



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“FORMULACIÓN PARTICIPATIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA
ANA DE COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**AUTORES: CACUANGO, Muenala María Rocío
GORDILLO, Mejía Nelson Patricio**

DIRECTORA: ING.MONTÚFAR, Cecilia

IBARRA, JULIO 2012

RESUMEN EJECUTIVO

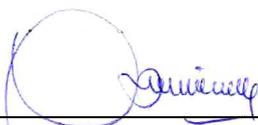
La presente investigación, se realizó con el firme propósito de evaluar la situación actual de la Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi, frente a usuarios internos y externos del cantón, mediante la aplicación de principios teóricos administrativos, gubernamentales y financieros; de conformidad con la dinámica de la entidad pública su organización y gestión, frente a la población cotacacheña y su desarrollo económico institucional y cantonal. La investigación permitió además conocer las potencialidades, y dificultades que presenta la gestión municipal en su rol de prestador de servicios y obra pública como motivador del desarrollo cantonal, tomando en cuenta su rol y sus nuevas competencias enmarcadas dentro del Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en miras a la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios municipales y todo su accionar. Este estudio surge con la necesidad de formular un instrumento que guíe y dirija la gestión municipal a su interior y permita implementar acciones en mejora de la actividad cantonal. Esta investigación tiene cuatro capítulos, desarrollados de forma técnica que han permitido formular un plan estratégico institucional cuya finalidad busca la excelencia en la prestación de servicios y fomenta en la parte administrativa cambios estructurales y funcionales acordes a las nuevas competencias como Gobierno Autónomo Descentralizado en coordinación con el Gobierno Provincial y el Gobierno Central. La investigación define una serie de aspectos técnicos, científicos y teóricos sobre la planeación estratégica y cuenta con un estudio técnico, a nivel administrativo y nivel de impactos que garantiza la implementación del presente estudio.

ABSTRACT

This research was conducted with the firm purpose of evaluating the current status of the Autonomous Decentralized Management of Municipal Government of Santa Ana de Cotacachi, against internal and external users of county I, by applying theoretical principles administrative, governmental and financial, in accordance with the dynamics of the public organization and management, compared to the population and economic development Cotacachi and cantonal institutions. The investigation also possible to know the potentialities and difficulties of municipal management in their role as service provider and public works as a motivator cantonal development, taking into account their role and new powers framed within the Code of Territorial Organization, autonomy and decentralization in view of the efficiency and effectiveness in providing municipal services and all its operations. This study arises from the need to develop a tool that guide and municipal management directions inside and allow to implement actions in improving the cantonal activity. This study has four chapters, developed a technique which allowed to formulate a strategic plan aimed busc wing institutional excellence in service delivery and promotes the administrative structural and functional changes consistent with new skills as Decentralized Autonomous Government in coordination with the Provincial Government and the Central Government. The research identifies a series of technical, scientific and theoretical strategic planning and has a technical, administrative level and level of impacts that guarantees the implementation of this study.

AUTORÍA

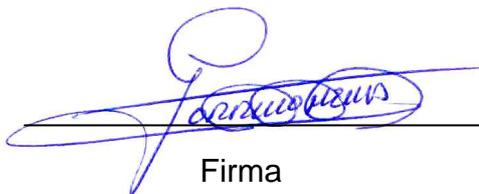
Nosotros, María Rocío Cacuango Muenala y Nelson Patricio Gordillo Mejía, declaramos bajo juramento que el presente trabajo de investigación es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado ante ningún tribunal de grado, ni calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Firma

María Rocío Cacuango Muenala

C.I. 1002283529



Firma

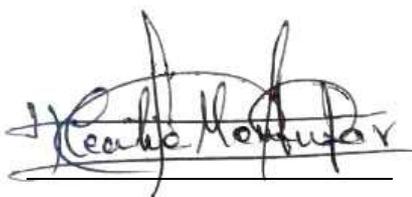
Nelson Patricio Gordillo Mejía

C.I. 1002166997

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Directora del Trabajo de Grado presentado por los egresados María Rocío Cacuango Muenala y Nelson Patricio Gordillo Mejía, para optar por el título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema “FORMULACIÓN PARTICIPATIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA DE COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”. Considero que el presente trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 19 días del mes de Julio del 2012

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Cecilia Montúfar', written over a horizontal line.

Firma

Ing. Cecilia Montúfar

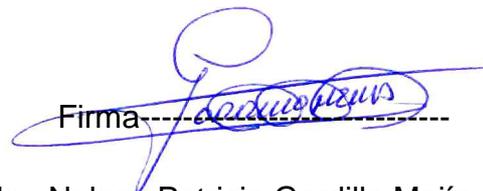
**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO
DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA
DEL NORTE**

Nosotros, María Rocío Cacuango Muenala y Nelson Patricio Gordillo Mejía, con cédula de identidad N° 1002283529y 1002166997 respectivamente, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de propiedad intelectual del Ecuador artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado denominado: **“FORMULACIÓN PARTICIPATIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA DE COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Firma 

Nombre: María Rocío Cacuango Muenala Nelson Patricio Gordillo Mejía

Cédula: 1002283529

Firma 

1002166997

Ibarra, a los 19 días del mes de Julio de 2012



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1002283529		
	1002166997		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Cacuango Muenala María Rocío Gordillo Mejía Nelson Patricio		
DIRECCIÓN:	Ciudadela Los Arupos I (Antigua vía a Atuntaqui) Sucre y 24 de Mayo (Cotacachi)		
EMAIL:	merykayit2007@yahoo.com patgordillm@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062-916-024	TELÉFONO MÓVIL:	088955365
	062-916-589		092021936

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“FORMULACIÓN PARTICIPATIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA DE COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”
AUTORES:	Cacuango Muenala María Rocío Gordillo Mejía Nelson Patricio
FECHA:	2012-07-19
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTAN:	INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Cecilia Montúfar

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotros, María Rocío Cacuango Muenala y Nelson Patricio Gordillo Mejía con cédula de ciudadanía Nro. 1002283529y 1002166997 en calidad de autores y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

3. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 19 días del mes de Julio de 2012

LOS AUTORES:

(Firma).....

Nombre: María Rocío Cacuangó

C.C.: 1002283529

(Firma).....

Nombre: Nelson Patricio Gordillo Mejía

C.C.: 1002166997

ACEPTACIÓN:

(Firma).....|.....

Nombre: Lic. Ximena Vallejos

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo
Universitario.....

DEDICATORIA

Primeramente queremos dedicar a Dios Todopoderoso quien nos dio la sabiduría y el poder del entendimiento, fue nuestro guía e inspiración para salir adelante y luchar en nuestras vidas para alcanzar el camino del bien, ha sido quien en todo momento cuidó de nosotros en los instantes de agotamiento y fatiga; nos levantó y nos inspiró a continuar con lo más bello que nos brindó la vida.

Dedico este proyecto de tesis a mis padres, hermanos/as, sobrina porque creyeron en mí, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera.

A mi hija hermosa, Kayakanti por ser la razón e inspiración más grande de mi vida y por estar presente en cada instante apoyándome a cumplir una etapa más de mi vida.

María Rocío Cacuango

Dedico este trabajo de tesis de manera especial, a mi adorada esposa que Dios no se equivocó al ponerla en mi camino también ha sido la impulsadora de este lejano sueño que juntos un día compartimos y hoy se nos vuelve realidad atravesando momentos de felicidad y tristeza, gracias por la paciencia y confianza.

A mis hijos Jayline, Ander y Mateito quienes siempre han sido mi inspiración y por quienes he concluido con la meta, una vez más se cumple la promesa y sobre todo demostrarles que en la vida lo que se propone se puede llegar a cumplir.

Nelson Patricio Gordillo

AGRADECIMIENTO

Al finalizar el presente trabajo de investigación, realizado en el período lectivo 2011-2012, queremos expresar nuestro reconocimiento a varias personas y autoridades que apoyaron en todas las etapas del proyecto.

A las Autoridades y Docentes de la Universidad Técnica del Norte, por darnos una educación con ética, calidad y calidez, por transmitir los conocimientos día a día para crecer como personas y como profesionales en el campo de la Contabilidad y Auditoría.

A la Ing. Cecilia Montufar, quien en calidad de Tutora, nos guió en el desarrollo de la presente investigación, siempre cumpliendo su rol y motivándonos a continuar gracias por el tiempo y por impartir sus conocimientos en calidad de maestra y amiga.

Al Concejo Municipal del cantón Cotacachi, guiado por el Lic. Alberto Anrango Alcalde y los 7 concejales así como también a los señores Directores, Jefes departamentales y asistentes de dirección que colaboraron en la presente investigación de campo y fueron un elemento esencial y necesario para culminar con el desarrollo del proyecto.

Al Ing. Juan Jaramillo y la Dra. Patricia Espinosa y muchos más quienes nos facilitaron los datos para poder culminar nuestra tesis.

María Rocío Cacuango
Nelson Patricio Gordillo

PRESENTACIÓN

El presente estudio investigativo, está diseñado con la finalidad de formular con los diferentes actores de la institución el Plan Estratégico Institucional del Gobierno Municipal del cantón Santa Ana de Cotacachi, provincia de Imbabura; que tiene por objeto encaminar la gestión municipal, además mejore y organice los procesos y servicios actuales, de acuerdo con este estudio existen aspectos favorables para la implementación del presente proyecto que contribuirá con el desarrollo institucional y cantonal.

Desarrollamos una pequeña introducción que nos indujo a la realización de la presente investigación, este estudio permitirá conocer la situación global, sus causas y consecuencias que ayudara a definir el problema.

El primer capítulo consta de un diagnóstico situacional global cantonal parte externa, esto permitirá conocer la situación actual de la gestión municipal frente a los servicios que brinda a la población cotacacheña. También forma parte un diagnóstico situacional global institucional parte interna donde conoceremos su accionar organizativo, administrativo, económico y de planificación con que se desarrolla la gestión municipal frente a sus colaboradores internos como prestadores de servicios. Además se define una evaluación por medio de información primaria y secundaria, y de una investigación de campo con encuestas y entrevistas para definir la existencia de una herramienta de planificación a nivel institucional. Con estos datos se pudo definir la opinión interna y externa sobre la gestión municipal y su planificación. El estudio establece los aspectos fundamentales que determinan la posibilidad de que el proyecto de investigación tenga éxito.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, realizado a través de fuentes de información secundaria, en base a libros, textos, revistas, periódicos e internet; de la misma manera se ha tomado en cuenta

documentos institucionales involucrados en la investigación, con ello se ha determinado los fundamentos científicos de la investigación.

En el tercer capítulo se diseña una propuesta técnica, un Modelo de Plan Estratégico institucional que analiza la estructura orgánica actual, identidad institucional, donde se describe la misión, visión, principios y valores de la institución; en función del propósito que desea alcanzar en los objetivos establecidos y una propuesta de un manual de funciones por procesos. También se presenta una matriz de compendio de áreas claves sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas desde la visión de Concejales, Directores y Jefes departamentales además estrategias, proyectos y su inversión que deberán desarrollarse con la presente propuesta que dirija la gestión municipal y administración del talento humano y los demás recursos.

En el cuarto capítulo determina los posibles impactos que generará el proyecto, en los aspectos social, educativo y de gestión a nivel institucional y cantonal

El presente estudio termina desarrollando conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

ÍNDICE

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	25
Antecedentes	25
Justificación	26
Objetivos	29
General	29
Específicos	29
Alcance del Proyecto	29
CAPÍTULO I	31
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	31
Análisis Externo	31
Macroambiente	31
Antecedentes de Cotacachi	31
Datos Generales del Cantón Cotacachi	33
Límites	34
Geografía	35
Principales actividades económicas	35
Situación política	35
Flora y Fauna	36
Población Cantonal	36
Proyección y Densidad Poblacional	38
Cobertura de Servicios Básicos Cantonales	41
Análisis Interno	43
Líneas Bases de la Institución	43
Distributivo del Talento Humano	47
Niveles Ocupacionales por Régimen Laboral y Género	47
Presupuesto Institucional Año 2011	51
Niveles de Coordinación Interinstitucional cantonal	53

Análisis de Resultados	54
Población y muestra	54
Población externa	54
Diseño de Instrumentos de Investigación	56
Encuesta y Entrevista	56
Instrumentos para información secundaria	57
Evaluación y análisis de la información	57
Análisis, Tabulación e interpretación de las encuestas aplicadas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi	58
Análisis, Tabulación e interpretación de las encuestas aplicadas a la población del Cantón Cotacachi comprendida entre 18 a 65 años de edad	69
Informe de la entrevista realizada al Director de Planificación para el Desarrollo Local del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi	77
Matriz FODA General institucional óptica externa	80
Identificación del problema	81
CAPÍTULO II	82
MARCO TEÓRICO	82
Gestión	82
Gestión Pública Municipal	82
Conceptos de sus Componentes	83
Elementos	84
Los tres niveles de la administración pública	85
Formas de organización administrativa	85
Planificación Estratégica	86
Introducción, conceptos e importancia	86
Evolución de la planificación estratégica	89
Modelo de Fortalecimiento Municipal	92

Principales etapas en el proceso de elaboración de un plan estratégico participativo (PEP)	95
Verificación del interés de la Municipalidad para la elaboración de un Plan Estratégico Participativo	95
Elaboración de Línea de Base	95
Conformación de un Equipo Técnico	96
Desarrollo del Diagnóstico	97
Ámbito Interno	97
Fortalezas	97
Debilidades	98
Ámbito Externo	98
Oportunidades	98
Amenazas	99
Determinación de problemas y nudos críticos institucionales	99
Etapa de identidad institucional	100
Misión	100
Visión	101
Objetivos	102
Políticas	102
Estrategias	103
El Programa Operativo Institucional	104
Propuesta de indicadores de gestión municipal por ámbitos funcionales	104
CAPÍTULO III	106
PROPUESTA ESTRATÉGICA FINAL	106
Plan Estratégico Institucional	106
Antecedentes de la Institución	112
Nombre o Razón Social	108
Escudo cantonal	108
Bandera	109
Himno a Cotacachi	109

Titularidad o Bases legales de la institución	111
Tipo de Institución	114
Diagnóstico Institucional	115
Diagnóstico Externo	115
Aspectos positivos desde la visión de la población	116
Aspectos negativos desde la visión de la población	116
Diagnóstico Interno	117
FODA Institucional interno	117
Matriz Estratégica FO, FA, DO, DA	120
Matriz de identificación de problemas institucionales	122
Matriz de priorización de problemas institucionales	126
Matriz de identificación de proyectos institucionales	127
Matriz de identificación de estrategias institucionales	128
Matriz de Proyectos Estratégicos Institucionales	129
Bases Filosóficas de la Institución	151
Visión	151
Misión	151
Objetivo	151
Políticas	151
Objetivos Estratégicos	152
Principios	153
Valores	153
Organización Institucional	154
Organización Estructural	154
Organigrama Estructural anterior	156
Organigrama Estructural actual	157
Análisis al orgánico estructural	158
Manual de funciones-propuesta	159
Objetivo	159
Alcance	159
Marco Legal	160
Niveles de Organización y Divisiones de Trabajo por procesos	162

Objetivos	162
Descripción de los procesos	163
Integración de los procesos	164
Macro proceso 1	164
Normativo y Ejecutivo	164
Macro proceso 2	165
Habilitantes de Asesoría y Apoyo	165
Macro proceso 3	167
Procesos Operativos Generadores de Valor	167
Procesos Desconcentrados	168
Orgánico Funcional por procesos	169
CAPÍTULO IV	285
ANÁLISIS DE IMPACTOS	285
Antecedentes	285
Impacto Social	285
Impacto Educativo	285
Impacto de Gestión	285
Operatividad del análisis de impactos	285
Niveles de impacto	286
Desarrollo del análisis de impactos	287
Impacto Social	287
Calidad de Vida	287
Estabilidad Institucional y laboral	287
Bienestar comunitario	287
Impacto Educativo	288
Aplicación práctica o de formación profesional	288
Nuevos Aprendizajes	288
Generación de conocimientos	289
Impacto de Gestión	289
Planeación	289
Organización	289

Dirección	290
Control	290
Impacto General del proyecto	291
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	292
CONCLUSIONES	292
RECOMENDACIONES	294
BIBLIOGRAFÍA	296
ANEXOS	
Encuestas	
Copia del oficio de aceptación para la realización del trabajo investigativo	
Copia de la certificación institucional sobre la investigación Realizada	
Matriz FODA Direcciones	
Matriz FODA Jefaturas	
Sistematización de la Matriz de priorización de problemas Concejo Municipal	
Sistematización de la Matriz de priorización de problemas Direcciones	
Sistematización de la Matriz de priorización de problemas Jefaturas	
Registro de Asistencia de talleres participativos	
Copias de Ordenanzas, otros cuerpos legales y	
Archivo de folletos y libros	
Fotografías de talleres y áreas operativas municipales	

ÍNDICE DE TABLAS

PRIMERA ENCUESTA

Análisis, Tabulación e Interpretación de las encuestas aplicadas A los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi.	58
TABLA Nº 1 ¿La Ilustre Municipalidad de Cotacachi, cuenta con un Plan Estratégico Institucional?	58
TABLA Nº 2 ¿Qué tipo de Planeación ha utilizado todos estos años para su funcionamiento?	59
TABLA Nº 3 ¿Cómo es el desarrollo del funcionamiento institucional?	60
TABLA Nº 4 ¿Existe coordinación del trabajo dentro de las Direcciones, Jefaturas y Unidades?	61
TABLA Nº 5 ¿En el Municipio existe una estructura funcional y operativa planificada?	62
TABLA Nº 6 ¿Existe un diagnóstico situacional del funcionamiento institucional a través del FODA?	63
TABLA Nº 7 Cuenta la Municipalidad con los componentes de identidad de la Institución como son:	64
TABLA Nº 8 ¿Se conoce a nivel institucional las dificultades de cada Direcciones, Jefaturas y Unidades?	65
TABLA Nº 9 ¿Se cuenta con proyectos y programas para el cumplimiento del Plan Estratégico?	66
TABLA Nº 10 ¿Ha participado en la elaboración de procesos administrativos que conlleven a la proyección institucional?	67
TABLA Nº 11 ¿Qué sugerencias daría usted para elaborar el Plan estratégico institucional?	68

SEGUNDA ENCUESTA

Análisis, Tabulación e Interpretación de las encuestas aplicadas A la población del cantón Cotacachi, comprendida entre 18 a 65 años de edad.	69
TABLA Nº 1 ¿Cómo considera el funcionamiento de la Municipalidad en estos últimos años?	69
TABLA Nº 2 ¿Se visualiza la proyección institucional para el Servicio a la sociedad a futuro?	70
TABLA Nº 3 El Municipio ha dado a conocer a la comunidad el Plan Estratégico Institucional?	71
TABLA Nº 4 ¿Ha participado en el desarrollo de un diagnóstico institucional que promueva la visión participativa de la comunidad?	72
TABLA Nº 5 ¿Se ha realizado algún proceso de socialización de las nuevas bases legales que determinan las funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi?	73
TABLA Nº 6 ¿Conoce usted si en las políticas de gestión de la Municipalidad se toma en cuenta la opinión de la población?	74
TABLA Nº 7 ¿Considera usted si en la Ilustre Municipalidad de Cotacachi se cuenta con una estructura organizacional adecuada para dar un mejor servicio?	75
TABLA Nº 8 ¿Qué sugerencias daría usted a la municipalidad para que elabore su plan estratégico?	76

ENTREVISTA

Informe de la entrevista realizada al Director de Planificación para el desarrollo local del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi.	77
PREGUNTA Nº 1 ¿Para este período administrativo cuenta o ha	

contado la municipalidad con un Plan Estratégico?	77
PREGUNTA N° 2 ¿Cómo mira el funcionamiento del Municipio dentro de la Planificación Estratégica?	77
PREGUNTA N° 3 ¿Qué elementos de la planeación cree que es fundamental para mejorar el funcionamiento de la Municipalidad?	78
PREGUNTA N° 4 ¿Cuáles son las herramientas que se debe tomar en cuenta para elaborar el plan estratégico?	78
PREGUNTA N° 5 ¿Quiénes deben participar en la elaboración del plan estratégico y porqué?.	78
PREGUNTA N° 6 ¿Considera usted que con el Plan Estratégico el Municipio de Cotacachi mejorará la gestión Municipal?	79
PREGUNTA N° 7 ¿Según su conocimiento para que tiempo debería elaborarse el Plan estratégico en el Municipio de Cotacachi?	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1.1 Mapa Político de la Provincia de Imbabura	31
GRÁFICO N° 1.2 Mapa Político del Cantón Cotacachi	33
GRÁFICO N° 1.3 Fotografía Ingreso a la ciudad	34
GRÁFICO N° 1.4 Fotografía Plaza de la Interculturalidad	34
GRÁFICO N° 1.5 Mapa Político Administrativo del Cantón Cotacachi	37
GRÁFICO N° 1.6 Grupos Étnicos del Cantón Cotacachi	40
GRÁFICO N° 1.7 Viviendas con Servicio de Agua por tubería interior (Parroquial)	41
GRÁFICO N° 1.8 Porcentaje de Viviendas con acceso de alcantarillado a nivel parroquial	42
GRÁFICO N° 1.9 Porcentaje de viviendas con servicio de eliminación de desechos por carro recolector a nivel parroquial	42

GRÁFICO N° 2.1 Modelo de Gestión Organizacional	92
GRÁFICO N° 2.2 Modelo de Fortalecimiento Municipal	93
GRÁFICO N° 3.1 Escudo Cantonal	108
GRÁFICO N° 3.2 Bandera Cantonal	109
GRÁFICO N° 3.3 Organigrama estructural anterior	156
GRÁFICO N° 3.4 Organigrama estructural actual	157

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1.1 Población Cantonal de Cotacachi	37
CUADRO N° 1.2 Proyección Poblacional	38
CUADRO N° 1.3 Población total urbana y rural	39
CUADRO N° 1.4 Superficie Urbana	40
CUADRO N° 1.5 Personal por niveles de educación y presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi.	47
CUADRO N° 1.6 Niveles Ocupacionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi.	48
CUADRO N° 1.7 Régimen Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi.	49
CUADRO N° 1.8 Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi por género y régimen laboral	50
CUADRO N° 1.9 Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi por nivel ocupacional	51
CUADRO N° 1.10 Presupuesto Ejecutado año 2011 del Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi	51
CUADRO N° 1.11 Niveles de Coordinación Inter institucional Cantonal	53
CUADRO N° 1.12 Población para la muestra	55

CUADRO N° 1.13 Resumen de la Muestra	56
CUADRO N° 1.14 Matriz FODA general institucional-óptica externa	80
CUADRO N° 3.1 Últimas Administraciones Municipales	107
CUADRO N° 3.2 Matriz FODA General Institucional	117
CUADRO N° 3.3 Matriz Estratégica FO, FA, DO, DA General Institucional	120
CUADRO N° 3.4 Matriz de identificación de problemas General Institucional	122
CUADRO N° 3.5 Matriz General de priorización Institucional	126
CUADRO N° 3.6 Matriz de identificación de proyectos Institucionales	127
CUADRO N° 3.7 Matriz de identificación de estrategias Institucionales	128
CUADRO N° 3.8 Matriz General de Desarrollo de Proyectos Institucional	129
CUADRO N° 4.1 Niveles de Impacto	286
CUADRO N° 4.2 Impacto Social	287
CUADRO N° 4.3 Impacto Educativo	288
CUADRO N° 4.4 Impacto de Gestión	289
CUADRO N° 4.5 Impacto General del Proyecto	291

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

Toda institución o empresa pública o privada diseña planes estratégicos para alcanzar sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la institución o entidad pública.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las instituciones.

El presente trabajo está dirigido de manera estratégica hacia la administración y gestión municipal. Se condensa en un solo manual de información trascendental que solventara las guías necesarias para autoridades y personal administrativo de las municipalidades y miembros de la sociedad civil que deseen tener conocimientos actualizados sobre la gestión estratégica municipal que viene planificando y ejecutando el Gobierno Municipal de Cotacachi.

El documento está dividido en cuatro partes. En el primer apartado se abordan conceptos básicos de la ciencia de la administración, haciéndose un recorrido histórico, de lo que ha sido su evolución. Igualmente, se plantean elementos que permiten conocer el proceso administrativo y su aplicabilidad en las organizaciones, especialmente en las municipalidades.

En segundo lugar, se presentan conceptos importantes de la administración empresarial y municipal, así como las principales diferencias entre estos dos conceptos. En el campo municipal se abordaran los temas de municipio y de municipalidad, básicos para entender el concepto de visión estratégica.

En tercer lugar, se conocerá la misión municipal, así como las atribuciones de la municipalidad y de la corporación municipal y su papel trascendental en el ejercicio de una planeación estratégica municipal. Igualmente, se aborda el marco legal municipal y sus relaciones con otras leyes nacionales vigentes, desde la óptica de competencias y deberes de las autoridades locales.

En cuarto lugar, se hace referencia a algunos aspectos de un buen gobierno local y de la gerencia municipal. Así mismo, se presentan una propuesta que recoge algunas condiciones necesarias para asumir liderazgos gerenciales, y los instrumentos de gestión que necesitan conocer el alcalde/sa, concejales/as y directores; además la guía para conocer los procesos para personal administrativo y operativo municipales, en sus actividades de gestión diaria

JUSTIFICACIÓN

La Constitución de la República vigente, en su Artículo 264, primer numeral, referido al ámbito de las Competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, los faculta: “Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.

La ausencia de un Plan Estratégico Institucional acarrea como consecuencia varias falencias al interior de la institución. Tal es el caso que el Manual de Funciones se encuentra desactualizado, el último que se elaboró fue en el año 1997, por la alta demanda en la gestión municipal ha obligado la creación de direcciones y departamentos los mismos que en la actualidad no forman parte del orgánico estructural lo que le hace poco operativo a este instrumento ocasionando duplicidad

de funciones, procesos no definidos y una inadecuada distribución de cargos y desempeños.

Es así, que para superar estas dificultades detectadas se hace necesaria la formulación de un Plan Estratégico Institucional como instrumento guía para una eficiente gestión municipal amparado en el nuevo marco legal vigente, como: Constitución 2008 (Publicada el 20 de octubre del 2008), Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, Plan Nacional del Buen Vivir, Ley Orgánica de Participación ciudadana y Control Social, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, entre las principales.

La Guía de contenidos y procesos para la formulación de planes de desarrollo cantonales y ordenamiento territorial, publicada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en febrero del 2010, identifica y define al concepto de “fortalecimiento institucional”, así: “Sistema de gestión territorial: corresponde a la capacidad de la institución pública y también de los actores privados para guiar o promover procesos orientados al desarrollo y a la gestión del territorio de su circunscripción.” (Guía de contenido y procesos para la formulación de planes de desarrollo cantonales y ordenamiento territorial-pág. 8)

Según el anterior contenido, la entidad planificadora del desarrollo nacional, considera al sistema de gestión territorial como las capacidades requeridas de los talentos humanos municipales y privados para instrumentar la gobernanza de su propio territorio, es decir que el capital humano municipal debe tener un perfil profesional que le permita afrontar con éxito las necesidades de desarrollo y ordenamiento territorial que demanda la jurisdicción cantonal.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, en su Artículo 151, del Fortalecimiento institucional, determina que este tipo de estudio: “...se desarrollará de manera

paralela y permanente un proceso de fortalecimiento institucional, a través de planes de fortalecimiento, asistencia técnica, capacitación y formación, en áreas como planificación, finanzas públicas, gestión de servicios públicos, tecnología, entre otras.”

El Artículo 152, de los Responsables del fortalecimiento institucional, expresa: “El diseño del proceso de fortalecimiento institucional corresponderá al Consejo Nacional de Competencias, en coordinación con las entidades asociativas de los gobiernos autónomos descentralizados correspondientes. Para su ejecución podrá establecer convenios con el organismo público encargado de la formación de los servidores públicos, las asociaciones de gobiernos autónomos descentralizados, universidades, institutos de capacitación de los gobiernos autónomos descentralizados, organizaciones no gubernamentales, los cuales conformarán la red de formación y capacitación.”

Según la misma fuente, en su Artículo 52, de los Fines del Gobierno Municipal, literal c), manifiesta: “Planificar el desarrollo cantonal en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y los planes de los distintos gobiernos autónomos descentralizados, con la participación ciudadana y de otros actores de los sectores público y privado.”

Finalmente el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas regula el proceso de planificación del desarrollo cantonal y ordenamiento territorial a través de los Consejos de Planificación del nivel de GAD respectivo, cuyo Artículo 29, de las funciones, numeral 1 expresa: “Participar en el proceso de formulación de sus planes y emitir resolución favorable sobre las prioridades estratégicas de desarrollo, como requisito indispensable para su aprobación ante el órgano legislativo correspondiente”.

OBJETIVOS

GENERAL

Elaborar participativamente el Plan Estratégico Institucional del Gobierno Municipal del Cantón Santa Ana de Cotacachi, considerando para su formulación las normas legales vigentes y el involucramiento en este proceso de clientes internos y externos de la gestión municipal cantonal, en el año 2011.

ESPECÍFICOS

- 1) Elaborar un diagnóstico técnico situacional participativo del Gobierno Municipal, mediante una investigación de campo en relación a los problemas identificados para determinar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.
- 2) Estructurar las bases teóricas, cualificadas y cuantificadas mediante la investigación bibliográfica.
- 3) Implementar la propuesta de manual de funciones institucional de la municipalidad.
- 4) Determinar los principales impactos que genera la ejecución de este importante y principal instrumento de gestión en el ámbito: social, económico, ambiental, territorial, político y ético.

ALCANCE DEL PROYECTO

El presente trabajo pretende realizar participativamente el Plan Estratégico Institucional del Gobierno Municipal de Santa Ana de Cotacachi, considerando dos etapas:

1. Diagnóstico,
2. Propuesta; y,

En la etapa de Diagnóstico se estudiará los siguientes componentes:

1. Demandas de clientes externos
2. Demandas de clientes internos
3. Análisis de problemas
4. Desarrollo organizacional, Cultura Organizacional
5. Nivel de desempeño
6. Base de datos
7. Competitividad organizacional: entorno, oportunidades y amenazas
8. Competitividad organizacional: fortalezas y debilidades

En la etapa de Propuesta plantea formular los siguientes componentes:

1. Misión
2. Visión, Líneas Estratégicas, Valores Corporativos
3. Objetivos
4. Políticas
5. Estrategias
6. Metas
7. Planificación y programación operativa
8. Organigrama estructural por procesos
9. Evaluación y retroalimentación

En la etapa de implementación se formulará y consensuará con el personal municipal de todos los niveles (Directivo, Ejecutivo, Asesor y Administrativo), el Plan de Gestión que posibilite la puesta en marcha del Plan Estratégico Institucional, (PEI).

