuales premios o compensaciones a los ganadores.

Considerando el apoyo que el Ministerio está brindando al proceso de descentralización, las relaciones existentes entre nuestras instituciones y la trayectoria y el prestigio técnico de su Entidad, solicitamos considerar la participación de su Organización como una de las promotoras del sistema.

Av. Atahualpa OE1-109
y 10 de Agosto
P.B.X.: 260 723
FAX: 250 320
Casilla: 17-01-00373
Email: secretaria@bancoestado.com

05 ABR 2002



2002-435-GGAT- 3952

Pág. 2

Seguros de contar con su participación anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Econ. Eduardo Torres Arguello
SUBGERENTE GENERAL

Ad: Documento explicativo de la propuesta.

c.c. Econ. Jorge Morán, Viceministro de Finanzas

2002-04-04

YG

Ç

Av. Atahualpa OE1-109
y 10 de Agosto
P.B.X.: 260 723
FAX: 250 320
Casilla: 17-01-00373
Email: secretaria@bancoestado.com



Quito,

05 ABR 2002

2002-434-GGAT-

3951

Señor ingeniero
Vinicio Baquero
PRESIDENTE DEL CONESUP
Ciudad

De mi consideración:

Los actuales procesos de modernización del estado y de descentralización orientan la acción de los gobiernos seccionales a la búsqueda de formas más eficientes en la prestación de los servicios, a la ampliación de su gestión en todo el territorio y a la expansión de su rol hacia el control, conservación y uso sustentable de los recursos naturales. Para posibilitar el cumplimiento de estos propósitos es necesario plantear y desarrollar estrategias que refuercen los procesos que desde los niveles local, intermedio y nacional se están desarrollando para fortalecer a los gobiernos subnacionales.

Para posibilitar estos propósitos, el Banco del Estado está impulsando el desarrollo e institucionalización de un sistema nacional de competencia, orientado a motivar el mejoramiento continuo de la gestión de los gobiernos seccionales. En este sentido se propone un sistema mediante el cual se premiará a las instituciones que consigan los más altos indicadores relacionados con su desempeño o que lleguen primero a un conjunto de metas.

Para el efecto, es necesario contar con el apoyo de entidades gubernamentales, no gubernamentales y de cooperación externa que le den respaldo y sostenibilidad en el tiempo. Estas organizaciones, conjuntamente con el BEDE, serían los responsables de la organización del sistema y de la provisión de los recursos necesarios para su implementación y para el financiamiento de los eventuales premios o compensaciones a los ganadores.

Considerando el apoyo que el CONESUP está brindando a los procesos de fortalecimiento de las entidades seccionales; las relaciones existentes entre nuestras instituciones; y, la trayectoria y el prestigio técnico de su Entidad en el país, solicitamos considerar la participación de su Organización como una de las promotoras del sistema.

Av. Atahualpa OE1-109
y 10 de Agosto
P.B.X.: 260 723
FAX: 250 320
Casilla: 17-01-00373
Email: secretaria@bancoestado.com



2002-434-GGAT- 3951

05 ABR 2002

Pág. 2

Seguros de contar con su participación anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Econ. Eduardo Torres Arguello
SUBGERENTE GENERAL

Ad: Documento explicativo de la propuesta.

c.c. Ing. Patricio Vargas

2002-04-04
YG

Av. Atahualpa OE1-109
y 10 de Agosto
P.B.X.: 260 723
FAX: 250 320
Casilla: 17-01-00373
Email: secretaria@bancoestado.com



Quito, **05 ABR 2002**

2002-432-GGAT- **3945**

Señor doctor
Ricardo Noboa Bejarano
PRESIDENTE DEL CONAM
Ciudad

De mi consideración:

Los actuales procesos de modernización del estado y de descentralización orientan la acción de los gobiernos seccionales a la búsqueda de formas más eficientes en la prestación de los servicios, a la ampliación de su gestión en todo el territorio y a la expansión de su rol hacia el control, conservación y uso sustentable de los recursos naturales. Para posibilitar el cumplimiento de estos propósitos es necesario plantear y desarrollar estrategias que refuercen los procesos que desde los niveles local, intermedio y nacional se están desarrollando para fortalecer a los gobiernos subnacionales.

Para posibilitar estos propósitos, el Banco del Estado está impulsando el desarrollo e institucionalización de un sistema nacional de competencia, orientado a motivar el mejoramiento continuo de la gestión de los gobiernos seccionales. En este sentido se propone un sistema mediante el cual se premiará a las instituciones que consigan los más altos indicadores relacionados con su desempeño o que lleguen primero a un conjunto de metas.

Para el efecto, es necesario contar con el apoyo de entidades gubernamentales, no gubernamentales y de cooperación externa que le den respaldo y sostenibilidad en el tiempo. Estas organizaciones, conjuntamente con el BEDE, serían los responsables de la organización del sistema y de la provisión de los recursos necesarios para su implementación y para el financiamiento de los eventuales premios o compensaciones a los ganadores.

Considerando el rol protagónico que esta desempeñando el CONAM en el proceso de descentralización y su responsabilidad en la modernización del Estado, solicitamos considerar la participación de su Organización como una de las promotoras del sistema.

Av. Atahualpa OE1-109
y 10 de Agosto
P.B.X.: 260 723
FAX: 250 320
Casilla: 17-01-00373
Email: secretaria@bancoestado.com



2002-432-GGAT- **3945**

Pág. 2

Seguros de contar con su participación anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Econ. Eduardo Torres
SUBGERENTE GENERAL

Ad: Documento explicativo de la propuesta.

c.c. Econ. Félix González Rubio, Director de Descentralización

2002-04-04

YG

4

Av. Atahualpa OE1-109
y 10 de Agosto
P.B.X.: 260 723
FAX: 250 320
Casilla: 17-01-00373
Email: secretaria@bancoestado.com



Quito, **05 ABR 2002**

2002-431-GGAT- **3944**

Señor doctor
Bolívar Castillo
PRESIDENTE DE LA AME
Ciudad

De mi consideración:

Los actuales procesos de modernización del estado y de descentralización orientan la acción de los gobiernos seccionales a la búsqueda de formas más eficientes en la prestación de los servicios, a la ampliación de su gestión en todo el territorio y a la expansión de su rol hacia el control, conservación y uso sustentable de los recursos naturales. Para posibilitar el cumplimiento de estos propósitos es necesario plantear y desarrollar estrategias que refuercen los procesos que desde los niveles local, intermedio y nacional se están desarrollando para fortalecer a los gobiernos subnacionales.

Para posibilitar estos propósitos, el Banco del Estado está impulsando el desarrollo e institucionalización de un sistema nacional de competencia, orientado a motivar el mejoramiento continuo de la gestión de los gobiernos seccionales. En este sentido se propone un sistema mediante el cual se premiará a las instituciones que consigan los más altos indicadores relacionados con su desempeño o que lleguen primero a un conjunto de metas.

Para el efecto, es necesario contar con el apoyo de entidades gubernamentales, no gubernamentales y de cooperación externa que le den respaldo y sostenibilidad en el tiempo. Estas organizaciones, conjuntamente con el BEDE, serían los responsables de la organización del sistema y de la provisión de los recursos necesarios para su implementación y para el financiamiento de los eventuales premios o compensaciones a los ganadores.

Considerando el apoyo que la AME está brindando a los procesos de fortalecimiento de los municipios; las relaciones existentes entre nuestras instituciones; y, la trayectoria y el prestigio técnico de su Entidad en el país, solicitamos considerar la participación de su Organización como una de las promotoras del sistema.

Av. Atahualpa OE1-109
y 10 de Agosto
P.B.X.: 260 723
FAX: 250 320
Casilla: 17-01-00373
Email: secretaria@bancoestado.com



2002-431-GGAT- **3944**

Pág. 2

Seguros de contar con su participación anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Econ. Eduardo Torres Arguello
SUBGERENTE GENERAL

Adj: Documento explicativo de la propuesta.

c.c. Lcdo. Guillermo Tapia, Secretario Ejecutivo

2002-04-04

YG

☺

Av. Atahualpa OE1-109
y 10 de Agosto
P.B.X.: 260 723
FAX: 250 320
Casilla: 17-01-00373
Email: secretaria@bancoestado.com



02 ABR 2002

Quito,

2002-411-GGAT- **3791**

Señor economista
Rudolf Wassem
Asesor Principal PFM-GTZ
Ciudad

De mis consideración:

Dentro de la fase de diseño del Programa de Desarrollo Municipal, Segunda Etapa (PDM II), el Banco del Estado, con el apoyo del doctor Aldemar Puentes, consultor de la GTZ, inició el análisis para desarrollar e institucionalizar un sistema de competencia en el país, como mecanismo orientado a motivar el mejoramiento continuo de la gestión de los gobiernos seccionales. En este sentido se propone un sistema mediante el cual se premiará a los municipios y consejos provinciales que consiguen los más altos indicadores relacionados con el desempeño de su gestión o que lleguen primero a un conjunto de metas.

Ante la falta de concreción del Programa, y considerando la necesidad de desarrollar en el país mecanismos de incentivos que estimulen el avance de la gestión de las entidades provinciales y locales, el BEDE ha tomado la iniciativa de continuar con el diseño e implementación de este proyecto.

Para el efecto, es necesario contar con el apoyo de entidades gubernamentales, no gubernamentales y de cooperación externa que le den respaldo y sostenibilidad en el tiempo. Estas organizaciones, conjuntamente con el BEDE, serían los responsables de la organización del sistema y de la provisión de los recursos necesarios para su implementación para el financiamiento de los eventuales premios o compensaciones a los ganadores.

Considerando el apoyo que la GTZ ha brindado a los procesos de fortalecimiento de los gobiernos seccionales; las relaciones existentes entre nuestras instituciones; y, la trayectoria y el prestigio de su Entidad en el país, solicitamos considerar la participación de su Organización como una de los promotores del sistema.

Seguros de contar con su participación anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Econ. Eduardo Torres
SUBGERENTE GENERAL

Ad: documento explicativo de la propuesta.

VG

Av. Atahualpa OE1-109
y 10 de Agosto
P.B.X.: 260 723
FAX: 250 320
Casilla: 17-01-00373
Email: secretaria@bancoestado.com



Quito, **05 ABR 2002**

2002-433-GGAT- **3950**

Señor ingeniero
Montgomery Sánchez
PRESIDENTE DEL CONCOPE
Ciudad

De mi consideración:

Los actuales procesos de modernización del estado y de descentralización orientan la acción de los gobiernos seccionales a la búsqueda de formas más eficientes en la prestación de los servicios, a la ampliación de su gestión en todo el territorio y a la expansión de su rol hacia el control, conservación y uso sustentable de los recursos naturales. Para posibilitar el cumplimiento de estos propósitos es necesario plantear y desarrollar estrategias que refuercen los procesos que desde los niveles local, intermedio y nacional se están desarrollando para fortalecer a los gobiernos subnacionales.

Para posibilitar estos propósitos, el Banco del Estado está impulsando el desarrollo e institucionalización de un sistema nacional de competencia, orientado a motivar el mejoramiento continuo de la gestión de los gobiernos seccionales. En este sentido se propone un sistema mediante el cual se premiará a las instituciones que consigan los más altos indicadores relacionados con su desempeño o que lleguen primero a un conjunto de metas.

Para el efecto, es necesario contar con el apoyo de entidades gubernamentales, no gubernamentales y de cooperación externa que le den respaldo y sostenibilidad en el tiempo. Estas organizaciones, conjuntamente con el BEDE, serían los responsables de la organización del sistema y de la provisión de los recursos necesarios para su implementación y para el financiamiento de los eventuales premios o compensaciones a los ganadores.

Considerando el apoyo que el CONCOPE está brindando a los procesos de fortalecimiento de los consejos provinciales; las relaciones existentes entre nuestras instituciones; y, la trayectoria y el prestigio técnico de su Entidad en el país, solicitamos considerar la participación de su Organización como una de las promotoras del sistema.

Seguros de contar con su participación anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Econ. Eduardo Torrès Arguello
SUBGERENTE GENERAL

Ad: documento explicativo de la propuesta.

VG



2118

00 21 11 12 00

Guayaquil, abril 17 del 2002

Señor Economista
Julio Molina
Gerente General
BANCO DEL ESTADO
Ciudad

De mis consideraciones:

Es muy interesante la gestión desarrollada por el Banco del Estado, a favor de los gobiernos seccionales. Seguramente, muchos de los periódicos afiliados a la AEDEP podrán darle la cobertura necesaria para la difusión de vuestros programas de trabajo.

La Asociación Ecuatoriana de Editores de Periódicos, por sus estatutos puede participar exclusivamente en proyectos de capacitación para el personal que trabaja en las empresas afiliadas, en programas abiertos orientados al mejoramiento profesional de los periodistas y, fundamentalmente en la defensa de la libertad de prensa.

Agradezco, vuestra gentil invitación la cual no puedo aceptar por lo expresado en el párrafo anterior.

Atentamente,

Dr. Galo Martínez Leisker
Presidente

c.c Ab. Clemente Vivanco – Secretario Ejecutivo AEDEP
file



PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

UNIDAD DE DESCENTRALIZACION Y ESTRUCTURA DEL ESTADO

Oficio Nro. UDyEE-2002-081
Quito, 19 de abril de 2002

Señor Economista
Eduardo Torres
SUBGERENTE GENERAL
Presente

De mi consideración:

Doy respuesta a su oficio 2002-432-GGAT-3945 de abril 5, en el cual se refiere a la iniciativa de desarrollar e institucionalizar un sistema nacional de competencia para motivar el mejoramiento continuo de la gestión de los gobiernos seccionales, e invita al CONAM a participar como una de las entidades promotoras del sistema.

Al respecto, tengo a bien indicarle que la Unidad de Descentralización y Estructura del Estado (UDEE) del CONAM, manifiesta su interés en la propuesta e indica su disponibilidad a participar en el diseño y puesta en marcha del sistema, en trabajo conjunto con AME, CONCOPE, BEDE y otras entidades preocupadas del desarrollo institucional de municipios y consejos provinciales del país, así como de la calidad y acceso de los servicios que se prestan a la población.

No está por demás señalarle que los trabajos que en común realicemos alrededor de este propósito, tiene que vincularse con los que también estamos efectuando para poner en marcha el convenio ya firmado para el fortalecimiento institucional de los gobiernos seccionales autónomos, puesto que ambas iniciativas se dirigen a dicho fortalecimiento institucional.

Por lo expuesto, confirmo oficialmente la participación del CONAM en estos trabajos y quedo a la espera de una convocatoria de su parte para, al interior de un grupo de trabajo, manifestar nuestros criterios y observaciones al documento anexo que se dignó enviarnos.

Expreso a usted los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,

Econ. Félix González-Rubio

**DIRECTOR DE LA UNIDAD DE DESCENTRALIZACIÓN
Y ESTRUCTURA DE ESTADO**

cc. Econ. Yolanda Gaete BdE

1897

OFICIO No. 128 CONESUP.P

Quito, 9 de abril del 2002


Señor Economista
Eduardo Torres Arguello
SUBGERENTE GENERAL
BANCO DEL ESTADO
Ciudad

De mi consideración:

En relación a su Oficio No. 2002-434-GGAT-3951 de 5 de abril del 2002, en el que presenta el "Sistema de Competencia entre Municipios del país" elaborado por la Sra. Yolanda Gaete, estoy de acuerdo en que el Consejo Nacional de Educación Superior – CONESUP, participe en el ámbito de sus posibilidades como promotor de este sistema, y para que actúe como representante de nuestra Institución he designado al Ing. Patricio Vargas Delgado, Director de Innovación Tecnológica y Competitividad.

Al mismo tiempo deseo expresar mi felicitación más sincera por su buena iniciativa en promover sistemas y procedimientos que contribuyan positivamente al desarrollo del país.

Atentamente,


Ing. Viricio Baquero Ordóñez
PRESIDENTE DEL CONESUP



27 APR 10 PM 2:05



OFICIO 2002 MDFM-GTZ 124/RW/vg
Quito 24 de abril del 2002

2002

Señor Economista
EDUARDO TORRES
Subgerente General
Banco del Estado

2002 APR 26 PM 2:48

De mi consideración:

Le agradezco su comunicación 2002- 411-GGAT-3791 con fecha 2 de abril del 2002, en la cual nos informó formalmente sobre el proyecto de desarrollar un sistema de competencia para el nivel seccional en el país.

La GTZ esta principalmente muy interesada en el desarrollo de tales mecanismos que buscan aumentar la eficiencia y eficacia de los gobiernos locales. En este sentido estamos listos de apoyar a este proceso liderado por el BEDE.

En relación a la posibilidad de financiar eventuales premios estamos también de acuerdo. Ustedes nos conocen desde hace muchos años y entienden que nuestros fondos para tales auspicios son muy reducidos y dependen, entre otros, fuertemente del desarrollo del dólar frente al euro. Por eso, una decisión sobre forma y magnitud de nuestro aporte solo puede ser tomado en una fecha más cercana a la premiación.

Espero poder contar con su comprensión y me despido de usted.

Con atentos saludos,

Econ. Rudolf Wasem
ASESOR PRINCIPAL PFM-GTZ

OFICIO No. 406-P-2002.
Quito, D.M., Mayo 10 de 2002.

Señor licenciado
Luis Mejía Montesdeoca
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DEL BANCO DEL ESTADO
Presente

Señor Presidente:

Con referencia a su comunicación signada con el número 2002-504-GGAT-4950, en la que hace referencia a una anterior, de número 3944 suscrita por el Econ. Eduardo Torres Arguello, Subgerente General del Banco del Estado, remitidas a esta Presidencia adjuntando el documento denominado "Sistema de Competencia entre Municipios del País" cumplesme expresar a usted que, el Comité Ejecutivo institucional en sesión de 17 de abril próximo pasado abocó conocimiento del tema y de manera unánime dejó constancia de su preocupación frente al contenido de la propuesta, considerando que de ninguna manera resulta pertinente ni plausible que el Banco del Estado intervenga para calificar de forma obligatoria a las municipalidades con referencia, seguramente a parámetros de desenvolvimiento, fundamentalmente de tipo económico-financiero, porque estos factores no necesariamente son representativos a la hora de valorar la gestión municipal que, como claramente puede apreciarse, involucra a varios actores comunitarios y de esta forma, reduciendo costos y participativamente, alcanza logros y ejecuta proyectos de claro beneficio social.

Tenemos una ingrata experiencia, si se quiere, con lo que pasó en el PDM 1 y el PPF. Muchos municipios, por efecto de los resultados del análisis financiero que hacía el Banco ni siquiera fueron considerados como sujetos de crédito y, en otros que si lo fueron, los proyectos admitidos, contratados, ejecutados y financiados, según la óptica financiera del BdE, han tenido que enfrentar más de un problema.

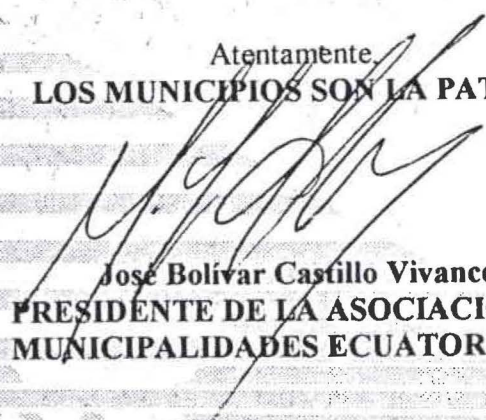
Estimamos prudente que, en sustitución al sistema de competencia - premio que se pretende y que fuera remitido para nuestro análisis y pronunciamiento, se busque la manera de implantar una sana emulación de los organismos seccionales, sobre la base del establecimiento de un concurso de experiencias exitosas en el que, de forma voluntaria los gobiernos locales promuevan y compartan sus acciones, sirvan para estimular a otras municipalidades en la ejecución de programas o proyectos de desarrollo local y, permitan además, un intercambio horizontal con gobiernos locales de otras partes de la Región y del Mundo.

