



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS
SECCIONALES**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la Obtención del Título de:

**INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS
SECCIONALES**

TEMA:

**“MODELO DE GESTIÓN PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TIWINTZA.”**

AUTORAS:

LEIDY CRUZ

ALBA PIRUNCHINMI

MACAS - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “**MODELO DE GESTIÓN PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TIWINTZA**” “previa a la obtención del título de Ingenieras en Gobiernos Seccionales, ha sido desarrollado por Leidy Carolina Cruz Aguirre y Alba Mariel Pirunchinmi Nantip., han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ec. Marco González

DIRECTOR

Ing. Gerardo Lara

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Nosotras, Leidy Carolina Cruz Aguirre y Alba Mariel Pirunchinmi Nantip, estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Gobiernos Seccionales de la Facultad de Administración de Empresas, Programas Carrera modalidad semi- presencial, declaramos que el trabajo de titulación que presentamos es auténtico y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Leidy Carolina Cruz Aguirre

Alba Mariel Pirunchinmi Nantip

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mi Madre, por su apoyo incondicional, por ser la forjadora incansable de mis logros.

A mi amado esposo e hijos, porque son la razón de mi vida, el motor que me inspira a proyectarme hacia el éxito, gracias por la paciencia y el amor que me han brindado durante todo este tiempo en que sacrifique sus logros personales por alcanzar este sueño hoy convertido en realidad.

Gracias mi Dios por darme la fortaleza necesaria para no declinar en mi objetivo de superación.

Leidy Carolina

Dedico este triunfo a mis padres, por haberme enseñado que la perseverancia y el esfuerzo son elementos que no pueden estar separados, porque a través de ello mi propósito siempre estuvo centrado en alcanzar este primer logro para mi superación.

A Dios, por haberme permitido llegar a culminar mi meta, por haber puesto en mi camino a personas sabias que con sus conocimientos y consejos contribuyeron en la consecución de este objetivo.

Alba Mariel

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Unidad de Educación a Distancia, Escuela de Gobiernos Seccionales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por brindarnos la oportunidad de superarnos, a los docentes quienes con sus conocimientos formaron nuestro perfil profesional, un agradecimiento especial a nuestro Tutor Ec. Marco González quien supo orientarnos apropiadamente en el desarrollo de este trabajo investigativo.

Leidy Carolina y Alba Mariel

ÍNDICE GENERAL

Carátula.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Introducción.....	1
CAPITULO I: GENERALIDADES	3
1.1 BASE LEGAL	3
1.2 ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN EL ECUADOR.....	4
1.2.1 Tipos de modelos de gestión.....	8
1.2.1.1 El modelo Baldrige	8
1.2.1.2 El modelo europeo o modelo EFQM	10
1.2.2 Estructura del modelo EFQM	11
1.2.2.1 Liderazgo	11
1.2.2.2 Planificación y estrategia	11
1.2.2.3 Gestión del personal.....	12
1.2.2.4 Colaboradores y recursos	12
1.2.2.5 Procesos	13
1.2.2.6 Resultados en los usuarios	14
1.2.2.7 Resultados en el personal	14
1.2.2.8 Resultados en la Sociedad.....	15
1.2.2.9 Rendimiento final.....	15
1.2.3 Componentes del Modelo de Gestión	16
1.2.3.1 Planeación	16
1.2.3.2 Organización	17
1.2.3.3 Dirección.....	17
1.2.3.4 Control	18

1.3.	ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN ACTUAL DEL MUNICIPALISMO EN EL ECUADOR.	18
1.4.	ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN ACTUAL EN EL CANTÓN TIWINTZA.	20
1.5.	DIAGNÓSTICO DEL CANTÓN TIWINTZA DE LA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO.	22
1.6.	ANTECEDENTES.....	23
1.6.1	Creación del Canton Tiwintza.....	23
1.6.2	Cultura y Patrimonio	25
1.6.2.1	Lengua.....	25
1.6.2.2	Mitos	25
1.6.2.3	Música.....	26
1.7.	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	27
1.8.	MISIÓN	28
1.9.	VISIÓN	28
1.10.	POLÍTICAS	28
1.11	ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	28
1.12	FUNCIÓN ADMINISTRATIVA.	30
1.12.1.	Niveles de organización y divisiones de trabajo por procesos.....	30
	CAPITULO II: DIAGNÓSTICO	35
2.1.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TIWINTZA.	35
2.2.	ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	35
2.3.	LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	38
2.4.	TALENTO HUMANO	40
2.4.1	Necesidades de capacitación.	41
2.5.	MARKETING INSTITUCIONAL.	42
2.6.	SITUACIÓN JURÍDICA DE LA INSTITUCIÓN.	42
2.7.	LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.	42
2.8.	PLANIFICACIÓN.....	43

2.9.	FODA.....	44
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		52
3.1	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.1.1	Método inductivo.....	52
3.1.2	Método deductivo.....	52
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.3.1	Métodos.....	53
3.3.2	Técnicas.....	53
3.3.3	Instrumentos.....	53
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
3.5	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	54
3.5.1	Hipótesis general.....	54
3.5.2	Hipótesis específica.....	54
3.6	VARIABLES DE ESTUDIO.....	54
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		55
4.1	MODELO DE GESTIÓN PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TIWINTZA.....	55
4.1.1	Introducción	54
4.1.2	Conceptualización del modelo	56
4.1.3	Elementos conceptuales que debe considerar el Modelo de Gestión del GADM del cantón Tiwintza	57
4.1.4	Objetivo del Modelo de Gestión en el GADM del cantón Tiwintza.....	58
4.1.5	Direccionamiento estratégico.....	59
4.1.6	Institución Ejecutora	59
4.1.7	Beneficiarios	60

4.1.8	Tiempo estimado de acción.....	60
4.1.9	Equipo técnico responsable.....	60
4.1.10	Metas.....	61
4.2	MARCO LEGAL.....	61
4.2.1	Carta Iberoamericana a la gestión pública (2003).....	61
4.2.2	Marco legal nacional.....	62
4.3	MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVO.....	64
4.4	MODELO DE DESARROLLO ESTRATÉGICO Y DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL.....	66
4.5	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO.....	68
4.6	MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	69
4.6.1	Cualidades y aptitudes del recurso humano institucional.....	70
4.6.2	Tipo de personal para las diferentes funciones.....	70
4.6.3	Sistema de responsabilidad.....	72
4.6.4	Gestión por procesos.....	72
4.6.5	Actividades del departamento de talento humano.....	72
4.6.6	Desarrollo de programas de capacitación.....	73
4.6.7	Liderazgo.....	74
4.7	MODELO DE GESTIÓN PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA.....	74
4.7.1	Procesos financieros y contables.....	74
4.7.2	Procedimiento.....	75
4.7.3	Actividades financieras.....	75
4.7.4	Presupuesto asignado.....	76
4.7.5	Distribución del presupuesto.....	76
4.8	MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	76
4.8.1	Control Documental.....	85
4.8.2	Sistemas de información y contactos con los usuarios.....	90
4.8.3	Recaudación de Valores por trámites.....	90

4.9	MODELO PARA ADQUISICIÓN A TRAVÉS DEL SISTEMA DE COMPRAS PÚBLICAS	90
4.9.1	Normativa Legal.....	90
4.9.2	Generalidades.....	90
4.10	MODELO DE GESTIÓN PARA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	92
4.10.1	Comunicación sobre el entorno.....	92
4.10.2	Comunicación por áreas o dependencias institucionales	92
4.11	MODELO DE MARKETING INSTITUCIONAL	93
4.11.1	Medios de promoción.....	93
4.12	PROCESOS DENTRO DEL MODELO DE GESTIÓN	93
4.12.1	Dirección.....	93
4.12.1.1	Vinculación con la comunidad.....	94
4.12.2	Control	94
4.12.3	Evaluación.....	94
4.13	SISTEMAS Y HERRAMIENTAS QUE DAN SOSTENIBILIDAD AL NUEVO MODELO DE GESTIÓN.....	94
	CONCLUSIONES	97
	RECOMENDACIONES	98
	BIBLIOGRAFÍA	99
	ANEXOS.....	100

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo investigativo titulado Modelo de Gestión para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tiwintza, se desarrolló con el objetivo de establecer mecanismos para la planificación de proyectos según las competencias institucionales, la ejecución del mismo ha considerado el empleo de técnicas de investigación con sus debidos instrumentos, los cuales han servido como referente para la elaboración del correspondiente modelo, de los resultados alcanzados en la investigación se ha podido determinar que la institución municipal del cantón Tiwintza no cuenta con un modelo de gestión que oriente las actividades institucionales en función de las necesidades de la población y desarrollo del cantón. Del proceso investigativo se ha llegado a la conclusión de que el empleo de un modelo de gestión es una herramienta indispensable en la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tiwintza por lo que se recomienda se disponga de una estructura congruente con las responsabilidades asignadas a cada departamento y al mismo tiempo se encuentre vinculada a los diferentes programas de trabajo planificados en la institución.

PALABRAS CLAVES: MODELO DE GESTIÓN, PLANIFICACIÓN, PROYECTOS, COMPETENCIAS, DESARROLLO INSTITUCIONAL.

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

Un modelo en su más amplia definición, es un punto de referencia para imitar o reproducir. También se entiende como el esquema teórico de un sistema o una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. En este sentido, cuando se construye un modelo de gestión es importante, no sólo definir la referencia y los ámbitos de la “realidad compleja” que se pretenden abordar, sino también un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de ese modelo y describir, en los ámbitos definidos, la realidad de la organización que lo utiliza, es decir, entregar herramientas y lineamientos para alcanzar lo que el modelo propone. Esto es lo que permite definir las mejoras a implementar para ir acercándose progresivamente al ideal propuesto.

A nivel internacional, existen diversos modelos de gestión que actúan como referencia, para organizaciones que quieren conocerse mejor a sí mismas y mejorar su funcionamiento y sus resultados. Éstos son aplicables a organizaciones tanto públicas como privadas y se llaman modelos de excelencia.

La mayoría de los modelos de excelencia desarrollados en el mundo han sido creados en el marco de la promoción del desarrollo económico. Objetivos declarados para la implantación de estos modelos suelen ser: mejorar la competitividad de las organizaciones; provocar efectividad de las organizaciones en la creación de valor para todos sus grupos de interés, especialmente para sus clientes y mercados; promover, desarrollar y difundir procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad de los productos y de los servicios, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones; promover la comprensión de los factores y elementos que tienen una influencia decisiva en la obtención de niveles superiores de calidad.

Si bien los modelos de excelencia nacen para ser implementados en organizaciones privadas, con o sin fines de lucro, rápidamente su aplicación se ha extendido exitosamente en instituciones del sector público. Es por ello que cuando se pretende mejorar la calidad de la gestión municipal, con enfoque en los servicios que se entregan

a la comunidad, fortalecer las capacidades de gestión de las municipalidades, instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como camino para llegar a la excelencia, este tipo de modelos aparece como herramienta de referencia válida para dichos propósitos.

CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1. BASE LEGAL

La Constitución Política del Ecuador (2008), el Código Orgánico de Organización y Ordenamiento Territorial, Autonomías y Descentralización, La ley Orgánica de Participación Ciudadana y, la Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas establecen tanto la competencia exclusiva de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en este caso el de la Municipalidad de Tiwintza, para Planificar el Desarrollo de su jurisdicción a través de la formulación e implementación participativa del PDOT. (Constitución., 2008)

La Constitución 2008 en su Art. 55 competencias del GAD Municipal.- “Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley: a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad; b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.”

El modelo de gestión es el instrumento administrativo que permitirá al GAD Municipal de Tiwintza llevar a la práctica su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, es decir, posibilitar la consecución de la visión, los objetivos, programas, proyectos y estrategias anunciados dentro de su plan.

Así lo señala el COOTAD en su Art. 274.- Responsabilidad.- Los gobiernos autónomos descentralizados son responsables por la prestación de los servicios públicos y la implementación de las obras que les corresponda ejecutar para el cumplimiento de las

competencias que la Constitución y la ley les reconoce, de acuerdo con sus respectivos planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, asegurando la distribución equitativa de los beneficios y las cargas, en lo que fuere aplicable, de las intervenciones entre los distintos actores públicos y de la sociedad de su territorio.

Según el COOTAD, Art. 275.-Modalidad de Gestión, los gobiernos autónomos descentralizados podrán prestar los servicios y ejecutar las obras que son de su competencia en forma directa, por contrato, gestión compartida, por delegación a otro nivel de gobierno o cogestión con la comunidad y empresas de economía mixta.

Del mismo modo se toma en consideración la participación ciudadana en la gestión pública, así lo señala el COOTAD en su Art. 302.- “Participación ciudadana.- La ciudadanía, en forma individual y colectiva, podrán participar de manera protagónica en la toma de decisiones, la planificación y gestión de los asuntos públicos y en el control social de las instituciones de los gobiernos autónomos descentralizados y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano.

La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad.

Los gobiernos autónomos descentralizados reconocerán todas las formas de participación ciudadana, de carácter individual y colectivo, incluyendo aquellas que se generen en las unidades territoriales de base, barrios, comunidades, comunas, recintos y aquellas organizaciones propias de los pueblos y nacionalidades, en el marco de la Constitución y la ley.

Las autoridades ejecutivas y legislativas de los gobiernos autónomos descentralizados tendrán la obligación de establecer un sistema de rendición de cuentas a la ciudadanía conforme el mandato de la ley y de sus propias normativas.

1.2. ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN EN EL ECUADOR

El modelo de gestión en Ecuador es planteado desde el punto de vista legal, ya que así lo establece la Constitución como deber del Estado, en el COOTAD como ley orgánica

de los GADs, y según los lineamientos y estrategias señaladas en el Plan Nacional del Buen Vivir.

La gestión y el servicio público en el Ecuador han sido percibidos en el pasado como sinónimos de ineficiencia, precariedad y abusos hacia la ciudadanía. Actualmente se recupera el rol primordial de la gestión pública y del servicio público, promoviendo mejoras en la calidad de la gestión a través de la capacitación de las servidoras y los servidores públicos, el fortalecimiento de los procesos administrativos y la innovación tecnológica, para transparentar y aligerar los trámites públicos.

Por tanto el Ecuador ha iniciado una transformación sobre la base del esquema de modernización, encaminado al mejoramiento de la gestión y al desarrollo profesional de los servidores. Así se inicia la recuperación del Estado en diferentes ámbitos, ubicando como punto inicial la Constitución de 2008, uno de los ejes que han marcado la recuperación del Estado.

De este modo la Constitución de Montecristi representa la voluntad de cambio de la sociedad ecuatoriana, un cambio substancial que ha buscado recuperar lo público, cambiar el régimen de desarrollo y fortalecer la participación ciudadana.

La Carta Suprema desarrolló cinco ejes fundamentales que reconfiguran las relaciones Estado - sociedad, estos son: la instauración de un Estado constitucional de derechos y justicia; el reconocimiento del Ecuador como un Estado plurinacional e intercultural; la participación como piedra angular de la democracia y de la política pública; una nueva organización territorial del Estado supeditada a los principios de unidad, subsidiariedad, solidaridad, corresponsabilidad, complementariedad, equidad interterritorial y sustentabilidad, entre otros; y un nuevo régimen de desarrollo planificado, participativo y descentralizado que busca la recuperación de la soberanía y la consecución del buen vivir. (MIES, 2013 - 2017)

Es así como se determina la revolución normativa, la reestructuración de la Función Ejecutiva, la inversión pública, la organización territorial y la calidad del servicio público, entre algunas reformas que se realizan éstas deben ser ampliadas, profundizadas y corregidas con el objetivo final de construir un Estado democrático para el Buen Vivir: constitucional, plurinacional, unitario y territorializado; de igual forma se origina la recuperación de la autoridad pública; la estabilidad política; el

rescate de las facultades de planificación: rectoría, gestión, distribución, y redistribución; el rediseño territorial; y la renovación generacional en el servicio público.

Así pues se han definido modelos de gestión desconcentrada para las entidades públicas como ministerios, secretarías nacionales, secretarías técnicas, institutos, entre otros, con la finalidad de garantizar la presencia institucional del Estado a lo largo y ancho del país, al que distintos ministerios, especialmente los de las áreas sociales, de seguridad y de justicia, poseen una nueva planificación y organización institucional de prestación de servicios a nivel de distritos y circuitos, lo que les permite atender de manera equitativa a todos los territorios.

Un elemento de gestión que ha permitido agilizar la respuesta de la administración pública a nivel territorial es la desconcentración administrativa financiera, la cual implica que las entidades públicas se encuentren en capacidad de gestionar sus recursos, realizar compras públicas que dinamicen las economías locales, y dar solución a los problemas cotidianos para la prestación de mejores servicios.

En cuanto a la gestión pública como tal, se está implementando un modelo de reestructuración de la gestión pública, “Modelo R”, que busca generar una gestión efectiva, eficaz y de calidad en todas las carteras de Estado. También se está perfeccionando la implementación de la estrategia del Gobierno Electrónico y, como parte de este proceso, se ha diseñado la oficina virtual de trámites. (MIES, 2013 - 2017)

Adicionalmente, se ha implementado el proyecto del Gobierno por Resultados (GPR) en toda la Función Ejecutiva, instrumento que pretende dar resultados sobre el cumplimiento de las metas institucionales sectoriales.

Un claro ejemplo es el Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE) que es un proyecto que inició su gestión en enero de 2010, y plantea la reestructuración del Ministerio de Educación para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación. Es decir, busca influir de manera directa sobre el acceso universal y con equidad a una educación de calidad y calidez, lo que implica ejecutar procesos de desconcentración desde la Planta Central hacia las zonas, distritos y circuitos, para

fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales.

En relación a la competencia de tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial, por su complejidad y relevancia, el CNC estableció una estrategia de implementación en la que se definieron tres tipos de modelos de gestión para que los municipios, de acuerdo a su capacidad institucional, vayan asumiendo progresivamente facultades y atribuciones.

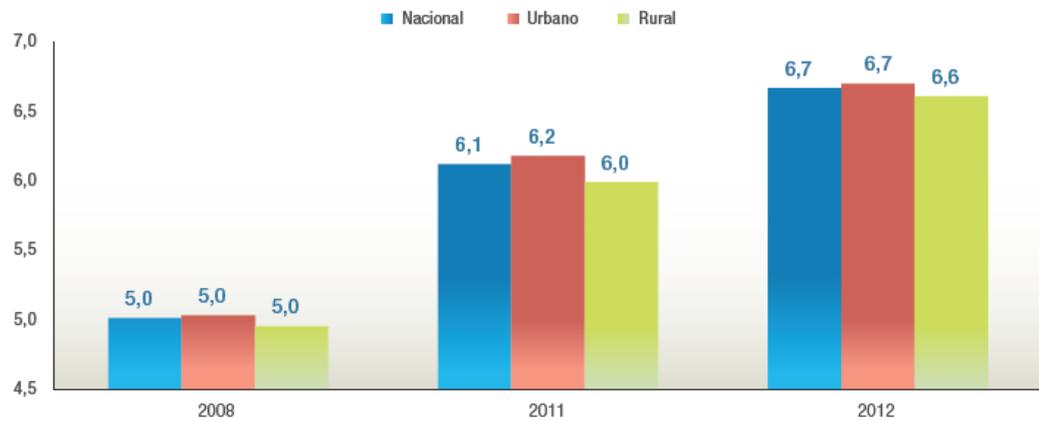
El título IV de la Constitución establece el protagonismo de las ciudadanas y los ciudadanos en la toma de decisiones, en la planificación y en la gestión de los asuntos públicos, y lo reconoce como un derecho. Además, establece una serie de mecanismos de relacionamiento Estado-sociedad, en diferentes ámbitos de la acción pública, y reconoce las expresiones de la soberanía popular y la organización colectiva. (Constitución., 2008)

En lo relativo a los servicios públicos, el Ecuador es el país con el más alto grado de satisfacción a nivel latinoamericano con 6,7 puntos, con lo que sobrepasa la media regional en 1,6 puntos. Este dato refleja que la calidad de los servicios públicos en el país ha mejorado de manera notable en el último periodo. (Latinbarómetro, 2011)

Asimismo, la percepción de la ciudadanía con respecto a la calidad de los servicios que brindan las instituciones públicas refleja, a nivel nacional, un incremento de 1,66 puntos en los últimos cuatro años, pasando de 5,01 puntos en 2008 a 6,67 puntos en 2012 (INEC, 2012b). Adicionalmente, la percepción de la ciudadanía a nivel nacional respecto al funcionamiento de las instituciones públicas *versus* las privadas indica que un 33,3% de la población encuestada considera que las instituciones públicas funcionan mejor que las privadas. **(Grafico 1)**

Esto refleja un incremento nacional evidente del 13,4% al 33,3% del 2008 al 2012, respectivamente. (INEC, 2012)

Gráfico N° 1: Percepción de calidad de servicios públicos en los años (2008, 2011, 2012)



Nota: Índice de percepción de la calidad de los servicios públicos sobre diez puntos, basado en la pregunta: en general, ¿Cómo considera usted que funcionan las instituciones que brindan servicios públicos en Ecuador?