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. ANÁLISIS EXTERNO

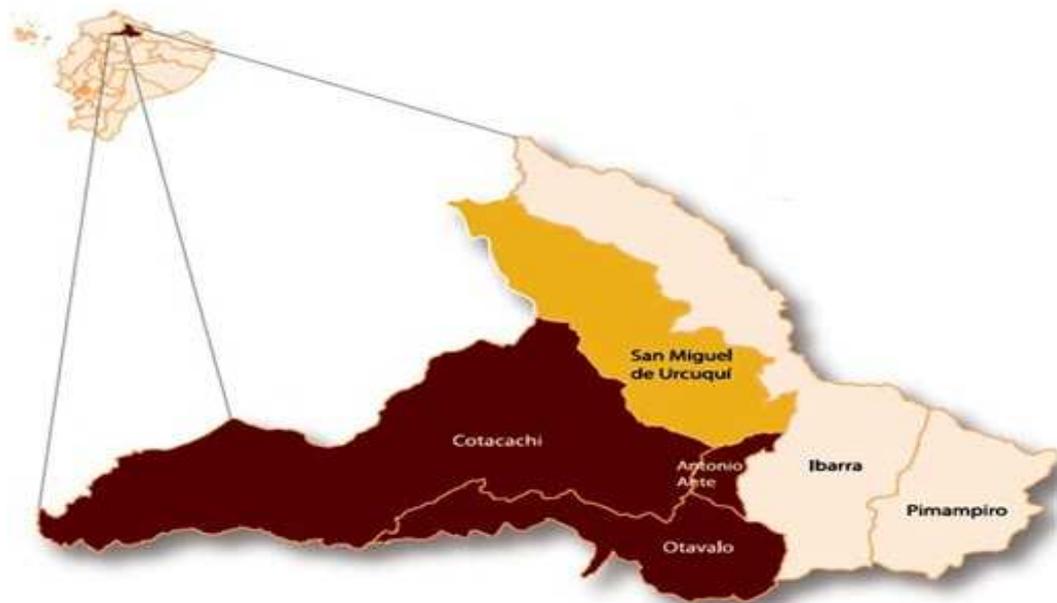
1.1.1. MACROAMBIENTE

1.1.1.1 ANTECEDENTES DE COTACACHI

Cotacachi, está ubicado a 80 km al norte de Quito, capital del Ecuador, en la provincia de Imbabura, considerado el más extenso de los seis cantones que conforman la provincia, con una superficie de 1.809 km² aproximadamente. Limita al norte con el cantón Urququí; al sur con el cantón Otavalo y la provincia de Pichincha; al este con el cantón Antonio Ante y al oeste con la provincia de Esmeraldas, con una población de 40.036 habitantes (Fuente: INEC. Proyección Censo 2010).

GRÁFICO Nº 1.1

MAPA POLÍTICO DE LA PROVINCIA DE IMBABURA



Fuente: [http://www.mapasdeecuador.blogspot.com/mapa de la provincia de Imbabura](http://www.mapasdeecuador.blogspot.com/mapa-de-la-provincia-de-imbabura)

El cantón y la ciudad llevan el nombre del majestuoso volcán Cotacachi. En épocas de la colonia, el territorio fue elevado a categoría de Cantón por Fray Pedro de la Peña, siendo el General Simón Bolívar quien jurídicamente lo crea el 6 de Julio de 1861 dando inicio a una nueva vida política y administrativa con el nombre de Santa Ana de Cotacachi.

Cotacachi se encuentra dividida política y administrativamente en 3 zonas: Urbana, Andina y Subtropical. Está constituida por dos parroquias urbanas: Sagrario y San Francisco y ocho rurales: Imantag y Quiroga (zona andina) y Apuela, García Moreno, Peñaherrera, Cuellaje, Vacas Galindo, Plaza Gutiérrez (zona subtropical – Intag)

(Fuente: CIS. Plan Cantonal de Salud de Cotacachi. Cotacachi. 2002-2006. No se incluye la extensión por km² que se encuentra en el cuadro original).

El Cantón Cotacachi cuenta con un Plan de Desarrollo Cantonal (PDC), elaborado participativamente el año 1997, con lineamientos generales de planificación y organización de acciones en las tres zonas territoriales de su jurisdicción, tales como: urbana, andina y subtropical o Intag. (Fuente: Plan de Desarrollo de Cotacachi. 1997. Pág. 10)

A nivel de planificación local la experiencia Cotacachi inició con la formulación participativa del Plan de Desarrollo Cantonal, a pesar de considerarse como un instrumento guía para el desarrollo local sin embargo, no se consideró dos componentes fundamentales: Ordenamiento Territorial y Fortalecimiento Institucional Municipal.

Considerado una de las principales debilidades en este documento guía del desarrollo local la inexistencia de un Plan Estratégico Institucional, que oriente la administración municipal en su gestión administrativa interna y externa.

La diversidad étnica y pluricultural, así como la variedad de paisajes y recursos naturales, pero sobre todo la creatividad, participación y compromiso de su población, han incluido en que Cotacachi sea catalogado como cantón ecológico (Municipio de Cotacachi 2007).

1.1.1.3 Límites

El Cantón Cotacachi está ubicado al norte de Quito, Capital del Ecuador, en la Provincia de Imbabura, es el cantón más extenso de los seis que conforman la Provincia con una superficie de 1.809 km² aproximadamente, limita:

- Al norte con el Cantón Urcuquí
- Al sur con el Cantón Otavalo y la Provincia de Pichincha
- Al este con el Cantón Antonio Ante
- Al oeste con la Provincia de Esmeraldas

Al suroeste del Cantón, en la convergencia de las Provincias de Esmeraldas e Imbabura, existe una zona no delimitada denominado Recinto "Las Golondrinas", en el territorio subtropical de Cotacachi.

Al estar ubicada en la cordillera de Toisán, en las estribaciones de la cordillera occidental, y constituir una área de amortiguamiento de la Reserva Cotacachi-Cayapas, Intag, cuenta con una gran cuenca hidrográfica de alta biodiversidad.

Además es mundialmente conocido por la producción artesanal y comercialización de los artículos de cuero.

1.1.1.4 Geografía

“La geografía del Cantón es muy variada encontrándose alturas que van desde los 4.939 hasta los 1.600 metros sobre el nivel

del mar en la zona de Nangulví y 200 metros sobre el nivel del mar, en la parte más occidental correspondiente al Recinto El Progreso. Las características topográficas y climáticas del Cantón permiten diferenciar claramente dos zonas: la Andina y la Subtropical”.

La zona Andina está ubicada en las faldas orientales del volcán Cotacachi, conformado por las parroquias urbanas San Francisco y El Sagrario y las parroquias rurales Imantag y Quiroga. Su clima oscila entre 15 y 20 grados centígrados.

La zona Subtropical conocida como Intag se extiende desde la Cordillera Occidental de los Andes hasta el límite con la Provincia de Esmeraldas y Pichincha. Está conformada por las parroquias de Apuela, García Moreno, Peñaherrera, Cuellaje, Vacas Galindo y Plaza Gutiérrez. Su clima oscila entre 25 y 30 grados centígrados.

1.1.1.5 Principales Actividades Económicas

Las actividades económicas más importantes son: Producción Agropecuaria, Manufacturera y Artesanal, Turística – Hotelera y Comercial.

En los últimos años se está desarrollando la Producción Agroindustrial de flores, frutas y espárragos. Estos productos no tradicionales son destinados a la exportación.”²

1.1.1.6 Situación política

El cantón Santa Ana de Cotacachi posee 8 parroquias rurales y su respectiva cabecera cantonal. La parroquia más grande en extensión es García Moreno representando así el 41% del total del área del cantón, a esta le sigue Apuela (13%) e Imantag (13%), seguido por 6 de Julio de Cuellaje (10%), Peñaherrera (7%), Plaza Gutiérrez (5%), Quiroga y Cotacachi (urbano y periferia) cada una con

² IBID

el 4% y finalmente la parroquia de Vacas Galindo con el menor porcentaje de territorio que representa el 2%.

1.1.1.7 Flora y Fauna

“Las zonas de vida existentes en la Reserva Ecológica, propician el desarrollo de una flora y fauna supremamente variable, de allí parte la importancia y riqueza de su biodiversidad que la ubican en un relevante banco genético.

Su composición florística consiste en más de 20.000 especies de plantas, incluyendo el orquideario más grande de forma natural, constituyendo de esta manera un área protegida dentro de la conservación del ecosistema.

Los registros recientes determinan que existen más de 500 especies de aves, entre las que se destacan la presencia del majestuoso cóndor, símbolo de la Reserva y entre su tupida vegetación encontramos el oso de anteojos, el jaguar, el lobo de páramo, el venado y el conejo de monte, entre otros.”³Cotacachi Multiétnico: Pueblos dignos y trabajadores

1.1.2 POBLACIÓN CANTONAL

El cantón Santa Ana de Cotacachi, está ubicado en el suroccidente de la provincia de Imbabura, a unos 80 Km., al norte de la ciudad de Quito, cuenta con 1.725,7 km² de superficie y 40.036 habitantes (Fuente: INEC. Censo 2010), constituye el cantón más extenso de la provincia; existe una zona no delimitada denominada Las Golondrinas con 129,79 km² de superficie.

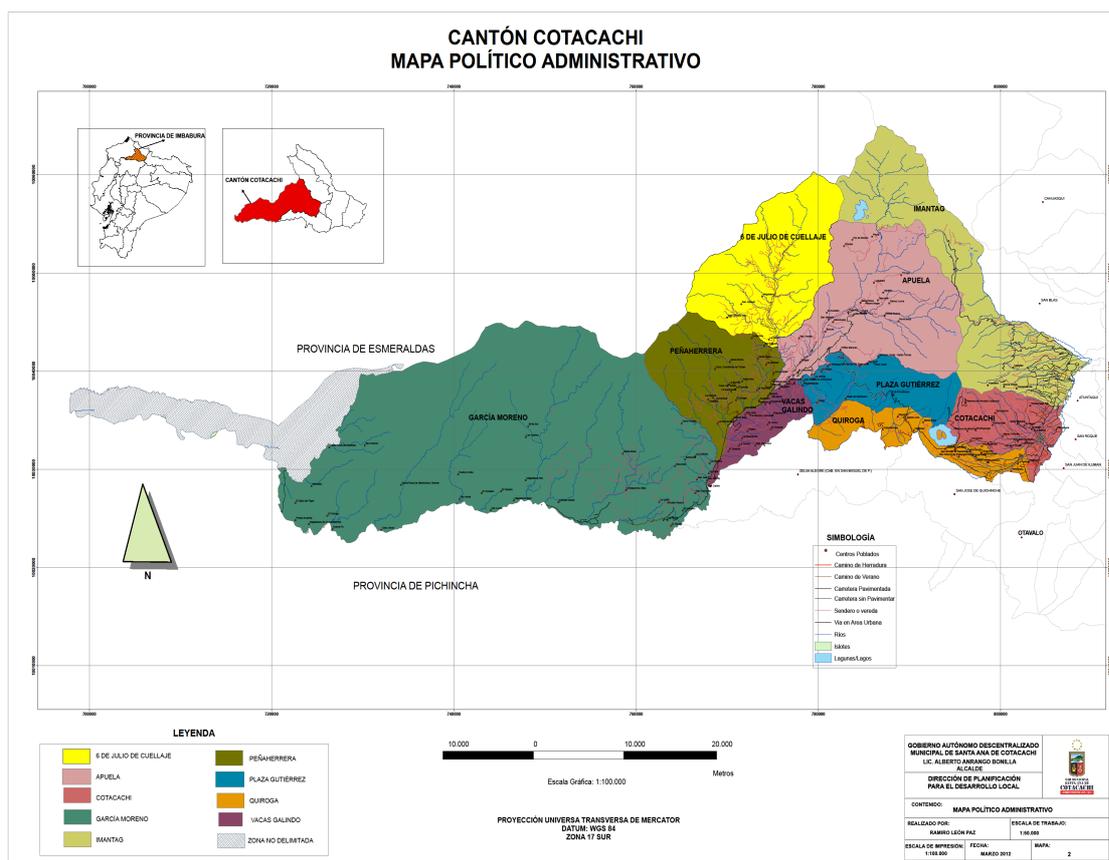
CUADRO N° 1.1.

POBLACIÓN CANTONAL DE COTACACHI

CANTON	PARROQUIA	URBANO	RURAL	Total
COTACACHI	6 DE JULIO DE CUELLAJE	-	1,780	1,780
COTACACHI	APUELA	-	1,824	1,824
COTACACHI	COTACACHI	8,848	8,291	17,139
COTACACHI	GARCIA MORENO	-	5,060	5,060
COTACACHI	IMANTAG	-	4,941	4,941
COTACACHI	PEÑAHERRERA	-	1,644	1,644
COTACACHI	PLAZA GUTIERREZ	-	496	496
COTACACHI	QUIROGA	-	6,454	6,454
COTACACHI	VACAS GALINDO (EL CHURO)	-	698	698
COTACACHI	Total	8,848	31,188	40,036

Fuente Inec. 2010 Programa REDATAM

GRÁFICO N° 1.5



Mapa 1. Mapa Parroquial del cantón Cotacachi
FUENTE: Diagnóstico PDOT 2010 Cotacachi.

Es importante resaltar la inmigración de aproximadamente 370 personas adultas mayores jubilados provenientes de Estados Unidos,

ubicados únicamente en la parte urbana y periferia de Cotacachi, de los cuales, 150 personas ya poseen vivienda propia, su acondicionamiento y adaptación a un nuevo estilo de vida se debe a varias razones entre las más principales se encuentra una ciudad segura, amabilidad de la gente cotacacheña y clima agradable para establecer residencia.

1.1.2.1 Proyección y Densidad Poblacional

Según las proyecciones de población de SENPLADES, desde el año 2008 hasta 2020, la población del cantón de Cotacachi, aumentaría un promedio de 850 habitantes por año. (Ver Cuadro N°1.2).

CUADRO N°1.2.

PROYECCIÓN POBLACIONAL

AÑOS 1	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL PAIS	14 403 544	14 602 470	14 801 554	15 000 662	15 199 664
COTACACHI TOTAL	46.459	47.338	48.218	49.098	49.978
COTACACHI HOMBRES	22.888	23.315	23.741	24.167	24.593
COTACACHI MUJERES	23.570	24.024	24.477	24.931	25.385
AÑOS 2	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL PAIS	15 399 757	15 601 024	15 801 677	15 999 927	16 193 982
COTACACHI TOTAL	50.860	51.746	52.631	53.507	54.369
COTACACHI HOMBRES	25.018	25.445	25.871	26.293	26.707
COTACACHI MUJERES	25.842	26.301	26.760	27.214	27.662

FUENTE: SENPLADES. 2010 Tomado de: Diagnóstico PDOT 2010 Cotacachi.

Para el año 2020, Santa Ana de Cotacachi tendrá el 11% de la población de la provincia de Imbabura, y 0.34% del Ecuador. La densidad poblacional a nivel parroquial se tiene una densidad de 22 habitantes por km², en comparación con el territorio provincial, sería 8 habitantes por km², y en comparación con el territorio nacional, 0.15 habitantes por km².

La parroquia con la más alta densidad poblacional actual, de acuerdo al censo 2010, es Cotacachi (Cabecera Cantonal) con una cantidad de 214 habitantes por km², seguida por Quiroga con 81 habitantes por km², Imantag, Vacas Galindo y Peñaherrera con 22, 20 y 16 habitantes por km² y finalmente un grupo menor de densidad conformado por 6 de Julio de Cuellaje, Apuela, Plaza Gutiérrez y García Moreno con 11, 9, 8 y 7 habitantes por km² respectivamente.

La Tabla 3 señala la población total del cantón por género y ámbito. La población urbana y rural de Santa Ana de Cotacachi, presenta un total de 40.036 habitantes, de los cuales el 23,63% (10.771 habitantes.) se ubican en el área urbana, y el 76,36% (34.809 habitantes) en el área rural incluye los habitantes de la zona de Intag. (Ver Cuadro N° 1.3).

CUADRO N° 1.3

POBLACIÓN TOTAL URBANA Y RURAL

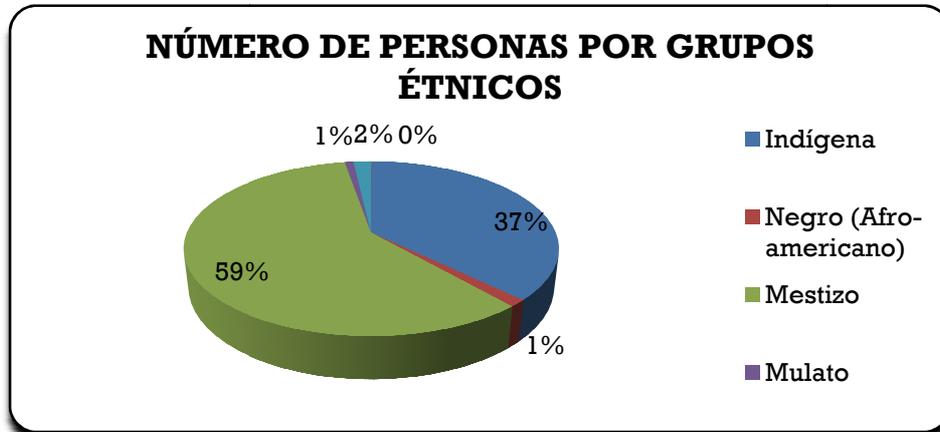
	Área Urbana	Área Rural	Total
Población	8,848	31,188	40,036
%	22.10%	77.90%	100.00%

Fuente Inec. 2010 Programa REDATAM

Estructura poblacional. El 59% de la población del cantón de Cotacachi se considera pertenecer al grupo de mestizos, seguido por el 37% del grupo indígena, el grupo de blancos representa el 2%, y en igual porcentaje el grupo de negros y mulatos el 1%. (Ver gráfico 1.6)

GRÁFICO N° 1.6

GRUPOS ÉTNICOS DEL CANTÓN COTACACHI



Fuente: CEPAL / CELADE 2003-2007, INEC. ECV 2006. Elaboración: GRUPO CONSULTOR

Poblamiento.- La delimitación urbana de acuerdo a ordenanza emitida por la Municipalidad, no establece criterios técnicos para su delimitación, solo señala coordenadas tanto al Norte, Sur, Este y Oeste y por parroquias: San Francisco y El Sagrario, y la parroquia de Quiroga, tal como se indica en el gráfico 1.4. Además se establecen áreas no urbanizables. Con esta delimitación se ha producido el siguiente cuadro:

CUADRO N° 1.4

SUPERFICIE URBANA

PARROQUIA	AREA		
	m2	km2	Hectáreas
San Francisco	1616054.58	1.62	161.61
El Sagrario	2013304.87	2.01	201.33
Quiroga	850759.40	0.85	85.08
TOTAL	4480118.85	4.48	448.01

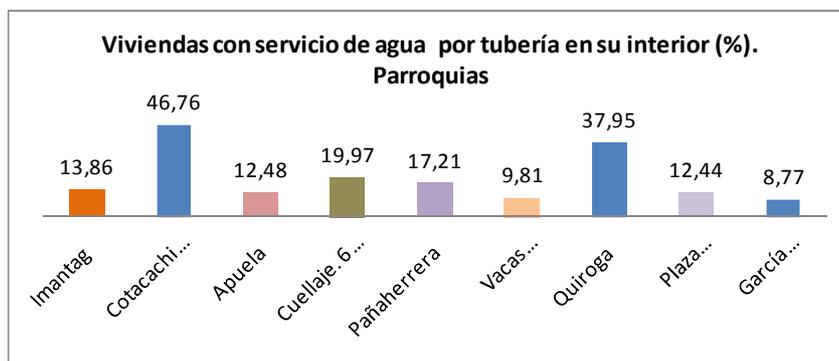
ELABORACIÓN: PDOT. Tomado de: Diagnóstico PDOT 2010 Cotacachi.

1.1.3 COBERTURA DE SERVICIOS BÁSICOS CANTONALES

En el siguiente gráfico, a nivel de parroquia podemos apreciar que la cabecera cantonal, es la ciudad de Cotacachi, la cobertura del servicio de agua potable es superior en 30,20 puntos en relación a la media parroquia rural, notándose una desigualdad significativa en la inversión de los recursos públicos en este servicio. (Ver gráfico N°1.7).

GRÁFICO N°1.7

VIVIENDAS CON SERVICIO DE AGUA POR TUBERÍA INTERIOR (PARROQUIAL)

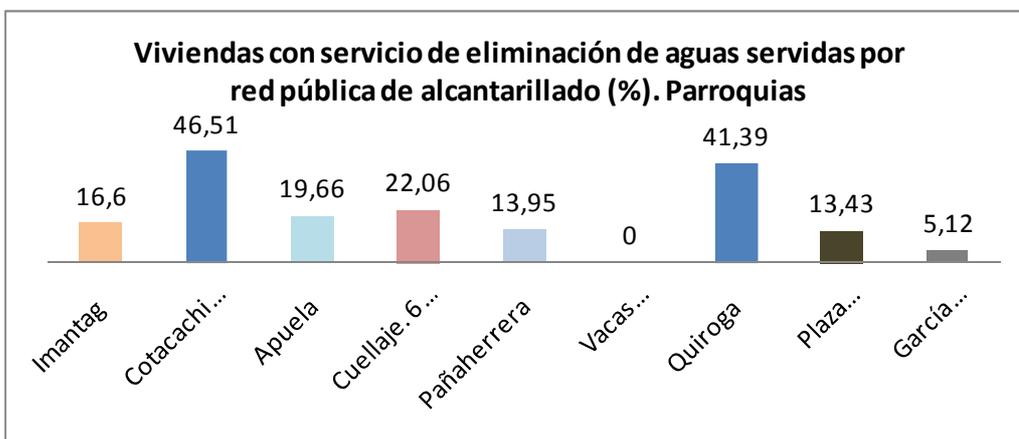


Fuente: INFOPLAN 2001. Tomado de: Diagnóstico PDOT 2010 Cotacachi

A nivel parroquial se aprecia que en el sector urbano, esto es la ciudad de Cotacachi, la cobertura del servicio de alcantarillado es superior en 29,98 puntos en relación a la media de las parroquias rurales (Ver gráfico N° 1.7). Se nota inequidad en la inversión de recursos público para este servicio.

GRÁFICO N° 1.8

PORCENTAJE DE VIVIENDAS CON ACCESO DE ALCANTARILLADO A NIVEL PARROQUIAL

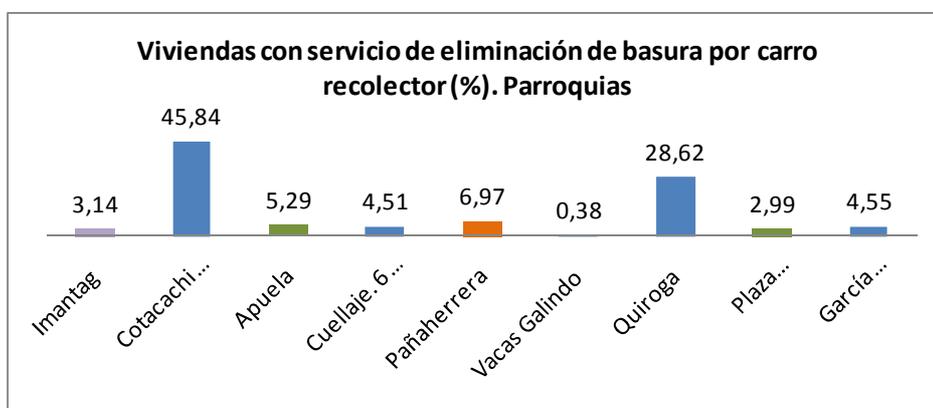


Fuente: INFOPLAN 2001. Tomado de: Diagnóstico PDOT 2010 Cotacachi

En la ciudad de Cotacachi, la cobertura del servicio de eliminación de desechos es superior en 38,78 puntos en relación a la media de las parroquias rurales. De igual forma se nota una desigualdad significativa en la inversión de recursos públicos para este servicio (Ver gráfico N° 1.8).

GRÁFICO N° 1.9

PORCENTAJE DE VIVIENDAS CON SERVICIO DE ELIMINACIÓN DE DESECHOS POR CARRO RECOLECTOR A NIVEL PARROQUIAL



Fuente: INFOPLAN 2001. Tomado de: Diagnóstico PDOT 2010 Cotacachi

Siendo datos del INFOPLAN 2001, los datos han cambiado en cuanto al porcentaje de cobertura de servicio, en el caso de las cabeceras parroquias tienen una cobertura media, pero en el área urbana la cobertura de servicios básicos alcanza el 98%.(Según información entregada por el departamento de Agua Potable de la municipalidad).

1.1.4 ANÁLISIS INTERNO

1.1.4.1 LÍNEAS BASES DE LA INSTITUCIÓN

El desarrollo de las políticas públicas para generar condiciones favorables para el desarrollo económico sustentable del Cantón Cotacachi, demandan de una institucionalidad fuerte de la Municipalidad, pero también de otras instituciones del territorio. También existen de un alto nivel de cooperación público privada.

En este capítulo se presenta las características de la institucionalidad de la Municipalidad, con miras a que se pueda generar una priorización de áreas que deben ser fortalecidas, para la ejecución del plan.

El Concejo Municipal se constituyó el 6 de julio de mil ochocientos sesenta y uno, el Jefe Político que inscribe, nombrado por el Supremo Gobierno y que después de haber prestado la promesa constitucional ante el señor Gobernador de la provincia, debía convocar a los miembros del Concejo Municipal nombrados interinamente por la Gobernación de dicha provincia, a los señores: Don Telésforo Peñaherrera y Benjamín Albuja y Galindo quienes hallándose presentes aceptaron y ofrecieron bajo juramento desempeñar fiel y legalmente el encargo que les confía. En el cantón Cotacachi en el mismo día mes y año se instaló el primer Consejo Municipal se firma el acta constitutiva del Consejo Municipal de 1861; en esta reunión se nombra el Secretario, Procurador Síndico, Alguacil Mayor, Comisario de Policía. La Municipalidad empieza a funcionar con 5 personas más

el Presidente y su cámara” *Copia del Acta de creación del Municipio de Cotacachi-SÍNTESIS MONOGRÁFICA DEL CANTÓN COTACACHI; (1994); Echeverría Pedro Raúl.*

Con referencia a la Municipalidad del cantón Cotacachi se puede establecer que como en todo cantón, en Cotacachi existe “el Gobierno Municipal de Santa Ana de Cotacachi, que inicia sus labores el seis de Julio de mil ochocientos sesenta y uno.

A través del tiempo la Municipalidad ha crecido tanto en calidad de funcionamiento, hábito de trabajo como en número de personal que actualmente supera los 150 empleados.

La institución ha tenido que trabajar arduamente dentro de los diferentes ámbitos y aplicados a las nuevas leyes es por ello que en la actualidad se encuentra en un proceso de transformación apoyados en el nuevo Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), razón por la cual a la Municipalidad le implica realizar una serie de cambios a las bases legales institucionales y su estructura orgánica y funcional.

La sede administrativa del Gobierno Municipal de Santa Ana de Cotacachi, se encuentra ubicado en la cabecera cantonal, sector urbano frente al parque Abdón Calderón y la iglesia matriz de la ciudad, en las calles González Suárez s/n y García Moreno.

Actualmente cuenta con el alcalde, 7 concejales (elegidos por votación popular), 214 empleados y trabajadores distribuidos en 9 direcciones:

1. Dirección de Gestión de Cultura y Recreación,
2. Dirección de Gestión Administrativa,
3. Dirección de Obras y Servicios Públicos,
4. Dirección de Gestión del Desarrollo Territorial y Social,
5. Procuraduría Sindica,

6. Dirección Gestión Financiera,
7. Dirección de Gestión Ambiental
8. Dirección de Planificación para el Desarrollo Local y
9. Secretaría General.

Cada una cuenta con sus departamentos (16 Jefaturas departamentales y 11 Jefaturas de unidad) de apoyo y secciones para la parte operativa, además cuenta con 80 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: sección de cuadrilla de obras públicas y agua potable y sección de higiene y salubridad. (Fuente: Cuadro N° 2 Distribución del Talento Humano del Gobierno Municipal Santa Ana de Cotacachi-documento Rendición de cuentas ejercicio fiscal-2011)

Un Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, según la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, 2003, es un instrumento que guía el desarrollo de una jurisdicción cantonal en los siguientes ámbitos: i) Socio cultural, ii) Económico – productivo iii) Territorial – ambiental iv) Político – institucional.

En tanto que en la Guía de contenidos y procesos para la formulación de planes cantonales de desarrollo y ordenamiento territorial publicada por la Secretaría Nacional de Planificación del Desarrollo, (SENPLADES), estos ámbitos los denomina como “Sistemas”, los cuales son: i) Socio cultural, ii) Económico – productivo iii) Ecológico – Ambiental, iv) Asentamientos Humanos, v) Movilidad, energía y conectividad; y, vi) Gestión del Territorio, homologando la denominación de este último sistema con el Político Institucional.

El Municipio está constituido por los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel Directivo	Concejo Municipal,
Nivel Ejecutivo	Alcalde,
Nivel Asesor	Procuraduría Síndica y la Secretaría General
Nivel Administrativo	Direcciones.

Deberá constituir otras direcciones según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, como de planificación, de protección y de seguridad.

El actual Orgánico Estructural de la Municipalidad de Cotacachi, que se acompaña como anexo, permite visualizarla forma de integración y coordinación en la Municipalidad de Cotacachi está integrada a nivel Ejecutivo por el Alcalde y la Secretaría General, a nivel asesor por la Procuraduría Síndica y a nivel administrativo por nueve Direcciones Generales.

En el siguiente cuadro se resume lo manifestado con respecto al personal y presupuesto con el que cuenta el Gobierno Municipal de Cotacachi para 2011, de acuerdo con el Orgánico vigente.

1.1.5 DISTRIBUTIVO PRESUPUESTARIO POR DIRECCIONES

CUADRO N°1.5

PERSONAL POR NIVELES DE EDUCACIÓN Y PRESUPUESTO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ANA DE COTACACHI

MUNICIPIO DE COTACACHI PERSONAL Y PRESUPUESTO 2011					
Direcciones	Personal			Total	Presupuesto US\$
	Profesionales	Bachilleres	E. Básica		
Alcaldía Municipal	3			3	57.078,58
Concejo Municipal	5	3		8	174.137,60
Cultura y Recreación	9	6		15	144.805,05
Gestión Administrativa	7	14	15	36	611.563,02
Gestión Ambiental	2	3	27	32	259.789,06
Gestión de Desarrollo, Territorial y Social	11	5		16	695.439,54
Gestión Financiera	5	7		12	218.336,30
Obras y Servicios Públicos	8	3	32	43	439.385,40
Planificación para el Desarrollo Local	7	8		15	52.194,21
Procuraduría Sindica	4	10	18	32	257.782,17
Secretaría General	2	3		5	54.440,51
Empresa Pública	3	1		4	50.000,00
Suman:	66	63	92	221	3,014.951,44

Fuente: Municipio de Cotacachi. 2011- Elaborado: Autores Investigadores

1.1.6 NIVELES OCUPACIONALES, POR RÉGIMEN LABORAL Y GÉNERO

De acuerdo con “El Reglamento de Funciones Específicas, según los Niveles Ocupacionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi”, los niveles ocupacionales de la Municipalidad son los siguientes:

CUADRO N° 1.6

NIVELES OCUPACIONALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ANA DE COTACACHI

Alcalde
Concejo Municipal
Asesor Técnico
Director
Secretaría General
Jefe Departamental
Jefe de Unidad
Especialista
Analista Administrativo
Asistente Administrativo
Policía Municipal
Servicios Generales
Choferes
Trabajadores
Fuente: Municipio de Cotacachi. 2011-
Elaborado: Autores Investigadores

El Alcalde es la primera autoridad del ejecutivo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, elegido por votación popular, tiene como principales funciones las establecidas en el Capítulo III, Sección III, Art. 60 del Código de Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización entre las que se destaca tenemos; direccionar la gestión Municipal mediante la aplicación de un adecuado modelo de gestión administrativo, y una óptima estructura orgánico –funcional.

Considerando estos aspectos y las leyes vigentes más usuales en lo que respecta a la integración de personal bajo relación de dependencia de la Municipalidad del Cantón Santa Ana de Cotacachi y de conformidad con las leyes nacionales actuales para la contratación de personal como son, Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP),

Código de Trabajo entre otras, en la Municipalidad se destacan dos procesos: Contrato y Nombramiento.