En las consideraciones que anteceden, contesto las comunicaciones de esta referencia, indicando a usted, señor Presidente, que el Comité Ejecutivo de AME estima que no es apropiado el Sistema sugerido por el Banco y remitido para nuestra consideración.

De manera independiente a lo anotado, el Comité Ejecutivo que presido ha resuelto que el señor Secretario General de la AME participe en las reuniones de trabajo que sobre este asunto se convoquen y, en ellas, de viva voz deje constancia de la posición institucional.

Atentamente,

LOS MUNICIPIOS SON LA PATRIA



José Bolívar Castillo Vivanco
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE
MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS



ANEXO 3

CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO

ANEXO 3.1

REGLAS DE JUEGO



REGLAS DE JUEVO

1. PRESENTACION.

En este documento se plantea una propuesta para el establecimiento de un sistema nacional de BUENAS PRÁCTICAS POR RESULTADOS para los Consejos Provinciales y Municipios Ecuatorianos con el fin de contar con un mecanismo que motive la competencia entre las administraciones locales, como incentivo para un mejoramiento continuo.

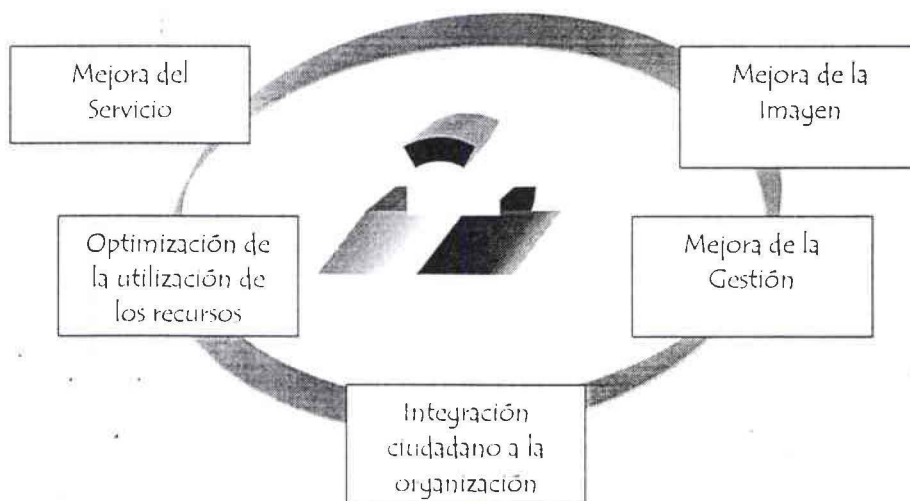
Este concurso busca contribuir a la institucionalización de las experiencias exitosas de buen gobierno entre los gobiernos seccionales así como a promover el desarrollo de mejores prácticas democráticas y de gestión. El Concurso se enfoca al reconocimiento de programas y políticas gubernamentales regionales y locales que en el transcurso de por lo menos un año hayan mostrado un impacto positivo y sobresaliente en su implementación.

Este mecanismo de competencia espera convertirse en un sistema que permita acceder por parte de la sociedad ecuatoriana a información relevante para conocer el desempeño de sus propios gobiernos locales e impulsarlos para mejorar continuamente su gestión.

El Estado actual enfrenta los desafíos propios de un mundo globalizado, donde la disminución de los presupuestos y el incremento de las demandas, obligan a los administradores públicos a buscar diferentes formas para mejorar los productos y servicios brindados a los contribuyentes.

Sobre esta base, existen entidades interesadas en aportar e influir en el mejoramiento continuo de las administraciones sobre la base del impulso a un concurso a la calidad de la gestión pública.

Los beneficios que trae aparejado la aplicación de un Concurso a la Calidad en la Gestión Pública son:



Esta propuesta ha sido elaborada entre el Banco del Estado, AME, CONCOPE, CONESUP y CONAM y la asistencia técnica de GTZ y PNUD.



Conforme al anterior marco de referencia, en este documento se plantean algunas pautas orientadoras, resaltando tanto el aspecto conceptual como el operativo, para la estructuración y puesta en marcha del citado sistema.

2. INTRODUCCIÓN: LAS BUENAS PRÁCTICAS

Las principales motivaciones para asumir un proceso de identificación de "mejores prácticas" son la búsqueda de las "prácticas" que generan los mejores resultados, como mecanismos de mejoramiento del desempeño. El énfasis está puesto no sólo en los PROCESOS sino también en los RESULTADOS cuantificables y demostrables que éstas puedan tener.

En la experiencia internacional, el término "mejores prácticas" está referido a los métodos, procedimientos o prácticas innovativas que contribuyen a mejorar los resultados de los procesos.

- Tienen un impacto demostrable y tangible en la mejora de la calidad de vida de las personas;
- Son el resultado del trabajo efectivo en conjunto entre los diferentes sectores de la sociedad: público, privado y cívico;
- Son social, cultural, económica y ambientalmente sustentables.

Las mejores prácticas son utilizadas como medios para:

- Mejorar la política en materia pública basándose en lo que funciona;
- Aumentar el grado de conciencia de los responsables por la formulación de políticas a todos los niveles y del público de las posibles soluciones a problemas de tipo social, económico y ambiental;
- Compartir y transferir el conocimiento y la experiencia a través tanto del aprendizaje peer-to-peer como a través de un sistema de red.

3. FINALIDAD:

Los gobiernos seccionales se encuentran motivados para mejorar su gestión en los aspectos financieros, administrativos y operacionales, resultado de un sistema de incentivos y reconocimiento público por el buen desempeño.

La toma de conciencia de la comunidad nacional, de la importancia de la calidad en la gestión pública como elementos fundamentales de la competitividad.

La comprensión de los factores y elementos que influyen en la obtención de niveles superiores de calidad, especialmente aquellos que dicen relación con el desarrollo de las personas y los impactos sostenibles generados.

La difusión y análisis compartido de experiencias exitosas en el tema, destacando sus procedimientos, etapas y beneficios paulatinamente alcanzados.

4. PERIODICIDAD

El concurso se establecerá anualmente.



5. ELEGIBILIDAD:

El concurso es un proceso abierto y dinámico, dirigido a:

- a. Municipios: El mínimo de municipios que deben inscribirse para la apertura de cada buena práctica es el 5% (11) del total de municipios.
- b. Consejos Provinciales. El mínimo de consejos provinciales que deben inscribirse para la apertura de cada buena práctica es el 20% (4) del total de consejos provinciales.

Tanto los municipios como los consejos provinciales podrán participar en más de una buena práctica. Se reconocerá la participación de los Municipios y Consejos Provinciales que hayan realizado esfuerzos conjuntos o combinados para mejorar la gestión; en este caso los premios, serán igualmente individuales.

6. CRITERIOS PARA PREMIAR UNA BUENA PRÁCTICA POR RESULTADOS

Las buenas prácticas a establecerse para el concurso son las siguientes:

BUENAS PRACTICAS

GRUPO A

MEJORAMIENTO DE SERVICIOS (Sólo Municipios)	Agua potable y alcantarillado sanitario: eficiencia técnica y financiera del servicio.
---	--

Desechos sólidos: eficiencia técnica y financiera del servicio.

MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	Mejoramiento de los mecanismos de recaudación, reorganización de la institución, alternativas de gestión de los servicios.
----------------------------	--

GRUPO B

PLANIFICACIÓN	Elaboración y ejecución del plan, Fomento de la participación y asociativismo.
---------------	--

TRANSPARENCIA	Se interviene en un ambiente ético. Se incorpora o se mejora la disponibilidad y utilidad de la información sobre la gestión. Se crea conciencia sobre la importancia de la transparencia en la opinión pública. Se mejora la calidad, pertinencia y oportunidad de la información generada. Se incorpora o mejora procesos de divulgación (estrategia, actores, instrumentos)
---------------	--

DESCENTRALIZACIÓN	Asunción de nuevas competencias, procesos de concertación de actores para asumir nuevas competencias, elaboración de modelos de gestión para nuevas competencias, manejo de nuevas competencias.
-------------------	--



Estas buenas prácticas estarán medidas a través del proceso implantado y los resultados generados.

6.1 El proceso implantado tendrá una valoración del 10% del total y tendrá los siguientes componentes cuya ponderación se explica en el Anexo No. 1:

a) Innovación / costo beneficio / entorno:

Procedimientos o prácticas innovativas que contribuyen a mejorar los resultados de los procesos, que mantengan un bajo costo/beneficio de acuerdo al entorno en concordancia con las condiciones locales y niveles de desarrollo.

b) Sostenibilidad:

1. Marcos legislativos y reglamentarios, normas o estándares establecidos para mantener el sistema desarrollado.
2. Políticas sociales y/o estrategias sectoriales a nivel (sub) nacional que tengan la posibilidad para la replica por dondequiera;
3. Marcos institucionales y procesos para la adopción de decisiones; que asignen roles claros y responsabilidades a varios niveles y a grupos de actores, tales como organizaciones centrales y locales gubernamentales y organizaciones de base comunitaria;
4. Sistemas de gestión técnico - financiero eficientes, transparentes y responsables que hagan mas eficientes los recursos humanos, técnicos, financieros y naturales.

c) Transferencia:

Posibilidades de beneficio hacia otros de la experiencia o posibilidades de que otros aprendan de esa iniciativa. Forma en que la iniciativa puede ser duplicada /adaptada en otro contexto, dónde y por quién. Que pasos se daría para ayudar a otros a replicar la iniciativa. El grado de posibilidad de adaptación, transferencia y replica.

6.2 Los resultados generados tendrán una valoración del 90% de la buena práctica y tendrán componentes / indicadores que permitan medir su impacto y sostenibilidad tanto financiera como político – social. (Véase Anexo No. 2 y 3)

7. PROCESO DE INSCRIPCIÓN:

Los Municipios y Consejos Provinciales se inscribirán para el concurso al inicio de cada año, en la buena práctica que deseen participar. Ellos deberán pagar un costo de inscripción correspondiente al que constituirá un aporte para la sostenibilidad del sistema.

La Universidades realizarán un seguimiento durante el año del cumplimiento de los indicadores de medición de las buenas prácticas.



8. PROCESO DE SELECCION:

Las BUENAS PRACTICAS que cumplan con las normas del formato de presentación y las condiciones básicas del criterio para mejores practicas serán enviadas a la comisión de calificación.

La Comisión de calificación debe revisar todas las practicas y preparar un informe completo incluyendo lo siguiente:

- Descripción del proceso de selección.
- Lista de las del 50% de las mejores iniciativas de cada buena práctica aproximadamente.
- Lista reducida de 4 experiencias por buena práctica para enviarlas a la auditoría para la final selección.

Todos los participantes serán avisados de la situación de sus practicas después de la selección por parte de la Comisión de Calificación.

La auditoría elaborará un informe sobre el cumplimiento de los resultados, así como de los componentes del proceso de cada buena práctica y lo enviará al jurado.

7.3 El jurado de mejores practicas revisara las mejores practicas de la lista reducida para elegir las iniciativas que merecen el premio a la calidad en la gestión pública, el jurado definirá la mejor iniciativa por cada buena práctica para obtener el premio.

9. INCENTIVOS:

Se entregarán incentivos a cada buena práctica, los mismos que podrían consistir en:

- a) Premios en efectivo para el financiamiento de proyectos institucionales. Estos incentivos son gestionables con entidades nacionales e internacionales que tienen programas de asistencia técnica en el país.
- b) Pasantías de estudio en otros países. Este es un poderoso incentivo ya que no siempre es fácil para los gerentes disponer de recursos para programas serios de intercambio con otros países.
- c) Publicidad a los ganadores a través del concurso de premiación así como de los medios escritos en los cuales se publique anualmente los resultados.
- d) Financiamiento de programas de capacitación o adiestramiento a funcionarios. Ello en virtud a que el logro de una administración se debe no sólo al Alcalde o Prefecto sino también a sus colaboradores y por tanto se tienen que pensar en mecanismos de reconocimiento para el conjunto de la Administración Local.



- e) Donación soluciones o paquetes informáticos con el debido soporte en equipos y asistencia técnica
- f) Asistencia técnica para formulación e implementación de planes de desarrollo institucional municipal o planes de desarrollo.

10. OBLIGACIONES DE QUIEN RECIBE LOS INCENTIVOS

- a) Difundir los conceptos, herramientas, procesos o sistemas para la mejora de la Calidad
- b) Elaborar un informe en forma de caso de estudio, descubriendo el desarrollo del proceso de Calidad en su organismo.
- c) Editar un video explicativo para difusión.
- d) Recibir la visita de grupos interesados en conocer el proceso de Calidad instrumentado.

11. DERECHOS DE LOS POSTULANTES

- a) Confidencialidad de las presentaciones y de la información que se genere durante el proceso de evaluación.
- b) Ser evaluados en un todo de acuerdo con la reglamentación establecida en las Bases del Premio.

ANEXO 3.2

BASES DEL CONCURSO

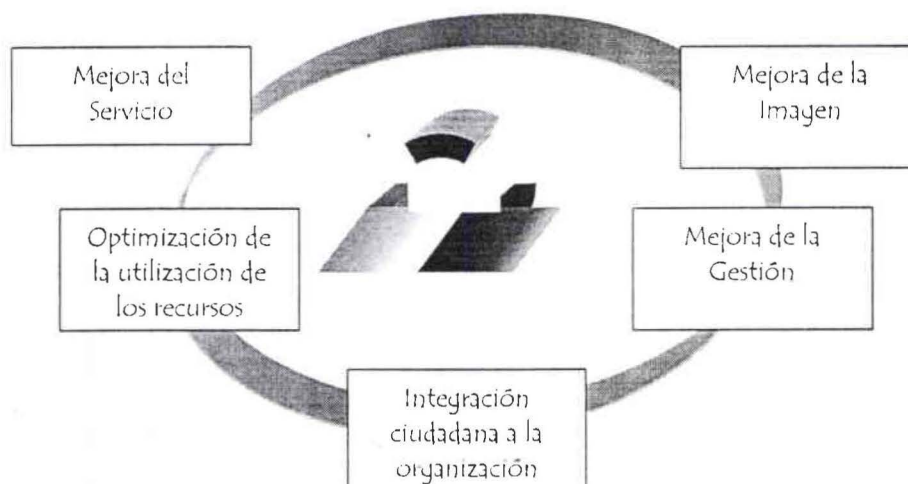
PRESENTACION

El Premio a la Calidad de la Gestión Pública Seccional busca contribuir a la institucionalización de las experiencias exitosas de los gobiernos seccionales así como promover el desarrollo de mejores prácticas democráticas y de gestión. El Premio se enfoca al reconocimiento de programas y políticas gubernamentales a nivel provincial y local que en el transcurso de por lo menos un año, a partir del lanzamiento del Premio, hayan mostrado un impacto positivo y sobresaliente en su implementación.

Este Premio a más de ser un mecanismo que motive la competencia entre las administraciones locales, como incentivo para un mejoramiento continuo, espera convertirse en un sistema que permita el acceso de la sociedad ecuatoriana a información relevante para conocer el desempeño de sus propios gobiernos locales e impulsarlos para mejorar sostenidamente su gestión.

Sobre esta base, existen entidades interesadas en aportar e influir en el mejoramiento continuo de las administraciones a través del impulso a un concurso a la calidad de la gestión pública.

Los beneficios que trae aparejado la aplicación de un Concurso a la Calidad en la Gestión Pública son:



Conforme con el anterior marco de referencia, en este documento se plantean algunas pautas orientadoras, resaltando tanto el aspecto conceptual como el operativo, para la estructuración y puesta en marcha del citado sistema.

Los objetivos fundamentales que tiene la implantación de un sistema que permita recoger los procesos de buenas prácticas con sus impactos medibles de los gobiernos seccionales son:

- Motivar el mejoramiento de la gestión de los gobiernos seccionales, resultado de un sistema de incentivos y reconocimiento público por el buen desempeño.
- Lograr que la comunidad nacional tome conciencia de la importancia de la calidad en la gestión pública como elementos fundamentales de la competitividad.
- Comprender los factores y elementos que influyen en la obtención de niveles superiores de calidad, especialmente aquellos que hacen relación de los impactos sostenibles generados.



- ✎ Difundir, analizar y compartir las experiencias exitosas en el tema, destacando sus procedimientos, etapas y beneficios paulatinamente alcanzados.

I. BASES DE PARTICIPACIÓN DEL PREMIO

A. OBJETO

A continuación se presentan las bases y formularios de postulación para aquellos Gobiernos Seccionales que muestren interés en presentarse al Premio Nacional a la Calidad de Gestión Pública. Se describen aquí las distintas categorías de BUENAS PRÁCTICAS que puedan postular al Premio, como también los premios y menciones que se otorgan, el proceso de inscripción, el flujo del proceso del Premio y adjudicación de los galardones.

A.1 . ¿Quiénes pueden participar?

Pueden participar en el Premio a la Calidad de la Gestión Pública Seccional los Municipios y Consejos Provinciales, individualmente o en asociación¹ en las siguientes categorías.

- ✎ **Categoría Mejoramiento Institucional**

Mejoramiento de los mecanismos y niveles de recaudación, optimización y racionalización del gasto.

- ✎ **Categoría Transparencia**

Desarrollo de mecanismos de transparencia, vía veedurías o medios de comunicación. Existen sistemas de información directa vía rendimiento de cuentas. Se crea conciencia sobre la importancia de la transparencia en la opinión pública. Se Mejora la disponibilidad y el acceso a la información de la gestión. Se incorporan y mejoran los procesos de divulgación (estrategia, actores, instrumentos)

- ✎ **Categoría Planificación y Participación**

Elaboración y ejecución del plan, fomento de la participación y asociativismo.

- ✎ **Categoría Descentralización**

Asunción de nuevas competencias, procesos de concertación de actores para asumir nuevas competencias, elaboración de modelos de gestión para nuevas competencias.

- ✎ **Categoría Mejoramiento de Servicios (Sólo Municipios)**

Mejoramiento de la eficiencia técnica y financiera de los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y desechos sólidos.

También podrán postular las empresas públicas provinciales o municipales. Para efectos del Premio, se entiende por empresa a toda organización que siendo parte de un Municipio o Consejo Provincial cumple con los siguientes requisitos:

- ✎ Tiene una misión propia definida explícitamente.
- ✎ Su operación incluye en forma completa todos los procesos necesarios para producir los servicios asociados a su misión.
- ✎ Tiene resultados financieros y operacionales propios y completos que permiten evaluarla separadamente del Municipio o Consejo Provincial.

¹ En el caso de participar en asociación entre Municipios y/o Consejos Provinciales el Premio se entregará individualmente.



- ✎ Tiene una estructura de gerencia propia, cuya autoridad ejecutiva superior se relaciona directamente con la máxima autoridad municipal o provincial.

En todo caso la postulación de una empresa municipal o provincial deberá ser confirmada por las máximas autoridades de los Municipios o Consejos Provinciales.

Las entidades mencionadas anteriormente **podrán participar en más de una categoría.**

A.2. Galardón y Distinciones

Existirá un ganador por cada categoría. El galardón que se otorga a los Gobiernos Seccionales ganadores es la estatuilla conmemorativa al Premio a la Calidad en la Gestión Pública Seccional.