Fuente: INEC, 2012b.

Elaboración: Senplades.

1.2.1 Tipos de modelos de gestión

La utilización de modelos de gestión estándares permite a las organizaciones aprovechar el conocimiento sobre las prácticas recomendadas en el área de Gestión, entre los modelos de mayor incidencia encontramos:

1.2.1.1 El modelo Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

- Calidad basada en el cliente.
- Liderazgo.
- Mejora y aprendizaje organizativo.
- Participación y desarrollo del personal.
- Rapidez en la respuesta.
- Calidad en el diseño y en la prevención.

- Visión a largo plazo del futuro.
- Gestión basada en datos y hechos.
- Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- Responsabilidad social.
- Orientación a los resultados. (López, 2011)

El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios que aparecen recogidos en el cuadro siguiente:

- A. Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
- B. Planificación Estratégica:** como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados
- C. Enfoque al Cliente:** como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
- D. Información y Análisis:** examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.
- E. Enfoque al Recurso Humano:** examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano esta alineado con los objetivos de la organización.
- F. Proceso Administrativo:** examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.
- G. Resultados del negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional.

La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores. (López, 2011)

1.2.1.2 El modelo europeo o modelo EFQM

Se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general, tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa, "la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales". (López, 2011)

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia. La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera). (López, 2011)

Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse. La idea básica del Modelo es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta no es normativa ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros. (López, 2011)

1.2.2 Estructura del modelo EFQM

La estructura de este modelo considera los siguientes criterios:

1.2.2.1 Liderazgo

El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje que el equipo directivo posea para:

- El desarrollo de la misión, la visión y los valores, reflejándolos en su comportamiento personal, ya que son modelos de referencia dentro de la organización.
- El desarrollo, implantación y mejora permanente del sistema de gestión: la estructura de la organización, su política y estrategia, la medición y revisión del rendimiento y el proceso de mejora permanente de todo ello.
- El establecimiento de relaciones de colaboración externa con clientes, proveedores y representantes de la sociedad.
- La motivación de las personas, mediante la comunicación, la actitud de escucha y de respuesta, el apoyo a la consecución de metas personales, el estímulo a la participación y el reconocimiento a personas y equipos. (López, 2011)

1.2.2.2 Planificación y estrategia

A través de la planificación y estrategia la organización materializa su misión y visión, enfocada hacia los actores para que se basa en:

- Los intereses, necesidades y expectativas actuales y futuras de sus actores, comprendiendo las tendencias del medio y de la competencia y las expectativas de los usuarios y empleados.
- Se construyen teniendo en cuenta una información completa y relevante procedente de indicadores internos, tendencias sociales, medioambientales, legales, económicas, demográficas, tecnológicas, etc.

- Se desarrollan, revisan y actualizan adecuadamente, equilibrando los intereses de los actores y el corto con el largo plazo, y reaccionando a los cambios externos y a los resultados de los procesos.
- Se despliegan de forma concreta en el diseño y seguimiento de los procesos clave.
- Se comunican a los actores y niveles adecuados y se implantan, transformándolos en objetivos y metas por toda la organización (López, 2011)

1.2.2.3 Gestión del personal

La gestión de personal tiene como finalidad conseguir que todas las personas implicadas en el proyecto aporten la mayor parte posible de sus potencialidades.

- La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos: La integración de las estrategias de personal con los objetivos generales de la organización.
- La identificación, desarrollo, y mantenimiento del conocimiento y las capacidades de las personas: El aprendizaje y el desarrollo personal.
- La implicación y la asunción de responsabilidades: La integración de todos en un proyecto común.
- El diálogo entre las personas y la organización: La comunicación descendente, ascendente y horizontal.
- La remuneración, el reconocimiento y la atención a las personas: Lo que la organización da a la persona a cambio de su dedicación. (López, 2011)

1.2.2.4 Colaboradores y recursos

Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos (alianzas externas) y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Las actividades examinadas en este criterio son también procesos pero, por su especificidad e importancia en toda organización, se desglosan separadamente del criterio 5. Cómo se gestionan:

- Las relaciones con los proveedores, con las alianzas y con otros entes externos en apoyo del desarrollo mutuo y de la generación de valor.
- Los recursos económicos y financieros: Su obtención, el control de su uso rentable y la gestión de los riesgos asociados.
- Los edificios, equipos y materiales: Su seguridad y rentabilidad, la optimización de suministros e inventarios, el reciclaje de residuos y la conservación de recursos no renovables.
- La tecnología: La explotación de las tecnologías existentes, la identificación de las emergentes, la innovación.
- La información y el conocimiento: Su inventario y clasificación, su desarrollo, la facilidad de acceso y su protección y seguridad. (López, 2011)

1.2.2.5 Procesos

El proceso se refiere a cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos sistemáticamente en apoyo de su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente hay que examinar:

- Cómo se diseñan y gestionan: qué técnicas se emplean, cómo se establecen las responsabilidades, qué tipos de medidas de rendimiento se establecen, cómo se fijan sus objetivos,
- Cómo se mejoran: cómo se planifican, priorizan las acciones de mejora, cómo se estimula la creatividad y la participación, cómo se controlan y comunican los cambios,
- Cómo se desarrollan los productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Cómo se conocen y anticipan estas necesidades.
- Cómo se realiza la producción y distribución de bienes y servicios
- Cómo se gestiona y mejora la relación con los clientes, cómo se organizan las relaciones habituales con ellos y se conocen sus opiniones, cómo se tratan sus quejas y reclamaciones, cómo se colabora con ellos. (López, 2011)

1.2.2.6 Resultados en los usuarios

En relación con los usuarios se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas. Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus usuarios externos. Los usuarios son quienes utilizan los servicios de la organización.

El Modelo considera, por lo tanto, que es primordial para el éxito a largo plazo de la organización la percepción que los usuarios tienen sobre los servicios, sobre la facilidad de uso y otras características de los mismos, así como sobre la forma en que se desarrollan sus relaciones con la organización. Igual que en los otros resultados, se evalúan también los indicadores internos que pueden predecir o ser consecuencia del grado de satisfacción subjetivo de los usuarios (por ejemplo, índices objetivos de calidad, número de reclamaciones). (López, 2011)

1.2.2.7 Resultados en el personal

En relación con las personas que integran la organización se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas. Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que trabajan en ella. El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los usuarios y con el entorno social.

Es, por lo tanto, incompatible un alto nivel de excelencia organizacional con un personal insatisfecho. Esta satisfacción, igual que ocurría con los usuarios, se expresa mediante percepciones subjetivas que la organización conocerá interesándose por ellas y preguntando a sus empleados de forma sistemática y mediante las técnicas adecuadas.

También serán útiles para complementar este conocimiento los indicadores objetivos tales como índices de absentismo, formación impartida, participación en proyectos de mejora, etc. (López, 2011)

1.2.2.8 Resultados en la Sociedad

El grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y de satisfacción de las expectativas de ésta. Toda organización vive inmersa en la sociedad. Mantiene relaciones mutuas tanto con los particulares que habitan en su entorno físico como con cuerpos sociales organizados (autoridades locales, estatales o internacionales, asociaciones culturales o de otra índole).

También sus empleados están imbricados en una red de relaciones familiares, políticas, jurídicas, etc. Todas estas relaciones darán lugar a percepciones de los grupos sociales sobre la actividad de la organización y sobre los efectos que ésta tiene sobre ellos. Estos efectos pueden ser también medidos directamente mediante los correspondientes indicadores que podrían incluir el impacto sobre el nivel de empleo, la producción de ruidos y otras contaminaciones, las contribuciones económicas o de otros tipos a actividades sociales o comunitarias, etc. (López, 2011)

1.2.2.9 Rendimiento final

La medida en que se alcanzan las metas y los objetivos.

Resultados clave.-Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

Indicadores clave.- Toda organización persigue un conjunto de metas y objetivos finales. Este criterio examina hasta qué punto estas metas y objetivos se alcanzan. Si se trata de una compañía con ánimo de lucro, el rendimiento final incluirá necesariamente conceptos tales como los ingresos, los gastos, el beneficio, el valor de la acción etc. Y también, a veces, la cuota de mercado, el número de clientes y otros análogos.

En otros casos, el rendimiento se medirá mediante otros parámetros: medidas referentes, por ejemplo, al conocimiento impartido, a la efectividad de la asistencia sanitaria y así sucesivamente dependiendo de la naturaleza de la organización.

Normalmente, también aquí tendrán importancia los costes y el cumplimiento presupuestario. Se distingue entre resultados clave (verdaderamente finales) de los

indicadores (generalmente resultados de procesos intermedios, tales como depreciaciones, plazos de entrega de productos o servicios, etc.) que, junto con aquéllos, suelen constituir el "cuadro de mando". (López, 2011)

1.2.3 Componentes del Modelo de Gestión

1.2.3.1 Planeación

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir, consiste en determinar lo que va a hacerse. (propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos) (Reyes, 2001)

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor" Robert N. Anthony.

La planificación es un factor importante por cuanto permite:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión (García, 2006)

1.2.3.2 Organización

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones. (División del trabajo y de la coordinación; jerarquización, departamentación, descripción de funciones). (Stoner, 2001)

Es de gran importancia porque ejerce una función integradora, que permite la articulación y coordinación de los componentes de la empresa y facilita el desarrollo de los siguientes pasos:

- Agrupa y delimita actividades de la empresa.
- Asigna funciones y tareas.
- Determina niveles de jerarquía.
- Suministra métodos de trabajo.
- Establece relaciones entre unidades de trabajo.
- Asigna responsabilidades.
- Define líneas de autoridad. (Bravo, 2007)

1.2.3.3 Dirección

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene:

órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones. (Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión). (Munich, 2003)

1.2.3.4 Control

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. (Yuri, 2003)

1.3. ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN ACTUAL DEL MUNICIPALISMO EN EL ECUADOR.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales se encargan de planificar y ejecutar obras públicas, además de otros servicios. Los GAD cantonales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera; están integrados por las funciones de Participación Ciudadana, Legislación y Fiscalización, y Ejecutiva. (GADM, 2012)

Con respecto a un modelo de gestión, en este nivel de gobierno, implica el mejorar la eficiencia de las instituciones del Estado Central a través de políticas y procesos que optimicen la calidad, la transparencia y la calidez del servicio público. Así como el progreso continuo de procesos y servicios de atención ciudadana, mediante la implementación de sistemas informáticos en línea que permitan establecer la interrelación entre dependencias, integración de información, control, seguimiento y medición de resultados.

Una de las mayores rupturas paradigmáticas con el anterior modelo de desarrollo consagrado en la Constitución de 1998, fue la recuperación de las facultad de planificación del Estado ecuatoriano; en ese sentido, el país cuenta con un Plan Nacional de Desarrollo al que deben sujetarse las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de recursos públicos; además debe coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados.

Por tal en el Ecuador una de las características del modelo de gestión está vinculada justamente con la descentralización de las competencias desde el gobierno central hacia los GADs provinciales, municipales y parroquiales rurales.

- **La Descentralización**

La descentralización es obligatoria, el criterio para asignar las competencias está determinado por la Constitución y el COOTAD, según sea el nivel de gobierno, siendo este un proceso en el cual interviene lo establecido en el marco jurídico.

La descentralización de la gestión del Estado es la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias, con los respectivos talentos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, desde el Gobierno Central hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados, GAD (provinciales, municipales y parroquiales). Por tanto la descentralización es el instrumento que nos ha permitido optimizar los servicios públicos que el Estado lleva a los ciudadanos en su propio territorio.

La Constitución de 2008 establece que el Estado ecuatoriano se gobernará de manera descentralizada, de conformidad con un modelo obligatorio, equitativo y progresivo,

hecho que significa una importante ruptura con el anterior modelo de descentralización voluntario, inequitativo y secesionista. (Constitución., 2008)

En octubre de 2010 se publicó el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), cuerpo jurídico que desarrolló y reglamentó la nueva organización territorial del Estado, los principios de la descentralización, la institucionalidad y el procedimiento para la transferencia de competencias y los ingresos a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, así como su distribución en el caso de las transferencias provenientes del presupuesto general del Estado.

El 31 de enero de 2011 se instaló el organismo técnico del Sistema Nacional de Competencias, el Consejo Nacional de Competencias (CNC), encargado de organizar e implementar el proceso de descentralización, integrado por un delegado del Presidente de la República y un representante por cada nivel de gobierno.

El CNC aprobó el 1 de marzo de 2012, previo proceso participativo de construcción, el Plan Nacional de Descentralización 2012-2015, instrumento que dota de horizonte de sentido, al proceso de descentralización (CNC– Senplades, 2012). Actualmente, el Plan Nacional de Descentralización está implementándose y las facultades, los recursos y, con estos, sus correspondientes productos y servicios, están siendo transferidos a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, de conformidad con la Constitución. (MIES, 2013 - 2017)

De este modo los GADs Municipales del Ecuador en una de las características en cuanto a sus modelos de gestión se observa sus cambios en las denominaciones de sus direcciones, así pasaron a llamarse de departamentos a “Gestión”; gestión de obras públicas, gestión de planificación y ordenamiento territorial, entre otras áreas más; con la intención de llevar también un cambio transformador en cuanto a la gestión y servicio dentro de las áreas dentro de los GADs.

1.4. ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN ACTUAL EN EL CANTÓN TIWINTZA.

La descentralización constituye uno de los grandes cambios en la estructura y modernización del Estado, donde los gobiernos locales desempeñan un rol fundamental

para el desarrollo, por constituir entes de gobierno base, a través de los cuales se ejecutan políticas de desarrollo económico y social específicas a cada realidad local.

Es así que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tiwintza se han detectado muchas anomalías en cuanto a su gestión, y por tanto siendo visibles a los ojos de la ciudadanía la ausencia de obras y proyectos que cubran las necesidades básicas. Pues el gobierno municipal carece de un Modelo de Gestión que contribuya al mejoramiento de la calidad y las condiciones de vida, que de esta manera garantice el buen vivir de la ciudadanía.

En el gobierno municipal existe una deficiente coordinación entre las instancias nacionales en los aspectos normativos, de asistencia técnica y de capacitación; se observa por parte de las entidades públicas nacionales y entidades privadas la falta cooperación, lenguajes diversos o esfuerzos aislados, que no coadyuvan al logro de los resultados que esperan alcanzar, en relación al fortalecimiento de la institucionalidad municipal y de la descentralización. Un marco normativo claro y objetivo, reforzado con programas de capacitación permanente, deben ser desarrollados con la participación de los gobiernos locales y monitoreados desde las instancias nacionales. Pues se debe reforzar la implementación de sistemas de calidad (Planeamiento Estratégico, Catastro Municipal, sistematización de procesos, entre otros), en lo que respecta a ejecución de obras, más importante que el nivel del gasto, una no existe una priorización adecuada para mejorar la calidad de vida de la población.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tiwintza debe aplicar políticas de evaluación de recursos humanos, así como revisión de la estructura orgánica que permita su adecuación de la estructura y la calidad del personal, a las nuevas exigencias de la modernidad del estado, descrito en los planes de desarrollo y considerar estos aspectos en los proyectos de implementación de programas de reforzamiento de gobiernos locales (capacitación, asistencia técnica) así como la búsqueda de mecanismos que permitan mejorar la calidad de los recursos humanos en las municipalidades, orientados a una mayor profesionalización.

Para la construcción del desarrollo local, es necesaria la interacción del desarrollo humano, desarrollo social, desarrollo económico, desarrollo institucional y desarrollo sostenible. Se puede creer que el factor económico ha sido el único determinante del

desarrollo, no obstante, hoy en día sabemos que el desarrollo tiene muchas dimensiones (económica, social, cultural, ambiental, físico-territorial, político institucional) que mantienen una relación entre ellas con un relativo grado de autonomía; todas estas dimensiones comparecen en el proceso de desarrollo condicionándolo o determinándolo. En este sentido, el factor económico, por sí sólo no será capaz de generar las condiciones para que el crecimiento económico pueda producir desarrollo humano y social, asimismo, sin desarrollo humano y social ningún proceso de desarrollo económico será sostenible.

1.5. DIAGNÓSTICO DEL CANTÓN TIWINTZA DE LA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO.

Tiwintza es un cantón joven de la provincia de Morona Santiago, pues se creó el 23 de octubre del 2002.

Ubicado en medio de la selva, tiene dos parroquias: urbana Santiago, y rural San José de Morona. Alrededor están dispersos 56 comunidades shuar. Sus habitantes le pusieron ese nombre en homenaje al emblemático destacamento que las Fuerzas Armadas defendieron en 1995. A la ciudad de Santiago se llega a través de la carretera Méndez-Morona, vía totalmente asfaltada, en el transcurso del viaje al Cantón se puede apreciar hermosos paisajes de la selva amazónica.

Tiwintza, se encuentra localizado al sureste del Ecuador en la jurisdicción de la provincia de Morona Santiago, su territorio se extiende entre los valles de los ríos Santiago y Morona desde la parte baja de las estribaciones de la cordillera del Cutucú hasta la frontera con la República del Perú en la cordillera del Cóndor. Sus ríos navegables desde y hacia las comunidades nativas que son además vías de comunicación con el Perú y Brasil, paradisíacas lagunas hogar de exquisita avifauna, hogar de caimanes y anacondas, misteriosas cuevas y bellas cascadas son entre otros recursos muestras del alto potencial turístico que encierra el territorio cantonal; al estar ubicado en una zona estratégica del Quinto Eje Vial o Vía Interoceánica Manta – Manaus, el cantón se abre al Ecuador y el Mundo como nuevo Destino Turístico para la práctica de múltiples actividades de descanso, ocio y diversión todas estas enmarcadas en el buen uso de los recursos naturales y el respeto a las manifestaciones culturales.

Cuadro N°1: Límites

Límites	
Norte	Cantones de Logroño y Morona
Suroeste	Cantón limón Indanza
Sureste	República del Perú
Oeste	Cantón Santiago

Fuente: GADM Tiwintza

Elaborado por: Autoras

Tiwintza es un cantón con apenas 11 años de haberse creado, en la que la mayoría de su población el 95% pertenece a la etnia shuar por lo que sus actividades principales han sido la agropecuaria, la caza y la pesca como actividades de sobrevivencia y para el autoconsumo.

Dentro del Cantón Tiwintza existe una deficiente inversión pública y/o privada para la implementación de entes de transformación, es decir no existen fábricas, industrias, constructoras, entre otros, que transformen justamente la materia prima que se produce en este cantón, especialmente la producción agropecuaria.

La falta de una planificación adecuada como efecto tenemos vías urbanas en mal estado, falta de construcción de veredas y bordillo, falta de señalización en las vías urbanas, falta de estudios y construcción de los sistemas de agua potable, falta de estudios y construcción de sistemas de depuración de aguas residuales, sistema de recolección de basura no es el adecuado, porque no es frecuente en la recolección y no se cuenta con los medios apropiados para este trabajo.

1.6. .ANTECEDENTES

1.6.1 Creación del Cantón Tiwintza

Por motivación de la Junta Parroquial de Santiago y con la presencia del Sr. Lauro Mejía, Presidente del Municipio de Santiago de Méndez, el pueblo se reúne en una magna asamblea, en el mes de septiembre de 1994 y procede a elegir al Comité Pro Cantonización de Santiago, recayendo la presidencia del mismo en la persona del Lcdo. Wilfrido Calle. Por el ambiente de entusiasmo de los presentes y por la buena

predisposición del Sr. Herminio Álvarez, Presidente de los Azuayos residentes en Quito, se preveía que la cantonización se iba a conseguir lo más pronto posible.

