

Quito, 7 de marzo 2014



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES UNIVERSIDAD  
DE POSTGRADOS DEL ESTADO**

**ESPECIALIZACIÓN SUPERIOR EN GESTIÓN PÚBLICA**

**TITULO**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR  
PROCESOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA  
ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE  
SIGCHOS**

**Tesina para optar al título de  
Especialista Superior en Gestión Pública**

Autor: Fausto Vinicio Maldonado Vizcaíno  
Tutor: Dr. Luis Marcelo Reinoso Navarro

## **AUTORÍA**

Yo, Fausto Vinicio Maldonado Vizcaíno, Especialista Superior en Gestión Pública, CC: 1710173889, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así como, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de quien suscribe como autor de la Tesina.

---

CC: 1710173889

## **AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesina, de su bibliografía y anexos, como artículo en publicaciones para lectura seleccionada o fuente de investigación, siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual.

Quito, 7 de marzo de 2014

---

Firma

**FAUSTO VINICIO MALDONADO VIZCAÍNO**  
CC: 1710173889

## **DEDICATORIA**

Con mi mayor cariño dedico este trabajo a mis padres y a mis hijos: Mariuxi y Daniel, quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional desde que empezó mi carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi principal agradecimiento a Dios por haberme dado la vida y la oportunidad de cumplir con mis metas propuestas, al Instituto de Altos Estudios Nacionales -IAEN-, a los maestros que me impartieron sus sabias enseñanzas.

Al Dr. Luis Marcelo Reinoso Navarro por su acertada orientación en este estudio y a todas las personas que de una u otra manera han contribuido a que sea posible este objetivo.

# ÍNDICE

AUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE .....	vi
RESUMEN .....	viii
ABSTRAC .....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
EL PROBLEMA .....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
OBJETIVOS: .....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos: .....	9
JUSTIFICACIÓN .....	10
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>13</b>
1.- Proceso histórico del desarrollo de la descentralización de los Estados centralizados con un enfoque en procesos.....	13
1.1.- MARCO CONCEPTUAL.- .....	13
1.2.- LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS EN ECUADOR, SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON UN ENFOQUE POR PROCESOS. ....	16
1.3.- UNA GESTIÓN POR PROCESOS. ....	19
1.4.- GESTIÓN DE CALIDAD.- (SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD) .....	22
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>26</b>
2.- Diagnóstico situacional actual de los GADs municipales en el Ecuador y particularmente la del GAD de Sigchos respecto a la arquitectura organizacional y enfoque de procesos.....	26
2.1.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS GADS MUNICIPALES EN EL ECUADOR.- .....	26
2.2.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL GAD DE SIGCHOS.- .....	28
Antecedentes.....	28
Gestión del recurso humano: .....	28

FODA.....	31
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>34</b>
3.1 MODELO DE GESTION PROPUESTO.....	34
ANTECEDENTES.....	34
POBLACIÓN .....	34
CANTONIZACIÓN DE SIGCHOS .....	34
MATRIZ DE COMPETENCIAS .....	34
Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.....	39
Régimen de Competencias .....	39
CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR.....	39
Capítulo Cuarto.....	39
Régimen de Competencias .....	39
Capítulo Quinto .....	40
Recursos Económicos .....	40
MISIÓN .....	42
VISIÓN.....	42
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	42
VALORES.....	43
CADENA DE VALOR.....	44
MAPA DE PROCESOS.....	46
INTERRELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS .....	48
3.3 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS .....	50
1. PROCESOS GOBERNANTES.....	50
2. PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	54
3. PROCESO LEGISLATIVO.....	60
4. PROCESOS DE PLANIFICACION TECNICA.....	61
5. PLANIFICACION FINANCIERA .....	64
6. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR .....	66
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>116</b>
4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA:.....	120

## RESUMEN

Este estudio se desarrolla en torno a la implementación del modelo de gestión por procesos como herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Sigchos. Se plantea definirlo en cuatro capítulos relacionados de manera que su análisis particularizado se ha esquematizado de la siguiente manera: **Capítulo I.-** Marco teórico.- cuyo propósito se direcciona a integrar sucintamente a la investigación, en el ámbito del proceso histórico de desarrollo de la Descentralización de los Estados Centralizados y su consecuente transferencia de competencias hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados en Ecuador, con un enfoque en el modelo de gestión que exige el nuevo rol de los GADs municipales; **Capítulo II.-** Diagnóstico situacional.- En el que se analizará la situación actual de los GADs municipales en el Ecuador y particularmente la del GAD de Sigchos respecto a la arquitectura organizacional y enfoque de procesos; un **Capítulo III.-** Propuesta de Gestión.- En el que se desarrollará en base al análisis situacional actual una propuesta de arquitectura organizacional que pueda mejorar la eficiencia y eficacia del GAD de Sigchos para que pueda ofrecer una mejor calidad de servicios a los ciudadanos del cantón, al dinamizar su estructura y su ejercicio, en procura de convertir la institución en un sistema efectivo que impulse los iniciales esfuerzos encauzados al desarrollo integral; y, por último, un **Capítulo IV.-** En el que se establecerán Conclusiones y Recomendaciones que se desprendan de este estudio.

**PALABRAS CLAVES:** Descentralización, Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, Estructuras organizacionales, Modelo de Gestión por Procesos, Eficiencia, Eficacia.



## ABSTRAC

This study revolves around the process implementation about a management model as a tool to improve organizational effectiveness and efficiency of Sigchos Self - Government. This research will be divided into four chapters according to the following scheme: **Charperter I.-** Theoretical Framework: In this Charperter, I will investigate the historical process of decentralization of the central State to the Autonomous Governments in Ecuador, according to the new management model that must be implemented in GADs according to the new functions to be assumed. **Chapter II.** - Situational Diagnosis. – I Will analyze the current situation in the municipal GADs Ecuador and particularly Sigchos GAD regarding organizational architecture and process approach. **Chapter III.** Implementation Proposed in the Management.- I am going to develop the proposal based on an analysis of the current situation, in which I will raise organizational architecture that can improve the efficiency and effectiveness of Sigchos GAD for this entity can provide better quality of services to citizens for this entity can provide better quality of services to citizens, contributing to the development of the people. **Chapter IV.** - At this point I will do Conclusions and Recommendations that emerge from this research.

**KEYWORDS:** Decentralization, Self- Government, Organizational Structures, Model Process Management, Efficiency, Effectiveness.

## INTRODUCCIÓN

Una destacada característica de finales del siglo XX e inicios del presente, es la búsqueda incesante de soluciones integrales a los problemas de gestión en las administraciones públicas estatales en todo el mundo, desde las tendencias políticas neoliberales con estrategias empresariales privadas implantadas para mejorar la economía, eficiencia y eficacia de los aparatos públicos, con la consabida reducción del tamaño de la burocracia, hasta las de izquierda que enfocan sus esfuerzos al fortalecimiento institucional como es el caso actual de algunos países latinoamericanos, entre ellos Ecuador.

Las posteriores consecuencias nefastas de la fragmentación de las tendencias neoliberales de los años ochenta para América latina y en especial para nuestro país, generaron un clima austero de desinterés en la inversión social con un desencadenamiento privatizativo de las empresas públicas, un entorno político inestable, un aumento de la pobreza y una democracia tambaleante, que acentuaron aun más la histórica desigualdad social regional ecuatoriana, expresada principalmente en el modelo bipolar y centralizado de desarrollo político y económico.

Evidentemente para América latina y en particular Ecuador, estas consecuencias neoliberales esbozaron nuevas coaliciones políticas en respuesta a las demandas populares de una distribución equitativa de la riqueza, mejores condiciones de vida y oportunidades socioeconómicas, con un mayor protagonismo del Estado, encausando sus capacidades y facultades de promoción y conducción del desarrollo; es decir, dejando a tras el desastroso modelo neoliberal, e instaurando un modelo “pos neoliberal”, con la recuperación del Estado, la reconstrucción y fortalecimiento de las bases institucionales y capacidades estatales encausando un nuevo modelo de desarrollo.

En los últimos años, en nuestro país, con la participación de diversos movimientos sociales, se han dado un giro sumamente importante a los remanentes neoliberales, mostrando la necesidad de construir nuevos paradigmas, que permitan recuperar ciertos espacios del poder político, acentuando la necesidad de ampliar estos espacios de

representación y de poder, volviendo a la palestra política el tema de la descentralización como una forma práctica de generar estabilidad política y la ampliación del campo de participación del poder y la gestión pública, en la perspectiva de acercar el Estado a los territorios y volverlo más eficiente en sus intervenciones públicas.

En este sentido la descentralización en Ecuador es: primero, una vía de fortalecimiento del Estado y una oportunidad para fortalecer la democracia a través de los procesos de reconstrucción de la participación ciudadana, para la promoción del equilibrio económico regional, y la reducción de la pobreza, frenando de esta manera disparidades regionales; y segundo, una oportunidad para fortalecer la efectividad y eficacia de los servicios públicos, en consideración a la estratégica cercanía de los gobiernos locales con la ciudadanía.

Los Gobiernos Locales, como parte de las instituciones del Estado y de la función pública, asumen en tal virtud, el papel de Gobiernos Autónomos, instituciones descentralizadas organizadas a nivel regional, provincial, cantonal o municipal y parroquial, que buscan en adelante una mayor equidad regional, para su cometido gozan de autonomía política, administrativa y financiera, vinculando directamente su gestión con la participación ciudadana.

La Constitución de la República, aprobada mediante referéndum el 20 de octubre de 2008, en su artículo 227, en alusión a lo importante de la nueva administración pública ecuatoriana, y en concordancia a lo establecido en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, manifiesta, que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”; por manera, concordando además que la Gestión Pública está centrada en el servicio al ciudadano y por tanto, centrada en una gestión para resultados.

Por consiguiente, el mejoramiento estratégico de la Gestión Pública, paralelamente direccionado por un Plan Nacional, al que en Ecuador lo llamamos Plan Nacional de Desarrollo, propicia un cambio radical en las entidades del sector público entorno a su gestión; pues, está orientada a resultados con el fin de aprovechar de mejor manera los recursos económicos, en el cual el ciudadano es el eje central del desempeño de la administración.

La gestión pública orientada a resultados es pues, una propuesta diseñada para la materialización de un nuevo modelo de gestión que incorpora un cambio conceptual y operacional en la administración del Estado. Para ello, precisa un nuevo concepto de gestión en el cual se corrigen los antiguos factores que han impedido que la sociedad alcance los resultados esperados en sus distintos planes de desarrollo.

En este marco de reflexiones, cabe mencionar que la singular aspiración con el presente trabajo es analizar bajo estas perspectivas, los efectos del actual modelo de gestión del Gobierno Autónomo Municipal de Sigchos sobre su eficiencia y eficacia en los procesos que ejecutan, contribuyendo a desentrañar el camino sobre el cual esta administración pública municipal como organización institucional integrante del régimen autónomo descentralizado, está gestando su accionar proponiendo luego en base a los resultados una estrategia a su actual modelo de gestión.

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

(BID Y CLAD, 2007). “Durante la década de 1970, se avizora una sorprendente actividad de los países desarrollados encaminada a dar respuestas a la crisis fiscal que el enunciado Estado de Bienestar había generado. A estas reformas se las conoció como la Nueva Gestión Pública, la meta consistía dar a los Estados orientaciones de gestión basadas en la gerencia del sector privado que implicaría un rediseño en los modelos burocráticos estatales. Según el Banco Interamericano de Desarrollo, este modelo se fundamentaba en principios como la impersonalidad de las relaciones de trabajo, la estandarización de los procedimientos y rutinas laborales, el mérito técnico y profesional como factor de reclutamiento y promoción de los funcionarios públicos, la racionalidad de la división del trabajo y el establecimiento de las jerarquías de la autoridad, modelo que con el tiempo derivó en estructuras institucionales rígidas, centralizadas, piramidales, que no respondían a las demandas sociales”.

(BID Y CLAD, 2007). “El agotamiento del llamado modelo de sustitución de importaciones que venía presionando a América latina desde los años 1950, la grave crisis de deuda externa que impactó gravemente a la región a partir de los años 1980, los cambios que alrededor de nuestros países se han generado tanto en sus funciones como en las demandas y expectativas de los ciudadanos, dio lugar al emprendimiento de un largo proceso de reforma de los Estados Latinoamericanos, enfocados a la articulación de los distintos sistemas que componen la administración pública y a la cadena de procesos que van desde las ofertas que hacen los gobernantes hasta los servicios que efectivamente entregan a los ciudadanos”.

Como una forma de superar las enunciadas consecuencias neoliberales de las décadas pasadas, nuestro país, desde una tendencia política de izquierda, procura la recuperación del Estado con el fortalecimiento institucional; a través, de un proyecto político direccionado a recuperar lo público y afianzar democráticamente un nuevo modelo de desarrollo social y económico. En efecto, la nueva Constitución aprobada mediante referéndum en el 2008, no solo desarticula el viejo modelo de Estado de Derecho y economía social de mercado y la vuelve garantista de derechos; sino que, reconoce al

Estado ecuatoriano como descentralizado, guiado por los principios de equidad interterritorial, integración, solidaridad y unidad territorial.

Aunque la Constitución Política del Ecuador de 1998 ya facultaba un modelo de descentralización, este tenía muchas falencias para su correcta aplicación, toda vez que se basó en la facultad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de solicitar la transferencia de competencias cuando aquellos cuenten con los recursos suficientes para ello; es decir, este modelo se ajustaba más bien a una petición voluntaria, lo que consiguientemente no otorgaba ninguna garantía para el Estado. En este sentido la nueva Carta Suprema estatuye un marco diferente, por no decir, opuesto al anterior modelo de descentralización llamado “a la carta”, fundamentando el ejercicio de competencias exclusivas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de forma ya no voluntaria, sino progresiva y obligatoria.

Este orden de cosas coadyuvantemente al nuevo modelo de gestión de la administración pública ecuatoriana, involucra no solo a la planificación y gestión territorial, sino que, además busca alcanzar sus objetivos de servicio a través de optimizar su organización y gestión alineada al ciudadano, articulando el dialogo entre los diferentes niveles de gobierno, impulsando la igualdad de oportunidades, permitiendo el acceso universal a servicios básicos, recursos productivos, etc., Para ello, ha optado por el modelo de gestión por procesos para responder a los requerimientos y necesidades cambiantes de la sociedad, lo que significa dejar a tras el viejo modelo de organización funcional que caracterizaba a las instituciones públicas, que se dirigían por departamentos especializados, jerarquizados cuya estructura permitía la producción de bienes y servicios sin tomar en cuenta las verdaderas necesidades de la ciudadanía.

La Corporación Ecuatoriana de Calidad Total (2013), al respecto manifiesta: que para tal cometido, el Estado Ecuatoriano ha hecho uso de diferentes mecanismos, herramientas y acciones para incorporar en las estrategias de la función ejecutiva normas técnicas que direccionen la esperada transformación del Estado: “De allí que el gobierno central haya desplegado una serie de normas para que las entidades públicas ecuatorianas se orienten a cumplir con estas disposiciones supremas, a través del establecimiento de políticas, metodología de gestión institucional y herramientas para el mejoramiento de su eficiencia”.(p.8)

...Ello se complementa con Decretos Ejecutivos que norman tanto la elaboración de la matriz de competencias desconcentrada y descentralizada tanto como la organización administrativa y territorial de las entidades; el Gobierno por Resultados (GPR, 2010); los lineamientos estructurales para organizar las unidades administrativas en los niveles de dirección, asesoría, apoyo y operativo (2010); la estructura orgánica de las entidades que incluya la Coordinación General de Gestión Estratégica (2011); la conformación del Comité de Gestión Pública Interinstitucional para coordinar la implementación de un modelo de reestructuración de la gestión pública institucional (2011). (p. 8).

...Específicamente la Norma Técnica del Modelo de Reestructuración de la Gestión Pública Ecuatoriana, busca consolidar e innovar a las instituciones de la Función Ejecutiva, bajo los principios de eficiencia en la gestión, en los recursos del Estado, en la mejora en la calidad de los servicios a la ciudadanía y en el desarrollo del servidor público. El Modelo tiende a adaptarse a cada institución, aprovechando los avances, acelerando su ejecución e incorporando nuevas estrategias a beneficio del país. (p.9)

De allí que la Norma Técnica de Gestión por Procesos (Acuerdo Ministerial No. 784, 13 de julio de 2011. R.O. No. 501 del 28 de julio del 2011); tiene por objetivo el “establecimiento de políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones de la Función Ejecutiva realizar una gestión de procesos orientada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República”.

Es decir que esta Norma Técnica, cuya responsabilidad reposa en la Secretaría Nacional de la Administración Pública, está orientada exclusivamente a las instituciones de la Función Ejecutiva de manera obligatoria, lo que deja entrever que la mencionada gestión por procesos sería discrecional para las demás instituciones públicas como el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, esta razón está dada por la autonomía política, administrativa y financiera de la que los GADs se encuentran investidos por la Constitución y las Leyes.

El artículo 60 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) (R.O. No. 303 de 19 de Octubre de 2010), dentro de las atribuciones del Alcalde o Alcaldesa, señala en su literal h): “Decidir el modelo de gestión administrativo mediante el cual deben ejecutarse el Plan de desarrollo y el Ordenamiento territorial, los planes urbanísticos y las correspondientes obras públicas”, lo que faculta a la

primera autoridad municipal, regular su administración en base a las 14 competencias exclusivas de los GADs municipales señaladas en artículo 55 de este cuerpo legal.

La gran importancia que devela el fortalecimiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales para el desarrollo equitativo, solidario y equilibrado en todo el territorio ecuatoriano, para el acercamiento de la administración a la ciudadanía y el ejercicio de los derechos de participación con todos los sectores de la población cantonal, toda vez que se convierten en el motor del progreso garantizando el desarrollo cantonal, la igualdad de oportunidades y la satisfacción de las necesidades básicas de forma eficiente y eficaz, requieren también para su dinamismo, de un enfoque basado en procesos para la efectividad de su gestión, que vaya, por supuesto, a la par con el desarrollo nacional propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo.

Es en este sentido se que considera, que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tienen una importante función política y administrativa que requieren ajustes estructurales y mecanismos de funcionamiento para que respondan a los desafíos de la dinámica social, tienen como misión satisfacer las necesidades de sus habitantes de la circunscripción territorial que le corresponde, propendiendo al ordenamiento territorial como estrategia para la consecución y práctica del Buen Vivir, basándose en principios de solidaridad, unidad, equidad, subsidiariedad, e interculturalidad.

Para cumplir con eficiencia y eficacia esta razón de ser y desenvolverse con éxito en el entorno actual en el que la Constitución prioriza el derecho de los ciudadanos de recibir servicios de calidad, entregados con calidez y bajo los principios de eficiencia y eficacia; el GAD del Municipio de Sigchos requiere contar con una estructura sencilla y flexible, que responda positivamente a los procesos que se ejecutan y actúe rápidamente frente a los estímulos externos y cumpla con solvencia sus responsabilidades internas.

Actualmente el GAD del Municipio de Sigchos no cuenta con una estructura organizacional por procesos, por lo que este trabajo pretende solventar este requerimiento.



## **Formulación del problema**

*¿Cómo un modelo de gestión basado en procesos puede generar eficiencia y eficacia dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Sigchos?*

### **Preguntas directrices de la Investigación.**

- ¿Cuál es el marco teórico que describe los procesos de descentralización de los Estados Unitarios y su consecuente transferencia de competencias hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados en Ecuador, con un enfoque en el modelo de gestión que exige el nuevo rol de los GADs municipales?
- ¿Cuál es la situación actual de los GADs municipales en el Ecuador y cual la del GAD municipal de Sigchos respecto al modelo de gestión basado en procesos?
- ¿Qué modelo de gestión es aplicable para mejorar la eficiencia y eficacia del GAD de Sigchos para que pueda ofrecer una mejor calidad de servicios a los ciudadanos del cantón?
- ¿Cuáles son las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de este estudio?

## **Objetivos:**

### **Objetivo General.**

*DESARROLLAR UNA PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS*

### **Objetivos Específicos:**

- Recopilar el marco teórico que describe los procesos de descentralización de los Estados Unitarios y su consecuente transferencia de competencias hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados en Ecuador, con un enfoque en el modelo de gestión que exige el nuevo rol de los GADs municipales.
- Analizar la situación actual de los GADS municipales en el Ecuador y la del GAD municipal de Sigchos respecto al modelo de gestión basado en procesos.
- Desarrollar una propuesta de modelo de gestión basado en procesos para mejorar la eficiencia y eficacia del GAD de Sigchos para que pueda ofrecer una mejor calidad de servicios a los ciudadanos del cantón.
- Establecer las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de este estudio

## **Justificación**

Habiendo superado la última década del siglo pasado y rebasando ya la primera del presente, Sigchos, cantón de mayor extensión de la provincia de Cotopaxi a raíz de su cantonización en el año 1992 y de la promulgación del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización que establece regulaciones específicas para cada uno de los gobiernos correspondientes a cada nivel territorial, ha experimentado, en tal circunstancia, constantes y variados cambios en lo social, en lo político y en lo económico, propiciados desde su centro de gestión pública; es decir, desde el actual Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, otrora Gobierno Municipal; sin embargo, de este crecimiento relativo, en la actualidad, según el último censo poblacional (INEC 2010) sólo se lo conoce como uno de los cantones más pobres del país, por el alto índice de desnutrición infantil y su escaso desarrollo en la satisfacción de las necesidades básicas a su ciudadanía en relación a los demás cantones de la región.

El Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial del cantón Sigchos (2012-2020) llevado a cabo en el 2011 en razón de lo estipulado en el literal e) del artículo 54 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización, corrobora falencias organizativas, administrativas, financieras y operativas, “sugiriendo como parte de la solución a este problema, un compromiso institucional y un rediseño de la administración pública cantonal direccionada a satisfacer efectivamente las necesidades básicas de la población en razón de las competencias que la Constitución y las leyes otorgan a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en este caso al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Sigchos”. (p.111)

De la misma manera, las falencias internas y externas que denotan del análisis plasmados en el en el referido Plan (2012-2020). (p. 117-118), delatan que las políticas y acciones que se aplican en la municipalidad, no han permitido en su esencia desarrollar un modelo de gestión que ayude a generar servicios de calidad con eficiencia y eficacia en la ciudadanía, la razón la encuentran en las iniciativas disparejas de los funcionarios y trabajadores en la ejecución de los procesos, la falta de compromiso de los funcionarios, servidores y trabajadores en el incumplimiento de sus labores, improvisación de personal, la prevalencia del interés particular sobre el general, etc., lo que lleva a reflejar la forma cómo la actual cultura organizacional piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un

trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la institución; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la institución; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión o expresión necesaria que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución del objetivo institucional y un equipo de trabajo participativo en la planificación organización, ejecución y seguimiento de la gestión institucional.

El enfoque que se ha dado a este análisis, pone al descubierto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión, sobre las condiciones en la que la administración municipal de Sigchos se desenvuelve, considerando que su actual modelo de gestión tiene factores determinantes en la prestación de bienes y servicios públicos y que su comportamiento está condicionado por la percepción, comprometimiento y el involucramiento que ésta tenga en la ciudadanía, por lo que debe estar desarrollada para lograr una eficiente y eficaz labor de la gestión municipal.

La tendencia actual que apunta a una administración pública eficiente y eficaz exige un cambio de cultura organizacional, canales interactivos de comunicación y de información adecuados entre las organizaciones y los demandantes a fin de alcanzar la misión y objetivos diseñados y propuestos, mejorar la calidad de los bienes y servicios que se producen y contar con el conocimiento técnico y capacidad de respuesta inmediata a las exigencias sociales, en este caso es el modelo organizacional y Gestión por procesos la pieza clave que redefinirá la mejora eficiente y eficaz de los bienes y servicios ofertados, posibilitando el logro positivo y vigoroso de dichos objetivos.

En este contexto y con este estudio se pretende acrecentar el convencimiento de que es necesario un proceso de rediseño de la actual modelo de gestión en el GAD municipal de Sigchos, dilucidando los factores que influyen de una u otra manera en la eficiencia y eficacia de su gestión en su organización y más precisamente en su modelo de gestión, a través de un análisis de su razón de ser, las fortalezas y debilidades de la estructura actual y la correspondencia con sus procesos.

Este trabajo se realiza para solventar la necesidad que tiene el GAD del Municipio de Sigchos de contar con una estructura orgánica que permita responder en forma ágil a los

requerimientos de sus ciudadanos, en concordancia con el marco legal vigente y aplicando tendencias actuales de gestión pública.

## CAPÍTULO I

### **1.- Proceso histórico del desarrollo de la descentralización de los Estados centralizados con un enfoque en procesos.**

#### **1.1.- Marco Conceptual.-**

Si partimos del viejo concepto de Estado (como equivalente a Polis o ciudad-Estado de los Griegos) y aterrizamos en los llamados Estados modernos, erigidos sobre la base filosófica de Nicolás Maquiavelo y Montesquieu, quienes dieron al Estado una personería jurídica que representa a una sociedad humana que regenta el poder soberano, se evidencia que esta estructura jurídico-social que monopoliza para sí el orden social, jurídico, político y económico, está orientada al Bien Común como su deber primordial.

Es de vital importancia entonces considerar al Estado sobre este punto en particular, como un ente regulador del poder político y económico, planificador y administrador de los recursos que guarde su territorio para su cometido, como también la singularidad política del mismo, que desde la edad moderna hasta parte de la Contemporánea ostentaba una acumulación del poder y competencias en su centro político como sistema de organización estatal, a la que hoy lo llamamos centralismo.