Además, los Gobiernos Seccionales ganadores y finalistas, en cada categoría, obtendrán placas conmemorativas en forma de distinción.

Los galardones, distinciones y diplomas se entregarán en ceremonia pública que contemple la asistencia de las más altas autoridades del país, los medios de comunicación y los representantes de las Municipalidades y Consejos Provinciales.

A.3. ¿Quiénes promocionan y certifican el proceso?

El Premio a la Calidad en la Gestión Pública es administrado por el Consejo Nacional de Competitividad.

Participan además las siguientes instancias:

- ✎ Cuerpo de Seguimiento.
- ✎ Comité de Jueces;
- ✎ Auditoría
- ✎ Jurado

El liderazgo del proceso está a cargo del Consejo Nacional de Competitividad y los promotores del Premio están representados por la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE), el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), el Banco del Estado, el Consejo Nacional de Modernización (CONAM).

Además intervienen la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP) y la Agencia Internacional de Desarrollo a través de su programa (ARD3D), las mismas que certifican el proceso del Premio y cooperan con los promotores en la implementación y el seguimiento del mismo.

A.4. Utilización de la información

El Consejo Nacional de Competitividad y los promotores del Premio, pueden utilizar la información entregada por las entidades participantes con fines de investigación y de elaboración de políticas de fomento al mejoramiento continuo de los organismos seccionales.

Se dará a conocer la lista de entidades participantes como reconocimiento a la voluntad y al esfuerzo de cambio institucional en forma conjunta obviando la calificación y los puntajes obtenidos por las instituciones. Todos los postulantes al Premio a la Calidad de la Gestión Pública Seccional serán evaluados de acuerdo con la reglamentación establecida en las Bases del Premio.



A.5. Compromisos de los ganadores del Premio.

Los ganadores del Premio deberán compartir su experiencia con otras entidades locales y regionales.

A.6. ¿Cómo se postula al Premio?

El proceso de postulación consta de dos fases:

- ✎ La primera fase consiste en la presentación de los antecedentes de la entidad para efectos de formalizar su participación y validarla dentro de la(s) buena(s) práctica(s) correspondiente(s) (categoría), por medio del documento "Solicitud de Admisión y Categorización", SAC.
- ✎ La segunda fase, previa al proceso de evaluación y premiación, consiste en la presentación del informe de la(s) buena(s) práctica(s) de la entidad y sus resultados en respuesta a todos los requerimientos delineados en el Documento denominado "Formato de Informe de Evaluación" FIE.

B. PROCESO, FECHAS Y FLUJOGRAMA DEL PREMIO.

B.1. Proceso y fechas

La siguiente secuencia describe las distintas etapas del proceso del Premio:

a) Determinación de admisión y categorización

Presentación del SAC para efectos de situar al Municipio o Consejo Provincial en una Categoría de Buena Práctica correspondiente.

Se recibirá la información desde el hasta
--

Una comisión técnica de profesionales representantes de la entidad líder como de los impulsores y auspiciantes, abrirá el concurso por categoría de acuerdo con lo siguiente:

- ✎ Municipios: El mínimo de municipios que deben inscribirse para la apertura de cada buena práctica es el 5% (11) del total de municipios.
- ✎ Consejos Provinciales. El mínimo de consejos provinciales que deben inscribirse para la apertura de cada buena práctica es el 20% (4) del total de consejos provinciales.

b) Evaluación y adjudicación de premios.

El proceso de evaluación de los postulantes consta de las siguientes etapas:

1era. ETAPA: Seguimiento del proceso.

La primera etapa consiste en la respuesta de los postulantes al seguimiento a realizarse por un grupo de investigadores de la Universidad asignada. Dicho grupo presentará informes periódicos de seguimiento al Consejo Nacional de Competitividad.



2da. ETAPA: Evaluación del cumplimiento del Formato FIE.

La segunda etapa evaluará al grupo de postulantes luego de haber presentado el FIE. La comisión técnica apreciará el nivel de cumplimiento de los criterios entregados en el Formato de Informe de Evaluación FIE.

Se receptorán los FIE hasta el día

Las BUENAS PRACTICAS que cumplan con las normas del formato de presentación y las condiciones y resultados básicos del criterio para mejores practicas (Ver Anexo Criterios de Selección) serán enviadas al Comité de Jueces y Auditoría.

3era. ETAPA: Visitas en Terreno.

La tercera etapa consiste en visitas en terreno a los postulantes seleccionados al final de la segunda fase, por parte de la Comisión de Jueces y de la Auditoría contratada para la verificación de los resultados.

Las fechas de visitas en terreno serán desde hasta.

La duración del procedimiento puede variar entre dos y cuatro días, según el tamaño de la entidad y la complejidad de la categoría. El programa de la visita será acordado entre el juez líder del equipo y las máximas autoridades de la entidad postulante, con al menos una semana de anticipación.

Cada institución integrante de la Comisión de Jueces financiará los gastos de traslado y estadía, cuando se requiera.

El Comité de Jueces evaluará los componentes relacionados con el proceso de la buena práctica, mientras que la Auditoría verificará los resultados de la misma, en relación con los indicadores predefinidos en las presentes bases.

Sobre la base del resultado de estas evaluaciones en terreno, el Comité de Jueces presentará al Jurado un informe sobre el proceso de evaluación, incluyendo una justificación detallada de los postulantes que en opinión del Comité de Jueces son los más destacados en cada categoría de postulación.

Las entidades que hayan sido escogidas para tener una visita en terreno y que ratifiquen en esta que su gestión de calidad, serán declaradas por el Comité de Jueces como "finalistas" del concurso, lo cual será oportunamente certificado por la Administración del Premio.

4ta. ETAPA: Adjudicación del Premio.

En la tercera etapa, el Jurado deberá asignar los Premios a la Calidad de la Gestión Pública en las diferentes categorías de postulación.

Fecha de la adjudicación:

El Jurado evaluará los informes entregados en la tercera etapa y seleccionará a aquellos que hayan desarrollado una mejor gestión de calidad y que sean ejemplo para todos los gobiernos similares y el país en general. Una vez terminado el proceso, en ceremonia pública, serán entregados los premios y distinciones para las diferentes categorías.

B.2. Declaración de desierto del concurso

El Jurado puede declarar desierto el concurso en una o más categorías si estima que ninguno de los postulantes ha logrado implementar una gestión de calidad que pueda ser presentada como ejemplo a la comunidad nacional.



B.3. Facilidades a los postulantes

Toda entidad que presenta el SAC tendrá derecho a una charla en donde se explicarán los principios de la competitividad, instructivo de otras buenas prácticas desarrolladas, las bases del Premio y los beneficios que éste conlleva.

B.4. Inscripción

La inscripción y postulación se realizará en

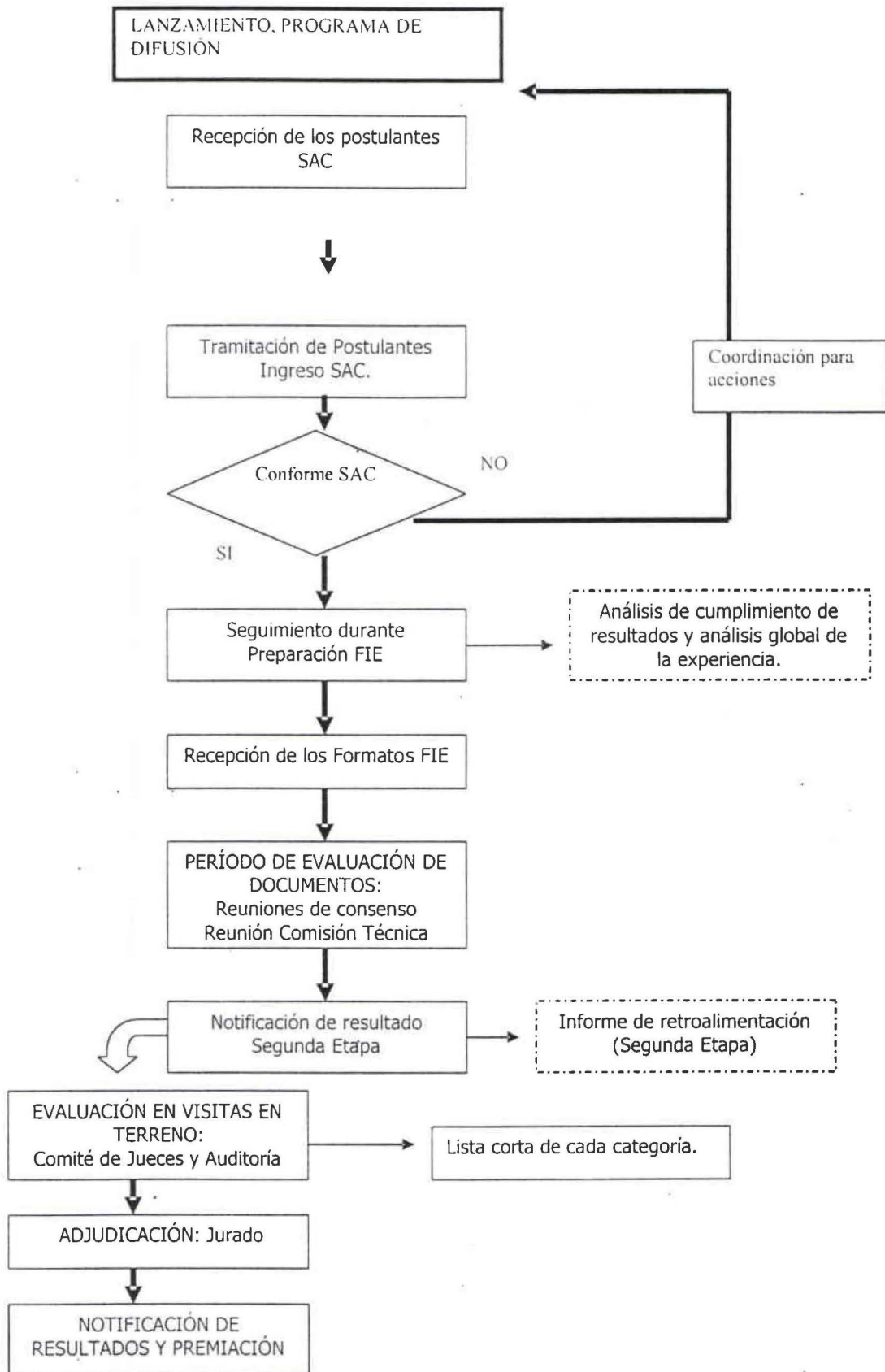
Para obtener información adicional y/o solicitar apoyo en la participación de su gobierno seccional:

B.5. Aclaraciones y rectificaciones

Las presentes bases podrán sufrir aclaraciones o rectificaciones hasta el momento de presentación de la Solicitud de Admisión y Categorización, las que en todo caso serán conocidas por los participantes.



B.6 Flujo grama de Procesos.





C. ¿CÓMO SE EVALUARÁN LAS PRÁCTICAS?

Estas buenas prácticas estarán medidas a través del proceso implantado y los resultados generados.

El **proceso implantado tendrá una valoración del 10% del total** y tendrán un conjunto de componentes basados en la innovación, el costo beneficio, la sostenibilidad y la transferencia. Cada componente tendrá una valoración (véase Anexo No. 1).

Los **resultados generados tendrán una valoración del 90% de la buena práctica** y tendrán componentes / indicadores que permitan medir su impacto y sostenibilidad tanto financiera como político – social. (Véase Anexo No. 2 y 3).

D. DOCUMENTOS

D.1 Solicitud de Admisión y Categorización (SAC).

Este formulario pide los datos que permiten determinar la categoría en la que desean participar como Gobierno Seccional y si existe una voluntad de participar.

Este paso es especialmente importante para que el encargado del Premio y las entidades auspiciantes definan la apertura de la categoría, de conformidad con el acápite No. B1. a)

D.2. Formato de Informe de Evaluación (FIE).

Consiste en la presentación detallada y documentada del informe que ha preparado el postulante, en referencia a los criterios de evaluación de resultados y de proceso de conformidad con la guía del Anexo No. , el mismo que debe ser entregado en papel y en formato electrónico.

Este informe permite a la Comisión Técnica, los jueces y el jurado realizar una rigurosa apreciación de las prácticas de gestión y resultados alcanzados por el participante.

D.3 Presentación de Formatos

El FIE se podrá obtener en la página web... y en la Secretaría del Concurso.

Deberá ser presentado en una copia de papel y tres copias de disco. El trabajo deberá ser presentado en hojas escritas de un solo lado y anillado. Podrá incluirse en la presentación del FIE como Anexo:

1. Artículos publicados en periódicos, diarios profesionales- noticiarios u otras publicaciones.
2. Cintas de video televisivas no pasando los 10 minutos de duración.
3. Fotografía, otras materias graficas, folletos u otras publicaciones.

E. PREMIOS

Los premios se constituirán en una canasta integrada por:

- Publicidad y reconocimiento público nacional a los ganadores.
- Becas de estudio para el fortalecimiento institucional de los gobiernos seccionales.



- Soluciones informáticas.

Además el sistema constituirá un priorizador de la asistencia técnica para los organismos de nacionales e internacionales.

II. ADMINISTRACIÓN DEL PREMIO

A. ¿QUIEN CONFORMA EL JURADO?

El Jurado estará conformado por los representantes de la GTZ, el PNUD, el CONESUP, ARD y el Consejo Consultivo del CNC.

Al Jurado le corresponde seleccionar a los ganadores de cada una de las categorías del Premio a la Calidad de la Gestión Pública Seccional, luego de recibir los informes de la visita en terreno. Corresponde también al jurado velar por el Código de ética de jueces y comisión técnica.

El Jurado se constituirá y funcionará de acuerdo con lo establecido en respectivo reglamento interno.

B. ¿QUIÉNES SON EL COMITÉ DE JUECES Y AUDITORÍA?

Los gobiernos seccionales postulantes al Premio serán evaluados por equipos técnicos conformados por jueces.

El Comité de Jueces estará constituido por representantes de las entidades promotoras, siendo amplio y variado de manera que pueda evaluar las postulaciones correspondientes a los Gobiernos Seccionales en las cinco categorías del Premio.

La Auditoría será contratada y deberá contar con reconocimiento de labor acreditado y demostrar amplia experiencia en el tema de desarrollo local y en gobiernos seccionales, con el propósito de garantizar su idoneidad respecto de las verificaciones realizadas.

El Comité de Jueces firmará un Acta Solemne que contiene las normas éticas que se obligarán a respetar y los compromisos que se adquieren en su carácter de jueces.

C. LA COMISIÓN TÉCNICA

La Comisión Técnica estará conformada por un representante de la institución líder (Consejo Nacional de Competitividad) y los representantes de las instituciones auspiciantes (AME, CONCOPE, BEDE, CONAM, CONESUP, GTZ, PNUD, ARD3D).

D. LA SUPERVISIÓN

La supervisión será realizada por estudiantes de las Universidades seleccionadas por el CONESUP para el efecto. Los cuerpos de estudiantes serán supervisados y capacitados para la ejercer su labor.

E. CÓDIGO DE NORMAS ÉTICAS PARA JUECES Y JURADO

En beneficio de las altas normas de servicio público y de conducta ética, los miembros del Comité de Jueces y el Jurado se comprometen a:

1. Mantener sus principios profesionales en el cumplimiento de sus responsabilidades definidas por la administración del Premio a la Calidad de la Gestión Seccional.



2. Desempeñarse con profesionalismo, respeto por la verdad, esmero, equidad y responsabilidad.
3. No representar intereses propios o ajenos, directa o indirectamente, que se contrapongan, o pudieran estar en conflicto con los propósitos y objetivos del proceso del Premio,
4. Salvaguardar la confidencialidad de todas las informaciones obtenidas en los procesos de evaluación de los Postulantes al Premio.
5. No aceptar contratos, comisiones o consideraciones económicas de pasados o presentes candidatos al Premio, o de personas interesadas en intercambiar o divulgar información confidencial, que en cualquier forma pueda dañar o influenciar el proceso del Premio o su integridad, tanto en el presente como en el futuro.
6. No satisfacer ningún interés particular en el cumplimiento de sus obligaciones,
7. Abstenerse de establecer comunicaciones con postulantes para obtener o entregar información adicional. Toda comunicación necesaria será canalizada a través de las propias instancias que la organización del Premio posea.
8. No difundir información que pueda comprometer la integridad y transparencia del proceso del Premio o de sus decisiones.

Los integrantes del Comité de Jueces y Jurado adquieren el compromiso de esforzarse para lograr el avance y desarrollo del Premio a la Calidad de la Gestión Pública Seccional y de ayudar a estimular a las entidades seccionales a mejorar su calidad y su efectividad.



FORMATO DE INFORME DE EVALUACIÓN

1. DATOS ENTIDAD POSTULANTE

a. Antecedentes Básicos

Nombre del Gobierno Seccional:

Datos de ubicación:

Teléfonos:

Fax:

Correo electrónico:

b. Datos de la autoridad y relacionados

Nombre de la máxima autoridad:

Responsables de área de la buena práctica:

Persona de Contacto:

Datos de ubicación:

Teléfonos:

Fax:

Correo electrónico:

c. Tipo de organización de asociados

Nombre:

Dirección:

Teléfonos:

Fax:

Correo electrónico:

Persona de contacto:

Tipo de organización:

d. Tipo apoyo que presta el Asociado:

Para cada Asociado, especificar el tipo de apoyo que presta a la realización de la practica::

Apoyo Financiero: _____

Apoyo Técnico: _____

Apoyo Político: _____

Apoyo Administrativo: _____

Otros: _____



1. CATEGORÍA DE LA BUENA PRÁCTICA

POSTULO A:	CATEGORÍA
<input type="checkbox"/>	MEJORAMIENTO DE SERVICIOS Água potable y Alcantarillado
	Desechos Sólidos
<input type="checkbox"/>	MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL
<input type="checkbox"/>	TRANSPARENCIA
<input type="checkbox"/>	PLANIFICACIÓN
<input type="checkbox"/>	DESCENTRALIZACIÓN

2. PROCESO

Por favor responda las siguientes cuatro preguntas de manera clara, sin exceder el número de páginas especificado al final de cada una de ellas. El objetivo de estas preguntas es sólo guiar la descripción de su programa.

Recuerde que el proceso implantado tendrá una valoración del 10% del total.

1. ¿A qué problema de la comunidad está dando respuesta el programa? Establezca la situación que se presentaba antes del programa y cuáles son los grupos de ciudadanos beneficiados por él, directa o indirectamente (máximo una página).
2. Describa el programa estableciendo los objetivos que persigue para cambiarla y las acciones que se llevan a cabo para alcanzarlos. No olvide mencionar las instancias, o los ámbitos del gobierno municipal y de la ciudadanía que participan (máximo dos páginas).
3. Establezca cuáles son las evidencias más claras de que el programa ha sido exitoso en el cumplimiento de los objetivos que persigue. Haga énfasis en el impacto y beneficios que ofrece a los habitantes del municipio y sobre los siguientes contextos: (máximo dos páginas).
 - a. **Innovación / costo beneficio / entorno:**
Procedimientos o prácticas innovativas que contribuyen a mejorar los resultados de los procesos, que mantengan un bajo costo/beneficio de acuerdo al entorno en concordancia con las condiciones locales y niveles de desarrollo.
 - b. **Sostenibilidad:**
 - ☛ Marcos legislativos y reglamentarios, normas o estándares establecidos para mantener el sistema desarrollado.
 - ☛ Políticas sociales y/o estrategias sectoriales a nivel (sub) nacional que tengan la posibilidad para la replica por dondequiera;
 - ☛ Marcos institucionales y procesos para la adopción de decisiones; que asignen roles claros y responsabilidades a varios niveles y a grupos de actores, tales como organizaciones centrales y locales gubernamentales y organizaciones de base comunitaria;



- ✎ Sistemas de gestión técnico - financiero eficientes, transparentes y responsables que hagan mas eficientes los recursos humanos, técnicos, financieros y naturales.

c. Transferencia:

Posibilidades de beneficio hacia otros de la experiencia o posibilidades de que otros aprendan de esa iniciativa. Qué lecciones aprendidas desde su experiencia pueden transmitir a otras iniciativas y cómo estas están siendo tomadas en consideración para la elaboración de futuras políticas, planes de acción y estrategias.

