

**PROPUESTA DE REFORMULACIÓN DEL
PLAN ESTRATÉGICO DEL GOBIERNO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN PAUTE, EN EL MARCO DE LOS
PRINCIPIOS DEL BUEN VIVIR Y LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA Y DEFINICIÓN DE SUS
HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y
CONTROL**

**“Propuesta de Reformulación del Plan Estratégico del Gobierno
Descentralizado Municipal del Cantón Paute, en el marco de los Principios
del Buen Vivir y la Responsabilidad Social Corporativa y definición de sus
Herramientas de Seguimiento y Control”.**

PATRICIA ELIZABETH OCHOA NARANJO
Ingeniera Comercial
Diplomado en Gerencia de Marketing
Egresada de la Maestría en Administración de Empresas

CARLOS GONZALO YANZAGUANO ANGÜISACA
Ingeniero Industrial
Egresado de la Maestría en Administración de Empresas

Dirigido por:

RENÉ PATRICIO CORONEL RIVERA
Ingeniero Comercial
Contador Público Auditor
Magister en Administración de Empresas



Cuenca –Ecuador

2012

Datos de Catalogación Bibliográfica.

--

Breve reseña de los autores e información de contacto:



PATRICIA ELIZABETH OCHOA NARANJO
Ingeniera Comercial
Diplomado en Gerencia de Marketing
Egresada de la Maestría en Administración de Empresas



CARLOS GONZALO YANZAGUANO ANGÜISACA
Ingeniero Industrial
Egresado de la Maestría en Administración de Empresas



Dirigido por:
RENÉ PATRICIO CORONEL RIVERA
Ingeniero Comercial
Contador Público Auditor
Magister en Administración de Empresas

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos o investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS
©2012 Universidad Politécnica Salesiana.
CUENCA - ECUADOR – SUDAMÉRICA.

PATRICIA ELIZABETH OCHOA NARANJO, CARLOS GONZALO YANZAGUANO ANGÜISACA
“Propuesta de Reformulación del Plan Estratégico del Gobierno Descentralizado Municipal del Cantón Paute, en el marco de los Principios del Buen Vivir y la Responsabilidad Social Corporativa y definición de sus Herramientas de Seguimiento y Control”.

Edición y Producción: *Elizabeth Monroy M. integratehoy@hotmail.com*
Diseño de la portada: *Patricia Guamán L. integratehoy@hotmail.com*
IMPRESO EN ECUADOR - PRINTED IN ECUADOR.

Índice General

Contenido

Índice General.....	5
Índice de Tablas.....	9
Índice de Cuadros.....	9
Índice de Gráficos.....	9
AGRADECIMIENTO.....	11
PROLOGO.....	12
CAPITULO I.....	17
ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PAUTE.....	17
1.1 Descripción de la organización.....	17
1.1.1 Ambiente en el que se desarrolla.....	17
1.1.2 Servicios.....	18
1.1.3 Clientes.....	18
1.1.4 Intereses de los sectores involucrados.....	18
1.2 Diagnóstico estratégico.....	19
1.2.1 Problemas de liderazgo en los servicios.....	19
1.2.2 Problemas en la planificación.....	19
1.2.3 Problemas en la administración de la información.....	19
1.2.4 Problemas en el desarrollo del personal.....	19
1.2.5 Problemas en la dotación de recursos.....	19

1.2.6	Problemas en lograr calidad en el servicio	19
1.2.7	Problemas para satisfacer a los clientes.....	19
1.2.8	Análisis FODA.....	20
1.3	Direccionamiento estratégico	20
1.3.1	Misión	20
1.3.2	Visión	20
1.3.3	Principios organizacionales	20
1.3.4	Valores organizacionales	21
1.4	Objetivos estratégicos	21
1.4.1	Estrategias	21
1.4.2	Lineamientos estratégicos.....	22
1.4.3	Programas, objetivos y proyectos	22
CAPITULO II.....		27
ANÁLISIS DEL ESTATUTO ORGÁNICO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PAUTE		27
2.1	Del marco filosófico y de la estructura.....	27
2.1.1	Del marco filosófico	27
2.1.2	De la Estructura Orgánica	28
2.2	Roles y atribuciones.....	30
2.2.1	Procesos gobernantes	30
2.2.2	Procesos agregadores de valor.....	31
2.2.3	Procesos de soporte	31
CAPITULO III.....		35
ANÁLISIS DE PRINCIPIOS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES.....		35
3.1	Diagnóstico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute	35
3.1.1	Situación del Personal	35

3.1.2	Situación Administrativa.....	38
3.1.3	Clima Organizacional	38
3.1.4	Proyectos y eficacia de los proyectos.....	38
3.2	Principios para el Buen Vivir	40
3.3	Responsabilidad Social Corporativa	41
3.3.1	Programas y proyectos de ayuda social	43
3.4	Código de Ética de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.....	43
CAPITULO IV		47
PROPUESTA DE REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO, ESTATUTO ORGÁNICO Y CÓDIGO DE ÉTICA		47
4.1	Plan Estratégico	47
4.2	Estatuto Orgánico.....	65
4.3	Código de Ética	72
CAPITULO V		81
DETERMINACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE GESTIÓN.....		81
5.1	Índices de Gestión del Plan Estratégico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.....	81
5.2	Índices de Gestión del Estatuto Orgánico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.....	84
5.3	Índices de Gestión de las Herramientas de Seguimiento y Control del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.....	85
5.4	Matriz Integrada de Gestión del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Herramientas de Seguimiento y Control del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.....	86
CAPITULO VI		93
EVALUACIÓN ECONÓMICA, FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA.....		93

6.1	Análisis del presupuesto necesario para el Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética.....	93
6.2	Análisis Costo Beneficio.....	94
6.3	Análisis de Sostenibilidad y Sustentabilidad.....	95
	CONCLUSIONES GENERALES.....	97
	BIBLIOGRAFIA	99
	LINKOGRAFÍA.....	100

Índice de Tablas

Tabla 1: <i>Tabla de Servidores y Servidoras (Agosto 2012)</i>	36
Tabla 2: <i>Tabla de Obreros (agosto 2012)</i>	36
Tabla 3: <i>Tabla General</i>	37
Tabla 4: <i>Personas con Discapacidad o quienes las tienen bajo su responsabilidad</i> ..	37
Tabla 5: <i>Situación de concursos para enero del 2013 (servidoras y servidores y obreros)</i>	38
Tabla 6: <i>Principales Obras Ejecutadas en el 2011</i>	39

Índice de Cuadros

Cuadro 1: <i>Análisis FODA</i>	56
Cuadro 2: <i>Principios del GAD Municipal</i>	58
Cuadro 3: <i>Valores del GAD Municipal</i>	59
Cuadro 4: <i>Índices de Gestión</i>	83
Cuadro 5: <i>Índices de Gestión</i>	84
Cuadro 6: <i>Índices de Gestión</i>	85
Cuadro 7: <i>Matriz Integrada de Gestión</i>	90

Índice de Gráficos

Gráfico 1: <i>Áreas del GAD Municipal</i>	51
---	----

AGRADECIMIENTO

A Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestras familias por el apoyo incondicional que nos han sabido brindar en cada etapa de nuestras vidas.

Al personal docente de la Maestría en Administración de Empresas Versión 2 de la Universidad Politécnica Salesiana, por los conocimientos que nos han proporcionado; y de manera especial a nuestro Director de Tesis, el Ingeniero René Coronel, quien muy dedicadamente nos ha guiado en la elaboración de este proyecto.

Carlos y Patricia

PROLOGO

Como antecedente se puede mencionar que los Gobiernos Autónomos Descentralizados, están involucrados en los procesos descentralizadores y sujetos a la modernización de su organización; y como respuesta a ello, deben asumir nuevas competencias y responsabilidades dentro del protagonismo que les corresponde como impulsores y ejecutores del bienestar colectivo de las localidades a las que representan.

La ejecución del proyecto aportará a una mejor orientación para la formulación de los lineamientos a seguir tanto para el crecimiento institucional como para prestar un mejor servicio a la ciudadanía de acuerdo a las nuevas disposiciones legales vigentes.

Se considera para el desarrollo de estas herramientas aspectos importantes tales como: el Sumak-Kawsay, que ha sido tomado en cuenta solamente en sentido desarrollista occidental (buen vivir) olvidando que este término en el mundo andino abarca lo humano, lo natural, lo ancestral y lo divino, de allí que podemos decir con toda propiedad, que es el nombre del paradigma de vida de los pueblos originarios andinos ya que las palabras: desarrollo, economía, salud, espiritualidad, política, cultura, soberanía alimentaria y otras se traducen como Sumak-Kawsay.

Otro aspecto es la Responsabilidad Social Corporativa en el continuo compromiso de la organización para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus servidores y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general, se vincula a la creencia en valores éticos, que guían la conducta de la organización y la relación que ella desarrolla con su entorno.

Se propone la elaboración del Código de Ética para el Gobierno Descentralizado Municipal del Cantón Paute, el cual pretende orientar la cultura organizacional de los servidores hacia ambientes donde impere la cooperación, solidaridad y transparencia en el manejo de los recursos públicos y las relaciones interpersonales.

Además se plantean indicadores de gestión que servirán para medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas, en el ámbito de las atribuciones de la entidad.

Los sistemas de gestión del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y las Herramientas de Seguimiento y Control del Gobierno Descentralizado Municipal del Cantón Paute tienen ciertos elementos comunes que se pueden atender de forma integrada; en ese caso se puede reconocer y utilizar de la forma más provechosa posible la unidad

esencial de todos los sistemas en el marco del sistema global de gestión de la organización.

Se establece la implementación de Herramientas de Seguimiento y Control, ya que los involucrados directos como directores y personal en general serán parte importante para la formulación, formalización, implantación, seguimiento, actualización y para fomentar el compromiso hacia los mismos, es por estas razones que se considera un proyecto sustentable para el Gobierno Descentralizado Municipal del Cantón Paute.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL GOBIERNOAUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEPAUTE

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL GOBIERNOAUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEPAUTE

El Plan Estratégico Institucional para el período 2010-2014 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, contiene las metas de la organización, objetivos, programación de las acciones para alcanzar los objetivos en forma sistemática, la cual mediante ordenanza que aprueba el Plan Estratégico Institucional, fue aprobada por el Ilustre Concejo Cantonal de Paute, el 25 de noviembre de 2009.

Se plantea la propuesta de Reformulación del Plan Estratégico del GobiernoDescentralizado Municipal del Cantón Paute, ya que se encuentra desactualizado por la promulgación de disposiciones legales que no consideraron el actual Plan Estratégico, porque se produjeron nuevas disposiciones legales y leyes que no se consideraron al momento de su aprobación, posterior a la fecha de aprobación del Plan Estratégico, tales disposiciones legales son: Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de Servicio Público, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

1.1 Descripción de la organización

A continuación se detalla el ambiente en el que se desarrolla el Municipio, servicios, clientes e intereses de los sectores involucrados.

1.1.1 Ambiente en el que se desarrolla

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Paute conformado por los servidores públicos de cada una de las unidades encargadas de producir el servicio, satisfacer las necesidades de los clientes, mismas que son innumerables y complejas y que para satisfacerlas, el GAD Municipal requiere de un presupuesto elevado; tal situación ocasiona que los clientes se encuentren desalentados y exijan ser atendidos.

1.1.2 Servicios

Para la propuesta del Plan Estratégico se consideran como los servicios del GAD Municipal, según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, las mismas que en el Plan Estratégico vigente no se consideraron, porque dicha ley fue promulgada posteriormente a la fecha 25 de noviembre de 2009, en la cual se aprobó el Plan Estratégico actual.

Para cumplir con los servicios planteados en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el GAD Municipal interactuará con las diferentes áreas con las que cuenta dentro de su organización tales como: planificación, obras públicas, gestión ambiental, desarrollo urbano, agua potable y alcantarillado, avalúos y catastros, etc.

1.1.3 Clientes

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paute se desarrolla en un ambiente interno y en un ambiente externo, en el caso del primero conformado por los servidores públicos y en el contexto externo los clientes o ciudadanía, de esta manera en el plan estratégico vigente la entidad se enfoca solo en satisfacer las necesidades de los clientes externos, sin tener una visión más amplia poniendo a consideración en la nueva propuesta del Plan Estratégico la importancia a los servidores, ya que si se cuenta con un óptimo desarrollo interno mediante capacitaciones constantes del cliente interno, aspectos motivacionales, son fundamentales para tener un equipo de trabajo comprometido lo cual se podrá reflejar en acciones ante la comunidad, ofreciendo sus servicios con mayor compromiso.