Con todo, con los iniciales Estados modernos y sus estructuras organizativas, se instituyó con ellos a finales del siglo XX, el llamado Estado burocrático o modelo Weberiano de administración, caracterizado por su contribución centralista de los procesos de gestión, tanto en la toma de decisiones como en la monopolización de las políticas públicas, así como, por su normativa piramidal jerarquizada cuyo fin fue la obtención de resultados en torno a la racionalidad económica y eficiencia, este modelo gerencialista que fundamentaba su productividad a través de tareas pre establecidas, rígidas y repetitivas, se constituyó en su época en ejemplo de la excelencia en materia de eficiencia y productividad.

Gareth, R. & Jennifer, M. (2010), manifiestan:

Weber pensaba que las organizaciones que implementan los cinco principios establecen un sistema burocrático que mejora su desempeño. Especificar las posiciones, definir reglas, políticas y PEO para regular la ejecución de las tareas facilita a los gerentes la organización y el control del trabajo de los subordinados. De la misma manera, los sistemas de selección y ascensos justos y equitativos refuerzan en los administradores la sensación de seguridad, reducen las tensiones y estimulan a los miembros para que se conduzcan en sentido ético y además insistan en promover los intereses de la organización. (p, 50)

Sobre esta base a inicios del Siglo XX, se abordan ya los estudios de la Administración como tal, siendo la Clásica Administración Funcional representada por Frederick Taylor quien tenía una concepción mecanicista del ser humano en la organización; y Henry Fayol con un enfoque sobre la organización formal, que reconocían a la división y especialización del trabajo y la vía jerárquica de la empresa, la que logró imponerse como fuente de la eficiencia y productividad de las organizaciones, aunque caracterizada por ignorar el lado humano de las mismas, por aproximadamente cuatro décadas.

Gareth, R. & Jennifer, M. (2010), señalan:

Max Weber y Henry Fayol, elaboraron principios de la burocracia y la administración que son tan pertinentes para los gerentes de nuestros días como lo fueron cuando los postulados a comienzos del siglo XX. Gran parte de las investigaciones modernas de la administración perfeccionaron estos principios para adaptarlos a las condiciones contemporáneas. Por ejemplo, el creciente interés en el uso de equipos de trabajo de varios departamentos y el facultamiento de los trabajadores son temas que abordaban los gerentes de hace un siglo. (p, 65)

En fin, el modelo de Administración Funcional, por lo menos en nuestro país, se enraizó en las instituciones públicas de tal manera que se podría decir que hasta la actualidad perdura, a este respecto, Marchan & Oviedo (2011), manifiestan:

...las estructuras orgánicas funcionales, por los años de su aplicación, crearon una fuerte y arraigada cultura organizacional en el sector público del país. Como por ejemplo de aquello, y como algo anecdótico, vale indicar que hasta ahora hay entidades del Estado que se refieren a sus reglamentos donde norman su estructura organizacional de Gestión por Procesos como estatutos orgánicos funcionales de Gestión por Procesos, cuando se tratan de modelos de gestión contrapuestos. (p.37)

Sin embargo, en la actualidad los adelantos científicos, tecnológicos, las nuevas exigencias sociales producto de la globalización y la universalización de los Derechos Humanos, la gobernabilidad, la satisfacción de necesidades ciudadanas, la búsqueda de la eficiencia y eficacia en las instituciones públicas, nos ha llevado a un cambio de era a la

que llamamos posmodernidad, en el que tanto los sistemas económicos como los sistemas políticos y administrativos de los Estados giran en torno al ser humano como eje central de desarrollo y democracia por la participación de todos los actores de la población.

Albi & González (2009), señalan:

Con el enfoque de la gestión pública la cultura predominante en los sectores públicos de cumplimiento formal de las normas y de estructura organizativa jerarquizada está cambiando, adoptándose nuevos valores. Por ejemplo, que la eficacia y la eficiencia económica sean, con el respeto a la legalidad, fundamentos de la actuación pública. Las decisiones sobre los objetivos se toman por los órganos políticos y la administración ejecuta sus funciones con la responsabilidad de tener a los ciudadanos como clientes de las intervenciones realizadas, ofreciéndoles el mejor servicio. (p. 12)

En este sentido, el enfoque protagónico que la nueva gestión pública le da al Estado, lo convierte en gestor y garante de derechos colectivos, en planificador y regulador de su desarrollo, por lo que, uno de los principales obstáculos a vencer es la fragmentación de responsabilidades entre las diversas instancias de la Administración, la dificultad de percibir la totalidad de los problemas territoriales, la concentración de recursos humanos, materiales y económicos en las principales ciudades o regiones, la lejanía del poder y las reducidas posibilidades del control local.

Es así que, el descongestionamiento administrativo del Gobierno central, el modelo descentralizado de gestión como proceso de reorganización política y administrativa del Estado para acercar la administración al ciudadano, involucrándole en las tareas de los gobiernos locales, aumentando el nivel de participación democrática de la población, se hace importante en la nueva visión que tiene la Administración Pública, mejorando la gobernabilidad, generando el desarrollo local de los Gobiernos Autónomos descentralizados y reduciendo progresivamente la pobreza.

La descentralización en la actual Constitución ecuatoriana se postula como condición de una nueva organización territorial, de eficiencia, eficacia, de legitimación de la gestión pública y por tanto, de gobernabilidad como propuesta de recuperación y transformación del Estado, en tal virtud, busca precisamente un nuevo régimen de desarrollo centrado en el Buen Vivir y un Estado Constitucional de Derechos y Justicia, reorganizando el territorio nacional, recuperando para sí las facultades esenciales como la planificación, distribución, rectoría, regulación y control, con la inmediata pretensión de superar las



deficiencias en la distribución y redistribución de recursos, generando equidad, cohesión territorial y el fortalecimiento del proceso de democratización del Estado, hasta consolidar un modelo de gestión descentralizado y desconcentrado con base en la planificación articulada y la gestión participativa del territorio.

Para la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, el Estado, entonces, vuelve a ser colocado en el centro de la reforma institucional para recuperar para sí un conjunto de capacidades estratégicas que aseguren una adecuada coordinación entre política, economía y sociedad. Así, la propuesta de reforma institucional del Estado busca que la recuperación de los márgenes de maniobra estatal se produzca bajo esquemas de gestión eficientes, transparentes, descentralizados, desconcentrados y participativos, a fin de dotarle de la mayor coherencia funcional y legitimidad democrática posible a sus intervenciones.

La descentralización por consiguiente supone, a más de un proceso de reorganización política y administrativa del Estado, una transferencia de competencias, funciones y recursos hacia organizaciones territoriales autónomas, implicando a todo ellos una transformación de las relaciones de poder, acompañada de mecanismos de participación ciudadana, de conformidad al artículo 51 del Estatuto Régimen Jurídico Administrativo Función Ejecutiva, ERJAFE, la transferencia de manera definitiva de funciones que desempeñan órganos de la Administración Central a favor de entidades de Derecho Público de la Administración Pública Institucional (descentralización funcional) o del régimen Seccional Autónomo (descentralización territorial).

## **1.2.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados en Ecuador, su estructura organizacional con un enfoque por procesos.**

Como podemos apreciar, hoy en día al hablar de reforma del Estado, entramos en un debate que no solo se centra en cuestiones políticas o socioeconómicas, el debate se centra también en la cuestión de los modelos organizacionales de gestión más apropiados para transformar las organizaciones públicas y hacerlas efectivas para la satisfacción de necesidades e intereses colectivos.

Así vemos entonces que el rol del Estado en la actualidad gira en torno a una dinámica modelizadora; pues, la formulación de políticas públicas, los modelos organizacionales de

gestión pública y las tecnologías de gestión pública se convierten en temas predominantes de la discusión, en la que sin duda el enfoque por procesos, la gestión por procesos y el control de calidad al producto de los mismos ha permitido sentar las bases del nuevo modelo de Estado.

Bajo esta perspectiva la dinámica que dirige la actuación de la Administración Pública, agrupa por así decirlo, las actividades del Estado bajo una secuencia metodológica de su competente actividad con la visión y misión integral de su gestión; con ello, conceptos como: calidad, costos, plazos, eficiencia, eficacia, etc., se optimizan entorno a resultados, situando al ciudadano como el fin primordial de la Gestión Pública. Lo dicho es corroborado por nuestra Carta Fundamental al establecer en su artículo 227, que 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.

El aterrizaje de este Nuevo Estado, modelizador, transformador, planificador, descentralizado y democrático, conlleva para sí y sus instituciones una permanente y sostenida adaptabilidad a su nuevo rol con el fin de adecuarse a las exigencias de una cambiante realidad social, política, económica e incluso ambiental de la posmodernidad.

Silva & Oviedo (2011) afirman:

El nuevo modelo de gestión del Estado ecuatoriano, busca alcanzar sus objetivos de servicio a través de optimizar su organización y gestión alineada al ciudadano. Ha optado por la gestión por procesos, porque tiene que dar respuesta a una sociedad que demanda cambios; el número de ciudadanos que exige el servicio ha crecido, y es más demandante; los recursos son cada vez más escasos y requieren ser optimizados (...). (p.18)

De esta manera el anterior modelo de gestión organizacional funcional jerarquizado, deja de imperar en la Administración Pública Ecuatoriana; aunque desde luego, al estar tan arraigado incluso en nuestra idiosincrasia burocrática, no deja de tener vestigios que impiden el despegue de ciertas entidades principalmente locales; pues, este modelo al no cumplir eficiente y eficazmente con las exigencias de los ciudadanos se ha convertido en caduco y disfuncional para el verdadero cometido que plantean las demandas sociales y el rol de los gobiernos central y descentralizados.

Los Gobiernos Locales Descentralizados en Ecuador no escapan a esta realidad; pues como lo establece el artículo 225 de nuestra Constitución de la República, son parte de las entidades que comprenden el sector público; por consiguiente, quedan involucrados como punto neurálgico en este proceso estratégico que procura el alcance objetivo de la planificación de desarrollo tanto nacional como local y la prestación de bienes y servicios de manera eficiente y eficaz a los ciudadanos, a través de sus servidoras y servidores públicos en concordancia con el artículo 229 del mismo cuerpo legal.

En este sentido la Asamblea Nacional, de conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, discutió y aprobó el proyecto de Ley Orgánica: Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) cuyo fin primordial a más de incorporar en un solo cuerpo legal las leyes dispersas que normaban la actividad administrativa de los Gobiernos locales, hoy Gobiernos Autónomos Descentralizados, incorpora disposiciones que facilitan y simplifican sus procedimientos administrativos, así como la estructura organizacional de los Gobiernos Descentralizados.

El Capítulo III de la primera sección de este cuerpo legal dice:

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. (Art.53)

Delimitando consecuentemente su autonomía de forma política, financiera y sobre todo administrativa, capaz de efectivizar sin injerencia de ningún otro nivel de gobierno sus propósitos institucionales de desarrollo, la organización y gestión de sus talentos humanos y con la plena capacidad de generar sus propios recursos dentro de sus jurisdicciones, a través de facultades normativas y órganos de gobiernos propios en concordancia con el artículo 5 de la Ley evocada. En tales circunstancias, los Gobiernos Autónomos Descentralizados para abordar dichos desafíos, y en razón de la autonomía de la que se encuentran investidos, tienen absoluta libertad para adecuar en su organización un modelo de gestión que se ajuste a sus capacidades, que fortalezca su empeño institucional y direccionen los objetivos de las políticas públicas locales a la satisfacción de los requerimientos ciudadanos.

Respecto de la nueva gestión pública, Reinoso, M. (2011) manifiesta:

Un sector público débil refleja una sociedad que no se conduce de sus semejantes y que pone énfasis en lo privado como elemento diferenciador y no como ente integrador. Por el contrario, un sector público fuerte consigue evidenciar y resolver con eficiencia y eficacia las necesidades de las personas, sin debilitar su propio desarrollo y creándoles oportunidades de cambio, frente a los problemas que lo aquejan (p.16)

Cabe entonces considerar dadas las facultades que la Constitución de la República y el COOTAD les conceden a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, y en el caso particular que nos ocupa a los Municipios, como: la organización del talento humano, las facultades normativas en materia de sus competencias, los procedimientos administrativos internos, la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones (que obviamente establezcan procedimientos administrativos para la eficaz gestión de la administración), la facultad del Consejo Municipal de conocer la Estructura del Orgánico Funcional y; por supuesto, las atribuciones dadas a los Alcaldes para decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el Plan Cantonal de Desarrollo, así como para expedir previo conocimiento del Concejo la Estructura Orgánico - Funcional Del Gobierno Autónomo Municipal; que las pautas que modelan la calidad de la Administración Municipal, deben sujetarse a modelos de gestión de calidad que integren la excelencia y fortaleza de la gestión pública de acuerdo a resultados sostenibles, visibles y cuantificables que evidencien a la vez el nivel de satisfacción del ciudadano.

En tales consideraciones, se evidencia además que la elección de un modelo enfocado en procesos por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, implicaría también una gestión de calidad que garantice un nivel de satisfacción en la ciudadanía en cuanto a los bienes y servicios que reciben como resultados del proceso; y, una rápida adaptación a las necesidades cambiantes de la población, los avances técnicos y tecnológicos de la globalización, e incluso a la dinámica situacional, económica y política del entorno social.

### **1.3.- Una Gestión Por Procesos.**

Según Marchan & Oviedo (2011):

La Organización y Gestión por Procesos en la Administración Pública del Ecuador es muy reciente, considerando que su implantación en Europa y en EE.UU. se inició en los años inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra Mundial, mientras que es el marco legal del país donde tangencialmente se comienza a

disponer la creación de una estructura de gestión pública en función de procesos data del año 2003, con la promulgación de la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público. (p.35)

La Gestión Por Procesos o Business Process Management (BPM), está siendo ampliamente utilizada, su enfoque se basa en la identificación de Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en una organización, su objetivo conlleva a diseñar una estructura coherente de procesos que representen un perfecto funcionamiento de las instituciones que lo acogen, asegurando que los procesos que estas ejecutan se desarrollen de forma coordinada, efectiva y satisfactoria, integrando indicadores que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos internos como de los productos, bienes o servicios que se oferten o exija la ciudadanía en este caso.

La gestión por procesos data del modelo taylorista, cuya característica principal era su estructura vertical, jerarquizada, dividida en departamentos o unidades especializadas en esencia independientes, quienes se encargaban del control y desarrollo únicamente de los procesos que les correspondía en particular, y su objetivo principal era incrementar la productividad, lo que en su tiempo fue un fenómeno inimaginado dada su efectividad.

Actualmente la gestión por procesos es una herramienta fundamental que centra la actuación de la organización en el usuario con un sistema organizacional menos complejo y más plano desde la perspectiva de la estructura jerárquica, con una cultura de mejora continua de los resultados de su gestión orientada al ciudadano, su objetivo radica en aumentar la satisfacción de los clientes o usuarios, mejorando la calidad y el valor percibido por los mismos, incrementar la eficiencia y al eficacia de la gestión de la organización, reduciendo los costos, eliminando actividades sin valor agregado, acortando los plazos de ejecución, la base de este modelo de gestión, está en identificar las necesidades del usuario o cliente que puede ser interno o externo y orientar a la organización hacia su satisfacción y resultados.

Para Marchan & Oviedo (2011):

El modelo de Organización y Gestión Por Procesos, en un inicio nace en el sector privado y luego se amplía su aplicación al sector público. En sector privado, la implementación del indicado modelo comporta un cambio radical. En efecto, si se recuerda que la revolución industrial y el empuje del crecimiento de la empresa hasta la Segunda Guerra Mundial venía descansando en la división del trabajo que

había traído como secuela la fragmentación de la Organización y Gestión de la Producción por áreas o departamentos especializados en funciones, se asiste a un profundo vuelco debido a que la gestión focalizada a productos finales progresivamente condujo a volver unir todas las fases y procedimientos que integran los procesos encaminados a generar los bienes y servicios (proveedores, faces de la producción, clientes), con miras a tener responsabilidad, control, supervisión y evaluación del proceso y de sus resultados esperados. Es claro que se trata de un nuevo enfoque de Organización y Gestión de la Producción que contrasta con el imperante desde la Revolución Industrial hasta la Segunda Guerra Mundial. (p.14)

Como respuesta a las múltiples complejidades que nacen a partir de la descentralización en América Latina y en particular en Ecuador, surge la necesidad de crear una estrategia que garantice la efectividad del proceso descentralizador y paralelamente la implementación de herramientas administrativas encaminadas a mejorar eficazmente la gestión del Gobierno Central, y facultativamente de los hoy llamados Gobiernos Autónomos Descentralizados en los bienes y servicios que oferten a la ciudadanía. Esta estrategia fue la adopción de un enfoque de procesos o la llamada Gestión por Procesos con la finalidad de robustecer las estructuras institucionales de la función ejecutiva en su visión y misión y en el logro de sus objetivos.

En este sentido la Norma Técnica de Gestión de Procesos, especifica:

Gestión por procesos es un conjunto de actividades sistemáticas que siguen un ciclo de mejora continua que implica la definición, medición, análisis, mejora y control de los procesos, con el objetivo de que las instituciones de la Administración Pública Central, institucional y dependiente de la función ejecutiva entregue servicios de calidad que satisfagan a la sociedad. (Art. 6)

En los últimos años, en nuestro país se fue insertando paulatinamente esta tendencia que priorizan la perspectiva de procesos, iniciando como ya se dijo, en el sector privado y en la última década en el sector público, a tal punto que en abril de 2006 la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos, hoy Ministerio de Relaciones Laborales, publica la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, a fin de que sea de aplicación obligatoria en el sector público. De igual manera en julio de 2011 la Secretaría Nacional de la Administración Pública, emite la Norma Técnica de Gestión por Procesos y en diciembre de 2011 la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados; aplicando un enfoque de procesos a la gestión de las

organizaciones como elemento importante para la consecución de los resultados en las instituciones de la Administración Pública Central.

Sin embargo, la gestión por procesos no se la considera el fin primordial en los gobiernos; sino más bien, un medio idóneo para alcanzar los objetivos nacionales o locales de manera eficiente y eficaz, permitiendo en este sentido, un empoderamiento armónico entre la gestión, los resultados y la calidad de los mismos, vinculados a los intereses del Estado – ciudadanía a manera de causa-efecto. Siendo por tal el medio o herramienta idónea, las estructuras organizacionales de las instituciones deben sujetarse a través del mismo, exclusivamente a su misión que describe el propósito o razón de ser de la organización y a su visión que orienta a las instituciones a alcanzar sus objetivos a largo plazo, en consideración a su tamaño poblacional, entorno social y competencias.

La gestión por procesos ha ganado espacio también en los Gobiernos Locales o Autónomos Descentralizados, así lo faculta el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización al determinar:

Cada gobierno regional, provincial, metropolitano, municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima e indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de la competencia de cada nivel de gobierno, se evitará la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales. (Art. 338)

Facultad que direcciona a cada Gobierno Autónomo Descentralizado a elaborar la normativa pertinente a fin de aplicar en sus organizaciones la Gestión Organizacional por Procesos según las condiciones específicas de su circunscripción territorial, en el marco de la Constitución y la Ley.

#### **1.4.- Gestión de calidad.- (Sistemas de gestión de calidad)**

Según, Caselles (2003):

Como resultado del proceso de Globalización de las economías y los mercados, y del impulso de la denominada Sociedad de la Información y de las Comunicaciones, el concepto de “calidad” ha pasado de ser una propiedad inherente al producto o servicio, adecuación para el uso, cumplimiento de especificaciones, a un valor asociado a la satisfacción de necesidades y expectativas de cliente, buscando complicidades y fidelizaciones. Este cambio conceptual ha comportado el desarrollo de los Modelos de Excelencia en la Gestión

“como los propuestos por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad E.F.Q.M. o por el Malcolm Baldrige Nacional Award” que orientan la organización a la satisfacción de necesidades, equilibrando las expectativas de todos los grupos de interés o *stakeholders*. (p.56)

Al hablar de prestación de bienes y servicios a propósito de la oferta y demanda vinculados a las necesidades locales y en procura de alcanzar un alto nivel de satisfacción ciudadana en la calidad del producto, sin duda deviene a nuestro entender que dentro de la organización cabe una estructura organizacional enfocada a la gestión de calidad de manera primordial, que cuente con los recursos humanos, económicos y administrativos eficientes y suficientes, tendientes a identificar las expectativas de los ciudadanos y a satisfacerlas en el grado que ameriten.

En consecuencia, la lógica lleva a entender que cada organización debe plantearse una mejora continua de los resultados de su gestión y que la calidad de los mismos medirán el nivel de satisfacción de la ciudadanía, por lo que, sin duda el cliente en este caso la ciudadanía, se constituye en el punto central de sus objetivos, por lo que el liderazgo, el compromiso institucional, el enfoque en los procesos, la mejora continua y el compromiso del factor humano en todos los niveles de la organización, pueden ser un factor crítico o determinantes en la eficiencia y eficacia de su gestión según sea el caso.

Marchan & Oviedo (2011), manifiestan:

Entre los métodos que han adoptado las instituciones se encuentran los siguientes: el establecido en la norma ISO-9000 y que lo referencia Humberto Gutiérrez Pulido: <<enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor>>. (p.45)

Según el Sistema Internacional de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, el diseño y la implementación de calidad de toda organización están influenciados por el tamaño y la estructura de la misma, los servicios que proporciona, los procesos que implementa, sus objetivos particulares, sus necesidades cambiantes y su entorno. Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basada en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.



A este respecto Marchán & Oviedo manifiestan:

A partir de la iniciativa de Gran Bretaña, se crea la *International Organization for Standardization (ISO)*, que es una organización no gubernamental establecida en 1947 con la misión de promover el desarrollo de la *estandarización* y actividades relacionadas con el fin de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, con lo cual el modelo de *Organización y Gestión por Procesos* alcanza dimensión internacional (...). (p.13)

Para esta Norma a la que se la considera la base del sistema de gestión de la calidad, el enfoque basado en procesos determina y gestiona todas las actividades que se relacionan entre sí dentro de una organización; de tal manera, que frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada de un siguiente proceso; así, la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”. Por lo que manifiesta, que una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

La Norma ISO 9001:2008, cuyas siglas significan Organización Internacional para la Estandarización, da las directrices y especificaciones para levantar un sistema interno de Gestión de calidad óptimo con los que la organización o las empresas puedan contar para tener un sistema efectivo, que le permita verdaderamente perfeccionar la calidad de los bienes o servicios demandados. Esta Norma contiene a más de los requisitos generales de gestión, requisitos específicos que debe cumplir la organización como: la definición de sus políticas, que la definición de los compromisos directivos y sus responsabilidades estén bien definidas y alineadas con la dirección de la calidad; y, la distinción tres tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: a) recursos Humanos, b) infraestructura; y, c) ambiente de trabajo.

Es importante resaltar que el sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, puede aplicarse en cualquier actividad empresarial u organización, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o privada; sin embargo, aunque el práctico objetivo de esta Norma es llegar a consensuar las soluciones del cumplimiento con las exigencias comerciales y sociales tanto para la organización como para los clientes

o demandantes, ésta es solamente de observancia voluntaria, ya que al ser una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad o facultad legal para exigir su cumplimiento.

A este punto de vista Marchán & Oviedo consideran:

Esta dicho que el modelo de organización y gestión por procesos no puede ser visto como un instrumento gerencial privado del sector privado, aunque en un inicio nació en la economía empresarial como un acicate para optimizar la gestión de la estructura productiva y responder de una manera más eficiente y eficaz a la competitividad externa en las exportaciones de productos. (p.19)

## CAPITULO II

### **2.- Diagnóstico situacional actual de los GADs municipales en el Ecuador y particularmente la del GAD de Sigchos respecto a la arquitectura organizacional y enfoque de procesos.**

#### **2.1.- Diagnóstico situacional de los GADs municipales en el Ecuador.-**

El proceso descentralizador obligatorio y progresivo que rige a partir de la promulgación de la Constitución de la República de 2008 y del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización del 2010, organiza territorialmente al Ecuador en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales, consagrando un esquema de descentralización que gira en torno a una transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias del Gobierno Central a los Gobiernos Locales, para lo cual, los referidos cuerpos legales crean el Sistema Nacional de Competencias.

Sin embargo, según la Secretaría Nacional de Desarrollo, “A la presente fecha, todavía no existen regiones constituidas, las provincias continúan ejerciendo sus competencias tradicionales, a más de una nueva competencia constitucional específica ya transferida: riego. Los gobiernos parroquiales rurales se constituyeron como nivel de gobierno con competencias que todavía no llegan a asumir plenamente y que obliga a un mayor trabajo de articulación y coordinación entre estos y los otros niveles de gobierno para gestionar concurrentemente sus competencias; por su parte los gobierno autónomos municipales han tenido procesos de fortalecimiento institucional distintos, lo que genera capacidades disímiles que retardan el proceso de descentralización y su consolidación como el nivel local ejecutor más cercano a la ciudadanía. En resumen determina, es todavía temprano para determinar objetivamente si se han dado o no pasos hacia un Estado regional, falta establecer si existe voluntad política en los niveles de gobierno para apuntalar ese proceso”. (Plan Nacional de Descentralización 2012 – 2015)

En cuanto a los modelos de gestión administrativa que el nuevo paradigma constitucional ha introducido a la Nueva Administración Pública obliga a que la estructura

orgánico funcional del Estado cambie sustancialmente, más aun cuando actualmente el Estado mantiene una relación horizontal respecto a los ciudadanos en temas de derechos, prestación de bienes y servicios, por lo que cada GAD debe asumir nuevos retos en su gestión y organización interna, dadas las facultades que la Constitución y las Leyes les conceden como Gobiernos Autónomos Descentralizados y al carácter dinámico que estos deben asumir por sus nuevas competencias entre los actores sociales y políticos, estos deben ser por consiguiente coherentes con las realidades y diversidades territoriales y responder a los niveles de organización jurídica del Estado ecuatoriano.