Bajo la primera modalidad: **Contrato**; se emplea a 68 personas, 34 de ellas en el régimen laboral del Código del trabajo y a 34 personas, mediante Ley del Servicio del Público.

La segunda modalidad: **Nombramiento**; se emplea a 153 personas bajo regímenes laborales indicados en el párrafo precedente: a 46 personas se aplica el Código del Trabajo y a 107 personas, Ley del Servicio Público.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la distribución del personal de acuerdo con el régimen de contratación aplicado por la Municipalidad para su personal.

CUADRO N°1.7

RÉGIMEN LABORAL DE PERSONAL DE GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ANA DE COTACACHI

Régimen laboral aplicable	Contrato	Nombramiento	Total
Código de trabajo	34	46	80
Ley Orgánica del Servicio Público	34	107	141
Total	68	153	221
Fuente: Municipio de Cotacachi. 2012.			
Elaborado: Autores Investigadores			

Considerando la distribución por género, tenemos que el 78% de los empleados del Municipio son hombres y si examinamos los dos regímenes laborales aplicados, vemos que en cuanto a la relación laboral regida por el Código del Trabajo, el 98% de los trabajadores son hombres, lo cual puede obedecer al tipo de trabajo que deben realizar

tales personas. Al examinar la composición de los empleados amparados por la Ley del Servicio Público, vemos que 66% de esta clase de empleados son hombres. Esta información consta en el siguiente cuadro.

CUADRO N°1.8

**PERSONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE SANTA ANA DE COTACACHI POR GÉNERO Y
RÉGIMEN LABORAL**

PERSONAL DEL MUNICIPIO DE COTACACHI, POR GÉNERO					
Régimen laboral aplicable	Masculino		Femenino		Total Funcionarios
	Número	% Participación	Número	% Participación	
Código de trabajo	78	98%	2	2%	80
Ley Orgánica del Servicio Público	94	66%	47	34%	141
Total	172	78%	49	22%	221
Fuente: Municipio de Cotacachi. 2012.					
Elaborado: Autores Investigadores					

Si se examina la situación en cuanto a la categoría funcional, se comprueba que a nivel directivo existen 9 cargos, a nivel de Jefes de Unidad 11 cargos, a nivel de Jefes Departamentales 16 cargos, el número de empleados alcanza a 105, y existen 80 trabajadores que cumplen funciones de jornaleros, cuadrillas y que desempeñan su trabajo, en obras públicas, agua potable, higiene, etc. El cuadro siguiente contiene el resumen de lo señalado:

CUADRO N°1.9

**PERSONAL DE GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE SANTA ANA DE COTACACHI POR NIVEL
OCUPACIONAL**

Nivel ocupacional	Número de empleados
Director	9
Jefe Departamental	16
Jefe de Unidad	11
Empleado	105
Trabajador	80
Total	221
Fuente: Municipio de Cotacachi. 2011.	
Elaborado Autores Investigadores	

1.1.7 PRESUPUESTO INSTITUCIONAL AÑO 2011

El Presupuesto ejecutado al 31-dic-2011 alcanza a US\$ 9.168.672,44 de acuerdo tabla de detalle:

CUADRO N°1.10

**PPRESUPUESTO EJECUTADO AÑO 2011 DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ANA DE
COTACACHI.**

INGRESOS			9,168.672,44
INGRESOS CORRIENTES		4.381.628,46	
11	IMPUESTOS	575.670,81	
13	TASAS Y CONTRIBUCIONES	686.617,43	
14	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	344.089,84	
17	RENTA DE INVERSIONES	62.952,36	
18	TRANSFERENCIA Y DONACIONES CORRIENTES	2.693.786,16	

19	OTROS INGRESOS	18.511,86	
INGRESOS CAPITAL			3.934.362,72
24	VENTA DE ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN	5.045,50	
28	TRANSFERENCIA Y DONACIONES DE CAPITAL	3.929.317,22	
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO			852.681,26
36	FINANCIAMIENTO PÚBLICO	265.637.,39	
38	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	587.043,66	
GASTOS			8,243.361,88
GASTOS CORRIENTES			1,799.534,45
51	GASTO CORRIENTE EN PERSONAL	1.331.304,39	
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	252.855,00	
56	GASTOS FINANCIEROS	44.331,76	
57	OTROS GASTOS CORRIENTES	57.030,45	
58	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	114.012,85	
GASTOS DE INVERSIÓN			5,391.595,48
71	GASTO EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	1.683.647,05	
73	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	1.474.368,23	
75	OBRAS PÚBLICAS	2.147.445,61	
78	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE INVERSIÓN	86.134,59	
GASTOS DE CAPITAL			751.396,39
84	ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN	751.396,39	
APLICACIÓN DE FINANCIAMIENTO			300.835,56
96	AMORTIZACIÓN DEUDA PÚBLICA	300.835,56	
SUPERÁVIT O DÉFICIT DE FINANCIAMIENTO			925.310,56
	SUPERÁVIT O DÉFICIT DE FINANCIAMIENTO		925.310,56

Información al 31-dic-2011-Dep. Contabilidad

1.1.8 NIVELES DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

En el siguiente cuadro presentamos de forma resumida los niveles de coordinación del Municipio con actores sociales, públicos y privados del cantón:

CUADRO N°1.11

NIVELES DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL CANTONAL

NIVEL	ORGANIZACIÓN	REPRESENTANTES
1	ASAMBLEA CANTONAL	UNIDAD Federacion de barrios- Urbano en representación de la sociedad civil
	UNORCAC	Unión de Organizaciones Campesinas de Cotacachi-Sector Andino
	ASOCIACIÓN DE JUNTAS PARROQUIALES DE INTAG	Asociación de comunidades de Intag-sector Subtropical
2	DIRECCIONES PROVINCIALES DEL GOBIERNO	Relación y coordinación entre la Municipalidad y Gobierno Central-Sector Público
3	ASOCIACIÓN DE JUNTAS PARROQUIALES DE INTAG	Relación y coordinación de obras y trabajos en las parroquias
4	BARRIOS Y COMUNIDADES	Relación y coordinación mantenimiento vial y otras obras públicas

Elaborado: Autores Investigadores

Los esfuerzos de coordinación deberán intensificarse en los próximos años, tanto a nivel de Gobiernos Central y Provincial. La coordinación con las oficinas regionales de SENPLADES, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, así como con el Ministerio Coordinador de Patrimonio Natural y Cultural, son indispensables.

Adicionalmente, el trabajo articulado con los diversos Ministerios será de gran utilidad al momento de obtener apoyo para el desarrollo económico integral y sustentable del cantón.

No puede dejarse de enfatizar la necesidad de la cooperación público privada en el territorio del cantón, con miras a lograr mejores resultados de los esfuerzos estableciendo sinergias entre los actores presentes en el territorio (con las organizaciones sociales y de productores, Organismos No Gubernamentales-ONG's, empresas, etc.)

La articulación con la Cooperación Internacional es relevante, por la magnitud de recursos que esta representa para el territorio de Cotacachi.

Por último, la articulación con los centros del sistema de educación son de gran relevancia para generar capacidades en las personas y lograr el desarrollo de las personas, que cambie cualitativamente la calidad de vida de las mismas.

1.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para definir de forma clara el problema de la inexistencia del Plan Estratégico Institucional es fundamental conocer la opinión a nivel externo e interno de la municipalidad razón por la cual se realiza una investigación a través de encuestas aplicadas a la población como entidad externa de la municipalidad y a los empleados de la institución como nivel interno institucional, además se realiza una entrevista al Director de Planificación.

1.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

1.2.1.1 Población externa

Para la presente investigación se toma en cuenta los cotacacheños que asisten al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi a requerir sus servicio; será la población comprendida entre los 18 a 65 años de edad; población que está en condiciones de realizar todo tipo de trámite institucional

CUADRO N°1.12

POBLACIÓN

POBLACIÓN	NÚMERO	POBLACIÓN 18 A 65 AÑOS (63%)
TOTAL DE COTACACHEÑOS	40.036	25.223
TOTAL DE EMPLEADOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL	221	

Elaborado: Autores Investigadores

Considerando que el número poblacional de contribuyentes es elevado se aplica una fórmula muestral

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \delta^2}{(N - 1)\varepsilon^2 + Z^2 \cdot \delta^2}$$

Dónde:

n = Muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza (95%)

δ^2 = Varianza(0,25)

ε = Error (5%)

$$n = \frac{25.223 (1,96)^2 \cdot (0,25)^2}{(25.223 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,25)^2}$$

$$n = \frac{25.223 \cdot 3,8416 \cdot 0,0625}{25.222 \cdot 0,0025 + 3,8416 \cdot 0,0625}$$

$$n = \frac{6.056}{63,055 + 0,2401}$$

$$n = \frac{6.056}{63.29} =$$

$$n = 95,68$$

$$n = 96$$

$$n = \frac{221 (1,96)^2 \cdot (0,25)^2}{(221 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,25)^2}$$

$$n = \frac{221 \cdot 3,8416 \cdot 0,0625}{220 \cdot 0,0025 + 3,8416 \cdot 0,0625}$$

$$n = \frac{53,02}{0,5 + 0,2401}$$

$$n = \frac{53,02}{0,74}$$

$$n = 71,6$$

**CUADRO N°1.13
RESUMEN DE LA MUESTRA.**

POBLACIÓN	MUESTRA
TOTAL DE COTACACHEÑOS	96
TOTAL DE FUNCIONARIOS DEL MUNICIPIO	72

Elaborado: Autores Investigadores

1.2.2 DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.2.2.1 Encuesta y entrevista

Para la realización del presente proyecto se optó por realizar encuestas a las personas mayores de edad consideradas en el rango de 18 a 65 años de edad, y a los empleados y trabajadores de la municipalidad.

La entrevista se realizó al Director de Planificación para el Desarrollo Local de la municipalidad.

1.2.2.2 Instrumentos para información secundaria

- Código Orgánico y Organización Territorial, Autonomía y Descentralización,
- Documentos institucionales
- Libros y revistas especializados
- Ley de Contratación Pública
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Ley de la Contraloría General del Estado
- Código de Trabajo

1.2.2.3 Evaluación y análisis de la información

Las encuestas realizadas a la población de entre 18 y 65 años de Cotacachi nos permiten obtener la información necesaria para poder establecer un juicio real de la situación actual de la institución municipal con criterios internos a través de los funcionarios y criterios externos mediante la respuesta de los contribuyentes (población), se ha toma una muestra de la población tanto a nivel interno como externo que permitirá conocer mediante un análisis la situación.

1.2.3 ANÁLISIS, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ANA DE COTACACHI.

TABLA Nº 1

Pregunta

1.- ¿La Municipalidad de Cotacachi cuenta con el Plan Estratégico Institucional?

Si ()
No ()

Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	SI	0	0
2	NO	72	100
TOTALES		72	100,00

Fuente: Empleados del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi

Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

El total de los encuestados expresa que no cuenta la Municipalidad con un Plan Estratégico Institucional, por lo que quiere decir que el trabajo es prácticamente improvisado ya que al no tener en que basarse todo lo que realizan es prácticamente espontáneo.

TABLA N° 2

Pregunta

2.- ¿Qué tipo de Planeación ha utilizado todos estos años para su funcionamiento?

- Plan cantonal ()
- Planes operativos ()
- Proyectos y programas ()

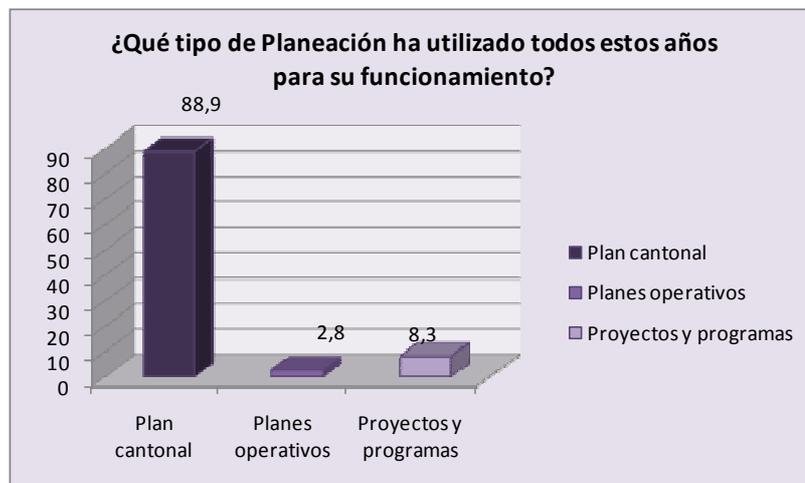
Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Plan cantonal	64	88,9
2	Planes operativos	2	2,8
3	Proyectos y programas	6	8,3
TOTALES		72	100,00

Fuente: Empleados del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi i

Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

De acuerdo con los resultados de la encuesta más de las tres cuartas partes de ellos expresan que en estos años han ocupado el plan cantonal, pocos indican que han utilizado el de operativos y muy pocos indican que han utilizado el de proyectos y programas, por lo tanto esto quiere decir que solo se han basado al plan cantonal mas no al de la Institución.

TABLA N° 3

Pregunta

3.- ¿Cómo es el desarrollo del funcionamiento institucional?

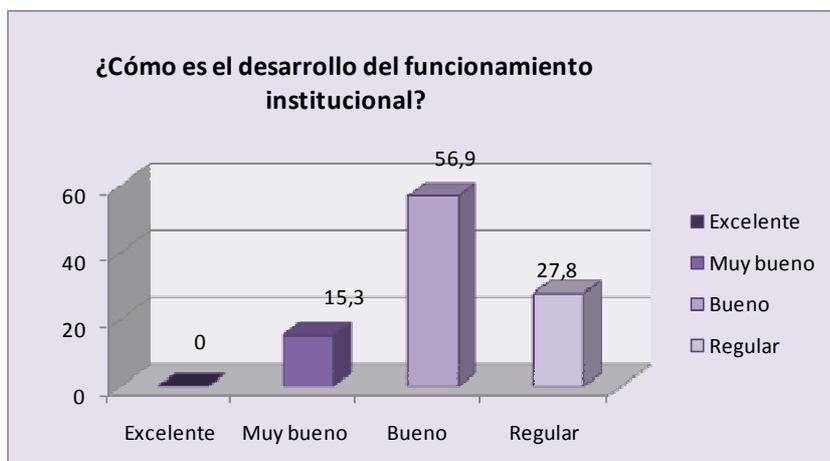
Excelente ()
Muy bueno ()
Bueno ()
Regular ()

Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Excelente	0	0
2	Muy bueno	11	15,3
3	Bueno	41	56,9
4	Regular	20	27,8
TOTALES		72	100,00

Fuente: Empleados del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi
Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

La mitad de los encuestados indican que el funcionamiento de la institución es bueno, la cuarta parte muestra que es regular y pocos expresan que es muy bueno por lo tanto esto confirma que al no tener el plan estratégico institucional el funcionamiento no es excelente si no solo bueno por lo cual es esencial la planificación de la institución.

TABLA N° 4

Pregunta

4.- ¿Existe coordinación del trabajo dentro de las Direcciones, Jefaturas y Unidades?

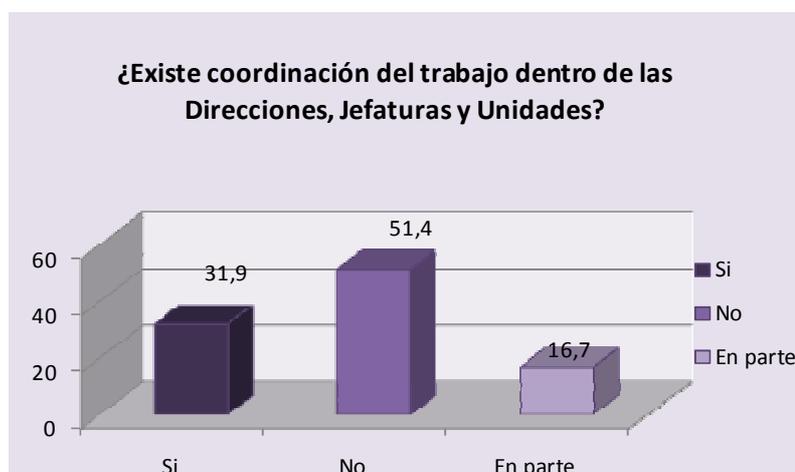
Si ()
No ()
En parte ()

Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	23	31,9
2	No	37	51,4
3	En parte	12	16,7
TOTALES		72	100,00

Fuente: Empleados del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi
Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

La mitad de los encuestados indican que no hay coordinación en el trabajo dentro de las direcciones, jefaturas y unidades, mas de las tres cuartas partes señala que si hay y pocos expresan que solo en parte existe la coordinación por parte de estas entidades, por lo tanto esto muestra que el trabajo es descoordinado dando muestra de poco apoyo y ayuda por parte del resto dependencias de la institución.

TABLA N° 5

Pregunta

5.- ¿En el Municipio existe una estructura funcional y operativa planificada?

- Si ()
- No ()
- En parte ()

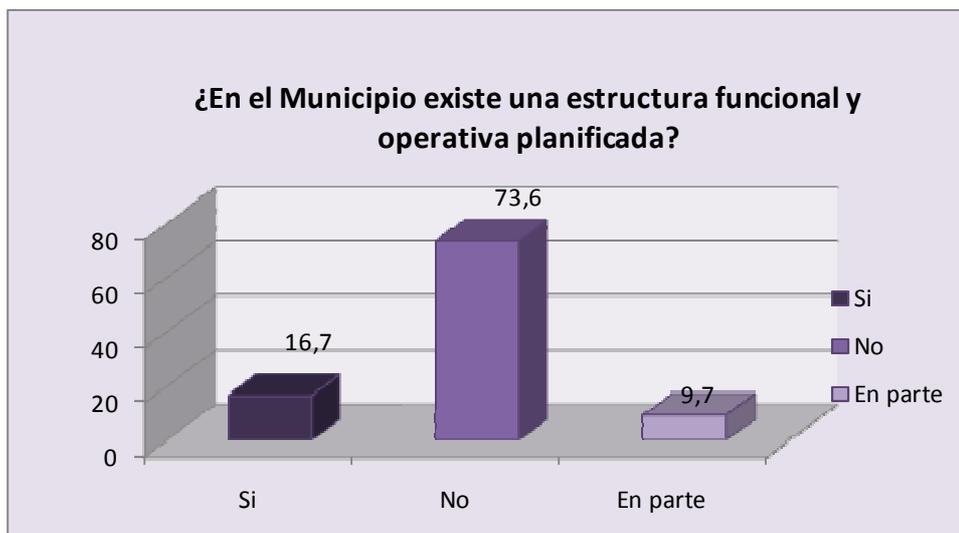
Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	12	16,7
2	No	53	73,6
3	En parte	7	9,7
TOTALES		72	100,00

Fuente: Empleados del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi

Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

Las tres cuartas partes de los trabajadores encuestados indican que no existe una estructura funcional y operativa planificada, pocos dicen que si existe y muy pocos señalan que en parte por lo que quiere decir que el Municipio no cuenta con una planificación para la estructura y trabajo de la institución por lo que confirma los datos anteriores.

TABLA N° 6

Pregunta

¿Existe un diagnóstico situacional del funcionamiento institucional a través del FODA?

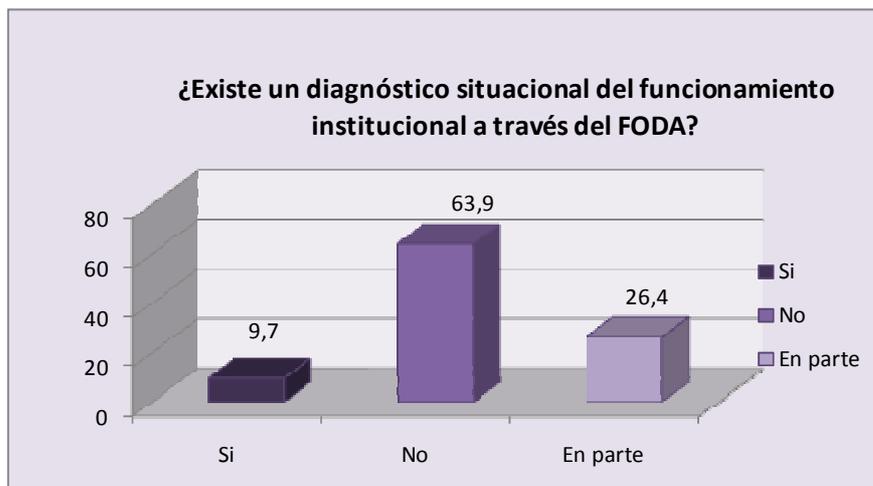
- Si ()
- No ()
- En parte ()

Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	7	9,7
2	No	46	63,9
3	En parte	19	26,4
TOTALES		72	100,00

Fuente: Empleados del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi
Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

Más de la mitad de encuestados señalan que no hay un diagnóstico situacional, la cuarta parte dice que en parte lo hay y pocos indican que si existe por lo que muestra que no saben con exactitud la situación del funcionamiento de la institución ya que no existe un diagnóstico realizado a través del FODA el cual es esencial para determinar el estado administrativo y financiero de la institución.

TABLA N° 7

Pregunta

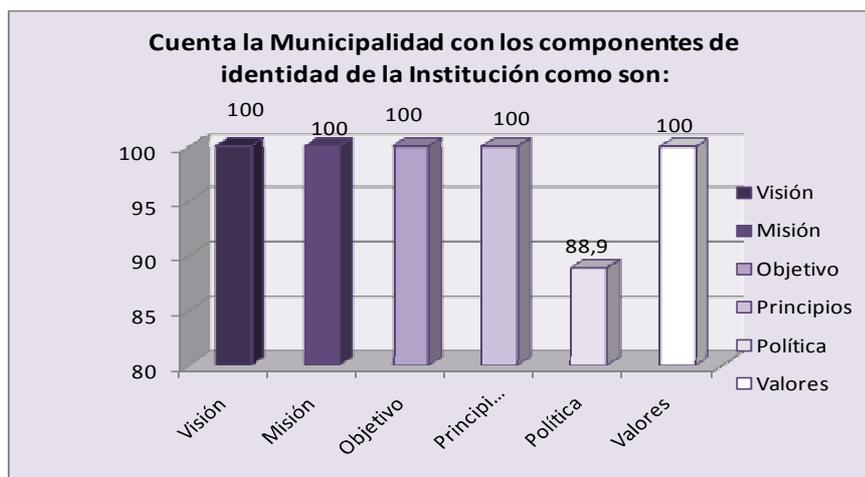
7.- Cuenta la Municipalidad con los componentes de identidad de la Institución como son:

Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Visión	72	100
2	Misión	72	100
3	Objetivo	72	100
4	Principios	72	100
5	Política	64	88,9
6	Valores	72	100

Fuente: Empleados del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi
Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

Toda la población encuestada dice que la Municipalidad consta con componentes de identidad como son: visión, misión, objetivos, principios y valores, mientras que más de la cuarta parte expresan que también tiene la institución componente de identidad política.

Quiere decir que el municipio cuenta con componentes de gran importancia para el desarrollo y el progreso de la institución.

TABLA N° 8

Pregunta

8.- ¿Se conoce a nivel institucional las dificultades de cada una de las Direcciones, Jefaturas y Unidades?

Si ()

No ()

En parte ()

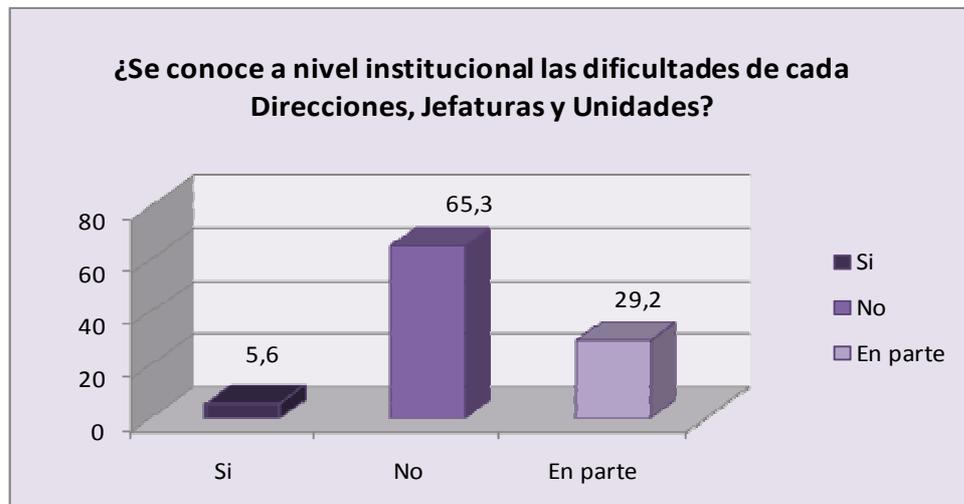
Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	4	5,6
2	No	47	65,3
3	En parte	21	29,2
TOTALES		72	100,00

Fuente: Empleados del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi

Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

Más de la mitad señala que no existe un conocimiento de las dificultades que tienen las demás dependencias, la cuarta parte indica que solo en parte y pocos dicen que poseen conocimiento de las problemáticas que tiene las diferentes instituciones, por lo tanto en la municipalidad no se está entrelazando las necesidades y problemas que tienen cada una de las direcciones, jefaturas y unidades.

TABLA N° 9

Pregunta

¿Se cuenta con proyectos y programas para el cumplimiento del Plan Estratégico?

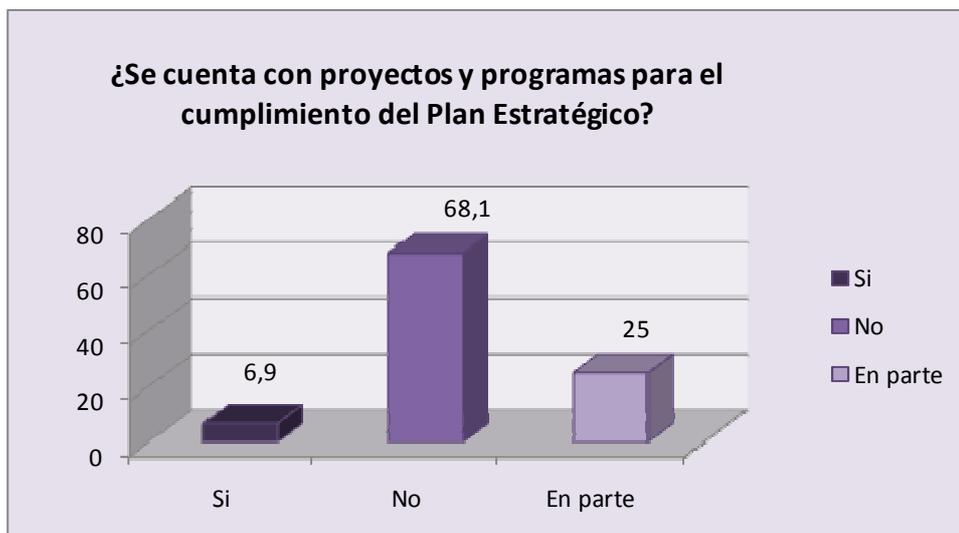
- Si ()
- No ()
- En parte ()

Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	5	6,9
2	No	49	68,1
3	En parte	18	25,0
TOTALES		72	100,00

Fuente: Empleados del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi
Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

La mayoría indica que no cuenta con proyectos y programas para el cumplimiento del plan estratégico, la cuarta parte indica que solo en parte y pocos señalan que si tiene, esto indica que no tienen material para cumplir el plan por lo que quiere decir que el trabajo seria improvisado ya que no tiene en que basarse.

TABLA N° 10

Pregunta

10.- ¿Ha participado en la elaboración de procesos administrativos que conlleven a la proyección institucional?

- Si ()
- No ()
- En parte ()

Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	11	15,3
2	No	41	56,9
3	En parte	20	27,8
TOTALES		72	100,00

Fuente: Empleados del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi
Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

La mitad indica que no ha sido participe de la elaboración de procesos administrativos, la cuarta parte determinan que solo en parte y pocos señalan que si han contribuido con la producción de procesos administrativos que conlleven a la proyección institucional.

Por lo tanto, estos resultados muestran que muy pocos han ayudado en el desarrollo de estos procesos dando así a conocer que no tiene la institución una administración que proyecte a la municipalidad.

TABLA N° 11

Pregunta

¿Qué sugerencias daría usted para elaborar el Plan estratégico institucional?

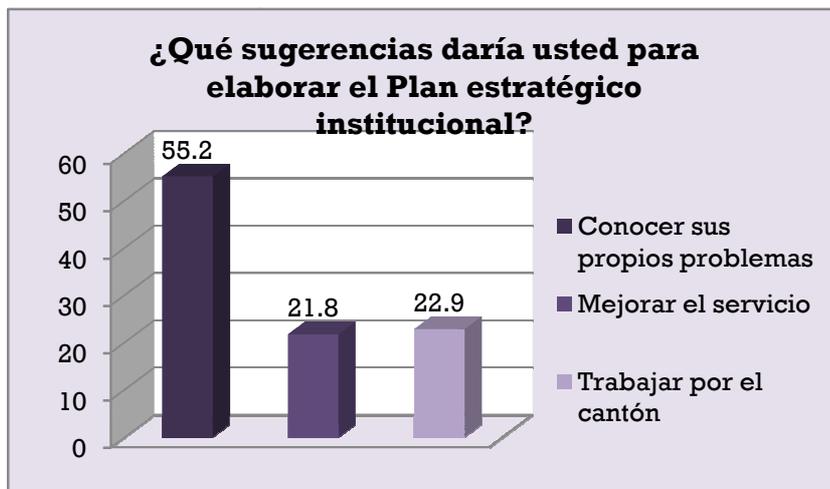
.....
.....
.....

Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Hacer un diagnóstico real	26	36,1
2	Involucrar a todos los actores	24	33,3
3	Extraer los problemas o nudos críticos	22	30,5
TOTALES		72	100,00

Fuente: Empleados del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi
Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

De acuerdo al análisis de los datos reflejados por las encuestas realizadas y sistematizadas; se define que los empleados y trabajadores determinan que el plan estratégico municipal debe hacerse con un diagnóstico real de la institución, involucrar a todos los funcionarios en todos los niveles administrativos extraer los nudos críticos para poder elaborar los proyectos y programas que conlleven a una excelente gestión.

1.2.4 ANÁLISIS, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LA POBLACIÓN DEL CANTÓN COTACACHI COMPRENDIDA ENTRE 18 A 65 AÑOS DE EDAD.

TABLA Nº 1

Pregunta

1.- ¿Cómo considera el funcionamiento de la Municipalidad en estos últimos años?

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

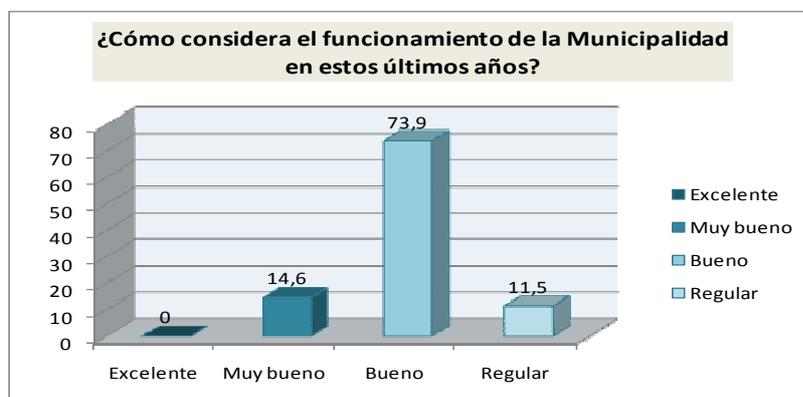
Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Excelente	0	0
2	Muy bueno	14	14,6
3	Bueno	71	73,9
4	Regular	11	11,5
TOTALES		96	100,00

Fuente: Población de Cotacachi comprendida entre los 18 a 65 años

Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

De acuerdo a los datos de la encuesta la mayoría indica que el funcionamiento de la municipalidad es bueno, pocos dicen que es muy bueno y otros indican que es regular, se puede considerar al trabajo de la municipalidad como bueno y que le falta para ser excelente y el funcionamiento no satisface las necesidades de los contribuyentes.