1.1.4 Intereses de los sectores involucrados

En el Plan Estratégico vigente se detalla los sectores involucrados en la gestión del GAD Municipal y sus intereses diversos, los que influyen en la aplicación de las estrategias:

- Del Gobierno Nacional.
- De las autoridades institucionales.
- Del personal de la Entidad.
- De los organismos de cooperación.

- De la ciudadanía.

Sin embargo en el actual Plan Estratégico no se consideran los siguientes sectores involucrados tales como:

- Sectores urbanos y rurales.
- Sectores poblacionales urbano marginales
- Parroquias excluidas del circuito cultural y sus ofertas.
- Ciudadanía organizada.

1.2 Diagnóstico estratégico

Se observan problemas que se detallan en el actual Plan Estratégico vigente, y que no se han podido superar, por falta de iniciativa y por la inobservancia de normativas y disposiciones legales vigentes, tales problemas son:

1.2.1 Problemas de liderazgo en los servicios

1.2.2 Problemas en la planificación

1.2.3 Problemas en la administración de la información

1.2.4 Problemas en el desarrollo del personal

1.2.5 Problemas en la dotación de recursos

1.2.6 Problemas en lograr calidad en el servicio

1.2.7 Problemas para satisfacer a los clientes

Además se han identificado nuevas falencias luego de la elaboración del actual plan estratégico tales como:

- Falta de un Código de Ética institucional.

- Falta de políticas institucionales y específicas para cada área de trabajo.
- Falta de identificación a los riesgos.
- Problemas en la dotación de un reglamento para archivos.

1.2.8 Análisis FODA

En la propuesta para el nuevo Plan Estratégico se revisó el análisis FODA, el mismo que se actualizó agregando factores que no se consideraron, ampliando el análisis y desagregando actividades cumplidas, obteniendo de ésta manera un FODA reflejado a la situación actual del GAD Municipal.

1.3 Direccionamiento estratégico

1.3.1 Misión

En la propuesta de reformulación se considera la misma misión y visión, las cuales se revisaron en los archivos del Municipio para revisar si no ha existido modificaciones, las mismas que no se han reformulado en el transcurso de su actividad y está vigente desde la administración del año 2009.

1.3.2 Visión

La misión y visión de la entidad se detallará en el capítulo IV.

1.3.3 Principios organizacionales

Como principios del GAD Municipal, se propone una propuesta simplificada y centralizada en aspectos relevantes en los que se vea reflejado el propósito del GAD Municipal los cuales deberán ser difundidos a todos los clientes internos y externos y sobre todo llevarlos a la práctica, tales como:

- Trabajo enfocado a satisfacer al cliente.
- Trabajo diario con resultados.
- Compromiso con el ciudadano.

1.3.4 Valores organizacionales

Considerando así los conceptos de los valores planteados en el actual plan estratégico y analizando otras opciones para introducir en la propuesta del nuevo plan estratégico, los mismos que servirán para:

- Mejorar el desempeño de las tareas diarias
- Orientar el comportamiento en los clientes internos, los cuales ayudarán a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.
- Inculcar que la persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree.

Se propone los valores de honestidad, compromiso, equidad, responsabilidad y cooperación.

1.4 Objetivos estratégicos

1.4.1 Estrategias

Como objetivos estratégicos para el nuevo Plan Estratégico se han considerado las competencias exclusivas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados que se establecen en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

Quedando desactualizadas las siguientes:

- Socialización de la misión, las competencias corporativas dispuestas en la Constitución y la Ley Orgánica de Régimen Municipal; de la de los principios y valores de la I. Municipalidad, creando una cultura organizacional que identifique una gestión orientada al servicio del ciudadano, la oferta de servicios de calidad y la participación ciudadana en la toma de decisiones.
- Armonización de los procesos que conforman el Gobierno Municipal de Paute, para que el funcionamiento del Sistema de gestión sea integral, que se operativice sobre la base de un sistema de personal técnico que genere recurso humano competente y competitivo y una plataforma informática, de tal forma

que la cultura organizacional de la I. Municipalidad mantenga procedimientos y productos eficientes, efectivos y eficaces.

- Cabildo a fin de influir en las decisiones gubernamentales y de otros organismos de cooperación técnica o financiera, para fortalecer la ejecución de Macro Proyectos que permita el desarrollo físico, económico, social y ambiental del Cantón.

1.4.2 Lineamientos estratégicos

Se han considerado los lineamientos estratégicos planteados en el actual Plan Estratégico ya que no se han visto expuestos a modificaciones porque son los que apoyan al cumplimiento de los objetivos del GAD Municipal.

1.4.3 Programas, objetivos y proyectos

Dentro de los programas planteados en el Plan Estratégico actual algunos proyectos se han podido cumplir por lo que se establecen en la propuesta de modificación los proyectos nuevos y los que no se han ejecutado, tales como:

- Proyecto para mejoramiento de la recaudación tributaria
- Proyecto para dotación de agua potable y alcantarillado
- Proyectos de gestión ambiental

Se establecen los programas propuestos para el desarrollo de proyectos en el GAD Municipal para su ejecución del Plan Estratégico, los cuales son:

- Proyecto para formular la estructura organizativa
- Proyecto para formular Políticas institucionales
- Proyecto para el análisis de los riesgos

Fuentes de información:

Plan Estratégico dentro de las Unidades de Planificación, Avalúos y Catastros, Agua Potable y Alcantarillado, Jefatura de Recursos Humanos y Tesorería.

La propuesta del plan estratégico se detallará en el Capítulo IV.

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL ESTATUTO ORGÁNICO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PAUTE

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL ESTATUTO ORGÁNICO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PAUTE

El Estatuto Orgánico para el período 2010-2014, aprobado el 3 de diciembre del 2009 en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, mediante ordenanza del Estatuto Orgánico, el cual contiene los lineamientos para alcanzar los objetivos planteados en forma sistemática; los mismos que orientarán la gestión del talento humano.

Se plantea la propuesta de Reformulación del Estatuto Orgánico del Gobierno Descentralizado Municipal del Cantón Paute, ya que se encuentra desactualizado por la promulgación de disposiciones legales que no consideraron en el actual Estatuto Orgánico, porque se produjeron nuevas disposiciones posteriores a la fecha de aprobación del Estatuto Orgánico y leyes que no se consideraron al momento de su aprobación tales como: Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de Servicio Público, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Normas de Control Interno, Ley de Gestión Ambiental, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

2.1 Del marco filosófico y de la estructura

2.1.1 Del marcofilosófico

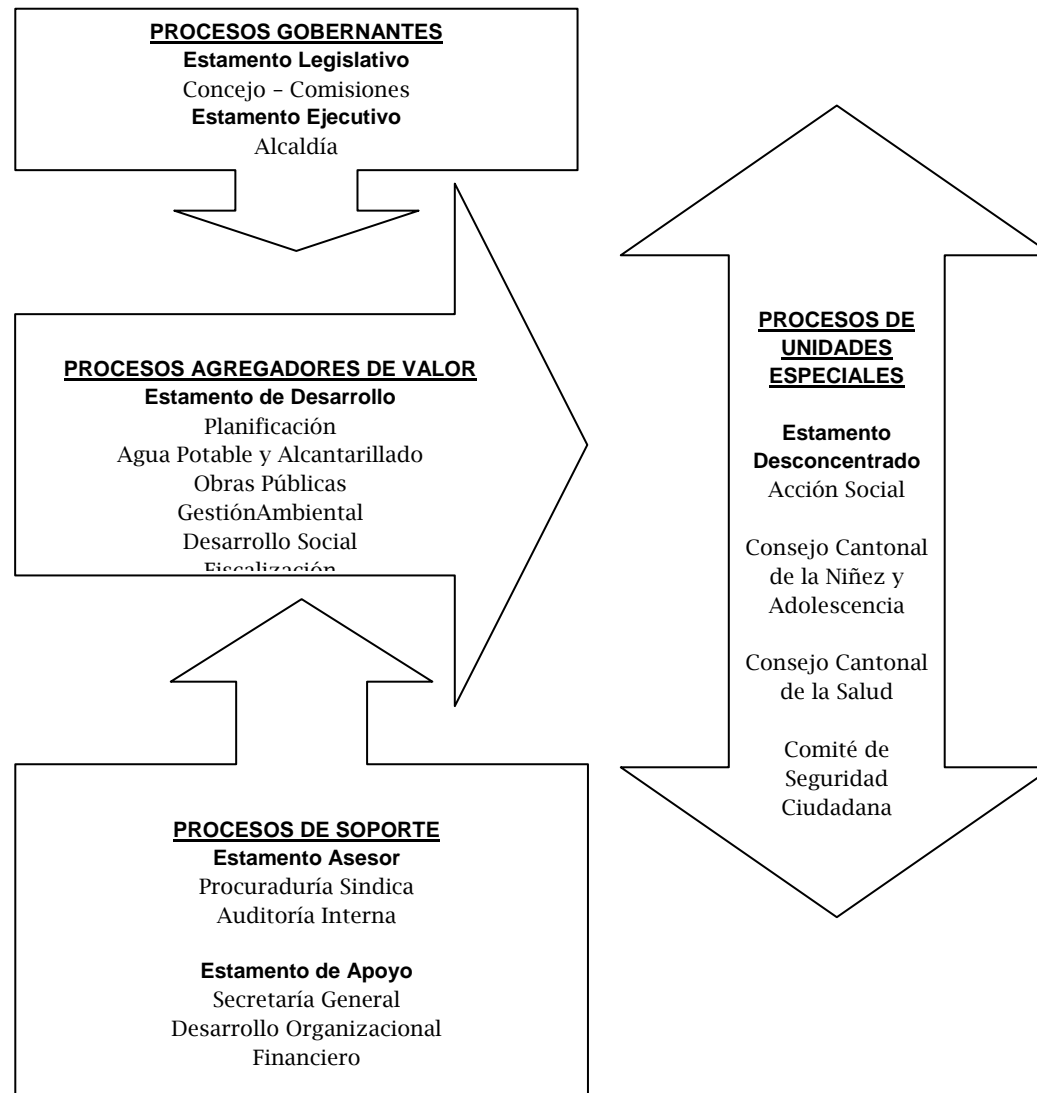
El Estatuto Orgánico en vigencia, se consideró en su elaboración la misión y la visión del GAD Municipal, los cuales no se han visto afectados por las nuevas leyes expedidas y que fueron objeto de análisis en el primer capítulo.

2.1.2 De la Estructura Orgánica

Para el cumplimiento de la finalidad institucional, el GAD Municipal de Paute, en su Estructura Orgánica está conformada por procesos, los cuales no se han modificado en el transcurso de la gestión.

Como propuesta para el nuevo Estatuto Orgánico se modifica la estructura agrupando los estamentos en procesos con mayor contenido, que es una de las alternativas para responder a nuevos desafíos, la identificación, delimitación y control; permitirá asignar parámetros y responsabilidades medibles, definirá las verdaderas contribuciones en el qué hacer de las personas, justificará la inversión en ellas bajo criterios de desempeño precisos.

ESTRUCTURA POR PROCESOS



PROCESOS GOBERNANTES

Estamento Legislativo

Estamento Ejecutivo

PROCESOS DE SOPORTE

Estamento Asesor

Estamento de Apoyo

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

Estamento de Desarrollo

PROCESOS DE UNIDADES ESPECIALES

Estamento Desconcentrado

2.2 Roles y atribuciones

Dentro del Estatuto Orgánico actual se analizaron las atribuciones de los cargos que se han modificado por la promulgación de nuevas disposiciones legales, los cuales son:

2.2.1 Procesos gobernantes

Se define como procesos gobernantes a quienes elaboran las políticas y estrategias alineadas a la misión, visión y valores del GAD Municipal.

2.2.1.1 Del estamento legislativo

Dentro del estamento Legislativo se ha analizado las atribuciones del Concejo Cantonal, modificándose según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

2.2.1.2 Del estamento ejecutivo

Dentro del estamento ejecutivo se ha analizado las atribuciones del Alcalde, modificándose según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

2.2.2 Procesos agregadores de valor

Quienes forman parte de los procesos agregadores de valor son quienes facilitan la consecución de la misión, permitiendo el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización.