4. RESULTADOS ALCANZADOS.

Explique hasta que punto los objetivos enunciados anteriormente fueron cumplidos, como se midieron los resultados cuantitativa y cualitativamente. Aporte un resumen de cualquier indicador que haya sido utilizado para medir los resultados/impacto y quiénes los usan. Explique los resultados de la iniciativa basado en los siguientes indicadores:

Recuerde que los resultados alcanzados tendrán una valoración del 90% del total.

CATEGORÍA: PLANIFICACIÓN

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	% del monto de proyectos del plan considerado en la ejecución del presupuesto	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	% del monto de proyectos del plan considerado en el presupuesto	
	% de cofinanciamiento de actores para la ejecución del plan.	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	Número de actores identificados que participan a lo largo de la elaboración del plan / total de sectores identificados en el mapeo de actores inicial	(Municipios)
	Conformación del Comité de Desarrollo Provincial u otra instancia de participación	(Consejos Provinciales)
		(Consejos Provinciales)

**CATEGORÍA: MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL**

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	Crecimiento de ingresos propios.	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Equilibrio corriente: Ingreso Corriente = Gasto Corriente	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	Gasto. Operativo/ Gasto. Administrativo	

CATEGORÍA: MEJORAMIENTO DE SERVICIOS (Solo Municipios)**(Agua Potable y Alcantarillado)**

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	Reducción de pérdidas, (Volumen de tratada – volumen de agua facturada)/volumen de agua tratada	
	Predios con servicios de alcantarillado sanitario/predios con servicio de agua potable	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Ing. Tarifas y tasas/gastos corrientes de servicios	
	Funcionarios * 1000 habitantes	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL		

CATEGORÍA: MEJORAMIENTO DE SERVICIOS**(Desechos sólidos)**

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	Disposición final de desechos: Tonelada de ds tratada / tonelada de ds generada.	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Ing. Tarifas y tasas/gastos corrientes de servicios	
	Funcionarios * 1000 habitantes	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	Campañas de difusión y educación orientadas a desechos sólidos.	

**CATEGORÍA: TRANSPARENCIA**

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	Acceso a la información municipal.	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Información de la gestión institucional publicada.	
	% de procesos de contratación abiertos al público	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	Sesiones de concejo abiertas. audiencia públicas / Total de sesiones Implantación de veedurías.	

CATEGORÍA: DESCENTRALIZACIÓN

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	# de competencias asumidas.	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	% de recursos de la ejecución presupuestaria destinado a las nuevas competencias	
	Ingresos propios vinculados a la ejecución de nuevas competencias /Gastos de ejecución de nuevas competencias	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	# de procesos de dz de competencias en los que se encuentran inmersos	

5. FIRMA DE COMPROMISO.

Certifico que los datos del Formato de Informe de Evaluación son verídicos y verificables. Además me comprometo a compartir la experiencia en este formato mencionado y autorizar la visita de otras entidades locales y regionales para el aprendizaje y la retroalimentación horizontal de esta iniciativa.

Firma de la Máxima Autoridad o Répresentante Legal.

ANEXO 3.3

METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

PREMIACIÓN A LA GESTIÓN PÚBLICA SECCIONAL

Las tres dimensiones en la gestión seccional: eficiencia,
transparencia y sociedad.

Guía metodológica de seguimiento y evaluación

1 PRESENTACIÓN

Este concurso busca contribuir a la institucionalización de las experiencias exitosas de buen gobierno entre los gobiernos seccionales, así como a promover el desarrollo de mejores prácticas democráticas y de gestión. El concurso se enfoca en el reconocimiento de programas y políticas gubernamentales provinciales y locales que, en el transcurso de al menos un año, hayan mostrado un impacto positivo y sobresaliente en su implementación.

Las buenas prácticas a establecerse para el concurso son las siguientes:

➤ **Mejoramiento institucional**

Mejoramiento de los mecanismos y niveles de recaudación, optimización del gasto y fortalecimiento institucional.

➤ **Transparencia**

Fomentar la transparencia a través de mejorar la calidad, pertinencia, oportunidad, disponibilidad y de la utilidad de la información así como de los procesos de divulgación.

➤ **Planificación y participación ciudadana**

Elaboración y ejecución del plan, fomento de la participación y del asociativismo.

➤ **Descentralización**

Asunción de nuevas competencias, procesos de concertación de actores, manejo de nuevas competencias, cooperación y concertación entre niveles.

➤ **Mejoramiento de servicios (Solo municipios)**

Mejorar la eficiencia técnica y financiera de los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y desechos sólidos.

Los objetivos fundamentales que tiene la implantación de un sistema que permita recoger los procesos de buenas prácticas con sus impactos mensurables de los gobiernos seccionales son:

- Motivar a los gobiernos seccionales para mejorar su gestión en los aspectos financieros, administrativos y operacionales, resultado de un sistema de incentivos y reconocimiento público por el buen desempeño.

✦ La toma de conciencia de la comunidad nacional, de la importancia de la calidad en la gestión pública como elemento fundamental de la competitividad.

✦ La comprensión de los factores y elementos que influyen en la obtención de niveles superiores de calidad, especialmente aquellos que dicen relación con el desarrollo de las personas y los impactos sostenibles generados.

✦ La difusión y análisis compartido de experiencias exitosas en el tema, destacando sus procedimientos, etapas y beneficios paulatinamente alcanzados.

Este concurso a más de ser un mecanismo que motive la competencia entre las administraciones locales espera convertirse en un sistema que permita el acceso de la sociedad ecuatoriana a información relevante para conocer el desempeño de sus propios gobiernos locales e impulsarlos para mejorar continuamente su gestión.

Conforme al anterior marco de referencia, en este documento se plantea una guía metodológica de seguimiento y evaluación de las diferentes etapas del concurso, resaltando los objetivos, instrumentos de recolección de información, instrumentos de evaluación, equipo de trabajo, criterios y resultados.

2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN

El premio a la gestión pública seccional tendrá una periodicidad anual para realizar el seguimiento, evaluación y premiación de las iniciativas participantes.

Durante este periodo, se convocará a la presentación de las iniciativas, recopilará información sobre sus características, dará seguimiento, evaluará el cumplimiento de los criterios establecidos y destacará aquellas iniciativas cuyas prácticas se considere más significativas.

El ciclo del concurso culmina con el reconocimiento público y la premiación a las iniciativas destacadas, procediendo a la sistematización y difusión de la buena práctica.

El seguimiento y evaluación en forma objetiva de cada postulación exige el establecer una metodología de trabajo rigurosa, consistente y transparente. Para ello se definirán y aplicarán criterios básicos a través de las etapas, utilizando diferentes enfoques evaluativos, los que permitirán focalizar la atención en las iniciativas más representativas.

La aplicación de la metodología será realizada por un equipo de profesionales externos de diversas especialidades pertenecientes a las principales universidades del país y a los organismos cooperantes, lo que garantizará que el seguimiento y la evaluación se la realice desde una perspectiva interdisciplinaria.

2.1 ETAPAS DEL CONCURSO

El concurso contempla varias etapas de recopilación de información, seguimiento, evaluación y selección de las iniciativas postulantes. Se distinguen los siguientes momentos dentro del ciclo:

PRIMERA ETAPA: Lanzamiento y validación

Corresponde a la convocatoria y difusión del concurso, en el ámbito nacional, a través de la convocatoria oficial del Consejo Nacional de Competitividad (CNC); de la distribución de invitaciones por parte de la Asociación de Municipalidades (AME); del Consorcio de Consejos Provinciales (CONCOPE); del Banco del Estado (BEDE) y de publicaciones en los principales medios de comunicación.

Posterior a la inscripción de las postulaciones se realizará un proceso de validación de los datos y requisitos exigidos en la Solicitud de Admisión al Concurso (SAC). Si bien esta etapa no forma parte de la evaluación, constituye un paso fundamental para que sean consideradas en el proceso de premiación. La información proporcionada por las iniciativas postulantes alimentará una Base de Buenas Prácticas de libre acceso público.

El resultado de esta convocatoria será la inscripción de iniciativas para cada una de las diferentes categorías.

SEGUNDA ETAPA: Seguimiento del proceso

La segunda etapa consiste en el acompañamiento a las iniciativas postulantes en las categorías de transparencia; planificación y participación ciudadana; y mejoramiento de servicios; por parte de un equipo de estudiantes de las principales universidades del país. Adicionalmente, existirá un equipo de supervisión y capacitación, conformado por técnicos de las entidades cooperantes, que garantizarán la calidad del seguimiento.

TERCERA ETAPA: Evaluación del cumplimiento del Formato de Informe de Evaluación (FIE)

La tercera etapa evaluará a las iniciativas postulantes luego de que han presentado el FIE. El comité técnico analizará el nivel de cumplimiento de los indicadores de resultados y procesos entregados.

Las iniciativas que cumplan con las normas del formato de presentación, las condiciones y resultados básicos de los criterios para cada practica serán enviadas al Comité de Jueces y Auditoria.

CUARTA ETAPA: Visitas en terreno

La cuarta etapa consiste en visitas en terreno por parte de la comisión de jueces y una firma auditora a los postulantes seleccionados al final de la tercera etapa.

La comisión de jueces evaluará los componentes relacionados con el proceso de la buena práctica, mientras que la empresa auditora externa evaluará los resultados de la misma, con relación a los indicadores.

Las entidades que hayan sido escogidas para tener una visita en terreno y que ratifiquen en ésta que su gestión es de calidad, serán declaradas por la comisión de jueces como “finalistas” del concurso, lo que será oportunamente certificado por la administración del premio.

QUINTA ETAPA: Adjudicación del premio

En la quinta etapa, el Jurado deberá asignar los premios a la calidad de la gestión pública seccional en las diferentes categorías de postulación.

El Jurado se centrará en una apreciación global de los postulantes, que permita seleccionar a aquellos que hayan desarrollado una mejor gestión de calidad y que sean ejemplo para todos los gobiernos similares y el país en general.

Una vez terminado el proceso, en ceremonia pública, serán entregados los premios y distinciones para las diferentes categorías.

SEXTA ETAPA: Evaluación

Al finalizar el concurso, la Secretaría Técnica realizará la evaluación de la metodología aplicada en cada etapa de la premiación para mejorarla para el próximo concurso.

El siguiente cuadro sinóptico resume las etapas del proceso y sus principales características:

Cuadro No. 1: Resumen de las etapas del concurso

No.	Etapa	Objetivos	Instrumentos de alimentación y recolección de información	Instrumentos de Evaluación	Evaluadores	Criterios	Productos
1	Lanzamiento y validación	Motivar la participación de los gobiernos seccionales. Asegurar que todas las postulaciones cumplan con los datos y requisitos exigidos. Difundir las iniciativas postulantes.	Solicitud de admisión al concurso (SAC).	Informe de validación.	Secretaría Técnica.	Cumplimiento de información solicitada.	Postulaciones Rectificaciones a los SACs. Base de datos de buenas prácticas.
2	Seguimiento del proceso	Acompañar a las iniciativas en temas de transparencia; planificación y participación ciudadana; y mejoramiento de servicios.	SAC Instructivos de estrategias de referencia por cada categoría. Formularios de	Informe global de cada iniciativa para el Comité Técnico. Documento de sugerencias a la	<i>Equipos de seguimiento:</i> 2 estudiantes universitarios por institución. <i>Equipo de supervisión y capacitación:</i>	Verificación de indicadores técnicos.	Informe global de cada iniciativa para el Comité Técnico

No.	Etapas	Objetivos	Instrumentos de alimentación y recolección de información	Instrumentos de Evaluación	Evaluadores	Criterios	Productos
			recopilación de información.	metodología.	técnicos de los organismos cooperantes.		
3	Evaluación del cumplimiento del FIE	Documentar los procesos y registrar información de la iniciativa. Evaluar el nivel de cumplimiento de los criterios entregados en el FIE.	Formato de Informe de Evaluación (FIE). Matriz de verificación de los indicadores.	Informes y formulario de la fase de seguimiento. Informe de evaluación de cada iniciativa. Cuadro de evaluación comparativa. Documento de sugerencias a la metodología.	Comité Técnico: 1 técnico por cada institución cooperante.	Matriz de indicadores de resultados y procesos.	Lista de iniciativas semifinalistas que pasarán a la siguiente etapa: visita en terreno. Base de datos con información ampliada.
4	Visitas en terreno: - Calificación del proceso. - Auditoria externa de los resultados financieros, institucionales y técnicos.	Verificación de la información proporcionada en la tercera etapa. Recabar la percepción de los agentes no directamente involucrados en la iniciativa. Profundizar sobre aspectos relevantes para los objetivos del concurso.	Contacto directo con la iniciativa y otros actores.	Informe de calificación del proceso de la iniciativa. Informe de auditoria financiera y técnica. Cuadro de evaluación comparativa.	Comité de Jueces para calificación del proceso. Auditora externa a los resultados financieros, institucional y técnicos.	Innovación Sostenibilidad Replicabilidad	Lista de finalistas del concurso. Base de información con iniciativas finalistas.
5	Adjudicación del premio	Asignar los premios a la gestión pública en las diferentes categorías de postulación. Difusión de las experiencias	Lista de finalistas		Jurado		Iniciativas premiadas y reconocidas. Iniciativas con amplio proceso de difusión.
6	Evaluación de la metodología	Mejorar continuo de la metodología para los siguientes concursos.	Documentos de sugerencias a la metodología realizada en cada etapa.	Informe global de metodología	Secretaría Técnica		Guía metodológica mejorada.

2.2 EQUIPO TÉCNICO

Una condición esencial en la implementación del concurso será trabajar con un sistema de seguimiento y evaluación, a través del CONESUP, universidades, auditoras externas, y entidades cooperantes, lo que garantizará legitimidad y confiabilidad al proceso, además de enriquecer su desarrollo teórico y metodológico.

Se conformará una **Secretaría Técnica** que será el ente encargado de la administración del programa. Estará compuesta por tres funcionarios permanentes y contará con la colaboración itinerante de técnicos especializados de las instituciones cooperantes.

En la etapa de seguimiento se dará acompañamiento a las categorías de transparencia; planificación y participación ciudadana; y al mejoramiento de servicios públicos; por lo que se formarán dos equipos:

↻ **Equipo de seguimiento**, formado por dos estudiantes universitarios por institución participante. Esta conformación se podrá ajustar de acuerdo al ámbito territorial de influencia de las universidades y la complejidad de las iniciativas. El estudiante que de seguimiento a los temas de transparencia, planificación y participación ciudadana será cambiado constantemente para garantizar la verificación de la información.

↻ **Equipo de supervisión y capacitación**, que garantizará la calidad del seguimiento y estará integrado por técnicos de los organismos cooperantes (AID, GTZ, PNUD, CONESUP, BEDE) de conformidad a los perfiles previamente determinados.

Adicionalmente, se conformará un **Comité Técnico** encargado de la evaluación del cumplimiento del FIE, el mismo que estará conformado por los funcionarios de la Secretaría Técnica y los técnicos de los organismos cooperantes.

Los estudiantes y técnicos que integrarán los diferentes grupos de trabajo provendrán de diversas disciplinas, con variado perfil académico y profesional conforme a la práctica a la que se le realizará el seguimiento y evaluación, pero con un interés común en temas ligados a la política y gestión públicas, desarrollo local, planificación participativa, entre otros. (Ver Anexo No.1)

La presencia de diferentes especialidades; los diversos tipos y niveles de experiencia de los técnicos garantizará la objetividad del seguimiento, y

fortalecerá un enfoque interdisciplinario en el análisis de cada buena práctica.

El concurso será coordinado por la Secretaría Técnica y el CONESUP en su totalidad. Se iniciará con una convocatoria a los profesionales conforme con el perfil establecido por cada buena práctica. Las entidades cooperantes, el CONESUP en coordinación con la Secretaría Técnico prepararán y darán la capacitación necesaria para llevar a cabo todos los procesos, además del apoyo constante en todas sus fases.

El trabajo con los equipos aportará beneficios adicionales para el sistema, como son: creación de redes de intercambio de profesionales; difusión del programa; y promoción y materialización de las innovaciones.

2.3 OPERATIVIDAD DE LAS ETAPAS

2.3.1 PRIMERA ETAPA: Lanzamiento y validación

Corresponde a la convocatoria y difusión del concurso, en el ámbito nacional, a través de la convocatoria oficial del Consejo Nacional de Competitividad (CNC); de la distribución de invitaciones por parte de la Asociación de Municipalidades (AME); del Consorcio de Consejos Provinciales (CONCOPE); del Banco del Estado (BEDE) y de publicaciones en los principales medios de comunicación.

La validación tiene como objetivo asegurar que todas las postulaciones cumplan con los datos y requisitos exigidos en la *Solicitud de Admisión al Concurso (SAC)*. Este formulario solicita los datos generales de la institución participante, las categorías en las que participará y la situación actual de la categoría a participar. (Ver Anexo No. 2)

Si bien esta etapa no forma parte de la evaluación, constituye un paso fundamental para que las iniciativas sean consideradas en el proceso de premiación. La información proporcionada por las iniciativas postulantes alimentará una base de datos de buenas prácticas de libre acceso público a través del Internet.

Esta etapa, a cargo de la Secretaría Técnica del Concurso, se inicia desde la recepción de la primera postulación, y finaliza una semana después del cierre de la inscripción.

2.3.2 SEGUNDA ETAPA: Seguimiento del proceso

2.3.2.1 Objetivo

Las iniciativas que participen en las categorías de transparencia; planificación y participación ciudadana; y mejoramiento institucional tendrán un acompañamiento por parte del equipo de seguimiento y el de supervisión.

2.3.2.2 Enfoque metodológico

La metodología a aplicar en esta etapa requiere tomar en cuenta la especificidad de cada categoría, a través de una mirada más particular y acorde a la temática involucrada. En esta etapa se requieren dos características principales: i) carácter cualitativo, orientado a identificar, conocer y relevar la especificidad de cada iniciativa, y ii) carácter cuantitativo para recabar la información financiera, institucional y técnica requerida en los formularios respectivos.

El seguimiento de cada buena práctica será acompañado por *instructivos de estrategias de referencia y formularios* coherentes con cada categoría temática (Ver Anexo No.3 y 4), que permitirán valorar más adecuadamente cada iniciativa con respecto a un universo conocido de prácticas de índole similar.

A su vez el equipo de supervisión / capacitación conformado por técnicos de las entidades cooperantes deberá garantizar la calidad del proceso aplicado en el proceso de seguimiento.