Tras ocho años de ardua gestión, el Honorable Congreso Nacional, el 23 de octubre del año 2002 (Registro Oficial N° 689 Presidente de la República el Dr. Gustavo Noboa Bejarano) aprueba la cantonización de Tiwintza; se le designó este nombre para rendir el justo homenaje al soldado ecuatoriano, al pueblo shuar y al colono de Santiago y de San José de Morona, quienes ofrendaron sus vidas en defensa de nuestra heredad territorial. Con la cantonización comienza una nueva etapa de la historia de este pueblo, ubicado en la cordillera del Cutucú que limita con la República del Perú. (GADM, 2012)

Tabla N°1: Acontecimientos históricos del cantón Tiwintza

N° Acontecimientos	Fecha	Actores
Se crea el nuevo Cantón Tiwintza	Octubre 23 2002	Pueblo de Santiago con el apoyo del Sr.Herminio Álvarez
Se posesiona la primera administración municipal de Tiwintza	2003	Lic. Lorenzo Chinkim
Creación de la Red Autónoma de Educación Rural de Santiago	2003	Dirección de Educación Bilingüe
Se construye el puente sobre el Río Santiago lo que facilita las comunicaciones con las comunidades de la Asociación de Mayaik	2004	Gobierno Provincial
Construcción de la micro-central hidroeléctrica de Kushapuk	2004	Gobierno Provincial
Proyecto de sistema regional de agua potable para Shakaim, Puerto Morona, San José de Morona y La Unión	2007 2010	Gobierno Municipal, Gobierno Provincial
Sistema Interconectado de energía eléctrica Patuca – Santiago	2010	Gobierno Municipal, Gobierno Provincial, FERUM, Empresa Eléctrica Centro Sur
Telefonía inalámbrica	2010	Gobierno Nacional, CNT
Reconstrucción y mantenimiento de la vía Méndez - San José de Morona 150,86 Km.	2011	Gobierno Nacional, MTOP, FOPECA.

Fuente: GADM Tiwintza

Elaborado por: Autoras

1.6.2 Cultura y Patrimonio

1.6.2.1 Lengua

Su idioma es el Shuar Chicham forma parte de la misma familia lingüística de las lenguas Shuar, a la que además pertenecen las lenguas de los Achuar, Awajún, Awaruna y Wambisa del Perú. Algunos forman una Familia Shuar Kandoshi, agregando la lengua de los Shapra o Muratos, también del Perú. El Shuar chicham, perteneciente a la Familia Lingüística Shuar. Comprende varios subgrupos identificados, generalmente, por el hábitat donde residen: Los Muraya Shuar (gente de la montaña) que están asentados en el Valle del río Upano; los Untsuri Shuar (gente numerosa) situados entre las cordilleras del Cóndor y Kutuku; los Pakanmaya Shuar que viven en la zona del Transkutuku. Para su interacción con la sociedad nacional, emplean el castellano como segunda lengua, que debido a la influencia de la sociedad nacional a través de la escuela y de los medios masivos de información, se presenta como lengua dominante.

1.6.2.2 Mitos

La mitología shuar está estrechamente vinculada a la naturaleza y a las leyes del Universo, y se manifiesta en una amplia gama de seres superiores relacionados con fenómenos tales como la creación del mundo, la vida, la muerte, y las enfermedades.

Los principales son Etsa que personifica el bien en lucha contra el mal Iwia, que siempre están en continua lucha para vencer el uno sobre el otro; Shakaim de la fuerza y habilidad para el trabajo masculino; Tsunki, ser primordial del agua, trae la salud; Nunkui causa la fertilidad de la chacra y de la mujer.

En el cultivo de la huerta, daban el poder del crecimiento de las plantas a Nunkui, quien además se encargaba de enseñar a la mujer shuar a sembrar. Pero se necesita concretar el poder de Nunkui a través de ritos, trayendo al presente las fuerzas creadoras, para que la chacra rinda sus frutos. Creen que la selva está llena de espíritus que habitan en las cascadas o las orillas de los ríos.

El gran mundo espiritual de los shuar es repetitivo. No creen en que el ser humano tenga un final. Creen que luego de nacer y cumplir su vida, no llegan a un estado permanente con la muerte sino que su espíritu, Arutam, es recibido por otro ser humano que puede ser su hijo o su nieto, quien cumple nuevamente otro ciclo vital, así en forma indefinida.

El Arutam es considerado como un espíritu clave para los varones, porque creen les da más potencia y fuerza. Piensan que quien posee un Arutam, no puede morir sino de enfermedades contagiosas. Los niños comienzan a buscar este espíritu en la selva desde los seis años de edad. En la cultura de la selva, los elementos de la Naturaleza guían la vida de sus habitantes.

La palmera de chonta, su fruto maduro, representa el mito del Uwi. Éste señala la estación de la abundancia en la selva. En la cosecha de sus frutos se celebran rituales con ruegos a Uwi. Piden que fermente la chicha de chonta, dé fertilidad a los animales, a las plantas y vitalidad al hombre. Si estos ritos son celebrados muy ceremoniosamente, se cumplirá con todo lo pedido; de lo contrario vendrá escasez de alimentos y muerte.

La secuencia del día y la noche en la mitología de los shuar la relacionan con la victoria. El shamán, llamado uwishint, es una especie de sacerdote mediador con el mundo sobrenatural y a la vez es un líder político.

1.6.2.3 Música

Las expresiones musicales del pueblo Shuar tienen fundamentos mitológicos y shamánicos. Existen cuatro géneros identificables por sus usos rituales y sociales: Anent Son composiciones musicales de ámbito vocal instrumental y ejecución privada que pretenden modificar la actitud del destinatario o lograr su intervención en determinada acción. El vocablo anent se emparenta semánticamente con el verbo anentáim (pensar, sentir) y anent (llamar) enente (corazón). Se considera que muchos anent fueron enseñados directamente por seres mitológicos o mediante visiones, convirtiéndose en un medio para relacionarse con las deidades. Nampet (canción) Son canciones del ámbito vocal-instrumental interpretadas en festividades o momentos de convivencia social. Literariamente expresan sentimientos y establecen analogías entre los seres humanos, plantas y animales. Los nampet cuentan con motivos terminales: “ja aja jai”,

y elementos improvisados. Presentan varios estilos dancísticos. Ujaj-canciones rituales de la Fiesta de la Tzantza Cantos de guerra antiguamente vinculados al ritual de la tzantza, en el cual los guerreros se apoderaban de la fuerza del enemigo mediante la reducción de su cabeza, considerada trofeo de guerra. Invocaban a Arutam, asegurando el éxito y el retorno triunfal. También podían predecir el desenlace de contiendas y ahuyentar espíritus negativos. Música shamánica Género que abarca al uwishint nampe (canto shamánico) y ciertos toques instrumentales mediante los cuales el uwishint (shamán) manipula fuerzas espirituales que intervienen en procesos de curación, amor, cacería y siembra.

1.7. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Según el (GADM, 2012) para el presente período se espera romper el desequilibrio general detectado, (tanto en relaciones urbano-rurales, como dentro del propio estado rural) propendiendo al desarrollo armónico, sustentable y sostenido del territorio, mediante políticas, programas y proyectos que además cumplan con los siguientes objetivos:

- Eliminar las incompatibilidades de uso.
- Conjurar las amenazas reduciendo las vulnerabilidades.
- Minimizar el incremento de afecciones al uso del suelo.
- Disminuir las degradaciones.
- Restaurar los recursos degradados.
- Propender al equilibrio de las actuaciones
- Promover polos de desarrollo
- Propender al mejoramiento inmediato de la calidad de vida y
- Mantener el equilibrio del sistema territorial con las actuaciones a introducir.
- Lograr una eficiente y eficaz administración institucional en función de la visión de servicio a la colectividad.
- Atender los problemas que enfrenta el Gobierno Local en lo social, político y económico, por medio de la integración y participación ciudadana.
- Impulsar la Cultura, fomentar oportunidades para desarrollar una mejor promoción.
- Generar oportunidades para promocionar los recursos turísticos del Cantón

1.8. MISIÓN

El cantón Tiwintza planificará y administrará sus recursos de manera participativa en beneficio de todas las comunidades quienes aportarán al desarrollo del cantón. El cantón socializará y practicará valores morales y éticos así como información permanente; tendrá entre sus principales objetivos la seguridad de todos los ciudadanos y el desarrollo territorial. (GADM, 2012)

1.9. VISIÓN

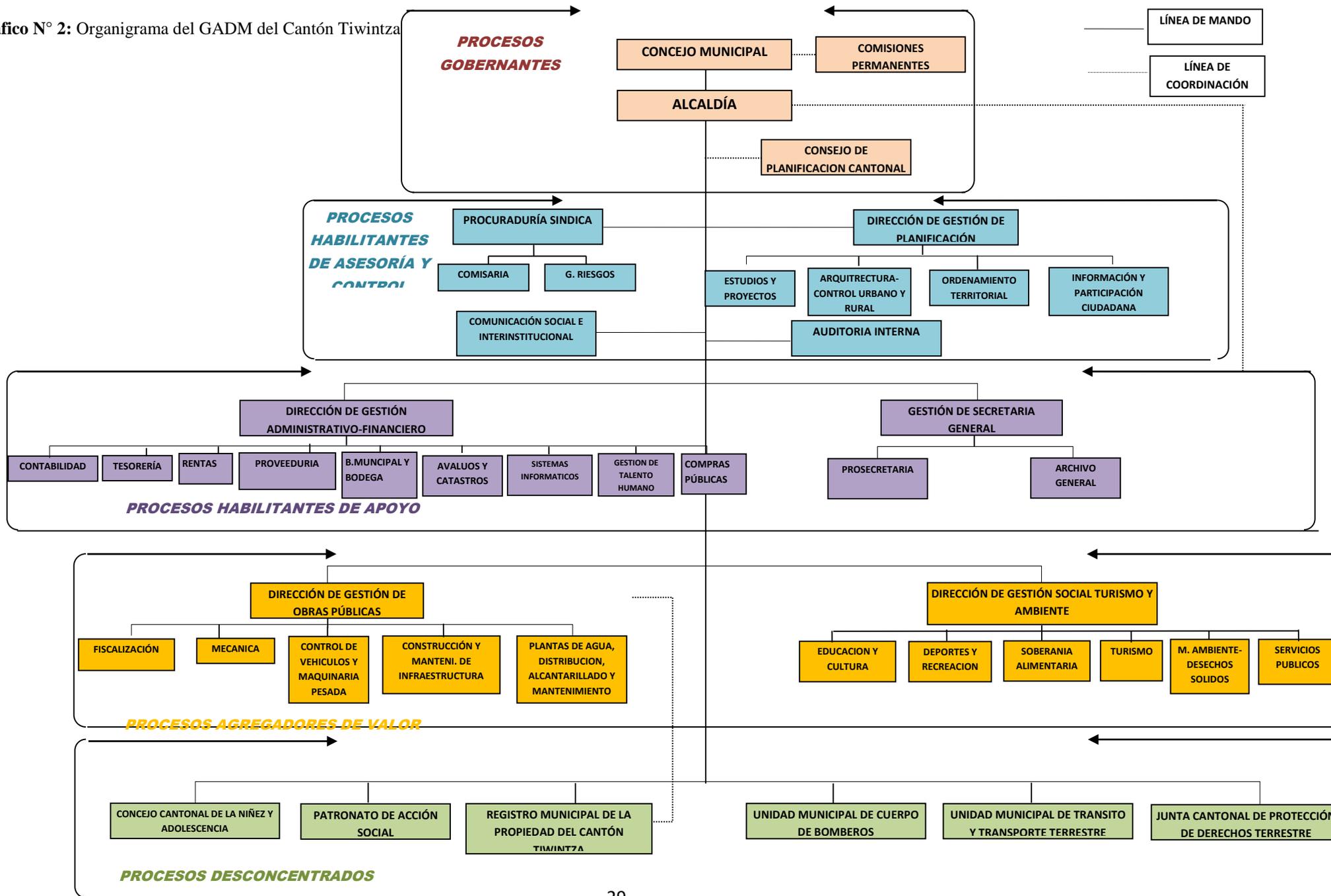
El cantón Tiwintza será un cantón ecológico, modelo de la Amazonia, con un centro internacional de comercio, producción y turismo, con gente con un alto nivel de autoestima, trabajadora, honesta y proba, capaz de hacer prevalecer sus valores e intereses y de ser actora directa de su desarrollo como socia y accionista. Habrá logrado un hermanamiento definitivo entre la gente Shuar, Achuar y mestiza, respetando mutuamente la cultura, costumbres, idioma, cosmovisión, territorio y gobierno. (GADM, 2012)

1.10. POLÍTICAS

- Procurar el bien común
- Movilizar esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana efectiva.
- Coordinar con otras entidades de desarrollo el mejoramiento de la cultura, educación y asistencia social.
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- Concertar con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la Comunidad. (GADM, 2012)

1.11. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

Gráfico N° 2: Organigrama del GADM del Cantón Tiwintza



1.12 FUNCIÓN ADMINISTRATIVA.

En la investigación actual realizada, no se ha encontrado esfuerzos para diseñar un modelo de gestión administrativa que se adecue a los nuevos retos que tiene que enfrentar la municipalidad; frente al desarrollo local, por el contrario, la gestión municipal se desarrolla en un ambiente absolutamente tradicional.

Ciertos departamentos y unidades, sus responsabilidades no realizan en coordinación con el nivel de jerarquía correspondiente, de otro lado no disponen de Planes, Proyectos y Planes operativos anuales, en unos casos porque no existe capacidad técnica de planificar y en otros porque la costumbre es trabajar sin planificación en base a autorizaciones de la primera autoridad esto demuestra la deficiencia en el desempeño, dado a que no se halla un documento orientador con objetivo, metas, indicadores, tiempos y responsables en la administración. Y en el caso de contar con planes y proyectos planificados, estos no concuerdan con las necesidades reales del cantón, como también no se ejecutan según el cronograma establecido, por otra parte estos proyectos y planes no se llevan a cabo por la falta de presupuesto o desviación de estos recursos para la ejecución de otras actividades no planificadas.

1.12.1. Niveles de organización y divisiones de trabajo por procesos.

Estructura Orgánica por Procesos.- El GAD Municipal de Tiwintza, adopta la administración por procesos para definir su estructura organizacional alineada con su misión, y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, para el desarrollo equitativo y solidario del cantón, la recuperación y conservación de la naturaleza, el mantenimiento de un ambiente sostenible y sustentable, la protección y promoción de la diversidad cultural, la memoria social, el patrimonio cultural en forma planificada impulsando la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir. (GADM, 2012)

Procesos del GAD Municipal de Tiwintza.- Los procesos que elaboran los productos y servicios del GAD Municipal de Tiwintza, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

Los procesos gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

Los procesos habilitantes de asesoría y de apoyo están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes institucionales, agregadores de valor; y, para sí mismos, viabilizando la gestión Municipal.

Los procesos agregadores de valor generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional.

Con la finalidad de proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional y de los procesos administrativos se conformará el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional que estará integrado por:

- a) La autoridad nominadora o su delegado, quien lo presidirá;
- b) El responsable del proceso de gestión estratégica;
- c) Una o un responsable por cada uno de los procesos o unidades administrativas; y,
- d) El Jefe de Gestión del Talento Humano

El GAD Municipal de Tiwintza, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, está integrado por los siguientes procesos:

1. Procesos gobernantes

1.1 Concejo Municipal.

1.2 Alcaldía

2. Procesos habilitantes de asesoría y control

2.1 Procuraduría Síndica

2.1.1. Asistente Jurídico;

2.1.2. Comisaría de Ornato, Construcciones, medio ambiente, Higiene y Abastos;

2.1.3. Gestión de Riesgos

2.1.4. Policía Municipal

2.2 Dirección de Gestión de Planificación

2.2.1 Estudios y Proyectos

2.2.2. Arquitectura

2.2.3 Ingeniería

2.2.5. Control Urbano, Rural y Ordenamiento Territorial

2.2.6 Información y Participación Ciudadana

2.3 Comunicación Social e Institucional

2.3.1 Comunicación Interna y Externa, Relaciones Públicas y Gobierno Electrónico, Diseño Gráfico y Monitoreo

2.4 Auditoría Interna

3. Proceso habilitante de apoyo

3.1 Secretaría General

3.1.1 Prosecretaria

3.1.2 Archivo General

3.2 Dirección de Gestión Administrativa y Financiera

3.2.1 Bienes Municipales y Bodega

3.2.2 Proveduría

3.2.3 Sistemas Informáticos

3.2.4. Contabilidad

3.2.5. Tesorería

3.2.6. Rentas

3.2.7. Gestión del Talento Humano

3.2.8. Avalúos y Catastros.

3.2.9 Compras Públicas

4. Procesos agregadores de valor

4.1 Dirección de Gestión de Obras Públicas

4.1.1. Fiscalización.

4.1.2. Mecánica Municipal.

4.1.3. Construcción y mantenimiento de infraestructura.

4.1.4. Plantas de Agua, Distribución y Alcantarillado y Mantenimiento.

4.2 Dirección de Gestión Social, Turismo y Ambiente.

4.2.1. Educación- Cultura

4.2.2. Patrimonios- Deportes y Recreación

4.2.3. Economía Solidaria y seguridad alimentaria.

4.2.4. Turismo.

4.2.5. Ambiental - Manejo de desechos solidos

4.2.6. Servicios Públicos (mercado- cementerios Camal- Parques y jardines)

5. Procesos desconcentrados

5.1 Patronato de Acción Social Municipal

5.2 Registro Municipal de la Propiedad

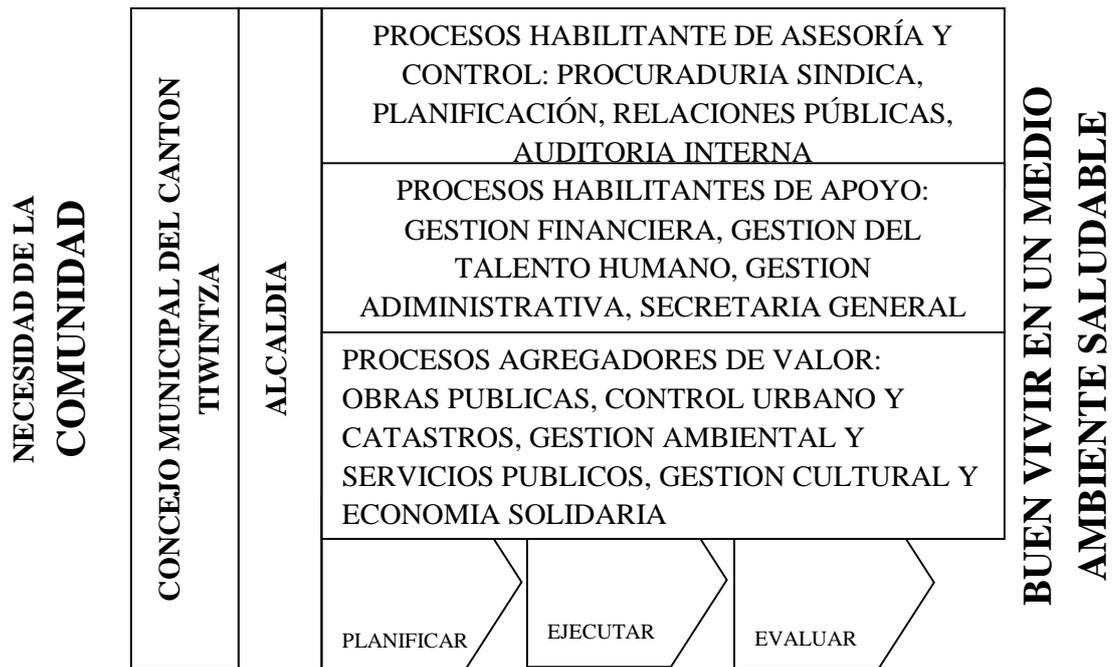
5.3 Junta Cantonal de Protección de Derechos

5.4 Concejo Cantonal de Niñez y Adolescencia.

5.5. Unidad Municipal de Cuerpo de Bomberos.

5.6. Unidad Municipal de Tránsito y Transporte Terrestre.

Gráfico N° 3: Cadena de valor y servicios.



Fuente: GAD Municipal del cantón Tiwintza

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO

2.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TIWINTZA.

En esta organización institucional, se vislumbra una debilidad en la organización de un espacio de monitoreo, evaluación y manejo de información, visualizado como un verdadero sistema que procure dar cuenta de la realidad institucional y la dinámica del desarrollo institucional, el mismo que aporte los indicadores de gestión, de monitoreo y de evaluación, así como los elementos necesarios para análisis de impacto social de la gestión municipal.