2.2.2.1 Del estamento de desarrollo

Dentro del estamento de desarrollo se ha analizado las atribuciones de Planificación modificándose según la Ley Orgánica de planificación y finanzas públicas, además la Gestión Ambiental de acuerdo a las atribuciones de la Ley de Gestión Ambiental y Fiscalización acorde a las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.

2.2.3 Procesos desoporte

Se definen como procesos de soporte al conjunto de actividades que ayudan a alcanzar las metas del GAD Municipal.

2.2.3.1 Del estamento asesor

Dentro del estamento asesor se ha analizado las atribuciones de Auditoría Interna modificándose según la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

2.2.3.2 Del estamento de apoyo

En el estamento de apoyo se ha analizado las atribuciones de Recursos Humanos modificándose según la Ley Orgánica de Servicio Público.

La propuesta del Estatuto orgánico se detallará en el Capítulo IV.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE PRINCIPIOS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES

CAPITULO III

ANÁLISIS DE PRINCIPIOS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES

3.1 Diagnóstico del Gobierno Autónomo Descentralizado

Municipal de Paute

Se ha realizado un análisis del diagnóstico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute en cuanto a la situación del personal, administrativa, clima laboral, proyectos y eficacia de los proyectos, para conocer cuál es la situación actual en el que se desarrolla el GAD Municipal.

3.1.1 Situación del Personal

De conformidad con lo que dicta el Art. 4 de la Ley Orgánica de Servicio Público: serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Por tanto se ha procedido a revisar la documentación existente en el archivo de la Jefatura de Personal, para conocer el vínculo laboral que tienen los servidores y servidoras con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, dando como resultado lo siguiente:

DEPENDENCIA	AUTORIDADES DE ELECCIÓN POPULAR	CARRERA ADMINISTRATIVA	LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN	CONTRATADOS	VACANTES EFECTIVAS
Administración general	8	7	4	3	0
Administración Financiera	0	8	2	1	0
Justicia, policía y vigilancia	0	6	0	4	0
Desarrollo Social-Cultural	0	2	0	1	0

Planificación del Desarrollo	0	6	1	2	0
Gestión Ambiental	0	1	0	2	0
Camal Municipal	0	1	0	0	0
Parques y Jardines	0	0	0	1	0
Higiene Ambiental-Desechos S.	0	0	0	1	0
Agua Potable y Alcantarillado	0	4	1	2	0
Obras Públicas-Otros Serv.Com.	0	6	1	0	1
Desarrollo Infantil Integral	0	0	0	1	0
Red de Casas Migrante Ecuador	0	0	0	1	0
TOTALES	8	41	9	19	1

Tabla 1: *Tabla de Servidores y Servidoras (Agosto 2012)*

En el inciso segundo del Art. 64 de la LOSEP, señala: Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo; y revisando la información existente, da el siguiente resultado:

Dependencia	Contratos indefinidos	Contratos periodo fijo
Administración General	5	0
Camal Municipal	5	0
Parques y Jardines	9	0
Higiene Ambiental-Desechos S.	22	0
Servicio de Agua Potable y A.	6	2
Otros servicios comunales	37	2
TOTALES	84	4

Tabla 2: *Tabla de Obreros (agosto 2012)*

TABLA DE SERVIDORES Y SERVIDORAS	77	TOTAL 165
TABLA DE OBREROS	88	

Tabla 3: Tabla General

EMPLEADOS/AS	2
OBREROS	3
TOTAL	5

Tabla 4: Personas con Discapacidad o quienes las tienen bajo su responsabilidad

DEPENDENCIA	CONTRATADOS	VACANTES EFECTIVAS	SITUACIÓN PARA EL MES DE ENERO DE 2013
Administración general	3	0	Llamar a concurso
Administración financiera	1	0	Llamar a concurso
Justicia, policía y vigilancia	4	0	Llamar a concurso
Desarrollo social	1	0	Llamar a concurso
Planificación del desarrollo	2	0	Llamar a concurso
Gestión ambiental	2	0	Llamar a concurso
Parques y jardines	1	0	Llamar a concurso
Higiene ambiental	1	0	Llamar a concurso
Agua potable y alcantarillado	4	0	Llamar a concurso

Obras públicas (otros serv.com.	2	1	Llamar a concurso
TOTALES	21	1	

Tabla 5: Situación de concursos para enero del 2013 (servidoras y servidores y obreros)

3.1.2 Situación Administrativa

Los servidores administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, se organizan mediante reuniones constantes convocadas por la máxima autoridad y directores departamentales para medir su gestión y retroalimentación, desarrollándose una comunicación clara, permitiendo trabajar en equipo hacia el cumplimiento de los objetivos.

3.1.3 Clima Organizacional

El comportamiento laboral de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, funciona bajo la presión de mecanismos de defensa que impiden una comunicación clara, además se identifican factores tales como: la falta de motivación, pertenencia, compromiso, involucramiento, creatividad e iniciativa de los servidores con el Municipio, lo cual se detalla en el Plan Estratégico Actual.

3.1.4 Proyectos y eficacia de los proyectos

Los proyectos que forman parte del Plan Operativo Anual institucional 2012, están enfocados a realizar obras en beneficio de la ciudadanía del Cantón Paute mismas que parten de la solicitud y necesidad de los ciudadanos organizados como son comunidades y juntas parroquiales, priorizando las obras para satisfacer necesidades básicas, como son dotación de agua, alcantarillado, letrización, aulas escolares; las cuales cubren necesidades emergentes. En el 2011, las principales obras proyectadas y ejecutadas fueron las siguientes:

OBRA	MONTO USD
Estudios alcantarillado Copzhal, El Cabo y Chicán crédito 30467 -30466	33024,03
Fiscalización estudios crédito 30467 agua potable	20 399.76
Estudios agua potable y alcantarillado Centro Cantonal crédito 30467 -30466	95579,36
Adecuación farmacia municipal, antiguo terminal terrestre, adecuación centro de emprendimiento -red socio empleo, adecuación área de fisioterapia - antiguo terminal t.	26831,30
Mejoramiento del sistema de agua potable Voluntad de Dios la Higuera	48945,64
Const. sistema de alcantarillado San Pablo (Chicán)	49885,89
Construcción 54 UBS en Guaraynag, Tomebamba, y Dug-Dug (CELEC)	111639,93
Remodelación integral del Mercado San José crédito No. 30494 BEDE	143655,55
Construcción de aulas Escuela Francisco Alvarado Cobos – Paute	111294,30
Construcción estructura para cubierta cancha Colegio Ciudad de Paute	39150,21
Const. sistema agua potable Maras (Chicán)	28416,65
Const. sistema agua potable Calvario Alto - Virgenpamba - Zhuzhun y Las Praderas	72520,88
TOTAL	781 343.50

Tabla 6: Principales Obras Ejecutadas en el 2011

3.2 Principios para el Buen Vivir

“**Sumak-Kawsay**ha sido tomado en cuenta solamente en sentido desarrollista occidental (buen vivir), olvidando que este término en el mundo andino abarca lo humano, lo natural, lo ancestral y lo divino, de allí que podemos decir con toda propiedad, que es el nombre del paradigma de vida de los pueblos originarios andinos ya que las palabras: desarrollo, economía, salud, espiritualidad, política, cultura, soberanía alimentaria y otras se traducen como Sumak-Kawsay.”¹

Es la satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte dignas, el amar y ser amado y el florecimiento saludable de todos, en paz y armonía con la naturaleza, para la propagación de las culturas humanas y de la biodiversidad.²

Objetivos del Buen Vivir:

- Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.
- Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- Mejorar la calidad de vida de la población.
- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
- Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración Latinoamericana.
- Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.
- Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.
- Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.

¹<http://www.saludancestralcruzroja.org.ec/web/index.php/sabiduria/sumak-kawsay.html>

²<http://lalineadefuego.info/2011/04/12/el-sumak-kawsay-como-proyecto-politico/>

- Garantizar el acceso a la participación pública y política.
- Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.
- Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.³

Criterios para la Planificación y Priorización de la Inversión Pública

- Satisfacción de las necesidades básicas para la generación de capacidades y oportunidades.
- Acumulación de capital en sectores productivos generadores de valor.
- Metodología de priorización de la inversión pública.

Considerando así los principios del buen vivir para el desarrollo de los planes y proyectos los cuales deben estar enfocados en el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013.

3.3 Responsabilidad Social Corporativa

“Es el continuo compromiso en la organización para conducirse éticamente y contribuir el desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus servidores y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general.”⁴

La Responsabilidad Social Corporativa se vincula a la creencia en valores éticos, que guían la conducta de la organización y la relación que ella desarrolla con su entorno. Entre estos valores tenemos, los derechos humanos, el bien común, la solidaridad, la transparencia, la probidad, la honestidad y el desarrollo, que no solo se ejecutan

³Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: *Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural*
Versión Resumida, Quito-Ecuador

⁴PRADO, Andrea. Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica. INCAE, 2004, Costa Rica.

cumpliendo las leyes vigentes, sino que debe implicar el desarrollo de iniciativas por parte de quienes pretenden asumir esta responsabilidad.⁵

La responsabilidad social corporativa puede brindar las siguientes ventajas:

- Contribución a la democracia.
- Lucha contra la pobreza y contribución al desarrollo.
- Incentivo a la probidad administrativa.
- Reforzamiento del respeto para los Derechos Humanos.
- Respeto de las condiciones de competencia.
- Transferencia de tecnología.
- Preservación del medio ambiente.
- Refuerzo del respeto de los derechos fundamentales.

La Responsabilidad Social empresarial pretende: asegurar el respeto de derechos fundamentales como el derecho de ser libre de la esclavitud, tortura u otros tratos inhumanos o degradantes, derecho a la dignidad, libertad de opinión y de expresión, el derecho a la privacidad, los derechos laborales, respeto del derecho de asociación, respeto del derecho de negociación colectiva, eliminación de las discriminaciones en el trabajo, abolición del trabajo infantil, eliminación del trabajo forzado, etcétera, derecho a la salud, derecho a la educación, debemos reconocer el importante papel que puede tener la empresa en contribuir al cumplimiento de los derechos fundamentales en la sociedad.

La Responsabilidad Social Corporativa es un punto muy importante que se debe considerar dentro de los planes y proyectos que desarrolla el GAD Municipal ya que es una gran responsabilidad las tareas que se ejecutan día a día y que su inadecuada realización puede repercutir en el entorno social, concientizando sobre el tema a cada uno de los servidores, este camino se debe empezar con la creación de principios éticos plasmados en un Código de Ética institucional.

⁵LIZCANO, José Luis. ¿Qué es Responsabilidad Social Corporativa?, AECA, 2004, España.

3.3.1 Programas y proyectos de ayuda social

Los actores directos de los proyectos de obra social son los órganos y entidades que corresponden al GAD Municipal tales como: acción social, concejo cantonal de la niñez y adolescencia, comité de seguridad ciudadana; los cuales sirven al interés general de la sociedad y someten sus actuaciones a los principios de legalidad, jerarquía, tutela, cooperación y coordinación, según el caso, bajo los sistemas de descentralización y desconcentración administrativa.

La información sobre diagnóstico, situación del personal, situación administrativa, clima organizacional, proyectos y eficacia de los proyectos, principios para el buen vivir, responsabilidad social corporativa, programas y proyectos de ayuda social; fue tomada del Departamento de talento humano y planificación estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.

3.4 Código de Ética de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute

Estructuración del Código de Ética.

Normativa vigente

Como normativa para la elaboración de la propuesta del Código de Ética para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute se determina la siguiente:

Constitución de la República, Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, Ley Orgánica del Servicio Público, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

El Código de Ética pretende orientar la cultura organizacional del GAD Municipal, hacia ambientes donde impere la cooperación, solidaridad y transparencia en el manejo de los recursos públicos y las relaciones interpersonales.

Al construir los principios y políticas éticas del GAD Municipal, se busca dar forma al marco que orienta el accionar y la toma de decisiones cotidianas de sus servidores, entendiéndose como tales, a las personas que bajo cualquier modalidad o a cualquier

título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.

Dentro de su estructura se conformará de los siguientes aspectos:

- Conducta organizacional.
- De los valores y principios.
- Políticas éticas de los directores y jefes departamentales.
- Del comité de ética.