TABLA N° 2

Pregunta

2.- ¿Se visualiza la proyección institucional para el servicio a la sociedad a futuro?

Si ()
No ()
En parte ()

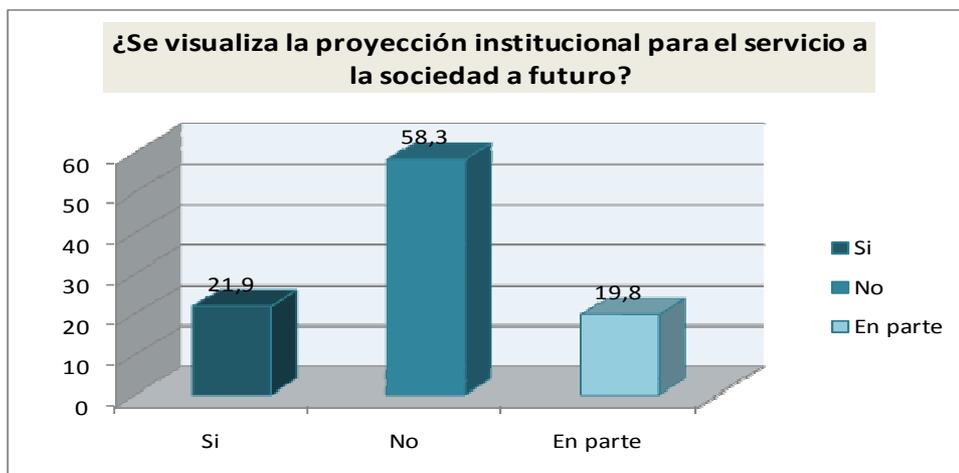
Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	21	21,9
2	No	56	58,3
3	En parte	19	19,8
TOTALES		96	100,00

Fuente: Población de Cotacachi comprendida entre los 18 a 65 años

Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

Los usuarios y contribuyentes encuestados expresan que no visualizan el servicio de la municipalidad a futuro, cerca de la cuarta parte dicen que si lo hacen y pocos dicen que en parte, por lo tanto quiere decir que no hay una propuesta municipal de interés para la población que conlleve a mejorar el servicio del municipio hacia la población en el futuro.

TABLA N° 3

Pregunta

¿El Municipio ha dado a conocer a la comunidad el Plan Estratégico Institucional?

Si ()

No ()

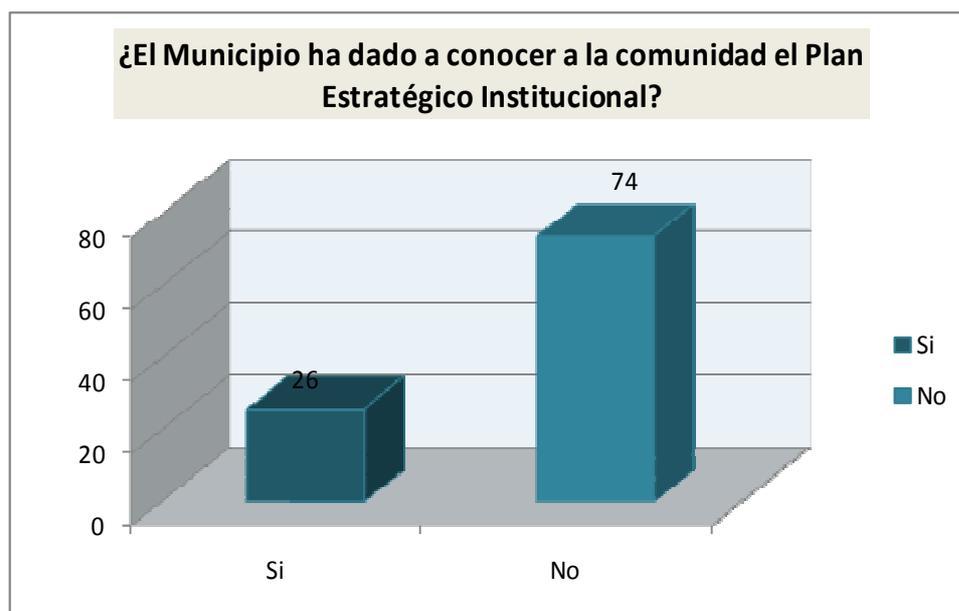
Tabulación

No.	INDICADORES	F	%
1	Si	25	26,0
2	No	71	74,0
TOTALES		96	100,00

Fuente: Población de Cotacachi comprendida entre los 18 a 65 años

Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

Las tres cuartas partes indican que no se ha dado a conocer a la comunidad el Plan estratégico Institucional y solo la cuarta dicen que si se lo ha realizado, por lo que esto indica que la ciudadanía desconoce como es el trabajo de la institución y en que está basada.

TABLA N° 4

Pregunta

¿Ha participado en el desarrollo de un diagnóstico institucional que promueva la visión participativa de la comunidad?

Si ()
No ()

Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	23	24,0
2	No	73	76,0
TOTALES		96	100,00

Fuente: Población de Cotacachi comprendida entre los 18 a 65 años
Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

Los mayoría de los encuestado señalan que no han sido participes de un diagnostico institucional y solo la cuarta parte indica que si ha realizado un proceso que determine la visión participativa de la ciudadanía, es decir que existen esporádicos procesos que establezcan la participación de la población y además que pocos se ejecutan.

TABLA N° 5

Pregunta

¿Se ha realizado algún proceso de socialización de las nuevas bases legales que determinan las funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi?

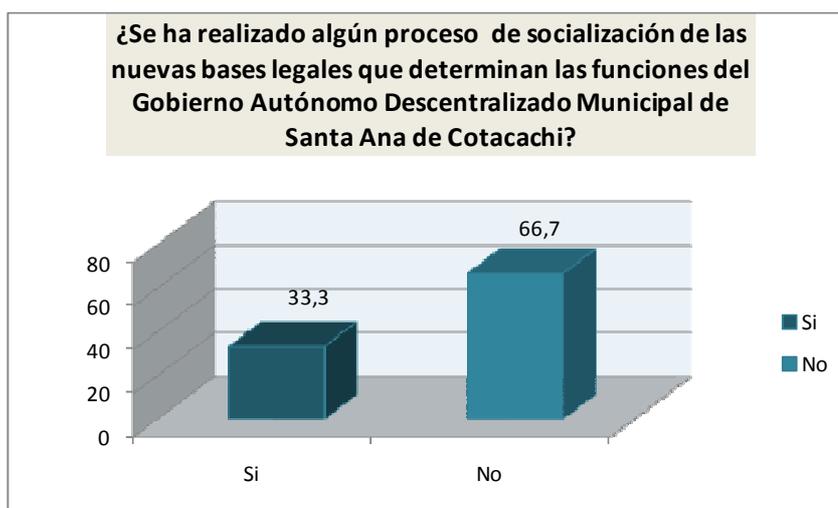
Si ()
No ()

Tabulación

No.	INDICADORES	F	%
1	Si	32	33,3
2	No	64	66,7
TOTALES		96	100,00

Fuente: Población de Cotacachi comprendida entre los 18 a 65 años
Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

La mayoría expresa que no se ha realizado un proceso de socialización de las bases legales que determinan las funciones autónomas y descentralizadas del municipio, pocos dicen que si se lo ha hecho.

Esto muestra que no existe la debida socialización de los procesos legales por parte la municipalidad en la propagación de información a la ciudadanía.

TABLA N° 6

Pregunta

¿Conoce usted si en las políticas de gestión de la Municipalidad se toma en cuenta la opinión de la población?

- Si ()
- No ()
- En parte ()

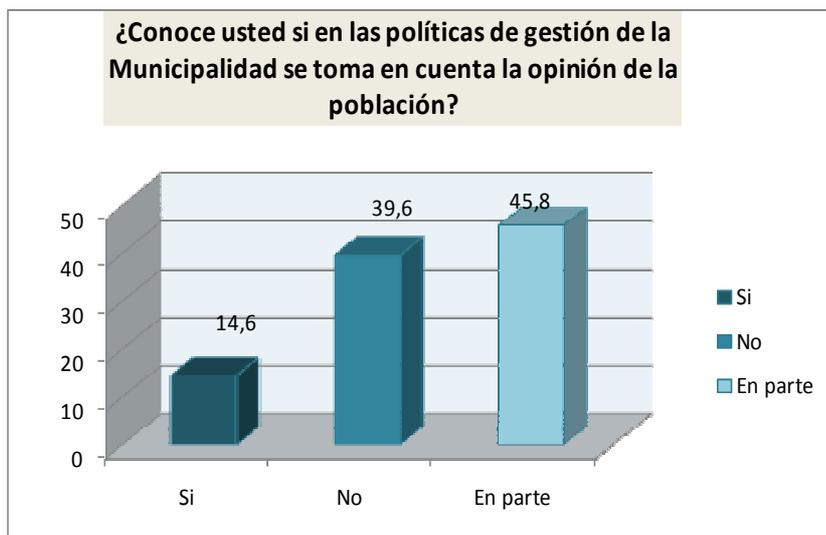
Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	14	14,6
2	No	38	39,6
3	En parte	44	45,8
TOTALES		96	100,00

Fuente: Población de Cotacachi comprendida entre los 18 a 65 años

Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

De acuerdo a los datos de la encuesta se puede determinar que solo en parte es tomada en cuenta la opinión de la población en las políticas de gestión del municipio, por lo que esto indica que existe una falta de interés con respecto a la opinión de la población ante las actividades de la municipalidad.

TABLA N° 7

Pregunta

¿Considera usted si en la Municipalidad de Cotacachi cuenta con una estructura organizacional adecuada para dar un mejor servicio?

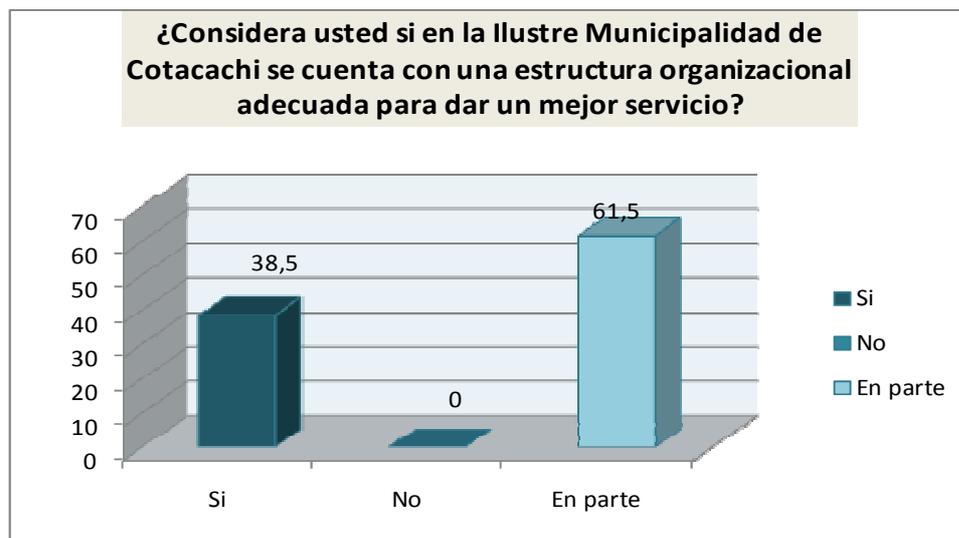
- Si ()
- No ()
- En parte ()

Tabulación

No.	INDICADORES	F	%
1	Si	37	38,5
2	No	0	0
3	En parte	59	61,5
TOTALES		96	100,00

Fuente: Población de Cotacachi comprendida entre los 18 a 65 años
Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación

La mayoría considera que en parte el la municipalidad cuenta con la estructura organizacional adecuada para dar un buen servicio y más de la cuarta parte indica que si existe, esto quiere decir que la estructura que tiene la institución es aceptable por parte de la ciudadanía

TABLA N° 8

Pregunta

¿Qué sugerencias daría usted a la municipalidad para que elabore su plan estratégico?

.....
.....
.....

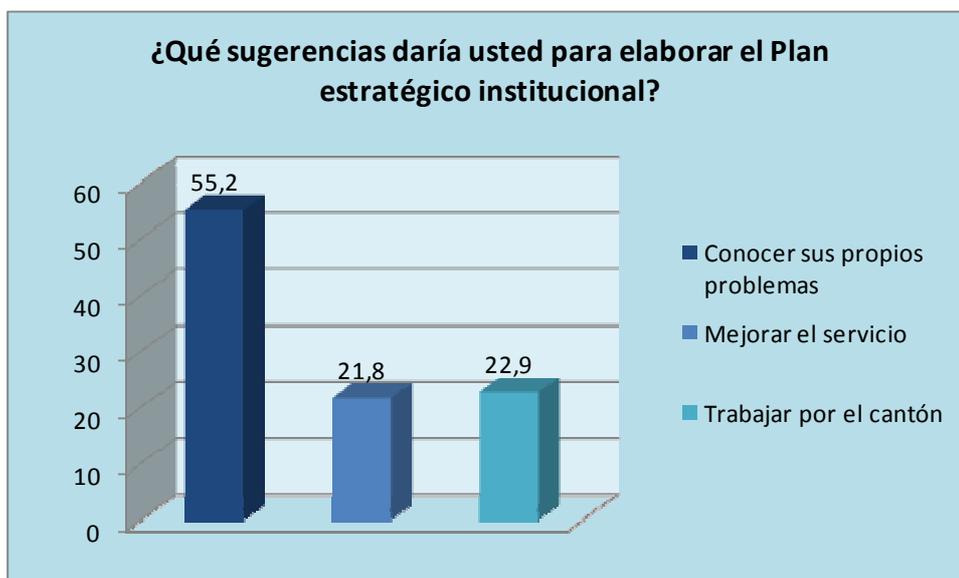
Tabulación

No.	INDICADORES	f	%
1	Conocer sus propios problemas	53	55,2
2	Pensar en mejorar el servicio	21	21,8
3	Trabajar por el cantón	22	22,9
TOTALES		96	100,00

Fuente: Población de Cotacachi comprendida entre los 18 a 65 años

Elaborado: Autores Investigadores

Gráfico



Interpretación.

Los resultados demuestran que la población sugiere a la municipalidad concentrarse en la planificación que conlleve a la solución de sus problemas internos, en buscar el mejoramiento institucional y pensar en trabajar aún más por el cantón.

1.2.5 INFORME DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ANA DE COTACACHI

Entrevistado: Ing. Juan Jaramillo Suárez

Entrevistadores: Patricio Gordillo

Rocío Cacuango

1. ¿Para este período administrativo cuenta o ha contado la municipalidad con un Plan Estratégico?

Se elaboró en el periodo 2009 y 2010 el plan de desarrollo y ordenamiento territorial cantonal con sus lineamientos hacia una planificación estratégica institucional.

2. ¿Cómo mira el funcionamiento del Municipio sin la Planificación Estratégica?

Al no contar con un instrumento de planificación la Municipalidad ha presentado ciertas falencias que han repercutido en el accionar para una adecuada gestión entre ellos voy a citar los más relevantes:

- a. No existe un estatuto orgánico funcional por procesos que norme la gestión administrativa.
- b. No están bien identificados los procesos de cada puesto de trabajo.
- c. No se ha valorado cada uno de los puestos de trabajo en la relación costo: beneficio

3. ¿Qué elementos de la planeación cree que es fundamental para mejorar el funcionamiento de la Municipalidad?

Aplicar los instrumentos de planificación previstos por la Secretaria Nacional de Planificación del Desarrollo (SENPLADES): Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), Plan Operativo Anual (POA), Plan Plurianual, Plan Anual de Contratación, Evaluaciones Cuatrimestrales y Anuales a toda la gestión institucional que permita una adecuada planificación con miras hacia el objetivo institucional y cantonal propuesto.

4. ¿Cuáles son las herramientas que se debe tomar en cuenta para elaborar el plan estratégico?

Se deben considerar la más esenciales y principales como son: El FODA, FO-FA-DO-DA; Análisis de competitividad, Matriz de Identificación de Problemas, Matriz de Identificación de Objetivos, Estrategias cantonales e institucionales, Misión, Visión, Valores, Políticas Institucionales, Programa y proyectos y acciones inmediatas. Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) Provincial, PDOTS Parroquiales. Modelo Institucional actual, Modelo Institucional deseado, Plan de gestión institucional.

5. ¿Quiénes deben participar en la elaboración del plan estratégico y por qué?

Se debe considerar la trilogía determinada por el triángulo de equidad compuesta por: Sociedad, Técnicos, y Políticos.

La sociedad compuesta por todos los actores sociales de los diferentes sectores que componen los sistemas de desarrollo en calidad de

clientes externos de la Municipalidad. Se debe admitir representantes e individuos como tales.

Los técnicos son también importantes para la ejecución de los instrumentos de planificación hacia el logro del Buen Vivir Nacional y Local.

Los políticos que mantienen relación de representatividad de los diversos intereses sociales por sectores del desarrollo local.

6. ¿Considera usted que con un Plan Estratégico el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi mejorará la gestión Municipal?

Si, con la existencia de un instrumento importante de planificación institucional sistematizada y actualizada que integre la legislación vigente se realizará de mejor manera los proyectos y programas y no de forma improvisada lo que conllevara a una mejora gestión institucional.

7. ¿Según su conocimiento para que tiempo debería elaborarse el Plan estratégico en el Municipio de Cotacachi?

Se debería considerar para un período de gobierno municipal que actualmente es de 5 años.

1.2.6 MATRIZ FODA GENERAL INSTITUCIONAL ÓPTICA EXTERNA

CUADRO N° 1.14

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Voluntad política para el Fortalecimiento Institucional. 2. Creación de la Dirección de Planificación. 3. Articulación de la Dirección de Planificación con sociedad civil y la institución municipal. 4. Personal con experiencia y conocimientos en gestión municipal dispuesto a comprometerse con el logro de los objetivos institucionales. 5. Se dispone de software administrador de base de datos de avanzada tecnología (ORACLE) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo coordinado con entidades públicas y privadas cantonales, provinciales y nacionales. 2. Presencia de ONG's locales que coordinen y apoyen al trabajo de la municipalidad. 3. Relación con la Asamblea de Unidad Cantonal. 4. Código de Ordenamiento Territorial, Autonomía y descentralización permite la modernización de la institución municipal.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No se ha desarrollado una cultura de planeamiento. 2. No existe un plan estratégico institucional. 3. Selección del personal sin bases técnicas. 4. Desarticulación del Planeamiento del Desarrollo Local con el Planeamiento Institucional. 5. No existe lineamientos de políticas y procesos administrativos claros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política que no garantice el trabajo institucional. 2. Existe influencia políticas externas que influyen en la gestión municipal. 3. Leyes, reglamentos y normativas que han cambiado en los últimos años.

<p>y tipificados de la gestión municipal.</p> <p>6. El Orgánico estructural no facilitan el cabal cumplimiento de competencias y funciones municipales acorde al crecimiento institucional (desactualizado).</p> <p>7. Población desconoce de procesos de planificación institucionales.</p> <p>8. La normativa municipal existente para administración del talento humano desactualizada y superpuesta (de más de 15 años) y procesos no definidos.</p> <p>9. Poca coordinación de trabajo entre direcciones</p>	<p>4. Pérdida de credibilidad de la población.</p> <p>5. Contribuyentes insatisfechos con servicios municipales</p>
---	---

Elaborado: Autores Investigadores

1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Luego de realizar este análisis a la institución municipal desde la óptica de los funcionarios y contribuyentes que reciben los servicios que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizados Municipal de Santa de Cotacachi se ha determinado que la institución municipal, al no poseer una planeación estratégica que direcciona la gestión municipal; su estructura orgánica caduca, así como la poca coordinación entre sus departamentos ha llevado a un bajo rendimiento en atención al público y la prestación de servicios y proceso administrativo de la institución; para una posible alternativa de direccionamiento planteamos la **FORMULACIÓN PARTICIPATIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ANA DE COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA.**

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN

Según Aguerrondo, 2000; "La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución".

Según González, 2011, pág. 7 dice; La gestión es un "Cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y describir cómo han de funcionar y como han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posible".

La gestión a nivel general se la puede considerar como un conjunto de trámites que se los realiza con la finalidad de organizar una empresa o institución, iniciar un proyecto, resolver un problema, concretar un negocio u otros.

2.1.1. GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

"Es la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población. También se define como el ejercicio de la función administrativa del gobierno. <http://www.mailxmail.com/curso-derecho-administrativo-mexico-administracion-publica/administracion-publica-concepto-organizacion-administrativa>"

"La Administración Pública involucra la actividad del Poder Ejecutivo y sus agentes que en cumplimiento de sus fines de orden público se ponen en contacto con otros organismos o con la población en general.

Se diferencia de la administración privada en la cual actúan personas físicas o jurídicas de Derecho Privado o el mismo Estado en un pie de igualdad con los particulares. <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-publica>”

Pa nuestro criterio Administración Pública constituye el conjunto de actividades desarrolladas al interior del Gobierno Central, regional, provincial, cantonal y parroquial cuyo objetivo se enfoca en el accionar directo con el poder ejecutivo y los entes públicos apostándole al bienestar de su población.

2.1.2. CONCEPTOS DE SUS COMPONENTES

Sus conceptos Básicos que lo componen son:

Gobierno: Según la página web <http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno>; El gobierno es, normalmente, la autoridad que dirige, controla y administra las instituciones del Estado el cual consiste en la conducción política general o ejercicio del poder del Estado

Es así que al gobierno se le considera como el conjunto de personas que tienen la capacidad de regir el destino de un país, provincia o cantón.

Administración Pública: *“Es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local”* http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%c3%b3n_P%c3%bablica.

“Existen diferentes conceptos, sin embargo, podemos entenderla como la parte de los órganos del estado que dependen directa o indirectamente del poder ejecutivo, tienen a su cargo toda la actividad

estatal que no desarrollan los otros poderes (legislativo y judicial); su acción es continua y permanente, siempre persigue el interés público, adopta una forma de organización jerarquizada y cuenta con elementos personales, patrimoniales con una estructura jurídica y con procedimientos técnicos. <http://www.mailxmail.com/curso-derecho-administrativo-mexico-administracion-publica/administracion-publica-concepto-organizacion-administrativa>”

Conjunto de personas, recursos, procesos e instrumentos que se aplican para ejercer las actividades del gobierno.

Son los instrumentos de gestión pública que definen la perspectiva que se tiene del país, en términos del modelo social y económico que se desea impulsar, de tal manera que se pueda contar con un marco que oriente las acciones y decisiones del gobierno en su conjunto y de todas las demás instituciones del Estado.

2.1.3. ELEMENTOS

“Según la página web <http://www.mailxmail.com/curso-derecho-administrativo-mexico-administracion-publica/administracion-publica-concepto-organizacion-administrativa> expresa que los elementos son:

- **ORGÁNICO.**- “Aquel que se identifica con el poder ejecutivo y con todos los órganos y unidades administrativas que dependen directa o indirectamente de él”.
- **DINÁMICO.**- “Consiste específicamente en la realización de la actividad que corresponde a los órganos que forman parte de este sector y que coincide con los fines del estado (todas las funciones de los ministerios de estado)”.

2.1.4. LOS TRES NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Dentro de la administración pública contamos con tres niveles:

1.- nivel nacional,

2.- provincial y

3.- municipal.

- **NIVEL NACIONAL.**- Tenemos diferentes unidades administrativas de las cuales podemos distinguir a la Presidencia de la República, Ministerios, Secretarías de estado, Procuraduría General del estado, Organismos Descentralizados, desconcentrados, empresas públicas, instituciones nacionales de crédito y los otros públicos.
- **NIVEL PROVINCIAL.**- Gobernador del estado, secretario general de gobierno, oficial mayor, procurador de justicia, tesorero, secretarías, departamentos o unidades administrativas, organismos desconcentrados, descentralizados, empresas públicas y fideicomisos públicos.
- **NIVEL MUNICIPAL.**- o GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO, donde está el Presidente Municipal, organizaciones descentralizadas, empresas municipales y otros.

2.1.5. FORMAS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

a) Causas que la originan

- *“Organizar significa ordenar y acomodar sistemáticamente, desde un punto de vista técnico, un conjunto de elementos para llevar a cabo una actividad, cumplir un fin, y obtener un objetivo”.*
<http://www.mailxmail.com/curso-derecho-administrativo-mexico-administración-pública/administración-pública-concepto-organización-administrativa>”.

-Las formas de organización de la administración pública, no son equivalentes a las formas de Estado y a las formas de gobierno, pues estas últimas se refieren: la primera, a la entidad misma del Estado y, la segunda, a los órganos que ejercitan el poder, en el más alto rango (Ejecutivo, Legislativo, y Jurisdiccional); en cambio, las formas de organización administrativa se refieren exclusivamente a la Administración Pública, Poder Ejecutivo y unidades administrativas que de él dependen, directa o indirectamente.

b) Su importancia

“Importancia: La administración pública, como todo elemento del Estado, necesita ordenarse adecuada y técnicamente, es decir, organizarse, para realizar su actividad rápida, eficaz y convenientemente. Para ello se ha tratado, a través de la evolución de la administración pública, de buscar formas de organización que respondan lo mejor posible a las necesidades del país en un momento determinado.”<http://www.mailxmail.com/curso-derecho-administrativo-mexico-administración-pública/administración-pública-concepto-organización-administrativa>”

c) Formas de organización administrativa: centralización, descentralización y desconcentración.

Tradicionalmente.- se han considerado cuatro formas de organización administrativa:

1. Centralización 2. Desconcentración. 3. Descentralización y 4. Sociedades Mercantiles y Empresas de Estado

2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1. INTRODUCCIÓN, CONCEPTOS E IMPORTANCIA

Según Rojas, L., 2003, “La unidad básica en el desarrollo local es precisamente el territorio o municipio.” (Pág. 15)

Este tiene un conjunto de características, que el mismo autor señala a continuación:

- Demarcación geográfica definida y características físicas espaciales.
- Gobierno con administración propia: municipalidad.
- Población vecinal vinculada: vecinos, sentido de pertenencia, etc.
- Patrón socio productivo: actividades económicas definidas por sector y producto “estrella” de la economía.
- Dotación de recursos a utilizar: recursos naturales, posicionamiento, etc.
- Articulación regulada con las instancias públicas y privadas de mayor escala.
- Dinámicas sectoriales y funcionales que tienen una lógica de inversión no necesariamente racional en la localidad

Sin embargo, afirma Rojas, L., la característica principal es la dispersión de los escasos recursos, ya sea por la escasa coordinación entre actores y agentes de desarrollo o la inexistencia de voluntad, capacidades y estructuras para gestionar los Planes de Desarrollo de manera sistémica. (Pág. 15)

Albuquerque, F., 2003,(Pág. 8) en su artículo Desarrollo Territorial y gestión del territorio, definiendo el marco conceptual de desarrollo local, indica:

Desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal. El sistema productivo local, que incluye entre otros elementos, el conjunto de eslabonamientos productivos y comerciales relevantes para explicar la eficiencia productiva y competitividad de la base económica de un determinado territorio, no tiene porqué coincidir con las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia.

El escritor sugiere que el desarrollo local debe considerar, además de la gestión municipal, la atención a la base económica y productiva de su territorio, en la que se deben considerar la existencia de cadenas

productivas y comerciales que configuran el contexto y nivel de competitividad de cada jurisdicción geográfica administrativa.

Rojas, L., 2006, plantea que: ...la finalidad fundamental que coloca a las municipalidades en su rol de gobierno local es la promoción del desarrollo integral. Sin embargo, aun existiendo experiencias importantes, este rol no ha sido plenamente desarrollado, limitándose a la gestión de servicios públicos locales y enfatizando su accionar en inversión de infraestructura o proyectos de equipamiento local (pistas, losas deportivas, etc.) (Pág. 27)

Gallicchio, E., (2010) refiriéndose a las nuevas estrategias de desarrollo local determina a tres de ellas, a saber: “la gobernanza local, regional y nacional; la construcción de capital social; y el desarrollo económico local y el empleo.” (Pág. 8). El mismo autor, citando a la Real Academia de la Lengua cita la nueva definición de gobernanza: “arte o manera de gobernar que se propone el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”. Este concepto se complementa y enriquece con el de desarrollo local.

Esta gobernanza, según el autor citado, requiere al menos:

El Fortalecimiento del gobierno local y de su relación con el gobierno nacional. Esto plantea por un lado la necesidad de la descentralización del Estado, y por otro la construcción de mayor poder y autonomía de los gobiernos locales. B. La participación y el empoderamiento de los otros actores: la ciudadanía y el sector privado. ...su capacidad de inclusión de actores en el territorio. C. El fortalecimiento de las instituciones del territorio: capital social institucional. D. La construcción de una cultura e identidad locales; y, E. La interrelación con los procesos y actores internacionales y la globalización. (Págs. 8 a 10).

La construcción de una gobernanza local requiere, por lo menos, de cinco acciones inherentes: 1. Mayor poder y autonomía de los gobiernos municipales o locales, 2. La necesidad de inclusión social en el territorio, 3. Generación de capital social institucional, 4. Identidad cultural local; y, 5. La articulación internacional.

Refiriéndose al concepto de capital social, Gallicchio, E., (2.010), cita a Putnam, quién lo define como. “aspectos de la organización social tales como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada” (Pág. 13).

La instrumentación de esta relación permanente se inicia desde la sociedad civil (ciudadanos, empresas, organizaciones, etc.) quién entrega legitimidad, recursos y demandas al gobierno local, el que a su vez devuelve a la sociedad: liderazgo, rendición de cuentas, responsabilidad y servicios.

2.2.2. EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Rojas, L., prosigue:

En este marco, desde hace algunos años, un número significativo de municipalidades ha creado áreas (divisiones, unidades, oficinas) especializadas de promoción empresarial y de empleo. Existen algunas experiencias de municipalidades que han avanzado en constituir áreas especializadas de desarrollo económico (Oficialías, Gerencias, Direcciones etc.), sobre la base de concentrar en una sola dirección las funciones y áreas relacionadas a formalización (licencias y comercio informal), promoción empresarial, comercial y turismo, abastecimiento (mercados), etc. (Pág. 85)

Desde la OIT (Organización Internacional del Trabajo) se ha impulsado las Unidades Municipales de Promoción Empresarial (UMPEs), y en esta última etapa alienta la constitución de empresas municipales de desarrollo económico, como instancias especializadas de promoción y desarrollo de las empresas. Tiene como funciones facilitar la buena provisión de servicios empresariales (financieros y desarrollo económico), dinamizando el mercado de servicios empresariales, el desarrollo de proyectos y actividades relacionadas al mejoramiento de las capacidades empresariales y la generación de empleo. (Pág. 86)

Según lo reseñado por el mismo autor, en el Perú, las municipalidades están interviniendo intensamente en asegurar el bienestar de su población, promoviendo iniciativas productivas de desarrollo económico local. Así: a) Estructuración de un cuerpo normativo favorable, b) Procedimientos municipales favorables al desarrollo empresarial, c) Liderazgo local y promoción de la inversión, d) La municipalidad y el comercio callejero, e) Provisión de información a los empresarios locales, f) Implementación de circuitos turísticos, g) Asociatividad empresarial. (Págs. 49 a 60).