2.2. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.

La constitución del 2008 y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, son los cuerpos legales principales que rigen las funciones y actividades del Gobierno municipal.

De esta manera el COOTAD en su Art. 29 manifiesta que las funciones de los gobiernos autónomos descentralizados se realizarán en tres funciones: de legislación, normatividad y fiscalización; de ejecución y administración; y de participación ciudadana y control social.

Dentro de este marco jurídico, el Gobierno municipal ha definido su visión y misión, la gestión administrativa, el funcionamiento y su estructura organizacional, así como la capacidad para dictar normas de carácter general, a través de ordenanzas, acuerdos y resoluciones, aplicables dentro de su circunscripción territorial, las funciones, competencias, entre otros.

**ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TIWINTZA**

DIRECCIÓN DE GESTIÓN	DESCRIPCIÓN
PROCURADURÍA SÍNDICA.	Proporcionar seguridad jurídica al GAD Municipal de Tiwintza, sobre la base de formulación y aplicación del ordenamiento legal, en el ámbito de su competencia, asesorando en el campo legal al Concejo, Alcaldía y diversos niveles de la administración.
COMUNICACIÓN SOCIAL E INSTITUCIONAL	Planificar, ejecutar y controlar las labores de información social para implementar una adecuada difusión, comunicación y relaciones públicas entre la colectividad y la municipalidad.
DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE PLANIFICACION.	Planificar, supervisar, liderar y coordinar un conjunto de equipos multidisciplinarios en forma articulada con la planificación cantonal y nacional, de acuerdo con las directrices institucionales, para la consecución de los fines y funciones asignadas.
AUDITORIA INTERNA	Con los subprocesos que determine la Contraloría General del Estado, de conformidad con la Ley. La auditoría interna de GAD Municipal de Tiwintza, es una unidad administrativa que desarrolla una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de las dependencias administrativas de la corporación municipal, apoyar a la organización edilicia a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Dirigir, planificar, recaudar y asegurar los recursos económicos de manera correcta y oportuna, buscando el cumplimiento de las funciones y competencias municipales, optimizando los recursos financieros mediante una adecuada programación presupuestaria a fin de revertirlos en obras y servicios que garanticen el buen vivir y el desarrollo justo y equitativo del Cantón Tiwintza, promover el desarrollo organizacional, mediante procesos administrativos que garanticen la satisfacción de los clientes internos y externos de la municipalidad, y que garanticen el apoyo logístico, adecuación, limpieza y mantenimiento técnico y seguridad a las áreas y bienes municipales, supervisar las labores de avalúos y

catastros y velar por el cumplimiento de las normas, buscando de manera permanente un desarrollo que armonice la relación del ser humano y el crecimiento urbano-rural del cantón Tiwintza.

**GESTIÓN DE
SECRETARIA
GENERAL**

La Gestión de Secretaría General tiene como misión asistir al Concejo Municipal y al despacho de la Alcaldía con el servicio de secretaría general y la administración del sistema de archivos y documentos del GAD Municipal Tiwintza.

**DIRECCIÓN DE
GESTIÓN DE
OBRAS
PÚBLICAS**

Ejecutar y fiscalizar toda la obra pública de infraestructura urbana y rural que emprende la municipalidad, asegurando el cumplimiento de las normas y condiciones legales establecidas; a fin de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y satisfacer sus necesidades así como Contribuir al bienestar ciudadano del Cantón Tiwintza, a través de la prestación de servicios de agua potable y alcantarillado de calidad, con el concurso de personal permanentemente comprometido con los intereses comunitarios

FISCALIZACIÓN

- a) Controlar la realización de obras por administración directa o por contrato y el cumplimiento efectivo de las especificaciones técnicas y demás obligaciones contractuales.
- b) Efectuar ensayos de materiales para verificación del cumplimiento de las especificaciones técnicas.
- c) Elaborar informes técnicos de avances y planillas de obras y resultados obtenidos de la verificación de las obras y determinar los casos de incumplimientos en cuanto al cronograma de trabajos determinados.
- d) Efectuar los registros técnicos en el Libro de Obras, junto con las Instrucciones, comentarios y demás observaciones que deben ser observados por los contratistas para el efecto se presentarán informes a los contratistas y Director de Obras, conforme el avance y volumen de la gestión

**DIRECCIÓN DE
GESTIÓN
SOCIAL,
TURISMO Y
AMBIENTE**

Preservar, mantener, difundir, patrocinar, promover y desarrollar el patrimonio arquitectónico, cultural y natural, las artes, actividades deportivas y recreativas del cantón Tiwintza, así como el desarrollo de la actividad turística cantonal y los procesos de desarrollo económico local, como instrumentos que generen el buen vivir, mejorando la calidad y nivel de vida de la comunidad. Así mismo realizar todas las acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del ambiente y recursos naturales a partir de un enfoque interdisciplinario,

intercultural y global, buscando de manera permanente un desarrollo que armonice la relación del ser humano y la naturaleza; y, la prestación de los servicios públicos municipales que garanticen la soberanía alimentaria y otros servicios públicos del cantón en armonía con el medio ambiente

**REGISTRO
MUNICIPAL DE
LA PROPIEDAD
DEL CANTÓN
TIWINTZA**

El Registro Municipal de la Propiedad del cantón Tiwintza, es una dependencia pública desconcentrada, con autonomía registral y administrativa en los términos establecidos en la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos sujeto a control, auditoría y vigilancia de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, su misión es brindar seguridad jurídica a la tenencia y traspaso de dominio de los bienes inmuebles del cantón, inscribiendo los instrumentos y demás documentos que la Ley permite y proporcionar información verídica del estado jurídico de un bien inmueble.

**UNIDAD
MUNICIPAL DE
TRANSITO Y
TRANSPORTE
TERRESTRE**

.- Planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial dentro territorio del Cantón Tiwintza y garantizar la prestación del servicio de transporte terrestre, con niveles de eficiencia.

**JUNTA
CANTONAL DE
PROTECCIÓN DE
DERECHOS**

Velar por el cumplimiento de los derechos integrales de los niños, niñas y adolescentes del cantón Tiwintza.

**CONCEJO
CANTONAL DE
LA NIÑEZ Y
ADOLESCENCIA**

Diseñar, proponer, vigilar y exigir el cumplimiento de políticas públicas para la protección integral de la Niñez y Adolescencia del cantón Tiwintza.

2.3. LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Los resultados del diagnóstico que se realizó, mostraron los problemas sustanciales que limitan la capacidad institucional, entre los más fuertes problemas es el poco conocimiento de gestión financiera del equipo de trabajo y una escasa voluntad política en fortalecer al área financiera.

La aprobación del presupuesto participativo, debería fundamentarse en las decisiones de la comunidad, a través del tejido de organizaciones del cantón, luego de realizar las mesas de concertación y según las necesidades reales de las comunidades, sin embargo en la práctica, esta sigue siendo una decisión de la primera autoridad municipal y el concejo.

El presupuesto de egresos se limita a incluir los rubros destinados a las áreas estratégicas, sin ningún desglose de partidas y sin ninguna referencia a los planes operativos anuales.

La elaboración del presupuesto participativo, históricamente ha sido considerada como una competencia atribuida a su respectiva dirección financiera; en muchos casos, sin ser consultados a las autoridades ni a los responsables de la gestión operativa institucional y, peor aún, a los beneficiarios de la acción. Funcionarios responsables de las áreas operativas se enteran con posterioridad si se disponía o no de presupuesto para ejecutar los proyectos y, los beneficiarios están supeditados a la buena voluntad de los políticos que acceden al poder mediante un discurso que acredita desequilibrios entre ofertas futuras y demandas presentes.

Algunos funcionarios realizan funciones incompatibles, lo cual limita la eficiencia del control interno. No se observa las directrices establecidas en el Código de Planificación y Finanzas Públicas y leyes que describen las funciones y responsabilidades del área financiera. Las condiciones en las que se desenvuelve el área financiera no garantizan la veracidad, legalidad y pertinencia de los ingresos y egresos, tampoco la producción de información en forma oportuna.

De acuerdo a las disposiciones legales vigentes el presupuesto de la Municipalidad se financia con fondos de origen externos e internos:

Fondos externos: aquellos que por disposición legal, el Municipio recibe del Estado sin que ello signifique un esfuerzo de gestión propiamente dicho:

- Asignación de Gobierno
- Ley 010
- Ley 047

- Plan Binacional Ecuador-Perú

Fondos de origen interno: representa financiamiento fruto de las regulaciones internas de la Municipalidad:

Impuestos

_ Tasas

_ Predial Rústico

_ Mercado (mensual)

2.4. TALENTO HUMANO

En la institución no existe un modelo de gestión de talentos humanos que fortalezca con colaboradores motivados, y con conocimientos de procesos, que puedan participar con efectividad y eficiencia en las actividades y desafíos planteados por la organización para el cumplimiento eficaz de sus objetivos institucionales. Existe una percepción generalizada de la presencia de envidias, acusaciones mutuas de favores de autoridades.

Los funcionarios que utilizan los vehículos para asuntos personales, viajes de diversión fuera de la ciudad u otras actividades. Tráfico de influencias en la que no se respeta un orden de llegada en los trámites.

Es evidente los criterios que emiten varios actores en que no existe mística en las labores, que la mayoría justifica la jornada de trabajo pero no con la intención de colaborar, simplemente de cumplir con horarios, no les interesa generar resultados. Se gastan gran cantidad de tiempo en actividades no productivas, La irresponsabilidad es muy grande, muchas veces firman los registros de ingreso y salida una vez por semana, atrasados para entrar, adelantados para salir, principalmente los fines de semana, que al ser un cantón aledaño y al ser varios los empleados de otros cantones, estos salen de sus puestos de trabajo después del medio día para retornar a sus hogares.

El personal de empleados y trabajadores no se ha actualizado y lo que es preocupante, cumple sus tareas al margen del conocimiento del proceso que se da en el Cantón, en la

mayoría se refleja el desconocimiento de las políticas, objetivos institucionales y plan de Gobierno.

El control está ausente de las actividades de la municipalidad. La cultura de la rendición de cuentas, de ser evaluados, está ausente en la municipalidad. El jefe de personal lleva algunos controles elementales (permisos, asistencia, faltas, atrasos), frente a casos de indisciplina, se establecen sanciones sin ninguna concientización del hecho.

2.4.1 Necesidades de capacitación.

En el diagnóstico sobre el talento humano en los resultados se evidencio que existe alrededor de 250 personas que han asumido funciones directivas en las diversas organizaciones en los periodos 2002 – 2014. También se hizo un análisis respecto del nivel de instrucción. Así, más de la mitad de los analizados (56%), acreditan estudios en los dos primeros niveles educativos, primaria y secundaria, y de este porcentaje el 18.73% no había culminado los estudios secundarios. Se ubica fácilmente a concejales, presidentes de juntas parroquiales, síndicos y tenientes políticos que no tienen la primaria completa y a la vez profesionales que han cursado o se encuentran cursando programas de cuarto nivel (diplomados, especializaciones y/o maestrías). Se comprueba de ese modo, una amplia heterogeneidad en el ámbito formativo. Ello no ha impedido, sin embargo, que tales actores asumieran funciones de responsabilidad en el tejido de organizaciones del cantón; si bien ellos no acreditaban formación profesional relacionada con las funciones, el hecho de que deberían responder a necesidades sociales y comunitarias les obligó a desempeñar tareas con las cuales no estaban antes vinculados y sobre las cuales no acreditaban conocimientos profesionales que les permitan desempeñar con eficiencia, eficacia y calidad dichas funciones. Así mismo, se detectó que la trayectoria previa de los y las dirigentes en sus comunidades ha sido el sustento para que se pudieran dar los pasos significativos operados en el cantón. Sin embargo las demandas que resultan de la complejidad del proceso exigen nuevas herramientas de formación de liderazgos sociales, técnicos y políticos. (GADM, 2012)

2.5. MARKETING INSTITUCIONAL.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tiwintza no cuenta con un plan de marketing institucional por lo que se necesita de la participación de empresas, y todas aquellas organizaciones interesadas en participar requieren conocer la administración local, su régimen jurídico, la financiación, y las oportunidades de negocio.

La ciudadanía se convierte en el primer auditor que vigila y exige transparencia y rendición de cuentas, que justamente al gobierno municipal le exige utilizar los diferentes medios comunicacionales para llegar a la ciudadanía.

Así mismo la imagen urbana de las ciudades que se obtiene tras el marketing municipal es importante para comprenderlas mejor y para desarrollar símbolos representativos del lugar. Con el marketing municipal todos ganan.

2.6. SITUACIÓN JURÍDICA DE LA INSTITUCIÓN.

La Asesoría Jurídica no lleva un registro y archivo de contratos suscritos, tampoco cuenta con bibliografía jurídica ni leyes actualizadas, el índice de ordenanzas y su archivo se lleva en la secretaría del Concejo así como el archivo de contratos. Las ordenanzas y reglamentos vigentes en el cantón Tiwinza, en la mayoría de los casos requieren ser reformadas o actualizadas en virtud de nuevas leyes que las afectan y en especial no responden a la dinámica social, así como en otros casos requieren seguimiento para su implementación, a esto se suma que en su mayoría la población como empleados desconocen de las ordenanzas. De otra forma no se cuenta con un sistema informático legal para consultas del área legal.

2.7. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.

Se ha ubicado como una debilidad fuerte en la organización municipal, la ausencia de un sistema de comunicación abierto, oportuno y veraz. En el ámbito interno se ha

instituido la comunicación informal en todos los niveles organizacionales. En lo externo se realizan importantes esfuerzos a través del desarrollo de reuniones y talleres que no son suficientes, pese a que se constata la satisfacción de los actores. Con el propósito de identificar las formas de comunicación se dialogó con 15 funcionarios municipales. Los resultados se sintetizan en:

El criterio mayoritario del personal de la municipalidad (60%) es que la comunicación está ausente de las actividades diarias. Aducen esta situación a que no existe cooperación Inter e intradepartamental y que las autoridades no se han preocupado por informar al personal de los procesos que se desarrollan en la constitución del poder local. En varios de los talleres realizados se ha detectado que la mayoría de los funcionarios desconocen los contenidos los objetivos, políticas institucionales y plan de gobierno, de las acciones que sucedieron a la aprobación y publicación del Presupuesto Participativo y el rol de las mesas de concertación.

Sin embargo de que la minoría (40%) expresan que no se comunican, en la actividad cotidiana se observa que la comunicación en aspectos del trabajo en sí, es deficiente, la coordinación está prácticamente ausente, cada funcionario cumple tareas por costumbre, lo cual incide en las deficiencias y debilidades anotadas en este diagnóstico.

En síntesis, se puede afirmar que se presencia un inadecuado flujo de información entre las unidades administrativas de jefes a empleados, de autoridades al personal de empleados y obreros lo cual afecta a un desenvolvimiento eficaz de las responsabilidades institucionales.

2.8. PLANIFICACIÓN.

En este escenario, el Gobierno Autónomo Descentralizado de Tiwintza es considerada como suministradora de fondos, es decir, la institución llamada a financiar proyectos que no son de prioridad inmediata, mientras que en los empleados y trabajadores se observa un desconocimiento general del contenido del Plan Nacional de Desarrollo y Plan de Gobierno, circunstancia que los actores institucionales no les permite dimensionar el enfoque de desarrollo propuesto y el rol que cumple la institución en este cometido. Se ha observado que las actividades propias de la institución se realizan

al margen de planes, programas, proyectos y planes operativos anuales, institucionales y territoriales. En forma general se puede afirmar que los empleados y trabajadores desconocen los objetivos y metas de la municipalidad; las tareas son ejecutadas en el marco de la costumbre. La ausencia de un plan estratégico institucional que responda a la demanda territorial de la gran mayoría de los seres humanos del cantón hace que el proceso decisorio tenga como fundamento la negociación política sin planificación si no más electoreras, intereses múltiples de los involucrados y la cantidad de recursos disponibles no son suficientes.

Es así que el caso de la planificación de los GADs se inmersa el interés y apoyo del Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, quien como ente rector de la planificación en el país ofrece conceptos, herramientas e instrumentos de utilidad para los sectores involucrados en los procesos de planificación. De la misma manera la entidad presenta un conjunto de metodologías de la inversión pública y contiene lineamientos para definir la planificación y programación de proyectos de inversión pública con el fin de optimizar la asignación de recursos presupuestarios, asegurando que exista una articulación con el Plan Nacional de Buen Vivir.

De esta manera, se cumple una intención por contribuir cada vez de manera más profunda en los cambios necesarios para racionalizar y normalizar los procesos de la gestión pública pensando siempre en la alternativa del Buen Vivir.

La Resolución No.003-2014-CNP del Consejo Nacional de Planificación indica que los GAD municipales y metropolitanos formularán o actualizarán sus PDyOT en el plazo máximo de nueve meses, contados desde la posesión de sus máximas autoridades; mientras que los GAD provinciales y parroquiales deberán aprobar su PDyOT en el plazo máximo de cinco meses, contados desde la fecha de aprobación prevista para el nivel municipal o metropolitano.

2.9. FODA

Una de las herramientas estratégicas más utilizadas por las entidades es la Matriz FODA, que como su nombre lo indica permite identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a través del análisis y evaluación de los factores fuertes y débiles

que en su conjunto diagnostica la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Luego de realizar las entrevistas y efectuar el respectivo análisis con el personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tiwintza sea ha elaborado la siguiente matriz FODA:

AMENAZAS

- Enorme dependencia administrativa, económica y financiera del gobierno central.
- Falta de apoyo estatal al desarrollo rural y a la artesanía.
- La producción agropecuaria al no disponer de las facilidades logísticas necesarias para su traslado a los mercados caiga en manos de los intermediarios y se monopolice el comercio.
- Aumento de migraciones a otros cantones y ciudades.
- Falta de promoción al turismo comunitario.
- Explotación del oro con técnicas poco amigables con el medio ambiente y a gran escala

MACRO ENTORNO

OPORTUNIDADES

- Tiwintza es atravesada por la carretera E40 transversal austral, eje vial interoceánico considerado dentro de los proyectos IIRSA eje del Amazonas grupo 7 G7 -ACCESO A LA HIDROVÍA DEL MORONA-MARAÑÓN-AMAZONAS para el traslado de mercaderías desde Asia a Brasil.
- La selva amazónica zona rica en biodiversidad, flora y fauna silvestre, es un espacio abierto para el turista nacional y extranjero.
- Existencia de normativa para la conservación y protección ambiental de áreas protegidas.
- Por constituirnos en un cantón fronterizo, podemos obtener ayudas para el sector agropecuario a través de proyectos de instituciones

auspiciantes.

- Mejorar las condiciones de vida y económicos con la comercialización de productos entre pobladores ecuatorianos y peruanos.
- Fondos de la Paz administrados por el Plan Binacional capitulo Ecuador.

FORTALEZAS

- Presencia de grandes ríos navegables Santiago y Morona.
- Presencia de grandes áreas de bosque natural.
- Vía estatal E40 transversal austral asfaltada que facilita la movilidad de personas, productos para su comercialización.
- Alta disponibilidad de recursos hídricos para la generación eléctrica.
- Apertura de autoridades fronterizas para la conformación de una mancomunidad.
- Minas de material pétreo para la construcción

MICRO ENTORNO

DEBILIDADES

- Falta de promoción y difusión de cantón para atraer a los visitantes y turistas.
- Limitado acceso de la población a la educación media y superior.
- Sector público local con graves limitaciones para gestionar el desarrollo.
- Limitado desarrollo de las infraestructuras (educación, salud) y servicios básicos (agua potable, alcantarillado)
- La mala calidad y baja cobertura de las vías de la red secundaria, terciaria y caminos vecinales y del servicio de internet que ocasionan dificultades de accesibilidad y conectividad interna y con otras zonas del país.