La propuesta del Código de Ética se detallará con todos sus componentes en el Capítulo IV.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO, ESTATUTO ORGÁNICO Y CÓDIGO DE ÉTICA

CAPITULO IV

PROPUESTA DE REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO, ESTATUTO ORGÁNICO Y CÓDIGO DE ÉTICA

En este capítulo se profundizará la propuesta de reformulación del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y se propondrá el Código de Ética del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, mencionados en los capítulos I, II, III.

4.1 Plan Estratégico

El Plan Estratégico Institucional para el período 2010-2014 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, contiene las metas de la organización, objetivos, programación de las acciones, para alcanzar los objetivos en forma sistemática, el mismo que fue aprobada por el Ilustre Concejo Cantonal de Paute, el 25 de noviembre de 2009.

Las disposiciones legales necesarias para la elaboración de plan estratégico son las siguientes:

Art. 1 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, tiene por objeto organizar, normar y vincular el sistema nacional descentralizado de planificación participativa con el sistema nacional de finanzas públicas y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir, de las garantías y los derechos constitucionales.

Art. 9 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del buen vivir y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad.

Art. 28 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 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 del Gobierno Autónomo Descentralizado designados por la máxima autoridad del ejecutivo 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 de Gobierno Parroquial Rural en el caso de los Municipios; municipal en el caso de las provincias; y provincial en el caso de las regiones.

Art. 153 de la ley Orgánica de Servicio Público, el Ministerio de Relaciones Laborales, conforme a lo señalado en el artículo 57 de la LOSEP, regulará y aprobará la creación de los puestos que sean necesarios para la consecución de las metas y objetivos de cada unidad, área o procesos, de conformidad con la planificación estratégica institucional, el Plan Operativo Anual de talento humano y la administración de procesos, en función de lo dispuesto en este reglamento general y de las necesidades de los procesos internos de cada institución, Planes Estratégicos y operacionales y sus disponibilidades presupuestarias; y, el dictamen previo favorable del Ministerio de Finanzas.

Art. 141 de la Ley Orgánica del Servicio Público, sobre la base de las políticas, normas e instrumentos del Ministerio de Relaciones Laborales, las unidades de administración de talento humano, de conformidad con el Plan Estratégico institucional, portafolio de productos, servicios, procesos, y procedimientos diseñarán los lineamientos en que se fundamentarán las diferentes unidades o procesos administrativos, para la elaboración de la planificación del talento humano necesario en cada una de ellas.

Art. 152 de la Ley Orgánica del Servicio Público, las unidades administrativas de talento humano, sobre la base del Plan Estratégico de necesidades de talento humano adoptados por la autoridad nominadora, solicitarán a través de la autoridad

nominadora, la creación de puestos, unidades y áreas, siempre y cuando exista disponibilidad presupuestaria y no se exceda de la masa salarial aprobada, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 56 y 57 de la LOSEP.

Art. 3 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, la participación es un derecho cuya titularidad y ejercicio corresponde a la ciudadanía. El ejercicio de este derecho será respetado, promovido y facilitado por todos los órganos del Estado de manera obligatoria, con el fin de garantizar la elaboración y adopción compartida de decisiones, entre los diferentes niveles de gobierno y la ciudadanía, así como la gestión compartida y el control social de planes, políticas, programas y proyectos públicos, el diseño y ejecución de presupuestos participativos de los gobiernos. En virtud de este principio, se garantizan además la transparencia y la rendición de cuentas, de acuerdo con la Constitución y la ley.

Servicios

Los servicios del GAD Municipal detallados según el Art. 55 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización son:

- Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- 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;
- Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;

- 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;
- Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del Cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- 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;
- Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- 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;
- Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios;
- Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

Para cumplir con estos servicios el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute interactuará con las diferentes áreas con las que cuenta dentro de su organización tales como: planificación, obras públicas, gestión ambiental, desarrollo urbano, agua potable y alcantarillado, avalúos y catastros, etc.

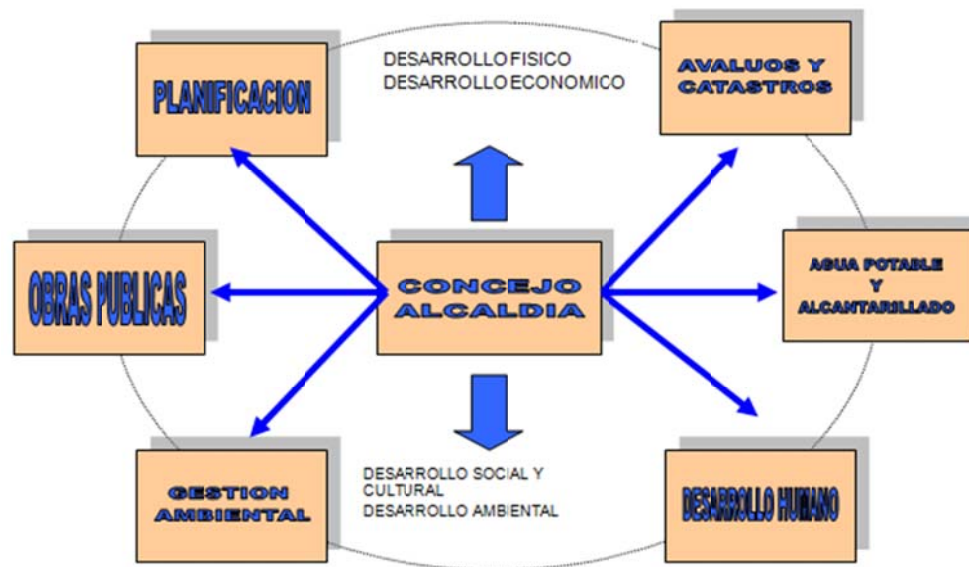


Gráfico 1: Áreas del GAD Municipal

Clientes

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute se desarrolla en un ambiente interno y en un ambiente externo, en el caso del primero conformado por los servidores públicos y en el contexto externo los clientes o ciudadanía, con el Plan Estratégico se desea satisfacer las necesidades de los clientes externos y el desarrollo de los clientes internos para reflejar sus acciones ante la comunidad ofreciendo servicios con mayor compromiso.

Intereses de los sectores involucrados

Los sectores involucrados en la gestión municipal y sus intereses diversos, que influyen en la aplicación de las estrategias son:

- Del Gobierno Nacional
- De las autoridades institucionales
- Del personal de la entidad

- De los organismos de cooperación
- De la ciudadanía

- Sectores urbanos y rurales

- Sectores poblacionales urbano marginales

- Parroquias excluidas del circuito cultural y sus ofertas

Diagnóstico estratégico

Se detallan los problemas que afronta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.

Problemas de liderazgo

El GAD Municipal no ha establecido como mecánica de trabajo una comunicación horizontal que permita el conocimiento de las políticas institucionales en todos los niveles, no se identifica los problemas que se presentan en el cumplimiento de las responsabilidades para plantear soluciones inmediatas.

El liderazgo no considera delegación de funciones, operativización de las estrategias, potenciación del recurso humano y administración por resultados; y, no permite que en la visión de un servicio de calidad, se concilie los intereses corporativos sobre los personales, impidiendo se multiplique los beneficios institucionales.

La toma de decisiones es piramidal, generando descoordinación en la ejecución de las operaciones, colaboración no integral, desinterés en una gestión óptima, falta trabajo en equipo y comprometimiento disminuido.

Problemas en la planificación

La institución no ha formulado su estrategia global sobre la que fundamente todas las operaciones, el Plan Estratégico Cantonal debe ser revisado y ajustado a los nuevos retos.

La elaboración del presupuesto no es participativa, los planes, programas y proyectos de los procesos agregadores de valor, no se orientan al cumplimiento de la misión institucional; como tampoco se hace una distribución racionalizada de recursos que permita el cumplimiento de este mandato legal.

Funcionamiento inorgánico de los procesos, generando dualidad de procedimientos, funciones y resoluciones. Las actuaciones no tienen continuidad documental y programática; imposibilidad de realizar actividades de seguimiento y evaluación por desfases entre la planificación operativa, la ejecución presupuestaria, la inexistencia de mecanismos de medición apropiados y las limitaciones de recursos humanos, materiales y económicos.

No existen manuales de procedimientos para que el personal conozca sus responsabilidades en forma objetiva.

Por la falta de organización en el trabajo, las respuestas a los trámites no son oportunas. Existiendo trámites que requieren coordinación inmediata y que por no seguir el proceso regular, no son atendidos.

Existe demasiados pasos para un trámite, como es el caso para transporte.

Problemas en la administración de la información

Desorganización en la administración de la información, por falta de mecanismos de control y ordenamiento de la documentación y débil coordinación interna. Actualmente se está iniciando un control de los documentos que ingresa, pero no se tiene control de los que se despachan.

La administración de la información genera doble registro o el no registro de los trámites, ocasionando la pérdida de éstos y la no atención oportuna del mismo.

No se ha implantado todavía un sistema de documentación que ahorrará tiempo; el manejo manual produce demora, falta de agilidad y la entrega inoportuna del servicio.

Problemas en el desarrollo del personal

La Administración del Recurso Humano no es técnica, impidiendo que la entidad cuente con personal competente y competitivo.

Existe en el personal miedo al cambio por desinformación y falta de contacto permanente, forjando un total desinterés de lograr una organización fuerte y eficiente.

El comportamiento laboral funciona bajo la presión de mecanismos de defensa que impiden una comunicación clara y el conocimiento de las causas de la falta de motivación, pertenencia, compromiso, involucramiento, creatividad e iniciativa.

No se toma en cuenta que cada servidor es un mundo que debe respetarse y debe encausarse si se desea cambio de actitud, los salarios no están acordes con la situación económica actual.

No se ha logrado el desarrollo de las competencias personales a través de la ejecución de un programa de capacitación, no se percibe la necesidad de trabajar en equipo, de tal forma que se logre acciones espontáneas en el entendido que el ser humano debe ser multifacético.

Problemas en la dotación de recursos

La infraestructura física es inadecuada para los requerimientos de un ambiente laboral óptimo; la ubicación de las oficinas no relacionan el flujo coherente del trámite, no se cuenta con sistemas de seguridad para la infraestructura, además es necesario que el I. Concejo cuente con una oficina.

Los procesos de las áreas Administrativa y Financiera son de ciclo prolongado, lo que impide contar en forma oportuna con los recursos materiales.

La asignación de recursos no es equitativa ni está en relación con el Plan Operativo y la programación presupuestaria, en gran parte por la falta de gestión y acción de las decisiones.

Los procesos organizacionales no cuentan con sistemas automatizados integrados, ni una infraestructura tecnológica que reduzca costos y el tiempo de las operaciones.

Problemas en lograr calidad en el servicio

Frágil recuperación de los ingresos propios que origina una alta cartera vencida.

Debilidad en la oportunidad del servicio por descoordinación entre los distintos procesos.

Ausencia de sistemas informáticos de acuerdo a los avances tecnológicos y las necesidades de automatización de los procesos.

La centralización dificulta una gestión eficiente, el presupuesto para operativizar las estrategias a nivel local es limitado, debiendo contar con el contingente de otras organizaciones para cumplir los propósitos corporativos

Problemas para satisfacer a los clientes

Por no conocer a tiempo las expectativas de los clientes, no se planifica en función de sus requerimientos, no existe el Plan de Desarrollo Local en el que se determine el nivel de necesidades insatisfechas y se priorice la atención de las necesidades para los siguientes años de gestión.

Algunas unidades cuyos servicios son de vital importancia como el caso de agua potable y alcantarillado, no cuenta con un procedimiento orgánico que permita que su producción sea de excelencia.

Falta de un Código de Ética institucional

La falta de un Código de Ética en el GAD Municipal que llegue a formar parte de la cultura organizacional, los cuales servirán para regir la conducta de los servidores, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

Además servirá para contribuir el buen uso de los recursos públicos y el combate a la corrupción.

Falta de políticas institucionales

El Municipio no dispone de políticas institucionales y específicas para cada área de trabajo, para considerarlas en el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las mismas que deberán ser emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas.

La carencia de las mismas produce en los servidores una desorientación en el cumplimiento de sus funciones al no tener a que regirse al momento de tomar una decisión.