Las principales innovaciones que se implementaron desde el ámbito de gobierno fue la creación de la Secretaría de Programación Económica, la cual tuvo a su cargo el relacionamiento con el sector productivo, y la creación en 1996 de un espacio de discusión abierto a toda la sociedad para la elaboración del Plan Estratégico. El plan tuvo como objetivos: potenciar a las municipalidades como centro productivo regional con proyección internacional, desarrollarla como núcleo de capacitación y tecnología, proyectar su identidad cultural con base solidaria, y garantizar el equilibrio urbano, la calidad ambiental y de vida para todos. (Pág. 148).

Experiencia de planificación institucional municipal a nivel nacional, la experiencia de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME.

La AME es una entidad supramunicipal, que actualmente aglutina 221 municipios, que nació el 10 de octubre de 1941, en el PRIMER CONGRESO DE MUNICIPIOS DEL ECUADOR, realizado en la ciudad de Quito, en donde fue aprobada la siguiente resolución:

*... se constituye con carácter de permanente, la **ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DEL ECUADOR**, con el objeto de mantener y fomentar la intermunicipalidad como medio de cooperación entre los municipios; para investigar, estudiar, resolver y recomendar mejoras en la aplicación de los métodos más eficientes en el gobierno y administración municipales; proporcionar los medios por los cuales los funcionarios puedan canjear ideas y experiencias y obtener informes, sugerencias e indicaciones; recoger, compilar y distribuir entre los funcionarios municipales, informaciones sobre el gobierno municipal y la administración de sus asuntos; preparar, propagar y apoyar leyes que sean beneficiosas para la administración de asuntos municipales y oponerse a la legislación perjudicial para los mismos; fomentar la educación en el gobierno municipal y hacer cuanto sea necesario y propicio para beneficio de las municipalidades en la administración de sus asuntos, y, en general realizar los objetivos de cooperación municipal en la administración expuestos en los Estatutos de la Comisión Panamericana de Cooperación intermunicipal creada, por resolución del Primer Congreso Interamericano de Municipios que se reunió en la Habana:.....(página 4, Memoria AME 84 - 92) Tomado de www.ame.gob.ec*

En el Registro Oficial No. 419 del sábado 17 de enero de 1942, se publica el Acuerdo del Ministerio de Gobierno No. 844 en el que se aprueban los Estatutos elaborados por la Junta Directiva de la Asociación de Municipios del Ecuador, que fueron discutidos por el Primer Congreso de Municipalidades, en sus sesiones plenarios del 8, 10 y 12 de octubre del año pasado.

El 27 de enero de 1966 entra en vigencia la primera Ley de Régimen Municipal, en la que se reconoce, de manera expresa, la existencia de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas - AME (Decreto Supremo N° 185)

La Misión que persigue la entidad, inscrita en el Plan Estratégico Institucional 2009 – 2013, es:

“La AME es una persona jurídica de derecho público, de naturaleza asociativa nacional, de representación oficial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. Impulsa el fortalecimiento de la gestión y gobernabilidad local, a través de procesos de cooperación, asistencia, capacitación y asesoría especializada; para el cumplimiento de los mandatos de la Constitución de la República y del marco legal vigente”. (AME. 2009)

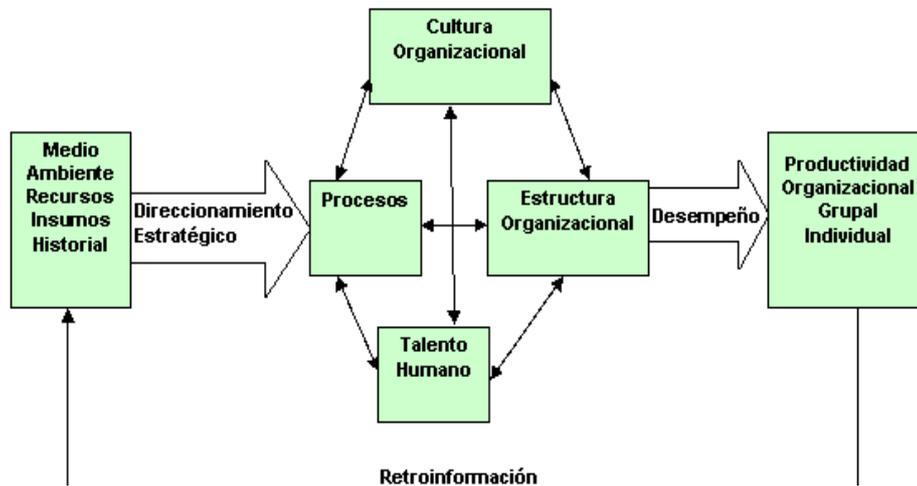
En tanto que la Visión, indicada en la misma fuente, expresa:

“AME es el referente nacional e internacional de innovación y desarrollo local, con modelos de gestión territorial de desarrollo endógeno integral, articulados a estrategias nacionales, para la consecución de gobiernos municipales autónomos descentralizados, profesionalizados, técnicamente eficaces, eficientes y solidarios”. (AME. 2009)

La AME (2005) plantea una estructura básica para la formulación del Plan de Fortalecimiento Institucional dentro del proceso de Planificación Local Participativa, como se lo indica en el gráfico N°3.1

MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

GRÁFICO N°2.1



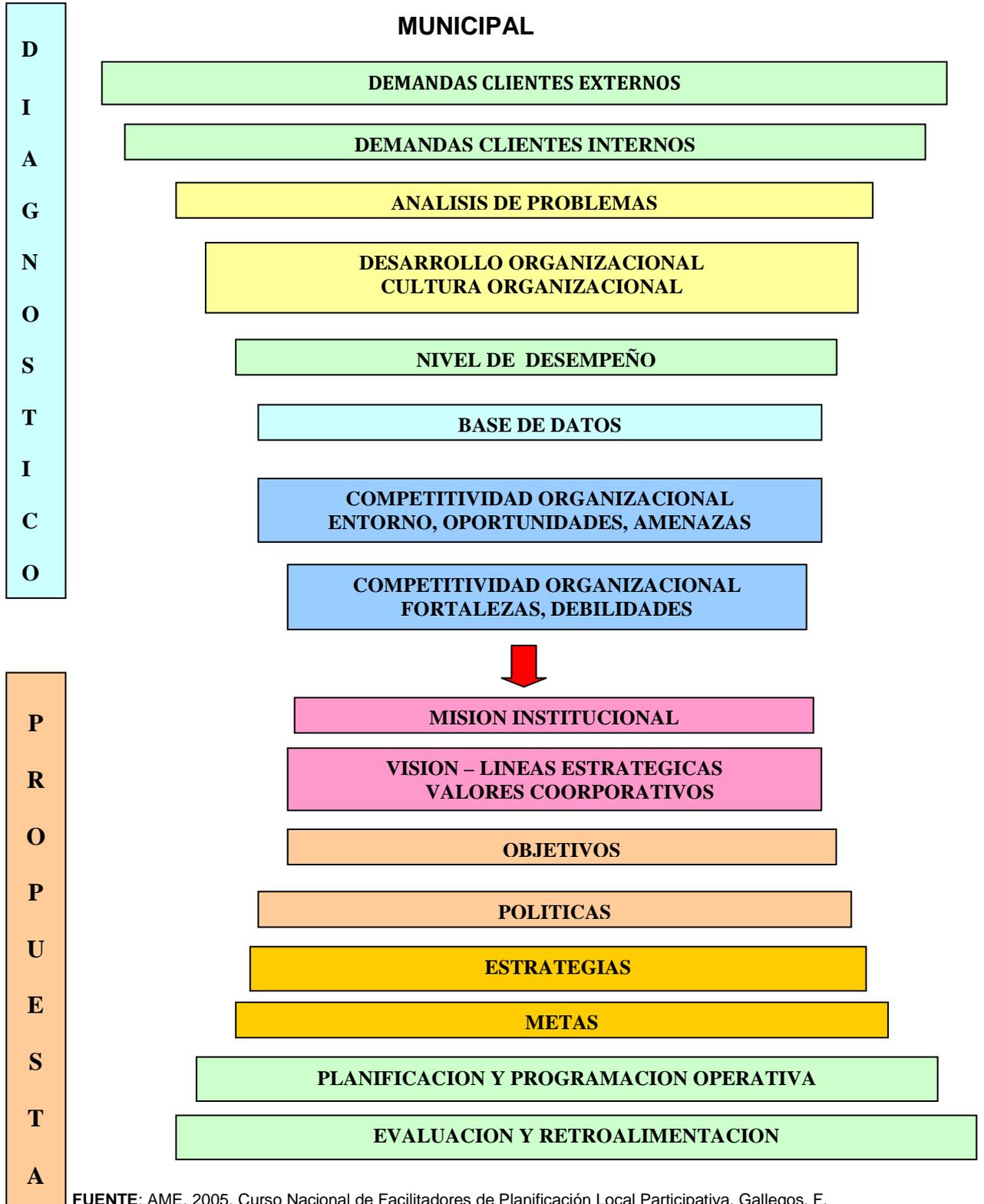
Las organizaciones sociales de diferentes tipos y clases constituyen la red que articulan el progreso y el desarrollo económico y social de las sociedades modernas. Su constitución obedece a propósitos lucrativos y no lucrativos. Sin embargo, tienen como elemento común recursos económicos escasos, como las competencias de las personas, entre las que se reconocen sus conocimientos, sus habilidades y sus actitudes; los recursos financieros, como el capital de trabajo y patrimonio de los dueños y, los recursos físicos y materiales e información que transforman en bienes y/o servicios utilizados para satisfacer las necesidades de su mercado objetivo.

“Es aquí en donde se puede encontrar la relación existente entre las organizaciones sociales, la gestión y la administración. Las organizaciones para conseguir sus objetivos deben ser administradas con eficiencia, eficacia y efectividad, entendiendo este último concepto como el cumplimiento de objetivos al mínimo costo o con el mínimo de recursos empleados para la consecución de un fin”.
<http://www.upct.es/~economia/PUBLIINO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTI%20DEL%20CAMBIO.pdf>

2.2.3. MODELO DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL

GRÁFICO N°2.2

ESTRUCTURA DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL MUNICIPAL



FUENTE: AME. 2005. Curso Nacional de Facilitadores de Planificación Local Participativa. Gallegos, F.

La propuesta de estructura de formulación del Plan de Fortalecimiento Institucional de la AME, contempla dos grandes etapas: 1) Diagnóstico, y; 2) Propuesta.

En la etapa de Diagnóstico considera los siguientes componentes:

- 1) Demandas de clientes externos
- 2) Demandas de clientes internos
- 3) Análisis de problemas
- 4) Desarrollo organizacional, Cultura Organizacional
- 5) Nivel de desempeño
- 6) Base de datos
- 7) Competitividad organizacional: entorno, oportunidades y amenazas
- 8) Competitividad organizacional: fortalezas y debilidades

En la etapa de Propuesta plantea los siguientes componentes:

- 1) Misión
- 2) Visión, Líneas Estratégicas, Valores Corporativos
- 3) Objetivos
- 4) Políticas
- 5) Estrategias
- 6) Metas
- 7) Planificación y programación operativa
- 8) Evaluación y retroalimentación

2.2.4. PRINCIPALES ETAPAS EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO (PEP).

2.2.4.1. Verificación del interés de la Municipalidad para la elaboración de un plan estratégico participativo.

El esfuerzo para la elaboración de un Plan Estratégico Participativo debe garantizar desde el inicio la voluntad de los actores locales de abrir espacios y participar activamente en el proceso, de otra manera no podría calificarse de “Participativo”. Por otra parte, la responsabilidad sobre la implementación del Plan requiere del compromiso y apropiación de las autoridades municipales y de la ciudadanía organizada.

Es preciso entonces que el Concejo Municipal esté adecuadamente informado sobre el desarrollo del proceso y los compromisos que deberá asumir, para que posteriormente ratifique, a través del medio que se considere conveniente, su voluntad política para llevarlo a cabo.

Por las características propias del Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana, se firma un convenio de asistencia técnica entre el municipio, representado por el Alcalde, el Director Ejecutivo de RTI, el Presidente de la Corporación de Municipalidades de El Salvador y el Representante de la Oficina de Iniciativas Democráticas de USAID.

2.2.4.2. Elaboración de Línea de Base

Con el propósito de conocer la situación del municipio en términos de participación ciudadana y planificación participativa de la gestión municipal, se realiza un taller para elaborar la línea de base, o punto de partida, con base en los Criterios Básicos para procesos participativos de desarrollo municipal y en la herramienta metodológica propuesta para su valoración. Para la comprensión y realización de este ejercicio

se recomienda la revisión del Manual de Aplicación de los mismos. Urrutia, Arturo: “Manual de Aplicación Criterios Básicos”, RTI – USAID

2.2.4.3. Conformación de un Equipo Técnico.

El propósito de integrar el Equipo Técnico responsable del Proceso de Planeación Estratégica Participativa es asegurar un traslado adecuado de la metodología, los conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo del proceso de elaboración del Plan y su actualización oportuna, que temporalmente serán provistos por los técnicos de la Institución que brinda la asistencia técnica al municipio. Este equipo técnico, idealmente debería estar formado por funcionarios municipales, por concejales y considerar la incorporación de líderes comunitarios. La persona responsable de brindar la asistencia técnica al municipio, por parte de RTI en este caso, forma parte del equipo técnico.

El equipo técnico debe participar en la elaboración del Plan de Trabajo, recibir la capacitación necesaria para el conocimiento de la metodología, apoyar la organización de las actividades que requiere la elaboración del Plan Estratégico Participativo, realizar la convocatoria a cada uno de los eventos y apoyar la sistematización de la información y la elaboración del documento final. Urrutia, Arturo: “Construyendo Ciudadanía”, pág. 26, DAI – USAID

Las demandas de clientes externos se propone recogerlas mediante encuestas estructuradas dirigidas a una muestra de usuarios de los servicios municipales, en cuyo instrumento se sistematicen las percepciones de los ciudadanos frente a la gestión municipal, la calidad de los servicios municipales, su eficiencia, su efectividad, la confianza existente, que falta por hacer, etc.

En cambio las demandas de los clientes internos, propone la AME, recogerlas mediante talleres en los que se aplique un instrumento denominado: Matriz Básica de Diagnóstico Participativo. La información debería provenir de los siguientes grupos de funcionarios municipales: nivel político, asesores o administradores, nivel operativo municipal; y, trabajadores de campo.

El desarrollo y la cultura organizacional se visibiliza a través de la investigación secundaria y primaria de la estructura institucional municipal, lo que, con otros datos, permitirá configurar la línea base de la institución.

La aplicación de la matriz FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, posibilitará la determinación de la competitividad organizacional. El cruce FO, FA, DO, DA, dará varios lineamientos estratégicos a considerarse en la elaboración de la Visión.

2.2.4.4. Desarrollo del Diagnóstico.

ÁMBITO INTERNO

a) Fortalezas

En esta columna deberán quedar visualizados los recursos humanos, materiales y tecnológicos, así como los logros, experiencias y aciertos relevantes de que dispone el sector analizado a nivel del municipio, es recomendable hacer referencia a la matriz de trabajo de la asamblea y visualizar los aportes recogidos en la columna concerniente a las ventajas competitivas (¿qué tenemos para competir?) revisando y completando tales aportes.

De la lista identificada de fortalezas, los participantes deberán identificar y calificar en un parámetro de uno a tres de acuerdo a su grado de importancia y prioridad, valorando su posible cumplimiento.

b) Debilidades

De la misma manera se continúa con la identificación de las principales debilidades que a juicio de los participantes, adolece el sector en cuestión y que obstaculizan o limitan las posibilidades de desarrollo del mismo. Igualmente que con las fortalezas, podemos hacer referencia a las ventajas comparativas (¿qué nos falta para competir?) para completar la identificación de las debilidades más importantes, luego de lo cual, los participantes deberán identificar las tres de mayor importancia.

ÁMBITO EXTERNO

c) Oportunidades

Esta columna permite la identificación de las posibilidades que ofrece el medio externo a los sectores aprovechables para mantener, reforzar y desarrollar sus fortalezas, disminuir o superar sus debilidades, o para implementar nuevas iniciativas para el desarrollo y fortalecimiento del sector. Ejemplos usuales de oportunidades para distintos sectores analizados son el acceso a vías de comunicación nacionales o internacionales, la cercanía a puertos o aeropuertos, la presencia de agencias de cooperación financiera o técnica en el municipio o la región, las remesas familiares de los residentes salvadoreños en el exterior, entre otras.

Igualmente que en los casos anteriores, se procede a la identificación y calificación en un parámetro de uno a tres de acuerdo a su grado de importancia y prioridad, valorando su posible cumplimiento de las tres oportunidades más importantes.

d) Amenazas

Dentro del diagnóstico de cada sector deben identificarse también las variables o situaciones externas que puedan constituir amenazas para su desarrollo o fortalecimiento, en el sentido de oponerse a sus fortalezas, relevar sus debilidades e incluso amenazar su existencia o sustentabilidad en el futuro inmediato. En el caso salvadoreño, por ejemplo, se ha identificado como amenazas la fuga de mano de obra calificada, la baja en los precios internacionales de los productos agrícolas, algunas políticas de estabilidad macroeconómica.

2.2.4.5. Determinación de problemas y nudos críticos institucionales

Se lo realiza a través de una matriz de priorización de problemas donde se visualiza todos los problemas institucionales en función de cada dirección, jefatura o unidad de trabajo.

Cada uno de los nudos críticos será expuesto en el orden de prioridad a ser resueltos.

Según <http://www.slideshare.net/saludpublica/priorizacin-de-problemas> los problemas se los identifica y prioriza de acuerdo a:

- **Magnitud:** cantidad de personas afectadas (en términos absolutos y relativos).
- **Gravedad:** efectos sanitarios y sociales. Valoración de las secuelas y muertes.
- **Vulnerabilidad:** Posibilidad de que el daño a evitar sea vulnerable a las acciones que podemos implementar.
- **Viabilidad:** capacidad de enfrentar el problema en términos de recursos políticos, económicos e institucionales disponibles.

- **Sinergia:** Relación con otros problemas. En función de que el problema esté vinculado causalmente con otros.
- **Percepción y valoración comunitaria:** visibilidad e interés de la población y de actores relevantes. Costo/efectividad : relación entre los costos de la intervención y los beneficios a obtener

2.2.4.6. Etapa de identidad institucional

- **Misión**

La Misión es la declaración compartida de la razón de ser o existir de una institución u organización, que le distingue de otras similares. Describe la FINALIDAD o MANDATO organizacional. Es integral, duradera, realista, innovadora. Responde a la pregunta ¿Para qué existe la institución u organización?

En la etapa de propuesta institucional, la AME plantea la formulación participativa de la Misión, cuya declaración compartida orienta la razón de ser de la institución y organización municipal. Proclama el mandato organizacional.

Los elementos de la misión institucional, según la misma fuente, son: a) Los clientes internos, externos ¿quiénes son?; b) Los productos/servicios: ¿cuáles son los más importantes, cómo entregarlos?; c) Los mercados: ¿en cuáles opera la institución?; d) Supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿actitud frente a metas, innovación, competitividad?; e) Imagen Pública: ¿Cuál es la imagen y valores corporativos que aspira tener?

- **Visión,**

La AME explica:

“**VISIÓN.**-Es la declaración compartida de la visión de futuro o visión estratégica que expresa el marco de referencia de lo que una institución, organización o unidad territorial quiere llegar a ser. Señala el rumbo a seguir para pasar de lo que somos a lo que queremos ser. Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser en los próximos años?”

La Visión determina elementos del futuro deseado de una institución o territorio que en definitiva se constituyen en una guía de desarrollo con identidad, con un plazo determinado.

Los elementos que deben describirse en la visión, según los mismos autores son:

- a) Describe integrada y articuladamente los *roles de cambio* propuestos en aspectos estratégicos del desarrollo (4 ámbitos) del contexto analizado.
- b) Se formula participativa y concertadamente, incorpora valores e intereses comunes, es positiva, alentadora, realista, con identidad propia (enfoque de desarrollo endógeno).
- c) Usa lenguaje sencillo, ennoblecedor y gráfico, crea sinergias y apropiación, tiene dimensión de tiempo y continuidad (mandato social).

La visión está descrita por las líneas estratégicas, las que la AME las conceptualiza de la siguiente manera:

Líneas estratégicas de la visión. Son cada uno de los productos o **ROLES DE CAMBIO** descrito en la visión y que constituyen un

elemento del conjunto. Ejemplos: Centro de producción y comercialización agropecuaria regional. Nodo de articulación vial, Enlace de..., Modelo de descentralización educativa. Ciudad museo y centro de peregrinación. Centro de servicios eco turísticos. Base de la integración cantonal y fronteriza."

Por lo antes indicado, la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, explica que las líneas estratégicas son los "productos o roles de cambio" reseñados en la visión. Generalmente cada sistema, ámbito o sector de desarrollo tiene su rol de cambio o el futuro deseado que a los sujetos sociales involucrados hacia su logro, para el alcance del bienestar.

- **Objetivos**

Los Objetivos. Son la descripción de los resultados concretos a obtenerse, con indicación del parámetro de calidad a ser conseguido. Son estratégicos o generales (largo plazo) y operativos o específicos (mediano y corto plazo). Se formulan objetivos para líneas estratégicas de la visión, planes, programas, proyectos, tareas, unidades administrativas, instituciones, organizaciones, unidades territoriales, cargos o puestos, personas.

La descripción cualitativa de productos concretos a obtenerse con estándares de calidad es lo que conceptualiza a los objetivos. Prácticamente toda gestión municipal tiene objetivos propios, desde la visión hasta el desempeño de un funcionario.

- **Políticas**

La AME aborda el término mediante la siguiente acepción:

Las Políticas son líneas de conducta o comportamiento institucional permanentes, norman la forma de lograr los Objetivos. Deben integrar e interactuar con el contexto de análisis. Se formulan para la misión, líneas estratégicas de la visión, instituciones y organizaciones, unidades administrativas, planes, programas, unidades territoriales, cargos o puestos.

Las reglas para formular políticas son: se utilizan verbos que tengan una característica de acción o conducta permanente: Fomentar, Estimular, Desestimular, Orientar, Coordinar, Concientizar, Controlar, Promover, Propiciar, Retroalimentar, Generar, Incentivar, Impulsar, Propender, Monitorear.

- **Estrategias**

Las Estrategias son las formas en que proponemos utilizar los medios o recursos disponibles (humanos, económicos y materiales) para alcanzar los Objetivos, en base de las Políticas establecidas. Las estrategias son operativas, pues definen ¿cómo hacemos realidad cada objetivo?

Las Estrategias, de acuerdo a la AME, se construyen en base de la experiencia y conocimiento de los actores. Son planteamientos alternativos que pueden conformar varios tipos según su modelo de acción o agrupación: de crecimiento u ofensivas, defensivas, globales, específicas.

Las Metas son la cuantificación y/o cualificación de los objetivos. Constituyen objetivos específicos. Establecen la dimensión, plazo y calidad de los resultados de los objetivos generales planteados. Es decir *¿cuánto, qué y cuándo?*

2.2.4.7. El Programa Operativo Institucional

El Programa Operativo Institucional, POI, "...es un componente del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC, que permite operatividad los objetivos, políticas y metas propuestas en la gestión local a corto mediano y largo plazo, constituye la base para la formulación del Presupuesto Anual y es un marco de referencia para la toma de decisiones y la oportunidad del uso de los recursos locales". AME (2010)

Un **plan operativo** es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. <http://definicion.de/plan-operativo/>

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como **plan operativo anual (POA)**. El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

2.2.4.8. Propuesta de indicadores de gestión municipal por ámbitos funcionales

“A partir de la metodología de trabajo y de la sistemática utilizada en las sesiones de trabajo, se ha optado por agrupar los diferentes servicios públicos en siete ámbitos funcionales: perfil de la ciudad, servicios sociales, servicios personales, atención al ciudadano, limpieza viaria, recogida de residuos sólidos urbanos, alumbrado”. Antes de entrar en un análisis más detallado de cada ámbito cabe destacar una serie de consideraciones generales metodológicas referentes al conjunto de indicadores:

- **Número de habitantes:** Se utiliza la cifra más reciente proporcionada por el INEC, en este caso la población facilitada por el padrón municipal a 1 de enero de 2010.

- **Partidas de gasto:** se refiere al gasto presupuestario liquidado consolidado, resultado de la suma de aquellos importes que hayan sido consignados como gastos en los capítulos I,II,IV de los presupuestos liquidados del ejercicio del2010.
- **Empleados:** El número de empleados se calcula sobre la base del total de horas anuales del personal con dedicación al servicio.
- **Suelo urbano:** Se refiere a la superficie de suelo urbano medida en kilómetros cuadrados.

CAPÍTULO III

PROPUESTA ESTRATÉGICA FINAL

PLAN ESTRATÉGICO

2012 -2015



**GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE
SANTA ANA DE COTACACHI**

**PATRICIO GORDILLO
ROCÍO CACUANGO**

3. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

3.1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

El 6 de julio de 1861 se reúnen las principales autoridades provinciales de aquella época, quienes poseionan al primer Consejo Municipal, luego de posesionados, llevan a cabo la primera sesión para elegir a los empleados municipales siendo electos Alcalde 1 el Sr. Don Telésforo Peñaherrera; Alcalde 2 Sr. Rafael Albuja; Procurador Síndico Señor Segundo Proaño, Alguacil Sr. Fidel Endara, como Tesorero Municipal el Señor Juan Peñaherrera y Comisario de Policía el Sr. Camilo Cheverría. Fuente: Síntesis Monográfica del Cantón Cotacachi-Copia del original del Acta Constitutiva del Concejo Municipal de 1861 del Cantón Cotacachi

La institución municipal desde su inicio a presentado ser una entidad pública caracterizada por su responsabilidad, transparencia en los procesos municipales es así que en el año 2011 ha cumplido 151 años de vida cantonal y por ende también institucional, siempre ha llevado una vida municipal compuesta de personajes importantes entre ellos podemos destacar en los últimos 25 años ha sido administrada por importantes cotacacheños como son:

CUADRO N° 3.1
ÚLTIMAS ADMINISTRACIONES MUNICIPALES

DIGNIDAD	NOMBRE	PERIODO	
PRESIDENTE DEL CONCEJO	Licdo. Ramiro Ruiz	Ago-1988	Jul-1992
PRESIDENTE DEL CONCEJO	Prof. Carlos Ubidia P.	Ago-1992	Jul-1996
ALCALDE	Econ. Auki Tituaña M.	Ago-1996	Jul-2000
		Ago-2000	Jul-2004
		Ago-2004	Jul-2009
ALCALDE	Licdo. Alberto Anrango	Ago-2009	Actual

Elaborado: Autores Investigadores

3.1.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ANA DE COTACACHI

A partir del noviembre del 2011 se cambia el nombre de Municipio de Cotacachi a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi; dando cumplimiento al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, acatando su responsabilidad y funciones que le confiere la presente ley.

GRÁFICO N°3.1

Escudo Cantonal:



El presente símbolo patrio del cantón es utilizado como distintivo de la institución municipal donde resaltaremos sus características principales actuales cuenta en la parte superior con 10 estrellas que representan las parroquias existentes, en la parte central se destaca el majestuoso volcán Cotacachi y la laguna ancestral de Cuicocha con extraordinarios islotes, en la parte inferior central consta la representativa del pueblo musical y artesanal con iconos en el lado lateral izquierdo y en lado central derecho un yunque que representa al sector artesanal y trabajo de los cotacacheños.

GRÁFICO N°3.2

Bandera Cantonal:



Símbolo patrio que hasta la actualidad se utiliza a nivel cantonal en fiestas cívicas, está compuesta por los colores azul en la parte superior y en la parte inferior la franja de color rojo los dos entrecortadas en el lado izquierdo por un triángulo de color blanco.

Himno a Cotacachi

Letra:

Monseñor Bernardino Echeverría Ruiz

Música:

Reinaldo Chávez

CORO

COTACACHI, HOY UNIDOS TUS HIJOS,
LOS QUE AUSENTES ESTAN, LOS DE AQUÍ;
EN CONCIERTO DE VOCES Y DE ALMAS,
TE SALUDAN, CIUDAD, GLORIA A TI.

I

COMO JOYA PRECIOSA TE ENGASTA
EN SUS FALDAS FLORIDAS DEL ANDE,
Y EN TUS CIELOS AZULES SE EXPANDE
TU AUREOLA DE PUEBLO INMORTAL;
SI ES QUE ESQUIVA EN PLEBEYAS GRANDEZAS
SU ESPLENDOR TE NEGO LA FORTUNA,
DE HOMBRES GRANDES DIOS TE HIZO LA CUNA
Y SON ELLOS TU MANTO REAL.

II

Quien al ver tu belleza no indaga
que poder te ofreció gracia tanta?
pues parece que en ti, todo canta,
todo es risa, caricia, esplendor;
aquí el sol se hace fruto en la tierra
néctar se hace en el cáliz que asoma,
en el viento que vuela es aroma
y es la gracia que canta en la flor.

III

Todo es bello en tus cielos que tocan
Las distancias de inmensos confines;
tus sembrados, parecen jardines,
que cultiva la mano de Dios;
tu niñez es florón de esperanzas,
cumple el hombre leal sus deberes,
son belleza y virtud sus mujeres
y en todo eres belleza y canción.

IV

Oh ciudad de las grandes querencias,
oh querida ciudad de los míos,
oh ciudad de las fuentes y ríos,
del tranquilo y feliz Pichaví;
en el vértigo loco del siglo
rumor eres de una lejanía,
cáliz de oro de la poesía,
cautiva hada en cerrado pensil.

V

Tus patriarcas, cual canes sagrados,
son guardianes de honor en tus casas,
ellos llenan tus templos y plazas
tu tesoro bendito, ellos son,
y hoy, la ardiente inquietud de tus hijos
con la magia ancestral de tu sangre
ha encendido la luz de un presente
con la fe de un mañana mejor.

VI

Tu bandera de azul y de rojo,
Que en tus cielos magnífica flota,
Nos recuerda la sangre patriota
Que verdad, nos dio libertad;
Nos recuerda tu azul a los cielos
Que, en su manto de tul, te engalanan,
Y es orgullo de cuantos se ufanan,
De llamarte su cuna, oh ciudad.

El himno a la ciudad, como tercer símbolo patrio en sus seis estrofas recoge las características naturales, culturales y sociales del cantón, buscando difundir espacios relevantes de esta tierra.

3.1.2. TITULARIDAD O BASES LEGALES DE LA INSTITUCIÓN

El presente símbolo distintivo del cantón Cotacachi, rige a partir del 20 de mayo de 1947 según el Art. N° 4 de la ordenanza que constituye el escudo de armas del Cantón Cotacachi.

Art. N° 1 .- CONSTITUYESE “Tendrá la figura de un blasón Español Moderno; en su cuartel superior que formará la mitad, se anotará el volcán nevado Cotacachi, en cuyas faldas sur-orientales se determine el pintoresco Lago de “Cuicocha” con sus dos islotes.- La parte mitad inferior se dividirá en dos cuarteles iguales mediante una línea vertical, simbolizando la música en el de izquierda por medio de una lira, arte por el que Cotacachi se ha distinguido secularmente y en estos últimos tiempos ha obtenido su primicia en los repetidos certámenes de la provincia; en el derecho estará figurado el trabajo, fuente distintivo de las actividades de esta sección cantonal y de sus riquezas, mediante un yunque, un martillo y la simbólica rueda. Sobre el Escudo y en figura de corona irán nueve estrellas; significando las nueve florecientes parroquias que componen la jurisdicción cantonal.”