Falta de coordinación entre entidades gubernamentales y privadas dedicadas a la conservación ambiental

Fuente: GADM Tiwintza

2.10. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Cuadro N° 2: Líneas estratégicas

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ESTRATÉGICAS
<p>Contar con un sistema de dirección que garantice la conducción de la municipalidad con eficiencia, eficacia, economía y calidad para optimizar y transparentar el manejo de los recursos, en beneficio de la población, en el marco de la democracia participativa y el desarrollo sustentable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar en forma participativa el sistema de organización, que optimice el trabajo y promueva el desarrollo personal de los colaboradores municipales. ➤ Facilitar una guía práctica para la elaboración del presupuesto participativo con información veraz, oportuna y confiable ➤ Actualizar la contabilidad, utilizando los programas contables. ➤ Implantar los procedimientos de adquisiciones bajo normas específicas a fin de lograr la optimización de los recursos financieros ➤ Crear el marco legal que permita la implementación de las nuevas propuestas de la dirección municipal. ➤ Contar con una base reglamentaria para la contratación pública de la municipalidad actualizada y ágil
<p>Conducir procesos de elaboración, gestión, ejecución de proyectos productivos y de desarrollo social, orientados a resolver problemas prioritarios y minimizar la pobreza de la población.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar un plan de capacitación con los actores internos y líderes, en proyectos productivos y desarrollo social. ➤ Establecer un sistema de coordinación y comunicación entre los actores internos y las mesas de concertación. ➤ Ejecutar planes, programas, proyectos de desarrollo social – económico

<p>Fortalecer iniciativas orientadas a la capacitación y formación de líderes, profesionalizar a los colaboradores de la municipalidad en gestión local, para formar equipos técnico-políticos capaces de dirigir los procesos de cambio y transformación de la municipalidad y del cantón</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar el plan de capacitación en liderazgo y gestión local. ➤ Programar y ejecutar proyectos de socialización y convergencia como espacios para desarrollar la motivación del personal municipal para participar en programas más amplios de capacitación. ➤ Implementar políticas de capacitación para participar en programas externos a la municipalidad.
--	---

Fuente: Análisis y definición propia

Elaboración por: Las autoras

ENTREVISTA DE OPINIÓN AL ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TIWINTZA

Nombre: Oswaldo Mankash

Cargo: Alcalde

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizada Municipal Cantón Tiwintza

¿Existe un modelo de Gestión en la Municipalidad?

No hasta el momento se desconoce la existencia de un Modelo de Gestión

¿Considera que el diseño de un Modelo de Gestión podría lograr mejor el desempeño de las actividades en la institución?

Sí, porque a través de este Modelo se puede encaminar el eficiente desempeño de la Municipalidad ya que nos muestra las alternativas a emplear en casos específicos

¿Conoce usted las necesidades de los departamentos de la Municipalidad en cuanto al cumplimiento de disposiciones?

En este aspecto existen jefes departamentales que son los encargados de emitir cualquier novedad existente y darla a conocer a las instancias superiores.

¿Cree entonces necesaria la implementación de un Modelo de gestión que le brinde las pautas para detectar esas debilidades?

Definitivamente, es necesario y urgente que se elabore este documento

¿Qué aspectos cree necesarios se deben abordar para el diseño del Modelo de Gestión?

Los procesos en cuanto al desempeño eficiente de servicios y el adecuado manejo documental en cada dependencia, ya que es ahí donde se presenta mayor dificultad por cuanto no se brinda agilidad para despachar trámites, ocasionando malestar a la ciudadanía.

¿Para mejorar los servicios institucionales cree usted que es necesario implementar un modelo de gestión?

Desde luego porque en la mayoría de ocasiones el personal no conoce o no respecta el procedimiento a seguir, y si los empleados cuentan con esta herramienta no tendrá pretexto alguno para evadir su responsabilidad ya que en el documento se describirá de manera clara cual son sus funciones.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Inductiva

El método que se va emplear en la investigación es el inductivo porque este parte de lo simple a lo complejo. Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.

3.1.2 Deductiva

El método deductivo se desciende de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo cuando las premisas de partida la constituyen axiomas (proposiciones no demostrables), o hipotético-deductivo si las premisas de partida son hipótesis contrastables.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación será de tipo inductivo-deductivo ya que se emplea como instrumento de trabajo, es un procedimiento en el que, comenzando por los datos, se acaba llegando a la teoría. Por tanto, se asciende de lo particular a lo general.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Métodos

La investigación inductiva se basa en lo siguiente:

- Observación y registro de los hechos: Municipio, departamentos, PDOT,
- Análisis de lo observado.
- Establecimiento de definiciones claras de cada concepto obtenido.
- Clasificación de la información obtenida.
- Formulación de los enunciados universales inferidos del proceso de investigación que se ha realizado.

3.3.2 Técnica

La técnica que se va a utilizar en el proyecto será la encuesta y la entrevista la primera de ellas nos permite recoger una amplia información del fenómeno que se va investigar por lo tanto estará dirigidos a las autoridades y trabajadores, la segunda encaminada a dialogar con los clientes potenciales de la institución.

3.3.3 Instrumentos

El cuestionario será el instrumento que se emplee para tener las encuestas, este cuestionario se lo realizara con preguntas dicotómicas cerradas de **SI – NO**, inclusive de ítems de escogimiento o de selección.

Para la entrevista se tendrá como instrumento la guía de entrevista que no es otra cosa que preguntas estructuradas elaboradas previamente por el investigador a efectos de no improvisar su trabajo.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Al ser un diseño de un Modelo de Gestión, se tomó para la investigación los departamentos con mayor ejecución de procesos

3.5 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

3.5.1 Hipótesis General

El desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tiwintza está determinado por la aplicación del Modelo de Gestión.

3.5.2. Hipótesis Específicas

- El diagnóstico situacional está determinado por la recopilación de la información e investigación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tiwintza.
- La implementación del nuevo modelo de gestión para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tiwintza está determinado por la aplicación de las acciones propuestas.
- Al promover el empoderamiento del nuevo rol de la participación ciudadana en el cantón se logrará mejorar la transparencia en los procesos de gestión, inclusión de la ciudadanía en la toma de decisiones.

3.6 VARIABLES DE ESTUDIO

Variable Dependiente - Modelo de gestión

Variable Independiente – Nivel del desempeño de la administración actual?

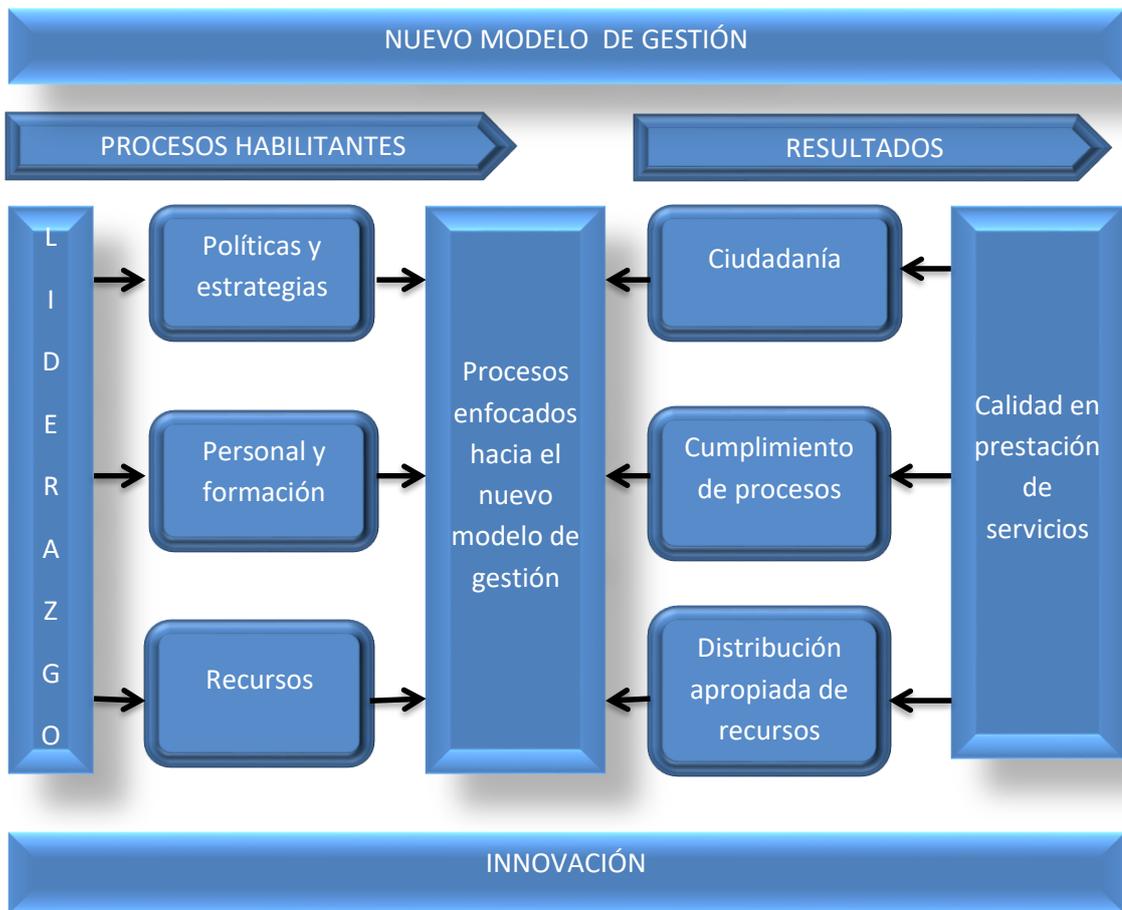
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 MODELO DE GESTIÓN PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TIWINTZA

4.1.1 Introducción

Este modelo se caracteriza porque el liderazgo actúa sobre los componentes internos para generar procesos que se ven reflejados en los resultados sobre la calidad en la prestación de servicios que la institución ofrece a la ciudadanía del cantón Tiwintza mediante el cumplimiento de procesos adecuados y una apropiada distribución de los recursos.

Gráfico N° 4: Nuevo modelo de gestión



Fuente: Modelo de gestión administrativo
Rediseñado por: Las autoras

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Tiwintza desarrolla sus actividades de acuerdo a lo que establece el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, que ajusta la normativa general de los gobiernos autónomos descentralizados a los principios, valores y reglas constitucionales.

Según el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, artículo 42 respecto al modelo de gestión manifiesta que “para la elaboración del modelo de gestión los GADs, deberá precisar por lo menos los datos específicos de los programas y proyectos, cronogramas estimados y presupuestos, instancias, responsables de la ejecución, sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación que faciliten la rendición de cuentas y control social” entre otros elementos que se requieren para ir construyendo frente a la dinámica que exige la gestión del Plan con los actores del Cantón.

Según el art. 29 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, indica que las funciones específicas del Consejo de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal son:

1. Participar en el proceso de formulación de sus planes y emitir resolución favorable sobre las prioridades estratégicas de desarrollo, como requisito indispensable para su aprobación ante el órgano legislativo correspondiente.
2. Velar por la coherencia del plan de desarrollo y de ordenamiento territorial con los planes de los demás niveles de gobierno y con el Plan Nacional de Desarrollo,
3. Verificar la coherencia de la programación presupuestaria cuatrianual y de los planes de inversión con el respectivo plan de desarrollo y de ordenamiento territorial,
4. Velar por la armonización de la gestión de cooperación internacional no reembolsables con los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, respectivos
5. Conocer los informes de seguimiento y evaluación del plan de desarrollo y de ordenamiento territorial de los respectivos niveles de gobierno, y
6. Delegar la representación técnica ante la Asamblea Territorial.

4.1.2 Conceptualización del modelo

Tomando como antecedente el concepto manifestado por Schetman y Berdegué (2004) “...el territorio no es un espacio físico objetivamente existente, sino, una construcción social, es decir un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartido por múltiples agentes públicos y privados”, con este referente se entiende que la planificación estratégica territorial se entiende como “un proceso permanente de análisis y evaluación del territorio, que con enfoque sistémico y participativo permite formular objetivos a mediano y largo plazo y desarrollar estrategias para alcanzarlos”

En este escenario el Ordenamiento Territorial se constituye en el proceso de organización del uso del suelo y de la ocupación del Territorio, en función de sus características biofísicas, socioeconómicas, culturales y político institucionales, con la finalidad de promover el desarrollo sostenible, en cuanto a su naturaleza, el Ordenamiento Territorial, a través de sus instrumentos, se constituye en un proceso de carácter normativo del uso del suelo así como orientador de la ocupación del territorio, siendo el Ordenamiento Territorial un componente fundamental de la planificación del desarrollo, que completa y fortalece a la planificación estratégica, disponiendo de una estructura, una operatividad y unos procesos que se organizan en torno a un modelo de gestión.

Hablar de un modelo de gestión implica definir las principales acciones que se tomarán en la institución, quién y cuándo deben ser ejecutadas, según lo que expresa (Tobar, 2007); la gestión requiere entenderse como un proceso que existe explícita e implícitamente en la medida en que las estrategias y las medidas de logro de objetivos y metas han sido definidas, desde el corto hacia el largo plazo, sin embargo, es necesario recordar que los modelos de gestión existentes en el ámbito gubernamental aún se desarrollan bajo el enfoque de organización y métodos que si bien tuvieron una representación en los programas son modelos caducos.

En la actualidad el modelo de gestión debe considerar aspectos de carácter estratégico y de implementación, y contener respuestas para los grandes desafíos: la definición de su propuesta de valor, los objetivos públicos, su oferta de servicios, la estrategia de

alianzas público-privadas, los procesos y funciones de apoyo y soporte, el modelo en definitiva deberá enfocarse para, quién y cómo se desarrolla la función pública. No se trata únicamente de definir políticas públicas, asignar recursos y legislar al respecto, sino también de asegurar la eficacia en la ejecución, el impacto de las mismas, y la posterior evaluación y retroalimentación. (CONICYT, 2008)

En lo que al enfoque territorial respecta, debe ser abordado desde un óptica de participación ciudadana para la cooperación local y la corresponsabilidad, favorece la construcción de espacios políticos y democráticos sobre los cuales se apoya el desarrollo social, económico, cultural y ambiental, en virtud de ello el Estado deberá asumir estrategias que fomenten la participación de la ciudadanía del Cantón Tiwintza.

Desde la dimensión social, referida está a los territorios debe considerar la movilización de los recursos territoriales conjuntamente con el desarrollo de las capacidades de la población y procesos innovadores orientados a la sustentabilidad del tejido social.

Este contexto muestra que el potencial de desarrollo de un territorio no sólo se establece con base en su localización o disponibilidad de recursos, sino en la capacidad de su población para hacer producir esos recursos.

4.1.3 Elementos conceptuales que debe considerar el Modelo de Gestión del GADM del cantón Tiwintza

- **Modelo de desarrollo**

Es un esquema a seguir a fin de promover el progreso de un pueblo. Se trata de un marco de referencia para los encargados de elaborar las políticas públicas de un país (PNUD, 2012)

La Organization for Economic Cooperation and Development en 1986 manifiesta que “El desarrollo debe ser algo más que económico, hay que considerar la dimensión humana del desarrollo”, para completar esta conceptualización Nory Pereira Colis expresa que “Qué el desarrollo humano supone las oportunidades de las personas para elegir y esto sólo se logra desarrollando a las personas. El desarrollo es libertas y la libertad es equidad, no es posible fundar una ética sin un juicio de equidad e igualdad. El desarrollo humano es ante todo una respuesta ética”

- **Política pública**

Para (Vargas, 1999) “la política pública implica un acto de poder e implica la materialización de las decisiones de quienes detectan el poder”

Según (Kraft y Furiong, 2006) la política pública es un curso de acción o de inacción gubernamental, en respuesta a problemas públicos... reflejan no solo los valores más importantes de una sociedad, sino que también el conflicto entre valores.

Vista desde una perspectiva institucional y social, esta sería un proceso de vinculación entre el Estado y la sociedad, es considerada además como una herramienta para el desarrollo económico, social con el objetivo principal de brindar una vida de calidad a la población en determinado territorio.

- **Planificación participativa**

Para (González, 2000) la planificación participativa es un proceso gradual mediante el cual se integra al ciudadano en forma individual o colectiva, en la toma de decisiones, la fiscalización, control y ejecución de las acciones en los asuntos públicos, que lo afectan en lo políticos, económico, social y ambiental para permitir su pleno desarrollo como ser humano y el de la comunidad en que se desenvuelve.

- **Participación ciudadana**

La Participación Ciudadana, debe tener una intervención democrática directa en cualquier sistema de gestión, la cual permita a la ciudadanía su legítimo derecho de participar en el diseño de las políticas públicas para promover la organización social.

4.1.4 Objetivo del Modelo de Gestión en el GADM del cantón Tiwintza

- Organizar las estrategias para alcanzar un modelo de gestión apropiado al interior del GADM de Tiwintza como un marco de referencia para las autoridades el cual permita dirigir su desempeño hacia la consecución de los objetivos institucionales.
- Mejorar la conciliación entre el personal y puesto de trabajo, mediante la correcta asignación de competencias de acuerdo al perfil del empleado y los requerimientos del cargo en la institución, lo que permitirá brindar un servicio de calidad a los usuarios.

- Incorporar las necesidades de la población al Modelo de Gestión, para que el desarrollo de actividades estén ligadas a la consecución de fines comunes de la población del cantón Tiwintza.

4.1.5 Direccionamiento estratégico

Tanto la Misión como la Visión, Objetivos y Políticas del GADM del cantón Tiwintza forman parte del direccionamiento estratégico, implícito a ello la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía deberá ser el distintivo generador de valor institucional.

- **Misión**

El cantón Tiwintza planificará y administrará sus recursos de manera participativa en beneficio de todas las comunidades quienes aportarán al desarrollo del cantón. El cantón socializará y practicará valores morales y éticos así como información permanente; tendrá entre sus principales objetivos la seguridad de todos los ciudadanos y el desarrollo territorial. (GADM Tiwintza 2014)

- **Visión**

El cantón Tiwintza será un cantón ecológico, modelo de la Amazonia, con un centro internacional de comercio, producción y turismo, con gente con un alto nivel de autoestima, trabajadora, honesta y proba, capaz de hacer prevalecer sus valores e intereses y de ser actora directa de su desarrollo como socia y accionista. Habrá logrado un hermanamiento definitivo entre la gente Shuar, Achuar y mestiza, respetando mutuamente la cultura, costumbres, idioma, cosmovisión, territorio y gobierno. (GADM Tiwintza 2014)

4.1.6 Institución Ejecutora

El presente Modelo de Gestión será ejecutado por el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tiwintza, en vista de que los procesos descritos en el documento están elaborados considerando las actividades de la institución.

4.1.7 Beneficiarios

Los beneficiarios directos de este modelo serán los funcionarios y ciudadanos del cantón Tiwintza, en el primer caso esta herramienta guiará las actividades a través de procesos claros y funcionales al interior de la institución y a la ciudadanía por cuanto se brindará servicios ágiles y oportunos, con alta eficiencia en el desempeño por parte de quienes desarrollan estas actividades.

4.1.8 Tiempo estimado de acción

El tiempo que se ha considerado para la ejecución de este modelo de gestión es de un período de gobierno, por cuanto su adaptación podrá mostrar resultados conforme se vayan implementando las acciones.

4.1.9 Equipo técnico responsable

Definitivamente la implementación del Modelo de Gestión será un trabajo en equipo por lo que cada funcionario deberá comprometerse en su ejecución, sin embargo los encargados de socializar el documento y su aplicación son los jefes departamentales del GADM del Cantón Tiwintza, para ello se ha identificado los siguientes niveles:

- **Nivel decisor**

Este nivel se encuentra integrado por instancias, mecanismos y procesos de regulación y control tanto a nivel institucional como organizativo: consejos locales, asambleas comunitarias y barriales que cumplan funciones de decisión, regulación y control y a los cuales se sometan las propuestas, procesos y/o normativas desarrolladas entre otros niveles.

- **Nivel asesor**

Comprende instancias, mecanismos y procesos de consulta, asesoría y orientación especializada, relacionada con organizaciones de la sociedad civil, pública y privada, que cumplan funciones de asesoramiento técnico, en los que se encuentran las fundaciones, la sociedad civil, grupos colegiados, etc.

- **Nivel coordinador**

Este nivel se encuentra liderado por el ente gestor y sus delegados como la Secretaría de Planificación, entidades públicas del régimen dependiente, los cuales tienen como funciones principales la recopilación de información de fuentes barriales y comunidades de participación ciudadana.

- **Nivel ejecutor**

Corresponde a las instancias operativas de planificación, ejecución y reporte, ejecutoras de los programas y proyectos, cuya función es la prestación de servicios, tanto en las entidades de régimen dependiente, cuanto en las dependencias de la institución municipal en corresponsabilidad con las instancias comunitarias y barriales que participan activamente.