Falta de identificación a los riesgos

En el Municipio no se han identificado los riesgos a los cuales puede estar expuesta la entidad y dificultar el cumplimiento de sus planes y proyectos, los mismos que pueden ser riesgos internos tales como: infraestructura, personal, tecnología, y riesgos externos que pueden ser: económicos, políticos, sociales y ambientales.

Además de identificarlos se debe tener un plan de mitigación a los mismos para poder afrontarlos en el caso que ocurran.

Problemas en la dotación de un reglamento para archivos

El GAD Municipal no dispone de un reglamento para clasificar los diferentes archivos de la entidad, produciendo que se tengan documentación sin valor y que han caído en caducidad, para lo cual se debe formular un reglamento que sirva como medio de referencia para la organización en los diferentes departamentos, optimizar espacios en la entidad y agilidad en su ubicación.

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes naturales de agua que permitirá la dotación de este servicio por muchos años. - Población con deseo de superación. - Presencia y participación activa de las organizaciones de y comités de desarrollo local. - Posición estratégica de sus zonas. - Organización de productores y microempresarios desarrollándose en la zona, especialmente en la agricultura. - Paute es una zona de alta producción agrícola. - Territorio amplio para ampliar sus tierras de cultivo y existencia de diversos pisos ecológicos. - Apoyo económico de varias organizaciones de cooperación técnica o financiera. - Hábitat natural adecuado para la promoción de los deportes de aventura y el turismo ecológico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Débil organización comunal, consecuentemente no participa en las actividades comunales y eventos de capacitación programados. - Alta tasa de analfabetismo de las mujeres, por ser una zona eminentemente rural y territorialmente dispersa. - Deficiente infraestructura de saneamiento básico en las comunidades y en las zonas urbanas: agua potable, no tiene desagüe y letrinización solo en algunas comunidades. - Contaminación ambiental e incidencia de enfermedades infecto contagiosas por carencias de sistemas de alcantarillado en el distrito. - Alta presencia del alcoholismo en las comunidades y el centro urbano. - Débil concientización de la ciudadanía en la protección del recurso agua. - Altos índices de producción de desechos por parte de la población.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Política de Gobierno sobre regionalización y descentralización: transferencias de los programas sociales y de desarrollo social al GAD Municipal. - Equipos de ingeniería y maquinaria pesada que posee el GAD Municipal para la realización de sus trabajos. - Pequeñas reservas de minerales de cobre, piedras calizas, arcillas y zinc. - Artesanos tejedores de sombreros, mantas, manteles, colchas, canastas, ponchos, etc. - Abundantes tierras para cultivos y pastos naturales para el ganado. - Nueva infraestructura del mercado que permite expendio de productos en forma ordenada. 	<ul style="list-style-type: none"> - La contaminación ambiental en el centro urbano que determina que se este perdiendo su oportunidad de desarrollo social y económico. - Descoordinación interinstitucional, por la falta de políticas institucionales y para cada área de trabajo. - Ordenanzas que regulan los servicios que deben ser actualizadas. - Baja recaudación de impuestos y cartera vencida elevada. - No existe estudios que permitan implementar macro proyectos que son urgentes.

Cuadro 1: Análisis FODA

Direccionamiento estratégico

Se detallan la misión, visión del GAD Municipal, así como también los principios, valores, estrategias y programas, objetivos y proyectos.

Misión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, debe procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales, planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales; acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los vecinos, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la población de este terruño y promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.

Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute artífice del desarrollo físico, social, cultural y ambiental del Cantón Paute, reduciendo los índices de pobreza, reactivando la economía del Cantón y logrando una vida decente para los ciudadanos.

Principios organizacionales

Como principios del GAD Municipal, se establecen los siguientes para ser difundidos a todos los clientes internos y externos y sobre todo se lleven a la práctica:

PRINCIPIO	ACTITUD
Trabajo enfocado a satisfacer al cliente	<ul style="list-style-type: none">• Los servicios que brinda el GAD Municipal, estarán centrados en las necesidades ciudadanas.• Las acciones que se realicen tienen que estar enfatizados en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
Trabajo diario con resultados	<ul style="list-style-type: none">• La organización implantará procesos de comunicación eficaces de tal forma que todos los clientes puedan comprender los objetivos y metas establecidos para el cumplimiento de la misión institucional.

	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si los trabajos se han cumplido de acuerdo a lo planificado a fin de obtener los resultados deseados.
Compromiso con el ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> • La excelencia organizacional se basará en la capacidad y compromiso de la dirección y del personal para desarrollar un sistema de gestión eficaz, que promueva un desarrollo armónico y sistemático del recurso humano y el logro de los objetivos propuestos. • Brindar agua potable en las mejores condiciones físicas, químicas y bacteriológicas, así como también tener abastecimiento continuo durante todo el día, en un volumen y presiones adecuadas, tratando de cubrir la totalidad de la población. • En cuanto con el alcantarillado, tener mayor cobertura y no permitir emergencias sanitarias.

Cuadro 2: Principios del GAD Municipal

Valores organizacionales

Los valores permitirán orientar el comportamiento en los clientes internos, los cuales ayudarán a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

Inculcando así en el GAD Municipal que la persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree.

VALOR	ACTITUD
Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y transparencia en la formulación de objetivos, políticas y procedimientos. • Rectitud y decencia en las acciones que se desarrollen para la comunidad. • Credibilidad por estar comprometido con la verdad, la búsqueda de precisión, imparcialidad y equidad y la diferenciación entre el interés individual y el bien común. • Administración del personal al amparo de un código de Ética profesional, darse cuenta de los valores adquiridos

	en casa y proyectar en el trabajo.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none">• Acción sensible y comprometida con la ciudadanía para lograr el bien común.• Experiencia técnica y humana compartida con un enfoque humano.
Equidad	<ul style="list-style-type: none">• Igualdad en la atención.• Imparcialidad en las actuaciones frente al cliente.• Equilibrio en las decisiones las que se deben basar en la discusión abierta y en la búsqueda de respuestas a los grandes problemas colectivos.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Obligación moral de cumplir lo comprometido.• No abuso del poder conferido, respeto de los derechos de los ciudadanos y privilegio del interés público.
Cooperación	<ul style="list-style-type: none">• Entrega a los ciudadanos en forma oportuna y equitativa la información solicitada.• Trabajo individual y en equipo debidamente planificado y coordinado.

Cuadro 3: Valores del GAD Municipal

Estrategias

Como objetivos estratégicos se han considerado las competencias exclusivas de los Gobierno Autónomo Descentralizados que dictaminan en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su Art. 55, tales como:

- Dotar al Municipio de planes de ordenamiento territorial;
- Controlar el uso y ocupación del suelo en el cantón y sus parroquias; San Cristóbal, Bulán, El Cabo, Dugdug, Chicán, Tomebamba y Guaraynag;
- Mantener la vialidad urbana;
- Prestar los servicios públicos;
- Crear, modificar, exonerar o suprimir ordenanzas;
- Controlar el tránsito y el transporte terrestre;

- Mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación;
- Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural;
- Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- Controlar el uso de los lechos de ríos, lagos y lagunas;
- Controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos;
- Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.

Programas, objetivos y proyectos.

Los proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute son los siguientes:

PROYECTO PARA MEJORAMIENTO DE LA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA

Objetivos programáticos

- Realizar el levantamiento de las cuentas por cobrar en tributos y determinar su antigüedad;
- Eliminar cartera vencida;
- Realizar campañas de concientización para generar en la ciudadanía cultura tributaria;
- Análisis de la base de datos de cartera vencida determinado la vigencia de todos los rubros;
- Elaboración de un plan de recaudación de tasas e impuestos;
- Emisión de estados financieros mensuales.

PROYECTO PARA DOTACIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

Objetivos Programáticos

- Realizar investigaciones, análisis y catastros sobre fuentes de abastecimiento de agua para el consumo humano;
- Formular los proyectos de dotación de servicios de agua potable y alcantarillado;
- Implementar la infraestructura necesaria a fin de que los servicios de agua potable y alcantarillado sean óptimos;
- Realizar el mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado;
- Realizar los estudios técnicos para el establecimiento de las tarifas por consumo de agua potable y alcantarillado;
- Formular y ejecutar los estudios técnicos para establecer el Sistema de alcantarillado sanitario, pluvial o combinados;
- Proponer normas para la instalación, suministro y uso de estos servicios;
- Catastro de fuentes de agua potable;
- Sistema integrado de agua potable;
- Sistema integrado de alcantarillado sanitario y pluvial;
- Sistema de tarifas de agua potable y alcantarillado;
- Actualización normativa.

PROYECTOS DE GESTIÓN AMBIENTAL

Objetivos Programáticos

- Elaborar planes y proyectos de prevención y control de la contaminación ambiental, especialmente la que tienen relación con ruidos, humo, gases

tóxicos, polvo atmosférico, emanaciones y demás factores que puedan afectar la salud y bienestar de la población;

- Formular anteproyectos de ordenanzas de protección ambiental;
- Establecer un programa de educación dirigido a la ciudadanía a fin de alcanzar concientización sobre la importancia de la protección ambiental;
- Establecer un sistema de gestión de desechos sólidos y capacitar a la ciudadanía en su implementación;
- Realizar el barrido, recolección de basura y desperdicios, considerados como residuos sólidos y depositarlos en el relleno sanitario previsto para el efecto;
- Implementar proyectos de reciclaje y proceso de desechos orgánicos;
- Realizar los estudios técnicos para el establecimiento de tasas de recolección de basura;
- Organizar el vivero para el suministro de árboles, plantas y flores;
- Organizar y ejecutar trabajos de arborización y ornamentación en los parques, avenidas y jardines en el Cantón;
- Evitar la profusión de plagas a través del control de enfermedades de especies vegetales;
- Realizar estudios sobre la ubicación de feriantes por giros de comercio;
- Realizar los estudios técnicos para el establecimiento de valores por ocupación de las plazas y mercados;
- Establecer un programa de educación dirigido a los feriantes a fin de mejorar la presentación e higiene de productos y la atención al cliente;
- Realizar exámenes médicos veterinarias, ante y post –mortem de los animales a ser sacrificados;
- Elaborar el registro de inhumaciones y exhumaciones de restos mortales;

- Control ambiental;
- Inventario de los recursos naturales;
- Protección y preservación de los recursos naturales;
- Sistema de Gestión de los Desechos Sólidos;
- Ornamentación y mantenimiento de parques y jardines;
- Preservación de los bosques;
- Forestación y reforestación;
- Plazas y mercados;
- Camal;
- Cementerio.

PROYECTO PARA FORMULAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL GAD MUNICIPAL

Objetivo Programático

La estructura organizativa debe reflejar el cumplimiento de su misión y apoyo efectivamente del logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

Proyectos

- Revisión de leyes que regulen su estructura.
- Actualizar la estructura vigente estableciendo los cargos en el nivel que corresponda.
- Elaboración del manual de funciones.

PROYECTO PARA FORMULAR POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Objetivo Programático

Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

Proyectos

- Analizar conjuntamente con cada departamento los aspectos relevantes de cada puesto de trabajo.
- Establecer políticas por escrito para que cada funcionario considere las mismas al momento de tomar decisiones en sus tareas diarias.

PROYECTO PARA EL ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

Objetivo Programático

El plan de mitigación de riesgos desarrollado y documentado en base a una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en el Gobierno Descentralizado Municipal para fomentar el logro de sus objetivos.

Proyectos

- Realizar el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos;
- Valorar el riesgo ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia;
- Identificar las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio;

4.2 Estatuto Orgánico

El Estatuto Orgánico para el período 2010-2014, aprobado el 3 de diciembre del 2009 en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, mediante Ordenanza del Estatuto Orgánico, el cual contiene los lineamientos para alcanzar los objetivos planteados en forma sistemática; las mismas que orientarán la gestión de talento humano.

Del marco filosófico

Se revisó la misión y visión del GAD Municipal, la cual fue analizada anteriormente.