2.3.2.3 Procedimiento

Trabajo en equipo

La etapa de seguimiento contará con dos equipos de trabajo:

➤ **Equipo de seguimiento**, formado por dos estudiantes universitarios por institución participante. Esta conformación se podrá ajustar de acuerdo al ámbito territorial de influencia de las universidades y a la complejidad de las iniciativas. El estudiante que de seguimiento a los temas de transparencia, planificación y participación ciudadana será cambiado constantemente para garantizar la verificación de la información.

➤ **Equipo de supervisión y capacitación**, que garantizará la calidad del seguimiento y estará integrado por técnicos de los organismos cooperantes (AID, GTZ, PNUD, CONESUP, BEDE) de conformidad a los perfiles previamente determinados.

Material generado

Al finalizar esta etapa, el equipo de seguimiento deberá presentar al Comité Técnico los formularios con la información recabada y un informe con el análisis global de la experiencia. El informe de la iniciativa deberá considerar fortalezas, debilidades, el contexto general, etc.

Adicionalmente, deberán generar un documento de sugerencias a la metodología aplicada y como sería posible mejorarla.

Tiempo de evaluación

El trabajo en esta etapa se realizará durante un año.

2.3.2.4 Instrumentos

Los instrumentos para la recopilación de la información son:

✦ ***Solicitud de Admisión y Categorización (SAC)***

✦ ***Instructivos de estrategias de referencia por cada categoría***

Consiste en instructivos que enumeran estrategias generales y específicas en cada categoría de un universo conocido de prácticas de índole similar que han sido aplicados en otros países. (Ver Anexo No. 3)

✦ ***Formularios de recopilación de información,***

Contendrán plantillas con información financiera, institucional y técnica requerida de relevar en cada categoría a dar seguimiento. (Ver Anexo No. 4)

Los instrumentos de evaluación en esta etapa son:

✦ El ***informe de seguimiento global***, acordado previa discusión al interior del grupo, debe contener una síntesis de la iniciativa, del proceso, fortalezas, debilidades, análisis del entorno, etc.

✦ Los ***formularios por cada iniciativa*** con la información recabada.

✦ El ***documento de sugerencias a la metodología*** debe ser elaborado por cada uno de los equipos, facilitará la evaluación del

proceso en sí mismo y posterior perfeccionamiento para los siguientes años.

2.3.2.5 Criterios e indicadores

En esta etapa se recabará información para el seguimiento de los indicadores técnicos para las categorías de transparencia; planificación y participación ciudadana; y para mejoramiento de servicios públicos. (Ver Anexo No.5)

2.3.2.6 Resultados

Informe de seguimiento global de cada iniciativa para que el Comité Técnico revise y valide la información del FIE en la siguiente etapa.

2.3.3 TERCERA ETAPA: Evaluación del cumplimiento del Formato de Informe de Evaluación (FIE)

2.3.3.1 Objetivo

En la tercera etapa se evaluarán las iniciativas luego de que las instituciones hayan presentado el FIE (Ver Anexo No. 6). El FIE permitirá documentar el proceso y los resultados obtenidos de la iniciativa postulante. La Comisión Técnica apreciará el nivel de cumplimiento de los criterios entregados en el FIE.

Las buenas prácticas que cumplan con las normas del formato de presentación, las condiciones y resultados básicos del criterio para mejores prácticas serán enviadas al Comité de Jueces y Auditoría. Finalmente, se actualizará y ampliará la base de buenas practicas.

2.3.3.2 Enfoque metodológico

En esta tercera etapa, la evaluación de las iniciativas es más formal y estricta, por lo que se han definido para cada categoría *los indicadores* y sus *medios de verificación*, tanto para los resultados como para el proceso (Ver Anexo No. 5). Los mismos que son en su mayoría cuantificables y se los puede aplicar de manera abstracta.

La información de los FIE será verificadas con los informes de seguimiento y sus respectivos formularios generados en la etapa anterior.

2.3.3.3 Procedimiento

Equipo de trabajo

La evaluación de esta fase estará a cargo del Comité Técnico, el mismo que estará compuesto por técnicos especializados en las diferentes categorías de los organismos cooperantes.

Los técnicos especializados con base a su experiencia temática deberán aportar contexto y un marco de referencia adecuada a la iniciativa respectiva.

El conocimiento sobre cada categoría temática de los técnicos convocados permitirá determinar si efectivamente se esta frente a una práctica innovadora más allá del discurso de los postulantes.

Tiempo de evaluación

El trabajo en esta etapa se realizará durante dos semanas.

2.3.3.4 Instrumentos desarrollados

Los instrumentos a ser utilizados para recopilar información son:

✦ **Formato de Informe de Evaluación (FIE)**, que consiste en la presentación detallada y documentada del informe que ha preparado el postulante, en referencia a los criterios de evaluación de resultados y de proceso; y debe ser entregado en papel y en formato electrónico.

Este informe permite al Comité Técnico, los jueces y el jurado realizar una rigurosa apreciación de las prácticas de gestión y resultados alcanzados por el participante.

✦ **Matriz de medios de verificación de los indicadores**, incluye por cada indicador, el documento del que se obtendrá información, la información a ser recabada, la periodicidad y la fuente.

Los instrumentos de evaluación para esta fase son:

✦ **Informes y formularios de la fase de seguimiento**

✦ **Informe de evaluación de cada iniciativa**, incluye una síntesis de la evaluación, fundamentación de la valoración asignada a cada criterio, interés de la experiencia para efectos de replicabilidad,

recomendaciones al respecto y observaciones para la documentación en terreno, dudas, aspectos críticos, etc.

✦ **Cuadro de evaluación comparativa**, este instrumento permite reunir en un solo cuadro los puntajes obtenidos por todas las experiencias de un campo temático común.

✦ **Documento de sugerencias a la metodología**, aplicados en la esta etapa para su posterior perfeccionamiento.

2.3.3.5 Criterios e indicadores

Se han definido para cada categoría, tanto para el proceso como para los resultados, indicadores y medios de verificación (Ver Anexo No. 5), los mismos que son en su mayoría cuantificables y se los puede aplicar de manera abstracta.

En la *Matriz de Verificación* de los indicadores, se especifica para cada indicador, el documento del que se obtendrá información, la información a ser recabada, la periodicidad y la fuente.

2.3.3.6 Resultados

Lista de iniciativas semifinalistas que serán verificadas mediante visita en terreno.

2.3.4 CUARTA ETAPA: Visitas en terreno

La cuarta etapa consiste en visitas en terreno por parte de la Comisión de Jueces y la Auditora externa a los postulantes seleccionados al final de la tercera etapa. La Comisión de Jueces calificarán el proceso y la auditora externa verificará los resultados en las áreas de información financiera, institucional y técnica.

La información recopilada en terreno aportará mayores elementos para la comprensión de las experiencias, y con ello la identificación de las experiencias a premiar.

2.3.4.1 Objetivos

Los objetivos específicos de las visitas en terreno son:

✦ Verificación o constatación de la información proporcionada en la tercera etapa.

-
- ✦ Recabar la percepción de los agentes no directamente involucrados en la iniciativa, como pueden ser vecinos, empresas, organizaciones, etc.
 - ✦ Profundizar sobre aspectos relevantes para los objetivos del programa.

2.3.4.2 Enfoque metodológico

Para la calificación del proceso se tendrá un enfoque de estudio de casos, buscando conocer cada experiencia en su lugar de funcionamiento, aportando conocimiento práctico-experimental.

La auditoria externa de los resultados en las áreas financiera, institucional y técnica será aplicada mediante la aplicación de una muestra representativa para la verificación.

2.3.4.3 Procedimiento

El Comité de Jueces evaluará los componentes relacionados con el proceso de la buena práctica, mientras que la auditora evaluará los resultados de la misma, con relación a los indicadores.

La duración del procedimiento puede variar entre dos y cuatro días, según el tamaño de la entidad y la complejidad de la categoría. El programa de la visita será acordado entre el juez líder del equipo y las máximas autoridades de la entidad postulante, con al menos una semana de anticipación.

2.3.4.4 Instrumentos

Los instrumentos de evaluación a ser utilizados son:

- ✦ **Formato de Informe de Evaluación (FIE)**

- ✦ Sobre la base del resultado de estas evaluaciones en terreno, el Comité de Jueces y la Auditoría, presentará al Jurado un **informe sobre el proceso de evaluación**, incluyendo una justificación detallada de los postulantes que en opinión del Comité de Jueces y la Auditoría, son los más destacados en cada categoría de postulación.

- ✦ Tanto el Comité de Jueces como la Auditora deberán elaborar un **documento de sugerencias a la metodología** aplicada.

2.3.4.5 Criterios e indicadores

Para la calificación del proceso se aplicaran tres criterios: innovación, sostenibilidad y transferencia. Estos criterios comprenden los siguientes temas, con su respectiva ponderación:

INDICADORES DE PROCESO BUENA PRÁCTICA

	ASPECTOS (10%)	TEMAS	PONDERACION
1	Innovación / costo beneficio / entorno	Procedimientos o practicas innovativas que contribuyen a mejorar los resultados de los procesos, que mantengan un bajo costo/beneficio de acuerdo al entorno en que se aplique la iniciativa.	40%
2	Sostenibilidad	Marcos legislativos y reglamentarios; politicas sociales y/o estrategias sectoriales que permitan mantener la línea de trabajo; marcos institucionales y procesos para la adopción de decisiones; sistemas de gestión eficientes, transparentes y responsables	50%
3	Transferencia	Posibilidades de beneficio hacia otros de la experiencia o posibilidades de que otros aprendan de esa iniciativa. Forma en que la iniciativa puede ser duplicada /adaptada en otro contexto, dónde y por quién. Que pasos se daría para ayudar a otros a replicar la iniciativa.	10%

2.3.4.6 Resultados

Las entidades que hayan sido escogidas para tener una visita en terreno y que sean ratificadas como sobresalientes, serán declaradas por el Comité de Jueces como “finalistas” del concurso, lo cual será oportunamente certificado por la Administración del Premio.

Adicionalmente, serán incluidas como iniciativas premiadas en la base de buenas práctica.

2.3.5 QUINTA ETAPA: Adjudicación del Premio

En la quinta etapa, el Jurado deberá asignar los Premios a la Gestión Pública en las diferentes categorías de postulación, en ceremonia pública.

En la ceremonia de premiación también se organizaran mesas redondas, conferencias, exposición de las experiencias, entre otras actividades, de tal manera que se visibilicen las experiencias, se vinculen entre ellas y sirvan de ejemplo para todos los gobiernos similares y el país en general.

2.3.6 EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Con base en los documentos de sugerencias a la metodología de cada etapa, se busca un mejoramiento continuo de la metodología para los siguientes años del concurso. Esta etapa será responsabilidad de la Secretaría Técnica del concurso.

Estudiante 1

Objetivo	Integrar el equipo de seguimiento para acompañar las iniciativas relacionadas con las áreas de "Transparencia" y "Planificación y participación ciudadana".
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">▪ En procesos participativos en la universidad o en su comunidad.▪ Realización de encuestas y recolección de información.▪ Procesamiento y análisis de encuestas.▪ Realizado investigaciones en las áreas de gestión pública, transparencia, participación ciudadana y planificación.
Educación	<ul style="list-style-type: none">▪ Egresado o estudiante de los últimos niveles de carreras de gestión pública, administración de empresas, economía, o carreras afines.▪ Conocimientos generales de finanzas.▪ Conocimientos generales de gestión pública▪ Conocimientos generales de planificación
Intereses	En temas de gestión pública, planificación, procesos participativos y control social.
Sugerencias	De preferencia que provenga de una Universidad cercana a la iniciativa postulante.

Estudiante 2

Objetivo	Integrar el equipo de seguimiento para acompañar las iniciativas relacionadas con el área de "Mejoramiento de Servicios Públicos: Residuos sólidos; y agua potable y alcantarillado".
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">▪ En empresas de servicios públicos de residuos sólidos; y agua potable y alcantarillado, deseable.▪ Realización de investigaciones en servicios públicos▪ Realización de encuestas y recolección de información.▪ Procesamiento y análisis de encuestas.
Educación	<ul style="list-style-type: none">▪ Egresado o estudiante de los últimos niveles de carreras de ingeniería sanitaria, ingeniería civil, arquitectura, o carreras afines.▪ Conocimientos generales de gestión pública y gestión de servicios públicos.
Intereses	En temas de gestión pública, residuos sólidos, agua potable y alcantarillado. .
Sugerencias	De preferencia que provenga de una Universidad cercana a la iniciativa postulante.

PREMIO A LA GESTIÓN PÚBLICA SECCIONAL

Las tres dimensiones en la gestión seccional: eficiencia, transparencia y sociedad

Perfiles

Técnico 1

Objetivo	Integrar el equipo de supervisión y capacitación que garantizarán la etapa de seguimiento de las iniciativas relacionadas con el área de "Mejoramiento institucional".
Experiencia	De al menos tres años de asistencia técnica a instituciones de preferencia públicas en los siguientes campos: <ul style="list-style-type: none">▪ Procesos de cambio▪ Fortalecimiento institucional▪ Modelos de gestión pública▪ Planificación▪ Finanzas públicas▪ Facilitación de procesos.▪ Docencia
Educación	Profesional en Administración de empresas, economía, psicología industrial, o carreras afines. De preferencia con postgrado en gestión pública y desarrollo local..
Intereses	En temas de gestión pública, procesos de cambio, participación y afines al área.
Sugerencias	Dispuesto a realizar visitas de campo a las iniciativas postulantes.

Técnico 2

Objetivo	Integrar el equipo de supervisión y capacitación que garantizarán la etapa de seguimiento de las iniciativas relacionadas con las áreas de "Transparencia" y "Planificación y participación ciudadana".
Experiencia	De al menos tres años de asistencia técnica a instituciones de preferencia públicas en los siguientes campos: <ul style="list-style-type: none">▪ Control de la corrupción▪ Difusión de información▪ Control social▪ Participación ciudadana▪ Planificación▪ Procesos de cambio▪ Facilitación de procesos.▪ Docencia
Educación	Profesional en Administración de empresas, economía, psicología industrial, o carreras afines. De preferencia con postgrado en gestión pública y desarrollo local.
Intereses	En temas de gestión pública, transparencia, procesos de cambio, participación y afines al área.
Sugerencias	Dispuesto a realizar visitas de campo a las iniciativas postulantes.

Técnico 3

Objetivo	Integrar el equipo de supervisión y capacitación que garantizarán la etapa de seguimiento de las iniciativas relacionadas con las áreas de "Descentralización".
Experiencia	De al menos tres años de asistencia técnica a instituciones de preferencia públicas en los siguientes campos: <ul style="list-style-type: none">▪ Descentralización▪ Desarrollo local▪ Modelos alternativos de gestión pública▪ Negociación de conflictos▪ Procesos de cambio▪ Facilitación de procesos.▪ Docencia
Educación	Profesional en Administración de empresas, economía, psicología industrial, o carreras afines. De preferencia con postgrado en gestión pública, descentralización y/o desarrollo local.
Intereses	En temas de gestión pública, descentralización, procesos de cambio, y afines al área.
Sugerencias	Dispuesto a realizar visitas de campo a las iniciativas postulantes.

Técnico 4

Objetivo	Integrar el equipo de supervisión y capacitación que garantizarán la etapa de seguimiento de las iniciativas relacionadas con el área de "mejoramiento de servicios públicos".
Experiencia	<p>De al menos tres años de asistencia técnica a instituciones de preferencia públicas en los siguientes campos:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Gestión de residuos sólidos;▪ Gestión de agua potable y alcantarillado,▪ Saneamiento sanitario▪ Modelos alternativos de gestión de servicios▪ Finanzas públicas y costos▪ Procesos de cambio▪ Facilitación de procesos.▪ Docencia
Educación	Profesional de ingeniería sanitaria, ingeniería civil, arquitectura, o carreras afines. De preferencia con postgrado en gestión pública, desarrollo local o afines.
Intereses	En modelos de gestión pública, residuos sólidos, agua potable y alcantarillado.
Sugerencias	Dispuesto a realizar visitas de campo a las iniciativas postulantes.

PREMIO A LA GESTIÓN PÚBLICA SECCIONAL

Las tres dimensiones en la gestión seccional: eficiencia, transparencia y sociedad

Solicitud de admisión al
concurso (SAC)



SOLICITUD DE ADMISIÓN Y CATEGORIZACIÓN

INTRODUCCIÓN.

En esta sección se incluye el formulario, las instrucciones básicas de cómo llenarlo y antecedentes varios relacionados.

INSTRUCCIONES PREVIAS

Debe ser llenado completamente y estar debidamente firmado por la máxima autoridad institucional.

El postulante debe enviar, junto con el SAC, un organigrama de la entidad nombrando a los responsables de las divisiones.

CATEGORÍAS DE POSTULACIÓN

- ✘ **Categoría Mejoramiento Institucional**
Mejoramiento de los mecanismos y niveles de recaudación, optimización y racionalización del gasto.
- ✘ **Categoría Transparencia**
Mejoramiento de la disponibilidad y el acceso a la información de la gestión. Incorporación y mejoramiento de procesos de divulgación (estrategia, actores, instrumentos)
- ✘ **Categoría Planificación y Participación**
Elaboración y ejecución del plan, fomento de la participación y asociativismo.
- ✘ **Categoría Descentralización**
Asunción de nuevas competencias, procesos de concertación de actores para asumir nuevas competencias, elaboración de modelos de gestión para nuevas competencias.
- ✘ **Categoría Mejoramiento de Servicios (Sólo Municipios)**
 - Agua potable, alcantarillado sanitario y desechos sólidos: eficiencia técnica y financiera del servicio.



INSTRUCCIONES DE LLENADO.

1. BUENAS PRACTICAS Y CATEGORÍAS

POSTULO A:	CATEGORÍA
<input type="checkbox"/>	MEJORAMIENTO DE SERVICIOS
	Agua potable y Alcantarillado
	Desechos Sólidos
<input type="checkbox"/>	MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL
<input type="checkbox"/>	TRANSPARENCIA
<input type="checkbox"/>	PLANIFICACIÓN
<input type="checkbox"/>	DESCENTRALIZACIÓN

2. DATOS ENTIDAD SOLICITANTE

a. Antecedentes Básicos

Nombre del Gobierno Seccional, datos de ubicación, teléfonos, fax, correo electrónico y página web de existir.

b. Datos de la autoridad.

Nombre de la máxima autoridad y los directamente relacionados con la categoría a participar.

c. Persona de Contacto

d. Tipo de organización de cooperación y/o asistencia

Nombre, dirección, persona de contacto y tipo de organización, al menos de una de las instituciones/personas asociadas.

<input type="checkbox"/>	Asistencia técnica
<input type="checkbox"/>	Asistencia financiera
<input type="checkbox"/>	Cooperación y/o asociación intergubernamental
<input type="checkbox"/>	De crédito
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique):



3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CATEGORÍA A PARTICIPAR

3.1 ¿A qué problema está dando respuesta el programa? Establezca la situación que se presenta y cuáles son los objetivos de cambio en la categoría a participar.