En el mismo cuerpo legal, **Art. 2** “La bandera de la Ciudad, se compondrá de dos franjas horizontales iguales. La inferior será de color rojo, figurando al acendrado amor a la patria y a la sangre de los patriotas cotacacheños que en desigual lucha se sacrificaron heroicamente por legarnos libertad e independencia, y la superior será de color azul, simbolizando el límpido girón del cielo que nos cobija, en la parte superior eran cortadas las dos franjas con un triángulo blanco, yendo paralelo con el asta uno de sus costados y uniendo sus extremos a los vértices exteriores de las franjas de color.- En medio de este triángulo ira bordado o pintado el escudo Cantonal de Armas.”

En el Art.- 3 *“El Escudo Cantonal constituido se hará uso en todas las comunicaciones oficiales del I. Concejo Cantonal, y su Bandera será izada en los edificios juntamente con la Nacional, cada y cuando las circunstancias exigieren.”*

Fuente: Síntesis Monográfica del Cantón Cotacachi-Sr- Pedro Raúl Echeverría E.

“El 6 de julio de 1861, se reúnen las principales autoridades provinciales de aquella época, quienes poseionan al primer Consejo Municipal, luego de posesionados llevan a cabo la primera sesión para elegir a los empleados municipales siendo entre ellos electos: Alcalde 1 el Sr. Don Telésforo Peñaherrera; Alcalde 2 Sr. Rafael Albuja; Procurador Síndico Señor Segundo Proaño, Alguacil Sr. Fidel Endara, Tesorero Municipal el Señor Juan Peñaherrera y Comisario de Policía el Sr. Camilo Cheverría”. Fuente: *Síntesis Monográfica del Cantón Cotacachi-Copia del original del Acta Constitutiva del Concejo Municipal de 1861 del Cantón Cotacachi*

Durante centenares de años la municipalidad y el cantón han sido reconocidos por su trayectoria en beneficio de la población cotacacheña.

El 31 de enero del año 2000, mediante ordenanza municipal se reconoce legalmente a la Asamblea de Unidad Cantonal como un espacio de expresión ciudadana que permita el vínculo entre la parte pública y sociedad civil.

Parte del trabajo de su gente y autoridades, la Municipalidad y el cantón han sido galardonados con varios premios internacionales:

PREMIO INTERNACIONAL “DUBAI 2000” A LAS MEJORES PRÁCTICAS en materia ambiental, social, económica y de gobernabilidad,

PREMIO INTERNACIONAL UNESCO “CIUDAD POR LA PAZ 2002”

Por haber contribuido de manera eminente a restaurar la esperanza e impulsar el diálogo intercultural en busca de la paz y el desarrollo humano,

PREMIO INTERNACIONAL “BUENA PRÁCTICA EN PARTICIPACIÓN CIUDADANA” Otorgado por el Observatorio Internacional de Democracia Participativa, este premio fue alcanzado por los procesos de inclusión de mujeres indígenas en la gestión local y el presupuesto participativo.

Que el art. 258 de la Constitución de la República del Ecuador establece los gobiernos autónomos descentralizados gozaran de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

Que el COOTAD a través del Art. 53 define a los gobiernos autónomos descentralizados municipales como personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera.

Y en uso de sus facultades conferidas en el art. 57 literal a) del Código Orgánico de organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

Resuelve:

La siguiente Ordenanza de Reformatoria a la Ordenanza de denominación e Identidad cantonal de Cotacachi. Art. 2- en el art 4- Gobierno.- Después de las palabras “será el de” **cámbiese la frase** “Gobierno Municipal de Santa Ana de Cotacachi” **por la frase** “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa

Ana de Cotacachi” será empleada en actos públicos y privados; en los tramites internos y externos e identificación de los bienes muebles e inmuebles municipales, en la imagen corporativa y logotipo de la institución, a partir del 27 de octubre del 2011.

3.1.3. TIPO DE INSTITUCIÓN

La Municipalidad constantemente ha impulsado el proceso de servicio a la comunidad, a fin de ser el ente rector que dinamice la actividad social, cultural y económica de todos los sectores del cantón; cuyo objetivo es buscar soluciones a los múltiples problemas de Cotacachi buscando además la participación e involucramiento de la población en la gestión municipal.

“Según el art. N° 28 del Código de Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización-COOTAD. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son entes para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir”

“En su Art. 53 el Código de Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización-COOTAD, señala “Los Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son personas de derecho Público, con autonomía política administrativa y financiera”

“En su Art. 54 el Código de Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización-COOTAD señala “Las funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal”.

En su Art. 55 el Código de Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización-COOTAD señala “Las

competencias de los Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal”.

3.2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El presente diagnóstico institucional se realizó con la participación de todos los empleados de la municipalidad con talleres, seminarios y una serie de acciones de carácter diagnóstical y con técnicas de recolección de datos lluvia de ideas, metaplan y otros; con estos insumos se realizó una reunión con los directores y Jefes departamentales para la realización del FODA institucional. Además se realizó un diagnóstico externo con los principales actores e instituciones de la ciudad.

3.2.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO

El presente diagnóstico se lo realizó en un taller con la participación de varios actores políticos, sociales, educativos y otros que influyen en el gestionar municipal y con la finalidad de conocer su criterio sobre la institución, autoridades y personal municipalidad.

En el presente diagnóstico participaron los siguientes actores e instituciones:

Jefe Político

Presidenta Asamblea de Unidad Cantonal

Presidente Unión de Organizaciones Campesinas de Cotacachi-
UNORCAC

Presidente de la Federación de Barrios

Representante de los jóvenes

Representante del grupo de mujeres

Directora del Hospital Asdrúbal de la Torre

Rector Instituto Luis Ulpiano de la Torre

Directores de las escuelas urbanas

Delegado del Ministerio del Ambiente

3.2.1.1. Aspectos positivos desde la visión de la población

- Cotacachi cuenta con obras de embellecimiento urbano
- Existe seguridad en la ciudadanía
- Sitios turísticos que pueden ser explotados
- Participación de la sociedad civil en toma de decisiones municipales
- Presencia de ONG's ayudan a la gestión municipal
- Alcalde indígena trabaja más por el sector andino
- Existencia de equipo caminero en la municipalidad facilita trabajos locales viales
- Alcalde es consejero provincial, facilita consecución de obras de nivel provincial
- Coyuntura política con el gobierno central permite obtener recursos para obras
- Sociedad Cotacacheña organizada y conoce procesos políticos y sociales

3.2.1.2. Aspectos Negativos desde la visión de la población

- Falta liderazgo desde el gobierno municipal
- Obras de infraestructura sin mucha incidencia obra social
- Servicios municipales se demoran demasiado tiempo
- No existe la ventanilla municipal única
- Incremento de personal en la municipalidad en exceso
- Subida de impuestos sin la socialización necesaria
- Ordenanzas caducas
- Influencia política externa en actividades municipales sin conocimiento técnico
- Autoridades no auto gestionan para consecución de recursos para obra social

- Funcionarios municipales sin experiencia en gestión municipal, lo que retrasa los procesos internos y externos.

3.2.2. DIAGNÓSTICO INTERNO

El diagnóstico interno nos permite conocer la situación actual de la entidad municipal desde la visión de los niveles de autoridades (concejales), directores y jefaturas departamentales:

3.2.2.1. FODA Institucional interno

METODOLOGÍA.- En el siguiente cuadro se detallan de forma resumida los resultados de Talleres Participativos realizados con funcionarios municipales seleccionados en calidad de informantes claves. Los participantes fueron ubicados en grupos de trabajo en función de la pertenencia a una Dirección Municipal y miembros del Concejo Municipal.

CUADRO N° 3.2

Matriz FODA General Institucional (Concejo Municipal, Direcciones y Jefaturas)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Suficiente personal para cubrir las necesidades institucionales	1. Presencia de ONG's optimiza tiempo para obtención de un proyecto
2. Trabajo de equipo	2. Recursos del estado gobierno central entrega a tiempo.
3. Contar con leyes y reglamentos que faciliten la gestión municipal.	3. Relación con actores sociales del cantón
4. Tener equipos informáticos cada uno de los técnicos	4. Coordinación con entidades públicas y privadas cantonales y provinciales
5. Voluntad política	5. Predisposición de actores sociales
6. Relaciones interpersonales	6. Apoyo de instituciones y organismos nacionales internacionales para financiar
7. Organización de dirección	
8. Liderazgo	
9. Armonía laboral	
10. Conocimiento profesional	
11. Facilidad de resolver los asuntos que ingresa	
12. Colaboración e intervención en la elaboración de un proyecto	
13. Sistematización de Obras para el	

<p>Presupuesto Participativo</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Archivo de base de datos de actores del cantón 15. Coordinar con grupos prioritarios 16. Fomentar la economía de sectores organizados 17. Iniciativas de seguridad 18. Personal capacitado 19. Directores en su mayoría son profesionales 20. Coordinación directa con la Alcaldía y otras Direcciones 21. Iniciativa y toma de decisiones internas 	<p>proyectos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Capacitaciones gratuitas o subvencionadas por la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas , Banco del Estado y Contraloría General del Estado en ciertas áreas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Local inadecuado 2. Poco espacio físico 3. Personal no calificado 4. Personal sin experiencia 5. No funcionan los procesos de manuales administrativos 6. No existe un plan estratégico institucional 7. No hay un proyecto de mejoras en las direcciones 8. Las direcciones sólo trabajan en función cantonal 9. Las direcciones no involucran su trabajo dentro de la institución 10. Poca motivación al personal 11. Débil comunicación de las direcciones con las autoridades 12. No existe normativas internas en cada dirección 13. Sólo se trabaja con un plan operativo 14. No se evalúa los planes operativos de las direcciones 15. El sistema de cobro de cartera vencida no funciona 16. No existe apoyo entre direcciones 17. Existe poco asesoramiento de los directores 18. Poco presupuesto para el 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca credibilidad de la ciudadanía. 2. Crítica destructiva del sector político contrario. 3. Crisis económica que no permite desarrollo de obras 4. Problemas sociales que afectan la imagen de la municipalidad y el cantón. 5. No se ejecuta las obras. 6. Inestabilidad política. 7. Selección del personal por un grupo político externo a la gestión municipal. 8. Grupo político externo toma decisiones en la gestión municipal que desconoce

- desarrollo institucional interno
19. Sistema tecnológico e informático ineficiente
 20. Extravío de documentos
 21. Demora en los trámites institucionales
 22. Bajo nivel de calidad en la atención al cliente interno y externo
 23. Inestabilidad laboral
 24. Poca capacitación en el área específica de funciones

Elaborado: Autores Investigadores

CUADRO N°3.3

MATRIZ ESTRATEGICA FO- FA- DO- DA General Institucional (Concejo Municipal, Direcciones y Jefaturas)

FO	FA
<p>5-4 La Voluntad política para el Fortalecimiento Institucional está sustentada en un trabajo coordinado con entidades públicas y privadas cantonales, provinciales y nacionales.</p> <p>20-5 El apoyo del Gobierno Central para el trabajo coordinado con el GAD Municipal favorece la articulación de la Dirección de Planificación y la institución municipal con la sociedad civil.</p> <p>18-6 La inclusión de personal con experiencia y conocimientos en gestión municipal, dispuesto a comprometerse con el logro de los objetivos institucionales, posibilita la vigencia del Código de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización y la modernización de la institución municipal.</p>	<p>10-8 La selección de personal con bases técnicas experiencia y conocimientos en gestión municipal, garantiza un trabajo institucional de calidad y calidez.</p> <p>3-5 Las leyes, reglamentos y normativas que han cambiado en los últimos años fomentan la articulación de la sociedad civil con la institución municipal.</p> <p>5-7 Voluntad política para el Fortalecimiento Institucional propicia un proceso idóneo de selección del personal.</p>
DO	DA
<p>18-6 Los lineamientos generales y particulares para la formulación del plan estratégico institucional se basan en el Código de Ordenamiento Territorial, Autonomía y descentralización el mismo que</p>	<p>5-6 La inexistencia de un plan estratégico institucional genera Inestabilidad política que no garantice el trabajo institucional.</p> <p>3-1 La inexistencia de lineamientos</p>

<p>permite la modernización de la institución municipal.</p>	<p>de políticas y procesos administrativos claros y tipificados de la gestión municipal propicia la selección de personal sin bases técnicas.</p>
<p>5-6 La existencia de lineamientos de políticas y procesos administrativos, claros y tipificados, de la gestión municipal se logra mediante un trabajo coordinado considerando los lineamientos de las entidades dependientes del gobierno nacional.</p>	<p>9-8 El orgánico estructural actual no facilita el cabal cumplimiento de competencias y funciones municipales acorde al crecimiento institucional, lo que genera contribuyentes insatisfechos con los servicios y obras municipales.</p>
<p>5-2 El Orgánico estructural Municipal actual no facilita el cabal cumplimiento de competencias y funciones municipales acordes al crecimiento institucional y al Código de Ordenamiento Territorial, Autonomía y descentralización.</p>	

3.2.2.2. Matriz de Identificación de Problemas Institucionales

CUADRO N° 3.4

**Matriz de Identificación de Problemas General Institucional
(Concejo Municipal, Direcciones y Jefaturas)**

DEBILIDADES	CAUSA	EFEECTO	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN
1. Local inadecuado	Crecimiento de oficinas y mala distribución de ellas	Incomodidad en el trabajo y área no funcional	Elaborar un proyecto de reestructuración institucional	Personal de las direcciones
2. Poco espacio físico	La institución no puede ampliarse porque no existe terrenos o espacios aledaños para utilizarlos	Saturación de oficinas y adecuaciones improvisadas	Gestionar la consecución de terreno para construir un edificio que complemente el espacio para el funcionamiento el trabajo	Personal de las direcciones
3. Personal no calificado	Selección del personal por grupos políticos externos	Mala calidad del trabajo por gente que desconoce los procesos	Implementar una ordenanza donde se determina la exigencia del título profesional en un determinado tiempo	Personal de las direcciones
4. Personal sin experiencia	Selección del personal por grupos políticos externos	Mala calidad del trabajo por gente que desconoce los procesos	Determinar la normativa necesaria para la selección del personal	Personal de las direcciones
5. No funcionan los sistemas de procesos administrativos	Inexistencia de un manual de procesos administrativos	Desconocimientos y de procesos, retraso en los trámites	Elabora un manual de procesos administrativo en cada dirección	Personal de las direcciones
6. No existe plan estratégico institucional	Las administraciones no se han preocupado por desarrollar la planeación institucional	Desorganización del trabajo como institución, desarticulación de acciones entre direcciones, jefaturas y otras.	Elaborar el plan estratégico institucional que garantice un adecuado trabajo de la municipalidad	Personal de las direcciones

7. No hay un proyecto de mejoras en las direcciones	Poco conocimiento de los directores sobre administración pública	Acciones improvisadas y desorganizadas de las direcciones	Implementar un sistema de trabajo por proyecto en cada dirección	Personal de las direcciones
8. Las direcciones sólo trabajan en función cantonal	Centrarse únicamente en el desarrollo del cantón más no en la institución	Desatención a la institución como entidad representativa de sus acciones	Exigir que al menos dos de los proyectos anuales de cada dirección se enfoquen en el desarrollo de la institución	Personal de las direcciones
9. Las direcciones no involucran su trabajo dentro de la institución	Poca importancia de los directores en el desarrollo institucional	Poco desarrollo de la Municipalidad como institución	Coordinar el trabajo interno con jefaturas y unidades	Personal de las direcciones
10. Poca motivación al personal	Inexistencia de un sistema de compensaciones por parte del departamento de Talento Humano	Personal desmotivado y trabajo poco productivo	Implementar un sistema de compensaciones laborales	Personal de las direcciones
11. Débil comunicación de las direcciones con las autoridades	Inexistencia de un sistema comunicacional interno	Malos entendidos y decisiones unilaterales	Implementar un sistema de comunicación interna y externa	Personal de las direcciones
12. No existe un orgánico funcional en cada dirección	No se aplica la organización como parte de la administración pública en las direcciones	Multiplicidad de funciones y desconocimiento de las mismas	Elaborará un organigrama estructurar de cada dirección	Personal de las direcciones
13. No existe normativas internas en cada dirección	Inexistencia de una base reglamentaria y normativa en cada departamento	Poca direccionalidad de las funciones que debe cumplir cada dirección	Elaborar un manual de funciones de cada dirección, jefaturas y unidades	Personal de las direcciones

14. Sólo se trabaja con un plan operativo	Inexistencia de un plan estratégico institucional	Trabajo desarticulado entre direcciones	Elaborar el plan estratégico institucional que garantice un adecuado trabajo de la municipalidad	Personal de las direcciones
15. Jamás se evalúa los planes operativos en las direcciones	Desconocimiento de un sistema evaluativo integral	Acciones importantes que deben tener seguimiento se queda inconcluso.	Implementar un sistema de evaluación institucional anual	Personal de las direcciones
16. El sistema de cobro de cartera vencida no funciona	No existe políticas financieras y un sistema de cobro de cartera vencida	Alto índice de cartera vendida que afecta la economía institucional	Crear un sistema operativo para el cobro de cartera vencida	Personal de las direcciones
17. No existe apoyo entre direcciones	Poca relación entre directores y poco trabajo de coordinación del alcalde	Descoordinación en las acciones institucionales	Instaurar una política institucional para que las direcciones se reúnan mensualmente a coordinar el trabajo	Personal de las direcciones
18. Existe poco liderazgo de los directores	Poco nivel de liderazgo personal	Incumplimiento de deberes y obligaciones por los trabajadores	Desarrollar un taller de liderazgo público con los directores y representantes de jefaturas y unidades	Personal de las direcciones
19. Poco presupuesto para el desarrollo institucional interno	Bajo nivel de gestión de las autoridades ante organismos gubernamentales y no gubernamentales	No se puede cubrir las expectativas internas de la institución	Desarrollar un proyecto de gestión nacional e internacional que garantice la consecución de recursos para el funcionamiento interno de la municipalidad	Personal de las direcciones
20. Sistema tecnológico e informático ineficiente	Poco presupuesto para un nuevo sistema de redes informáticas	Problemas informáticos que afectan el trabajo de la institución	El departamento de informática deberá integrar el software de los sistemas.	Personal de las direcciones

21. Extravió de documentos	Inexistencia de procesos administrativos	Retraso en los trámites y descontento de la ciudadanía	Elabora un manual de procesos administrativo en cada dirección	Personal de las direcciones
22. Bajo nivel de calidad en la atención al cliente interno y externo	Poca capacitación al personal en calidad de atención al cliente	Clientes internos y externos molestos por la atención	Capacitación permanente al personal sobre calidad en el servicio	Personal de las direcciones
23. Inestabilidad laboral	Mala estructuración del presupuesto y exceso de personal	Recorte de personal	Desarrollar un programa de análisis de puestos	Personal de las direcciones
24. Poca capacitación en el área específica de funciones	No se envía a las personas adecuadas a los talleres y seminarios, además no existe presupuesto	No se cumple con el trabajo de forma eficiente y efectiva.	Plan de capacitación en área específicas	Personal de las direcciones

Elaborado: Autores Investigadores

3.2.2.3. Matriz de Priorización de problemas institucionales

Nivel de prioridad.

- 1 Urgente (Corto Plazo)
- 2 Poco Urgente (Mediano plazo)

CUADRO N° 3.5

Matriz General de Priorización Institucional (Concejo Municipal, Direcciones y Jefaturas)

No	PROBLEMAS	JERARQUIZACIÓN		
		1	2	Observación
1	Local inadecuado		X	
2	Poco espacio físico		X	
3	Personal no calificado	X		
4	Personal sin experiencia	X		
5	No funcionan los sistemas de procesos administrativos	X		
6	No existe plan estratégico institucional	X		
7	No hay proyecto de mejoras en las direcciones	X		
8	Las direcciones sólo trabajan en función cantonal	X		
9	Las direcciones no involucran su trabajo dentro de la institución	X		
10	Poca motivación al personal	X		
11	Débil comunicación de las direcciones con las autoridades	X		
12	No existe un orgánico funcional en cada dirección	X		
13	No existe normativas internas en cada dirección	X		
14	Sólo se trabaja con un plan operativo	X		
15	Jamás se evalúa los planes operativos en las direcciones	X		
16	El sistema de cobro de cartera vencida no funciona	X		
17	No existe apoyo entre direcciones	X		
18	Existe poco liderazgo de los directores	X		
19	Poco presupuesto para el desarrollo institucional interno	X		
20	Sistema tecnológico e informático ineficiente	X		
21	Extravío de documentos		X	
22	Baja nivel de calidad en la atención al cliente interno y externo	X		
23	Inestabilidad laboral	X		
24	Poca capacitación en el área específica de funciones	X		

Elaborado: Autores Investigadores

3.2.2.4. Matriz de identificación de Proyectos Institucionales

CUADRO N° 3.6

Matriz de identificación de Proyectos Institucionales (Concejo Municipal, Direcciones y Jefaturas)

1. Elaboración de un estudio de reestructuración institucional
2. Implementación de un proyecto para la adquisición de un terreno para construir un edificio anexo que complementa el espacio para el funcionamiento de todas las áreas de la municipalidad
3. Implementar una ordenanza donde se determina la exigencia del título profesional en un determinado tiempo
4. Implementación de un manual de procedimientos para la selección del personal
5. Implementación de un manual de procesos administrativo en cada dirección
6. Elaboración del plan estratégico institucional que garantice un adecuado trabajo de la municipalidad
7. Implementar un sistema de trabajo por proyecto en cada dirección
8. Aplicar proyectos internos en cada dirección enfocados con la gestión institucional
9. Elaboración de un Plan Integral de trabajo interno con Direcciones, Jefaturas.
10. Creación de una ordenanza de un sistema de compensaciones laborales
11. Implementación de políticas y estrategias de comunicación interna y externa
12. Diseño de una propuesta de organigrama estructural general y de cada una de las direcciones
13. Elaboración del manual de funciones de cada dirección, jefaturas y unidades
14. Elaboración de un sistema de evaluación con indicadores de gestión
15. Actualización de la ordenanza con nuevas políticas para el cobro de cartera vencida
16. Gestión de recursos para la implementación de proyectos internos de la municipalidad
17. Diseño de un software integrado para los procesos administrativos
18. Elaboración de un proyecto de manual de procesos por dirección
19. Diseño de un Plan de capacitación anual para todo el personal
20. Elaboración de un reglamento de procedimientos de fiscalización.
21. Diseño de un proyecto de políticas consensuadas para el desarrollo del gobierno autónomo descentralizado
22. Elaboración de un sistema de archivo físico y digital institucional
23. Elaboración de un reglamento para custodiar los bienes municipales

Elaborado: Autores Investigadores

3.2.2.5. Matriz de identificación de Estrategias Institucionales

CUADRO N°3.7

Matriz General de Estrategias Institucionales de (Concejo Municipal, Direcciones y Jefaturas)

1. Reestructuración de la infraestructura institucional
2. Consecución de terreno para construir un edificio que complemente el espacio para el funcionamiento municipal
3. Creación de una ordenanza para el mejoramiento de títulos
4. Elaboración de un manual de procedimientos administrativos para análisis, selección, contratación y reclutamiento del talento humano
5. Elaboración de un manual de procesos administrativo en cada dirección
6. Elaboración del plan estratégico institucional
7. Diseño e implementación de un sistema de trabajo por proyectos en cada dirección
8. Motivación a las direcciones para que al menos dos proyectos anuales se enfoquen en el desarrollo de la institución
9. Coordinar el trabajo interno de las direcciones con jefaturas y unidades
10. Implementar un sistema de compensaciones laborales
11. Implementar un sistema de comunicación interna y externa
12. Elaborar un organigrama estructural de cada dirección
13. Elaborar un manual de funciones de cada dirección, jefaturas y unidades
14. Implementar un sistema de evaluación institucional anual
15. Crear un sistema para el cobro de cartera vencida
16. Desarrollar un proyecto de gestión nacional e internacional que garantice la consecución de recursos para el funcionamiento interno de la municipalidad
17. El departamento de Informática deberá integrar el software de los sistemas
18. Elaborar un manual de procesos administrativos en cada dirección
19. Capacitación permanente al personal sobre calidad en el servicio
20. Implementación de un reglamento de procedimientos de fiscalización a la gestión municipal.
21. Implementación de un proyecto de políticas consensuadas para el desarrollo de la institución municipal
22. Implementación de sistema de archivo físico y digital institucional
23. Formulación de un reglamento de bienes de larga duración de la institución

Elaborado: Autores Investigadores

3.2.2.6. Matriz de Proyectos Estratégicos Institucionales

CUADRO N°3.8

Matriz General de Desarrollo de Proyectos Institucional (Concejo Municipal, Direcciones y Jefaturas)

ESTRATEGIAS	PROYECTO DE IMPLEMENTACION	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	COSTO PROYECTO	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	CRONOGRAMA AÑOS		
										1	2	3
Reestructuración de la infraestructura institucional	Elaboración de un estudio de reestructuración institucional	Mejorar las áreas físicas institucionales para proporcionar un adecuado ambiente laboral y brindar un mejor servicio	Elaboración de proyecto Presentación y aprobación del Concejo Municipal Definir Gestión financiera Elaborar el estudio técnico y arquitectónico Adecuación de la infraestructura Funcionamiento del edificio remodelado	Proyecto aprobado Asignación de partida presupuestaria Estudio técnico y arquitectónico elaborado Áreas funcionando	Investigadores Dirección de Planificación, Alcalde, Concejo, Obras Públicas Gestión financiera	Oficios Proyecto Informes Planos Fotografías	8.000 USD	nov-13	jul-14			

ESTRATEGIAS	PROYECTO DE IMPLEMENTACION	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	COSTO PROYECTO	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	CRONOGRAMA AÑOS		
										1	2	3
			Presentación y aprobación del Concejo Municipal Buscar un bien inmueble en un lugar estratégico Definir Gestión financiera Elaborar el estudio técnico y arquitectónico Adecuación de la infraestructura Funcionamiento del edificio remodelado	Asignación de partida presupuestaria Estudio técnico y arquitectónico elaborado Áreas funcionando	Dirección de Planificación, Alcalde, Concejo, Obras Públicas Gestión financiera	Proyecto Informes Planos Fotografías						

<p>Creación de una ordenanza para el mejoramiento de títulos</p>	<p>Implementar una ordenanza donde se determina la exigencia del título profesional en un determinado tiempo</p>	<p>Dar cumplimiento al Art. 69 de la Ley Orgánica del Servicio público Aplicación de perfiles de Talento Humano de acuerdo a las aéreas administrativas. Aprovechar y potenciar las habilidades y destrezas de los funcionarios y servidores municipales.</p>	<p>Elaboración del manual de procedimiento Análisis y debate del manual a nivel de Directores, Procurador Sindico y Alcaldía. Publicación y Aplicación</p>	<p>Proyecto aprobado Asignación de partida presupuestaria Estudio técnico Personal profesionalizado</p>	<p>Investigadores Dirección Administrativa, Alcalde Concejo Jefatura de Talento Humano Procuraduría Secretaria General Gestión financiera</p>	<p>Oficios Proyecto Informes Ordenanza Fotografías de la socialización</p>	<p>1.000 USD</p>	<p>sep-13</p>	<p>dic-13</p>	
--	--	---	--	--	--	--	------------------	---------------	---------------	--

<p>Elaboración de un manual de procedimientos administrativos para análisis, selección, contratación y reclutamiento del talento humano</p>	<p>Implementación de un manual de procedimiento para la selección del personal</p>	<p>Dar cumplimiento al Art. 52 de la Ley Orgánica del Servicio público Aplicación de perfiles de Talento Humano de acuerdo a las aéreas administrativas Aprovechar y potenciar las habilidades y destrezas de los funcionarios y servidores municipales</p>	<p>Elaboración del manual de procedimientos Análisis y debate del manual a nivel de Directores, Procurador Síndico y Alcaldía. Publicación y Aplicación</p>	<p>Manual de procedimientos Talleres de debates Folleto</p>	<p>Investigadores Dirección Administrativa, Jefatura de Talento Humano Procuraduría Secretaria General Gestión financiera</p>	<p>Oficios Proyecto Informes Manual de Procedimiento</p>	<p>1.000 USD</p>	<p>jul-13</p>	<p>dic-13</p>			
---	--	--	---	---	--	--	------------------	---------------	---------------	--	--	--

Elaboración de un manual de procesos administrativos en cada dirección	Implementación de un manual de procesos administrativo en cada dirección	Cumplir objetivos y metas, proyectos por Dirección Establecer mecanismos de fomento y apoyo a cadenas productivas y redes empresariales, que eleven la productividad y competitividad cantonal.	Elaboración del manual de procedimiento por dirección Análisis y debate del manual a nivel de Dirección, Procurador Sindico y Alcaldía Publicación y Aplicación	Proyecto aprobado Autogestión de recursos Beneficiarios del proyecto Incrementar el presupuesto anual de la Institución	Investigadores Dirección Administrativa, Procuraduría Secretaria General Gestión financiera	Oficios Proyecto Informes Manual de Procedimiento	2700 USD	jul-13	dic-13			
--	--	--	---	--	---	--	----------	--------	--------	--	--	--

Elaboración del plan estratégico institucional	Elaboración del plan estratégico institucional que garantice un adecuado trabajo de la municipalidad	Transformar en una herramienta que permitirá al gobierno de turno establecer objetivos, metas, políticas y evaluar el funcionamiento de la gestión municipal	Proyecto de ordenanza Socialización y concientización al personal de la institución Presentación al Concejo Municipal Análisis y debate del proyecto Aprobación y sanción de la ordenanza Publicación en registro oficial Aplicación	Proyecto aprobado Autogestión de recursos Beneficiarios del proyecto Incrementar el presupuesto anual de la Institución	Investigadores Dirección de Planificación, para el Desarrollo Local, Direcciones Alcalde, Concejo, Procuraduría Secretaria General Gestión financiera	Oficios Proyecto Informes Ordenanza Fotografías de la socialización	2.500 USD	jul-13	mar-14			
--	--	--	--	--	--	---	-----------	--------	--------	--	--	--

Diseño e implementación un sistema de trabajo por proyectos en cada dirección	Implementar un sistema de trabajo por proyecto en cada dirección	Mejorar la calidad de vida del cantón a través de obras autogestión a ONGs	Elaboración y diseño de proyecto	Proyecto aprobado	Investigadores	Oficios	2.500 USD	jul-14	jul-15			
			Presentación a ONGs.	Asignación de partida presupuestaria	Dirección de Planificación, para el Desarrollo Local,	Proyecto						
		Cumplir y exigir la eficacia y transparencia en la administración de los recursos municipales	Socialización del proyecto a la ONGs	Estudio técnico	Direcciones	Informes						
			Aprobación y coordinación con el Concejo Municipal		Alcalde,	Ordenanza						
			Definir Gestión financiera		Procuraduría	Fotografías						
	Establecer objetivos y políticas claras para la ejecución del proyecto que vaya en beneficio del cantón			Secretaria General								
					Gestión financiera							

<p>Motivación a las direcciones para que al menos dos proyectos anuales se enfoquen en el desarrollo de la institución</p>	<p>Aplicar proyectos internos en cada dirección enfocados con la gestión institucional</p>	<p>Incentivar y motivar a todos los funcionarios para apoyar a la gestión municipal</p>	<p>Elaboración de proyectos</p> <p>Socialización los proyectos al concejo y funcionarios</p> <p>Presentar al financiero para asignación financiera</p> <p>Incluir en el presupuesto general de la municipalidad</p> <p>Ejecución de los proyectos</p>	<p>Proyecto internos aprobados</p> <p>Asignación de partida presupuestaria</p> <p>Planes Operativos Anuales beneficien a la institución</p>	<p>Investigadores</p> <p>Alcalde</p> <p>Concejo</p> <p>Todas las direcciones</p> <p>Procuraduría</p> <p>Secretaria General</p> <p>Gestión financiera</p>	<p>Oficios</p> <p>Proyecto</p> <p>Informes</p> <p>Ordenanza</p> <p>Fotografías</p>	<p>Por definir de acuerdo a proyecto propuesto USD</p>	<p>jul-13</p>	<p>dic-13</p>		
--	--	---	---	---	--	--	--	---------------	---------------	---	--