De la Estructura Orgánica

Para el cumplimiento de la finalidad institucional, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, tendrá la siguiente estructura por procesos:

PROCESOS GOBERNANTES

Estamento Legislativo

- Concejo – Comisiones

Estamento Ejecutivo

- Alcaldía

PROCESOS DE SOPORTE

Estamento Asesor

- Procuraduría Sindica
- Auditoría Interna

Estamento de Apoyo

- Secretaría General
- Desarrollo Organizacional

Recursos Humanos

Administrativo

Informática

Comunicación Social

- Financiero

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

Estamento de Desarrollo

- Planificación
Avalúos y Catastros
- Agua Potable y Alcantarillado
- Obras Públicas
Terminal Terrestre
- Gestión Ambiental
- Desarrollo Social
Educación, Cultura y Recreación
Turismo y Oportunidades Productivas
Salud
- Fiscalización
- Comisaría de Construcciones e Higiene y Salubridad
- Policía Municipal

PROCESOS DE UNIDADES ESPECIALES

Estamento Desconcentrado

- Acción Social
- Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia

- Consejo Cantonal de la Salud
- Comité de Seguridad Ciudadana

Roles y atribuciones

Los roles y atribuciones de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute:

Concejo Cantonal

Atribuciones.- Son atribuciones del Concejo Municipal, fundamentadas en el Art. 57 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el Concejo Municipal es el órgano de legislación y fiscalización del GAD Municipal. Estará integrado por el Alcalde o Alcaldesa, que lo presidirá con voto dirimente y por los concejales o concejalas elegidos por votación popular, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. En la elección de los concejales o concejalas se observará la proporcionalidad de la población urbana y rural prevista en la Constitución y la ley, sus atribuciones son:

- Intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones del consejo regional;
- Presentar proyectos de normas regionales, en el ámbito de competencia del gobierno regional autónomo;
- Intervenir en el consejo regional de planificación y en las comisiones, delegaciones y representaciones que designe el consejo regional;
- Fiscalizar las acciones del ejecutivo regional de acuerdo con este Código y la ley; y,
- Las demás que les confiera el estatuto de autonomía regional.

Alcaldía

Atribuciones.- Son atribuciones del Alcalde, fundamentadas en el Art. 60 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el Alcalde o Alcaldesa es la primera autoridad del ejecutivo del Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal, elegido por votación popular, de acuerdo con los requisitos y regulaciones previstas en la ley de la materia electoral y sus atribuciones son:

- Ejercer la representación legal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal; y la representación judicial conjuntamente con el procurador síndico;
- Ejercer de manera exclusiva la facultad ejecutiva del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal;
- 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;
- Presentar proyectos de ordenanzas al concejo municipal en el ámbito de competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal;
- Presentar con facultad privativa, proyectos de ordenanzas tributarias que creen, modifiquen, exoneren o supriman tributos, en el ámbito de las competencias correspondientes a su nivel de gobierno;
- Dirigir la elaboración del plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan nacional de desarrollo y los planes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, 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;
- 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 este código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración del concejo municipal para su aprobación;
- Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial; y,
- Las demás que prevea la ley.

Planificación

Atribuciones: son atribuciones de Planificación:

- La dirección de la política pública, ejercida por el gobierno central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados y los procesos e instrumentos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, en el marco de sus competencias;
- La coordinación de los procesos de planificación del desarrollo y de ordenamiento territorial, en todos los niveles de gobierno;
- La coordinación con las instancias de participación definidas en la Constitución de la República y la Ley; y,
- La coordinación de los procesos de planificación con las demás funciones del Estado, la seguridad social, la banca pública y las empresas públicas, con el objeto de propiciar su articulación con el Plan Nacional de Desarrollo y los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, según corresponda.

Gestión Ambiental

Atribuciones: Son atribuciones de la Gestión ambiental las siguientes:

- Aplicar los principios establecidos en esta Ley y ejecutar las acciones específicas del medio ambiente y de los recursos naturales;
- Ejecutar y verificar el cumplimiento de las normas de calidad ambiental, de permisibilidad, fijación de niveles tecnológicos y las que establezca el Ministerio del ramo;
- Participar en la ejecución de los planes, programas y proyectos aprobados por el Ministerio del ramo;
- Coordinar con los organismos competentes para expedir y aplicar las normas técnicas necesarias para proteger el medio ambiente con sujeción a las normas legales y reglamentarias vigentes y a los convenios internacionales;
- Regular y promover la conservación del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales en armonía con el interés social; mantener el patrimonio natural de la Nación, velar por la protección y restauración de la

diversidad biológica, garantizar la integridad del patrimonio genético y la permanencia de los ecosistemas;

- Promover la participación de la comunidad en la formulación de políticas para la protección del medio ambiente y manejo racional de los recursos naturales; y,
- Garantizar el acceso de las personas naturales y jurídicas a la información previa a la toma de decisiones de la administración pública, relacionada con la protección del medio ambiente.

Fiscalización

Atribuciones.- Son atribuciones de Fiscalización las siguientes:

- Proponer al administrador del contrato la organización e infraestructura necesaria, para administrar o inspeccionar el proyecto en el sitio donde éste se construirá; definir las funciones, responsabilidades y autoridad de los que la conforman, de modo que las labores de construcción o de inspección se realicen dentro del marco legal y reglamentario vigente.
- Planear, programar y aplicar los controles, de calidad, financiero y de avance físico, que aseguren la correcta ejecución de la obra.
- Vigilar y responsabilizarse porque la ejecución de la obra se realice de acuerdo con los diseños definitivos, las especificaciones técnicas, programas de trabajo, recomendaciones de los diseñadores y normas técnicas aplicables.
- Identificar la posible existencia de errores u omisiones o ambos en forma oportuna, que puedan presentarse en los planos constructivos o especificaciones, así como imprevisiones técnicas, de modo que de inmediato se corrija la situación.
- Resolver oportunamente los problemas técnicos que se presenten durante la ejecución de las obras.
- Justificar técnicamente los trabajos extraordinarios o las modificaciones que se tengan que realizar durante la ejecución de las obras e informar al administrador del contrato para adoptar las decisiones que correspondan.

- Obtener información estadística en el proyecto sobre el rendimiento del personal, materiales, equipos y maquinaria; sobre la incidencia de las condiciones climáticas en el tiempo laborado, o sobre cualquier otro aspecto útil para la preparación de futuros proyectos.
- Velar porque los materiales, la mano de obra, equipos y maquinaria empleados en la ejecución de la obra, sean adecuados y suministrados en forma oportuna y suficiente, y correspondan a lo estipulado en las especificaciones o en la oferta del contratista.
- Evaluar el avance del proyecto, al menos una vez por mes, para determinar su estado, documentar los resultados obtenidos y mantener informados a los mandos superiores, sobre el avance de la obra, los problemas surgidos durante su ejecución y las medidas aplicadas.
- Excepcionalmente, cuando se presenten problemas que afecten las condiciones pactadas en cuanto a plazos, calidad o presupuesto, comunicarlo al administrador del contrato para que resuelva.
- Asumir en nombre de la institución, la relación con las comunidades donde se ejecuten los proyectos, en los asuntos inherentes a éstos.
- Coordinar las pruebas finales de aceptación y la entrega de las obras para su entrada en operación.

Auditoría Interna

La misma que por su naturaleza de independencia en la asignación de dicha dignidad no debe formar parte del Estatuto Orgánico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, como propuesta al nuevo estatuto orgánico.

Recursos Humanos

Atribuciones.- Son atribuciones de Recursos Humanos las siguientes:

- Planificación de recursos humanos;
- Clasificación de puestos;
- Reclutamiento y selección del personal;

- Capacitación y desarrollo profesional;
- Evaluación del desempeño;
- Régimen Disciplinario;
- Movimientos; y,
- Bienestar social y protección laboral.

4.3 Código de Ética

Leyes que regulan el Código de Ética del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.

La Constitución de la República prescribe en su Art. 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;

Las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos expedidas por la Contraloría General del Estado mediante Acuerdo No.039-CG publicado en el Registro Oficial No. 87 del 14 de diciembre del 2009, dispone en la Norma No. 200-01 Integridad y valores éticos que: La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno. La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización. La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del Código de Ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción.

La Ley Orgánica del Servicio Público publicada en el Registro Oficial No. 294 del 6 de octubre del 2010, establece en su artículo 1.- Principios: La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía,

lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación. Así mismo, prescribe en su artículo 2.- Objetivo: El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización publicado en el Registro Oficial N. 303 del 19 de octubre del 2010, señala en su Artículo 360.- Administración.- que: La administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados será autónoma y se regulará por las disposiciones que para el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas o resoluciones de las juntas parroquiales rurales.

En ejercicio de la facultad normativa que le confiere el artículo 240 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con lo establecido en los artículos 7 y 57 letra a) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Las personas que presten servicios laborales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute deben en todo momento cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones administrativas expedidas por el Alcalde.

La institución no tolerará a los servidores del GAD Municipal, quienes a través de sus actividades, logren resultados al margen de la ley y demás normativas internas. Esto incluye cualquier clase de dádivas, regalos o dinero ajenos a su remuneración; sin perjuicio de iniciar las acciones legales respectivas.

CONDUCTA GENERAL DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES.- El GAD Municipal espera que sus servidores se comporten en forma ejemplar. Está estrictamente prohibido en el lugar de trabajo, consumir bebidas alcohólicas, fumar, utilizar lenguaje soez y demostrar actitudes de irrespeto hacia sus semejantes.

Además deben mantener dignidad en el desempeño de su puesto y en su vida pública y privada, de tal manera que no ofendan el orden y a la moral y no menoscaben el prestigio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.

CONFLICTO DE INTERESES.- Existe conflicto de intereses cuando el servidor, en razón de las actividades que le han sido encomendadas, al inicio o en cualquier tiempo, se percate que se encuentra conociendo un trámite o proceso en el que tenga un propio y personal interés, o si en los mismos se encuentren involucrados su cónyuge o su conviviente en unión de hecho, o sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o sus amigos íntimos o enemigos manifiestos; debiendo el servidor, comunicar inmediatamente todos los hechos a su superior.

RENDICIÓN DE CUENTAS.- Los servidores del GAD Municipal, deberán rendir cuentas por sus acciones, decisiones y omisiones en el ejercicio de sus funciones y estar dispuestos a someterse a la revisión.

USO DE RECURSOS DE LA ENTIDAD.- Los servidores del GAD Municipal usarán los bienes y recursos institucionales, únicamente para actividades inherentes a la administración municipal; no deben utilizar papelería, suministros, equipos, vehículos y demás bienes de la institución para fines personales o políticos.

IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.- Los servidores no deben utilizar la credencial de identificación ni logotipos de la entidad, para fines personales, políticos, ni en actividades no autorizadas.

USO DEL UNIFORME.- Los servidores que utilizan uniforme tienen prohibido hacer uso del mismo en discotecas, bares, casinos, sitios de juego, y lugares en los cuales se podrían suscitar escándalos o cuestionamientos que afecten el buen nombre de la Institución.

COMUNICACIONES OPORTUNAS.- Los servidores deben dedicar sus esfuerzos para lograr comunicaciones completas y oportunas, respondiendo cortésmente a las peticiones de información, quejas o denuncias formuladas por los usuarios internos y externos, proveedores, autoridades del gobierno y público en general.

EMPLEO ADECUADO DEL TIEMPO DE TRABAJO.- Los servidores del GAD Municipal deberán emplear su horario oficial completo de trabajo en un esfuerzo responsable para cumplir con sus deberes y desempeñar sus funciones de una manera eficiente y eficaz, con mística y entrega, y velar que sus subordinados actúen de igual manera a fin de contribuir a elevar la imagen de la institución.

DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS

Los principales valores que sirven de orientación y guía de la conducta de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute son los siguientes:

INTEGRIDAD.- Puede medirse en función de lo que es correcto y justo, para lo cual los servidores del GAD Municipal se ajustarán al espíritu de las normas morales y ética en el desarrollo de sus funciones y ejercicio profesional.

HONRADEZ.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute espera que sus servidores apliquen un criterio de honradez absoluta en la realización de su trabajo.

RESPONSABILIDAD.- Los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute deberán siempre actuar con responsabilidad en el ejercicio de sus funciones y tareas, las mismas que las realizarán con diligencia, seriedad y calidad desde el principio hasta el final de su gestión, obteniendo enseñanzas y experiencias de ellas.

EQUIDAD Y JUSTICIA.- En relación a la atención al público, los servidores han de considerar los principios que rigen a la institución, pero también los de equidad y justicia que asisten a las personas, como demandantes de legítima información.

PROBIDAD.- El servidor deberá actuar con rectitud, procurando satisfacer el interés general y desechando cualquier beneficio personal, obligándose a mantener y demostrar una conducta intachable y honesta.