En este sentido, se podría decir que para los GADs no existe una estandarización de un determinado modelo de gestión administrativa que sirva de modelo normalizado a seguir, aunque se debe aclarar que el precepto constitucional dispone que no pueden existir Leyes, reglas o cualquier forma de organización interna a propósito de la descentralización y autonomías de los Gobiernos Locales que se contrapongan al propósito del Plan Nacional de Desarrollo.

A este respecto la Constitución de la República (2008) manifiesta:

El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. (Art. 280)

Aunque como se ha manifestado aún es demasiado temprano para evaluar el actual modelo de gestión a nivel nacional, se ha evidenciado un significativo incremento en la eficiencia y eficacia de la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales que han optado por un modelo de gestión por procesos y la cogestión democrática ciudadana en las decisiones que involucran el accionar de los GADs.

Es un hecho entonces que estas dos circunstancias han provocado un acercamiento de las estructuras descentralizadas a la ciudadanía, han ofrecido mejores condiciones para satisfacción de las crecientes necesidades de la población; pues, además de flexibilizar la oportuna intervención e interacción de la Administración Pública en la identificación de problemas con la participación ciudadana, permite optimizar los recursos enrumbando su gestión a la obtención de resultados eficaces a las cambiantes demandas de la sociedad

globalizada, aunque como es lógico de suponer, hay un significativo incremento de las responsabilidades de los gobiernos locales por el traspaso progresivo de las competencias lo que obligan a una minuciosa planificación de desarrollo local.

Es notable además, que pese a problemas similares por los que atraviesan la mayoría de los Gobiernos Autónomos Municipales como instancia estatal vinculada directamente con la ciudadanía, pero por la misma razón, más presionada por las crecientes demandas en la satisfacción de las necesidades locales, han tomado para sí iniciativas organizacionales conferidas por la Constitución y las leyes, acogiendo el Modelo de Gestión por Procesos como sus bases organizativas y operativas a consecuencia de la transición del anterior Modelo Organizacional Funcional, que involucraba una marcada jerarquía piramidal; además del paulatino acercamiento a la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones sobre las distintas problemáticas sociales, evitando así posibles arbitrariedades de la autoridad local, lo que ha posibilitado, principalmente en las jurisdicciones territoriales pequeñas, una apreciación más objetiva y directa de los problemas y necesidades de los participantes.

## **2.2.- Diagnóstico situacional del GAD de Sigchos.-**

### **Antecedentes**

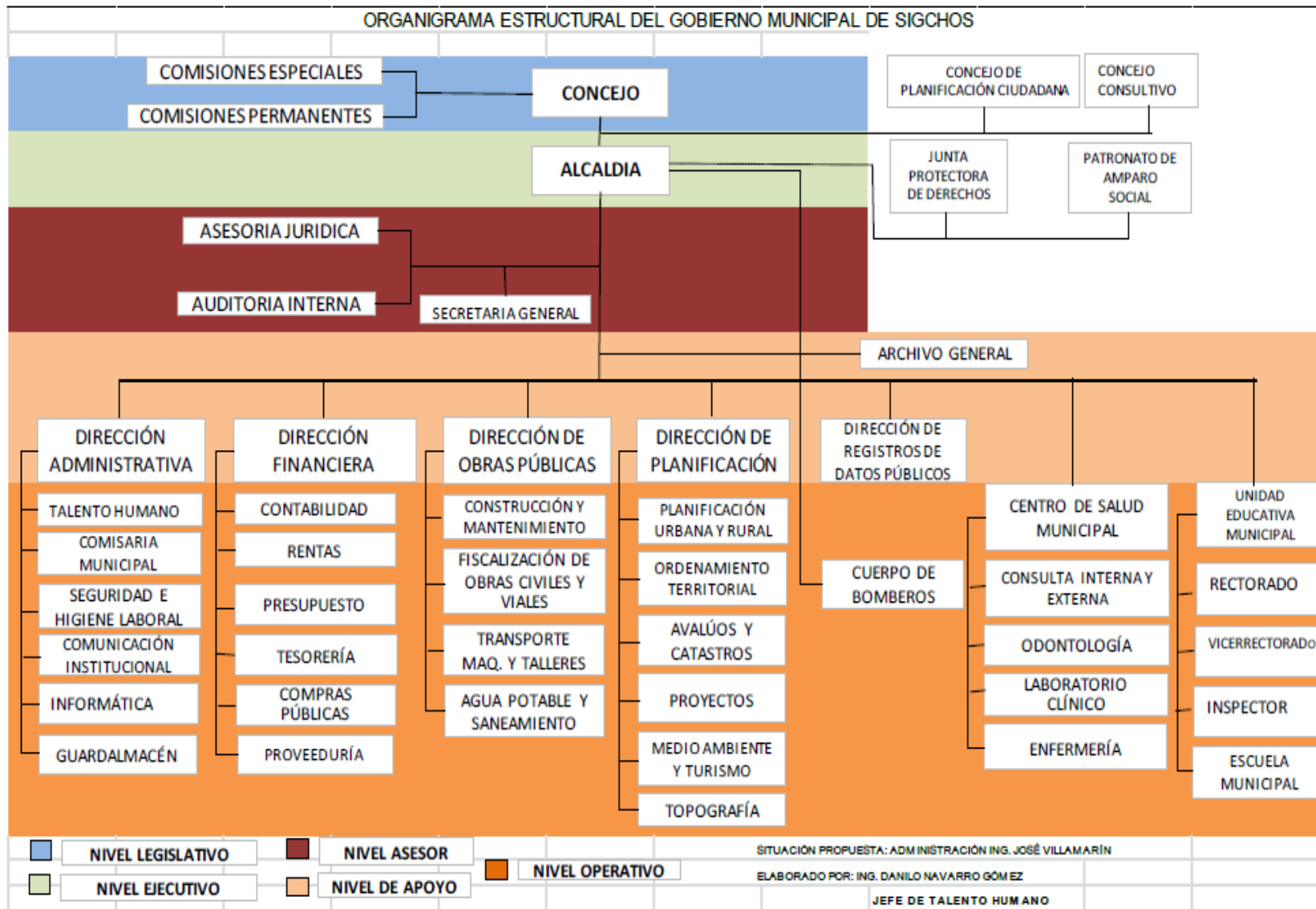
El cantón Sigchos, se encuentra ubicado en la jurisdicción de la Provincia de Cotopaxi, su cabecera cantonal es Sigchos y la conforman cinco parroquias: Sigchos, Chugchilán, Isinliví, Las Pampas, y Palo Quemado, es uno de los cantones más jóvenes de la Provincia de Cotopaxi, creado mediante Decreto Legislativo No. 171 del 21 de julio de 1992 y publicada su creación en el Registro Oficial No. 995 del 07 de Agosto del mismo año.

### **Gestión del recurso humano:**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Sigchos, cuenta con un total de entre Empleados y Trabajadores de 121 personas, distribuidos de la siguiente manera: En la administración general 13 personas, en el departamento financiero 12 personas, en el departamento de Obras Públicas 49 personas, en el departamento de Planificación 10 personas, en el departamento de Higiene Ambiental 12 personas, en el Centro Médico

Municipal 7 personas, en la Unidad Educativa Municipal 16 personas, en el Registro de la Propiedad 2 personas. Entre los servidores hacemos la siguiente distinción; un 31% con nombramientos, permanentes, de libre nombramiento y remoción, y de periodo fijo; así un 17% con contratos ocasionales como establece la Ley y su Reglamento. Se puede colegir que en mayor porcentaje de los servidores Municipales ostentan nombramientos, que implica mayor estabilidad laboral para el desempeño de sus actividades. De la misma manera con los trabajadores, un 34% su relación laboral se sustenta en contratos indefinidos, mientras que un 19% de los trabajadores gozan de contratos ocasionales. De la misma manera se puede evidenciar que la relación laboral de la mayoría de los trabajadores con la Municipalidad es permanente al existir un 34 % de trabajadores con contratos permanentes, esto genera mayor seguridad, confianza, por ende estabilidad en el desempeño de sus actividades. Pero también, se puede deducir que en algunos casos los perfiles de los funcionarios no cumplen con el requerimiento del puesto, es decir no se prioriza.

**ACTUAL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SIGCHOS:**



## FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FODA</b>	<p>F1.- Gobierno Municipal con autonomía política, administrativa y económica</p> <p>F2.- Infraestructura institucional</p> <p>F3.- Manejo de Plan de Desarrollo y Presupuesto Participativo</p> <p>F4.- Manejo de Nuevas tecnologías.</p> <p>F5.- Alto grado de cercanía a la población.</p> <p>F6.- Infraestructura municipal.</p> <p>F7.- Calidad y variedad de recursos para promover la inversión comunitaria local en áreas turísticas; así como la promoción de productos naturales</p> <p>F8.- Coordinación existente con instituciones públicas y privadas del ámbito local</p> <p>F9.- Capacidad de ejecución de obras</p> <p>F10.- Capacidad de ejecución del gasto</p> <p>F11.- Existe buenas prácticas municipales a escala nacional</p>	<p>D1.- Baja independencia financiera. Existencia de normativa tributaria con tasas irrisorias, lo que hace que la Municipalidad subsidie servicios.</p> <p>D2.- Ineficiencia en gestión administrativa para conducir la descentralización.</p> <p>D3. Falta de capacitación y aplicación del recurso humano, lo que dificulta en la atención de la prestación de los servicios.</p> <p>D4.- Falta de políticas municipales para la promoción inversión comunitaria local en áreas turísticas y productos naturales.</p> <p>D5.- Bajo nivel de coordinación interinstitucional</p> <p>D6.- Baja calidad y cobertura en los servicios administrativos.</p> <p>D 7.- Displidencia y lentitud en los trámites institucionales</p> <p>D8.- Falta de un adecuado sistemas de catastro urbano y rural</p> <p>D9.- Falta de un adecuado planeamiento interno. No se asume las competencias exclusivas del GAD establecidas por Ley, más bien se extralimita a otras competencias.</p> <p>D 10.- Escasa coordinación con organismos nacionales e internacionales.</p> <p>D11.- Baja nivel de equipamiento de sistemas computacionales.</p> <p>D12.- Escasa convocatoria a la participación ciudadana.</p> <p>D13.- Falta de información sobre procedimientos para financiamiento externo.</p> <p>D14.- Falta de proyectos viables para el financiamiento</p>



		externo. D 15.- No existe verificación de cumplimiento de los procesos por resultados. D16.- No existe un plan de capacitación municipal	
<b>O</b> <b>P</b> <b>O</b> <b>R</b> <b>T</b> <b>U</b> <b>N</b> <b>I</b> <b>D</b> <b>A</b> <b>D</b> <b>E</b> <b>S</b>	O1.- Existencia de programas de capacitación, asistencia técnica, convenios de cooperación de organismos públicos nacionales.	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
	O2.- Posibilidad de disponibilidad de recursos (mano de obra, materiales) para el cofinanciamiento de proyectos priorizados participativamente.	Incremento de las acciones de coordinación para el fomento de la inversión comunitaria local en áreas turísticas y promoción de productos naturales (F8, O1, O9) Aplicar políticas de alianzas estratégicas con organismos públicos y privados (F8,O5)	Aplicar programas eficientes de cobranza y de cobranza coactiva. (D1,011) Aplicar sistemas de evaluación de recursos humanos para mejorar la calidad de personal. (D3,O7)
	O3.- Existencia de diversos planes y programas orientados apoyar a los gobiernos locales	Revisión de la estructura organizativa municipal eficiente y eficaz enmarcada dentro de los planes de desarrollo (F6,O4).	Estandarizar y automatizar los procesos, procedimientos y sistemas municipales mediante implementación de tecnología adecuada así como la transparencia en la información presupuestaria a través de internet. (D6,D11,O3,011)
	O4.- Descentralización administrativa, técnica y normativa promotora de desarrollo local	Manejo de políticas hacia una cultura participativa para el incremento de recursos presupuestales a través del Cofinanciamiento (F3,F5,O2).	Fortalecer la capacidad de recursos humanos municipales mediante programas de capacitación a través de convenios con instituciones públicas y privadas (D3, D14, O1,O3,O5,O8)
	O5.- Conjunto de instituciones públicas y privadas orientados al desarrollo local (ONGs, colegios profesionales, Asociaciones Empresariales, universidades, entre otros)	Políticas interinstitucionales para el mejor aprovechamiento de los recursos locales y la inversión privada.(F7,F8,O12).	Aplicación de políticas de promoción de la inversión comunitaria y PYMES orientados principalmente a la explotación turística (D4,O4,O12,O13)
	O6.- Existencia de la SENPLADES y otras instituciones de planificación.		Impulsar acciones de planificación en forma conjunta con instituciones de desarrollo regional y local (D5,D7,O6)
	O7.- Recursos humanos calificados accesibles a los gobiernos locales.		Promover y difundir el proceso de participación ciudadana en la gestión municipal (D12,O9, O10)
	O8.- Existencia de programas de capacitación y asistencia técnica sobre gestión municipal.		Captar de forma eficaz, recursos económicos provenientes de la cooperación nacional e internacional (D1,O2,O5)
	O9.- Participación coordinada de la población en temas de desarrollo local.		Aplicación de mecanismos para mejorar la eficiencia administrativa de los programas y proyectos transferidos
	O10.- Marco normativo de participación ciudadana en la Gestión Municipal.		
	O11.- Innovación tecnológica que posibilita el		

	<p>acceso al conocimiento aplicable a la simplificación de procesos municipales.</p> <p>O12.- Mayor apertura del país a los mercados internacionales (turismo, artesanía, agro, etc.)</p> <p>O13.- Creciente número de PYMES</p>		<p>de los gobiernos nacionales (D2,O1)</p> <p>Aplicación de políticas de cooperación para fortalecer la descentralización (D9,O4)</p> <p>Manejo de un directorio de organismos internacionales que apoyen el desarrollo local (D4,O3)</p>
A M E N A Z A S	<p>A1.- Permanencia de un ineficiente gestión municipal</p> <p>A2.- Creciente nivel de subempleo, desempleo y pobreza.</p> <p>A3.- La inexistencia de un plan de desarrollo nacional que le de sostenibilidad a las políticas de desarrollo orientados a los gobiernos locales.</p> <p>A4.- Conflicto social</p> <p>A5.- Falta de una cultura institucional orientada a mejorar la calidad de capital humano municipal.</p> <p>A6.- Crecimiento urbano no planificado</p> <p>A7.- Falta de mejoramiento y ampliación de la infraestructura vial cantonal</p>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
		<p>Intercambio de experiencia de gestión municipal con municipales exitosas (F11,A1)</p> <p>Revisión de la estructura de costos y calidad de los servicios municipales orientados a una eficiente gestión municipal (F10,A1)</p> <p>Promoción del desarrollo sostenible orientado a disminuir el desempleo y combatir la pobreza (F1,A2,A4)</p>	<p>Políticas de reestructuración de recursos humanos orientados a mejorar el nivel de profesionalización de las municipalidades (D3, A1, A5).</p> <p>Elaboración de un programa de planeamiento interno municipal (D9, A3, A6).</p> <p>Políticas de acercamiento a las organizaciones de base (D5,A4)</p>

## CAPÍTULO III

### 3.1 MODELO DE GESTION PROPUESTO

#### Antecedentes

#### POBLACIÓN

El Cantón Sigchos es uno de los siete cantones que componen la Provincia de Cotopaxi, tiene una población de 21.944 habitantes de los cuales 10.953 son mujeres y 10.991 hombres, y la edad promedio es de 27 años, de acuerdo a los datos del INEC correspondientes al CENSO realizado el año 2010.

	PARROQUIAS	CENSO 2001			CENSO 2010		
		Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
SIGCHOS	CHUGCHILAN	3.059	3.297	6.356	3.797	4.014	7.811
	ISINLIVI	1.591	1.719	3310	1.625	1.602	3.227
	LAS PAMPAS	1.053	1.001	2.054	1.024	919	1.943
	PALO QUEMADO	562	498	1.060	567	463	1.030
	SIGCHOS	3.969	3.973	7.942	3.978	3.955	7.933
	<b>Total Cantón</b>	<b>10234</b>	<b>10488</b>	<b>20.722</b>	<b>10.991</b>	<b>10.953</b>	<b>21.944</b>
Cotopaxi	Total Provincia	169303	180237	409.205	198.625	210.580	409.205

Fuente: INEC. 2010. Elaboración: Equipo Técnico GAD Municipal de Sigchos

#### CANTONIZACIÓN DE SIGCHOS

El 21 de julio de 1992, fecha histórica cuando el Congreso Nacional aprueba la cantonización de Sigchos. El 7 de Agosto del mismo año se publica en el Registro Oficial, la Cantonización en la presidencia del señor Dr. Rodrigo Borja Cevallos, con el trabajo y esfuerzo de Comité Pro-Cantonización de Sigchos. (Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Sigchos).

#### MATRIZ DE COMPETENCIAS

Con la finalidad de analizar este aspecto, es necesario revisar el marco jurídico vigente como base que sustenta las nuevas competencias que los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben asumir, en razón de que el Gobierno Central ha entregado a través del COOTAD. En este contexto:

“El Objetivo 12 del Plan Nacional del Buen Vivir -PNVB- establece como una de sus políticas promover un desarrollo territorial equilibrado a través de la profundización de los

procesos de descentralización y desconcentración. En concordancia, la estrategia territorial nacional del PNBV, que constituye un referente tanto para las políticas sectoriales como para las instancias públicas de todos los niveles de gobierno, plantea como una de sus temáticas: “Consolidar un modelo de gestión descentralizado y desconcentrado con base en la planificación articulada y la gestión participativa del territorio.” (Plan Nacional de Descentralización 2012-2015, SENPLADES ( p. 13))

El COOTAD define los conceptos básicos con los que debe funcionar el sistema nacional de competencias, éstos son: sectores, competencias y facultades, y los desarrolla de la siguiente manera: (Arts. 109 a 116 del COOTAD)

<i>Sectores.- Son las áreas de intervención y responsabilidad que desarrolla el Estado en general. Esta definición que se recoge en el artículo 109 del COOTAD, implica que tienen el alcance más amplio e integral y, según su organización, pueden constituir un sistema sectorial, por ejemplo, salud, educación, ambiente, etc.</i>		
<b>Sectores</b>	<b>Definición</b>	<b>Ámbitos</b>
<b>Privativos</b>	Son aquellos sectores en los que, por su naturaleza estratégica de alcance nacional, todas las competencias y facultades corresponden exclusivamente al gobierno central y, por tanto, no son descentralizables.	La defensa nacional, protección interna y orden público; las relaciones internacionales; las políticas económica, tributaria, aduanera, arancelaria, fiscal y monetaria; de comercio exterior; y de endeudamiento externo.
<b>Estratégicos</b>	Son aquellos en los que el Estado <sup>2</sup> , en sus diversos niveles de gobierno, se reserva todas sus competencias y facultades, dada su decisiva influencia económica, social, política o ambiental. En estos sectores, la facultad de rectoría y la definición del modelo de gestión corresponden de manera exclusiva al gobierno central.	La generación de energía en todas sus formas; las telecomunicaciones; los recursos naturales no renovables; el transporte y la refinación de hidrocarburos; la biodiversidad y el patrimonio genético; el espectro radioeléctrico; el agua; y los demás que determine la Ley.
<b>Comunes</b>	Son todos los demás sectores de responsabilidad del Estado, susceptibles de mayor o menor nivel de descentralización y desconcentración, de acuerdo con el principio de subsidiariedad <sup>3</sup> , la naturaleza de los servicios públicos y las actividades a los que estos se refieren.	Alta desconcentración: Educación, Salud, Relaciones Laborales, Industrias y productividad.  Alta descentralización: Agricultura, Ambiente, Turismo, Cultura, Deporte, Inclusión Social, Planificación.

Elaboración: SENPLADES

<i>Competencias. - Son las capacidades de acción que un nivel de gobierno tiene en un sector</i>	
<b>Clases</b>	<b>Definición</b>
Competencias exclusivas	Son aquellas cuya titularidad corresponde a un solo nivel de gobierno. La gestión puede realizarse de manera concurrente entre diferentes niveles de gobierno, de acuerdo con la Constitución y la ley.
Competencias concurrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son aquellas cuya titularidad corresponde a varios niveles de gobierno en razón del sector o la materia.</li> <li>• Su gestión se sustenta en el principio de subsidiariedad.</li> <li>• Su ejercicio se debe regular en el modelo de gestión de cada sector, sin perjuicio de las resoluciones obligatorias que pueda emitir el Consejo Nacional de Competencias para evitar o eliminar la superposición de funciones entre los niveles de gobierno.</li> <li>• Para el efecto, se debe observar el interés y naturaleza de la competencia y, como se dijo, el principio de subsidiariedad.</li> </ul>
Competencias adicionales y residuales	Finalmente, la Constitución habla de competencias adicionales y residuales (artículo 269, No. 2 y 4), pero estos no son conceptos materiales, sino meramente referenciales y relacionados con la progresividad por fases para la transferencia (Art. 149 y 150 del COOTAD)

Elaboración: SENPLADES

*Facultades. - Son las atribuciones para el ejercicio de una competencia por parte de un nivel de gobierno. Son facultades: la rectoría, la planificación, la regulación, el control y la gestión, y son establecidas por la Constitución y la ley.*

Fuente: COOTAD

“La descentralización como proceso de reforma política y económica del Estado, redefine en el Ecuador la distribución del poder entre los distintos niveles de gobierno, estos son: gobierno central y gobiernos regionales, provinciales, municipales y parroquiales rurales, con el fin de contribuir al buen vivir de la población. El proceso de descentralización abarca tres ámbitos fundamentales: a) lo político en cuanto a la legitimidad de la representación política y organización del poder en los niveles de gobierno; b) lo fiscal con respecto a los recursos que financian a los distintos niveles de gobierno en el proceso de descentralización y; c) lo administrativo en relación a la transferencia de competencias y facultades, por lo tanto, la organización del Estado”. (Plan Nacional de Descentralización 2012-2015)

“El Plan Nacional de Descentralización plantea las políticas nacionales respecto al proceso de descentralización, define objetivos y metas, diseña las estrategias ejecutivas para este período cuatrienal y establece los programas de acción que se desarrollarán para optimizar la sinergia y la combinación de esfuerzos de los actores institucionales y sociales que se involucran”. (Plan Nacional de Descentralización 2012-2015, CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS- SENPLADES)

En función de lo anotado a continuación se presenta la matriz del proceso de transferencia de competencias a los GAD's en base a lo cual también se deberá generar un proceso participativo que incluya el fortalecimiento institucional de las instituciones a fin de que cuenten con lo necesario para asumir sus nuevas competencias, consecuentemente, esto demanda el trabajo, compromiso y gestión de las autoridades que conforman los Gobiernos Autónomos Descentralizados para su adecuada implementación, de cara a lograr el buen vivir de la población.

Programas		Años			
		2012	2013	2014	2015
<b>Objetivo 1</b>					
<b>1.1</b>	<b>Programa Transferencia de Competencias Exclusivas Constitucionales Nuevas</b>				
1.1.1	Vialidad	■	■	■	
1.1.2	Tránsito y Transporte	■	■	■	■
1.1.3	Fomento Productivo y Seguridad Alimentaria	■	■		
1.1.4	Gestión de Riesgos: prevención, protección, socorro y control de incendios	■	■		
1.1.5	Infraestructura Social: educación, salud, hábitat y vivienda.		■	■	■
1.1.6	Gestión Ambiental y Patrimonio Natural		■	■	■
1.1.7	Cuencas Hidrográficas		■	■	■
1.1.8	Patrimonio Cultural		■	■	
1.1.9	Tipologías de GAD por competencia	■	■	■	■
<b>1.2</b>	<b>Competencias Adicionales, Residuales</b>				
1.2.1	Elaboración de Plan de Transferencia de competencias adicionales potenciales de transferir				■
1.2.2	Identificación de competencias residuales potenciales de transferir				■
<b>2</b>	<b>Programa Descentralización Fiscal</b>				
2.1	Planificación y finanzas públicas territorializada	■	■		
2.2	Implementación del Modelo de equidad	■	■	■	■
2.3	Alternativas de financiamiento para GAD	■	■	■	■
<b>Objetivo 2</b>					
<b>2.1</b>	<b>Programa de Fortalecimiento Institucional</b>				
2.1.1	Fortalecimiento institucional de los GAD para el ejercicio de competencias constitucionales exclusivas nuevas	■	■	■	■
2.1.2	Fortalecimiento institucional para el ejercicio descentralizado de otras atribuciones constitucionales	■	■	■	■
	Prestación de Servicios Públicos	■	■	■	■
	Registro de la Propiedad y Catastros	■	■	■	■
	Promoción de la Organización Ciudadana y Vigilancia	■	■	■	■
	Protección Integral de la Niñez y Adolescencia	■	■	■	■
	Otorgamiento de Personería Jurídica a Organizaciones Sociales	■	■	■	■
	Explotación de materiales áridos y pétreos	■	■	■	■
2.1.3	Fortalecimiento de las facultades de los ministerios rectores	■	■	■	■
2.1.4	Red de fortalecimiento institucional (capacitación, formación)	■	■	■	■
2.1.5	Apoyo técnico horizontal entre GAD y sus asociaciones	■	■	■	■
<b>2.2</b>	<b>Programa de Gestión Pública Coordinada, Complementaria y Corresponsable</b>				
2.4	Incorporación de los convenios anteriores de descentralización al nuevo proceso	■	■	■	
2.5	Identificación y resolución de conflictos competenciales y territoriales	■	■	■	
2.6	Estímulos a la formación de mancomunidades y consorcios, a la fusión de GAD y a la realización de convenios que propicien la descentralización	■	■	■	■
<b>3</b>	<b>Objetivo 3</b>				
<b>3.1</b>	<b>Programa de Participación Ciudadana y Evaluación</b>				
3.1.1	Mecanismos de control social zonales del Plan de Descentralización		■	■	■
3.1.2	Sistema de información para la descentralización		■	■	
3.1.3	Mecanismos y herramientas de seguimiento y evaluación participativa		■	■	
3.1.4	Evaluación de impacto de las competencias transferidas				■
3.1.5	Comunicación social de la descentralización	■	■	■	■

Elaborado por: CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS- SENPLADES.