3.2 Debe establecer indicadores de inicio del programa a ser realizado.

CATEGORÍA: PLANIFICACIÓN

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	% del monto de proyectos del plan considerado en la ejecución del presupuesto	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	% del monto de proyectos del plan considerado en el presupuesto	
	% de cofinanciamiento de actores para la ejecución del plan.	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	Número de actores identificados que participan a lo largo de la elaboración del plan / total de sectores identificados en el mapeo de actores inicial	(Municipios)
	Conformación del Comité de Desarrollo Provincial u otra instancia de participación	(Consejos Provinciales)
		(Consejos Provinciales)

CATEGORÍA: MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	Crecimiento de ingresos propios.	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Equilibrio corriente: Ingreso Corriente = Gasto Corriente	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	Gasto. Operativo/ Gasto. Administrativo	

**CATEGORÍA: MEJORAMIENTO DE SERVICIOS (Solo Municipios)****(Agua Potable y Alcantarillado)**

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	Reducción de pérdidas. (Volumen de tratada – volumen de agua facturada)/volumen de agua tratada	
	Predios con servicios de alcantarillado sanitario/predios con servicio de agua potable	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Ing. Tarifas y tasas/gastos corrientes de servicios	
	Funcionarios * 1000 habitantes	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL		

CATEGORÍA: MEJORAMIENTO DE SERVICIOS**(Desechos sólidos)**

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	Disposición final de desechos: Tonelada de ds tratada / tonelada de ds generada.	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Ing. Tarifas y tasas/gastos corrientes de servicios	
	Funcionarios * 1000 habitantes	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	Campañas de difusión y educación orientadas a desechos sólidos.	

CATEGORÍA: TRANSPARENCIA

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	Acceso a la información municipal.	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Información de la gestión institucional publicada.	
	% de procesos de contratación abiertos al público	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	Sesiones de concejo abiertas, audiencia públicas / Total de sesiones Implantación de veedurías.	

**CATEGORÍA: DESCENTRALIZACIÓN**

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	# de competencias asumidas.	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	% de recursos de la ejecución presupuestaria destinado a las nuevas competencias	
	Ingresos propios vinculados a la ejecución de nuevas competencias /Gastos de ejecución de nuevas competencias	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	# de procesos de dz de competencias en los que se encuentran inmersos	

SOLICITUD DE ADMISIÓN Y CATEGORIZACIÓN

Solicito la Admisión y Categorización del Municipio / Consejo Provincial (o sus empresas), como postulante al Premio a la Calidad de la Gestión Seccional, versión 2002 – 2003, cuyas condiciones declaro conocer y aceptar.

También declaro y doy fe de que los antecedentes presentados corresponden a la realidad.

Firma de la Máxima Autoridad o Representante Legal.

PREMIO A LA GESTIÓN PÚBLICA SECCIONAL

Las tres dimensiones en la gestión seccional: eficiencia, transparencia y sociedad

Instructivos de referencia

PREMIO A LA GESTIÓN PÚBLICA SECCIONAL

Las tres dimensiones en la gestión seccional: eficiencia, transparencia y sociedad

Mejoramiento de
servicios públicos

El mejoramiento de los servicios públicos, especialmente los relacionados con los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario; y el de desechos sólidos reduce la incidencia de una variedad de enfermedades. El contar con buenos servicios en estas categorías es el principal indicador del nivel de desarrollo y salud de una comunidad.

- Promover modelos de gestión de servicios que garanticen la participación comunitaria.
- Garantizar la participación de la comunidad en la determinación de los costos de inversión, el nivel de servicio y la cobertura, la capacidad de pago de los servicios y la responsabilidad en el funcionamiento y mantenimiento de los mismos.
- Lograr que los servicios sean autocosteables, es decir que generen recursos suficientes que permitan al menos recuperar las inversiones nuevas y aprovisionar fondos para su futura reposición.
- Repartir equitativamente entre los usuarios el costo de los servicios mediante la progresividad del precio, basado en el consumo y el uso económico.
- Promover el cobro eficiente de los servicios.
- Fortalecer el área de fiscalización de usuarios.
- Promover una cultura de pago.

- No conceder exenciones del pago de consumo a ninguna persona natural o jurídica.
- Contratar la facturación y el cobro a través de las ventanillas de los bancos.
- Acordar un programa de ajuste tarifario gradual, con la participación de los usuarios de los servicios.
- Reducir la morosidad de parte de los usuarios en el pago de los servicios.
- Eliminar los subsidios del municipio hacia el servicio y el traspaso de sus pérdidas a las finanzas municipales.
- En caso de existir subsidio a los servicios asumirlo en forma transparente y directa.
- Generación de mecanismos de control social del servicio.

Tradicionalmente el problema de los desechos no ha sido considerado problema del generador de los desechos, sino del gobierno local. Periódicamente el individuo generador de desechos los recoge en una bolsa de plástico y la pone frente a su casa para que alguien se encargue de ésta. Como muchas veces sucede, las municipalidades, principales encargadas de esta situación, no pueden hacer frente al manejo adecuado.

- Elaborar un “Plan de gestión de desechos sólidos” que contemple objetivos de prevención, reutilización, reciclaje y disposición final coherentes con una estrategia local global de sostenibilidad.
- Establecer programas de concientización a la comunidad para resolver el problema de los desechos sólidos en forma conjunta.

- Realizar una intensa labor de educación ambiental en el campo de los residuos con programas de información ciudadana y educación escolar.
- Promover la autogestión de las comunidades en el manejo de los desechos sólidos, motivando a la comunidad con los posibles beneficios que pueden obtener si participan: generación de empleo, ingresos por la venta de materiales clasificados, valor adquisitivo de tierras antes abandonadas y actualmente usadas para el relleno sanitario, disminuir niveles de contaminación, etc.
- Realizar campañas permanentes de concientización de la población para que el ciudadano se convierta en el protagonista de la recuperación y lo incorpore como un nuevo valor social.
- Localización de las posibles fuentes de generación de desechos en la comunidad, proyección del tipo de desechos a generar y estimación de cada uno de ellos.
- Selección doméstica en origen de los residuos en dos bolsas, una para los residuos inertes reciclables (envases y embalajes) y otra para el resto de los desperdicios.
- Establecer programas de recogidas selectivas complementarias: papel, vidrio, pilas, voluminosos, textil y escombros.
- Propiciar que los residuos sólidos se procesen por los mismos residentes para reducir el volumen de residuos y recuperar materiales reciclables, por ejemplo; trituradores de basura domésticos.
- Fomentar la generación de abono orgánico en los patios de las residencias como un medio de reducir el volumen de desechos.
- Creación de una red completa y moderna para la recogida y transporte de los residuos sólidos.

- Establecer programas de recogida selectiva del material según sistema (puerta a puerta, contenedores, aportaciones voluntarias, etc.).
- Crear o mejorar los medios para la recolección segura de los residuos industriales.
- Mantenimiento del parque automotor de carros recolectores de basura.
- Racionalización de rutas de recolección de basura.

- Realizar un programa de "Premio a los recicladores", que producirá un gran cambio en la actitud de la población respecto al tratamiento de residuos y la protección ambiental.
- Aplicación de programas de reciclaje mediante la construcción y puesta en funcionamiento de un centro de reciclaje en un lugar adecuado.
- Descarga de algunos materiales directamente en fábrica (papel, vidrio) para su posterior reciclaje.
- Integración de los materiales recuperados en la industria local o regional recicladora.
- Reciclaje de escombros, residuos de construcción y tierras de excavación.

- Eliminación de botaderos improvisados tales como los ríos de la comunidad.
- Cuantificación de desechos y clasificación según categorías de reciclables, descompostables, incinerables y para disposición en relleno sanitario a través de balanzas automáticas.
- Cambios en la mentalidad de las personas acerca de conceptos, percepciones, efectos e impacto del relleno

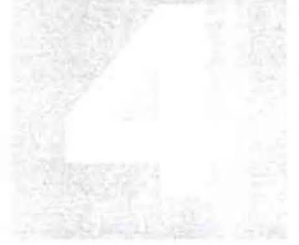
- sanitario, mediante generación de información, divulgación y visitas.
- Cambiar la concepción de que en el relleno sanitario se entierra tanto basura orgánica como inorgánica. Al relleno sanitario solo va basura que no es reutilizable o reciclable.

- Desarrollar un sistema de información geográfica del agua, así como sistemas para la planeación, para el conocimiento del recurso hídrico desde el punto de vista de la demanda y la disponibilidad.
- Determinar con precisión la disponibilidad de agua
- Establecer "Consejos de cuenca" con la participación de los usuarios y de los tres niveles de gobierno en la planeación hidráulica, así como en el financiamiento, construcción y operación de los sistemas no estratégicos.
- Complementar y depurar el catastro de usuarios de agua y alcantarillado; y planos de redes acueducto y alcantarillado.
- Inspecciones regulares de las fuentes de captación para identificar posibles problemas y proceder a implantar correctivos .

- Modernizar e incrementar la eficiencia en el manejo de las redes de medición, estaciones de monitoreo y equipamiento de laboratorios de calidad.
- Mejorar el mantenimiento de redes de acueducto y alcantarillado.

- Velar para que exista micromedición para todos los usuarios.
- Arreglo o instalación de macro y micro medidores.
- Hacer eficiente el sistema de medición para que los usuarios puedan controlar el consumo.
- Medición de la producción y consumo del agua para garantizar una justa distribución y cobro.
- Empezar campañas de concientización a fin de que la ciudadanía se sienta parte de un nuevo sistema de gestión, colabore con sus pagos oportunos, ayude a controlar fugas o robos por conexiones clandestinas y apoye en los trabajos de mantenimiento que se deberán realizar.
- Conexión oportuna de todos los usuarios para reducir las conexiones clandestinas.
- Sancionar las conexiones clandestinas mediante la suspensión del servicio.
- Fomentar cultura de uso racional del agua a través de campañas y programas de educación escolar especialmente.

- Inspección y verificación del estado de funcionamiento de las instalaciones de acueducto y alcantarillado para detectar problemas y proceder a las respectivas reparaciones.
- Ampliación de los sistemas de alcantarillado para aumentar la cobertura conforme la demanda.
- Crear o mejorar los medios para la recolección segura de las aguas servidas.



PREMIO A LA GESTIÓN PÚBLICA SECCIONAL

Las tres dimensiones en la gestión seccional: eficiencia, transparencia y sociedad.

Descentralización

Por descentralización se la transferencia de competencia y poderes de decisión de la administración directa del Estado a la administración indirecta (entes administrativos locales y entes institucionales autónomos). Es decir, es la transferencia de la autoridad y responsabilidades de las funciones públicas desde el gobierno central hacia las provincias, municipios, instituciones o empresas autónomas o semiautónomas, organismos no gubernamentales, etc.

- Compromiso político de las máximas autoridades para llevar adelante procesos de descentralización.
- Desarrollo de procedimientos democráticos de análisis de consecuencias previo a solicitar una competencia
- Los ciudadanos se vuelven sujetos activos que conocen, participan y toman decisiones sobre las competencias a asumir y asumen responsabilidades específicas ante ellas.
- Se aplica el principio de subsidiaridad en las solicitudes para asumir la competencia.
- Promoción de mancomunidades seccionales con el fin de promocionar la cogestión de competencias.
- Se buscan acuerdos entre el nivel municipal y el nivel provincial para asumir competencias.
- Se desarrollan mecanismos de interlocución entre el municipio y las juntas parroquiales.
- Se fortalecen las Juntas Parroquiales con miras a fortalecer la participación de tipo territorial.

- Búsqueda de la sustentabilidad sociopolítica, organizacional, técnica y financiera de las competencias a solicitar.
 - El gobierno local solicita al gobierno central asumir una competencia (negociación individual).
 - Establecer acciones que se materialicen en acuerdos y convenios con otras entidades del gobierno central de competencias susceptibles de descentralizar.
 - Participar de forma activa en todos aquellos foros o eventos nacionales y/o internacionales relacionados con la descentralización.
 - Participación activa de la comunidad para analizar consecuencias previas a solicitar una competencia.
-
- Se asumen todas las atribuciones de una competencia, incluyendo la administración, planificación y financiamiento.
 - En el nivel local se toman las decisiones para la gestión de cada competencia asumida.
 - Coparticipación social e institucional en la gestión de las competencias asumidas.
 - La Junta Parroquial asume algunas atribuciones de una competencia, dentro de un esquema de cogestión con el Municipio.
 - Creación de "Comités de gestión" que permita la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones de la competencia.
 - Cooperación administrativa y cruce de información entre el nivel municipal y el provincial.
 - El gobierno local concierta con el sector privado para una mejor prestación de bienes y servicios o de competencias asumidas.

- Las competencias asumidas buscan que su financiamiento sea en su mayor parte con la generación de ingresos propios.
- Incentivar la correspondencia fiscal, los ciudadanos tienen que sentir que los servicios locales tienen un precio en forma de impuestos locales, tarifas, tasas, etc.



PREMIO A LA GESTIÓN PÚBLICA SECCIONAL

Las tres dimensiones en la gestión seccional: eficiencia,
transparencia y sociedad.

Transparencia

La transparencia se refiere a la ejecución de gestiones sin vicios, sin desviaciones y deficiencias. Es sinónimo de una administración diáfana, íntegra, con probidad y ética. A su vez, "accountability", implica la responsabilidad de cumplir con las labores específicas y de rendir cuentas en forma precisa y oportuna.

- Fomentar alianzas contra la falta de transparencia integrando a la sociedad civil, al sector empresarial y al sector público.
- Conformar veedurías sociales, donde la sociedad pueda seguir, detectar y revertir las actividades que adolecen de transparencia.
- Campañas de cambio de conducta por medio de modificar la enseñanza tanto formal como no convencional. Por ejemplo se puede establecer programas de "Educación en valores" destinado a fomentar valores positivos en niños, para inculcar y reforzar valores opuestos a la corrupción.
- Establecer programas de "Islas de integridad", en el que en un proyecto específico, todos los participantes hacen un pacto contra el soborno.
- Instauración de códigos de ética dentro de la institución.
- Creación de "comisiones de transparencia" al interior de la institución para reducir la falta de transparencia, donde se capacitan a los funcionarios sobre valores, ética, eficiencia, etc.
- Crear "Foros de interés ciudadano", que son reuniones donde se promueve el debate público sobre los

problemas más importantes que enfrente el gobierno local y se proponen posibles soluciones.

- Realizar “Audiencias públicas” o sesiones de “Cabildo abierto”, que es un procedimiento de consulta e información que pueden utilizar las autoridades seccionales previo a la toma de decisiones frente a formulación o ejecución de políticas, programas o proyectos públicos, o para evaluar los mismos.
 - Instaurar “programas de inspección móviles”, al azar de la prestación de servicios públicos.
 - Garantizar la debida supervisión de los organismos de control gubernamental fortaleciendo los mecanismos internos como puede ser la capacidad de investigación y cumplimiento de las leyes, y facilitando el acceso del público a la información necesaria para un escrutinio externo significativo.
 - Establecer como obligatorio para todos los funcionarios la declaración de bienes, renuncia del sigilo bancario y tributario.
-
- Difusión periódica y pública de la planificación de obras, contratos suscritos y por suscribirse.
 - Suscribir “Pactos de integridad” que son acuerdos voluntarios suscritos entre todos los actores que intervienen en un proceso de contratación con recursos públicos, para fortalecer la transparencia, la equidad y la probidad de la modalidad contractual escogida.
 - Incluir en las propuestas de contratos u ofertas de compras “Cláusulas de no soborno” en la cual el oferente se compromete a no ofrecer sobornos y permite a un tercero independiente de un proceso de contratación pública dar su opinión frente al proceso de licitación.
 - Instituir “Programas de contrataciones transparentes”, que combinan las “Audiencias públicas” con los

“Pactos de integridad” a fin de promover la transparencia en distintos pasos del proceso de las contrataciones públicas.

- Las bases de licitación para la contratación pública de bienes y servicios son de libre disposición.
- Difusión de procedimientos de selección de ofertas, donde los requisitos, reglas y criterios para la selección y adjudicación de contratos deben ser públicos.
- Desarrollar un sistema público de adquisiciones abierto, competitivo y transparente, donde existan reglas de juego claras que se respeten y cumplan.
- Normar los procesos de concursos privados de precios y de contratación directa para evitar decisiones arbitrarias del destino de fondos del gobierno seccional y de selección de los contratistas.
- Libre acceso y competencia de profesionales y empresas en los procesos de contratación pública.
- Instaurar un sistema unificado de precios unitarios referenciales para obras civiles o contratación de servicios. Este sistema deberá estar en una base de datos que sea de libre acceso y publicación periódica.
- Apertura de las licitaciones pública y con la presencia de todas las partes interesadas.
- Todas las decisiones de adjudicación de contratos u obras deben quedar registradas completamente en actas, con sus respectivos documentos de respaldo.
- Eliminar cualquier régimen de excepción institucional a las normas de contratación pública.
- Monitoreo de procesos de licitación pública.
- Garantía de intervención por parte de los ciudadanos en materia de contratación pública o de adquisiciones. Todo ciudadano debe tener derecho a solicitar, y obtener, información sobre licitaciones y contratos realizados por el gobierno seccional.
- Contratación de auditorías especializadas y técnicas externas a los procesos de fiscalización.

- Establecer veedurías que realicen la contraloría social de las obras
- Establecer mecanismos legales para la protección del testigo de modo de amparar a funcionarios, contratistas o cualquier ciudadano que denuncie actos irregulares o de falta de transparencia.
- Aplicación de sanciones a empresas que incumplan contratos y prohibición de participación en nuevas licitaciones.

- Garantizar la libertad de acceso, calidad y oportunidad de la información de todas las operaciones del gobierno seccional.
- Establecer un sistema de información sobre la gestión pública seccional que al menos debe contar con:
 - Información financiera
 - Información de contratación pública
 - Información del gasto de inversión.
 - Información de personal
 - Información de evaluación de calidad de servicio.
- Establecer un programa de denuncias y sugerencias ciudadanas.
- Garantizar la existencia de una prensa alerta y libre que ejerza el papel de vigilante público.
- Establecer una oficina de acceso a información cuyo horario de atención al público sea difundido y suficientemente amplio que genere el menor inconveniente a los ciudadanos para realizar efectivamente el pedido de información.
- Establecer un programa de acceso de información vía telefónica, donde el ciudadano pueda ser atendido.

- Establecer plazos cortos (10 días) para responder a las solicitudes de información con prórrogas excepcionales.
- Elaboración de presupuestos estructurados, financiados y transparentes.
- Todos los ingresos o fondos seccionales, cualquiera sea su fuente de financiamiento, deben estar incluidos en el presupuesto.
- Facilitar el acceso irrestricto a la información sobre el uso de recursos.
- La gestión financiera debe enfatizar en el fortalecimiento de los controles financieros.
- Evaluaciones presupuestarias a los menos semestrales.



PREMIO A LA GESTIÓN PÚBLICA SECCIONAL

Las tres dimensiones en la gestión seccional: eficiencia, transparencia y sociedad

Planificación y participación

La planificación es el punto de partida de todo proceso de desarrollo organizacional porque a través de ella se establecen los objetivos, las metas y las estrategias generales que facilitarán el logro de las mismas.¹

La participación ciudadana es la participación de personas o grupos asociados, que no son parte de la estructura pública, en la discusión o solución de las temáticas públicas, y en su relación con el sector estatal.

La participación ciudadana implica el "ejercicio de la ciudadanía", la concreción de los derechos ciudadanos. Entre otros aspectos, éstos pueden ser: el ejercicio democrático del gobierno, la participación de los actores sociales en la gestión y control del gobierno local, los procesos de construcción y desarrollo de poderes locales alternativos, la planeación participativa del desarrollo, etc.

- Generar una visión concertada de futuro del gobierno local como punto central del proceso de planificación de actividades, tomando en cuenta al menos cuatro grandes temas: economía local, social, territorial/ambiental e institucional.
- Promover la planificación integral y de largo plazo. Por lo tanto debe contemplar las tres dimensiones de la sustentabilidad del desarrollo local: economía, social y ambiental, al momento de priorizar, concertar y ejecutar políticas, estrategias, programas y proyectos de desarrollo.