4.1.10 Metas

Entre las metas de mayor importancia se consideran:

- Alcanzar una eficiente gestión institucional con la implementación de medidas oportunas, claras y de fácil cumplimiento.
- Proporcionar a los ciudadanos del cantón Tiwintza un sistema operativo de alto rendimiento.
- Organizar de mejor manera las actividades de la institución.
- Tomar decisiones basadas en acciones correctivas que generen valor agregado y la participación de los involucrados.

4.2 MARCO LEGAL

4.2.1 Carta Iberoamericana a la gestión pública (2003)

La Corte Iberoamericana promueve el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la gestión pública, a partir del cual se adopta un conjunto de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes administraciones públicas Iberoamericanas en la formulación de sus políticas, planes modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de sus gestión

pública. La implementación de los principios y orientaciones deberá adaptarse a la diversidad de las condiciones de las naciones iberoamericanas, al igual que la adopción de las correspondientes acciones e instrumentos sugeridos para la mejora continua de la calidad de la gestión pública.

4.2.2 Marco legal nacional

Constitución de la República del Ecuador (2008), establece que: Art. 279.- El sistema nacional descentralizado de planificación participativo organizará la planificación para el desarrollo. El sistema se conformará por el Consejo Nacional de Planificación, que integrará a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tendrá una secretaría técnica, que lo coordinará. Ese consejo tendrá por objetivo dictar los lineamientos y las políticas que orienten al sistema y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo, y será por el Presidente o presidenta de la República. Los consejos de planificación en los gobiernos autónomos descentralizados estarán presididos por sus máximas representantes e integrados de acuerdo con la ley. Los consejos ciudadanos serán instancias de deliberación y generación de lineamientos y consensos estratégicos de largo plazo, que orientarán el desarrollo nacional.

Es competencias exclusiva de los GADs. Planificar el desarrollo y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial, cantonal y parroquial.

A continuación se presenta la matriz del modelo de gestión participativo:

4.3 MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVO

INSTRUMENTOS LEGALES	DEFINICIONES	REGIMEN DE DESARROLLO Y COMPETENCIAS	OBLIGACIONES CON LOS GADs	ESTRUCTURA ORGÁNICA
	<p>La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho, que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria.</p>	<p>La finalidad de que serán consideradas como unidades básicas de participación en los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional de planificación</p>	<p>El ejercicio de esta planificación organizará audiencias públicas, veedurías, asambleas, cabildos populares, consejos consultivos y las demás instancias que promueva la ciudadanía.</p>	
<p>LEY ORGÁNICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA</p>	<p>Art.4 Principios de la participación.- La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria.</p> <p>Art. 29.- La participación y la construcción del poder ciudadano.- El poder ciudadano es el resultado del proceso de la participación individual y colectiva de los ciudadanos y ciudadanas de una comunidad, quienes de manera protagónica participan en la toma de decisiones, planificación y gestión de asuntos públicos, así como en el control social de todos los niveles de gobierno, las funciones e instituciones del Estado, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que manejan fondos públicos, prestan servicios o desarrollan actividades de interés público, tanto en el territorio nacional como en el exterior.</p>	<p>Art. 30.- Las organizaciones sociales.- Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular que contribuyan a la defensa de los derechos individuales y colectivos, la gestión y resolución de problemas u conflictos, el fomento de la solidaridad, la construcción de la democracia y la búsqueda del buen vivir ; que indican en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos.</p>	<p>DE LA INSTANCIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA A NIVEL LOCAL. Art. 64.- La participación local.- En todos los niveles de gobierno existirán instancias de participación con la finalidad de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar planes y políticas locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía; 2. Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo. 3. Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos autónomos descentralizados. 4. Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social, y; 5. Promover la formación ciudadana a impulsar procesos de comunicación. <p>La denominación de estas instancias se definirá en cada nivel de gobierno. Para el cumplimiento de estos fines se implementará un conjunto articulado y continuo de mecanismos, procedimientos e instancias.</p> <p>DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS Art.88.- Derecho ciudadano a la rendición de cuentas.- Las ciudadanas y ciudadanos en</p>	<p>DE LOS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS. Art.67.- Del presupuesto participativo.- Es el proceso mediante el cual, los ciudadanos y ciudadanas de forma individual o por medio de organizaciones sociales, contribuyan voluntariamente a la toma de respecto de los presupuestos estatales en reuniones con las autoridades electas y designadas.</p> <p>Art. 69.- Articulación de los presupuestos con los planes de desarrollo.- la participación ciudadana se cumplirá entre otros mecanismos, mediante el proceso de elaboración del presupuesto participativo de acuerdo con los lineamientos del Plan de Desarrollo elaborado por el Consejo Nacional de Planificación Participativa y los consejos locales de planificación participativa en el nivel territorial correspondiente.</p> <p>Art. 70.- Del procedimiento para la elaboración del presupuesto participativo.- La autoridad competente iniciará el proceso de deliberación pública para la elaboración de los presupuestos con anterioridad a la elaboración del proyecto de presupuesto. La discusión y aprobación de los presupuestos participativos serán temáticas, se realizarán con la ciudadanía y las organizaciones sociales que deseen participar, y con las delegaciones de delegados de las unidades básicas de participación. Art.71</p>

INSTRUMENTOS LEGALES	DEFINICIONES	REGIMEN DE DESARROLLO Y COMPETENCIAS	OBLIGACIONES CON LOS GADs	ESTRUCTURA ORGÁNICA
			<p>forma individual o colectiva, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afroamericanos y montubios y demás formas lícitas de organización, podrán solicitar una vez al año la rendición de cuentas a las instituciones públicas que manejan recursos públicos.</p>	<p>OBLIGATORIEDAD DEL PRESUÉSTO PARTICIPATIVO.- Es deber de todos los niveles de gobierno formular los presupuestos anuales articulados a los planes de desarrollo en el marco de una convocatoria abierta a la participación de la ciudadanía y de las organizaciones de la sociedad civil; asimismo están obligadas a brindar información y a rendir cuentas de los resultados de la ejecución presupuestaria. de los mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública. Art. 72 Definición.- Son mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública los instrumentos con los que cuenta la ciudadanía de forma individual o colectiva para participar en todos los niveles de gobierno establecidos en la Constitución y la Ley.</p>
<p>CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN</p>	<p>Art. 3.- PINCIPIOS.- El ejercicio de la autoridad y las potestades públicas de los gobiernos autónomos descentralizados se regirán a los siguientes principios. . Participación ciudadana.- la participación es un derecho cuya titularidad y ejercicio responde a la ciudadanía, el ejercicio de este derecho será respetado, promovido y facilitado por todos los órganos del estado de manera obligatoria, con el fin de garantizar la elaboración y adopción compartida de decisiones entre los diferentes niveles del gobierno y al ciudadanía, así como la gestión compartida y el nivel social de planes, políticas, programas y proyectos públicos, el diseño y ejecución de presupuestos participativos de los gobiernos</p>	<p>Art. 29.- FUNCIONES DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOS DESCENTRALIZADOS.- El ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas: . De legislación, normatividad y fiscalización. . De ejecución y administración: y, . De participación ciudadana y control social. Art. 54.- FUNCIONES.- son funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal las siguientes: . Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal. . Adoptar el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo cantonal de planificación y las instancias de participación ciudadana</p>	<p>PROGRAMACIÓN DEL PRESUPUESTO. Art 233.- PLAZO.- Todas las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán preparar antes del 10 de septiembre de cada año su plan operativo anual y el correspondiente presupuesto para el año siguiente, que contempla los ingresos y egresos de conformidad con las prioridades establecidas en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial y bajo los principios de la participación Art.234.- CONTENIDO.- Cada plan operativo anual deberá contener una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública, que satisfice la especificación de sus objetivos y metas, la indicación de los recursos necesarios para su cumplimiento. Art. 304 SISTEMAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.- Los gobiernos autónomas descentralizados</p>	<p>Art. 238PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA PRIORIZACIÓN DEL GASTO. Las prioridades del gasto de establecerán desde las unidades básicas de participación y serán recogidas por la asamblea local o el organismo que en cada gobierno autónomo descentralizado se establezca como máxima autoridad de participación. El cálculo definitivo de ingresos será presentado en el mismo plazo del inciso anterior , por el ejecutivo en la asamblea local como insumo para la definición participativo de las prioridades del siguiente año. Art. 241.- PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA APROBACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO. El anteproyecto de presupuesto será conocido por la asamblea local o el organismo que en cada gobierno se establezca como máxima instancian de participación antes de su participación antes de su presentación al órgano legislativo correspondiente, y emitirá mediante resolución su conformidad con las prioridades de inversión definidas en dicho instrumento, la resolución de dicho organismo se</p>

INSTRUMENTOS LEGALES	DEFINICIONES	REGIMEN DE DESARROLLO Y COMPETENCIAS	OBLIGACIONES CON LOS GADs	ESTRUCTURA ORGÁNICA
	<p>LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS</p> <p>Art. 302.- Participación ciudadana.- La ciudadanía en forma individual y colectiva , podrán participar de manera protagónica en la toma de decisiones, la planificación , la gestión de los asuntos públicos y en el control social de los gobiernos autónomos descentralizados y de sus representantes en el proceso permanente de construcción del poder ciudadano. La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad.</p>		<p>Conformarán un sistema de participación ciudadana que se regulará por acto normativo del correspondiente nivel de gobierno tendrán una estructura y denominación propia.</p> <p>El sistema de participación se construirá para:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Deliberar sobre las prioridades de desarrollo en sus respectivas circunscripciones así como, conocer y definir los objetivos de desarrollo territorial, líneas de acción y metas. . Participación en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial; y en general en la definición de propuestas de inversión pública . Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos . Participar en la definición de políticas públicas . Generar las condiciones y mecanismos de coordinación para el tratamiento de temas específicos que se relacionan con los objetivos de desarrollo territorial,. . Fortalecer la democracia local con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social. . Promover la participación e involucramiento de la ciudadanía en las decisiones que tienen que ver con el desarrollo de los niveles territoriales . Impulsar mecanismos de formación ciudadana para la ciudadanía activa. 	<p>Adjuntará a la documentación que se remitirá conjuntamente con el anteproyecto de presupuesto al órgano legislativo local.</p> <p>Art. 250.- PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.- Una vez sancionada la normativa presupuestaria, los responsables de los programas y subprogramas o proyectos elaborarán con las unidades de planificación y financiera la programación de actividades de los gobiernos autónomos descentralizados y someterán a consideración del ejecutivo del gobierno, un calendario de ejecución y desarrollo de actividades, detallados por trimestres el mismo que se conocerá en el seno de la asamblea territorial o del organismos en que cada gobierno se establezca como máxima autoridad de participación.</p> <p>Art. 266 RENDICIÓN DE CUENTAS.- al final del ejercicio fiscal del ejecutivos de gobierno convocará a la Asamblea territorial para informar sobre la ejecución presupuestaria anual, sobre el cumplimiento de sus metas y sobre las prioridades de ejecución del siguiente año</p>

4.4 MODELO DE DESARROLLO ESTRATÉGICO Y DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

El Modelo de Gestión Participativa del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de Twintza asume como horizonte de acción el marco de políticas, lineamientos y directrices definidos en el diagnóstico integrado y modelo de desarrollo y ordenamiento territorial previstos dentro de su contenido y validados por los actores sociales, ciudadanos e institucionales que a continuación se detallan:

- El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Tiwintza consiste en la construcción participativa la cual debe conocer las potencialidades y problemas de la ciudadanía, su territorio y el entorno lo que incluye proponer una visión del buen vivir, reconociendo al cantón Tiwintza como un territorio más equilibrado con políticas públicas incluyentes a ampliar, los derechos oportunidades y potencialidades de la población.
- Reconoce y promueve el sector rural como un sector estratégico y como una parte fundamental de la soberanía y establece categorías de ordenación, con el objetivo de zonificar el territorio y definir sus usos.
- A través de las categorías de ordenamiento se establecen las diferentes actividades con la ciudadanía que se tiene previsto realizar con el objeto de minimizar los desequilibrios existentes y aprovechar la potencialidad turística que ofrece el cantón.
- Plantea un desarrollo integral en base de una economía incluyente y sostenible que sea social y culturalmente justa, sin perder de vista la sustentabilidad de los recursos.
- Plantea una relación armónica con la naturaleza, reconoce la dependencia de la economía respecto de la naturaleza.

- En cada una de las parroquias se plantea un modelo apoyado en la formación de redes o circuitos a través de la consolidación de áreas de desarrollo cantonal y parroquial.
- El modelo plantea un conjunto de infraestructuras y sistemas de movilidad y conectividad que faciliten los flujos de la población, todo sobre una base legal la cual sustente la ejecución de actividades como lo demuestra la matriz de modelo de participación ciudadana.

El modelo pretende contribuir a mejorar la calidad de vida de la población del cantón Tiwintza, las condiciones de trabajo y mejorar la calidad ambiental mediante:

- Impulso de la economía social y fortalecer el desarrollo de la estructura productiva, promoviendo la generación de empleo y el desarrollo económico del territorio y el respeto al medio ambiente, a través del impulso a la asociatividad, dotación de infraestructura de servicios y productiva, diversificación de la producción, fortalecimiento del sector turístico, incentivos a las inversiones productivas con enfoque social, comercialización, asistencia técnica y sobre todo el fortalecimiento de alianzas públicas y privadas.
- Fortalecimiento a la atención integral, equitativa y el acceso a servicios de calidad, esto permitirá mejorar la calidad de vida de la población, mediante la prestación de servicios básicos, la satisfacción de las necesidades materiales, sociales y medioambientales, bajo principios básicos de equidad y solidaridad.
- Fortalecimiento de las expresiones culturales diversas, el espacio público y patrimonial como un bien común, esto permite reconocer, validar y fortalecer las expresiones culturales diversas, saberes y prácticas ancestrales de los pueblos y culturas existentes, incentivar desde espacios populares desde un enfoque intercultural que permita erradicar estereotipos que atenten contra los derechos e identidades de género, generacional, territorial, cultural, étnicos.

- Configurar políticas culturales para la conservación, manejo y tratamiento de bienes patrimoniales tangibles e intangibles.
- Contribuir en la formación de un cantón seguro para el buen vivir, promoviendo la participación de la población en acciones de prevención de delitos, control, vigilancia y erradicación de cualquier forma de violencia que vulnere los derechos de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades, mediante la creación de políticas que generen nuevas relaciones sociales, hacia una cultura de convivencia y seguridad ciudadana.

Hay que establecer con claridad las reglas del juego. Cualquier equipo de gobierno debe tener una especie de convenio colectivo que regule lo que cada uno tiene que hacer y cuál es su compensación. Este es un asunto del que se habla poco pero es una gran fuente de conflictos

4.5 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO

Dentro de este modelo se pretende organizar apropiadamente los procesos para mejorar las labores desempeñadas en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tiwintza

Dentro del direccionamiento del modelo administrativo la delegación de funciones debe considerar la asignación de responsabilidades y atribuciones del personal de manera clara, es preciso establecer normas organizativas, con incidencia en la planificación, seguimiento y en la evaluación del grado de consecución de los objetivos. Mediante el trabajo estratégico que aporte en la definición de prioridades e identificación apropiada de las necesidades de la población del cantón,

La organización debe mantenerse eficientes procesos que faciliten un adecuado acceso a la información que la institución proporciona a la ciudadanía del cantón, es importante además realizar convenios con otras instituciones de gobierno y del sector privado para fortalecer el vínculo de la administración del GADM Tiwintza en beneficio de los ciudadanos de la localidad, adoptando un sistema para que las decisiones sencillas puedan adoptarse de manera rápida, mientras que las decisiones importantes sean analizadas considerando el tiempo apropiado, lo que implica tener en cuenta:

- Un adecuado nivel de información
- Tiempo para reflexionar.
- Que se puede dar varias alternativas de solución o viabilidad a las propuestas.

Es necesario, por último, definir un nivel de decisiones individuales muy concreto, reforzar las habilidades sociales y de liderazgo de sus miembros.

Será necesario considerar la realización de talleres de capacitación para reforzar habilidades como:

- Manejo de solución de conflictos
- Valoración de aspectos positivos y negativos del personal que colabora en la institución
- Nivel de liderazgo
- Trabajo en equipo
- Fijación de objetivos, conjuntamente con la evaluación de los sistemas de trabajo.

4.6 MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Considerado como uno de los recursos más importantes de toda organización el talento humano debe contar con las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones con eficiencia, para ello se debe:

- Introducir una cultura de planificación y la definición de objetivos claros a nivel técnico en el GADM de Tiwintza.
- Diseñar canales de comunicación y de resolución de conflictos administrativos y de personal.
- Utilización de criterios adecuados para la asignación de puestos y los perfiles del personal en las diferentes áreas de la institución.
- Fortalecimiento técnico del departamento de talento humano en procesos modernos de Gestión de talento humano.
- Diseño de un catálogo de funciones acondicionado a las necesidades del GADM de Tiwintza, los jefes de las unidades tienen que asumir su responsabilidad como

gestores de su talento humano con instrumentos necesarios para una gestión avanzada la cual fortalezca el desarrollo institucional.

- Creación de mecanismos eficientes de evaluación de la gestión de talento humano, con políticas definidas para el desarrollo de objetivos, a través de este diagnóstico se podrá descubrir las necesidades de formación.
- Evaluar el impacto de la formación en los resultados de la organización y la carrera profesional del personal.
- Asignación presupuestaria para el cumplimiento de la meta de formación del talento humano.

4.6.1 Cualidades y aptitudes del recurso humano institucional

El recurso humano representa en la institución un factor esencial para el correcto y eficaz desarrollo de actividades, es conveniente además identificar ciertas características necesarios en el personal que labora dentro de la municipalidad.

Independientes de las funciones que desempeñan el personal que labora en la institución municipal debe reunir las siguientes cualidades:

- Adhesión a los principios del servicio público
- Habilidad para relacionarse con otras personas
- Capacidad de comprender las necesidades de los usuarios
- Disposición para trabajar en equipo
- Capacidad para enfrentar problemas y proponer soluciones en casos emergentes
- Conocimiento de tecnologías de la información y comunicación

4.6.2 Tipo de personal para las diferentes funciones

La institución deben contar con altos índices de calidad del personal que labore en sus dependencias, por lo tanto debe considerar las siguientes contrataciones:

- Personal de apoyo: para estas instancias el personal debe ser profesional, técnico especializado de acuerdo al requerimiento de las diferentes áreas como la

administrativa, financiera, informática, de comunicación y otras que conforman la estructura orgánica del Municipio de Tiwintza

- **Asistentes:** la preparación mínima para estos cargos debe ser bachiller, estudiante universitario con los debidos conocimientos referentes al cargo que desempeñe.
- **Obreros:** personal al cual se le asignan labores operativas como barrido y mantenimiento de vías, seguridad entre otras actividades.

Por otra parte se propone el cumplimiento de procesos, en tiempos oportunos con personal capacitado para desarrollar las funciones encomendadas, para ello se presenta el siguiente esquema:

Cuadro N° 3: Niveles de funciones de los servidores del GADM del cantón Tiwintza

FUNCIONES	RESPONSABLES DEL PROCESO	TIEMPOS
Programar, organizar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros, para el desarrollo de funciones eficientes	Directores Departamentales	Todo el período
Planificar y difundir programas de capacitación al personal de la institución.	Director de Recursos Humanos	Dos veces al año
Coordinar el desarrollo de programas operativos institucionales.	Comisiones nombradas	Todo el período
Verificar la ejecución del presupuesto asignado con criterios aplicados a la normativa establecida	Director Financiero	Todo el período
Controlar y administrar los bienes institucionales.	Personal asignado control Activos Fijos	Todo el período
Elaborar los informes que se requieran en el ámbito de sus competencia, e informar el desarrollo y resultados de las acciones a su cargo a las instancias superiores	Directores Departamentales	Al término de cada programación
Atender las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia	Todo el personal	Despachos urgentes inmediatamente, otro tipo de despacho 1 día

Fuente: Propia

Elaborado por: Las autoras

4.6.3 Sistema de responsabilidad

La finalidad de este sistema es la de asumir los distintos niveles de responsabilidad a través de la complementación de estructuras orgánicas y de factores de decisión, llegando a vincularse directamente con la estructura general.