Los principios fundamentales que sirven de orientación y guía de la manera de ser y actuar de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, son los siguientes:

IMPARCIALIDAD.- Los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute deben ser imparciales y objetivos al tratar los temas sometidos a su revisión, en particular en su acción deberá basarse en hechos concretos y verificables.

RESPECTO.- Los servidores municipales deben dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante. Están obligados a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.

POLÍTICAS ÉTICAS DE LOS DIRECTORES Y

JEFES DEPARTAMENTALES

Las políticas éticas contemplan acciones a las que se comprometen los Directores y Jefes de las dependencias del GAD Municipal, a fin de generar una cultura de servicio, que incluya canales de comunicación y soluciones de conflictos, por lo tanto dirigirán sus acciones a:

- Ejercer un efectivo y visible liderazgo ético dentro y fuera de la institución, promoviendo una nueva cultura del manejo de lo público desde los principios éticos.
- Evaluar permanente y públicamente el nivel de cumplimiento del Plan Anual Operativo y de los principios éticos asumidos.
- Construir una estrategia de prevención y manejo ético de conflictos de intereses, para hacer realidad la prioridad del interés público.
- Establecer procesos y canales de comunicación abierta, oportuna y adecuada entre todas las instancias de la administración del GAD Municipal, lo que supone que los servidores tendrán acceso a la información sobre la gestión municipal y conocerán la situación económica, social y financiera.
- Manejar de forma eficiente los recursos, gestionando el gasto municipal en detalle y priorizando las necesidades ciudadanas, tomando como referencia los Principios del Buen Vivir, la responsabilidad social, para realizar con excelencia y calidad las metas del Plan Estratégico en beneficio del interés público.
- Habilitar espacios de conciliación para la solución de los conflictos que se presenten entre la ciudadanía y la administración, y entre los servidores del GAD Municipal.

DEL COMITÉ DE ÉTICA

CREACIÓN Y FUNCIONES.- Se crea el Comité de Ética del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, para resolver los dilemas de comportamiento morales de los servidores, que se pongan a su consideración. Deberá así actualizar con carácter deliberatorio el Código de Ética.

CONFORMACIÓN Y DURACIÓN.- El Comité de Ética estará conformado por cuatro personas: El Alcalde o su delegado, en calidad de Presidente; el Secretario Municipal; los Directores de Desarrollo Institucional y de Recursos Humanos o sus delegados.

ATRIBUCIONES.- Son atribuciones del Comité de Ética:

Recomendar al Alcalde de Paute el establecimiento de políticas y acciones administrativas y organizativas que aseguren el cumplimiento del presente Código de Ética; Presentar al Alcalde, propuestas de actualización del Código de Ética; Orientar a los servidores en temas relacionados con el presente Código de Ética; Asesorar y recomendar a los Directores y Jefes Departamentales para la aplicación de sanciones por violación al Código de Ética; Vigilar el trámite de los sumarios administrativos para que se cumpla el debido proceso, guardando la reserva de quien denuncia, si es el caso; Vigilar por el fiel cumplimiento de las políticas y recomendaciones realizadas al interior de la institución; y, Presentar al Alcalde, informes trimestrales de la actividad cumplida por el Comité.

REUNIONES.- El Presidente del Comité de Ética, por su iniciativa o a pedido de uno de los miembros del Comité, convocará a las reuniones que sean necesarias para conocer asuntos inherentes al Código de Ética. La presencia de los miembros del comité es indelegable y se integrará el quórum con cuatro miembros. Las decisiones se tomarán por mayoría simple. Se efectuará un acta por cada reunión mantenida: la misma que será firmada por todos los asistentes a la reunión y será responsabilidad del Director de Recursos Humanos su control y custodia.

COOPERACIÓN.- Cuando el Comité de Ética lo considere necesario convocará a otros directores o jefes departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute a participar en las reuniones donde se analicen casos de sus subordinados. La asistencia de todos los miembros del Comité de Ética y la de cualquier servidor convocado, es de cumplimiento obligatorio.

DEL DEBIDO PROCESO.- Todo proceso instaurado en contra de servidores por inobservancia o incumplimiento a las disposiciones de este Código, deberá observar y respetar las normas del debido proceso y garantizar el derecho a la defensa.

DISPOSICIONES GENERALES

Los servidores del GAD Municipal, deberán abstenerse de difundir información institucional de la que tenga conocimiento en razón del ejercicio de sus funciones. No deberá utilizarla en beneficio propio o de terceros, o para fines ajenos al servicio público.

El régimen disciplinario aplicable al funcionario y servidor del GAD Municipal, en caso de quebrantar lo dispuesto en el presente Código de Ética, será el previsto en el Código de Trabajo, la Ley Orgánica del Servicio Público y Reglamento Interno vigente.

CAPITULO V

DETERMINACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

CAPITULO V

DETERMINACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

5.1 Índices de Gestión del Plan Estratégico del Gobierno

Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.

Los directores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, encargados de diseñar, controlar y evaluar el Plan Estratégico, utilizarán índices de gestión para establecer los avances, seguimiento, resultados y tener información clara, veraz y oportuna para la toma de decisiones, la misma que se pondrá a conocimiento del Alcalde.

Indicadores de gestión

“Los indicadores de gestión sirven para medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas, en el ámbito de las atribuciones de las entidades. Los indicadores de gestión también posibilitan evaluar el costo de los servicios públicos y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia.

Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

Administrativos: Permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.

Financieros: Presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad. “⁶

⁶ <http://www.definicion.org/indicador-de-gestion>

Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

“Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición, es aportar un camino correcto para que logre cumplir con las metas establecidas, teniendo como objetivos los siguientes:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.

Diseño de indicadores

Posteriormente a la especificación de las áreas críticas, es necesario asignar para cada área indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. Un indicador es un punto en que una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema, debe ser medible, relevante y vinculante.

Área Crítica

Los indicadores deben partir de los objetivos estratégicos o áreas críticas y de los factores vitales de éxito. Para cada caso se propone a continuación, un detalle de

indicadores generales que pueden formar parte del control real de los proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.”⁷

Se detallan los proyectos con sus respectivos indicadores de gestión que servirán como guía para evaluar los proyectos, a los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.

PROYECTO	INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	COMENTARIO
Plan de Educación Ambiental para el manejo de desechos sólidos	Número de profesores capacitados sobre reciclaje	Consiste en calcular el porcentaje real de las capacitaciones a los profesores de las escuelas rurales del Cantón	$\frac{\text{Total de profesores capacitados}}{\text{Total de profesores del Cantón}}$	Sirve para controlar el alcance de la capacitación sobre reciclaje en el Cantón.
Plan Cantonal de Gestión de Riesgos	Número de herramientas obtenidas para medir el riesgo	Consiste en calcular las herramientas reales obtenidas	$\frac{\text{Total de herramientas obtenidas}}{\text{Total de herramientas proyectadas}}$	Sirve para controlar el desarrollo de las herramientas proyectadas para medir el riesgo
Plan de recuperación y conservación de fuentes hídricas.	Número de Zonas hídricas Reforestación	Consiste en calcular las áreas reforestadas	$\frac{\text{Total de Zonas hídricas reforestadas}}{\text{Total de Zonas hídricas}}$	Sirve para controlar el avance del objetivo del proyecto
Vivero Municipal de Plantas Nativas	Número de plantas nativas sembradas	Consiste en plantar plantas nativas en áreas de protección, riesgo y sensibilidad	$\frac{\text{Total de plantas sembradas}}{\text{Total de plantas proyectadas a sembrar}}$	Sirve para controlar el avance de la plantación

Cuadro 4: Índices de Gestión

⁷RINCÓN Bermúdez, Rafael David. “Los indicadores de Gestión Organizacional”, Artículo, Una Guía para su definición 2010.

5.2 Índices de Gestión del Estatuto Orgánico del Gobierno

Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.

Los índices de gestión que se propone para la utilización de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute, para medir el desempeño de los servidores, partiendo de la estructura orgánica planteada en el estatuto orgánico, se detallan los siguientes

ACTIVIDAD	INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	COMENTARIO
Control de la permanencia en los puestos de trabajo	Número de horas de Ausentismo de los servidores	Consiste en calcular el porcentaje de las horas de ausencia en los puestos de trabajo	$\frac{\text{Total hora hombre ausentes}}{\text{Total hora de hombre trabajadas}}$	Sirve para medir en margen de permanencia de los servidores en sus lugares de trabajo
Prevención de accidentes de trabajo	Número de accidentes frecuentes	Consiste en calcular el porcentaje de accidentes ocurridos en la jornada de trabajo	$\frac{\text{Número de accidentes incapacitantes}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$	Sirve para medir el margen de los riesgos laborales a los que está expuesto el trabajador
Medición de salarios	USD de salarios pagados	Consiste en calcular el porcentaje de salarios	$\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a servidores administrativos}}$	Sirve para medir el margen entre los tipos de salarios existentes en la entidad
Control de la rotación de personal	Número de veces de rotación de los servidores	Consiste en calcular el porcentaje de rotación de personal	$\frac{\text{Total de servidores retirados}}{\text{Total de servidores}}$	Sirve para medir el margen de rotación del personal
Control de pago de hora extras	Valor de horas extras en el período	Consiste en calcular el porcentaje de horas extras	$\frac{\text{Total de horas extras}}{\text{Total de horas trabajadas}}$	Sirve para determinar el margen de horas extras que cancela la entidad

Cuadro 5: *Índices de Gestión*

5.3 Índices de Gestión de las Herramientas de Seguimiento y

Control del Gobierno Autónomo Descentralizado

Municipal de Paute.

Los índices propuestos de seguimiento y control para la aplicación en otras áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute son los siguientes:

ACTIVIDAD	INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	COMENTARIO
Control de quejas recibidas por la ciudadanía	Número de quejas solucionadas de los clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las soluciones de quejas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de quejas no solucionadas a Tiempo}}{\text{Total de quejas Despachadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan y que no permiten solucionar las quejas de los clientes.
Control del sistema de recaudación	Número de comprobantes con errores	Número y porcentaje de comprobantes con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Comprobantes emitidos con Errores}}{\text{Total de comprobantes Emitidos}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de recaudación de impuestos.
Control de la gestión de cobro de impuestos	Valor Pendiente de cobro de impuestos	Consiste en calcular el número de impuestos no cobrados	$\frac{\text{Total impuestos Pendientes por cobrar}}{\text{Total impuestos Cobrados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por cobrar

Cuadro 6: Índices de Gestión

5.4 Matriz Integrada de Gestión del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Herramientas de Seguimiento y Control del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute.

“Los sistemas de gestión del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y las Herramientas de seguimiento y control del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute tienen ciertos elementos comunes que se pueden atender de forma integrada; en ese caso se puede reconocer y utilizar de la forma más provechosa posible la unidad esencial de todos los sistemas en el marco del sistema global de gestión de la organización.

Para acomodar el creciente interés en un enfoque integrado de los sistemas de gestión y el control del riesgo organizativo, esta especificación define requisitos comunes del sistema de gestión.

Están destinados al uso como marco para la aplicación de forma integrada de requisitos comunes de las normas o especificaciones de sistemas de gestión.

La elaboración e implementación de la matriz integrada de gestión ayudará a lograr beneficios mediante la consolidación de los requisitos comunes de sistemas de gestión y el control eficaz de los mismos. Entre estos beneficios se pueden incluir:

- a) Mayor enfoque en el negocio;
- b) Enfoque más holístico a la gestión del riesgo comercial;
- c) Menos conflictos entre los sistemas;
- d) Menos duplicación y burocracia;
- e) Auditorías, tanto internas y externas, más eficaces y eficientes.

Los aspectos importantes para la elaboración de sistemas de gestión, se establecerán los siguientes:

Requisitos comunes del sistema de gestión

Se documentará el alcance del sistema de gestión y las normas o especificaciones de sistemas de gestión a las que se suscribe.

Establecerá, documentará, aplicará, mantendrá y continuamente mejorará el sistema de gestión según los requisitos de esta especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración y las normas o especificaciones del sistema de gestión a las que se suscribe.