<p>Coordinar el trabajo interno de las direcciones con jefaturas y unidades</p>	<p>Elaboración de un Plan integral de trabajo interno con Direcciones, jefaturas y unidades</p>	<p>Estructurar una red interna de coordinación entre las todas las unidades administrativas de la institución municipal</p>	<p>Elaboración del proyecto Reuniones de capacitación Talleres de planificación Presentación y aprobación del Concejo Municipal Definir Gestión financiera</p>	<p>Mejora de procesos Planes Operativos Anuales estructurados con todas las unidades Presencia de una red interna de trabajo entre unidades administrativas Aumenta la eficiencia Mejor Atención a clientes internos y externos</p>	<p>Investigadores Alcalde Todas las direcciones Secretaria General Gestión financiera</p>	<p>Oficios Proyecto Informes Ordenanza Fotografías</p>	<p>1000 USD</p>	<p>ene-13</p>	<p>dic-13</p>			
---	---	---	---	--	---	---	-----------------	---------------	---------------	--	--	--

Implementar un sistema de compensaciones laborales	Creación de una Ordenanza de un sistema de compensaciones laborales	Incentivar a todos los funcionarios municipales a comprometerse con la gestión municipal	Elaboración del proyecto de ordenanza Presentación y aprobación del Concejo Municipal Definir Gestión financiera	Proyecto aprobado Asignación de partida presupuestaria Ordenanza que genere eficiencia en el personal Incentivos al talento humano	Investigadores Alcalde Dirección administrativa Secretaria General Jefatura de Talento Humano Gestión financiera	Proyecto Informes Ordenanza	1000 USD	jul-13	ene-14				
--	---	--	--	---	---	-----------------------------------	----------	--------	--------	--	--	--	--

Implementar un sistema de comunicación interna y externa	Implementación de políticas y estrategias de comunicación interna y externa	Mantener un canal de información interna y externa sobre la gestión municipal	Elaboración del proyecto de ordenanza Presentación y aprobación del Concejo Municipal Definir Gestión financiera	Proyecto aprobado Asignación de partida presupuestaria Ordenanza que genere eficiencia en el personal Incentivos al talento humano	Investigadores Alcalde Dirección Cultura Secretaria General Jefatura de Comunicación Gestión financiera	Proyecto Informes Ordenanza	1500 USD	jul-13	dic-13			
--	---	---	--	---	--	---	----------	--------	--------	--	--	--

Elaborar un organigrama estructural de cada dirección	Diseño de una propuesta de organigrama estructural general y de cada una de las direcciones	Definir líneas de coordinación de mando entre direcciones y demás unidades administrativas	Elaboración de la nueva propuesta acorde a la realidad Presentación y aprobación Alcaldía Definir Gestión financiera Presentación para conocimiento del Concejo Municipal	Organigrama estructural general Organigrama estructural cada dirección Mejor distribución del talento humano Definir áreas administrativas necesarias Eliminar áreas administrativa innecesarias	Investigadores Alcalde Dirección administrativa Secretaria General Jefatura de Talento Humano Gestión financiera	Organigrama Flujogramas informes Oficios	1700 USD	jul-13	ene-14			
---	---	--	--	--	---	---	----------	--------	--------	--	--	--

<p>Elaborar un manual de funciones de cada dirección, jefaturas y unidades</p>	<p>Elaboración del manual de funciones de cada dirección, jefaturas y unidades</p>	<p>Definir funciones generales y específicas de cada una de las unidades administrativas para evitar la duplicidad de funciones y optimizar el talento humano existente</p>	<p>Elaboración de la nueva propuesta acorde a la realidad Presentación y aprobación Alcaldía Definir Gestión financiera Presentación para conocimiento del Concejo Municipal</p>	<p>Manual de funciones Manual de funciones de cada dirección Conocimiento de funciones específicas y generales de cada funcionario Definir funciones administrativas necesarias Eliminar funciones en áreas administrativa innecesarias</p>	<p>Investigadores Alcalde Dirección administrativa Secretaria General Jefatura de Talento Humano Gestión financiera</p>	<p>Manual informes Oficios</p>	<p>3000 USD</p>	<p>ene-14</p>	<p>dic-14</p>		
--	--	---	--	---	--	---	-----------------	---------------	---------------	--	--

Implementar un sistema de evaluación institucional anual	Elaboración de un sistema de evaluación con indicadores de gestión institucional	Evaluar los niveles de cumplimiento de cada una de las áreas administrativas	<p>Elaboración de la nueva propuesta de evaluación acorde a la realidad</p> <p>Elaboración de fichas de evaluación por puesto y función</p> <p>Presentación y aprobación Alcaldía</p> <p>Definir Gestión financiera</p> <p>Presentación para conocimiento del Concejo Municipal</p>	<p>Manual de funciones</p> <p>Manual de funciones de cada dirección</p> <p>Conocimiento de funciones específicas y generales de cada funcionario</p> <p>Definir funciones administrativas necesarias</p> <p>Eliminar funciones en áreas administrativa innecesarias</p>	<p>Investigadores</p> <p>Alcalde</p> <p>Dirección administrativa</p> <p>Secretaria General</p> <p>Jefatura de Talento Humano</p> <p>Gestión financiera</p>	<p>Manual</p> <p>informes</p> <p>Oficios</p>	3000 USD	jul-13	dic-13			
--	--	--	---	---	--	--	----------	--------	--------	--	--	--

<p>Crear un sistema operativo para el cobro de cartera vencida</p>	<p>Actualización de la ordenanza con nuevas políticas para el cobro de cartera vencida</p>	<p>Recuperar cartera vencida que permita aumentar el ingreso propio</p>	<p>Nombrar a los demás miembros del juzgado Emitir catastro de morosos Realizar notificaciones Elaborar el auto de pago Realizar notificaciones Proceder con el juicio Embargo</p>	<p>Recuperación de cartera Mejora el ingreso propio Mayores recursos presupuestarios Mayores obras para la ciudadanía Calificar con eficiente a la gestión municipal</p>	<p>Investigadores Tesorero Municipal Dirección Financiera Procuraduría Comisaría Municipal</p>	<p>Catastros Notificaciones Auto de pago Títulos de crédito Comunicados en la prensa Partes de recaudación</p>	<p>500 USD</p>	<p>jul-13</p>	<p>dic-13</p>			
--	--	---	--	--	---	--	----------------	---------------	---------------	--	--	--

<p>Desarrollar un proyecto de gestión nacional e internacional que garantice la consecución de recursos para el funcionamiento interno de la municipalidad</p>	<p>Gestión de recursos para la implementación de proyectos internos de la municipalidad</p>	<p>Incrementar el presupuesto municipal, con la finalidad de realizar estudios técnicos de proyectos que beneficie la calidad de vida cantonal</p>	<p>Estudios Técnicos para la implementación del proyecto Formular Proyectos Presentar a ONG's. Análisis y debate de proyecto con las ONG's Presentación al Concejo Municipal Determinar recursos financieros Aprobación y Aplicación</p>	<p>Elaboración del proyecto Aprobación del proyecto Asignación de recursos Aplicación y Ejecución del proyecto</p>	<p>Investigadores Concejo Alcalde Procuraduría Secretaria General Gestión financiera</p>	<p>Oficios Proyecto Informes Ordenanza Fotografías de la socialización</p>	<p>50000 USD</p>	<p>jul-14</p>	<p>dic-14</p>			
--	---	--	--	---	---	--	------------------	---------------	---------------	--	--	--

<p>El departamento de informática deberá integrar el software de los sistemas.</p>	<p>Diseño de un software integrado para los procesos administrativos municipales.</p>	<p>Facilita procesos y mantenimiento de la información contable También permite la generación de diversos reportes financieros, indispensables para la toma de decisiones.</p>	<p>Diseñar un software, que permita integrar toda el área contable. Aprobación del Concejo Municipal, Alcalde y Dirección Financiera y Administrativa Asignación de recursos Aplicación del sistema</p>	<p>Información verídica y oportuna Reportes de estados financieros con indicadores para la toma decisiones.</p>	<p>Investigadores Dpto. de Informática Concejo Alcalde, Procuraduría Secretaria General Gestión financiera</p>	<p>Oficios Proyecto Informes Ordenanza Fotografías de la socialización</p>	<p>10.000</p>	<p>jul-14</p>	<p>dic-14</p>			
--	---	--	---	--	---	--	---------------	---------------	---------------	--	--	--

<p>Elabora un manual de procesos administrativo en cada dirección</p>	<p>Elaborar proyecto de manual de procesos por dirección</p>	<p>Mejorar la capacidad de ejecución de procesos administrativos, para brindar un óptimo servicio a los cotacacheños</p>	<p>Elaboración del proyecto Análisis y debate del proyecto a nivel del Concejo Municipal Socialización del proyecto a los funcionarios municipales Publicación y Aplicación</p>	<p>Proyecto aprobado Asignación de partida presupuestaria</p>	<p>Investigadores Concejo Alcalde Procuraduría Secretaría General Gestión financiera</p>	<p>Oficios Proyecto Informes Ordenanza Fotografías de la socialización</p>	<p>1.000 USD</p>	<p>jul-13</p>	<p>dic-13</p>			
<p>Capacitación permanente al personal sobre calidad en el servicio</p>	<p>Diseño de un Plan de capacitación anual para todo el personal</p>	<p>Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios en temas de articulación de Políticas, Planes, Proyectos y Proceso de Atención al Público Basado en Resultados</p>	<p>Elaboración del proyecto Priorizar los temas de capacitación Análisis y debate del proyecto a nivel del Concejo Municipal Aplicación del proyecto</p>	<p>Mejorar la atención de servicio al público</p>	<p>Jefatura de Talento Humano</p>		<p>5000 USD</p>	<p>jul-13</p>	<p>dic-13</p>			

Implementación de un reglamento de procedimientos de fiscalización a la gestión municipal	Elaboración de un reglamento de procedimientos de fiscalización a la gestión municipal	Dar seguimiento permanente a los proyectos municipales con plazos de tiempos previsto procurando viabilizar oportunamente y de la mejor manera cualquier acción que esté vinculada con obra para que no se produzcan retrasos ni impedimentos en el accionar de la gestión municipal	Elaboración del proyecto Análisis y debate del proyecto a nivel del Concejo Municipal Socialización del proyecto al señor Alcalde Publicación y Aplicación	Proyecto aprobado Asignación de partida presupuestaria	Investigadores Concejo Alcalde Procuraduría Secretaria General Gestión financiera	Oficios Proyecto Informes Ordenanza Fotografías de la socialización	1.000 USD	jul-13	dic-13			
---	--	--	---	---	--	---	-----------	--------	--------	--	--	--

<p>Implementación de políticas consensuadas para el Nivel Legislativo (Concejo Municipal)</p>	<p>Diseño de un proyecto de políticas consensuadas para el Nivel Legislativo para el desarrollo del gobierno autónomo descentralizado</p>	<p>Unificar criterios políticos al interior del Concejo Municipal que propicien el desarrollo institucional y cantonal a través de políticas consensuadas.</p>	<p>Elaboración de políticas con los concejales</p> <p>Elaboración y presentación del proyecto</p> <p>Análisis y debate del proyecto a nivel del Concejo Municipal</p> <p>Socialización a los funcionario</p> <p>Publicación y Aplicación</p>	<p>políticas desarrolladas</p> <p>Proyecto aprobado</p> <p>Asignación de partida presupuestaria</p> <p>Ejecución en el Concejo Municipal</p>	<p>Investigadores</p> <p>Concejo</p> <p>Alcalde</p> <p>Procuraduría</p> <p>Secretaria General</p> <p>Gestión financiera</p>	<p>Oficios</p> <p>Proyecto</p> <p>Informes</p> <p>Ordenanza</p> <p>Fotografías de la socialización</p>	<p>1.000 USD</p>	<p>jul-13</p>	<p>dic-13</p>			
---	---	--	--	--	---	--	------------------	---------------	---------------	--	--	--

Implementación de un sistema de archivo físico y digital institucional	Elaboración de un sistema de archivo físico y digital institucional	custodiar la información interna y externa municipal, dentro de un espacio físico adecuado para el efecto, y con técnicas digitalizadas para su búsqueda	<p>Diseño de un sistema digitalizado</p> <p>Presentación del sistema al Concejo Municipal</p> <p>Análisis y debate del sistema en el Concejo Municipal</p> <p>Recopilación de información</p> <p>Capacitar al personal de archivo para que se responsabilice de la digitalización del archivo</p> <p>Digitalización de la información de la institución al sistema</p>	<p>Actas periódicamente actualizadas</p> <p>Resoluciones</p> <p>Ordenanzas</p> <p>Convenios</p> <p>Proyectos de obras ejecutadas por año</p>	<p>Investigadores</p> <p>Dirección Administrativa, Alcalde</p> <p>Concejo</p> <p>Procuraduría</p> <p>Secretaría General</p>	<p>Oficios Proyecto</p> <p>Informes</p> <p>Ordenanza</p> <p>Fotografías de la socialización</p>	20000 USD	jul-14	dic-14			
--	---	--	--	--	---	---	-----------	--------	--------	--	--	--

Formulación de un reglamento interno para el manejo de bienes de larga duración de la institución	Elaboración de un reglamento interno que norme la custodia de los bienes municipales.	Normar la adquisición, manejo, utilización, egreso, traspaso, préstamo, enajenación y baja de los diferentes bienes, muebles e inmuebles, que constituyen el patrimonio de la institución municipal	Recopilación de bases legales que sustenten el reglamento Propuesta del reglamento Socialización de la propuesta al Concejo Municipal. Análisis y debate del reglamento en el Concejo Municipal Aprobación y Aplicación	Proyecto aprobado Asignación de partida presupuestaria Llevar el control de los bienes muebles e inmuebles de la institución municipal	Investigadores Dirección Administrativa, Alcalde Concejo Procuraduría Secretaria General	Oficios Proyecto Informes Ordenanza Fotografías de la socialización	100,00 USD	jul-13	dic-13			
COSTO TOTAL A INVERTIRSE							110.655,00 USD					

Elaborado: Autores Investigadores

3.3. BASES FILOSÓFICAS DE LA INSTITUCIÓN

3.3.1. VISIÓN

“En el año 2014 el Gobierno Municipal de Santa Ana de Cotacachi es una institución líder en administración pública, con alta capacidad de gestión de recursos económicos dirigidos a lograr un desarrollo integral de los funcionarios municipales y habitantes de su territorio.”

3.3.2. MISIÓN

“El Gobierno Municipal de Santa Ana de Cotacachi es una entidad pública que brinda servicios de calidad, con personal motivado y calificado, generando eficiencia y efectividad en la institución, el mejoramiento de las condiciones de vida y el desarrollo sustentable de los habitantes del territorio cantonal”.

3.3.3. OBJETIVO

“Fortalecer la capacidad de gestión de la institución para liderar el desarrollo local sostenible y prestación de servicios municipales óptimos y de calidad”

3.3.4. POLÍTICAS

- 01.** Estructurar a la institución municipal para el cumplimiento de los nuevos roles y competencias que se asume en el marco del Código de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización.
- 02.** Implementar al interior de la municipalidad los conocimientos y técnicas modernas de gestión, organización y procesos que mejoren la eficacia, eficiencia y productividad de la gestión municipal.
- 03.** Empezar el desarrollo integral del personal y su compromiso con el desarrollo institucional y cantonal.

- 04.** Ampliar el uso de tecnología de información orientada al proceso de fortalecimiento institucional.
- 05.** Aplicar criterios de racionalidad y austeridad en el gasto sin afectar el logro de los resultados, lo cual supone un esfuerzo especial de creatividad e innovación y capacitación al personal de la municipalidad.
- 06.** Articular a las diversas direcciones y construir nuevas políticas internas de forma participativa, concertada para mejorar la calidad de la gestión municipal.
- 07.** Promover el desarrollo de capacidades en los funcionarios para formar e incentivar valores y cooperación con la gestión municipal.

3.3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- a. Fortalecer la capacidad organizativa y los procesos para el desarrollo local sostenible y la prestación de servicios óptimos y de calidad.
- b. Desarrollar una gestión municipal con pensamiento estratégico, participativo y orientado a resultados.
- c. Promover el desarrollo integral del personal y una cultura organizacional que incentive la competitividad para la gestión del desarrollo cantonal.
- d. Orientar la adquisición de tecnología de la información a las necesidades del proceso de fortalecimiento institucional.
- e. Mejorar los índices de recaudación Tributaria implementando estrategias específicas para la creación de conciencia tributaria en los contribuyentes y mejorando la atención del servicio al público.

3.3.6. PRINCIPIOS

Integralidad.- Concebida como la interacción armónica entre los funcionarios, la entidad municipal, los contribuyentes y sus interacciones sociales ejerciendo derechos y responsabilidades.

Equidad.-De género, étnica y generacional.

Participación.- La participación radica en la intervención de todos y cada uno de los funcionarios municipales para la formulación, ejecución y evaluación de las políticas municipales. Con la intervención de grupos organizados internos como son la Asociación de Empleados Municipales de Cotacachi y el Sindicato de Obreros Municipales que recoge a toda la familia municipal.

Eficiencia.-Radica en la optimización de recursos de la municipalidad, sean estos económicos, talento humano, tecnología y acciones coordinadas, conjunta y complementariamente entre los diversos áreas de la municipalidad.

Calidad y calidez.- Establecido como un derecho que se debe brindar y recibir en la prestación de los servicios municipales.

3.3.7. VALORES

Transparencia.-Procesos claros y transparentes, rendición de cuentas, control y veeduría ciudadana.

Solidaridad.-Trabajo en equipo para los grupos vulnerables de la sociedad.

Eficiencia y Eficacia.-Aportar conocimientos y calidad en la prestación de servicios de calidad para promover el desarrollo armónico y racional de la población.

Respeto.-Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentarán en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.

Responsabilidad.-Entendida como el deber de asumir con entereza las consecuencias de nuestros actos, tanto dentro de la institución como fuera de ella.

Ética.- Se orienta al desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad ejerciendo una conducta adecuada, objetiva y razonable.

3.4. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

3.4.1. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL

En cumplimiento a la resolución N° SENRES-PROC-2006 0000046 de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público solicita a todas la entidades públicas aplicar la normativa en vigencia de carácter obligatorio para que se rediseñe y reforme las estructuras organizacionales que tiene por objetivo fortalecer la estructura organizacional de las entidades y su comportamiento que permitirá aumentar la eficiencia y eficacia en el funcionamiento institucional que deberá aplicar principios , políticas, normas, técnicas y estrategias especializados en la visión institucional y permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

Además permitirá mejorar los servicios públicos; desconcentrar y descentralizar competencias de gestión operativa de las entidades del sector público y puedan formar parte de la Gestión Pública.

Como responsabilidad directa del área de Talento Humano administrar el proceso de diseño organizacional de conformidad con el Art. N°7 de la misma base legal.

En el capítulo III; Art. N° 10 de la misma norma se establece “El proceso de diseño de Reglamento o Estatuto orgánico de Gestión por Procesos que deberá estar integrado por:

- Portafolio de productos;
- Cadena de Valor
- Estructura orgánica; y
- Procesos.”

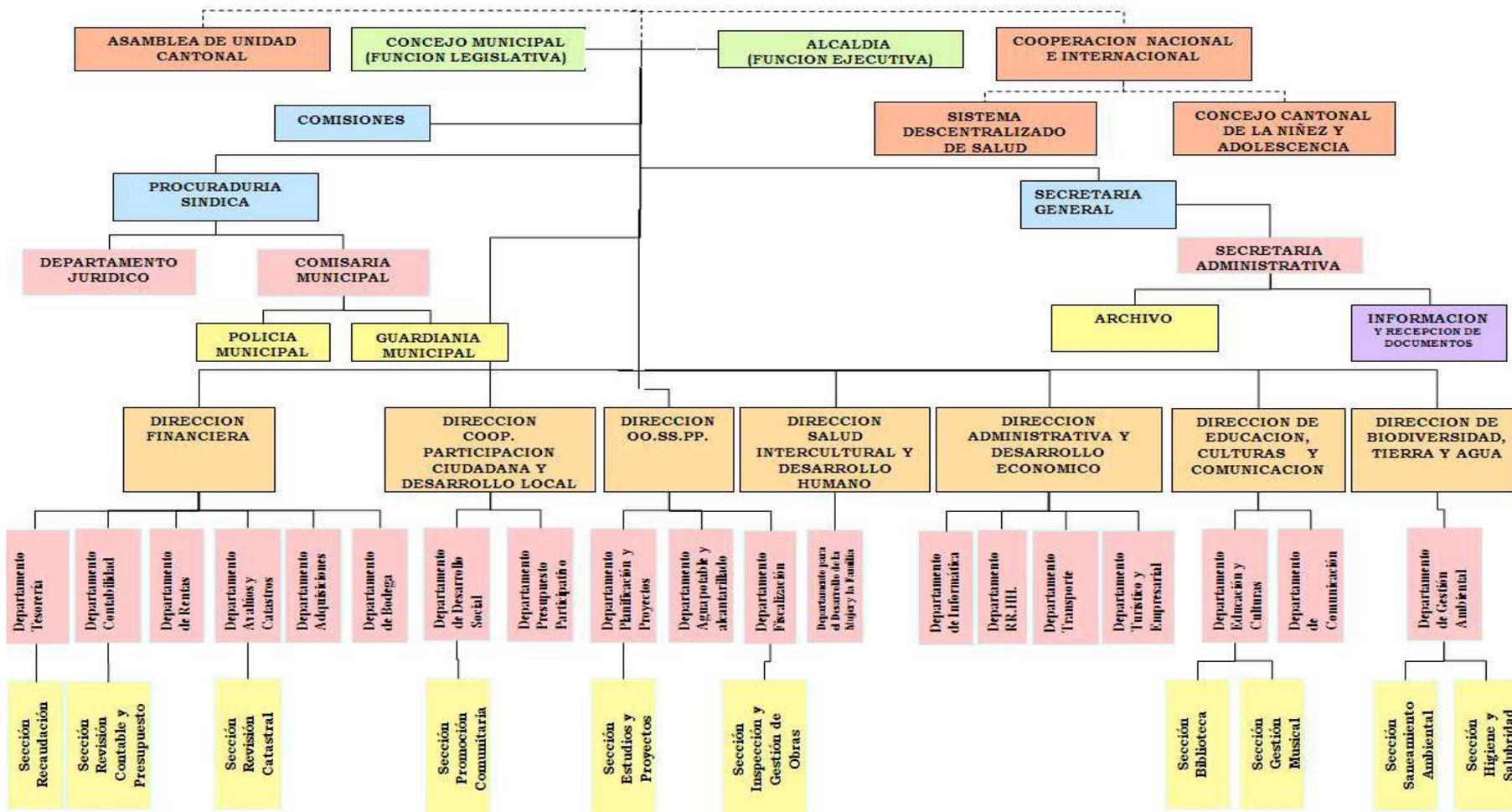
Y en su Art. 14 del mismo cuerpo legal señala “Diseño de Procesos”

- Procesos Gobernantes.- Autoridades
- Procesos Habilitantes.- De asesoría y de apoyo
- Procesos Agregadores de Valor.- Se identificarán en relación a la misión y objetivos institucionales.

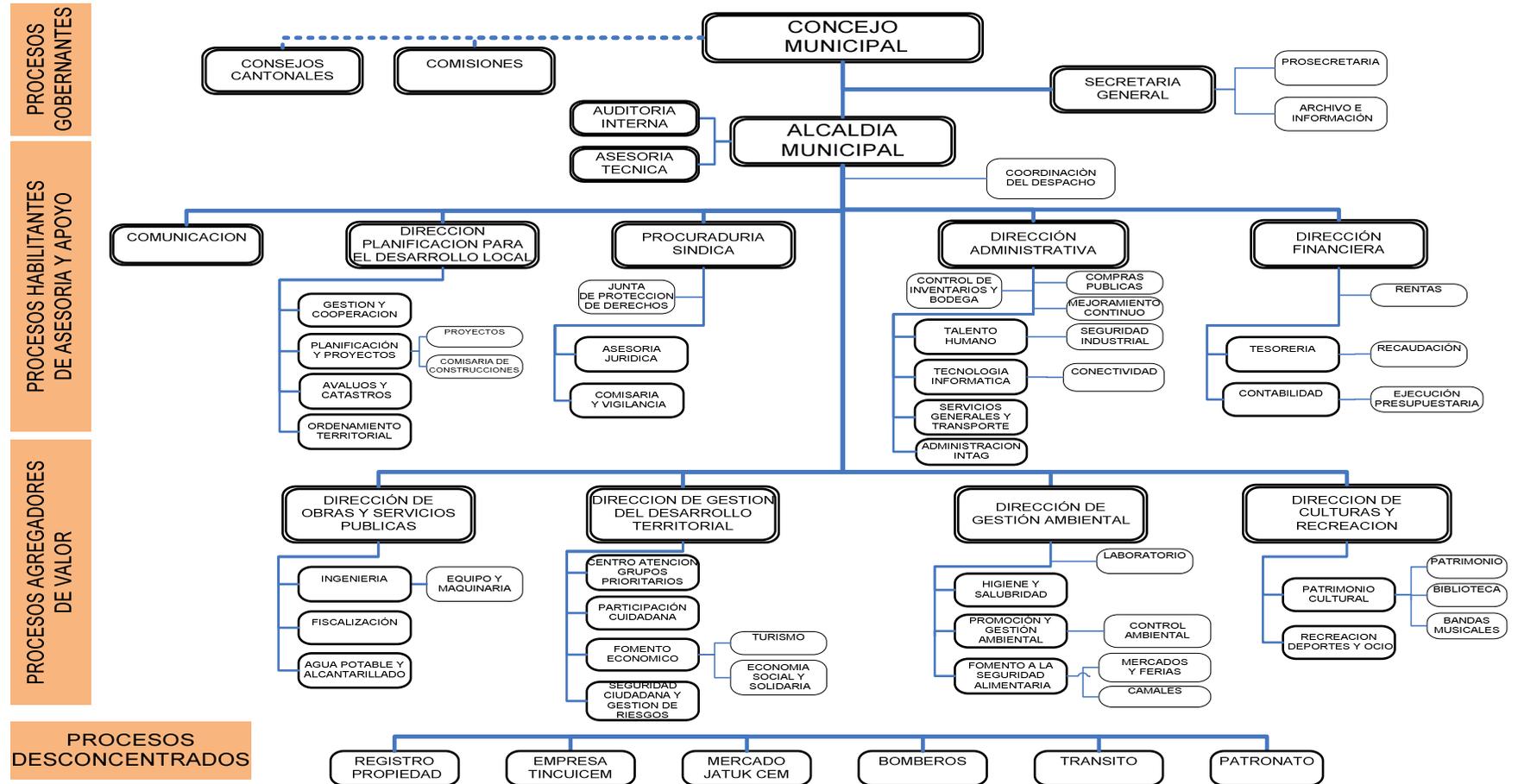
Es por ello que la estructura organizacional que se utilizó hasta el año 2010 no cumplía con la normativa en vigencia.

3.4.1.1. Organigrama estructural anterior

GRÁFICO N°3.3



3.4.1.2. Orgánico estructural actual-GRÁFICO N° 3.4



3.4.1.3. Análisis al orgánico estructural

La presente propuesta deberá atravesar el proceso de revisión y aprobación por el organismo correspondiente. El actual orgánico estructural con el que continua funcionando la entidad es una parte fundamental que la institución municipal debe considerar ya que determina la parte organizativa de una entidad. La propuesta presentada por la Dirección Administrativa llevara a realizar varios cambios en la estructura Municipal ya que no cumple con los requerimientos institucionales necesarios existe áreas no definidas tampoco establecidos los niveles de coordinación y mando, lo que ocasiona debilidad y duplicidad de funciones.

El cambio o rediseño de una estructura organizacional conlleva a que conjuntamente o complementariamente elaborar un manual de procesos, documento en el cual se establecen políticas, métodos y procedimientos que permitan identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles recursos y lo primordial los interrelacionamientos de las unidades y procesos de la institución; en función del cliente interno y externo.

A su interior se debe establecer un levantamiento de procedimientos que permitirá a la entidad establecer tareas, descritas en forma secuencial y al detalle todos los pasos que deben realizar para el cumplimiento de una actividad estableciendo responsables y tiempos de ejecución.

Este instrumento debe constituirse en una guía simplificada del accionar municipal tanto para el cliente interno como para el cliente externo, además permitirá que la entidad facilite la operatividad y mecanismos de medición y control de la gestión culminando con la satisfacción de los usuarios de los servicios, garantizando que se eliminen los errores, minimicen las demoras y maximizar el uso de recursos en la gestión municipal.

3.5. MANUAL DE FUNCIONES-PROPUESTA

Tomando en consideración que la institución actualmente no cuenta con un manual de funciones por procesos nos permitimos adjuntar al presente documento una propuesta estandarizada de productos secundarios recogiendo como referencia el orgánico estructural actual que se encuentra en vigencia, la propuesta deberá ser mejorada, rediseñada o cambiada dependiendo de la necesidad institucional.

3.5.1. OBJETIVO

Este documento tiene como objetivo permitir que el ejecutivo, directivos y funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi, cuenten con un documento en el que se pueda tener una visión clara, precisa y detallada de la estructura, de las funciones y competencias de las dependencias municipales, que permita realizar el mejoramiento continuo de sus procesos, con la finalidad de brindar servicios de calidad, efectivos y eficientes con calidez y transparencia.

Tiene como finalidad el establecer la estructura orgánica y funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Ana Cotacachi, a fin de determinar con suficiente objetividad las principales funciones de cada uno de los cargos existentes en la institución, con respecto a su ámbito de competencia y de acuerdo a lo establecido en las leyes pertinentes.

3.5.2. ALCANCE

El presente manual contemplan misión, atribuciones y responsabilidades, estructura básica y productos, que deberá alcanzarse con el accionar del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Ana de Cotacachi, amparado por la Ley Orgánica de Servicio

Público (LOSEP), de acuerdo a sus competencias y responsabilidad en el desempeño de los procesos que son parte de la Institución.

3.5.3. MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Art. 238.-*“Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. ...”*

CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL.-Artículo 5.-

“Autonomía.- La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Esta autonomía se ejercerá de manera responsable y solidaria. En ningún caso pondrá en riesgo el carácter unitario del Estado y no permitirá la secesión del territorio nacional”.

“La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley”.

Artículo 60.- Atribuciones del alcalde o alcaldesa.- Le corresponde al alcalde o alcaldesa:

Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas;

Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir, previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico - funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás

servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno autónomo descentralizado municipal;

Artículo 338.-"Estructura administrativa.-*"Cada gobierno regional, provincial, metropolitano y municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitará la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales. Cada gobierno autónomo descentralizado elaborará la normativa pertinente según las condiciones específicas de su circunscripción territorial, en el marco de la Constitución y la ley...."*

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

Art. 117.-De la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH.-*"Las UATH constituyen unidades ejecutoras de las políticas, normas e instrumentos expedidos de conformidad con la ley y este Reglamento General, con el propósito de lograr coherencia en la aplicación de las directrices y metodologías de administración del talento humano, remuneraciones, evaluación, control, certificación del servicio y mejoramiento de la eficiencia en la administración pública en lo que correspondiere a sus atribuciones y competencias".*

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS.