¹ Puentes Aldemar y Díaz José, Desarrollo Organizacional Programático: Modelo y enfoque aplicable a entidades públicas, Quito, 2001.

- El plan de desarrollo se basa en una evaluación de las capacidades locales y desarrolla capacidades para sostener el cumplimiento de las metas y objetivos de desarrollo.
- El plan de desarrollo toma en cuenta:
 - la construcción de conocimientos pertinentes (diagnósticos locales; reconocimiento de recursos naturales y culturales, etc.);
 - la construcción local del significado del desarrollo como un sentido compartido;
 - el diseño de un plan de desarrollo a partir de la voluntad colectiva;
 - el desarrollo de valores y actitudes con respecto a la valoración cultural;
 - el desarrollo de habilidades y capacidades productivas y laborales.
- El gobierno seccional establece mecanismos de coordinación para la creación de redes de trabajo e investigación entre los diferentes agentes económicos y sociales; para la realización conjunta de la planificación; y puesta en marcha del desarrollo socio-económico de cada zona.
- Facilitar la construcción de espacios y mecanismos de concertación social y establecimiento de alianzas multisectoriales.
- Constituir un “Concejo de desarrollo” en el cual estén representados los principales actores locales.
- Implementación de espacios de consulta y generación de consensos para la toma de decisiones.
- Hacer que la gente se sienta valorada al asumir sus propios aportes al proceso y, al hacerlo, introducir un sentido de pertenencia sobre las soluciones y de responsabilidad para la implementación.

- La organización, los medios, los procesos, los recursos se han adecuado a los objetivos contenidos en el Plan de Desarrollo.
- El plan de desarrollo del gobierno seccional orienta las decisiones de gasto y de inversión pública con carácter obligatorio. Las metas de estos planes se expresan mediante indicadores cuantitativos y cualitativos.
- El gobierno seccional elabora el plan operativo anual, consistentes con el plan de desarrollo plurianual, que sirve de base para la programación presupuestaria y evidenciará las relaciones costo-beneficio de los gastos.
- La definición de presupuestos públicos seccionales se realiza mediante espacios participativos.
- Se programan, priorizan y ponen en marcha los programas y proyectos que favorezcan los objetivos estratégicamente establecidos en el Plan de Desarrollo.
- En el presupuesto del gobierno seccional se han ejecutado todos los proyectos priorizados con base al plan operativo anual.
- La orientación del destino específico de los fondos públicos se relaciona con la priorización de los proyectos de desarrollo.
- Involucramiento de las organizaciones locales (principalmente de vecinos) en los distintos proyectos seccionales para movilizar aportes en término de mano de obra, materiales de la localidad y/o en algunos casos aportes financieros.

- El gobierno seccional ha asumido un papel de liderazgo en la sociedad y orienta sus principales esfuerzos a:
 - promover la participación de la ciudadanía en la gestión local,
 - impulsar la acción organizada de la sociedad;

- fortalecer a los actores de la sociedad civil,
 - promover la autoregulación de los actores
 - construir alianzas multisectoriales,
 - fomentar la transparencia y la lucha contra la corrupción.
 - fortalecer la identidad local, y
 - a implementar una pujante política de relaciones nacionales e internacionales.
- En el gobierno seccional se realizan “asambleas participativas” como una forma de organizar la demanda de los sectores sociales ante el gobierno.
 - El gobierno seccional fomenta la institucionalización de los espacios de participación para asegurar la sostenibilidad de las políticas.
 - Se motiva la participación de actores del sector privado como “socios del desarrollo” con el gobierno seccional, estableciendo juntos las prioridades de desarrollo, y compromisos de corresponsabilidad.
 - El gobierno seccional se vuelve un ejecutor de las decisiones de la población.

PREMIO A LA GESTIÓN PÚBLICA SECCIONAL

Las tres dimensiones en la gestión seccional: eficiencia,
transparencia y sociedad

Mejoramiento
institucional

El mejoramiento institucional busca aumentar la productividad de los organismos seccionales mediante estrategias planificadas de cambio, para garantizar servicios adecuados con principios de eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y rentabilidad financiera y social.

Al generar un mejoramiento institucional en los gobiernos seccionales se promueve el desarrollo local, la eficiente administración, operación y mantenimiento de los servicios públicos.

- El gobierno seccional se orienta hacia el “cliente-comunidad”, sus deseos son siempre la primera prioridad.
- Establecer nuevas formas de gestión asociada y de cooperación interinstitucional o con otros organismos seccionales.
- Formulación y/o actualización de un “Plan de fortalecimiento institucional” en el que se han acordado objetivos administrativos, con la participación proactiva de todos sus funcionarios.
- Identificación de los principales problemas del gobierno seccional con el fin de priorizarlos y plantear alternativas de solución.
- Flexibilizar la estructura del gobierno local para adaptarse al entorno cambiante.

- Innovación para reemplazar procedimientos ineficientes, prácticas inconvenientes, etc.
- Análisis y reasignación de funciones y tareas de los funcionarios.
- Real delegación del alcalde en sus mandos medios.
- El personal del gobierno seccional se integra a la toma de decisiones a través de los diferentes equipo de trabajo.
- Existe cooperación entre las diferentes áreas de la institución que intervienen en un proceso.
- Realizar modificaciones administrativas que mejoren la capacidad operativa, como pueden ser programas de capacitación.
- Diseño y gestión de procesos formativos dirigidos a los técnicos de desarrollo local del gobierno seccional.
- Mejorar la capacidad local para manejar cerramientos técnico-administrativos como: presupuesto, personal, etc.
- Los procesos de fortalecimiento institucional empiezan en áreas estratégicas que pueden genera impactos o resultados tangibles en el corto plazo.

- Actualización del catastro de contribuyentes y usuarios por concepto de impuestos, contribuciones especiales, tarifas y tasas.
- Revisión y actualización de esquemas y niveles tarifarios; y tasas de los servicios.
- Mejorar los mecanismos de liquidación previa para facilitar el pago a los contribuyentes.
- Modernización de los sistemas de facturación y recaudación de servicios.
- Aplicación sin exención de las ordenanzas.

- Programas de mantenimiento de los sistemas de medición de los principales servicios.
- Recuperación de cartera vencida.

- El gobierno local tiende a reducir o controlar el gasto corriente y prioriza el gasto de inversión.
- Disminución del gasto por cambio de procesos, racionalización de tareas.
- Mantiene o reduce el tamaño de la planta laboral.
- Controla la adquisición de suministros.
- El gobierno seccional propicia que el financiamiento de sus obras se lo realice con recursos propios o nuevas alternativas de financiamiento.
- Aumento del volumen de inversiones ejecutadas con recursos propios.
- Propende al uso racional de maquinaria, equipos, herramientas y otros elementos del área operativa.
- Da mantenimiento preventivo a los activos y disminución continua del mantenimiento correctivo.

PREMIO A LA GESTIÓN PÚBLICA SECCIONAL

Las tres dimensiones en la gestión seccional: eficiencia, transparencia y sociedad

Formularios

FORMULARIO No. 1

Información financiera

MUNICIPIO	PERIODICIDAD	MES	AÑO

No.	DESCRIPCION	VALOR INICIAL US \$	VALOR US\$	OBSERVACIONES
1	Ingresos totales			
1.1	Ingresos corrientes			
1.1.1	Ingresos propios			
	Tributarios			
	Por servicios			
	Contribución especial por mejoras			
1.1.2	Transferencias corrientes			
1.2	Ingresos de capital			
1.3	Por endeudamiento			
2	Gastos totales			
2.1	Gastos corrientes			
2.2	Gastos de capital			
2.2.1	Servicio de la deuda			
2.2.2	Otros de capital			

Indicadores de Mejoramiento Institucional

No.	Tipo de indicador	Descripción	Valor	Unidad	Observaciones
1	Impacto	<i>Crecimiento ingresos propios</i>		%	
2	Financiero	<i>Ingresos corrientes</i> <i>Gastos corrientes</i>		%	
3	Político/Social	<i>Gasto operativo</i> <i>Gasto ad ministrativo</i>		%	

Fecha: _____

Responsable: _____

Página ____ de ____

Formulario No. 2

Prestación del servicio de agua potable

MUNICIPIO	PERIODICIDAD	MES	AÑO

Indicador de impacto

No.	Descripción	Valor	Unidad	Observaciones
1	Volumen de agua tratada		m ³ /mes	
2	Volumen de agua facturada		m ³ /mes	
3	Vol. agua tratada-agua facturada (1-2)		m ³ /mes	
4	$\frac{(\text{Vol. agua tratada} - \text{agua facturada})}{\text{Volumen agua tratada}} \quad (3/1)$		%	

No.	Descripción	Valor	Unidad	Observaciones
1	Predios con servicios de alcantarillado		Unidad	
2	Predios con servicio de agua potable		Unidad	
3	$\frac{\text{Predios con alcantarillado}}{\text{Predios con agua tratada}} \quad (1/2)$		%	

Indicador financiero

No.	Descripción	Valor	Unidad	Observaciones
1	Ingresos tarifas de agua potable		US \$	
2	Ingresos tasas de alcantarillado		US \$	
3	Ingresos tarifas y tasas (1+2)		US \$	
4	Gasto corriente del servicio		US \$	
5	$\frac{(\text{Ingresos tarifas} + \text{ingreso tasas})}{\text{Gasto corriente servicio}} \quad (3/4)$		%	

No.	Descripción	Valor	Observaciones
1	Número de funcionarios		
2	$\frac{\text{Número de funcionarios}}{\text{habitantes}} * 1000$		

Fecha: _____

Responsable: _____

Página ____ de ____

Formulario No. 3

Prestación del servicio de residuos sólidos

MUNICIPIO	PERIODICIDAD	MES	AÑO

Indicador de impacto

No.	Descripción	Valor	Unidad	Observaciones
1	Tonelada de desechos tratada		Tn/mes	
2	Tonelada de desechos generada		Tn/mes	
3	$\frac{\text{Tonelada de desechos tratada}}{\text{Tonelada de desechos generada}}$ (1/2)		%	

Indicador financiero

No.	Descripción	Valor	Unidad	Observaciones
1	Ingresos tasas de recolección		US \$	
2	Gasto corriente del servicio		US \$	
3	$\frac{\text{Ingresos tasas}}{\text{Gasto corriente servicio}}$ (1/2)		%	

No.	Descripción	Valor	Observaciones
1	Número de funcionarios		
2	$\frac{\text{Número de funcionarios}}{\text{habitantes}} * 1000$		

Fecha: _____

Responsable: _____

Página ____ de ____

Formulario No. 4

Planificación y participación ciudadana

MUNICIPIO	PERIODICIDAD	MES	AÑO

Información básica

No.	Descripción	Valor	Periodicidad	Unidad	Observaciones
1	Monto de proyectos considerados en el Plan de Desarrollo			US \$	
2	Monto total del presupuesto			US \$	
3	Monto de ejecución del presupuesto			US \$	
4	Monto de cofinanciamiento de actores del Plan			US\$	
5	Número de actores que intervienen en el plan de desarrollo			Unidad	
6	Número de sectores del mapeo de actores			Unidad	

Indicadores

No.	Tipo de indicador	Descripción	Valor	Unidad	Observaciones
1	Impacto	$\frac{\text{Monto de proyectos del plan}}{\text{Monto ejecución presupuestaria}}$ (1/3)		%	
2	Financiero	$\frac{\text{Monto de proyectos del plan}}{\text{Monto total presupuesto}}$ (1/2)		%	
3	Político/ Social	$\frac{\text{Número actores}}{\text{Número sectores}}$ (5/6)		%	

Fecha: _____

Responsable: _____

Página ____ de ____

PREMIO A LA GESTIÓN PÚBLICA SECCIONAL

Las tres dimensiones en la gestión seccional: eficiencia, transparencia y sociedad

Indicadores y medios de
verificación

PREMIO A LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA

	BUENAS PRACTICAS	INDICADORES (90%)		
		IMPACTO	SOSTENIBILIDAD	
			FINANCIERA	POLITICA / SOCIAL
CONSEJOS PROVINCIALES				
1	PLANIFICACIÓN Y PARTICIPACIÓN FUNCIONAL	% del monto de proyectos del plan anual considerado en la ejecución del presupuesto 50%	% del monto de proyectos del plan anual considerado en el presupuesto 10%	Conformación del Comité de Desarrollo Provincial u otra instancia de participación 10%
			% de cofinanciamiento de los actores para la ejecución del plan. 20%	Existe un plan de desarrollo elaborado por el Comité de Desarrollo Provincial u otra instancia de participación 10%
2	DESCENTRALIZACIÓN	# de competencias asumidas 40%	% de recursos de la ejecución presupuestaria destinado a las nuevas competencias 20%	# de procesos de descentralización en los que se encuentran inmersos 20%
			Ingresos propios vinculados a la ejecución de nuevas competencias/Gastos de ejecución de nuevas competencias 20%	
3	MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	Crecimiento de ingresos propios 40%	Equilibrio corriente 20%	Gasto operativo/gasto administrativo 40%
4	TRANSPARENCIA	Acceso a la información institucional. 35%	Información de la gestión institucional publicada. 20%	Sesiones de consejo abiertas, audiencia públicas / Total de sesiones Implantación de veedurías. 10%
			% de procesos de contratación abiertos al público 35%	

PREMIO A LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA

	BUENAS PRACTICAS	INDICADORES (90%)			
		IMPACTO	SOSTENIBILIDAD		
			FINANCIERA	POLITICO / SOCIAL	
MUNICIPIOS					
1	PLANIFICACIÓN	% del monto de proyectos del plan considerado en la ejecución del presupuesto	% del monto de proyectos del plan considerado en el presupuesto	Número de actores identificados que participan a lo largo de la elaboración del plan / total de sectores identificados en el mapeo de actores inicial.	
		* 50%	% de cofinanciamiento de actores para la ejecución del plan.		20%
2	MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN	Reducción de pérdidas, (Volumen de agua tratada – volumen de agua facturada)/volumen de agua tratada	Ingresos tarifas y tasas/gastos corrientes de servicios	Campanas de difusión y educación orientadas a desechos sólidos.	
		35%	35%		
		Predios con servicios de alcantarillado sanitario/predios con servicio de agua potable	Funcionarios * 1000 habitantes		10%
		20%	Ingresos tasas/gastos corrientes de servicios		35%
	Agua Potable y Alcantarillado (60%)	Disposición final de desechos sólidos: Tonelada de desechos tratada / tonelada de desechos generada.	Funcionarios * 1000 habitantes	10%	
			40%	15%	
	Desechos Sólidos (40%)				

* Ponderaciones de los indicadores

	BUENAS PRACTICAS	INDICADORES		
		IMPACTO	SOSTENIBILIDAD	
			FINANCIERA	POLITICA / SOCIAL
MUNICIPIOS				
3.	TRANSPARENCIA	Acceso a la información municipal. 35%	Información de la gestión institucional publicada. 20%	Sesiones de concejo abiertas, audiencia públicas / Total de sesiones Implantación de veedurías. 10%
			% de procesos de contratación abiertos al público 35%	
4	DESCENTRALIZACIÓN	# de competencias asumidas 40%	% de recursos de la ejecución presupuestaria destinado a las nuevas competencias 20%	# de procesos de descentralización de competencias en los que se encuentran inmersos 20%
			Ingresos propios vinculados a la ejecución de nuevas competencias/Gastos de ejecución de nuevas competencias 20%	
5	MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	Crec. Ing. Propios 40%	Equilibrio corriente 20%	Gasto operativo/gasto administrativo 40%

* Ponderaciones de los indicadores

INDICADORES DE PROCESO BUENA PRÁCTICA

	ASPECTOS (10%)	TEMAS	PONDERACIÓN
1	Innovación / costo beneficio / entorno	Procedimientos o prácticas innovativas que contribuyen a mejorar los resultados de los procesos, que mantengan un bajo costo/beneficio de acuerdo al entorno en que se aplique la iniciativa.	40%
2	Sostenibilidad	Marcos legislativos y reglamentarios; políticas sociales y/o estrategias sectoriales que permitan mantener la línea de trabajo; marcos institucionales y procesos para la adopción de decisiones; sistemas de gestión eficientes, transparentes y responsables	50%
3	Transferencia	Posibilidades de beneficio hacia otros de la experiencia o posibilidades de que otros aprendan de esa iniciativa. Forma en que la iniciativa puede ser duplicada /adaptada en otro contexto, dónde y por quién. Que pasos se daría para ayudar a otros a replicar la iniciativa.	10%

PREMIO A LA GESTIÓN PÚBLICA SECCIONAL

Las tres dimensiones en la gestión seccional: eficiencia,
transparencia y sociedad

Formato de informe de
evaluación (FIE)

**FORMATO DE INFORME DE EVALUACIÓN****1. DATOS ENTIDAD POSTULANTE****a. Antecedentes Básicos**

Nombre del Gobierno Seccional:

Datos de ubicación:

Teléfonos:

Fax:

Correo electrónico:

b. Datos de la autoridad y relacionados

Nombre de la máxima autoridad:

Responsables de área de la buena práctica:

Persona de Contacto:

Datos de ubicación:

Teléfonos:

Fax:

Correo electrónico:

c. Tipo de organización de asociados

Nombre:

Dirección:

Teléfonos:

Fax:

Correo electrónico:

Persona de contacto:

Tipo de organización:

d. Tipo apoyo que presta el Asociado:

Para cada Asociado, especificar el tipo de apoyo que presta a la realización de la practica::

Apoyo Financiero: _____

Apoyo Técnico: _____

Apoyo Político: _____

Apoyo Administrativo: _____

Otros: _____



1. CATEGORÍA DE LA BUENA PRÁCTICA

POSTULO A:	CATEGORÍA
<input type="checkbox"/>	MEJORAMIENTO DE SERVICIOS Agua potable y Alcantarillado
	Desechos Sólidos
<input type="checkbox"/>	MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL
<input type="checkbox"/>	TRANSPARENCIA
<input type="checkbox"/>	PLANIFICACIÓN
<input type="checkbox"/>	DESCENTRALIZACIÓN

2. PROCESO

Por favor responda las siguientes cuatro preguntas de manera clara, sin exceder el número de páginas especificado al final de cada una de ellas. El objetivo de estas preguntas es sólo guiar la descripción de su programa.

Recuerde que el proceso implantado tendrá una valoración del 10% del total.

1. ¿A qué problema de la comunidad está dando respuesta el programa? Establezca la situación que se presentaba antes del programa y cuáles son los grupos de ciudadanos beneficiados por él, directa o indirectamente (máximo una página).
2. Describa el programa estableciendo los objetivos que persigue para cambiarla y las acciones que se llevan a cabo para alcanzarlos. No olvide mencionar las instancias, o los ámbitos del gobierno municipal y de la ciudadanía que participan (máximo dos páginas).
3. Establezca cuáles son las evidencias más claras de que el programa ha sido exitoso en el cumplimiento de los objetivos que persigue. Haga énfasis en el impacto y beneficios que ofrece a los habitantes del municipio y sobre los siguientes contextos: (máximo dos páginas).

a. Innovación / costo beneficio / entorno:

Procedimientos o prácticas innovativas que contribuyen a mejorar los resultados de los procesos, que mantengan un bajo costo/beneficio de acuerdo al entorno en concordancia con las condiciones locales y niveles de desarrollo.

b. Sostenibilidad:

- ✎ Marcos legislativos y reglamentarios, normas o estándares establecidos para mantener el sistema desarrollado.
- ✎ Políticas sociales y/o estrategias sectoriales a nivel (sub) nacional que tengan la posibilidad para la replica por dondequiera;
- ✎ Marcos institucionales y procesos para la adopción de decisiones; que asignen roles claros y responsabilidades a varios niveles y a grupos de actores, tales como organizaciones centrales y locales gubernamentales y organizaciones de base comunitaria;



- ✎ Sistemas de gestión técnico - financiero eficientes, transparentes y responsables que hagan mas eficientes los recursos humanos, técnicos, financieros y naturales.

c. Transferencia:

Posibilidades de beneficio hacia otros de la experiencia o posibilidades de que otros aprendan de esa iniciativa. Qué lecciones aprendidas desde su experiencia pueden transmitir a otras iniciativas y cómo estas están siendo tomadas en consideración para la elaboración de futuras políticas, planes de acción y estrategias.