Planificación

Establecerá, aplicará y mantendrá uno o más procedimientos para:

- a) Identificar los aspectos de sus actividades, productos y servicios que sean pertinentes al alcance del sistema de gestión;
- b) Evaluar los riesgos que enfrenta la organización mediante la determinación y el registro de los aspectos que tienen o pueden tener un impacto significativo, es decir, aspectos significativos.

Garantizará que se consideren los aspectos significativos en el establecimiento, la aplicación y el mantenimiento de su sistema de gestión.

Aplicación y operación

Garantizará que las operaciones asociadas con aspectos significativos se realicen en condiciones específicas para cumplir las políticas y los objetivos que ha establecido, así como los requisitos legales y otros requisitos pertinentes.

Avalará que todas las personas que trabajan para la organización o en su nombre sean competentes sobre la base de su educación, capacitación, habilidades y experiencia apropiadas para las tareas que se les ha asignado.

Evaluación del desempeño

Realizará el seguimiento y la medición para determinar hasta qué punto se cumplen los requisitos aplicables. Esto incluirá el registro de datos para seguir el desempeño de los controles operacionales pertinentes y evaluar la conformidad con los objetivos de la organización, así como la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

Ejecutará evaluaciones periódicas del cumplimiento con los requisitos legales pertinentes al alcance del sistema de gestión y registrará los resultados.

Mejora

Mejorará continuamente la eficacia del sistema de gestión mediante el uso de la política, los objetivos, los resultados de auditoría, el análisis de datos de la evaluación del desempeño, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Se establecerá un proceso destinado a definir requisitos para:

- a) Revisar no conformidades reales o potenciales, incluyendo los comentarios de las partes interesadas;
- b) Determinar las causas de las no conformidades reales o potenciales;
- c) Evaluar la necesidad de acciones para garantizar que no ocurran ni se repitan las no conformidades;
- d) Determinar y aplicar la acción apropiada necesaria;
- e) Registrar los resultados de la acción emprendida;
- f) Revisar la eficacia de la acción emprendida.

Revisión por la dirección

La alta dirección revisará el sistema de gestión de la organización a intervalos planificados para garantizar su idoneidad y eficacia permanentes.

Las revisiones incluirán la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de cambios en el sistema de gestión, incluyendo la política y los objetivos, se mantendrán registros de la revisión por la dirección.”⁸

A continuación se detalla la propuesta de modelo de matriz integrada de gestión, que podrá ser utilizada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute para integrar el Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y las Herramientas de seguimiento y control para una mejor aplicación, en donde se establecerá como palabra clave que identifique a cada uno de los procesos, determinar si se requiere de procedimientos y de registros para realizar cada actividad y obtener en forma resumida las tareas a realizar, dicha información se plasmará y ayudará para la toma de decisiones.

⁸Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración, Edición Octubre 2008

MATRIZ INTEGRADA DE GESTIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PAUTE						
CAPITULOS	PLAN ESTRATEGICO	ESTATUTO ORGANICO	HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	PALABRA CLAVE	PROCEDIMIENTO	REGISTRO
CAPITULO 1	1.1			Descripción	X	
	1.1.1			Ambiente		X
	1.1.2			Servicios	X	
	1.1.3			Clientes	X	
	1.1.4			Interés	X	
	1.2			Diagnóstico		X
	1.2.1			Liderazgo	X	
	1.2.2			Planificación		X
	1.2.3			Información	X	
	1.2.4			Personal	X	
	1.2.5			Calidad	X	
	1.2.6			Clientes	X	
	1.2.7			Satisfacer	X	
	1.2.8			Análisis		X
	1.3			Estrategia		X
	1.3.1			Misión	X	
	1.3.2			Visión	X	
	1.3.3			Principios	X	
	1.3.4			Valores	X	
	1.4			Objetivos	X	
1.4.1			Estrategias		X	
1.4.2			Lineamientos		X	
1.4.3			Proyectos		X	
CAPITULO 2		2.1		Estructura	X	
		2.1.1		Filosófico	X	
		2.1.2		Orgánico	X	
		2.2		Atribuciones	X	

		2.2.1		Gobernantes	X	
		2.2.1.1		Legislativo	X	
		2.2.1.2		Ejecutivo	X	
		2.2.2		Valor		X
		2.2.2.1		Desarrollo	X	
		2.2.3		Soporte		X
		2.2.3.2		Asesor	X	
		2.2.3.3		Apoyo	X	
CAPITULO 5			5.1	Estratégico	X	
			5.2	Estatuto	X	
			5.3	Seguimiento		X
			5.4	Matriz		X

Cuadro 7: *Matriz Integrada de Gestión*

Por lo que con la fusión de las tres herramientas de control se pueden determinar que los procedimientos para su implementación superan los registros de cada una de las tareas, determinándose de esta manera que las actividades son tareas de campo.

CAPITULO VI

EVALUACIÓN ECONÓMICA, FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA.

CAPITULO VI

EVALUACIÓN ECONÓMICA, FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA.

6.1 Análisis del presupuesto necesario para el Plan

Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética.

El presupuesto requerido para la reformulación del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y elaboración del Código de Ética, se divide en las siguientes etapas:

Etapas de formulación

“Mediante el análisis de las herramientas existentes en el GAD Municipal, recopilación de información, se realizará la formulación del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética conjuntamente con los Directivos y personal.

Etapas de formalización

1. Una vez elaborado el plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética se procederá a la dictaminación y validación de los mismos.
2. Dictaminación y validación: Consiste en revisar el documento y emitir las observaciones correspondientes y de ser necesario hacer las modificaciones que sean necesarias al manual y proceder con la aprobación del Concejo Municipal.
3. Trámite de expedición: Consiste en integrar el Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética a los manuales del GAD Municipal.
4. Difusión del manual expedido: La Dirección de Planificación y talento humano entregará a cada director del GAD Municipal el Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética para su respectivo conocimiento.

Etapas de implantación

Para llevar a cabo la implantación del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética del GAD Municipal, se pondrá a conocimiento de los responsables de cada actividad para su implementación.

Etapas de seguimiento

Una vez puesto en marcha el Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética, se realizará evaluaciones periódicas para determinar si se ha producido cambios en cuanto aspectos legales y administrativos.

Etapas de actualización

Se procederá a realizar una depuración de los cambios producidos para que la información del Plan Estratégico, Estatuto orgánico y Código de Ética esté en constante actualización.

Los directivos del GAD Municipal elaborarán el presupuesto necesario para todas las etapas del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Paute. “⁹

6.2 Análisis Costo Beneficio

“ En la formulación del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética se realizará con total integridad, honestidad y conciencia de la relación costo-beneficio, demostrando que la ineficiencia se evita cuando se clarifican, se miden y controlan los resultados por parte de los Directivos del GAD Municipal, sin necesidad de sobre-regulaciones y excesos de controles que aunque buscan evitar la ineficiencia, distraen recursos escasos y entorpecen la gestión, lo cual impacta negativamente el desempeño organizacional del GAD Municipal.

La relación costo-beneficio (B/C) o índice neto de rentabilidad, es un cociente que se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto.

⁹CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, House, 24 Pim Street, Corner Quinn Street, Newtown, Johannesburg 2001, South Africa

Fórmula:

$$B/C = VAI / VAC$$

Si la relación costo-beneficio es mayor que 1, podemos indicar que la implementación del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética, será rentable en el próximo año. “¹⁰

6.3 Análisis de Sostenibilidad y Sustentabilidad

Sostenibilidad

“ Para el análisis de sostenibilidad se considerará la disponibilidad de políticas nacionales tales como: la Constitución de la República, Ley Orgánica de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Ley Orgánica de Servicio Público, los cuales deberán estar acorde con las necesidades de la ciudadanía y de los servidores internos, preservando el sistema democrático, que es el soporte del Buen Vivir.

Para lo cual se realizará un análisis de la viabilidad del proyecto y la sostenibilidad de los cambios que se pretenden impulsar.

Viabilidad legal: La normativa para desarrollar el Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética.

Viabilidad organizativa: La capacidad para poner en marcha, ejecutar y administrar el proyecto: contando con profesionales con experiencia y capacidad de gestión.

Viabilidad financiera: El presupuesto necesario para llevar a cabo la implementación del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética.

Además se analizará si la implementación de las herramientas se puede concluir, sin necesidad de que se plantee ninguna intervención posterior y se podrá llevar a cabo por contar con la sostenibilidad suficiente.

¹⁰www.crecenegocios.com/el-analisis-costo-beneficio

¹⁰Guía para la gestión de proyectos sociales, octubre de 2010

Sustentabilidad

Se establecerá la implementación del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética por la sustentabilidad ya que los involucrados directos como Directores y personal en general serán parte del mismo y de esta forma lo introduzcan para su total utilidad.

La participación del personal, es importante para la formulación, formalización, implantación, seguimiento, actualización del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Código de Ética para fomentar el compromiso hacia los mismos.”¹¹

CONCLUSIONES GENERALES

El Plan Estratégico y el Estatuto Orgánico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paute, se encuentran desactualizados por la promulgación de nuevas disposiciones legales que no estuvieron presentes al momento de su aprobación y que al momento se encuentran en vigencia, siendo necesarios su reforma y actualización.

Las entidades públicas siendo su competencia la prestación de servicios de calidad, efectúan cálculos sistémicos, previo a tomar decisiones en el cumplimiento de su misión institucional, lo que implica una planificación o preparación de estrategias para cumplir con las exigencias de los usuarios, entendiendo o asumiendo los cambios del entorno en el que interactúan.

En este marco, el Plan Estratégico Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paute, debe seleccionar las metas de la organización, las metas de cada unidad administrativa, plantear objetivos, verificando su viabilidad y la posibilidad de aceptación por parte de los miembros de la organización; y, programar las acciones para alcanzar las metas y los objetivos en forma sistemática, considerando que la selección de las metas, orientarán la gestión municipal, facilitará el cumplimiento de la misión institucional, potenciará las competencias y esfuerzos del recurso humano y permitirán un control permanente para que las acciones que se desarrollen estén de acuerdo con las necesidades de la ciudadanía del Cantón.

El Plan Estratégico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paute, instrumento concebido para ordenar y priorizar las estrategias de mantenimiento, diversificación, desarrollo y sostenibilidad organizacional, hace énfasis en la coparticipación y corresponsabilidad de sus actores en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos. Es el punto de partida para declarar las misiones de cada uno de los estamentos de la Institución y a partir de ellas desplegar los procesos que una vez analizados y racionalizados conformarán los respectivos sistemas y manuales de procedimientos.

De hecho, la planeación no es una solución absoluta a la problemática institucional; existen otros factores contribuyentes a lograr un éxito corporativo. No obstante a través de este instrumento se plantea un proceso de involucramiento, que motiva el trabajo en equipo, la potenciación de los valores corporativos y una mística institucional, de modo que se establezca una ventaja competitiva al saber qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y con qué hacerlo.

BIBLIOGRAFIA

Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural, Versión Resumida, Quito-Ecuador

PRADO, Andrea. Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica. INCAE, 2004, Costa Rica.

LIZCANO, José Luis. ¿Qué es Responsabilidad Social Corporativa?, AECA, 2004, España.

RINCÓN Bermúdez, Rafael David. “Los indicadores de Gestión Organizacional”, Artículo, Una Guía para su definición 2010.

Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración, Edición Octubre 2008

CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, House, 24 Pim Street, Corner, Quinn, Street, Newtown, Johannesburg 2001, South África

Guía para la gestión de proyectos sociales, octubre de 2010

LINKOGRAFÍA

<http://www.saludancestralcruzroja.org.ec/web/index.php/sabiduria/sumak-kawsay.html>

<http://lalineadefuego.info/2011/04/12/el-sumak-kawsay-como-proyecto-politico/>

<http://www.definicion.org/indicador-de-gestion>

www.crecenegocios.com/el-analisis-costo-beneficio

<http://confiabilidad.net/articulos/los-indicadores-de-gestion/>

<http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5C002-AFAn%C3%A1lisis%20Costo%20beneficio.pdf>

<http://www.slideshare.net/guillermo6006/indicadoresgestion>

<http://www.itsprogreso.edu.mx/calidad/documentos/MATRIZ%20DE%20INDICADORES%20DEL%20SGC.pdf>

<https://na.theiaa.org/standardsguidance/Public%20Documents/Code%20of%20Ethics%20Spanish.pdf>

<http://www.slideshare.net/alopez1970/presentacin1-5415339>