# **Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización**

## **Régimen de Competencias**

### **CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR**

#### **Capítulo Cuarto**

#### **Régimen de Competencias**

Art. 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

1. Planificar 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.
2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
7. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.



10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas cantonales.

Art. 265.- El sistema público de registro de la propiedad será administrado de manera concurrente entre el Ejecutivo y las municipalidades.

## **Capítulo Quinto**

### **Recursos Económicos**

Art. 270.- Los gobiernos autónomos descentralizados generarán sus propios recursos financieros y participarán de las rentas del Estado, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad.

Art. 271.- Los gobiernos autónomos descentralizados participarán de al menos el quince por ciento de ingresos permanentes y de un monto no inferior al cinco por ciento de los no permanentes correspondientes al Estado central, excepto los de endeudamiento público. Las asignaciones anuales serán predecibles, directas, oportunas y automáticas, y se harán efectivas mediante las transferencias desde la Cuenta Única del Tesoro Nacional a las cuentas de los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 272.- La distribución de los recursos entre los gobiernos autónomos descentralizados será regulada por la ley, conforme a los siguientes criterios:

1. Tamaño y densidad de la población.
2. Necesidades básicas insatisfechas, jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los gobiernos autónomos

descentralizados.

3. Logros en el mejoramiento de los niveles de vida, esfuerzo fiscal y administrativo, y cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado.

Art. 273.- Las competencias que asuman los gobiernos autónomos descentralizados serán transferidas con los correspondientes recursos. No habrá transferencia de competencias sin la transferencia de recursos suficientes, salvo expresa aceptación de la entidad que asuma las competencias.

Los costos directos e indirectos del ejercicio de las competencias descentralizables en el ámbito territorial de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados se cuantificarán por un organismo técnico, que se integrará en partes iguales por delegados del Ejecutivo y de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados, de acuerdo con la ley orgánica correspondiente.

Únicamente en caso de catástrofe existirán asignaciones discrecionales no permanentes para los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 274.- Los gobiernos autónomos descentralizados en cuyo territorio se exploten o industrialicen recursos naturales no renovables tendrán derecho a participar de las rentas que perciba el Estado por esta actividad, de acuerdo con la ley. (COOTAD)

Con los antecedentes desarrollados a continuación el desarrollo de lo que sería el Orgánico Funcional por procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sigchos.

### **3.2 Estructura Organizacional:**

La Estructura Orgánica está basada en la misión, visión, valores, principios y políticas institucionales basadas al enfoque de procesos.

## **MISIÓN**

Promover el desarrollo integral de la comunidad de Sigchos, brindando servicios eficientes y de calidad, enmarcados en la participación ciudadana, la equidad, la transparencia, ética institucional y el uso óptimo del talento humano altamente comprometido, capacitado y motivado.

## **VISIÓN**

El Gobierno Municipal de Sigchos será una institución promotora del desarrollo local, con una amplia cobertura de servicios de calidad y con responsabilidad ambiental, transparente y participativa, que sustentará su gestión en una organización interna altamente eficiente y la responsabilidad ciudadana, contará con procesos eficientes y mejoramiento continuo, cubrirá las necesidades de infraestructura que demanda el desarrollo de los sectores productivos. Impulsará programas de incentivo al desarrollo económico y contribuyente de la sociedad local basada en los valores de sostenibilidad.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS,**

1. Generar y promover la ejecución de proyectos de desarrollo productivo, social, cultural y turístico a fin de alcanzar el Buen Vivir del Cantón.
2. Desarrollar las obras de interés cantonal que redunden en el máximo beneficio de la comunidad del Cantón Sigchos.
3. Canalizar los recursos económicos y materiales de manera eficiente, transparente y eficaz, a fin de lograr del mejoramiento y desarrollo de la infraestructura necesaria en el Cantón para el desarrollo de sus habitantes.
4. Gestionar todas las actividades necesarias para la ejecución de las acciones que se encuentran en el ámbito de sus competencias y concretar la participación ciudadana.
5. Rendir cuentas oportunamente a la población para transparentar su gestión.

## VALORES

**Honestidad:** Fortalecer la rectitud de los funcionarios en el propio accionar de sus funciones.

**Respeto:** Consideración y reconocimiento mutuo de los funcionarios; relaciones interpersonales que inciden en cada individuo que valora los intereses y necesidades de su semejante en un espacio de acción.

**Responsabilidad:** Orientación de las acciones hacia el logro de los objetivos mediante la correcta ejecución de las funciones, respondiendo por sus acciones u omisiones a la colectividad.

**Solidaridad:** Colaboración mutua tanto al interior de la institución como hacia los usuarios de los servicios.

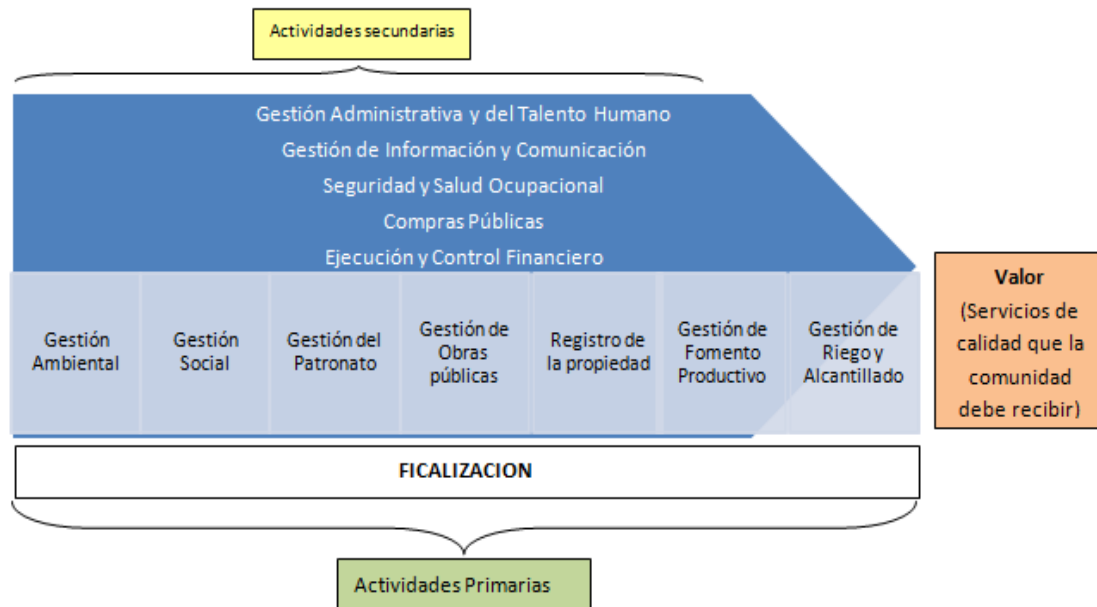
**Eficiencia:** Mejoramiento continuo en la prestación de servicios, como un principio que regula los procesos y mecanismos innovadores, para lo cual se valora el trabajo en equipo por ser un resultado superior a esfuerzos individuales.

**Calidad de los Servicios:** Como un producto de un eficiente trabajo en equipo, el conocimiento pleno de procesos y actividades que responden a las demandas de los ciudadanos.

**Ética profesional.-** Respondiendo a las demandas de los ciudadanos con prestancia, celeridad y aplicación de normas morales, fundadas en la honradez, la cortesía y el honor.

**Equidad.-** Mejoramiento de las condiciones distributivas, a través de la ejecución de planes y proyectos que garanticen el crecimiento económico a medio y largo plazo, para toda la población.

## CADENA DE VALOR



La cadena de valor describe el desarrollo de las actividades de la institución, está compuesta por distintos eslabones para conformar procesos a distintos niveles, los cuales ejecutan las estrategias y objetivos institucionales a través de proyectos, generando valor para atender las necesidades de la comunidad y organismos ligados a la gestión institucional. En cada eslabón se genera valor, el que la comunidad merece recibir, esto significa que la población del Cantón participa y decide sobre la inversión del presupuesto asignado al territorio, lo cual demanda la realización de estudios para satisfacer las necesidades inmediatas y la realización de obras y servicios con eficiencia, eficacia y calidad.

**De la naturaleza y fines del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sigchos.-** El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sigchos, es una institución de derecho público que goza de plena autonomía y con personería jurídica, cuya misión se orienta a impulsar el desarrollo local en el ámbito económico, social, turístico, cultural con participación ciudadana y preservando el entorno y recursos naturales, para el Buen Vivir de la comunidad.

**Estructura Orgánica por Procesos.-** La estructura orgánica por procesos se alinearán a los pilares fundamentales de la misión, visión y valores institucionales enfocados a procesos integrales para preparar los servicios y productos que la institución debe ofrecer y se propone se componga de los siguientes niveles:

Nivel Directivo

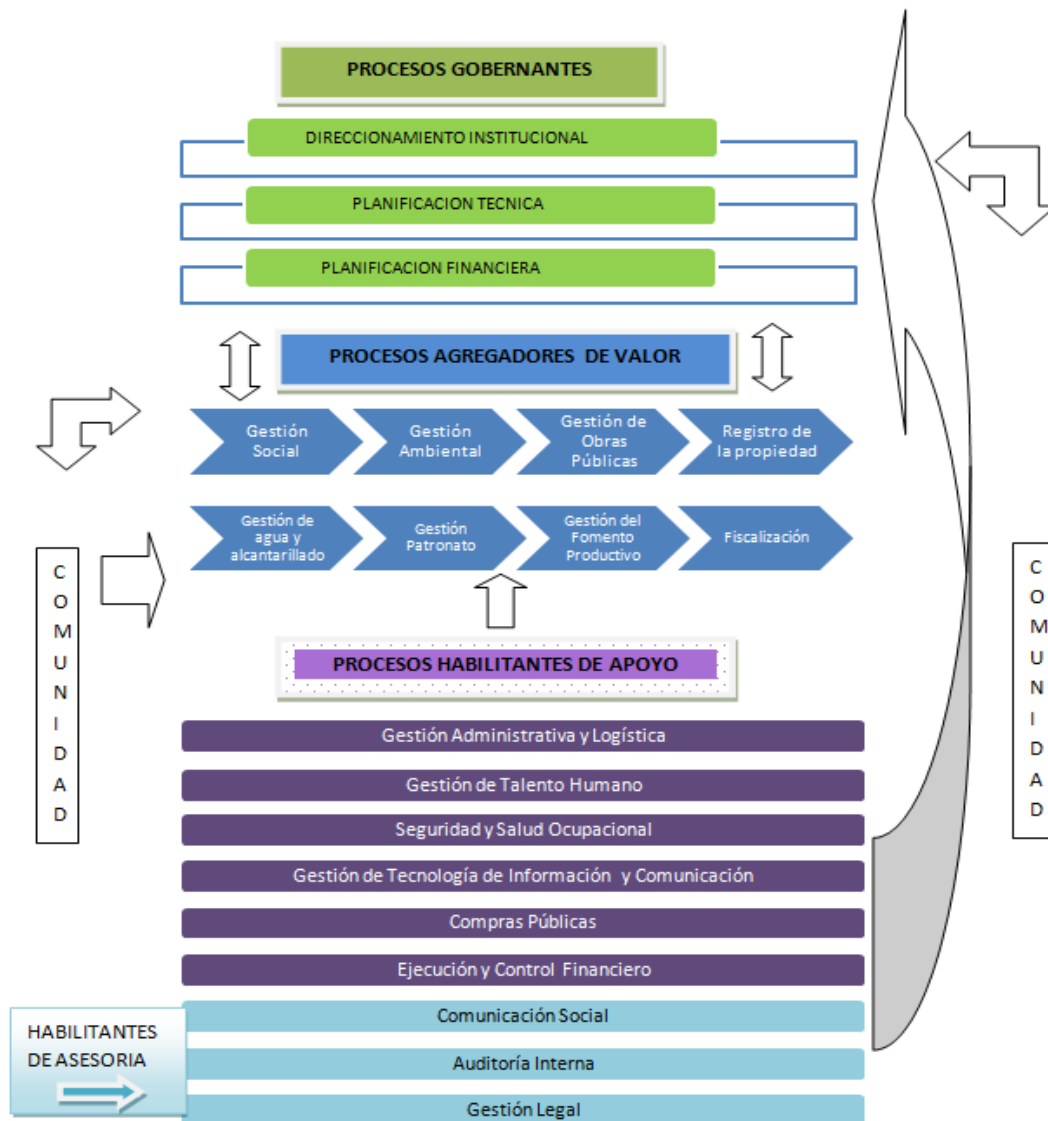
Nivel Asesor

Nivel Agregador de Valor- Operativo

Nivel de Apoyo

**Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sigchos.-** La distribución de procesos se propone en función al grado de contribución de las unidades y al valor agregado que cumplen para satisfacer la misión, visión y objetivos institucionales de acuerdo a las nuevas competencias derivadas desde el COOTAD.

## MAPA DE PROCESOS



**1. Procesos Gobernantes:** Orientan la gestión institucional a través de normativas públicas, definiendo planes, proyectos, mecanismos y herramientas de gestión para articular y dinamizar a la institución con actores internos y externos.

- Direccionamiento Institucional: Procesos Ejecutivos y Procesos Legislativos
- Planificación Técnica: Procesos de Planificación Institucional
- Planificación Financiera: Procesos de Planificación Financiera

<b>NIVEL</b>	<b>COORDINACION, UNIDAD O AREA</b>
Directivo – Político - Legislativo	Alcaldía - Concejales – Juntas Parroquiales
Planificación Técnica	Coordinación de Gestión de Planificación
Planificación Financiera	Coordinación de Gestión Financiera

- 2. Procesos agregadores de valor:** A través de los cuales se canaliza el cumplimiento de la misión institucional que generan servicios y productos de acuerdo a los objetivos planteados

<b>NIVEL</b>	<b>COORDINACION, UNIDAD O AREA</b>
Agregador de Valor - Operativo	Unidad de Gestión de Obras Públicas
	Unidad de Gestión de Fomento Productivo.
	Unidad de gestión del Patronato
	Unidad de agua y alcantarillado
	Unidad de gestión social
	Unidad de Gestión Ambiental
	Unidad de Registro de la Propiedad
	Unidad de Fiscalización

- 3. Procesos Habilitantes.-** Estos se dividirán en habilitantes de apoyo y habilitantes de asesoría, generan productos y servicios para satisfacer necesidades y requerimientos de los procesos gobernantes y agregadores de valor y para sí mismos.



<b>NIVEL</b>	<b>COORDINACION, UNIDAD O AREA</b>
Apoyo	Unidad de Gestión Administrativa y Talento Humano
	Unidad de Tecnología de la Información y Comunicación
	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
	Unidad de Compras Públicas
	Unidad de Gestión Financiera

<b>NIVEL</b>	<b>COORDINACION, UNIDAD O AREA</b>
Asesoría	Unidad de Comunicación Social
	Unidad de Asesoría Jurídica-Sindicatura
	Unidad de Auditoría Interna

## **INTERRELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

La propuesta que se plantea sugiere una estructura organizacional por procesos, lo cual permite empoderar a los responsables la toma de decisiones apropiadas, conforme a los niveles de responsabilidad de la estructura, enfatizando la coordinación de acciones de la Municipalidad.

Este sistema de gestión de calidad se fundamenta en procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo en la gestión municipal, el cual vincula el direccionamiento estratégico con los procesos en los cuales se reciben y analizan los requerimientos presentados por la comunidad (clientes externos) con las actividades de la Dirección que son los Procesos Gobernantes que se alinean a la visión institucional, estos procesos corresponden a la planificación y proporcionan lineamientos para que los recursos y los controles formen parte de los Procesos Agregadores de Valor, los cuales ejecutan la misión de la institución, en los cuales se ejecuta la misión de la institución, y entregan productos o servicios para el

cliente interno (servidores públicos) y externo (comunidad), actividades que para su adecuado procesamiento son apoyadas por los procesos habilitantes (procesos de apoyo y de asesoría).

En el desarrollo de las actividades correspondientes a cada proceso, es muy importante el requerimiento (necesidades) de la comunidad (cliente externo), ya que estos son los “*inputs*” o entradas para el inicio de los procesos descritos. La percepción del cliente respecto a la calidad de los productos o servicios recibidos redundará en su satisfacción para lo cual se requiere la evaluación del cliente interno y externo respecto al cumplimiento de la institución con sus requerimientos.

La interrelaciones tienen un enfoque al cliente, por tanto la Dirección (Procesos Gobernantes) garantizará que los requerimientos (necesidades) de los clientes internos (servidores públicos) se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar el nivel de satisfacción de la comunidad (clientes externos); en base de lo cual contar con la posibilidad de revisar los aspectos inherentes a la retroalimentación del sistema institucional para canalizar e implantar los mecanismos necesarios que permitan un adecuado mejoramiento continuo.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sigchos, conformará el Comité de Gestión de la Calidad y Desarrollo Institucional, el cual estará moderado por la Coordinación de Gestión y Asesoría, el mismo que será permanente y estará integrado por:

1. Alcalde o su delegado
2. Responsable del proceso de gestión estratégica
3. Una o un responsable por cada uno de los procesos o Unidades Administrativas y Operativas; y,
4. Coordinador o coordinadora de la Administración de Talento Humano, o quien hiciera sus veces.

El Comité de Gestión de la Calidad y Desarrollo Institucional tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional;

- b) Instrumentar, controlar y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al desarrollo institucional, talento humano, remuneraciones y capacitación, en cumplimiento y apoyo a las competencias específicas previstas en la Ley Orgánica del Servicio Público, COOTAD y normas conexas;
- c) Establecer mecanismos para el desarrollo institucional, que deberán constar en la Planificación Estratégica Institucional.

Este comité se reunirá ordinariamente cada trimestre y extraordinariamente cuando el Alcalde y alta dirección, así lo requiera.

### **3.3 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

Para el Municipio de Sigchos, se define la misión, atribuciones y responsabilidades de los distintos macro procesos propuestos:

#### **1. PROCESOS GOBERNANTES**

##### **DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL**

**RESPONSABLE:** Alcaldía.

**Misión:** Como nivel superior jerárquico de la administración municipal, dirigirá, coordinará y supervisará todas las acciones y direcciones de trabajo, asegurando eficiencia y eficacia en las finalidades públicas en beneficio de los clientes internos y externos.

##### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Ejercer la representación legal del Gobierno Autónomo Descentralizado y Municipal: y la representación judicial conjuntamente con el Procurador Síndico Municipal;
- b) Ejercer de manera exclusiva la facultad ejecutiva del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal;

- c) Convocar y presidir con voz y voto dirimente las sesiones del Concejo Municipal, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa;
- d) Presentar proyectos de ordenanzas al Concejo Municipal en el ámbito de competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal;
- e) Presentar con facultad privativa, proyectos de ordenanzas tributarias que creen, modifiquen, exoneren o supriman tributos o tasas, en el ámbito de las competencias correspondientes a su nivel de gobierno;
- f) Dirigir la elaboración del Plan Cantonal de Desarrollo y el de Ordenamiento Territorial, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y los planes del Gobierno Autónomo Descentralizado, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidirá las sesiones del Consejo Cantonal de Planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la Constitución y la ley;
- g) Elaborar el Plan Operativo Anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al Plan Cantonal de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial, observando los procedimientos participativos señalados en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración del Concejo Municipal para su aprobación;
- h) Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el Plan Cantonal de Desarrollo y el de Ordenamiento Territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas;
- i) Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir, previo conocimiento del Concejo, la estructura orgánico funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, Procurador Síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal;

- j) Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones del Gobierno Autónomo Municipal y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes;
- k) Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del Gobierno Municipal;
- l) Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados donde tenga participación el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal; así como delegar atribuciones y deberes al Vicealcalde o Vicealcaldesa, Concejales, Concejales y Funcionarios, dentro del ámbito de sus competencias;
- m) Presidir de manera directa o a través de su delegado o delegada el consejo cantonal para la igualdad y equidad en su respectiva jurisdicción;
- n) Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, de acuerdo con la ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización del Concejo, en los montos y casos previstos en las ordenanzas cantonales que se dicten en la materia;
- o) La aprobación, bajo su responsabilidad civil, penal y administrativa, de los traspasos de partidas presupuestarias, suplementos y reducciones de crédito, en casos especiales originados en asignaciones extraordinarias o para financiar casos de emergencia legalmente declarada, manteniendo la necesaria relación entre los programas y subprogramas, para que dichos traspasos no afecten la ejecución de obras públicas ni la prestación de servicios públicos. El Alcalde o la Alcaldesa deberá informar al concejo municipal sobre dichos traspasos y las razones de los mismos;
- p) Dictar, en caso de emergencia grave, bajo su responsabilidad, medidas de carácter urgente y transitorio y dar cuenta de ellas al concejo cuando se reúna, si a éste hubiere correspondido adoptarlas, para su ratificación;

- q) Coordinar con la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, la formulación y ejecución de políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- r) Conceder permisos para juegos, diversiones y espectáculos públicos, en las parroquias urbanas de su circunscripción, de acuerdo con las prescripciones de las leyes y ordenanzas sobre la materia. Cuando los espectáculos públicos tengan lugar en las parroquias rurales, se coordinará con el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural respectivo;
- s) Organización y empleo de la policía municipal en los ámbitos de su competencia dentro del marco de la Constitución y la ley;
- t) Integrar y presidir la comisión de mesa;
- u) Suscribir las actas de las sesiones del Concejo y de la Comisión de Mesa;
- v) Coordinar la acción municipal con las demás entidades públicas y privadas;
- w) Dirigir y supervisar las actividades de la municipalidad, coordinando y controlando el funcionamiento de los distintas Direcciones;
- x) Resolver los reclamos administrativos que le corresponden;
- y) Presentar al Concejo y a la ciudadanía en general, un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión administrativa realizada, destacando el estado de los servicios y de las demás obras públicas realizadas en el año anterior, los procedimientos empleados en su ejecución, los costos unitarios y totales y la forma cómo se hubieren cumplido los planes y programas aprobados por el Concejo;
- z) Solicitar la colaboración de la Policía Nacional para el cumplimiento de sus funciones; y,

aa) Las demás que prevea la ley.

**Estructura básica:** La Alcaldía tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo para atender los diferentes procesos y subprocesos.

## **2. PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

Concepto.- Participación Ciudadana, significa el involucramiento de la ciudadanía en procesos formales e informales de toma de decisiones político administrativas, resoluciones y acciones, para la solución de los problemas que los afectan directa o indirectamente en la vida comunitaria; a través de los diferentes espacios de consulta y control respecto a la Municipalidad.

Finalidad: Asegura la Participación Ciudadana a través del reconocimiento de la Institución Social, y adaptar la Administración Municipal, de manera que permita a la Sociedad Civil participar en la gestión Municipal.

El sistema de gestión participativa: Con el propósito de institucionalizar la participación ciudadana en la gestión de la Municipalidad, se establece el Sistema de Gestión Participativa; con los siguientes componentes.

- a) Formulación de políticas locales: Mediante la presentación de propuestas de Ordenanzas y reglamentos, cumpliendo con los requisitos legales, como también su evaluación seguimiento de aplicación de las mismas.
- b) Planificación de desarrollo local: Deliberación Social y opinión ciudadana en la formulación del Plan Estratégico Cantonal de Sigchos, su evaluación y adaptación.
- c) Gestión compartida: A través de la incorporación de la población en la definición del Plan Operativo Anual de inversiones municipales y el aportes de contraparte comunitarias.
- d) Apoyo al control social: Que permita el seguimiento, fiscalización y evaluación de la gestión Municipal.

- e) Instancias de representación social: El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sigchos con el propósito de facilitar la gestión coordinada, ejecución y actualización concertada del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, y el de Ordenamiento Territorial con la participación de la sociedad civil, organizaciones públicas y privadas, reconoce las instancias de representación social conformadas en el proceso: Asamblea Cantonal, Consejo Cantonal de Participación Ciudadana, Concejos o Comités Sectoriales y otras que ayuden al desarrollo de este proceso.
  