4. RESULTADOS ALCANZADOS.

Explique hasta que punto los objetivos enunciados anteriormente fueron cumplidos, como se midieron los resultados cuantitativa y cualitativamente. Aporte un resumen de cualquier indicador que haya sido utilizado para medir los resultados/impacto y quiénes los usan. Explique los resultados de la iniciativa basado en los siguientes indicadores:

Recuerde que los resultados alcanzados tendrán una valoración del 90% del total.

CATEGORÍA: PLANIFICACIÓN

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	% del monto de proyectos del plan considerado en la ejecución del presupuesto	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	% del monto de proyectos del plan considerado en el presupuesto	
	% de cofinanciamiento de actores para la ejecución del plan.	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	Número de actores identificados que participan a lo largo de la elaboración del plan / total de sectores identificados en el mapeo de actores inicial	(Municipios)
	Conformación del Comité de Desarrollo Provincial u otra instancia de participación	(Consejos Provinciales)
		(Consejos Provinciales)

**CATEGORÍA: MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL**

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	Crecimiento de ingresos propios.	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Equilibrio corriente: Ingreso Corriente = Gasto Corriente	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	Gasto. Operativo/ Gasto. Administrativo	

CATEGORÍA: MEJORAMIENTO DE SERVICIOS (Solo Municipios)**(Agua Potable y Alcantarillado)**

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	Reducción de pérdidas, (Volumen de tratada – volumen de agua facturada)/volumen de agua tratada	
	Predios con servicios de alcantarillado sanitario/predios con servicio de agua potable	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Ing. Tarifas y tasas/gastos corrientes de servicios	
	Funcionarios * 1000 habitantes	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL		

CATEGORÍA: MEJORAMIENTO DE SERVICIOS**(Desechos sólidos)**

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	Disposición final de desechos: Tonelada de ds tratada / tonelada de ds generada.	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Ing. Tarifas y tasas/gastos corrientes de servicios	
	Funcionarios * 1000 habitantes	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	Campañas de difusión y educación orientadas a desechos sólidos.	

**CATEGORÍA: TRANSPARENCIA**

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	Acceso a la información municipal.	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Información de la gestión institucional publicada.	
	% de procesos de contratación abiertos al público	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	Sesiones de concejo abiertas, audiencia públicas / Total de sesiones Implantación de veedurías.	

CATEGORÍA: DESCENTRALIZACIÓN

CONCEPTO	INDICADOR	RESULTADOS
IMPACTO	# de competencias asumidas.	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	% de recursos de la ejecución presupuestaria destinado a las nuevas competencias	
	Ingresos propios vinculados a la ejecución de nuevas competencias /Gastos de ejecución de nuevas competencias	
SOSTENIBILIDAD POLÍTICO / SOCIAL	# de procesos de dz de competencias en los que se encuentran inmersos	

5. FIRMA DE COMPROMISO.

Certifico que los datos del Formato de Informe de Evaluación son verídicos y verificables. Además, me comprometo a compartir la experiencia en este formato mencionado y autorizar la visita de otras entidades locales y regionales para el aprendizaje y la retroalimentación horizontal de esta iniciativa.

Firma de la Máxima Autoridad o Representante Legal.

ANEXO 3.4

TRÍPTICO

**CONSEJO NACIONAL DE
COMPETITIVIDAD**

Invita a participar en el

CGP

**PREMIO A LA GESTION PUBLICA
SECCIONAL**

1. ¿Qué es el premio a la calidad en la gestión pública seccional?

Es el reconocimiento público, personalizado e institucional a la gestión de los gobiernos seccionales que durante un año hayan mostrado un impacto positivo.

2. ¿Qué busca?

Busca contribuir a la promoción e institucionalización de las experiencias exitosas de "buen gobierno".

3. ¿Quiénes pueden participar?

Pueden participar los municipios y consejos provinciales. También podrán postular las empresas públicas provinciales o municipales.

4. ¿Cuáles son sus objetivos?

- Motivar el mejoramiento continuo de la gestión de los gobiernos seccionales.
- Generar conciencia en la comunidad, respecto de la importancia de la calidad en la gestión pública como elementos fundamentales de la competitividad.
- Analizar y difundir entre las entidades seccionales las experiencias exitosas de gestión.

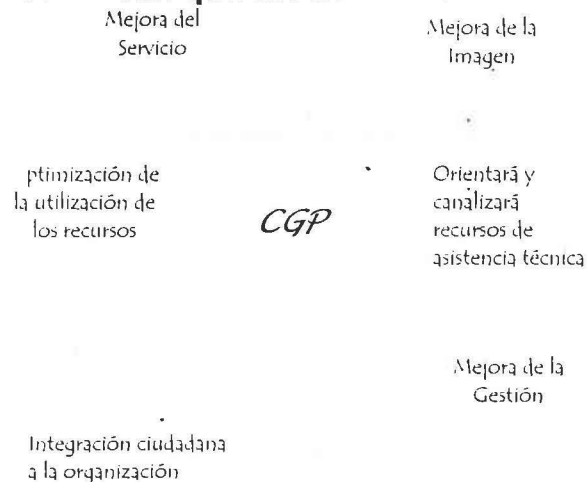
5. ¿Cuáles son las categorías que se premian?

- ✓ **Mejoramiento institucional**
Mejoramiento de los mecanismos y niveles de recaudación, optimización del gasto y fortalecimiento institucional.
- ✓ **Transparencia**
Fomentar la transparencia a través de mejorar la calidad, pertinencia, oportunidad, disponibilidad y de la utilidad de la información así como de los procesos de divulgación.
- ✓ **Planificación y participación**
Elaboración y ejecución del plan, fomento de la participación y del asociativismo.
- ✓ **Descentralización**
Asunción de nuevas competencias, procesos de concertación de actores, manejo de nuevas competencias, cooperación y concertación entre niveles.
- ✓ **Mejoramiento de servicios (Solo municipios)**
Mejorar la eficiencia técnica y financiera de los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y desechos sólidos.

6. ¿Qué se tendrá en cuenta?

En las buenas prácticas se tendrá en cuenta tanto el proceso implantado como los resultados generados.

7. ¿En que me beneficia?



8. ¿Qué premios se obtendrán?

- Publicidad y reconocimiento nacional a los ganadores del premio.
- Pasantías de estudio.
- Programas de capacitación.
- Donación de soluciones informáticas.

9. ¿Cómo se postula al premio?

El proceso de postulación consta de dos fases que consisten en:

- i) La presentación de los antecedentes de la entidad para efectos de

formalizar su participación y validarla dentro de la buena práctica correspondiente, por medio del documento "Solicitud de Admisión y Categorización", SAC.

- ii) Presentación del informe de la(s) buena(s) práctica(s) de la entidad y sus resultados, en respuesta a todos los requerimientos delineados en el documento denominado "Formato de Informe de Evaluación" FIE.

10. ¿Cómo me inscribo?

Las entidades pueden participar en más de una buena práctica, y se deberán inscribir en XXX hasta el 31 de octubre del 2002.

11. ¿Cuándo es la premiación?

Las entidades deberán presentar el Formato de Informe de Evaluación hasta el 31 de julio del 2003. Los resultados del premio se darán a conocer hasta el 29 de agosto del 2003.

1.

ANEXO 4

INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PROYECTO

ANEXO 4.1

BORRADOR DE CONVENIO



CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA LA CONSTRUCCIÓN, PUESTA EN MARCHA Y FUNCIONAMIENTO DEL PREMIO A LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA SECCIONAL

COMPARECIENTES

Comparecen los señores Alberto Rigail, Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Competitividad, en adelante CNC, el doctor Bolívar Castillo, Presidente de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, en adelante la AME; el ingeniero Montgomery Sánchez, Presidente del Consorcio de Consejos Provinciales, en adelante CONCOPE; el ingeniero Vinicio Baquero, Presidente del Consejo Nacional de Educación Superior, en adelante CONESUP; el economista Julio Molina Flores, Gerente del Banco del Estado, en adelante el Banco; el doctor Janos Zimmermann, Asesor Principal de la Agencia de Cooperación Alemana, en adelante GTZ, la señora Aase Smedler, Representante Residente de las Naciones Unidas y el señor Pablo Salcido, Director de ARD3D.

PRIMERA: ANTECEDENTES

1.1 Los actuales procesos de modernización del estado y de descentralización orientan la acción de los gobiernos seccionales a la incorporación de la comunidad en la toma de decisiones y en la gestión institucional, a la búsqueda de formas más eficientes en la prestación de los servicios, a la ampliación de la gestión en todo el territorio cantonal y provincial y a la expansión del rol seccional hacia el control, conservación y uso sustentable de los recursos naturales.

Para posibilitar el cumplimiento de estos propósitos es necesario plantear y desarrollar estrategias que refuercen los procesos que desde los niveles municipal, provincial y nacional se están desarrollando para fortalecer a los gobiernos subnacionales.



En este sentido, las instituciones firmantes del convenio están impulsando el desarrollo del Premio a la Calidad de la Gestión Pública Seccional, entendido como un mecanismo que motive la competencia, como incentivo para el mejoramiento continuo de la gestión de los gobiernos seccionales.

- 1.2 EL CNC es una entidad autónoma, de derecho público, con personería jurídica, responsable de
- 1.3 LA AME es un organismo de derecho público, creado por la Ley de Régimen Municipal, con el fin de promover la ayuda mutua y el desarrollo de los municipios.
- 1.4 EL CONCOPE es una institución de derecho público, encargada de la coordinación, asesoramiento, capacitación y asistencia técnica de los consejos provinciales.
- 1.5 EL CONESUP es una entidad autónoma, de derecho público, con personería jurídica, responsable de la planificación, regulación y coordinación del sistema nacional de educación superior.
- 1.6 LA GTZ,
- 1.7 EL PNUD,
- 1.8 ARD3D,
- 1.9 EL BANCO DEL ESTADO es una institución financiera pública que tiene como misión proveer de financiamiento para obras de infraestructura básica y fortalecimiento institucional, entre otros, a las municipalidades y consejos provinciales.

SEGUNDA: OBJETO

Procurar la cooperación conjunta de las entidades para diseñar, poner en marcha y mantener el Premio a la Calidad de la Gestión Pública Seccional, como mecanismo que promueva el mejoramiento continuo de la gestión y calidad de los servicios públicos municipales y provinciales y estimule la participación ciudadana, poniendo a su alcance la información sobre el desempeño de sus gobiernos locales.

TERCERA: OBLIGACIONES COMUNES



- 3.1 Brindar apoyo técnico y financiero para la construcción, puesta y marcha y funcionamiento del Premio a la Calidad de la Gestión Pública Seccional, así como financiamiento para el esquema de premios o incentivos.
- 3.2 Conformar el Comité de Cooperación Interinstitucional que se encargará de dirigir y coordinar la ejecución de este convenio.

El Comité de Cooperación Interinstitucional estará conformado por los representantes de las siguientes instituciones:

- Consejo Nacional de Competitividad, CNC, que lo presidirá;
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas;
- Consorcio de Consejos Provinciales;
- Consejo Nacional de Educación Superior;
- Banco del Estado;
- GTZ;
- PNUD; y,
- ARD3D.

- 3.3 Conformar la Secretaría Técnica, que será la responsable del funcionamiento del Premio.

La Secretaría Técnica se integrará con los representantes técnicos de las siguientes instituciones:

- Consejo Nacional de Competitividad, CNC, quien lo presidirá;
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas;
- Consorcio de Consejos Provinciales;
- Consejo Nacional de Educación Superior;
- Banco del Estado;
- GTZ;
- PNUD; y,
- ARD3D.

- 3.4 El cronograma de actividades y costos con las responsabilidades asumidas por cada entidad se incorporan como anexo del convenio.

CUARTA: OBLIGACIONES DE LAS PARTES

4.1 Obligaciones del CNC



Dirigir el sistema y ser sede de la secretaria técnica.
Asignar el personal y los recursos necesarios para el correcto desenvolvimiento del proyecto.

4.2 Obligaciones de la AME

Apoyar técnicamente y financieramente el proyecto; y, apoyar y proveer, conjuntamente con la AME, GTZ Y PNUD, los recursos necesarios para los procesos de pasantías vinculados al sistema de premios de los municipios.

4.3 Obligaciones del CONCOPE

Apoyar técnicamente y financieramente el proyecto; y, apoyar y proveer, conjuntamente con la AME, GTZ Y PNUD, los recursos necesarios para los procesos de pasantías vinculados al sistema de premios de los consejos provinciales.

4.4 Obligaciones del CONESUP

Apoyar técnicamente el proyecto; proveer, con el apoyo de las Universidades, el sistema de seguimiento; y, financiar, a través de las Universidades, los procesos de capacitación vinculados al sistema de premios.

4.5 Obligaciones de la GTZ

Cooperar técnicamente con el proyecto; y, apoyar y proveer, conjuntamente con la AME, GTZ Y PNUD, los recursos necesarios para los procesos de pasantías vinculados al sistema de premios.

4.6 Obligaciones del PNUD

Cooperar técnicamente con el proyecto; y, apoyar y proveer, conjuntamente con la AME, GTZ Y PNUD, los recursos necesarios para los procesos de pasantías vinculados al sistema de premios.

4.7 Obligaciones de ARD3D

Cooperar técnicamente con el proyecto; apoyar en los procesos de difusión; proveer de un sistema de información que sustente el



proceso de obtención de resultados, la sistematización de las mejores prácticas, y el acceso de la población al conocimiento de la gestión de los gobiernos seccionales, y, financiar la dotación de soluciones informáticas vinculada al sistema de premios.

4.8 Obligaciones del Banco del Estado

Transferir el sistema, brindar soporte técnico y apoyo financiero; y, compartir las bases de información de los gobiernos seccionales.

QUINTA: PLAZO Y TERMINACIÓN

El presente convenio, que tendrá una duración de 5 años, entrará en vigencia a partir de su suscripción y podrá renovarse previo acuerdo entre las partes, conforme las necesidades del Proyecto.

SEXTA: ENMIENDAS

Cualquier modificación, parcial o total, del presente documento, acordado entre las partes, a través de sus representantes legales, deberá constar por escrito, en enmiendas o convenios modificatorios.

SÉPTIMA: CONTROVERSIAS

Por tratarse de un acuerdo que persigue el bien común y el éxito de un plan en que las partes están involucradas, los suscriptores declaran su mejor disposición para superar cualquier diferencia que pudiera surgir en su ejecución. A ese efecto, la parte que se considerara afectada dirigirá un reclamo, por escrito, a las otras partes en el plazo de 15 días, las cuales nombrarán una comisión que lo estudiará y, de encontrarlo fundado, recomendarán una solución para que sea probada por las máximas autoridades de los organismos suscriptores de este convenio. Las controversias aparentemente insalvables, serán sometidas a la Comisión Nacional de Competencias.

De conformidad con el contenido y los anexos habilitantes del documento, los comparecientes aceptan y suscriben el presente convenio, en ocho ejemplares de igual tenor y valor.

ANEXO 4.2

INVITACIÓN AL CONCURSO

ANEXO 4.3

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y COSTOS

PRESUPUESTO REFERENCIAL DEL PREMIO A LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA SECCIONAL

ACTIVIDADES	COSTO	FUENTE	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	STBRE	OCBRE	NVBRE	DCBRE	ENERO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	STBRE	OCBRE
COSTOS DE CONSTRUCCIÓN Y PUESTA EN MARCHA																				
* CONCEPTUALIZACIÓN DEL SISTEMA	3,000.00	BEDE/GTZ/PNUD	3,000																	
* IDENTIFICAR Y PRIORIZAR PROCESOS Y RESULTADOS A MEJORAR	3,500.00	BEDE/GTZ/PNUD	1,750	1,750																
* SELECCIONAR INDICADORES, DEFINIR ESTÁNDARES	4,000.00	BEDE/GTZ/PNUD		4,000																
* ESTABLECER LA INSTANCIA DE CALIFICACIÓN	1,000.00	BEDE/GTZ			500	500														
* ELABORAR BASES, INSTRUCTIVOS, FORMULARIOS DEL CONCURSO	1,500.00	BEDE/GTZ			750	750														
EDICIÓN Y PUBLICACIÓN DE TRIPTICOS	1,000.00	AME/CONCOPE				1,000														
EDICIÓN Y PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS EXPLICATIVOS	2,500.00	AME/CONCOPE																		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	4,000.00	ARD3D				4,000														
ACTO DE LANZAMIENTO	4,000.00	CNC					4,000													
ELABORACIÓN DE VIDEO	10,000.00	BEDE				10,000														
PUBLICACIÓN DE CONVOCATORIA	3,500.00	CNC					3,500													
EVENTOS EN PROVINCIAS	2,000.00	BEDE/GTZ					1,000	1,000												
* INSCRIPCIÓN DE ENTIDADES	500.00	CECT						500												
* COMPLEMENTAR O ESTRUCTURAR SISTEMA DE INFORMACIÓN	15,000.00	ARD3D							5,000	5,000	5,000									
* EQUIPAMIENTO	3,000.00	CECT						3,000												
SUBTOTAL	58,500.00		4,750	5,750	1,250	18,750	8,500	4,500	5,000	5,000	5,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS DE FUNCIONAMIENTO PARA EL PRIMER AÑO																				
* PROCESAR INFORMACIÓN Y OBTENER RESULTADOS	1,000.00	CECT Y ENT. COOP																		
SEGUIMIENTO	10,000.00	CONESUP							500	500	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000				
CAPACITACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL SEGUIMIENTO	3,000.00	CECT/GTZ/BEDE/ARD3D						3,000												
AUDITORIA	15,000.00	BID-CONAM																15,000		
* COMUNICAR RESULTADOS	500.00	CNC																		500
ACTO DE PREMIACIÓN	5,000.00	CNC																		5,000
EDICIÓN Y PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS CON RESULTADOS	4,000.00	AME/CONCOPE																		2,000
* EVALUACIÓN Y AJUSTE	3,000.00	CECT/GTZ/PNUD/ARD3D																		3,000
* GASTOS DE OFICINA Y PERSONAL	14,000.00	CECT					1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
SUBTOTAL	55,500.00		0	0	0	0	1,000	4,000	1,500	1,500	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	16,000	8,500	6,000
PREMIOS																				
CAPACITACIÓN	45,000.00	CONESUP																		
PASANTIAS	9,000.00	AME/CONCOPE/GTZ/PNUD ?																		
EQUIPAMIENTO	100,000.00	ARD3D																		
TROFEOS	2,000.00	CNC																		2,000
SUBTOTAL	156,000.00																			2,000
TOTAL	270,000.00		4,750	5,750	1,250	18,750	9,500	8,500	6,500	6,500	7,000	2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	16,000	10,500	6,000