4.6.4 Gestión por procesos

Se debe tomar en consideración que cada departamento debe cumplir a cabalidad sus funciones, pero sobre todo con eficiencia los procesos que por delegación le corresponde desempeñar, el modelo de gestión aplica la suscripción de compromisos entre los responsables departamentales y la máxima autoridad, esto asegura la participación de todos los involucrados en la gestión institucional, esta herramienta asume el cumplimiento de compromisos de desempeño, de resultados de gestión y los compromisos con los ciudadanos del sector ya que esta es una herramienta para ejecutar las actividades institucionales.

4.6.5 Actividades del departamento de talento humano

Las actividades del departamento de talento humano del GADM del cantón Tiwintza deben enfocarse a:

- Planear acciones futuras que satisfagan las necesidades del personal
- Alcanzar el desarrollo personal de los empleados a través de (capacitación, herramientas adecuadas para desempeñar las actividades asignadas, ambiente laboral apropiado, estabilidad laboral)
- Considerar la evaluación del desempeño de los funcionarios y verificación del aporte con la institución.
- Efectuar otras evaluaciones mediante la aplicación de auditorías internas para determinar el grado de eficiencia y eficacia de la gestión del personal, y de la información que obtiene acerca de los funcionarios.
- Realizar reclutamiento y selección para cubrir vacantes.
- Propiciar un ambiente de trabajo con motivación
- Trabajar con calidad para lograr los resultados esperados.

- Velar por el buen manejo del equipo a su disposición.

Es necesario recordar que un modelo de gestión implica el cumplimiento de toda la legislación vigente, al incumplir con las disposiciones laborales puede incrementar la rotación de personal, lo que eleva los costos operativos y dificulta la implementación de los procesos y programas de mejoramiento.

4.6.6 Desarrollo de programas de capacitación

La institución espera que su personal esté motivado y que cumpla con un trabajo de excelente calidad con el aporte de sus conocimientos, habilidades y esfuerzos. Para que esto sea posible, se le deben facilitar al empleado las herramientas necesarias para que pueda cumplir con sus actividades diarias.

El manejo adecuado del personal debe ir de la mano con un programa de capacitación permanente, que permita al empleado apoyarse en mentores, instructores internos o externos, quienes se encargarán de perfeccionar las habilidades y de ampliar los conocimientos en los temas que la institución considere fundamentales para un eficiente cumplimiento laboral.

La institución debe trabajar en la conformación de facilitadores internos o multiplicadores, ya que esto no solo reducirá los gastos de capacitación externa, sino también permitirá emprender un programa a la medida y adaptado a los tiempos requeridos.

- **Programa de formación:** Implica la primera instancia en la cual un grupo de colaboradores adquiere un conocimiento acerca de una técnica, proceso o actividad.
- **Programa de fortalecimiento:** Abarca etapas de capacitación posterior a la formación, que buscan fortalecer a los colaboradores en la adecuada manera de realizar las técnicas, procesos o actividades aprendidas.

4.6.7 Liderazgo

El progreso de esta área depende de manera fundamental del liderazgo que los encargados del departamento de Talento Humano desarrollen para alcanzar el éxito, por otra parte la implementación de acciones y comportamientos adecuados en la organización contribuirá en el logro de sistemas de gestión institucional, para lo cual se debe considerar:

- El desarrollo y la mejora permanente del sistema de gestión mediante la estructura organizativa, las políticas y estrategias, la medición y revisión del rendimiento y el proceso de mejora permanente de todo el personal.
- El establecimiento de relaciones de colaboración externa con la ciudadanía, los funcionarios y autoridades de institución, y;
- La motivación del personal, mediante la comunicación, el apoyo a la consecución de metas personales, el estímulo a la participación y el reconocimiento a funcionarios y equipos de trabajo dentro del GADM de Tiwintza.

4.7 MODELO DE GESTIÓN PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA

La dirección financiera debe cumplir con las funciones del área Financiera según lo establece la Ley Orgánica del Régimen Municipal y otras disposiciones de orden legal

4.7.1 Procesos financieros y contables

Mediante la función financiera y contable el GADM de Tiwintza debe asegurar la aplicación de sistemas contables oportunos, correctos y útiles, que colaboren en el cumplimiento de las metas del departamento.

Un buen sistema contable proporciona acciones responsables en el sistema financiero institucional, estas deberán estar respaldadas por las siguientes actividades:

- Controlar y vigilar el correcto ingreso y egreso de los recursos económicos institucionales
- Actuar con transparencia y responsabilidades en cada proceso financiero-contable
- Brindar la seguridad apropiada para salvaguardar los recursos del GADM del cantón Tiwintza

- Presentar informes mensuales de las actividades ejecutadas en el área para conocimiento de los avances de cada proceso
- Adjuntar documentación de sustento a las actividades financiero-contables realizadas
- Presentar los Estados Financieros en los plazos estipulados y publicarlos para conocimiento ciudadano.

4.7.2 Procedimiento

- Registro del responsable al sistema
- Clave de acceso al sistema
- Sistema de registro en los correspondientes libros, para control de ingresos y gastos

4.7.3 Actividades financieras

Un proceso de gestión es una actividad que expresa el desempeño de hechos que tienen por intención guiar el trabajo institucional.

- Depositar los ingresos recaudados en los tiempos oportunos y respaldar con su correspondiente informe
- Interpretar los Estados Financieros de manera analítica para que la toma de decisiones sean oportunas y correctas
- La planificación de gastos debe impulsar el desarrollo sustentable de la población de Tiwintza.
- Determinar los montos máximos para gastos de viajes, viáticos, movilización, subsistencia y alimentación, y los tiempos límites para la presentación de la documentación comprobatoria de esos gastos
- Realizar evaluaciones a través de la ejecución de auditorías solicitadas a la Contraloría General del Estado
- La contratación de nuevo personal debe considerar una política salarial acorde a las funciones que va a desempeñar, los candidatos deben ser elegidos mediante concurso de méritos y oposición.

4.7.4 Presupuesto asignado

La asignación del presupuesto debe considerar rubros destinados al funcionamiento, prestación de servicios, gastos corrientes (sueldos), inversión entre otros para su cálculo durante un período determinado.

4.7.5 Distribución del presupuesto

Los recursos deben ser distribuidos en porcentajes proporcionales al desarrollo de cada proyecto y tomando como referente el avance del mismo.

4.8 MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La institución debe contar con un catálogo permanentemente y actualizado de los servicios que presta, con la finalidad de conseguir un mejor conocimiento de los mismos, por parte de los ciudadanos y facilitar el acceso a la prestación de dichos servicios que ofrece el GADM del Cantón Tiwintza.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tiwintza, pretende que los funcionarios a cargo de emitir los correspondientes documentos:

- Identifiquen con facilidad cada proceso,
- Dependencia que presta el servicio
- Tiempo de entrega

Para cumplir con este objetivo es necesario:

- Elaborar y publicar una guía de servicios desde dos perspectivas; la de las unidades y dependencias y la de los servicios que se prestan.
- Incluir la guía en las páginas del internet.

Patente Municipal

Tributo Municipal que deben pagar todas las personas naturales o jurídicas que ejercen actividad económica dentro del territorio del cantón Tiwintza.

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE PROCESOS
Obtención de Patente Municipal	Para personas jurídicas <ul style="list-style-type: none">• Copia de la cédula de ciudadanía.• Copia del nombramiento del representante legal.• Copia del RUC.• Copia de la escritura de constitución (en caso de creación).• Copia de la declaración de impuestos al SRI.• Informe de uso de suelo (en caso de que aplique).• Formulario de patente. Para persona naturales no obligadas a llevar contabilidad <ul style="list-style-type: none">• Copia de la cédula de ciudadanía.• Copia del RUC.• Informe de uso de suelo (en caso de que aplique).• Formulario de patente. Para persona naturales obligadas a llevar contabilidad Artesanos calificados. <ul style="list-style-type: none">• Copia de la cédula de ciudadanía.• Copia del RUC.• Copia de la calificación artesanal (en caso de que aplique).• Informe de uso de suelo.• Formulario de patente.	8 días laborables	Oficina de Atención Ciudadana

Cierre de Patente

Cese de obligaciones de las personas naturales o jurídicas por concepto de impuesto de patente.

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Cierre de Patente	<ul style="list-style-type: none">• Solicitud dirigida al señor Director Administrativo Financiero.• Fotocopia del certificado de Rentas internas (Resolución de cierre de SRI).• Fotocopia de la resolución de la Superintendencia de Compañías, en el caso de persona jurídica.• Copia de pago de la patente del año en curso.	8 días laborables	Oficina de Atención Ciudadana

Permiso de Funcionamiento

El permiso de funcionamiento es la autorización que el Municipio emite a todo local para su funcionamiento considerando el tipo de actividad del negocio

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Permiso de Funcionamiento	<ul style="list-style-type: none">• Copia de la cédula de ciudadanía.• Copia del RUC.• Copia del informe de uso de suelo.• Copia del pago de patente año en curso.• Copia de permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos.• Formulario de permiso de funcionamiento.	8 días laborable Local Comercial 15 días laborables Artesanos Calificados 20 días laborables Sociedades	Oficina de Atención Ciudadana

Declaración del 1,5 por mil

Es un tributo que deben pagar as personas naturales, jurídicas, sociedades de hecho y negocios individuales, nacionales o extranjeros, domiciliados en la jurisdicción del Municipio de Tiwintza, que ejerzan habitualmente actividades comerciales, industriales y financieras, que estén obligados a llevar contabilidad, de acuerdo con lo que dispone la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento de aplicación.

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Declaración del 1,5 por mil	<ul style="list-style-type: none">• Copia de la declaración del impuesto a la renta (Formulario 101 del SRI y 102 personas naturales obligadas a llevar contabilidad).• Copia del nombramiento del representante legal.• Copia del RUC.• Formulario declaración del impuesto del 1.5 por mil sobre activos totales.	Inmediato	Rentas Municipales

Arrendamiento de espacios en el cementerio Municipal

Alquiler dentro del Cementerio Municipal por un periodo de 5 años para nichos y 10 años para suelos.

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Arrendamiento de espacios en el cementerio Municipal	<ul style="list-style-type: none">• Formulario adquirido en el Cementerio Municipal.• Formulario para arrendar sitios en el Cementerio Municipal • Copia del certificado de inhumación o sepultura (otorgado por el Registro Civil).• Copia de la cédula y papeleta de votación de la persona a cargo.	Inmediato	Trámite directo

Exhumación de Restos Mortales

Procedimiento mediante el cual se desentierran los restos mortales

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Exhumación de Restos Mortales	<ul style="list-style-type: none">• Oficio dirigido al Director Administrativo Financiero.• Fotocopia del título de crédito cancelado por concepto de arrendamiento.• Autorización concedida por la Dirección de Protección Ambiental.	Inmediato	Rentas Municipales

Permiso para Espectáculo Público

Tributos que se cobra a todos los espectáculos públicos que se desarrollan en el territorio del Cantón Tiwintza, cuyo funcionamiento tenga carácter permanente u ocasional, organizados y patrocinados por personas naturales o jurídicas.

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Permiso para Espectáculo Público	<ul style="list-style-type: none">• Oficio dirigido al señor Director Financiero, solicitando el permiso respectivo, debe establecerse claramente el tipo de espectáculo, el lugar, la fecha y la hora, precios de las entradas que se van a cobrar.• En caso de que el espectáculo sea con fines solidarios, adjuntar Certificado médico o justificar con otra documentación relativa al caso.• Copia de la cédula de ciudadanía.	1 día	Oficina de Atención Ciudadana

Traspaso de Dominio

Traspaso de dominio de bienes inmuebles (aplicación de los impuestos de alcabala y a la utilidad o plusvalía), para formalizar y cumplir con las obligaciones tributarias

relacionadas con la transferencia de dominio de bienes inmuebles (pago de los impuestos de alcabala y a la utilidad o plusvalía), previo al cierre de las escrituras públicas correspondientes y al reconocimiento en el Registro de la Propiedad. La transferencia de dominio de un inmueble implica la actualización de datos del catastro correspondiente a cada unidad predial que se transfiere.

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Traspaso de Dominio	<ul style="list-style-type: none"> • Aviso de alcabala: debidamente legalizado por la notaria. • Formulario de declaración para Impuesto de Utilidades y Plusvalía: debidamente legalizado por la notaria • Minuta. • Fotocopias de las cédulas de identidad y certificado de votación de compradores y vendedores. • Original del título cancelado del impuesto predial del año en curso. • Certificado actualizado de no adeudar al Municipio (Adquirir en Tesorería Municipal, y tramitarlo en la Tesorería Municipal). • Certificado de gravámenes actualizado. • Original o fotocopia de la escritura o documento de adquisición del inmueble, por parte del vendedor. 	8 días laborables	Oficina de Atención Ciudadana

Registro de Nombramientos, Aumentos de Capital, Registro Mercantil, Prenda Industrial.

Tributos que deben cancelarse las sociedades por diferentes conceptos como Registro de Nombramientos, Aumentos de Capital, Registro Mercantil, Prenda Industrial.

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Registro de Nombramientos, Aumentos de Capital, Registro Mercantil, Prenda Industrial.	<ul style="list-style-type: none"> • Aviso de Registro, suscrito por el Registrador de la Propiedad del Cantón Rumiñahui. • Documento a ser inscrito. • Certificado de no adeudar al municipio. 	1 día laborable	Oficina de Atención Ciudadana

Devolución de Valores

Las deudas tributarias se compensarán total o parcialmente, por tributos pagados en exceso o indebidamente y que se encuentre reconocidos por la autoridad administrativa competente o, en su caso, por la autoridad Judicial competente, siempre que dichos créditos no se hallen prescritos y los tributos respectivos sean administrados por el mismo organismo.

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Devolución de Valores	<ul style="list-style-type: none">• Oficio de devolución de valores dirigida al Director Financiero estableciendo claramente los argumentos, según artículo 119 del Código Tributario.• Copia de la cedula de ciudadanía. • Originales de los títulos de créditos cancelados.	8 días laborables	Oficina de Atención Ciudadana

Baja de Títulos de Crédito Impuestos Predial por la aplicación de la Ley del Anciano

Para que las personas que hayan cumplido 65 años o más antes del nacimiento de la obligación tributaria correspondiente al impuesto predial urbano o rural (1 de enero de cada año), se beneficien de una rebaja o exoneración total o parcial en el monto del impuesto.

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Baja de Títulos de Crédito Impuestos Predial por la aplicación de la Ley del Anciano	<ul style="list-style-type: none">• Fotocopia de la cédula de identidad del propietario de inmueble y cónyuge.• Fotocopia del título de crédito cancelado del impuesto predial del último año.• Justificación de Ingresos (certificación pensión jubilación o no afiliación al IESS, de los dos cónyuges).• En caso de poseer otros bienes, adjuntar certificación del	8 días laborables	Oficina de Atención Ciudadana

respectivo municipio. (de los dos cónyuges).
 • Formulario solicitud de baja de título de crédito. (Adquirir en Tesorería Municipal).

Baja de Título de Crédito por prestación de servicio de agua potable y alcantarillado, acometida, cambio de medidor, reinstalación o reubicación

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Baja de Título de Crédito por prestación de servicio de agua potable y alcantarillado, acometida, cambio de medidor, reinstalación o reubicación	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de solicitud de baja de título de crédito. • Copia de la cédula de ciudadanía. • En el caso de haber cancelado los derechos, adjuntar el original del título de crédito. 	15 días	Oficina de Atención Ciudadana

Baja de Títulos de Crédito por multas emitidas por disposición de la Comisaria de Construcción

Sanción económica que emite la autoridad por concepto de construcciones de viviendas sin autorización o legalización de construcción.

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Baja de Títulos de Crédito por multas emitidas por disposición de la Comisaria de Construcción	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de solicitud de baja de título de crédito. • Copia de la cédula de ciudadanía. • Fotocopia del permiso provisional de construcción, otorgado por la Dirección de Planificación 	8 días	Oficina de Atención Ciudadana

Baja de Título de Crédito por recargo a solar no edificado

Título de crédito emitido debido a que el predio no ha sido urbanizado y no cuenta con los servicios básicos, tales como agua potable, canalización y energía eléctrica.

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Baja de Título de Crédito por recargo a solar no edificado	<ul style="list-style-type: none">• Formulario de solicitud de baja de título de crédito.• Copia de la cédula de ciudadanía.• Fotocopia de la escritura o documento de adquisición del inmueble, debidamente inscrito en el Registro de la Propiedad del Cantón Rumiñahui.• Fotocopia del levantamiento planimétrico o planos aprobados (terreno y/o construcción).	15 días	Oficina de Atención Ciudadana

Baja de Títulos de Crédito por diferentes conceptos aplicando la prescripción

Autorización para la baja de los títulos de crédito incobrables por prescripción

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Baja de Títulos de Crédito por diferentes conceptos aplicando la prescripción	<ul style="list-style-type: none">• Formulario de solicitud de baja de título de crédito.• Documentos que respalden la baja (de acuerdo al caso).	15 días	Oficina de Atención Ciudadana

Baja de Título de Crédito del Impuesto de Alcabala y/o utilidad de la compra venta del inmueble

Anulación del pago del impuesto de registro por rescisión, dejar sin efecto mediante declaración judicial los actos, contratos o documentos que por ley fueron inscritos.

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Baja de Título de Crédito del	<ul style="list-style-type: none">• Formulario de solicitud de baja de título de crédito.	8 días laborables	Oficina de Atención

Impuesto de Alcabala y/o utilidad de la compra venta del inmueble de • Fotocopia de la escritura.
y/o • Adjuntar solicitud del notario
de la indicando que no se perfeccionó
del el contrato de compraventa.
inmueble Ciudadana

Baja de Título de Crédito por concepto de permiso de funcionamiento u ocupación de la vía pública

PROCESO	REQUISITOS	TIEMPO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Baja de Título de Crédito por concepto de permiso de funcionamiento u ocupación de la vía pública	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de solicitud de baja de título de crédito. • Copia de la cédula de ciudadanía. 	12 días laborables	Oficina de Atención Ciudadana

Fuente: Ley Orgánica de Régimen Municipal
Elaborado por: Las Autoras

4.8.1 Control Documental

El control documental permitirá que la gestión dentro del Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tiwintza, mejore los procesos en la emisión de documentos que la institución otorga a los ciudadanos de la localidad por diferentes conceptos, evitando así la pérdida de tiempo, la confusión de trámites, extravío de documentos y la falta de responsabilidad de los funcionarios.

El diseño de una matriz para registro de trámites solicitados por los usuarios proporcionará agilidad, orientando el manejo preciso y control de actividades de la documentación requerida para cada proceso, esto sin duda incrementará la operatividad y eficiencia en los servicios que otorga el departamento.

Para alcanzar una eficiente gestión se deberá asegurar el cumplimiento de los requerimientos solicitados en cada caso, evitando así el rechazo del trámite.

- **Horario**

El horario de atención a la ciudadanía debe estar definido de manera clara para evitar inconvenientes en la población, para ello se ha planteado un horario de atención de 7H30 a 12H30 y de 13H00 a 16H00.

Para conocimiento de la población de Tiwintza los horarios serán expuestos en carteles diseñados de manera apropiada y exhibidos en partes estratégicas de la edificación.