- f) Asamblea cantonal: se integra con los representantes de la sociedad civil organizada, de las parroquias urbanas y rurales, núcleos barriales y otras organizaciones públicas o privadas que se encuentren establecidas en el cantón, que consten en el inventario o mapeo de actores cantonales. Estará presidida por un Presidente que será electo por la misma, quien obligatoriamente deberá tener su residencia en el Cantón Sigchos el que durará en sus funciones un período de dos años, pudiendo ser reelecto, no podrá estar en funciones de elección popular ni desempeñarse como servidor del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.
  
- g) Como estamento ético será necesario que el presidente no tenga interés de participación política por lo menos en procesos electorales de corto y mediano plazo desde el momento de ser considerada su elección.
  
- h) La Asamblea Cantonal Interviene en la planificación municipal, en la actualización, seguimiento, evaluación y toma de decisiones concertadas, relativas a las estrategias de desarrollo y prioridades de inversión, que se contemplen en el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal y el de Ordenamiento Territorial tendrá las siguientes funciones:
  - a. Recomendar al Concejo Municipal la aprobación de los planteamientos generales, objetivos, políticas, estrategias de desarrollo, metas, programas, proyectos y prioridades del plan;



- b. Recoger las inquietudes formuladas por sus miembros, mientras se discute el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, a fin de que sean consideradas, previo estudio y, de ser el caso, se incorporen en el Plan de Inversiones del cantón y presupuesto correspondiente;
- c. Velar por el cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal y el de Ordenamiento Territorial y seguir su desarrollo, en los diferentes períodos de la administración municipal;
- d. Impulsar espacios de coordinación y concertación interinstitucional;
- e. Impulsar espacios de participación social, cooperación, control y vigilancia ciudadana.

### **Consejo de Participación Ciudadana**

El Consejo de Participación Ciudadana, es el organismo ejecutivo de la Asamblea Cantonal para la cogestión, control, y coordinación conjunta con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal consejos o comités sectoriales sociedad civil, instancias de representación social conformadas e instituciones públicas y privadas, en la planificación municipal, la actualización, seguimiento, evaluación y toma de decisiones concertadas, relativas a la ejecución de las estrategias de desarrollo y prioridades de inversión del plan de desarrollo estratégico cantonal y el de ordenamiento territorial

El Consejo de Participación Ciudadana estará integrado por: un coordinador por cada uno de los consejos o comités sectoriales, dos representantes del área urbana de la cabecera cantonal, un delegado por cada una de las juntas parroquiales rurales elegidos de fuera de su seno, un delegado por cada consejo sectorial y un delegado de las organizaciones no gubernamentales, que esté acreditada en la municipalidad y coordinen su labor con el gobierno local, a excepción de éste último que tendrá voz y voto de entre los demás delegados se designará al Presidente y Vicepresidente, para un período de dos años, pudiendo ser reelectos.

Los integrantes del consejo de participación ciudadana no podrán estar en funciones de elección popular ni desempeñarse como servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. Como estamento ético será necesario que sus integrantes no participen como candidatos en procesos electorales de corto y mediano plazo desde el momento de ser considerada su elección. La asamblea cantonal, podrá remover en cualquier momento a las personas designadas para el consejo de participación Ciudadana, con base en la evaluación de resultados y desempeño.

**Funciones del Consejo de Participación Ciudadana:**

- a) Ejecutar las resoluciones de la Asamblea Cantonal;
- b) Impulsar la planificación y gestión conjunta de los planteamientos, programas, proyectos, acciones e inversiones del plan de desarrollo económico cantonal, para la construcción progresiva de la visión compartida de desarrollo, promoviendo la participación de la iniciativa privada;
- c) Presentar el informe anual de resultados ante la asamblea cantonal;
- d) Coordinar las acciones necesarias con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, consejos y comités sectoriales, juntas parroquiales, y otras organizaciones públicas y privadas para la selección y ejecución de programas y proyectos estratégicos prioritarios del plan de desarrollo estratégico cantonal, de acuerdo con los reglamentos respectivos, las previsiones de programación estratégica y el banco cantonal de proyectos;
- e) Dinamizar el control social y vigilancia ciudadana de respaldo a la gestión municipal y evaluación del plan de desarrollo estratégico cantonal y el de ordenamiento territorial;
- a) Vigilar la distribución presupuestaria oportuna, efectiva y equitativa de recursos (del Gobierno Municipal, organizaciones públicas, privadas y de contraparte de

los beneficiarios), para la ejecución de programas y proyectos del plan de desarrollo estratégico cantonal, según los acuerdos establecidos;

- b) Presentar a la Asamblea Cantonal los planteamientos, debidamente sustentados y consensuados, del plan de desarrollo estratégico cantonal, para su validación y, de ser el caso, su recomendación de aprobación ante el Concejo Municipal; y,
- c) Promover conjuntamente con el Gobierno Municipal, la activa participación de la sociedad civil, el permanente fortalecimiento del tejido social, el ejercicio ciudadano y la apropiación del proceso de planificación y estrategias de desarrollo del cantón.

### **Consejos o comités sectoriales**

Los Consejos o Comités sectoriales se estructurarán de acuerdo a lo que determinen las Leyes específicas para tal efecto. Su finalidad será para constituir los grupos de trabajo con afinidad en un tema de interés, para la búsqueda de las soluciones respectivas.

Los Consejos o Comités sectoriales además de las establecidas legalmente tendrán como función básica el dinamizar las tareas del Consejo de Participación Ciudadana relativas al Plan de desarrollo estratégico cantonal, en los temas respectivos y aquellas que les hayan sido encargadas por dicho organismo.

La Asamblea Cantonal y Consejo de Participación Ciudadana se reunirán ordinariamente dos veces al año, y extraordinariamente cuando sea convocado por el Presidente o Coordinador. Los Consejos o Comités Sectoriales se reunirán de acuerdo a como este establecido en su reglamentación.

### **CONSEJOS DE PLANIFICACIÓN DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS**

**Conformación de los Consejos de Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.-** Los consejos de Planificación se constituirán y

organizarán mediante acto normativo del respectivo Gobierno Autónomo Descentralizado; y, estarán integrados por:

1. La máxima autoridad del ejecutivo local, quien convocará al Consejo, lo presidirá y tendrá voto dirimente;
2. Un representante del legislativo local;
3. La o el servidor público a cargo de la instancia de planificación del gobierno autónomo descentralizado y tres funcionarios de gobierno autónomo descentralizado designados por la máxima autoridad del gobierno local;
4. Tres representantes delegados por las instancias de participación, de conformidad con lo establecido en la Ley y sus actos normativos respectivos; y,
5. Un representante del nivel del gobierno parroquial rural.

**Funciones.- Son funciones de los Consejos de Planificación de los Gobiernos Descentralizados:**

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 del 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 los respectivos planes de desarrollo y de ordenamiento territorial;
4. Velar por la armonización de la gestión de cooperación internacional no reembolsable con los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial respectivos;

5. Conocer los informes de seguimiento de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial de los respectivos niveles de gobierno; y,

6. Delegar la representación técnica ante la Asamblea Territorial.

### **3. PROCESO LEGISLATIVO**

El equipo integrante es el Concejo Municipal.

#### **Concejo Municipal**

**Misión:** Procurar el bien común local, y dentro de éste, en forma primordial la atención a las necesidades básicas de la ciudad, del área urbana y de sus parroquias rurales; para cuyo efecto determinará las políticas para el cumplimiento de los fines de cada rama de su administración.

#### **Atribuciones:**

Al Concejo Municipal le corresponde las atribuciones que le señala el artículo 57 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

**Estructura básica:** El Concejo estará conformado por el Alcalde, quien lo preside con voto dirimente, y por los Concejales y Concejales elegidos por votación popular.

El proceso legislativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sigchos, estará conformado por comisiones de trabajo, las que emitirán conclusiones y recomendaciones que serán consideradas como base para la discusión y aprobación de sus decisiones. Las Comisiones serán Permanentes; Especiales Ocasionales; y, Técnicas.

Tendrán la calidad de Permanente, la Comisión de Mesa; la de Planificación, la de Presupuesto; y, la de Igualdad y Género.

La Comisión Permanente de Igualdad y Género se encargará de la aplicación transversal de las políticas de igualdad y equidad; además fiscalizará que la administración respectiva cumpla con ese objetivo a través de una instancia técnica que implementará las políticas públicas de igualdad en coordinación con los Consejos Nacionales de Igualdad de conformidad con la Constitución.

#### **4. PROCESOS DE PLANIFICACION TECNICA**

**RESPONSABLE:** Coordinador de Planificación, Jefe de Fortalecimiento Institucional.

**Misión:** Asesorar, planificar, dirigir, evaluar, retroalimentar y dotar de metodologías y herramientas de gestión a la Alta Dirección, en base a la normativa legal vigente para la planificación estratégica institucional y para el cumplimiento de la misión, objetivos institucionales, proyectos y a las competencias que son asignadas a los GAD's.

#### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Establecer programas de desarrollo cantonal e institucional con participación ciudadana en las fases de: Ordenamiento Territorial, Planificación, Presupuestación, Seguimiento, Evaluación y Control.
- b) Realizar los estudios, diseños y factibilidad de proyectos para su ejecución, de acuerdo a la priorización e impacto cantonal.
- c) Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos territoriales;
- d) Coordinar acciones de Participación ciudadana por medio del Consejo de Planificación Cantonal en la planificación, ejecución, control, seguimiento y actualización de los planes de ordenamiento territorial del cantón.
- e) Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas en la elaboración del Proyecto de Ordenamiento Territorial;
- f) Elaborar perfiles de proyectos correspondientes a la visión de desarrollo y sus necesidades sentidas y priorizadas por la comunidad y otras entidades concernientes a la pre-inversión;
- g) Mantener actualizado el banco de programas, proyectos y acciones, el cual consiste en el registro de los Proyectos en sus fases de perfil, factibilidad y negociación;

- h) Orientar los proyectos a financiarse con fondos del Gobierno central de conformidad con los criterios del Sistema Nacional de Inversión Pública y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo;
- i) Mantener actualizado el inventario de la infraestructura social y productiva, con que cuenta el cantón así como la cobertura de los servicios públicos que gozan estos;
- j) Asesorar al Alcalde en la gestión de los proyectos, así también en su participación en las sesiones de Concejo de la corporación municipal y en sus relaciones con las entidades públicas y privadas;
- k) Asesorar y apoyar al Alcalde y Directores en la elaboración del Plan Operativo Anual, el Plan Anual de Inversiones, Programa Presupuestario y el Plan de Mitigación de riesgos del siguiente período;
- l) Apoyar técnicamente la elaboración del presupuesto municipal y realizar seguimiento a la ejecución del mismo;
- m) Coordinar su labor técnica cuando fuera el caso, con el delegado de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo;
- n) Establecer el sistema de monitoreo y de evolución de la planificación;
- o) Controlar y evaluar el avance y la calidad de la ejecución de los planes, programas y proyectos.
- p) Proporcionar información a comunidades, instituciones y organizaciones sobre el estado de los proyectos;
- q) Identificar las oportunidades de operación para la ejecución de programas y proyectos, cuando estos no puedan ser resueltos con recursos propios de la municipalidad, manteniendo actualizados para el efecto el banco de datos de agencias de cooperación nacional e internacional;
- r) Realizar estudios relacionados con su área de competencia elaborando los dictámenes técnicos correspondientes;
- s) Presentar informes periódicos al proceso gobernante sobre las actividades realizadas;
- t) Elaborar el Plan estratégico de la entidad en coordinación con sus direcciones administrativas y a base de las políticas y programas establecidos por la máxima autoridad;
- u) Efectuar el seguimiento del cumplimiento e incorporar los cambios necesarios del Plan estratégico institucional;

- v) Conjuntamente con las direcciones municipales, elaborar y actualizar los manuales, reglamentos, instructivos y normativa en general, que enmarca las actividades de cada nivel de las direcciones municipales;
- w) Medir el nivel de satisfacción y aceptación de la ciudadanía respecto a los servicios que brinda la Municipalidad a la comunidad;
- x) Propiciar alianzas estratégicas con otras organizaciones públicas y privadas que orientan sus esfuerzos al desarrollo local; y,
- y) Participar en los estudios y zonificación de estacionamientos de transporte rural y urbano;
- z) Planificar la regulación y el control del uso de la vía pública y de los corredores viales en áreas urbanas del cantón, y en las zonas urbanas de las cabeceras cantonales;
- aa) Implementar y hacer cumplir el plan o planes de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial elaborados y autorizados por el organismo rector y supervisar su cumplimiento en coordinación con la Agencia Nacional de Tránsito;
- bb) Planificar, regular y controlar las actividades y operaciones de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, los servicios de transporte público de pasajeros y carga, transporte comercial y toda forma de transporte colectivo y/o masivo, en el ámbito urbano e intercantonal, conforme la clasificación de las vías definidas por el Ministerio del Sector;
- cc) Presentar al Alcalde y al Concejo para su aprobación la fijación de tarifas de los diferentes servicios que se prestan a la comunidad desde la gestión directa de la Alcaldía.
- dd) Desempeñar las demás funciones que le asigne la autoridad competente.

### **Gestión de planificación técnica.**

#### **Productos y servicios**

- a) Planes de ordenamiento físico y desarrollo urbano;
- b) Planes, programas y proyectos de ordenamiento territorial en el marco de las políticas y objetivos impuestos por la institución municipal dentro del Plan de Desarrollo Cantonal;



- c) Fraccionamiento de tierras y toda clase de edificaciones como requisito previo a la ejecución;
- d) Proyectos de ordenanzas conducentes de desarrollo físico de la ciudad y parroquias;
- e) Planes y proyectos de vivienda de interés social;
- f) Plan Estratégico del cantón y sus parroquias;
- g) Aprobación de planos, líneas de fábrica y demás especificaciones técnicas que deben observarse;
- h) Manejo y desarrollo de la información cartográfica y estadísticas de la ciudad;
- i) Amanzanamiento de la ciudad y los sistemas de nomenclatura de calles y la colocación de anuncios publicitarios;
- j) Zonas específicas para el uso del suelo en la construcción de las instalaciones de servicios y comercios;
- k) Evaluación permanente de las actividades generales;
- l) Labores coordinadas con los procesos y subprocesos municipales;
- m) Gestión de recursos nacionales e internacionales para la ejecución de diferentes programas y proyectos elaborados por su área y que se encuentren contemplados en las Planificaciones Estratégicas, Institucional, Cantonal, y Regional;
- n) Informes mensuales y de ser el caso quincenales.
- o) Convenios de cooperación interinstitucional

## **5. PLANIFICACION FINANCIERA**

**RESPONSABLE:** Coordinador de Gestión Financiera

**Misión:** Brindar asesoramiento en materia financiera a las autoridades y funcionarios de la institución, validar la información financiera y asesorar sobre la asignación de recursos a las Direcciones para la elaboración del POA de cada área de la institución. Garantizar el cumplimiento de normativa legal vigente en materia de planificación financiera y de las recomendaciones emanadas por los organismos de control; y, el cumplimiento del ciclo presupuestario.

## **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Asesorar a las autoridades para la toma de decisiones en materia de administración financiera,
- b) Aplicar procedimientos de control interno o pre intervención a toda la gestión financiera;
- c) Administrar el presupuesto institucional conforme a la misión, planes, programas y proyectos del GAD;
- d) Asegurar que se cumple con el ciclo presupuestario de la institución.
- e) Velar por el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por los organismos de control interno en el ámbito financiero
- f) Proporcionar las directrices y políticas de planificación y control presupuestario;
- g) Conocer y coordinar las asignaciones presupuestarias provenientes de los proyectos cantonales.
- h) Definir el presupuesto Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sigchos en base a la Planificación Operativa de los Proyectos priorizados;
- i) Revisar la Planificación Operativa Anual Financiada
- j) Contribuir a la ejecución y seguimiento del POA de su área
- k) Establecer y aplicar procedimientos de control interno previo integrado dentro de la Dirección financiera;
- l) Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros, materiales y humanos de la municipalidad y asesorar en materia financiera a los funcionarios de la municipalidad;
- m) Proporcionar al Concejo y Alcaldía la información financiera necesaria y oportuna que facilite la toma de decisiones de la municipalidad;
- n) Capacitación a las Unidades en los temas de su competencia;
- o) Establecer acciones de mejora sobre el proceso de control presupuestario;
- p) Coordinar la asignación presupuestaria para cada Dirección;
- q) Evaluar la ejecución presupuestaria de todas las direcciones;
- r) Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias;
- s) Validar los estados financieros en cumplimiento con la normativa vigente;
- t) Dirigir la elaboración, seguimiento y ejecución del POA de su área;
- u) Desempeñar las demás actividades designadas por la autoridad competente

## **Productos y Servicios**

- a) Planes de capacitación
- b) Informes de ejecución presupuestaria
- c) Informes de cumplimiento de obligaciones tributarias
- d) Información presupuestaria para toma de decisiones.

## **6. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

### **GESTION DE OBRAS PÚBLICAS**

**RESPONSABLE:** Coordinador de Obras Públicas

**Misión:** Planificar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar la ejecución de obras de vialidad e infraestructura cantonal sostenibles y sustentables con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad, en el marco del Buen Vivir cantonal.

#### **Atribuciones y responsabilidades:**

- a) Elaborar los proyectos de nuevas obras y sus presupuestos de acuerdo a las prioridades del cantón, así como la participación en diseños y especificaciones técnicas que serán observadas en las obras que ejecuta la Municipalidad bajo la modalidad de administración directa o contratación;
- b) Programar las obras públicas necesarias para la realización de los planes de desarrollo físico del cantón y sus parroquias;
- c) Elaborar pliegos para la contratación de estudios de factibilidad y diseños;
- d) Intervenir en las Comisiones Técnicas para el análisis de propuestas;
- e) Aprobar planillas de ejecución de obras;

- f) Intervenir como administrador en los procesos de entrega – recepción provisional y definitiva de las obras concluidas;
- g) Intervenir como administrador de contratos de consultoría y obras para velar por su adecuada ejecución y cumplimiento;
- h) Participar en el control y fiscalización de obras a cargo de la Municipalidad o de contratistas y controlar que las obras se sujeten a las normas establecidas y demás especificaciones técnicas constantes en los respectivos contratos;
- i) Elaborar el Plan Anual de Actividades y controlar su ejecución;
- j) Elaborar los proyectos de equipamiento e infraestructura que se requiere para el adecuado funcionamiento del proceso;
- k) Participar y coordinar con la Dirección de Gestión Ambiental, en la conservación y aprovechamiento del entorno natural y en la realización de obras complementarias, de acuerdo a los planes debidamente aprobados por el Concejo y la Alcaldía;
- l) Administrar la producción de material pétreo de la mina, que está a cargo de la Municipalidad;
- m) Programar y dirigir las construcciones y obras civiles y demás actividades propias de la infraestructura física del cantón y realizar las acciones conducentes a su conservación y mantenimiento, de conformidad con el programa de obras aprobado por el Concejo;
- n) Ejecutar las obras a realizarse por administración directa de conformidad con los programas y planes de trabajo debidamente autorizados;
- o) Dirigir los levantamientos topográficos, cuadernos de campo y más normas y trabajos técnicos previos a las construcciones;

- p) Dirigir el mantenimiento de las obras realizadas, especialmente en lo relativo a calles, aceras, caminos vecinales, parques, plazas y más instalaciones de servicio público;
- q) Llevar registros y estadísticas sobre las obras realizadas para efectos de la información y evaluación correspondiente;
- r) Velar por el buen uso de las vías públicas, libres de obras y obstáculos que las deterioren o estorben su libre uso;
- s) Realizar la apertura, conservación y mantenimiento de los caminos que no hayan sido declarados de carácter nacional, ubicados dentro de la jurisdicción cantonal; y,
- t) Las demás asignadas por ley, y las que disponga el Proceso Gobernante.

### **Gestión de infraestructura, equipamiento y mantenimiento vial**

#### **Productos y servicios**

- a) Plan de obras públicas locales;
- b) Plan de mantenimiento de la obra pública y reparación;
- c) Informes sobre ejecución de obra por administración directa o mediante convenios;
- d) Administrar los contratos de obras públicas emprendidos por la Municipalidad.
- e) Procesos pre-contractuales;
- f) Evaluación de necesidades de infraestructura en áreas de educación y salud
- g) Supervisión de estudios para diseño y construcción de vías;
- h) Plan de mantenimiento vial urbano y rural;
- i) Presupuesto de obras civiles institucional;
- j) Elaboración de proyectos y programas para la construcción, rehabilitación y expansión de las instalaciones de Centros Educativos y Salud.

## **FISCALIZACIÓN**

### **RESPONSABLE: Jefe de la Unidad de Fiscalización**

**Misión:** Regular, controlar y fiscalizar las actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sigchos, garantizando el cumplimiento de los parámetros establecidos en los proyectos, contratos de obras y normativas de calidad vigentes, vigilando el cumplimiento de contratos y deberes de los usuarios, para lo cual contará con espacios de participación ciudadana y control social.

- a) Recomendar actividades de control y fiscalización para la elaboración de los términos de referencia, contratos o convenios a suscribirse por el GAD de Sigchos.
- b) Verificar la documentación y demás requisitos en la ejecución de obras y aplicar procedimientos de control interno para tal efecto.
- c) Garantizar el cumplimiento de los términos de referencia establecidos para los contratos de obras, bienes y servicios, incluyendo los de consultoría.
- d) Asegurar el cumplimiento de los Acuerdos establecidos en los convenios celebrados entre el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sigchos.
- e) Controlar la ejecución de los proyectos, estableciendo correctivos cuando sean necesarios y en base a ensayos, visitas de campo y análisis técnicos de acuerdo a la normativa legal vigente.
- f) Garantizar el ciclo de ejecución del proyecto, desde el inicio de actividades hasta la entrega y culminación del proyecto, supervisando el cumplimiento de los cronogramas de trabajo establecidos.
- g) Informar oportunamente a la máxima autoridad del avance de obras y problemas surgidos en la ejecución de proyectos, para una adecuada toma de decisiones.
- h) Sistematizar la información final de los proyectos de acuerdo a las obras realizadas, bienes y servicios; consultorías y convenios, planos, actas de entrega-recepción, ademiums y otros.
- i) Validar las especificaciones técnicas de los bienes, insumos y materiales contratados versus los implementados y emitir informe de validez.
- j) Informar sobre la inversión total del proyecto ejecutado, y confrontar con el presupuesto aprobado.

- k) Cumplir y hacer cumplir el marco legal vigente relacionado a Fiscalización de obras, bienes y servicios, consultorías y convenios.
- l) Garantizar la preservación de la información de los proyectos ejecutados, considerando la estadística e historial de los proyectos.
- m) Asegurar el cumplimiento de la normativa legal relacionada con la Seguridad y Salud Ocupacional de los Proyectos.
- n) Realizar informes trimestrales con datos estadísticos de las obras tanto a nivel financiero como técnico.
- o) Desarrollar los indicadores de gestión de fiscalización financiera y técnica a ser medidos.
- p) Emitir los resultados de los indicadores de impacto y resultado de los proyectos a cargo de esta Unidad.
- q) Elaborar, ejecutar y realizar seguimiento del POA de su área;
- r) Presentar el informe de resultados para la evaluación de la gestión de su área
- s) Las demás funciones que le asigne la autoridad competente, leyes y reglamentos.

### **Servicios y productos**

- a) Plan anual de actividades de fiscalización;
- b) Informe de problemas y soluciones técnicas oportunas;
- c) Emisión de normas y especificaciones técnicas de obras
- d) Emisión de informes técnicos habilitantes para el pago de planillas de obras contratadas por el Municipio.

### **GESTION DE FOMENTO PRODUCTIVO**

**RESPONSABLE:** Coordinador de Gestión de Fomento Productivo

**Misión:** Dirigir, planificar, coordinar, impulsar y fomentar, las actividades agropecuarias y productivas cantonales, mediante la socialización, motivación y promoción de planes de desarrollo que garanticen la seguridad alimentaria y la elaboración de productos para su consumo interno y comercialización externa mejorando la calidad de vida de los habitantes del Cantón.

## **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Coordinación interna e interinstitucional para la determinación y ejecución de los programas de desarrollo agropecuario y productivo;
- b) Asesoría a la máxima autoridad sobre la pertinencia técnica de la concepción de nuevos programas y proyectos de desarrollo agropecuario y productivo;
- c) Proponer y garantizar la implementación de proyectos productivos aprobados conforme la planificación institucional realizada;
- d) Asesorar y socializar a la comunidad sobre las mejoras productivas que de acuerdo a su capacidad de producción pueden desarrollar para garantizar la seguridad alimentaria y económica;
- e) Verificación, seguimiento y evaluación de la implementación de programas y proyectos;
- f) Desarrollo de estudios de mercado para determinar la implementación de proyectos productivos;
- g) Realizar alianzas estratégicas para la comercialización y de bienes y servicios producidos por la comunidad;
- h) Proponer e implementar espacios turísticos en función de las potencialidades de las zonas en base al ordenamiento territorial y promocionarlas;
- i) Fomentar y promover el emprendimiento productivo, asociatividad de los productores mediante mecanismos de asesoría y capacitación;
- j) Participar en los espacios públicos y mesas de concertación que permitan el desarrollo de políticas públicas que garantizan la producción, comercialización y transformación de la producción cantonal;
- k) Dirigir, elaborar y ejecutar el POA de su área;
- l) Presentar el informe de resultados para la evaluación de la gestión de su área
- m) Las demás funciones que le asigne la autoridad competente, leyes y reglamentos.

## **Servicios y productos**

- a) Plan anual de actividades para la implementación de planes y proyectos de desarrollo productivo;
- b) Planes y proyectos productivos desarrollados;
- c) Eventos de capacitación y socialización para fomentar el desarrollo productivo;



- d) Proyectos de turismo implementados.
- e) Estudio de mercado realizados para la implementación de proyectos productivos.
- f) Convenios de cooperación y alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos productivos.

## **GESTIÓN DEL PATRONATO MUNICIPAL**

**RESPONSABLE:** Coordinador del Patronato Municipal

**Misión:** Dotar al cliente interno y externo de la atención oportuna, de calidad y calidez a fin de satisfacer sus necesidades de salud, proporcionando apoyo administrativo a los procesos para la consecución de los objetivos del área.

### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Planificar, orientar y dirigir las actividades del Patronato;
- b) Supervisar los servicios de asistencia médica, odontológica, farmacia municipal, centros de salud y otros establecimientos de asistencia social que mantenga el Patronato;
- c) Procurar la dotación de los recursos necesarios para el cumplimiento de las finalidades del Patronato y controlar el empleo eficaz de los mismos;
- d) Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, resoluciones y órdenes que se imparte;
- e) Elaborar la Proforma presupuestaria anual del Patronato y someterla a la aprobación del Concejo;
- f) Dictar el Reglamento Interno del Patronato y someterlo a la aprobación del Concejo;
- g) Velar por la continuidad y regularidad de los servicios asistenciales que se crearen;
- h) Desarrollar programas de salud ambulatoria para la extensión de los servicios médicos a los barrios marginales, suburbanos y rurales del cantón;
- i) Desarrollar Programas y proyectos de capacitación en Salud Sexual reproductiva y el mejoramiento de la calidad de salud y vida;
- j) Desarrollar mecanismos de autogestión para el financiamiento de los servicios;

- k) Administrar bienes, Rentas propias, Asignaciones Presupuestarias Municipales y donaciones que recibiere;
- l) Dirigir, elaborar y ejecutar el POA de su área;
- m) Presentar el informe de resultados para la evaluación de la gestión de su área; y,
- n) Las demás funciones que le asigne la autoridad competente, leyes y reglamentos.

### **Productos y servicios**

- a) Asistencia médica, odontológica, farmacia, Centros de salud;
- b) Continuidad y regularidad de los servicios;
- c) Programa de extensión ambulatoria;
- d) Programas y proyectos de capacitación en Salud Sexual Reproductiva y mejoramiento de la calidad de salud y vida;
- e) Sistema de autogestión;
- f) Registro de personas atendidas;
- g) Informes al Proceso Gobernante; y,
- h) Los demás asignados por Ley, y autoridad competente.

### **GESTION DE SERVICIOS BÁSICOS**

***Responsable: Dirección de Gestión de Servicios Básicos***

**Misión:** Proveer de agua potable y alcantarillado a la comunidad del cantón y sus parroquias, aplicando normas de calidad vigentes y conducentes a un normal abastecimiento y distribución en condiciones óptimas, así como la generación de un sistema adecuado de comercialización y atención al cliente.

### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Elaborar el plan anual de actividades y controlar su ejecución; garantizando la calidad del agua y cobertura del servicio de alcantarillado para la comunidad del Cantón Sigchos.
- b) Coordinar las funciones y actividades de la obras de agua potable y alcantarillado con otros organismos públicos afines;

- c) Asesorar al Concejo y al Alcalde, en estudios y trámites previos a la suscripción de contratos para obras de su competencia;
- d) Ejercer la supervisión y fiscalización de obras por vía administrativa o por contratación;
- e) Controlar que las obras de agua potable y alcantarillado se sujeten a las normas establecidas y demás especificaciones técnicas constantes en los respectivos contratos;
- f) Coordinar las diferentes acciones de trabajo con la Dirección de Gestión de Planificación Territorial;
- g) Elaborar el presupuesto de las diferentes obras y programas;
- h) Ejecutar los trámites para la aprobación de las obras de su competencia con los organismos nacionales o internacionales pertinentes, en coordinación con las instancias institucionales de acuerdo a cada caso;
- i) Organizar y dirigir las actividades con la Gestión de Fiscalización conforme a su competencia;
- j) Contribuir al cumplimiento de ordenanzas, relativas al agua potable y alcantarillados, y aquellas que sean afines y generales para la institución;
- k) Participar y coordinar con Dirección de Gestión ambiental, en la conservación y aprovechamiento del entorno natural y en la realización de obras complementarias, de acuerdo a los planes debidamente aprobados por el Concejo y la Alcaldía;
- l) Efectuar registros y estadísticas de las actividades e informar periódicamente al Concejo y al Alcalde;
- m) Ejecutar la construcción de obras de agua potable y alcantarillado por administración directa o por contratación;
- n) Planificar la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado;
- o) Vigilar el respectivo mantenimiento del archivo a su cargo; y,
- p) Las demás actividades que determine el proceso gobernante.

### **Gestión de agua potable**

#### **Productos y servicios**

- a) Sistemas de captación, conducción, potabilización, y distribución de agua potable;
- b) Plan anual;

- c) Sistemas de medición del consumo y tarifas técnicas de comercialización;
- d) Estudios preliminares de abastecimiento de agua;
- e) Inventario de fuentes de abastecimiento de agua;
- f) Informes permanentes al proceso gobernante;
- g) Bases, términos de referencia para contratar obras;
- h) Normas y reglamentos de regulación y desarrollo físico;
- i) Estudios de agua potable y alcantarillado;
- j) Atención al cliente;
- k) Estudios técnicos integrales;
- l) Construcción y ampliación de los sistemas de agua potable y alcantarillado;
- m) Actualización de planos;
- n) Catastro computarizado de usuarios.

### **Gestión de alcantarillado**

#### **Productos y servicios**

- a) Plan anual;
- b) Evaluación permanentemente de actividades del área;
- c) Ejecutar los planes de alcantarillado en el cantón;
- d) Estudios y diseños de alcantarillados;
- e) Implementación de tasas por servicio;
- f) Informes mensuales;
- g) Control y uso adecuado de recursos y materiales;
- h) Mantenimiento y limpieza de alcantarillas y sumideros; y,
- i) Los demás productos y servicios asignados por ley y los que disponga el proceso gobernante y la Dirección de Gestión de agua potable y alcantarillado.

### **Gestión de comercialización**

#### **Productos y servicios**

- a) Control de los procesos del Sistema de Determinación Tributaria;
- b) Control del consumo;

- c) Atención al cliente;
- d) Atención a nuevos usuarios;
- e) Inspecciones periódicas;
- f) Cartas de consumo;
- g) Suspensión y reconexión;
- h) Actualización de tarifas;
- i) Registros pormenorizados de clientes y consumidores;
- j) Información cruzada de ingresos generados por conexiones, consumos, reparaciones, multas y sanciones por consumo indebido;
- k) Estudios de rutas y recorridos;
- l) Informes periódicos de recorridos, tomas de lectura y novedades.

### **Gestión de facturación y recaudación**

#### **Productos y servicios**

- a) Implementación de ventanillas para facilitar por servicio;
- b) Informes de recaudación;
- c) Facturación.

### **GESTION SOCIAL**

**Responsable:** Coordinador de Gestión Social

**Misión:** Planificar, organizar, dirigir, evaluar, retroalimentar, procesos de gestión social en los ámbitos de la interculturalidad, la participación ciudadana, desarrollo y protección humana, equidad de género, emprendimientos, acciones productivas para el buen vivir; y, resguardo del patrimonio cultural, gastronómico y arquitectónico cantonal.

#### **Atribuciones y responsabilidades:**

- a) Cumplir y hacer cumplir los aspectos inherentes a la participación ciudadana en base a la normativa legal vigente;
- b) Asesorar a las autoridades considerando los acuerdos de participación ciudadana;

- c) Asegurar la conformación de grupos ciudadanos para la veeduría, el control social y la rendición de cuentas de los planes, programas y proyectos institucionales;
- d) Apoyar los procesos de presupuestación participativa, Planificación del Desarrollo y de Ordenamiento Territorial;
- e) Socializar el alcance de los proyectos del presupuesto participativo a los diferentes actores sociales y comunitarios con énfasis en las responsabilidades y corresponsabilidades.
- f) Propiciar actividades formativas, creativas y deportivas considerando las competencias concurrentes y no concurrentes en función del marco legal vigente;
- g) Garantizar mediante alianzas estratégicas, la formación profesional por competencias laborales con enfoque a grupos de atención prioritaria;
- h) Promover el emprendimiento de los grupos comunitarios mediante asesoría técnica productiva y asociatividad para comercialización en el mercado local, nacional o internacional.
- i) Integrar al cantón a proyectos de nutrición de la población vulnerable en coordinación con instituciones seccionales y del gobierno central.
- j) Desarrollar información social y estadística sobre los impactos que generó la implementación de los Programas de Desarrollo Cantonal, a nivel cultural, económico, productivo y ambiental.
  - a) Dirigir, elaborar y ejecutar el POA de su área;
  - b) Presentar el informe de resultados para la evaluación de la gestión de su área
  - k) Las demás funciones que le asigne la autoridad competente, leyes y reglamentos.

## **GESTIÓN AMBIENTAL**

**RESPONSABLE:** Coordinador de Gestión Ambiental

**Misión:** Desarrollar e implementar mecanismos e instrumentos que aseguren la protección, conservación y aprovechamiento de los recursos naturales, generar lineamientos y política ambiental integral e incluyente para el desarrollo sustentable de la comunidad cantonal.

### **Atribuciones y responsabilidades:**

- a) Asesorar a las autoridades sobre el manejo ambiental en todos los ámbitos del accionar del Municipio;
- b) Establecer los mecanismos de control y calidad ambiental, para los proyectos, obras y Actividades del Cantón;
- c) Proveer de informes técnicos previo a la ejecución de los proyectos, obras y actividades de interés cantonal;
- d) Garantizar la implementación de los Planes de Manejo Ambiental, en obras de desarrollo cantonal.
- e) Generar una planificación ecosistémica comunitaria que apoye en la planificación y ordenamiento Territorial;
- f) Implementar prácticas, obras y proyectos de mitigación y adaptación de impactos ambientales, con enfoque participativo, intercultural y técnico;
- g) Implementar acciones de desarrollo forestal, gestión integrada de recursos hídricos, manejo y conservación de suelos; manejo de ecosistemas con prioridad a ecosistemas frágiles, y buenas prácticas ambientales;
- h) Concientizar y sensibilizar a la ciudadanía sobre el manejo y conservación del eco-sistema;
- i) Propiciar, generar y ejecutar los convenios de gestión ambiental entre los Organismos Gubernamentales y Seccionales;
- j) Liderar los proyectos de cooperación interinstitucional, nacionales e internacionales referentes a la Gestión Ambiental;
- k) Dirigir, elaborar y ejecutar el POA de su área;
- l) Presentar el informe de resultados para la evaluación de la gestión de su área;
- m) Las demás funciones que le asigne la autoridad competente, leyes y reglamentos.

### **Productos y Servicios:**

- g) Plan anual de actividades para la implementación de planes y proyectos de mitigación de impacto ambiental
- h) Informes técnicos ambientales para obras de interés cantonal;
- i) Eventos de concientización y sensibilización a la ciudadanía sobre el manejo y conservación del eco-sistema;

- j) Plan de desarrollo forestal para el Cantón Sigchos;
- k) Convenios de cooperación y alianzas estratégicas para la gestión ambiental.

## **GESTIÓN DE REGISTRO DE LA PROPIEDAD**

**Responsable:** Registrador de la Propiedad

**Misión:** Cumple con el proceso de inscribir y registrar títulos, documentos que tengan relación con bienes raíces, y actos mercantiles y adjudicaciones de propiedades gestionadas por la Subsecretaría de tierras.

### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Llevar los diferentes registros en el papel del sello correspondiente para que se protocolicen y a su vez foliarlos en forma sucesiva;
- b) Realizar los actos de apertura y cierre de los registros, mismos que empezarán y concluirán con el año, se hará la inscripción de los mismos bajo una serie sucesiva de números independientes de la serie general del repertorio;
- c) Organizar los registros conteniendo un índice en orden alfabético para facilitar y dinamizar la búsqueda de nombres y apellidos de los otorgantes y el nombre del inmueble a que se refiere la inscripción;
- d) Llevar un libro de índice general por orden alfabético de los títulos o documentos que se inscriban cada año;
- e) Registra los actos, títulos y documentos que ya han sido legalizados por su propietario; y,
- f) Cualquier otro contrato o acto cuya inscripción sea exigida por la Ley.



## **Productos y servicios**

- a) Registros protocolizados y foliados;
- b) Actos de apertura y cierre de registros;
- c) Registro de actos, títulos y documentos legalizados por su propietario.
- d) Archivo físico y digital de los registros.

## **7. PROCESOS HABILITANTES DE APOYO - OPERATIVO**

### **Gestión de Secretaría General**

**RESPONSABLE:** Secretario General

**Misión:** Dar fe de los actos del Concejo y de la Alcaldía, dar apoyo en los diferentes trámites de estas áreas mediante el soporte de documentación y archivo, y en el despacho diario de los asuntos de la Corporación y certificar los actos administrativos y normativos expedidos por la institución.

### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Programar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de su competencia y establecer procedimientos de trabajo adecuados, que permita una oportuna atención y despacho de los asuntos de la Institución;
- b) Redactar y suscribir las Actas del Concejo y de las Comisiones Cantonales;
- c) Preparar la documentación necesaria para los Miembros del Concejo y convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias;
- d) Organizar las actividades de recepción de documentos e información y mantener un adecuado sistema de documentación y archivo de la administración central, así como la formación de un protocolo encuadernado y sellado con su respectivo índice numérico de los actos decisorios del Concejo;
- e) Poner fe de presentación a todos los documentos y solicitudes que ingresan al Concejo, Alcalde y a las Comisiones Permanentes; así como llevar registros y realizar seguimiento a los trámites en los que intervienen los demás procesos de la Municipalidad;

- f) Mantener un sistema adecuado de información interna como externa y previa autorización del Alcalde, de los asuntos en trámite, así como de aquellos de interés institucional y que tienen que ver con la relación entre la Municipalidad y la ciudadanía;
- g) Participar en la elaboración de Ordenanzas, Reglamentos, Acuerdos, de interés institucional a ser sometidos a la aprobación del Concejo; y,
- h) Las demás asignadas por ley, y los que disponga la autoridad competente.

### **Productos y servicios**

- a) Documentación y archivos;
- b) Documentación y correspondencia de los usuarios;
- c) Trámites de documentación de usuarios internos y externos;
- d) Control del archivo general;
- e) Base de datos actualizada;
- f) Documentos dados de baja;
- g) Estadísticas de resoluciones, trámites ingresados y enviados;
- h) Sistemas de procesos mejorados;
- i) Seguimiento a documentos en trámite.

## **GESTION ADMINISTRATIVA**

### **Responsable: Dirección de gestión administrativa**

**Misión:** Administración y control de servicios institucionales materiales, económicos y de administración de talento humano de la municipalidad. Prestará todos los servicios auxiliares que las demás unidades del nivel operativo y las del nivel asesor y directivo requieran para el cumplimiento de sus funciones.

### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Ejercer las atribuciones conferidas por el Alcalde mediante acto administrativo.  
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la máxima autoridad;

- b) Aplicar los procedimientos de control interno para verificar la documentación y demás requisitos para la gestión;
- c) Autorizar el gasto y la inversión conforme al plan anual de contrataciones.
- d) Mantener aseguradas las instalaciones y bienes de la institución;
- e) Mantener operativas las instalaciones de la institución;
- f) Coordinar la ejecución del Proceso de Gestión de Talento Humano
- g) Administrar, orientar y capacitar sobre el uso de Sistemas de Información y Comunicación, gestionando el apoyo técnico necesario a los funcionarios y usuarios
- h) Administrar el parque automotor liviano de la Institución;
- i) Generar el Plan de mantenimiento de vehículos preventivo y correctivo;
- j) Verificar que todos los vehículos del Gobierno Municipal se encuentren debidamente matriculados;
- k) Emitir de manera urgente y oportuna los informes de accidentes;
- l) Autorizar las solicitudes de pago por utilización de combustibles y lubricantes, que sean necesarias para el buen manejo de los vehículos de la Municipalidad;
- m) Cumplir lo dispuesto en el Reglamento de Utilización, Mantenimiento, Movilización, Control y Determinación de Responsabilidades, de los Vehículos del Sector Público previstos en Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; y,
- n) Elaborar el Plan anual de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles;
- o) Políticas y normas sobre desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones;
- p) Elaborar el plan anual de actividades y controlar su ejecución, así como la dirección y supervisión de las tareas de las dependencias bajo su cargo;
- q) Realizar estudios para la implementación de una adecuada estructuración administrativa en la municipalidad y efectuar permanentemente los cambios que sean necesarios en función del crecimiento y necesidades del servicio;
- r) Realizar estudios para la simplificación de sistemas, métodos y más procedimientos de trabajo, que asegure un despacho adecuado y oportuno en las diferentes gestiones municipales;
- s) Preparar manuales de procedimiento y más regulaciones de carácter interno, que normen el funcionamiento de las diferentes unidades de trabajo;
- t) Preparación de formularios, registros y programas para el uso de las diferentes acciones de trabajo y sistematizar los trámites y archivos de la Dirección;

- u) Organizar, controlar y administrar los bienes de conformidad con lo que establece la Ley y el Reglamento Interno, las adquisiciones, y transporte;
- v) Organizar los servicios de Conserjería, Guardianía y servicios varios de la Institución municipal y sus dependencias, así como determinar e implementar las correspondientes normas de seguridad;
- w) Administrará la nómina y demás sistemas de pago del personal en coordinación con la Dirección de Talento Humano y la Coordinación Financiera;
- x) Administrar el Sistema de Gestión Documental y Archivo;
- y) Optimizar la gestión de la documentación y Archivo mediante la elaboración de políticas, reglamentos, normativas y manuales administrativos específicos de control documental y archivo;
- z) Administrar el servicio de mensajería interna y externa;
- aa) Coordinar la elaboración del POA y PAC institucional;
- bb) Dirigir la elaboración, ejecución y seguimiento del POA y PAC de su área;
- cc) Intervenir en la elaboración de la proforma presupuestaria de acuerdo a las necesidades previstas dentro del plan operativo;
- dd) Cumplir y hacer cumplir las normas legales vigentes y las disposiciones internas; y,
- ee) Las demás asignadas por ley, y las que disponga la autoridad competente.

## **Gestión del parque automotor**

### **Productos y servicios**

- a) Presentación del informe anual de requerimiento de repuestos, accesorios e insumos;
- b) Plan de mantenimiento del parque automotor y equipo caminero municipal;
- c) Informes vehículos livianos o pesados en mal estado;
- d) Mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinarias y vehículos municipales;
- e) Diagnósticos sobre los daños que se presenten;
- f) Pedidos de repuestos y lubricantes; y,
- g) Los demás asignados por ley, y los que disponga la Dirección de Gestión Administrativa.

## **Gestión de bodega**

### **Productos y servicios**

- a) Recepción, almacenamiento, custodia, clasificación y distribución de materiales;
- b) Identificación, codificación y ubicación de los materiales, conformación de stocks, mínimos y máximos e inventarios periódicos indispensables;
- c) Control adecuado de los ingresos a bodega de materiales, suministros, y combustibles;
- d) Materiales y bienes entregados en plazos previstos, calidad requerida con previa acta entrega recepción;
- e) Informes de stock de suministros y materiales;
- f) Informes de constatación física de inventarios;
- g) Control y codificación de inventarios;
- h) Control del historial de cada bien municipal con su respectiva tarjeta de responsabilidad; y,
- i) Los demás asignados por ley, y los que disponga la Dirección de Gestión Administrativa.

## **Gestión de sistemas informáticos**

### **Productos y servicios**

- a) Sistemas informáticos actualizados;
- b) Redes y asistencia técnica;
- c) Página web municipal actualizada;
- d) Plan de Mantenimiento Correctivo y Preventivo de Hardware y Software;
- e) Instrucción permanente; y,
- f) Los demás asignados por ley, y los que disponga la Dirección de Gestión Administrativa.

## **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Responsable:** Jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano

**Misión:** Mantener un adecuado entorno laboral y bienestar de los funcionarios del GAD Municipal de Sigchos, mediante el mejoramiento de procesos y fortalecimiento intelectual, profesional y personal para satisfacer los requerimientos del cliente interno con un alto grado de eficacia, eficiencia y calidez.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Ejercer las atribuciones delegadas por el Alcalde del Municipio de Sigchos.
- b) Cumplir y hacer cumplir leyes, reglamentos, instructivos normas de su competencia, acuerdos y resoluciones de la institución;
- c) Asesorar a los niveles directivos de la institución en aspectos relacionados con el sistema de desarrollo institucional, administración del talento humano y bienestar laboral;
- d) Dirigir, coordinar y control el diseño e implementación de las políticas, normas e instrumentos técnicos de administración de desarrollo institucional; gestión de talento humano, y seguridad laboral;
- e) Presentar a la máxima autoridad el proyecto de planificación organizacional por procesos, planificación de recursos humanos y manual de clasificación y valoración de puestos para su análisis y aprobación;
- f) Diagnosticar las necesidades de capacitación Talento Humano en cada una de las dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado de Sigchos.
- g) Diseño y ejecución de los planes de capacitación;
- h) Ejecutar, supervisar y controlar la contratación del talento humano del GAD del Cantón Sigchos.
- i) Diseñar y ejecutar el sistema de evaluación de desempeño para los funcionarios del GAD del Cantón Sigchos.
- j) Difundir el reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos manuales procedimiento y reglamentos a los funcionarios de la institución.
- k) Implementar en los niveles normas, sistemas y manuales de procedimientos administrativos.
- l) Administrar el sistema de información del talento humano de la Municipalidad.
- m) Liderar los procesos de jubilación, traspasos, traslados, rotaciones e ingresos de personal.

- n) Generar estrategias institucionales que contribuyan al desarrollo de una adecuada cultura organizacional y calidad de vida laboral.
- o) Mantener actualizada la base de datos del sistema de gestión de la coordinación con información del talento humano institucional;
- p) Dirigir la elaboración, ejecución y seguimiento del POA de su área;
- q) Elaborar, ejecutar y evaluar los planes, programas y proyectos de su gestión.
- r) Evaluar la gestión de su área; y,
- s) Las demás funciones que le asigne la autoridad competente, leyes y reglamentos.

### **Productos y servicios**

- a) Informe de los procesos de selección;
- b) Plan de Capacitación, diagnóstico de necesidades y ejecución;
- c) Diseño de puestos, determinación de perfiles y evaluación del desempeño;
- d) Estudios de escalas de remuneraciones;
- e) Banco de datos del personal actualizado;
- f) Acciones de personal;
- g) Régimen disciplinario;
- h) Normativa legal vigente respecto a prestaciones sociales, legales, extralegales y salarios;
- i) Orientación y solución de conflictos;
- j) Manejo adecuado de las hojas de vida del personal activo y pasivo; y,
- k) Los demás productos y servicios asignados por ley y los que disponga la Dirección de Gestión Administrativa.

### **Gestión de asistente de personal**

#### **Productos y servicios**

- a) Informes de aplicación legal en los subsistemas de administración del talento humano;
- b) Proyectos de reglamentos, manuales e instructivos;
- c) Procesos técnicos de clasificación, valoración, reclutamiento y selección de personal;

- d) Informes para la contratación del personal;
- e) Acciones de personal, relativos a licencias, permisos, vacaciones, sanciones, amonestaciones, traslados, cambios y demás movimientos administrativos, así como el control y registros de contratos y nombramientos;
- f) Planes de racionalización y reducción de personal, de conformidad con la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento y el Código del Trabajo;
- g) Sistema de evaluación del desempeño del personal;
- h) Base de datos actualizada sobre los programas de capacitación y formación;
- i) Base de datos actualizada de los registros individuales de los expedientes del personal a nombramiento, contrato y trabajadores, con los datos relativos a identificación personal, cargo, dependencia donde labora, remuneraciones recibidas, fecha de ingreso y de salida, ascensos, incrementos, educación formal, cursos de capacitación, traslados, cambios administrativos, contactos (dirección y número de teléfonos fijos y móvil) y demás registros componentes del historial de vida;
- j) Calendario de vacaciones;
- k) Resoluciones de sanciones disciplinarias y actuar como secretario ad – hoc, en el levantamiento de sumarios administrativos y vistos buenos;
- l) Asistencia del personal;
- m) Informes, memorandos, cuadros de resúmenes de acciones de personal y demás información que se requiera para el análisis de la Gestión de Personal y de los organismos de control;
- n) Trámites con el Instituto Ecuatoriano de seguridad Social, tales como avisos de enfermedad, préstamos quirografarios, devolución y utilización de fondos de reserva, avisos de entrada y salida, informes sobre accidentes de trabajo, entre otros;
- o) Estudios de clasificación, remuneración y creaciones de puestos en la institución;
- p) Informes administrativos y económicos relacionados al pliego de peticiones de los trabajadores;
- q) Informes periódicos, relacionados a la aplicación y cumplimiento del contrato colectivo de la institución;
- r) Control y supervisión de dependencias que trabajan con personal de cuadrilla;
- s) Informe de novedades a su inmediato superior; y,



- t) Los demás asignados por ley, y los que dispongan la jefatura de Talento Humano y la Dirección de Gestión Administrativa.