Tabla N° 2: Matriz propuesta para el control documental

PROCESOS		TIEMPO REGLAMENTARIO PARA LA ENTREGA DEL TRÁMITE	FECHA DE INGRESO	FECHA DE ENTREGA	UNIDAD RESPONSABLE	COMENTARIOS
Descripción	N° de procesos					
Obtención de Patente Municipal		8 días laborables			Oficina de Atención Ciudadana	
Cierre de Patente		8 días laborables			Oficina de Atención Ciudadana	
Permiso de Funcionamiento local comercial		8 días laborables			Oficina de Atención Ciudadana	
Permiso de Funcionamiento Artesanos Calificados		15 días laborables			Oficina de Atención Ciudadana	
Permiso de Funcionamiento Sociedades		20 días laborables			Oficina de Atención Ciudadana	
Declaración del 1,5 por mil		Inmediato			Rentas Municipales	
Arrendamiento de espacios en el cementerio Municipal		Inmediato			Trámite directo	
Exhumación de Restos Mortales		Inmediato			Rentas Municipales	
Permiso para Espectáculo Público		1 día			Oficina de Atención Ciudadana	
Traspaso de Dominio		8 días laborables			Oficina de Atención Ciudadana	

PROCESOS		TIEMPO REGLAMENTARIO PARA LA ENTREGA DEL TRÁMITE	FECHA DE INGRESO	FECHA DE ENTREGA	UNIDAD RESPONSABLE	COMENTARIOS
Descripción	N° de procesos					
Registro de Nombramientos, Aumentos de Capital, Registro Mercantil, Prenda Industrial.		1 día			Oficina de Atención Ciudadana	
Devolución de Valores		8 días laborables			Oficina de Atención Ciudadana	
Baja de Títulos de Crédito Impuestos Predial por la aplicación de la Ley del Anciano		8 días laborables			Oficina de Atención Ciudadana	
Baja de Título de Crédito por prestación de servicio de agua potable y alcantarillado, acometida, cambio de medidor, reinstalación o reubicación		15 días laborables			Oficina de Atención Ciudadana	
Baja de Títulos de Crédito por multas emitidas por disposición de la Comisaria de Construcción		8 días laborables			Oficina de Atención Ciudadana	
Baja de Título de Crédito por recargo a solar no edificado		15 días laborables			Oficina de Atención Ciudadana	

PROCESOS		TIEMPO REGLAMENTARIO PARA LA ENTREGA DEL TRÁMITE	FECHA DE INGRESO	FECHA DE ENTREGA	UNIDAD RESPONSABLE	COMENTARIOS
Descripción	N° de procesos					
Baja de Títulos de Crédito por diferentes conceptos aplicando la prescripción		15 días laborables			Oficina de Atención Ciudadana	
Baja de Título de Crédito del Impuesto de Alcabala y/o utilidad de la compra venta del inmueble		8 días laborables			Oficina de Atención Ciudadana	
Baja de Título de Crédito por concepto de permiso de funcionamiento u ocupación de la vía pública		12 días laborable			Oficina de Atención Ciudadana	

Fuente: Propia

Elaborado por: Las autoras

4.8.2 Sistemas de información y contactos con los usuarios

Este proceso genera seguridad en los usuarios, un requisito básico será el proporcionar direcciones electrónicas para contacto y comunicación entre usuarios y la institución, informando las novedades y avances de los trámites que exceden los 8 días de entrega.

4.8.3 Recaudación de Valores por trámites

- **Funciones específica**

- Cumplir con la normativa establecida para tramitación de documentos
- Mantener un eficiente control interno en el área
- Entregar los valores íntegros y sus correspondientes informes
- Coordinar con las demás dependencias las acciones para ejecutar las actividades con eficiencia.

4.9 MODELO PARA ADQUISICIÓN A TRAVÉS DEL SISTEMA DE COMPRAS PÚBLICAS

El propósito fundamental dentro de este modelo es la adquisición de bienes y servicios a través del portal de Compras Públicas, de manera oportuna y en cumplimiento a las disposiciones emitidas por las leyes del Ecuador.

4.9.1 Normativa Legal

El Sistema Nacional de Contratación Pública articula todas las instancias, organismos e instituciones en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos

4.9.2 Generalidades

Art. 3.- Aplicación territorial.- Las normas contenidas en la Ley y en el presente

Reglamento General se aplicarán dentro del territorio nacional.

No se registrarán por dichas normas las contrataciones de bienes que se adquirieran en el extranjero y cuya importación la realicen las entidades contratantes o los servicios que se provean en otros países, procesos que se someterán a las normas legales del país en que se contraten o a las prácticas comerciales o modelos de negocios de aplicación internacional.

Para la adquisición de bienes en el extranjero se requerirá, previamente la verificación de no existencia de producción u oferta nacional, de conformidad con el instructivo que emita el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP).

Cuando la obra se ejecute en el país, el bien se adquiera dentro del territorio nacional o el servicio se preste en el Ecuador, y siempre que dichas contrataciones no se encuentren dentro de lo previsto en el artículo 3 de la Ley y 2 de este Reglamento General, se aplicará la legislación nacional.

Toda convocatoria para la adquisición de bienes o la prestación de servicios referidos en el inciso segundo de este artículo, a más de las publicaciones en medios internacionales, deberá publicarse en el Portal: www.compraspublicas.gov.ec.

Para optar por la contratación de bienes y servicios en sujeción a lo previsto en este artículo, la máxima autoridad de la entidad o su delegado, emitirán resolución motivada que justifique el proceso de contratación en el exterior, sin que este pueda constituirse en mecanismo de elusión de los procedimientos previstos en la Ley y en este Reglamento General.

Salvo el caso de proveedor único, en el caso de adquisición de bienes se propenderá a realizar procesos internacionales de selección competitivos para tales adquisiciones, de conformidad con los pliegos que determine el INCOP, y aplicando los principios de calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia y publicidad.

Art. 4.- Delegación.- En aplicación de los principios de Derecho Administrativo son delegables todas las facultades previstas para la máxima autoridad tanto en la Ley como

en este Reglamento General, aun cuando no conste en dicha normativa la facultad de delegación expresa. La Resolución que la máxima autoridad emita para el efecto, determinará el contenido y alcance de la delegación. Las máximas autoridades de las personas jurídicas de derecho privado que actúen como entidades contratantes, otorgarán poderes o emitirán delegaciones, según corresponda, conforme a la normativa de derecho privado que les sea aplicable.

En el ámbito de responsabilidades derivadas de las actuaciones, producto de las delegaciones o poderes emitidos, se estará al régimen aplicable a la materia.

4.10 MODELO DE GESTIÓN PARA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Con este modelo se pretende promover la expresión del pluralismo y la diversidad cultural en los medios de comunicación y las redes de información

Para obtener una eficiente comunicación y la emisión de información confiable dentro de la institución se deberá considerar lo siguiente:

4.10.1 Comunicación sobre el entorno.

- A través de esta información se divulgará los objetivos institucionales, los beneficiarios, el monto de la inversión y el nivel de avance del programa
- Rendición de cuentas en un informe detallado del uso de los recursos económicos
- Identificación de los nivel de gestión de los procesos efectuados en cada departamento

4.10.2 Comunicación por áreas o dependencias institucionales

- Sistema de información en red sobre ejecución de procesos
- Comunicación sobre el avance de programas departamentales al personal responsable.

4.11 MODELO DE MARKETING INSTITUCIONAL

El objetivo principal de este modelo de marketing es contribuir en el bienestar de los pobladores del cantón Tiwintza, a través de la promoción del pago oportuno de las contribuciones y la estimulación en la reducción de tasas de los impuestos y pagos de patentes municipales.

Por otra parte del GADM del cantón Tiwintza, promocionará las acciones que por competencia legal le corresponden, buscando los medios oportunos para brindar una amplia información de los servicios y beneficios que otorga a la población del cantón.

Una estrategia importante de marketing será promocionar su riqueza turística en medios informativos nacionales para activar la economía local, organizando con los propietarios de hostales, centros de diversión y restaurantes paquetes turísticos atractivos.

Contribuciones	Tasas de descuento
Impuestos prediales	<ul style="list-style-type: none">• Del 2 al 31 de enero aplica descuento del 30%• Del 1 al 28 de febrero aplica descuento del 10%
Pago de Patentes Municipales	<ul style="list-style-type: none">• Del 2 al 31 de enero aplica descuento del 10%• Del 1 al 28 de febrero aplica descuento del 5%

4.11.1 Medios de promoción

Se utilizarán como medios de difusión de estas promociones:

- Propaganda radial
- Entrega de volantes a la población
- Ingreso a la página del GADM del cantón Tiwintza

4.12 PROCESOS DENTRO DEL MODELO DE GESTIÓN

4.12.1 Dirección

Las actividades se ejecutaran conforme a la estructura organizacional establecida en el

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Cantón Tiwintza, el cual permite apreciar cada uno de sus componentes de autoridad y responsabilidad.

4.12.1.1 Vinculación con la comunidad

El GADM del Cantón Tiwintza debe conocer de manera amplia a su comunidad estar en contacto para atender sus demandas, necesidades y potenciar las oportunidades de la localidad, para ello se deberá tener en cuenta el desarrollo de vías de transporte y comunicación, niveles socio-económica de la población, servicios públicos, organizaciones gremiales, etc., este conocimiento contribuirá en el proceso de vinculación con la comunidad.

4.12.2 Control

El GADM del Cantón Tiwintza debe mantener un control eficiente de sus actividades, operaciones y procesos, para ello debe mantener sistemas apropiados que determinen el grado de efectividad de cada componente institucional mediante la aplicación de auditorías internas y de aplicación externa (Contraloría General del Estado) sistema de rendición de cuentas, informes y presentación de estados financieros, estos reflejarán las condición presente de la institución.

4.12.3 Evaluación

Mediante la evaluación se determinará el grado de consecución de los objetivos establecidos y los resultados alcanzados, a través de indicadores de cumplimiento, calidad de servicios, gestión institucional, desempeño de personal y aspectos técnicos. El uso de estadísticas aportará en el análisis de los procesos que la institución a realizado durante el período, siendo este un referente para la toma de decisiones y medidas correctivas.

4.13 SISTEMAS Y HERRAMIENTAS QUE DAN SOSTENIBILIDAD AL NUEVO MODELO DE GESTIÓN

Entre los sistemas y herramientas podemos mencionar el grado de gobernabilidad y

control de los recursos que requieren cada proceso para desarrollar las diferentes actividades de la institución, la estrategia para la sostenibilidad del nuevo modelo de gestión es entonces el análisis que puede establecerse con los actores involucrados en cada operación de ahí que los sistemas adoptan acciones convergentes que contengan resultados claramente formulados, con características propias para cada tarea que se desarrolle en el GADM del cantón Tiwintza.

Las políticas para un modelo de gestión es la principal herramienta para cumplir con las metas de implementación de buenas prácticas en el GADM del cantón Tiwintza. Se trata de lineamientos que establecen el marco de referencia para realizar las actividades de la institución, guían al personal y, a su vez, se transmiten a los clientes. Se deben crear políticas para cada área operativa y administrativa de la institucional, porque el éxito del modelo de gestión depende de que los grupos de trabajo estén comprometidos con líneas de acciones claras.

Por ello es conveniente tener en cuenta:

- Cumplir con las normas constituidas en los manuales y procedimientos que se establezcan tanto para la prestación de servicios, como para el uso efectivo y eficiente de los recursos institucionales
- Proveer información sobre el compromiso que tiene la municipalidad con la ciudadanía
- La municipalidad deberá monitorear y evaluar regularmente el grado de satisfacción de los usuarios y la efectividad de los servicios que brinda.
- Garantizar seguridad en cualquiera de los servicios y actividades que se ofrece la institución.
- Apoyar la inducción y capacitación del personal en temas específicos de acuerdo con sus funciones, asegurándose que éstas sean congruentes con las políticas institucionales.
- Capacitar al personal para que pueda atender adecuadamente a los usuarios.
- Diseñar e implementar mecanismos y procedimientos para la evaluación y cumplimiento de los programas de capacitación.

- Brindar información a los empleados sobre los diferentes procesos que atiende la institución.

CONCLUSIONES

- El problema del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tiwintza es la falta de un Modelo de Gestión que oriente el desarrollo eficiente de las operaciones y actividades de la institución.
- La institución no posee un distributivo adecuado de los procesos por que los brindar servicios que brinda a la ciudadanía no se encuentran dentro de un rango de calidad, provocando un ambiente de insatisfacción.
- A nivel interno se ha generado un clima de desorganización debido a la falta de información oportuna y confiable, los procesos no cuentan con indicadores de gestión que garanticen un conocimiento preciso del cumplimiento de las actividades institucionales
- Los mecanismos empleados en la gestión documental representan procedimientos carentes de agilidad y prácticas adecuadas que faciliten la entrega oportuna de la documentación solicitada.

RECOMENDACIONES

- Se debe implementar el Modelo de Gestión propuesto, con la finalidad de que la institución municipal disponga de una estructura congruente con las responsabilidades asignadas a cada departamento y que al mismo tiempo se encuentre vinculada a los diferentes programas de trabajo.
- Es conveniente que el GADM del cantón Tiwintza aplique el distributivo de procesos propuesto en el Modelo de Gestión para que la operatividad institucional sea un referente de optimización de tiempo y recursos.
- Es recomendable que en cada departamento se implementen controles apropiados que generen valor a la gestión realizada, el sistema de aplicación de indicadores permite identificar las debilidades existentes en el desarrollo operacional y aplicar los correctivos necesarios para proporcionar prácticas administrativas saludables.
- En relación a este aspecto se ha formulado una matriz de control documental para registro de formularios solicitados, tiempos de entrega, área responsable del proceso, siendo esta una alternativa para brindar servicios de calidad a los usuarios, garantizando la confiabilidad de la información y el desarrollo eficiente de la Municipalidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución de la República del Ecuador (2008)
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Twintza (2012) COOTAD
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (2012) Estadísticas
- Ministerio de Inclusión Económica y Social (2013 - 2017) Plan del Buen Vivir
- Munich, Lourdes (2013) Fundamentos de administración. Barcelona: Trillas
- Reyes, Agustín (2001) Administración Moderna. México: Trillas
- Stoner, James. (2001) Administración. Barcelona: Printice Hall

WEBGRAFÍA

- Bravo, Lucy (2007) Organización, disponible en www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-di...
- García, Víctor (2006) Planeación, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos3.3/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml#ixzz3gkoEYqXm>
- López, Rafael (2011) Modelos de Gestión, disponible en www.jwsuitgestión%20de%20asleon.es/.../Modelos%20de%20calidad.pdf

ANEXOS

Ordenanza Recursos Humanos GADM del cantón Twintza



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE TIWINTZA

El Órgano Legislativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tiwintza.

Exposición de motivos

El Estado ecuatoriano en el marco de la reforma democrática del Estado impulsó la expedición de una nueva Constitución de la República que fuera aprobada en referéndum en septiembre del año 2008 y publicada en octubre del mismo año, con lo cual se inicia la deconstrucción del ordenamiento jurídico secundario a fin de ajustar todas las normas al Estado constitucional de derechos y de justicia.

En el Registro Oficial Suplemento No. 303 del 19 de octubre del año 2010 se encuentra publicado el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización- COOTAD que ajusta la normativa general de los gobiernos autónomos descentralizados a los principios, valores y reglas constitucionales y con el cual quedaron sin efectos las leyes que regían a cada uno de los niveles de gobierno subnacional; además confiere plazo durante el actual período de funciones para actualizar y codificar toda la normativa local, en cuyo propósito se hace indispensable ajustar las normas de organización y funcionamiento del concejo y sus comisiones, así como de las normas de procedimientos para el trámite y aprobación de la normativa locales ajustada a la nueva estructura jurídica del el Estado ecuatoriano.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tiwintza, goza de autonomía política, entendida como la capacidad para regirse por sus propias normas y para expedir normas de aplicación obligatoria en el marco de sus competencias y dentro de su jurisdicción, pero además el concejo municipal tiene capacidad para expedir acuerdos y resoluciones específicas, cuya eficacia jurídica debe estar revestida de legitimidad y origen democrático, es necesario que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tiwintza, cuente con una ordenanza que reglamenta la administración del talento humano; por lo que:

Considerando:

Que, el Art. 238 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con el Art. 5, 6 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, establecen que los gobiernos autónomos descentralizados municipales gozan de autonomía política, administrativa y financiera, que comprende el derecho y la capacidad efectiva para regirse mediante normas propias apegadas al principio de legalidad.

Que, el Art. 226, de la Constitución de la República del Ecuador, establece "Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución";

Que, el Art. 227, de la Constitución de la República del Ecuador, establece "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación";

Que, el Art. 228, de la Constitución de la República del Ecuador, estipula "El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y

1. La Alcaldesa o el Alcalde
2. La Directora o Director de la Dirección Administrativa.
3. La Especialista o el Especialista del Talento Humano.

Art. 6.- De las Facultades de la Alcaldesa o Alcalde.- La Alcaldesa/ el Alcalde es la autoridad nominadora de la institución y sus facultades son para efecto de la presente ordenanza nombrar, remover, y contratar al personal que labora en la municipalidad.

Art. 7.- Atribuciones y Responsabilidades de la o el Especialista del Talento Humano.- En materia de Talento Humano la o el Especialista del Talento Humano tiene las siguientes atribuciones y deberes:

1. Preparar y someter a conocimiento de la Directora o Director Administrativo y a la Alcaldesa o Alcalde, los proyectos de reformas a la presente ordenanza.
2. Responsabilizar el Sistema de Administración del Talento Humano.
3. Conocer y resolver los reclamos de las y los servidores, cuyo expediente contendrá toda la información sobre el particular; las y los servidores, si es del caso, apelarán ante la Alcaldesa o el Alcalde, quién resolverá lo que corresponda dentro de su competencia.
4. Diseñar con las y los Directores, el sistema de evaluación del desempeño de las servidoras y servidores de la institución y someterlos a la aprobación de la Alcaldesa o del Alcalde.
5. Diseñar con las y los directores el cuadro de vacaciones del personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tiwintza y aplicar el régimen disciplinario conforme establece la presente ordenanza;
6. Las que le confieren las disposiciones legales conexas; y de conformidad a la Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento.
7. Las demás que le asigne la Directora o Director Administrativo y la Alcaldesa o el Alcalde.

CAPITULO III Del Ingreso al Servicio Público

Art. 8.- Del Ingreso.- Para que una persona preste sus servicios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tiwintza, deberá ser nombrada o contratada por la Alcaldesa o el Alcalde, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Constitución y la Ley.

Art. 9.- Requisitos Para el Ingreso.- Para ingresar a laborar en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tiwintza, la o el aspirante requiere:

1. Presentar cédula de ciudadanía que acredite ser ciudadano ecuatoriano, mayor de 18 años y el certificado de la última votación;
2. Encontrarse en goce de derechos de ciudadanía;
3. No encontrarse en mora en la presentación de cuentas o pagos de créditos definitivamente establecidos a favor de instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública;
4. No adeudar a la municipalidad;

Ciudad de Santiago –Cantón Tiwintza-Provincia de Morona Santiago
sconcejo@municipiodetiwintza.gob.ec
rsjusticia@hotmail.com
Telf. (593) 07 2 3058428

¡Cambio con transparencia, HACIA EL PROGRESO!

Secretaría General



5. *Rendir a favor del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tiwintza, la caución para ejercer el cargo de acuerdo con lo estipulado en la ley.*
6. *Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:*
 - a) *Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias*
 - b) *Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias.*
 - c) *Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones previstas en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.*
7. *Haber sido declarado triunfadora o triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de servidoras y servidores de elección popular y de libre nombramiento y remoción o por servicios ocasionales.*
8. *Los documentos de respaldo que acrediten la formación profesional, capacitación y experiencia; y*
9. *Ser nombrada/o o contratada/o por la Alcaldesa o el Alcalde.*

Art. 10.- Inhabilidad e Incompatibilidad.- No podrán ser servidoras/es públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tiwintza, quienes tengan parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, así como el conyugue o el conviviente en unión de hecho con la autoridad nominadora de quien dependa la contratación o designación en la institución.

Art. 11.- Nombramientos.- Los nombramientos se expedirán mediante acción de personal siempre y cuando ingrese a través de concurso de méritos y oposición, y los puestos que se determinan en el Art.- 180 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Además este documento será de uso para todo movimiento del personal que se relacione con la Administración del Talento Humano.

Art. 12.- Clases de Nombramientos.- De acuerdo a lo estipulado en la Ley Orgánica del Servicio Público, se distingue cuatro clases de nombramientos: permanentes, provisionales, de libre nombramiento y remoción y de plazo fijo. Se extenderá los nombramientos siempre cuando cumplan lo estipulado en la Ley.

Art. 13.- Remoción.- Las y los funcionarios de libre nombramiento y remoción podrán ser cesados de sus funciones en cualquier momento por la autoridad nominadora y se aplicará el Art. 83 de la Ley Orgánica del Servicio Público.

Art. 14.- Procedimiento.- Para proceder a la expedición de nombramiento en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tiwintza, se procederá de la siguiente forma:

El inmediato superior de la Dirección donde se produjo una vacante o un requerimiento de personal, formulará una petición debidamente fundamentada a la o el Especialista de Talento Humano, quien elaborará un informe técnico de ser necesario validando o negando el requerimiento.

La validación del requerimiento deberá ser fundamentada, además la sugerencia de llenar la vacante del personal requerido. En caso de ser ésta afirmativa, se remitirá tanto la petición, la validación y la sugerencia de llenar la vacante a la máxima autoridad, quien de creer procedente, ordenará el inicio del trámite de concurso, de conformidad a los requisitos establecidos en la Ley y la presente Ordenanza.

Anexo 2

Fotos del GADM del Cantón Tiwintza y sus dependencias