## **SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

**RESPONSABLE:** Técnico en Seguridad y Salud Ocupacional

**Misión:** Garantizar la salud y seguridad ocupacional de todos los funcionarios y trabajadores, asegurando la dotación de equipos de seguridad tanto para el personal como para las instalaciones, en función de las actividades y áreas de desempeño; diseñar y actualizar los planes de prevención de riesgos y reglamentos de seguridad e higiene laboral y coordinar y difundir los planes de contingencia.

### **Atribuciones y Responsabilidades**

- a) Asesorar a la Alta Dirección en temas de Seguridad y Salud Ocupacional;
- b) Desarrollar y ejecutar planes, programas y proyectos que mitiguen el riesgo;
- c) Gestionar la evaluación y control de riesgos y salud ocupacional;
- d) Cumplir y hacer cumplir con el marco legal vigente relacionado con la Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional;
- e) Ejecutar la investigación de accidentes y enfermedades ocupacionales (morbilidad), estableciendo acciones que eliminen las causas;
- f) Realizar exámenes pre-ocupacionales, periódicos, especiales y de salida;
- g) Desarrollar procesos de mejoramiento continuo para la gestión seguridad, higiene y salud ocupacional;
- h) Ejecutar inspecciones y auditorías técnicas en base a la normativa y políticas establecidas;
- i) Documentar y comunicar los datos de las investigaciones de accidentes e inspecciones a las autoridades competentes;
- j) Asegurar el cumplimiento de las tareas asignadas a los Comités de seguridad y salud de los funcionarios y trabajadores;
- k) Realizar talleres de inducción y capacitación a los funcionarios y trabajadores en temas específicos de seguridad, salud e higiene ocupacional;

- l) Gestionar la aprobación de la documentación establecida por la Ley: reglamentos, permisos, planes contingencia y emergencia;
- m) Establecer los lineamientos para levantar los indicadores de la Gestión que contribuyen a la Planificación Estratégica;
- n) Analizar los indicadores de impacto, resultado de los programas y proyectos a cargo de esta Unidad;
- o) Dirigir la elaboración, ejecución y seguimiento del POA de su área;
- p) Las demás funciones que le asigne la autoridad competente, leyes y reglamentos.

### **Productos y servicios**

- a) Planes de contingencia y emergencia a realizarse;
- b) Informes de investigación de accidentes y enfermedades ocupacionales
- c) Archivo de los exámenes pre-ocupacionales, periódicos, especiales y de salida;
- d) Informes de inspecciones y auditorías realizadas en el ámbito de su competencia;
- e) Informe de la realización de planes de capacitación;
- f) Aprobación de permisos y documentación establecida por la Ley
- g) Documento que contiene el POA de su área

## **GESTIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS**

### **Responsable: Jefe de la Unidad de Abastecimiento Interno**

**Misión:** Asesorar y administrar con calidad, eficiencia y eficacia los procedimientos de contratación pública en función del marco jurídico y al amparo de las políticas institucionales para atender los requerimientos del plan estratégico institucional mediante procesos eficientes con proveedores, usuarios internos y externos

### **Atribuciones y Responsabilidades**

- a) Administración y manejo del portal de compras públicas [www.compraspublicas.gob.ec](http://www.compraspublicas.gob.ec) en el marco de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Contratación Pública y su reglamento;

- b) Coordinar y agilizar los procedimientos de contratación pública en coordinación con la Dirección Administrativa;
- c) Seleccionar el tipo de procedimiento de contratación idóneo para bienes, obras o servicios y consultorías;
- d) Coordinar la elaboración del plan anual de contratación que debe concordar con el plan estratégico institucional y a los POA's de cada área de la institución;
- e) Publicar, actualizar y mantener vigente el PAC institucional;
- f) Cotización de bienes y servicios para elegir la mejor oferta;
- g) Publicar las facturas de bienes y servicios por ínfima cuantía y de régimen especial;
- h) Notificaciones de adjudicación a los proveedores;
- i) Solicitud de informes técnicos a las unidades requirientes para la toma de decisiones de las compras a realizarse;
- j) Gestionar las actividades y procedimientos de su área;
- k) Seguimiento de procesos de contratación de bienes, servicios, obras y consultorías;
- l) Elaboración de órdenes de compra y cuadros comparativos de las ofertas;
- m) Publicar los procesos de contratación de bienes, obras, servicios y consultorías;
- n) Garantizar el archivo de la documentación correspondiente a cada proceso de contratación;
- o) Proveer la logística necesaria para el abastecimiento de los bienes y servicios;
- p) Cumplir y hacer cumplir lo dispuestos en la Ley Orgánica de Contratación Pública y su reglamentos así como las disposiciones internas relacionadas;
- q) Dirigir la elaboración, ejecución y seguimiento del POA de su área;
- r) Evaluar la gestión de su área; y,
- s) Las demás funciones que le asigne la autoridad competente, leyes y reglamentos.

### **Productos y servicios**

- a) Publicación del Plan Anual de Contrataciones, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Contratación Pública;
- b) Revisión y elaboración de los pliegos para los distintos procesos de contratación, mediante el portal de compras públicas;
- c) Solicitud de autorización mediante informe a la máxima autoridad, para la publicación de un proceso en la página del portal de compras públicas, con resolución respectiva suscrita por su autoridad;

- d) Publicación en el portal de compras públicas los procesos de contratación de bienes, obras y servicios;
- e) Control y supervisión los procesos publicados en la página [www.compraspublicas.gob.ec](http://www.compraspublicas.gob.ec);
- f) Subir al portal de compras públicas las resoluciones de actas y aclaraciones; y,
- g) Hacer conocer a la máxima autoridad de la institución sobre la adjudicación del proceso y solicitar autorización para la elaboración del contrato; y,
- h) Los demás asignados por ley, y los que disponga la Dirección de Gestión Administrativa.

## **GESTION DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

**RESPONSABLE:** Jefe de la Unidad de Tic's

**Misión:** Investigar, planificar, organizar, dirigir, automatizar, coordinar y controlar las actividades de orden informático de la Institución, con la finalidad de obtener productos que contribuyan con el óptimo desarrollo de todas las actividades de la institución, brindar el soporte técnico necesario a funcionarios, empleados y usuarios externos de los recursos informáticos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Sigchos.

- a) Apoyo al desarrollo del Cantón a través de la gestión de las TIC's.
- b) Definir, justificar e implementar y actualizar la infraestructura relacionada con las TIC's en la institución;
- c) Instalar y mantener los sistemas de comunicación entre los centros de trabajo y proyectos;
- d) Garantizar la implementación de las aplicaciones informáticas requeridas;
- e) Elaborar y proponer normas, procedimientos e instructivos para el uso y mantenimiento de los sistemas de comunicación e informática;
- f) Garantizar la confidencialidad, integridad, protección y disponibilidad de la información digital que se gestiona a través de los sistemas de la institución;
- g) Cumplir y hacer cumplir las normas técnicas para las TIC's;
- h) Asegurar la estandarización de los sistemas de la institución;
- i) Desarrollar aplicativos para el mejoramiento del flujo de información entre los procesos;

- j) Garantizar la operatividad de los equipos, sistemas, comunicaciones y plataforma de base de datos;
- k) Proveer los servicios de ayuda y mantenimiento informático institucional;
- l) Realizar mantenimiento informático a toda la institución;
- m) Levantar indicadores de gestión de operaciones de la Unidad de Tecnologías de la información y comunicación;
- n) Dirigir la elaboración, ejecución y seguimiento del POA de su área;
- o) Evaluar la gestión de su área; y,
- p) Las demás funciones que le asigne la autoridad competente, leyes y reglamentos.

### **Productos y Servicios**

- a) Planes de implementación de infraestructura relacionada con las TIC's de la institución;
- b) Desarrollo de aplicativos para el mejoramiento del flujo de la información institucional.
- c) Planes de mantenimiento preventivo.
- d) Documento con el POA del área.

### **GESTIÓN FINANCIERA**

**RESPONSABLE:** Dirección Financiera

**Misión:** Administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros asignados a la Institución y aquellos que se generan por autogestión, proveer de información financiera veraz y oportuna para toma de decisiones, sobre la base del registro de transacciones financieras, formular e implementar esquemas de control financiero, sujetas a las disposiciones de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno y las Normas y Reglamentos Internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sigchos.

## **Atribuciones y Responsabilidades**

- a) Diseñar, implantar y mantener los sistemas financieros de la Municipalidad, así como los demás planes y programas para la aprobación del Alcalde y del Concejo;
- b) Entregar oportunamente el ante proyecto presupuestario al Alcalde o ejecutiva, para conocimiento de la Asamblea Local y posteriormente ser aprobada por el legislativo;
- c) Proveer la Planificación Operativa Anual Financiada
- d) Administrar y controlar la correcta utilización del presupuesto y en caso de ser necesario, proponer las reformas;
- e) Velar por el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos, así como de los depósitos inmediatos y eficientes;
- f) Proponer proyectos de autogestión que permita mejorar sustancialmente los ingresos y nuevas fuentes de recursos;
- g) Estudiar, recomendar y gestionar la contratación de créditos internos y externos, para financiar obras de inversión o proyectos específicos;
- h) Elaborar proyectos de ordenanzas y reglamentos que permita una mejora en las recaudaciones;
- i) Elaborar en coordinación con los diferentes procesos del área financiera, la estimación provisional de los ingresos para el próximo ejercicio financiero;
- j) Elaborar el análisis presupuestario que permita controlar y evaluar la ejecución presupuestaria y financiera;
- k) Dirigir y ejecutar la administración tributaria municipal de conformidad con el Código Orgánico de Institución Territorial Autonomía y Descentralización, el Código Orgánico Tributario, y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas;
- l) Organizar y supervisar las actividades que corresponden a las áreas de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería; Rentas y Recaudaciones;
- m) Intervenir en la baja y enajenación de bienes y mantener los registros de control correspondientes; y,
- n) Las demás asignadas por ley, y las que disponga el Proceso Gobernante.

## **Gestión de presupuesto**

### **Productos y servicios**

- a) Directrices presupuestarias;
- b) Planes, programas y proyectos;
- c) Seguimiento y control;
- d) Evaluación y rendimiento;
- e) Ingresos y gastos planificados;
- f) Planeación de resultados;
- g) Operaciones periódicas; y,
- h) Los demás asignados por ley, y los que disponga la Dirección de Gestión Financiera.

## **Gestión de contabilidad**

### **Productos y servicios**

- a) Contabilidad automatizada;
- b) Normas, manuales e instructivos expedidos por el Ministerio de Economía y Finanzas;
- c) Presupuesto de ingresos por cuentas y partidas y demás gestiones relativas a los programas de trabajo;
- d) Tareas y responsabilidades por equipos de trabajo;
- e) Sistema de administración financiera;
- f) Registro ordenado y sistemático de las operaciones contables;
- g) Informes de los estados financieros mensuales y consolidados anuales;
- h) Procedimientos de control;
- i) Recomendaciones a los sistemas y procedimientos contables;
- j) Procesamiento automático de transacciones y obligaciones;
- k) Plan general de cuentas actualizado;
- l) Proforma presupuestaria anual;
- m) Constatación física de bienes, muebles, suministros, equipos e instalaciones;
- n) Órdenes de pago con respaldos;
- o) Registro del movimiento de las cuentas bancarias;
- p) Conciliación de los estados contables de los mayores generales;

- q) Comprobantes de obligaciones contraídas;
- r) Proceso contable coordinado con 'áreas afines;
- s) Registros del área de bodega;
- t) Monitoreo y auditoría de áreas críticas;
- u) Los demás asignados por ley, y los que le asigne la Dirección de Gestión Financiera.

## **Gestión de Tesorería**

### **Productos y servicios**

- a) Sistema de recaudación de fondos municipales, y de terceros;;
- b) Procedimientos técnicos-administrativos-legales;
- c) Pagos de la Municipalidad, transferencias bancarias, firmar cheques de las transacciones;
- d) Reportes de flujo de caja y de especies valoradas, comprobantes y documentos de respaldo;
- e) Certificaciones, depósitos y giros bancarios;
- f) Coordinación permanente con Contabilidad, Liquidación de Impuestos, Tasas y Contribuciones, y envío oportuno de documentación correspondiente;
- g) Informes sobre documentos bajo su custodia y próximos a su vencimiento;
- h) Protección y seguridad de los recursos y demás documentación bajo su custodia;
- i) Suscripción de títulos de crédito en conjunto con las dependencias de Rentas y Recaudaciones;
- j) Órdenes de pago objetadas e ilegales;
- k) Agentes de retención;
- l) Expediente de especies valoradas; y,
- m) Los demás asignados por ley, y los que disponga la Dirección de Gestión Financiera.

## **Gestión de rentas**

### **Productos y servicios**

- a) Emisión de títulos de crédito, de tipo anual, mensual y diario;



- b) Avalúos en los catastros de patentes de comercio, activos totales e impuestos a los vehículos (rodaje) y aplicación de sustentos legales;
- c) Ingresos tributarios y no tributarios;
- d) Ingresos tributarios que provienen de impuestos, tasas y contribución especial de mejoras;
- e) Rentas provenientes del patrimonio municipal;
- f) Inventario de patentes actualizado;
- g) Sistema de control y codificación de inventarios,
- h) Bienes del sector público; y,
- i) Los demás asignados por ley, y los que asignare el Tesorero/a y la Dirección de Gestión Financiera.

### **Gestión de recaudación**

#### **Productos y servicios**

- a) Impuestos, tasas y otros servicios en custodia;
- b) Acciones de cartera vencida e intereses;
- c) Cuadros de información de recaudaciones y saldos de caja;
- d) Registros de títulos de crédito, pagos efectuados y en mora;
- e) Informes periódicos a Tesorería;
- f) Procedimientos coactivos, baja de títulos, Informes de respaldo;
- g) Certificaciones de no adeudar a la Municipalidad;
- h) Registros de actividades cumplidas;
- i) Los demás asignados por ley, y los que disponga el Tesorero/a y la Coordinación de Gestión Financiera.

## **8. PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA**

### **GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA**

**RESPONSABLE:** Coordinador de Sindicatura

**Misión:** Asesorar y estudiar los asuntos legales y judiciales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal con eficiencia, claridad, acierto y actualización, tanto al nivel directivo, ejecutivo y legislativo como en las relaciones institucionales con terceros, teniendo presente permanentemente, en todos los casos, el carácter fundamental del municipio para la realización del bien común al ciudadano como eje y destinatario de las actuaciones municipales.

**Atribuciones y responsabilidades:**

- a) Representar en las diligencias judiciales y extrajudiciales de competencia de la Municipalidad y coordinar las acciones e instancias de acuerdo a las leyes vigentes;
- b) Asesorar al proceso legislativo, gobernante, agregados de valor y habilitantes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en asuntos de orden jurídico;
- c) Estudiar y emitir dictámenes de carácter jurídico y legal sobre los asuntos que le sean sometidos;
- d) Elaborar proyectos de ordenanzas, acuerdos, convenios, contratos, reglamentos y más instrumentos legales o jurídicos y continuar con su trámite hasta su legalización;
- e) Elaborar providencias de adjudicaciones de terrenos, minutas de aclaración de linderos, dimensiones y superficie;
- f) Intervenir de acuerdo a lo dispuesto en las leyes de la materia y sus reglamentos en los direcciones precontractuales y de contratación que realiza la Municipalidad, cuidando que se cumplan con todos los procedimientos legales para este efecto, entre ellos elaborar las Resoluciones de aprobación de pliegos, adjudicaciones de contrato, declaración de adjudicatarios fallidos, declaración de procedimiento desierto;
- g) Revisar los documentos habilitantes previa a la celebración de los contratos y convenios observando el cumplimiento de todas las disposiciones legales;

- h) Emitir informes y absolver consultas relacionadas con la aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y más disposiciones legales afines vigentes;
- i) Mantener un archivo actualizado y especializado de direcciones y documentación correspondiente a las actividades de Asesoría Jurídica;
- j) Participar y vigilar el trámite de las direcciones civiles, penales, laborales y administrativos propuestos contra la Municipalidad o que ésta inicie contra terceros;
- k) Asistir a las sesiones del Concejo, con voz informativa, cuando se lo requiera;
- l) Las demás que le asigne el Proceso Gobernante.

### **Productos y servicios**

- a) Patrocinio judicial y extrajudicial;
- b) Dictámenes e informes legales;
- c) Proyectos de ordenanzas y reglamentos;
- d) Contratos y convenios;
- e) Demandas y juicios;
- f) Ordenamiento jurídico de la institución a través de ordenanzas;
- g) Ordenamiento jurídico nacional automatizado dentro de la institución;
- h) Modelo jurídico eficiente, rápido y eficaz.

### **GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA**

**RESPONSABLE:** Auditor Interno.

La unidad de auditoría, constituye un elemento importante del control interno de la entidad, su labor se concentra principalmente en exámenes especiales de las operaciones administrativas y/o financieras con sujeción a las disposiciones legales y normas nacionales e internacionales de auditoría aplicables al sector público.

**Objetivos y alcances.**- Con el fin de realizar la evaluación integral de la Institución, esta Unidad mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, realizará exámenes especiales y evaluaciones al sistema de control interno para asegurar la eficiencia de las operaciones; la asesoría a todos los niveles de la Institución; la evaluación de la estructura y ambiente de control interno; el seguimiento continuo y posterior de las actividades financieras, operativas, ambientales y técnica, el logro de los objetivos Institucionales; así como la participación en las entregas recepciones de bienes y servicios y el estudio y evaluación de las diversas denuncias y consultas dispuestas por la máxima autoridad, entre otras actividades.

**Ubicación de la Unidad de Auditoría Interna.**- Para alcanzar la mayor independencia en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, la Unidad de Auditoría Interna se encuentra ubicada orgánicamente en el nivel asesor del Concejo Municipal y el Alcalde como máxima autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sigchos.

#### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Realizar la evaluación posterior de las operaciones y actividades de la entidad, a través de exámenes especiales y evaluaciones al sistema de control interno por disposición expresa del Contralor General del Estado;
- b) Evaluar la eficacia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones aplicables;
- c) Identificar y evaluar los procedimientos y sistemas de control y de prevención internos para evitar actos ilícitos y de corrupción que afecten a la entidad;
- d) Efectuar el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes de auditoría, practicados por las Unidades de Auditoría Interna y externa, sobre la base del cronograma preparado por los funcionarios responsables de su aplicación y aprobado por la máxima autoridad;
- e) Facilitar mediante sus informes que la Contraloría General del Estado, determine las responsabilidades administrativas y civiles culposas, así como también los indicios de responsabilidad penal, conforme lo previsto en la Ley Orgánica de la

Contraloría General del Estado, la cual, en estos casos, necesariamente realizará el control de calidad que corresponda;

- f) Asesorar a las autoridades, niveles directivos y servidores de la entidad, en el campo de su competencia, y en función del mejoramiento continuo del sistema de control interno de la entidad;
- g) Preparar los planes anuales de auditoría y presentarlos a la Contraloría General del Estado en las fechas establecidas por este organismo de control para cada año. Dichos planes serán elaborados de acuerdo con las políticas y normas emitidas por este organismo;
- h) Enviar a la Contraloría General del Estado para su aprobación, los informes de auditoría, de exámenes especiales o evaluaciones al sistema de control interno suscritos por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, en el plazo máximo de 30 días laborables posterior a la comunicación de resultados; una vez aprobados dichos informes, el Jefe de la Unidad los remitirá a la máxima autoridad de la institución a la que pertenezca, y,
- i) Cumplir las demás obligaciones señaladas en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.

## **GESTIÓN DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL**

**RESPONSABLE:** Director de Comunicación Social e Imagen Institucional

**Misión:** Comunicar e informar en forma abierta, interactiva, oportuna, imparcial y de calidad, los alcances de la gestión del Concejo Municipal posicionando las políticas, planes, programas y proyectos ejecutados, que permitan fortalecer la imagen institucional.

### **Atribuciones y responsabilidades**

- a) Diseñar y coordinar los procesos de comunicación;
- b) Asesorar en las áreas de comunicación corporativa al Concejo Municipal;
- c) Realizar diagnósticos situacionales del estado en que se encuentre la comunicación;
- d) Diseñar, proponer y realizar las estrategias corporativas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en términos de imagen para desarrollarse a través del periodismo, las relaciones públicas, el protocolo ceremonial, el diseño y otras

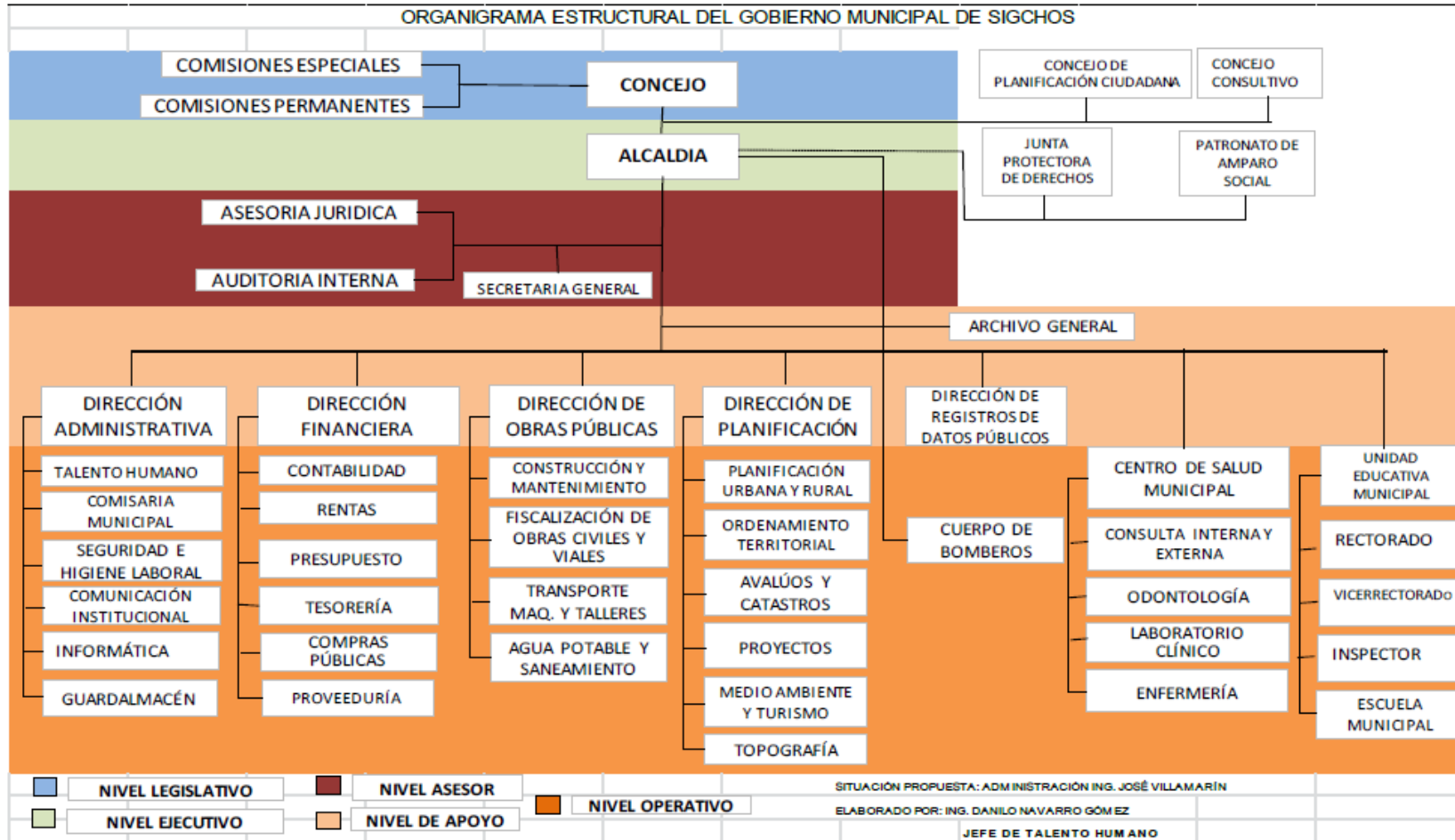
- comunicaciones estratégicas, a objeto de que la institución esté bien posicionada en el ámbito nacional y especialmente en su área de influencia geográfica;
- e) Realizar productos comunicacionales para la identidad institucional;
  - f) Identificar y mantener comunicación directa con todas las instituciones y organizaciones para lograr proyectar la imagen institucional municipal;
  - g) Preparar informes periodísticos;
  - h) Planificar, programar, organizar y difundir a través de los diversos medios de comunicación pública y de campañas directas de información social, todo lo relativo a las acciones y labores efectuadas por la Municipalidad y el Concejo Cantonal;
  - i) Coordinar y colaborar con las distintas unidades en la elaboración de estrategias, y demás formas de comunicación colectiva, de tal manera que se mantenga una imagen armoniosa y coherente de todas las actividades realizadas por la Municipalidad;
  - j) Ejecutar las políticas en materia de comunicación y difusión a la comunidad, de las acciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal que hayan sido aprobadas en cualquier tiempo; y,
  - k) Las demás asignadas por ley, y las que disponga el Proceso Gobernante.

### **Productos y servicios**

- a) Plan anual;
- b) Agenda de relaciones públicas y actos protocolarios e institucionales;
- c) Informe de página web;
- d) Videos del Gobierno Municipal;
- e) Boletines de prensa, artículos especiales, folletos, trípticos, álbum fotográfico, memorias y afiches;
- f) Informes de ruedas de prensa;
- g) Informes de impacto de actos institucionales ante la opinión pública;
- h) Informe de análisis y control de impacto de la información vertida por diferentes medios, en relación a la gestión institucional;
- i) Base de datos de medios impresos, audio, video, eventos, fotos, y otros de redacción periodística de productos institución.

### 3.4 ANALISIS COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DEL GAD DEL CANTON SIGCHOS

#### ORGANIGRAMA ACTUAL

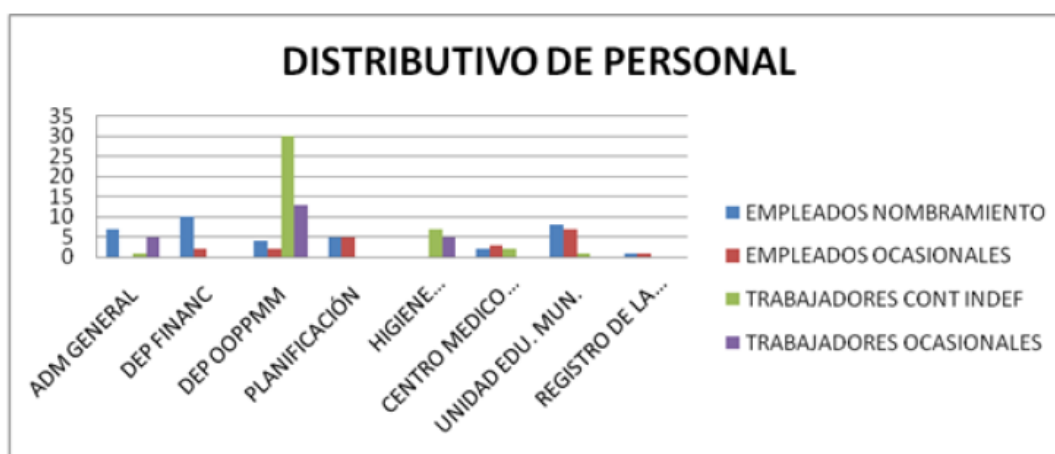






## ANALISIS DEL TALENTO HUMANO (DISTRIBUTIVO ACTUAL VS. PROPUESTA)

DEPENDENCIA	EMPLEADOS		TRABAJADORES		TOTAL
	NOMBRAMIENTO	OCASIONALES	CONT INDEF	OCASIONALES	
ADM GENERAL	7	0	1	5	13
DEP FINANC	10	2	0	0	12
DEP OOPMM	4	2	30	13	49
PLANIFICACION	5	5	0	0	10
HIGIENE AMBIENTAL	0	0	7	5	12
CENTRO MEDICO MUN.	2	3	2	0	7
UNIDAD EDU. MUN.	8	7	1	0	16
REGISTRO DE LA PROPIEDAD	1	1	0	0	2
TOTAL	37	20	41	23	121
	31%	17%	34%	19%	100%



FUENTE: Unidad de Administración de Talento Humano

Actualmente el Municipio del Cantón Sigchos, cuenta con 121 empleados y trabajadores, con la siguiente participación:

Administración 13

Financiero 12

Obras Públicas 49

Planificación 10

Higiene Ambiental 12

Centro médico 7

Unidad Educativa 16

Registro de la propiedad 2

La propuesta incluye el siguiente número de empleados y trabajadores:

AREA	ACTUAL	PROPUESTA	
Administración	13	30	<b>INCLUYE POLICIA BOMBEROS BODEGA Y CHOFERES</b>
Financiero	12	13	
Obras Públicas	49	40	
Planificación	10	14	
Higiene Ambiental	12	12	
Centro médico	7	8	
Unidad Educativa	16	0	cambio de unidad
Registro de la propiedad	2	3	
Fomento Productivo	0	4	
Gestion social	0	18	
Fiscalizacion	0	4	
Servicios Basicos	0	12	
Talento Humano	0	3	
Secretaria General	0	2	
Compras públicas	0	3	
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>166</b>	

El incremento del personal propuesto, obedece al incremento de unidades técnicas que actualmente no tiene el Municipio como es por ejemplo la Unidad de Gestión de Fomento Productivo, la Unidad de Gestión Social, la Unidad de Servicios Básicos, etc. En algunos casos hay ciertas unidades que han asimilado estas actividades, pero debido a su falta de especialización y concentración de tareas no han tenido mayor progreso e impacto en la comunidad, no ha permitido una adecuada gestión que permita mejorar los servicios y su cobertura.

En el caso de la Unidad Educativa, se la ha acogido en la Unidad de Gestión Social, sin embargo se recomienda su autonomía a través de una empresa pública Municipal que se especialice en este tema para brindar un mejor servicio a la comunidad, esto le permitirá crecer en el corto plazo.

Con relación a las competencias, con la finalidad de que se puedan asumir, es necesario que se desarrollen los instrumentos jurídicos y técnicos, el fortalecimiento del personal mediante programas de capacitación, adiestramiento y transferencia del conocimiento; lo

cual debe ser un proceso paulatino que demorará un plazo no menor de un año para las competencias asumidas mediante la propuesta planteada.

Es necesario que a medida que el Municipio asimile las competencias, se fortalezcan las unidades agregadoras de valor y de apoyo, para un adecuado desempeño y efectiva ejecución de las actividades.

Para la competencia de tránsito se estima que a partir de la presente fecha se podría generar en un plazo no menor a 18 meses, debido a la creación de la unidad, su capacitación, fortalecimiento y diseño de modelo de gestión y armonización del marco regulatorio.

Para aquellas unidades en las que se requiere un plan de políticas, normativas y ordenanzas; en función del resultado de los estudios que se realicen, sus procesos de asimilación y fortalecimiento serán a largo plazo de 36 a 48 meses.

De otro lado es importante indicar que en la propuesta, también se ha incorporado el criterio de integrar una mayor participación ciudadana en los procesos Municipales, de manera planificada y organizada para lo se propone la conformación de los consejos de participación, que en apoyo al Alcalde, afianzará su gestión y credibilidad hacia la ciudadanía, convirtiéndose en el mediano plazo en una institución de servicio y con incremento del nivel de satisfacción de la colectividad.

Es importante indicar que la asimilación de nuevas competencias, requiere de un incremento en su presupuesto, debido al incremento de personal, Sigchos es un Cantón pequeño y de bajo desarrollo, actualmente los servicios que presta no generan autosustentabilidad, sino que cumplen con los principios básicos de salubridad. Precisamente esta propuesta de administración por procesos permite organizar el equipo de trabajo, desconcentrar las actividades y procesos que demandan una mayor atención al público y planes de manejo como es la unidad de servicios básicos que actualmente se encuentra inmersa en la unidad de obras públicas, lo cual no permita concentrar los esfuerzos para mejorar estos servicios y su cobertura, este esfuerzo demandará también del apoyo del Gobierno Central e instituciones financieras con la entrega de recursos no reembolsables.

## **ANALISIS DE ASIMILACION DE COMPETENCIAS**

Con la finalidad de demostrar el nivel de desarrollo y la asimilación de competencias que el GAD de Sigchos tiene actualmente, se obtuvo la siguiente información por parte del Municipio:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización de buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
  - Aun no hay una política cantonal, pero si tenemos una visión clara de lo son las competencias de los gobiernos autónomos descentralizados a efectos de desarrollar y promover el buen vivir en el cantón (se generará las políticas cantonales con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial).
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
  - No hay una política para la promoción y construcción de equidad e inclusión en el cantón, el cual debe diseñarse.
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurado porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
  - En el estudio del Plan de ordenamiento territorial que se está realizando se pretende determinar las condiciones de urbanización parcelación, lotización y el régimen de uso del suelo y urbanístico.
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;

- No se ha implementado un sistema específico pero la participación ciudadana ha sido permanente en el cantón, mediante mecanismos como audiencias públicas, cabildos populares.
- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- En el año 2005, se realiza el plan de Desarrollo Estratégico cantonal, en la actualidad se encuentra realizando el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para dar cumplimiento a la norma jurídica.
- f) Ejecutar la competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la Ley en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de la calidad, eficiencia y eficacia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, interculturalidad, subsidiariedad participación y equidad.
- *Las competencias exclusivas se ejecutiva a la medida de las posibilidades del recurso económico y humano, y las competencias concurrentes en muchos de los casos ha asumido solamente la municipalidad, ya que los otros niveles de gobierno no lo asumen, incluso respecto de vialidad rural en algunos caso la municipalidad ha asumido en la totalidad por servir a la población.*
- g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;

- *No existe más que iniciativas de desarrollo de la actividad turística.*
- h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo la atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;
- *La infraestructura básica como vialidad y otros servicios ha sido promovida por la municipalidad para el desarrollo económico del cantón, y falta aún más impulsar la economía social y solidaria.*
- i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- *Existen iniciativas de esta administración Municipal para desarrollar un plan de vivienda para la población que carece de la misma.*
- j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, Juntas Cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria.

Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;

- *Existe solamente la protección a la Niñez y Adolescencias, faltaría el sistema de protección para los otros grupos de atención prioritaria, como para los adultos mayores, mujeres maltratadas, personas con capacidades especiales, si bien es cierto la Municipalidad concede esta protección a estos grupos, pero no como un sistema de protección integral, sino de forma aislado.*

- k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
- *No existe norma que regule o prevenga la contaminación ambiental aun en nuestro cantón.*
- l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios:
- Existe el camal municipal como infraestructura para dar el servicio de faenamiento de reses, servicios como plazas y cementerio que la municipalidad ofrece para el requerimiento de necesidades de los habitantes del Cantón, pero es necesario expedir una norma adecuada para que regule estos servicios.
- m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividades que se desarrolló en él, la colocación de publicidad, redes o señalización:
- No existe normativa cantonal al respecto.
- n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- Existe un convenio de apoyo de la Municipalidad para la Policía Nacional acantonada en Sigchos para contribuir a la seguridad ciudadana, pero no existe un consejo de seguridad ciudadana municipal.

- o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;
  - Este requerimiento se debe actualizar en el estudio del plan de desarrollo y ordenamiento territorial, y diseñar la nueva circunscripción de construcciones atendiendo los diferentes tipos de suelos, una ordenanza que autoriza y controla las construcciones existe
  
- p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen e locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;
  - Existe Ordenanza sobre cobro de patente por negocios de personas naturales o jurídicas.
  
- q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;
  - El Municipio entregó la administración del coliseo a la Liga Deportiva Cantonal, a fin de propiciar el deporte en los habitantes del cantón.
  
- r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y,
  - No se ha realizado
  
- s) Las demás establecidas en la Ley.

Competencias exclusivas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sigchos.

Al respecto lo que se está realizando en este momento es:

- a) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el Cantón;



- Aún se debe desarrollar estrategias para controlar el uso del suelo
- b) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- La Municipalidad ha realizado el mantenimiento de las calles, poner señalización, adoquinado, etc.
- c) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la Ley;
- Se ha realizado, pero no de manera completa, hace falta un relleno sanitario, falta de tratamiento de aguas residuales, manejo de desechos sólidos no disponen.
- d) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- Existe una ordenanza pero no se ha dado cumplimiento, la normativa necesita rectificación o actualización.
- e) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- No existe una planificación y control adecuado de tránsito terrestre; es una competencia que el GAD deberá asumirla paulatinamente, adicionalmente deberá elaborar una ordenanza municipal para regular el tránsito del Cantón.
- f) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la Ley;
- La municipalidad ha realizado aportes de construcción de infraestructura como edificaciones en colegios y escuelas, así también ha equipado con salones de

computación; sin embargo su presupuesto es limitado por tanto no ha logrado cubrir todas las necesidades que en estas áreas se necesita.

- g) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- Al respecto no se cuenta con una normativa al respecto, es necesario levantar un inventario de los lugares arquitectónicos, patrimoniales del cantón para su preservación; a pesar de ello la Municipalidad ha declarado a Malqui-Machai como área de protección patrimonial.
- h) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- La Municipalidad ha trabajado en este aspecto sin embargo aún falta una validación y registro a nivel de lo rural.
- i) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- El Municipio no cuenta con la normativa para esta competencia.
- j) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- El Municipio no cuenta con la normativa para esta competencia.
- k) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios;
- Existe el cuerpo de bomberos, sin embargo no se realizan campañas preventivas, concientización a la población.
- l) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
- En función al limitado presupuesto el Alcalde y Concejales realizan esta gestión.

## **PLAN DE ACCIÓN A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO**

Para la implementación del modelo de gestión por procesos, se deberá planificar las siguientes acciones:

### **CORTO PLAZO**

- Conformar el Consejo de Participación Ciudadana y sus instancias en función de las funciones que deberá asumir.
- Definir los planes de capacitación al equipo técnico de todas las unidades que comprenden los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes.
- Gestionar e implementar sistemas de información y comunicación interna y externa.
- Generar los formatos y documentación requerida para cada proceso a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.
- Definir actividades de mejoramiento continuo y control de todos los procesos.
- Planificar las actividades y recursos financieros incorporando las nuevas funciones y responsabilidades y la creación de nuevas áreas y coordinaciones.

### **MEDIANO PLAZO**

Una vez que se ha consolidado la gestión de los Procesos Gobernantes, se requiere consolidar la gestión de las unidades agregadoras de valor a nivel operativo en cuyo caso, se requiere gestionar planes, programas y proyectos para el desarrollo de las actividades relacionadas con las nuevas competencias asignadas por el Gobierno Central a través del COOTAD:

- Implementar las nuevas unidades y coordinaciones para el adecuado funcionamiento de las actividades Institucionales de cara a la comunidad.
- Realizar los programas de capacitación planificados para todas las unidades que comprenden los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes.
- Implementar actividades de mejoramiento continuo y control de todos los procesos.
- Implementar las herramientas informáticas emanadas desde el Gobierno Central como son: Gobierno por Resultados y el Sistema de Información Quipux, de

manera tal que permitan una adecuada integración a los procesos de seguimiento y monitoreo de proyectos, procesos y actividades.

## **LARGO PLAZO**

Asumir las nuevas responsabilidades y competencias asignadas por el Gobierno Central.

## **APLICACIÓN O PILOTO**

Como aplicación o piloto considerarán las siguientes unidades, en razón de considerarse como las unidades básicas para este proceso.

- **Procesos Gobernantes:** Alcaldía, Consejo y Juntas Parroquiales
- **Procesos Agregadores de Valor:** Unidad de Gestión de Fomento Productivo, Fiscalización, Registro de la Propiedad, Agua y alcantarillado, Obras Públicas, Ambiente y Patronato.
- **Procesos Habilitantes:** Unidad de Gestión Administrativa y Talento Humano, Unidad de Tecnología de la Información y Comunicación.
- **Procesos de Asesoría:** Asesoría Jurídica y Comunicación.

## CAPITULO IV

### 4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **Conclusiones primer capítulo:**

Desde los albores de los Estados modernos, la hoy llamada administración pública se ha convertido en una institución compleja, pero sumamente importante para situar el sentido y alcance de la actividad de los Estados, convirtiendo a los gobiernos en los directores e impulsores políticos del interés general, por lo menos en teoría.

El nuevo constitucionalismo que emerge posterior a la Segunda Guerra Mundial, la Universalización de los Derechos Humanos traducidos al ciudadano, a los sectores vulnerables, el reconocimiento de la naturaleza como sujeto de derechos, los adelantos en la ciencia, la tecnología, la informática, las comunicaciones, han constituido factores que han forjado mayores demandas de los ciudadanos por acceder de manera igualitaria a los bienes y servicios públicos, presionando a las autoridades políticas a formalizar nuevos modelos de gestión que sean capaces de satisfacer las necesidades básicas de la población.

El paradigma de la Nueva Administración Pública emergida desde las bases doctrinales neoliberales, ha propiciado al mundo posmoderno principios y técnicas empresariales del sector privado al público, con el fin de orientar su gestión a un actor fundamental, llamado cliente, usuario o genéricamente para nuestro caso al ciudadano, convirtiendo a la Administración Jerárquica en una Administración Prestadora de Servicios.

#### **Recomendaciones:**

Si en nuestro ordenamiento jurídico, los Gobiernos Autónomos Descentralizados tienen nuevas y exclusivas competencias, es importancia como urgente, el rediseñar sus actuales modelos de gestión, para que estos se orienten exclusivamente a la satisfacción de las crecientes demandas ciudadanas con eficiencia y eficacia.

Los modelos de gestión que se propongan deben garantizar la cobertura, calidad, eficiencia y eficacia de los servicios que brinde el Gobierno Autónomo Descentralizado, por tanto los procesos que se incluyan deberán estar acordes a la realidad territorial de manera tal que generen a través de su ejecución un alto nivel de satisfacción de la comunidad y usuarios.

### **Conclusiones segundo capítulo:**

Con la nueva propuesta de desarrollo descentralizado y descongestionado, la arraigada tradición funcional que ha venido imperando durante mucho tiempo en la administración pública ecuatoriana, debe quedar atrás, hoy en día es la limitante para el desarrollo que se espera en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, ya que no permite identificar las reales necesidades de la ciudadanía, tampoco visualizar con claridad los procesos internos, acentúa los problemas en la delegación de autoridad, genera tensiones y conflictos, y, tienden por manera a generar una grave confusión en la orientación de los objetivos institucionales.

La actual Constitución de la República ecuatoriana, propone un nuevo modelo de gestión descentralizado, de allí que, los Gobiernos Autónomos Municipales en Ecuador, se han convertido en el motor estratégico del desarrollo y el eslabón del principio constitucional del Buen Vivir, por su trascendental labor de superar la creciente grieta entre la acción política y la ciudadanía, así como por el de salvaguardar y fomentar el interés común de manera solidaria, participativa y democrática.

El actual modelo de Estado descentralizado exige a las municipalidades ecuatorianas sustituir sus viejas estructuras jerarquizadas bajo un enfoque global de cambio cualitativo, a una nueva cultura organizacional que ubique al usuario o ciudadano como el fin primordial de su gestión, dimensionando su cultura organizacional burocrática a una cultura orientada a la calidad, calidez, eficiencia, y eficacia del servicio público.

La descentralización obligatoria y progresiva que contempla nuestra Constitución de la República, la transferencia de competencias del gobierno central a los locales, está obligando a las municipalidades identificar y rediseñar sus estructuras organizacionales en procura de que sean más rápidas y flexibles, optimizando los procesos, reduciendo costos y

trámites burocráticos, contrariamente a la otrora típica organización piramidal, jerarquizada y organizada por funciones.

Ante la acentuada problemática que se advierte en todas las áreas de la gestión pública municipal ecuatoriana, más aun, con la transferencia de competencias exclusivas y obligatorias, es evidente que el tema de los servicios municipales es uno de los más extensos y complejos que deben satisfacer en forma integral los municipios, para lo cual es necesario tener un enfoque de gestión diferente y con herramientas que puedan medir, evaluar y determinar indicadores de gestión apropiados a cada caso.

Es necesario, por tanto que Gobiernos Autónomos Municipales como el de Sigchos, que involucran ésta arraigada cultura funcional y que acarrear consecuentemente los mismos problemas en su gestión, reorienten a sus organizaciones a un cambio en sus estructuras organizacionales con el fin de mejorar de forma continua su funcionamiento en razón de la satisfacción eficiente y eficaz de las demandas de bienes y servicios ciudadanos.

Los problemas que se evidencian a raíz del levantamiento del Plan de Ordenamiento Territorial del cantón Sigchos, nos permiten reflexionar sobre cambios cualitativos que deben implementarse en la estructura administrativa del GAD municipal de Sigchos, a fin de promover el régimen de desarrollo esperado y efectivizar el principio básico del Buen Vivir, principio consagrado constitucionalmente a todos los niveles de gobierno incluidos los GADs municipales.

### **Recomendaciones:**

Urge la necesidad de reconstruir la actual estructura organizacional del Municipio de Sigchos; a través, de una gestión organizacional por procesos, con la formación armónica e interdisciplinada de verdaderos equipos de trabajo, que enrumben a esta organización descentralizada de una manera eficiente y eficaz a la consecución de sus fines en concordancia a las demandas de sus habitantes y en el grado de satisfacción que estos esperan.

### **Conclusiones tercer capítulo:**

Se ha propuesto un modelo de gestión para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sigchos, en base a las necesidades de la población y de los servicios que se requiere sean atendidos conforme a sus nuevas competencias, considerando la infraestructura disponible, y en base a los procesos que se recomiendan implementar, lo cual permite generar una estructura orgánica ordenada y controlada a nivel de actividades, asignando un responsable de cada unidad, lo cual garantiza un adecuado funcionamiento, la eliminación de tiempos muertos o desperdicio de recursos, para que redunde en el fortalecimiento institucional y la coordinación tanto a nivel interno como con la comunidad.

Una vez que se haya consolidado el modelo de gestión de deberá incorporar las nuevas competencias delegadas por el Gobierno Central mediante procesos de mejoramiento continuo.

Así también se ha diseñado el Organigrama propuesto mismo que acoge la estructura organizacional para la asimilación de las nuevas competencias, no obstante para su implementación se deberá generar programas de capacitación para el personal.

### **Recomendaciones:**

Se recomienda la implementación de un grupo de técnicos que lideren el cambio en cada unidad de trabajo para la incorporación de la organización por procesos, este equipo informará permanentemente sobre el avance en la implementación a las autoridades, y gestionará la armonización de instrumentos jurídicos y físicos para la consecución de este fin.



## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Albi, E & González M. (2009). Gestión Pública, Fundamentos, Técnicas y Casos. Barcelona: Ed. Ariel.
- Ayala, E. (1994). Historia de la Revolución Liberal Ecuatoriana. Quito: Corporación Editora Nacional VTEHIS.
- Ayala, M. (2002). Ecuador patria de todos: La nación ecuatoriana, unidad en la diversidad. Quito: Corporación Editora nacional VTEHIS.
- BID y CLAD, 2007. Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. Julio 2007.
- BID. (2003). Fortalecimiento De La capacidad De Gestión Pública Por resultados.- Plan de Operaciones.- Documento del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Carrión, F. (2007). La Descentralización en Ecuador: Opciones Comparadas. Quito: Ed. FLACSO-SENPLADES.
- Caselles, J. (2003). Gestión Por Procesos – Innovación y Mejora - 27 Congreso Nacional de Estadística e Investigación. Lleida: Institut Catalá de Tecnología.
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) (R.O. No. 303 de 19 de Octubre de 2010).
- Constitución de la Política de la República del Ecuador, 1998. Decreto Legislativo No. 000. RO/ 1 de 11 de Agosto de 1998.
- Constitución de la República del Ecuador, 2008. Registro Oficial No. 449, 20 de octubre de 2008.
- Corporación Ecuatoriana de Calidad Total 2013. Gestión de Procesos El Santo Grial de la Calidad. El Estado entra con grandes recursos en la carrera por la calidad.
- David Fred R.(2003).Conceptos de Administración Estratégica. México: 9ª edición, Prentice Hall.

Drucker, P. (1992). *La Sociedad Postcapitalista..* Editorial Sudamericana. Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. Editorial EL ATENEO.

García López, Roberto. BID, 2010. *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América latina y el Caribe.* Oficina de relaciones externas del BID.

Gareth, R. & Jennifer, M. (2010). *Administración Contemporánea.* México: Interamericana Editores.

López, R. & Mauricio, G. (2010). *La Gestión para Resultados para el Desarrollo- Avances y Desafíos para América Latina y el Caribe.* Washington D.C.: Publicaciones Banco Interamericano de Desarrollo.

Marchan, C & Oviedo, M. (2011). *Gestión por Procesos en la Administración Pública.* Quito: IAEN Colección Nuevo Estado.

Mintzberg. (1979, 1984). "La Estructuración de las Organizaciones" .Barcelona España. Ariel Economía.

Norma Técnica de Gestión por Procesos (Acuerdo Ministerial No. 784, 13 de julio de 2011. R.O. No. 501 del 28 de julio del 2011).

Peñaherrera C. (1987). *Administración Pública ecuatoriana; breve recuento histórico y algunas ideas para planificar su cambio.* Quito, editorial ILDIS.

Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial del cantón Sigchos (2012-2020).

Plan Nacional de Descentralización 2012-2015, Aprobado mediante Resolución N° 003-CNC-2012, del Consejo Nacional de Competencias, publicada en el Registro Oficial N° 673 de 30 de marzo del 2012.

Reinoso, M. (2011). *Gestión Pública Institucional y Gobierno por Resultados.* Quito: IAEN. Colección Nuevo Estado.

Rodríguez, N (1998); *Teoría y Práctica de la Investigación Científica.* Quito: Editorial Litec.

SENPLADES 2010. (Secretaria Nacional de Planificación y desarrollo). Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural.

SENPLADES. (2012). Plan nacional de descentralización 2012-2015. Quito: Ed. SENPLADES/2da. Edición.

Silva, R. & Oviedo, M. (2011). Diseño Organizacional y estructura de Puestos. Quito: IAEN. Colección Nuevo Estado.

Silva, R; Tohaza, I; Maldonado, M. (2011). Detección de Necesidades de capacitación. Colección Nuevo Estado: Gestión del Talento Humano, No. 3. Quito-Ecuador-IAEN.