200-04 Estructura organizativa.-*"La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes. La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos".*

Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades,

acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

3.5.4. NIVELES DE ORGANIZACIÓN Y DIVISIÓN DEL TRABAJO POR PROCESOS

La estructura organizacional del Gobierno Municipal, estará integrada por Gestión de Procesos, compatibles con la demanda y la satisfacción de los clientes y usuarios internos y externos (ciudadanos, organizaciones sociales y funcionarios municipales).

La gestión por procesos se centra, en una serie de elementos fundamentales, como son:

- Enfoque centrado en el usuario (mejorar la accesibilidad a los servicios, disminuir barreras y trámites administrativos, ofrecer más información de los servicios ofrecidos y resultados obtenidos, ofrecer un sistema de administración transparente).
- Implicación de los profesionales, funcionarios y trabajadores (hacer posible la participación de los profesionales, funcionarios y trabajadores, facilitar un adecuado desempeño de su actividad, facilitar la incorporación del conocimiento en la práctica)
- Sustento en la mejor práctica municipal y el desarrollo estratégico.
- Desarrollo de un sistema de información integrado.

Se entenderá por proceso, al conjunto de actividades dinámicamente relacionadas entre sí, que transforman insumos del ambiente interno y externo, agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a los clientes, optimizando los recursos de la municipalidad y al más bajo costo posible.

3.5.4.1. OBJETIVOS

Son objetivos de la Gestión por Procesos:

1. Conocimiento de los roles públicos en atención a las demandas de la sociedad con criterios eficientes de administración por procesos o productos.
2. Involucrar la gestión por procesos como modelo sistémico en la organización del trabajo, esto es, interrelacionarlo con los demás sistemas de gestión pública.
3. Lograr la satisfacción del cliente en la entrega de servicios con calidad en la oportunidad y productividad.
4. Implementar procedimientos de gestión basados en la administración operativa de productos con el correspondiente control y monitoreo de resultados.
5. Adaptar el trabajo al dinamismo propio de la administración y a los cambios permanentes de tecnología.
6. Integrar y mantener equipos de trabajo interdisciplinario, y promover la polifuncionalidad de las actividades, que apunten a profesionalizar la fuerza del trabajo y a la aplicación de políticas y métodos más viables para el manejo del régimen remunerativo, sustentado en la evaluación de resultados.

3.5.4.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal “Santa Ana de Cotacachi” en el período administrativo 2012 – 2015 ha asumido el reto de transformarse de un Gobierno Autónomo Municipal propiciador de ciertos servicios y cierta infraestructura a un Municipio propiciador del desarrollo.

Para lograr este objetivo en primer término debe ajustar su organización administrativa interna, para lo cual, después de un período de trabajo participativo y planificado se ha logrado construir la nueva Estructura Funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal “Santa Ana de Cotacachi”, la cual se consolida en el presente documento.

La propuesta de estructura funcional presentada en base al estudio y análisis abre la posibilidad de organizar el trabajo municipal para enfrentar aspectos en el orden económico, social y territorial que requiere el cantón, y la presentamos a continuación.

3.5.5. INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS

Se Integran los siguientes Macro procesos en la administración de trabajo:

1. Legislativo y Gobernantes
2. De Apoyo y Asesoría, y
3. Operativos- Generadores de Valor

3.5.5.1. MACRO PROCESO 1

3.5.5.1.1. NORMATIVO Y EJECUTIVO

3.5.5.1.1.1. LEGISLATIVO (NORMATIVO): Determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores

Proceso: Gestión Normativa

Está integrado por:

CONCEJO MUNICIPAL

Comisiones Permanentes y Especiales del Concejo

SECRETARÍA GENERAL

Prosecretaria

Archivo e Información

3.5.5.1.1.2. GOBERNANTE (EJECUTIVO).- Es el proceso que orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las

decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Es el encargado de administrar, coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y producto.

Proceso: Gestión Ejecutiva

Está integrado por:

ALCALDÍA

3.5.5.2. MACRO PROCESO 2

3.5.5.2.1. HABILITANTES DE ASESORÍA Y APOYO

PROCESO ASESOR.- Que corresponde al consultivo, de ayuda o de consejo a los demás procesos y subprocesos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante, quien podrá asumir, aprobar, modificar Proyectos, estudios o informes presentados por el Proceso Asesor.

Proceso: Gestión Asesoría

Está integrado por:

ASESORÍA TÉCNICA

Coordinación de despacho

AUDITORÍA INTERNA

PROCURADURIA SINDICA

Asesoría Jurídica

Junta de Protección de Derechos

Comisaria y Vigilancia

HABILITANTES DE APOYO.- Es el que presta asistencia técnica, administrativa y Social de tipo complementario a los demás Procesos y a la Ciudadanía

Proceso: Gestión Apoyo

Está integrado por:

COMUNICACIÓN

DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA

Contabilidad

Ejecución Presupuestaria

Tesorería

Recaudación

Rentas

DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Talento Humano

Seguridad Industrial

Tecnología Informática

Conectividad

Servicios Generales y Transportes

Administración Intag

Compras Públicas

Control de Inventarios y Bodega

Mejoramiento Continuo

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL.

Gestión y Cooperación para el Desarrollo Económico

Planificación y Proyectos
Proyectos
Comisaria de Construcciones
Avalúos y Catastros
Ordenamiento Territorial

3.5.5.3. MACRO PROCESO 3

3.5.5.3.1. PROCESOS OPERATIVOS GENERADORES DE VALOR.-

Este proceso es el encargado de la ejecución directa de las acciones que entregan productos y servicios a la comunidad o cliente; encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la municipalidad, ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Los Productos y servicios que entrega al cliente, lo perfeccionan con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo, y forma parte del proceso agregado de valor.

Proceso: Gestión Operativa

Está integrado por:

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS

Ingeniería
Equipo y Maquinaria
Fiscalización
Agua Potable y Alcantarillado

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL.

Centro de Atención Grupos Prioritarios
Participación Ciudadana

Fomento Económico

Turismo

Economía Social y Solidaria

Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgos

DIRECCIÓN DE AMBIENTAL

Higiene y Salubridad

Promoción y Gestión Ambiental

Control Ambiental

Fomento a la Seguridad Alimentaria

Mercados y Ferias

Camales

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE CULTURAS Y RECREACION

Patrimonio Cultural

Patrimonio

Biblioteca

Bandas Musicales

Recreación Deportes y Ocio

3.5.5.4. PROCESOS DESCONCENTRADOS

1. Registro de la Propiedad
2. Empresa TINCUICEM
3. Mercado Jatuck Cem
4. Cuerpo de Bomberos
5. Transito
6. Patronato

3.5.6. ORGÁNICO FUNCIONAL POR PROCESOS

Tomando como base la propuesta actual de Orgánico estructural administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana Cotacachi, donde se considera las distintas dependencias que constituyen un organismo racionalmente integrado desde el punto de vista de la división del trabajo.

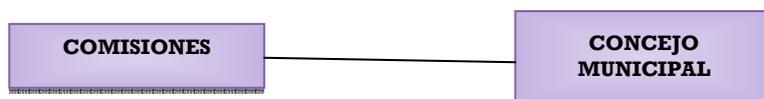
Para la estructura actual a continuación presentamos la estructura funcional por procesos de la Municipalidad.

De la estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana Cotacachi, se desprende el siguiente detalle de funciones en el cual constan según los procesos la Misión, el responsable, las atribuciones y las responsabilidades, la estructura básica y los productos de cada una de las direcciones, departamentos y unidades de la Municipalidad.

3.5.6.1. PROCESOS GOBERNANTES

3.5.6.1.1. CONCEJO MUNICIPAL

Estructura básica



Misión.

“Procurar el desarrollo armónico, en forma primordial la atención a las necesidades básicas de la ciudad, del área urbana y de las parroquias rurales del cantón; para cuyo efecto determinará las políticas para el cumplimiento de los fines de cada área de su administración”.

Responsable: Concejo Municipal

Atribuciones y Responsabilidades.

A más de las determinadas en el artículo 57 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), y las demás que correspondan de conformidad con la legislación Nacional Vigente, tendrán las siguientes:

1. Ejercer las facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras, con el propósito de procurar el bienestar material-social - económico y la mejora de calidad de vida de la población y contribuir al fomento y protección de los intereses locales con la participación de los diferentes actores sociales del cantón.
2. Aprobar ordenanzas municipales;
3. Aprobar o reformar planes, programas y proyectos de Desarrollo Cantonal;
4. Regular el desarrollo físico del cantón y la ordenación urbanística;
5. Regular y autorizar la adquisición de bienes y ejecución de obras;
6. Aprobar la creación de nuevos tributos municipales;
7. Coordinar con el Ministerio de Gobierno la creación, supresión de parroquias urbanas o rurales; y para cambiar su nombre o determinar sus linderos;
8. Elaboración de Ordenanzas, Reglamentos, Acuerdos y Resoluciones; y,
9. Las demás que determinen las normas legales vigentes.

El Concejo Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santa Ana de Cotacachi, tiene una estructura abierta conformada por equipos de trabajo denominada "Comisiones" que señalamos a continuación:

1. Comisión de mesa
2. Comisión de educación, cultura, deporte y recreación
3. Comisión de igualdad, género y participación ciudadana
4. Comisión de planificación y presupuesto
5. Comisión de seguridad y convivencia ciudadana
6. Comisión de urbanismo obras y servicios públicos
7. Comisión de ambiente, salud y turismo
8. Comisión de celebraciones, actos cívicos y conmemorativos del cantón.

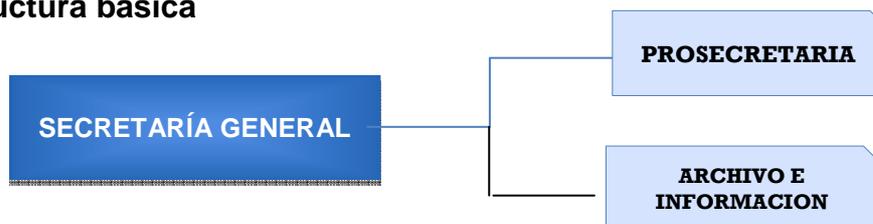
(Fuente: Secretaría General)

Productos.

1. Ordenanzas Municipales, Acuerdos y Resoluciones;
2. Presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Ana de Cotacachi;
3. Reformas Presupuestarias;
4. Declaraciones de utilidad pública o de interés social de los bienes materia de expropiación; e,
5. Informe de Comisiones;

3.5.6.1.2. SECRETARIA GENERAL Y DE CONCEJO.

Estructura básica



Misión.

“Certificar los actos Administrativos y Normativos expedidos por la institución; organización, dirección y supervisión de procesos de Alcaldía y Consejo Municipal; custodiar y salvaguardar la documentación interna y externa, y prestar atención eficiente, eficaz y oportuna a clientes internos y externos.”

Responsable: Secretaría General y de Concejo.

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), de la Dirección, Departamento y/o de la Unidad;
2. Realizar evaluaciones cuatrimestrales y anuales de cumplimiento del POA de la Dirección, Departamento y/o Unidad, con indicadores de gestión, mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Dirigir, coordinar y controlar la buena marcha de la Dirección y Departamento a su cargo;
4. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
5. Atender de manera ágil y oportuna la correspondencia oficial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana de Cotacachi;
6. Cumplir las disposiciones del Alcalde para la elaboración del orden del día, que permita organizar las sesiones del Concejo y notificar con la debida anticipación, las convocatorias ordenadas;
7. Asistir a las sesiones del Concejo, sentar y suscribir, conjuntamente con el señor Alcalde las actas, certificar en forma general todos los actos del Concejo y sancionar con el Alcalde, las ordenanzas, acuerdos y resoluciones;
8. Realizar la notificación de los actos resolutivos del Concejo Municipal y certificarlos de ser necesario;
9. Coordinar y dar seguimiento a los trámites del Concejo, a fin de coadyuvar a la consecución de los objetivos institucionales;
10. Brindar oportuno trámite de los asuntos que serán conocidos por el Concejo y las Comisiones;

11. Coordinar acciones para lograr un adecuado flujo de los trámites que serán conocidos por Alcaldía y aprobados por el Concejo, cuando sea su competencia;
12. Dar fe de los actos del Concejo y del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
13. Certificar las copias de los actos administrativos y normativos de la Institución;
14. Mantener actualizado el archivo del Concejo, con las resoluciones y ordenanzas y tener bajo su responsabilidad el archivo;
15. Responder bajo su responsabilidad por los documentos a su cargo, de conformidad con la ley;
16. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.;
y,
17. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad.

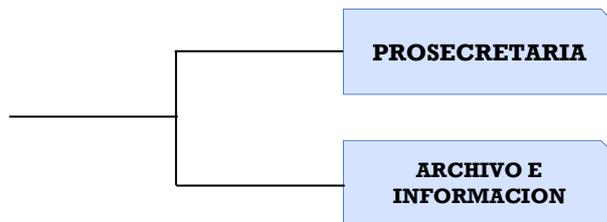
Productos:

1. Plan Operativo Anual (POA)
2. Plan Anual de Contratación(PAC)
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Copias certificadas de actos administrativos y normativos de la institución;
5. Informe de recepción y despacho de correspondencia del Concejo, Comisiones y Alcaldía,
6. Certificado de los actos y documentos del concejo, Comisiones y de Alcaldía;

7. Actas redactadas de las sesiones del Concejo y de la comisión de mesa;

3.5.6.1.3.UNIDAD DE SECRETARIA ADMINISTRATIVA

Estructura Básica



Misión.

“Apoyar las actividades de la Secretaría General para cumplir los objetivos trazados; colaborar en labores administrativas de documentación y archivo del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi, custodiar y salvaguardar la documentación interna; atender a la ciudadanía y los funcionarios Municipales, propiciando una atención Institucional de calidad con calidez.”

Responsable: Jefe de la Unidad de Secretaria Administrativa

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación(PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Informar el cumplimiento de las actividades del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;

4. Registrar el ingreso y egreso de correspondencia;
5. Sistematizar la administración del archivo, la información y documentación interna y externa;
6. Llevar la correspondencia oficial manera ordenada, por áreas y por años.
7. Mantener un adecuado sistema de documentación y archivo general de la Institución, así como la formación de un protocolo, encuadernado y sellado con su respectivo índice numérico de los actos decisorios de la Municipalidad.
8. Responder bajo su responsabilidad por los documentos a su cargo, de conformidad con la ley;
9. Elaborar los documentos para certificaciones;
10. Mantener actualizada la base de datos de ingreso, seguimiento y control de documentos;
11. Recibir y atender las llamadas telefónicas;
12. Actualizar la base de datos del Control de llamadas telefónicas;
13. Transferir las llamadas;
14. Mantener un archivo con bases de datos de todos los proyectos, contrataciones públicas y procesos precontractuales y contractuales realizados, un ejemplar de todas las ofertas recibidas, los correspondientes informes de análisis y los contratos suscritos;
15. Actualizar la base de Datos de recepción de Documento
16. Realizar informes periódicos del Control del uso de líneas telefónicas en forma mensual, cuatrimestral y anual;
17. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas

- de derecho privado que dispongan de recursos públicos;
y,
18. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación (PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Informe de administración del sistema de archivo y gestión de documentación;
5. Archivo general de la Institución.

3.5.6.2. ALCALDÍA

Estructura Básica.- Su estructura está conformada por todos los macropocesos, procesos y subproceso.



Misión.

“Ejercer la representación y la administración de la gestión Municipal en la jurisdicción cantonal, propiciando su desarrollo armónico, facilitando procesos de planificación y ejecución de planes, programas o proyectos que beneficien a la población del cantón Santa Ana de Cotacachi, respaldando la participación y el control social, satisfaciendo las demandas ciudadanas y consolidando su misión y visión en la consecución del buen vivir”.

Responsable: Alcalde

Atribuciones y Responsabilidades.

A más de las establecidas en la Constitución y el artículo 60 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y las demás que correspondan de conformidad con la Legislación Nacional vigente, tendrá las siguientes:

1. Dirigir, ejecutar y supervisar el cumplimiento de las políticas, programas y planes de trabajo determinados por el Concejo;
2. Representar legalmente a la institución;
3. Representar al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal ante organismos nacionales e internacionales;
4. Administrar los recursos financieros de la municipalidad de conformidad con las Normas de Control Interno y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas;
5. Concertar acciones de trabajo con la comunidad, para la participación efectiva de los programas y planes de desarrollo cantonal;
6. Dirigir y supervisar la administración de recursos financieros de la Municipalidad de conformidad con la ley; y,
7. Disponer y dirigir la elaboración y ejecución de planes y programas relativos al desarrollo organizacional y adoptar los principios de gerencia pública en el manejo de los procesos de trabajo;

Productos:

1. Elaboración y ejecución de Políticas Públicas cantonales;
2. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT;
3. Presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Ana de Cotacachi;
4. Plan Operativo Anual Institucional;
5. Plan Plurianual Institucional;
6. Plan Anual Institucional de Contratación;

7. Administración interna de la Institución; y,
8. Representación judicial y extrajudicial del Municipio.

3.5.6.2.1. PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA.

3.5.6.2.1.1. ASESORÍA TÉCNICA Y COORDINACIÓN DE DIRECCIONES

Estructura Básica.-La Asesoría Técnica y Coordinación de Direcciones se gestionará a través de:



Misión.

“Asesorar al Señor Alcalde en los asuntos inherentes a la administración municipal, para la toma de decisiones.

Coordinar, formular políticas, estrategias, programas de inversión, ejecución y control de proyectos con las diferentes Direcciones, y Departamentos del GAD Municipal.

Brindar soporte al Desarrollo Municipal, en las diferentes Direcciones, Departamentos y Secciones, orientándolos en la correcta aplicación de las disposiciones legales”.

Responsable: Asesor Técnico y Coordinador de Direcciones.

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Asesorar al Alcalde del cantón Santa Ana de Cotacachi en asuntos inherentes a la gestión municipal en función de las políticas y estrategias definidas;

2. Asesorar y preparar información e insumos técnicos sobre temas estratégicos de la Municipalidad para la toma de decisiones;
3. Efectuar consultas económicas, financieras y administrativas de cualquier índole para mantener informado al Alcalde o para preparar resoluciones;
4. Realizar los contactos políticos para el manejo institucional;
5. Emitir criterios sobre asuntos relacionados con la determinación de estrategias y políticas institucionales;
6. Coordinar actividades con las demás Direcciones y Dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Ana de Cotacachi.
7. Coordinar con las demás dependencias municipales la descentralización de funciones desde el Gobierno Central; y,
8. Ejercer las demás funciones que determine la Ley y que el Alcalde le disponga.

Productos.

1. Informes sobre el cumplimiento y ejecución del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Santa Ana de Cotacachi;
2. Informes de análisis de la Proforma Presupuestaria del GAD Municipal;
3. Informes de análisis financiero y presupuestario;
4. Informes de análisis de proyectos de ordenanzas, normas internas, reglamentos, acuerdos y resoluciones; y,
5. Asesoramiento administrativo, financiero y técnico a la máxima Autoridad, empleados y trabajadores del GAD.
6. Informes de planificación y coordinación con direcciones y demás dependencias del GAD Municipal del cantón Santa Ana de Cotacachi.

3.5.6.2.1.2. AUDITORIA INTERNA

Estructura Básica.-



Misión.

“Realizar exámenes y evaluaciones posteriores a las operaciones y actividades del GAD Municipal a través de Auditorías y Exámenes Especiales, con sujeción a las disposiciones legales, normas nacionales e internacionales y proporcionar asesoría a los directivos y servidores de la entidad, en el ámbito de su competencia.”

Responsable: Este órgano administrativo estará representado por un delegado de la Contraloría General del Estado.

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Proponer el Plan Anual de Auditoría Interna y presentarlo a la Contraloría General del Estado para su aprobación y ponerlo en conocimiento de la máxima autoridad;
2. Disponer la ejecución de auditorías de gestión y exámenes especiales planificados e imprevistos, para evaluar la gestión operativa, administrativa, financiera, ambiental y técnica de la entidad, en términos de costo, tiempo, legalidad, economía, efectividad, eficiencia y transparencia;
3. Informar a la máxima autoridad del Gobierno Municipal y Contraloría General del Estado los resultados del cumplimiento del Plan Anual de Auditoría;
4. Asesorar a las autoridades y funcionarios en el análisis, desarrollo, implantación y mantenimiento de los sistemas y Procesos Institucionales;

5. Disponer la realización de los exámenes necesarios que permitan ejercer el oportuno y adecuado control de las operaciones y actividades Institucionales;
6. Revisar los resultados del análisis de la situación financiera, administrativa y técnica de las actividades de los Procesos Institucionales;
7. Presentar al pleno del Gobierno Municipal, Alcalde, informes de los exámenes especiales que se practiquen;
8. Evaluar el cumplimiento de las recomendaciones constantes en los informes de auditoría interna para determinar la continuidad de las acciones correctivas dispuestas por las máximas autoridades; y,
9. Apoyar los trabajos de auditorías realizadas por equipos de la Contraloría General del Estado.

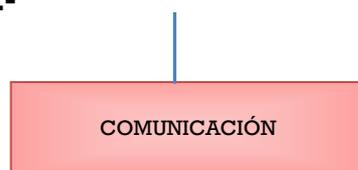
Productos.

1. Plan anual de control;
2. Informes de la ejecución del plan anual de control;
3. Auditoria operacional;
4. Auditorias de gestión;
5. Exámenes especiales;
6. Informes de recomendaciones; e,
7. Informes y pronunciamientos.

3.5.6.3. PROCESOS HABILITANTES DE APOYO.

3.5.6.3.1. UNIDAD DE COMUNICACIÓN

Estructura Básica.-



Misión.

“Planificar, supervisar y dirigir la comunicación y el diálogo social, en forma transparente, interactiva y con calidad, informando los alcances de la gestión del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi, fortaleciendo las políticas, planes, programas, servicios y proyectos que viene ejecutado la Entidad, de manera que impulse, estimule e incentive las prácticas tendientes al fomento de la participación ciudadana y al fortalecimiento institucional.”

Responsable: Jefe de la Unidad de Imagen y Comunicación

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Proponer el Plan Estratégico de Imagen y Comunicación Corporativa a la Máxima Autoridad;
2. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación(PAC), de la Unidad;
3. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
4. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
5. Definir las políticas generales de comunicación del GAD Municipal y evaluar su cumplimiento;
6. Realizar la planificación, seguimiento y evaluación estratégica de la comunicación de la Alcaldía y la Municipalidad;
7. Ejecutar los proyectos específicos que se requieren para el cumplimiento del Plan;
8. Propiciar el fortalecimiento de la comunicación intra-institucional para garantizar la unidad en la aplicación de

- las políticas y planes institucionales;
9. Coordinar con la unidad de Coordinación de Despacho la elaboración de la Agenda del Alcalde para el cumplimiento de los objetivos de comunicación;
 10. Manejar la relación con las agencias de publicidad y aprobar piezas comunicacionales en los temas estratégicos para garantizar unidad en la imagen corporativa;
 11. Coordinar, monitorear y evaluar los resultados de las campañas publicitarias definidas en los planes;
 12. Acompañar al Alcalde en los principales eventos de su Agenda;
 13. Formular Políticas de Marketing Social, cultural y económico, como valor agregado a la política institucional;
 14. Atender y cubrir las coberturas institucionales, locales y comunales;
 15. Presentar Informes con Indicadores de Gestión de las actividades que viene impulsando el GAD Municipal;
 16. Crear una Base de Datos con toda la información relevante de la Unidad de Imagen y Comunicación;
 17. Atender todos los requerimientos y necesidades determinadas por los procesos: Gobernante, Asesor, Apoyo y Agregadores de Valor, previa autorización de la máxima Autoridad;
 18. Actualizar oportuna y permanentemente los espacios de información del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi.
 19. Realizar investigaciones de análisis y estudio de opinión pública sobre diferentes aspectos de la institución.
 20. Mantener actualizada permanentemente la página Web del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi.
 21. Organizar y coordinar las actividades de protocolo de la

Municipalidad, conjuntamente con la unidad de Coordinación de Despacho.

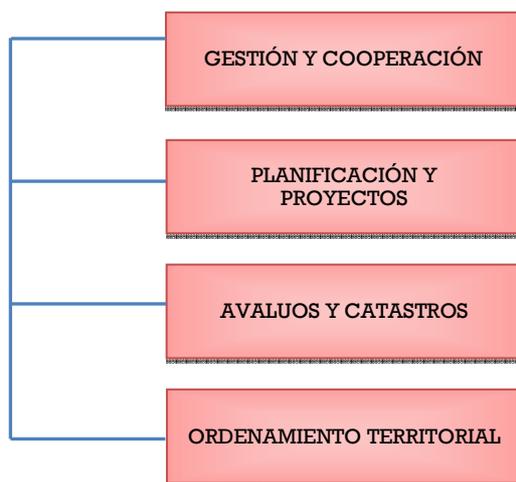
22. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
23. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA)
2. Plan Anual de Contratación (PAC)
3. Informes de cumplimiento y ejecución del POA y PAC;
4. Plan Estratégico de Comunicación Externa;
5. Informe de ejecución del plan de imagen corporativa;
6. Cartelera informativa institucional;
7. Ruedas de prensa;
8. Boletines de prensa, artículos especiales, avisos, trípticos, folletos, álbum fotográfico, memorias y afiches;
9. Material impreso, audio, video, multimedia, Internet y virtuales con temas relacionados con la gestión institucional; y,
10. Protocolo institucional y relaciones públicas;
11. Página Web.

3.5.6.3.2. DIRECCIÓN TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL

Estructura Básica.-La Dirección Técnica de Planificación se gestionará a través de:



Misión.

Planificar, programar y evaluar los planes, programas y proyectos desarrollados por el GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi, acorde a las Políticas Institucionales; impulsar determinar y ejecutar el Plan de Desarrollo Municipal en coordinación con el Consejo de Planificación y las autoridades.

Formular los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, Planes Operativos Anuales (POA), Planes Plurianuales, de manera articulada con la Planificación Nacional, Regional, Cantonal y Parroquial.

Responsable: Director Técnico de Planificación Cantonal.

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) institucional del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
2. Entregar el Plan Operativo Anual a la dirección de Gestión

- Financiera para que se elabore el Plan Anual de Contratación de la Municipalidad;
3. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Anual de Contratación (PAC) de la dirección;
 4. Elaborar el Plan Plurianual institucional en coordinación con las demás Direcciones del GAD Municipal;
 5. Dirigir y realizar las evaluaciones cuatrimestrales y anuales de cumplimiento de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), Plan Operativo Anual (POA) y Plan Plurianual institucional, así como también del POA la Dirección y Departamentos a su cargo, con indicadores de gestión, mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
 6. Dirigir, coordinar y controlar la buena marcha de la Dirección y Departamentos a su cargo;
 7. Asistir a las sesiones del Concejo, con voz informativa, cuando se lo requiera por asuntos del ámbito de su competencia;
 8. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
 9. Asesorar al Alcalde, Directores, Jefes Departamentales y de Unidad, en los asuntos inherentes a la administración municipal, en el ámbito de su competencia, cuando sea requerido;
 10. Asesorar y proporcionar metodologías y/o procedimientos para la elaboración de planes, programas y proyectos de los procesos Institucionales;
 11. Coordinar y ejecutar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial;
 12. Coordinar y consolidar con el Proceso de Gestión Financiera, la programación técnica y presupuestaria

- anual de la Institución;
13. Sistematizar la información sobre la ejecución física y presupuestaria de los planes de Desarrollo Cantonal y Operativo Anual Institucional.
 14. Proponer acciones a las autoridades y directivos del GAD Municipal para la formulación y ejecución del Plan de Desarrollo Estratégico y Ordenamiento Territorial del Cantón, como una herramienta de Planificación, Inversión y Gestión de recursos económicos del Cantón;
 15. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos;
y,
 16. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad.

Productos.

1. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Santa Ana de Cotacachi.
2. Plan Operativo Anual (POA) Corporativo;
3. Plan Anual de Contratación (PAC) Municipal;
4. Plan Plurianual institucional;
5. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA, PAC y Plan Plurianual;
6. Proyectos de Ordenanzas, respecto al ámbito de planificación social.

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y COOPERACIÓN

Misión.

Generar posibilidades de vinculación nacional e internacional, que permita al GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi atraer la cooperación, asistencia técnica y/o financiera de gobiernos y organismos internacionales ONGs e instituciones nacionales del sector público o privado que contribuyan con los procesos de desarrollo humano sustentable del cantón.

Responsable: Jefe del Departamento de Gestión y Cooperación

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación(PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el Informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Constituirse en contraparte para la formulación de proyectos con cooperación local, nacional e internacional, en coordinación con la Dirección o Departamento Municipal respectivo;
5. Organizar el inicio y transferir la implementación de los proyectos de desarrollo y realizar el monitoreo y evaluación de los proyectos de desarrollo que tengan financiamiento a fin de lograr coherencia entre la propuesta y su ejecución;
6. Priorizar los Proyectos del Plan de Desarrollo y

- Ordenamiento Territorial y del POA institucional, para gestionar los recursos con la cooperación internacional.
7. Coordinar actividades con el departamento de Proyectos Sociales y las Direcciones o Departamentos de la institución según corresponda, para la presentación de proyectos que requieran de la gestión y cooperación sea esta nacional o internacional.
 8. Establecer contactos y nexos con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales, locales, nacionales e internacionales, que permitan al GAD Municipal establecer alianzas para el cumplimiento de sus objetivos;
 9. Realizar gestiones con la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), que permitan un accionar dinámico en materia de cooperación técnica y financiera internacional, necesarias para el cumplimiento de los objetivos del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi,
 10. Plantear nuevos retos de cooperación externa, particularmente en áreas de potencial desarrollo para beneficio del cantón Santa Ana y las posibles demandas de dependencias y empresas municipales
 11. Realizar y suscribir convenios con organismos estatales, multilaterales y ONG's, para promover y fortalecer las potencialidades de los habitantes del Cantón;
 12. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
 13. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y

responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Informes estadísticos de proyectos financiados mediante la cooperación nacional y/o internacional;
5. Informes de gestión para la cooperación realizados en el ámbito nacional e internacional.

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS

Misión.

Elaborar, ejecutar y realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos para el desarrollo de las áreas económicas, sociales, culturales y tecnológicas con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población del cantón Santa Ana de Cotacachi.

Responsable: Jefe Departamental de Planificación y Proyectos.

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación(PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Informar el cumplimiento de actividades del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD

Municipal de Santa Ana de Cotacachi;

4. Ejecutar por administración directa o a través de terceros, estudios referentes a la planificación física, social, económica, de desarrollo productivo y de recursos naturales del GAD Municipal en coordinación con las áreas técnicas respectivas;
5. Mantener una eficiente retroalimentación informativa con todas las demás direcciones de la institución, para desarrollar y ejecutar Estudios y Proyectos;
6. Elaborar sustentadamente proyectos de desarrollo, para la consecución de recursos;
7. Dirigir la elaboración de proyectos de pre inversión, de estudios de pre factibilidad y factibilidad acordes con la visión, misión y objetivos del GAD Municipal y en función de la disponibilidad de fondos de la Institución;
8. Elaborar estudios a nivel de factibilidad y los estudios definitivos que estén previstos dentro del Plan General de Desarrollo o planes operativos del GAD Municipal, los diseños definitivos serán coordinados con los departamentos respectivos;
9. Elaborar términos de referencia, controlar y evaluar en coordinación con las unidades correspondientes la ejecución de los estudios necesarios para la elaboración de los proyectos;
10. Brindar asistencia técnica, desarrollo metodológico y de instrumentos de gestión a las unidades operativas en la preparación de proyectos específicos, en los campos de su competencia;
11. Elaborar un informe de seguimiento de los proyectos que forman parte del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y del Plan Operativo Anual Institucional;
12. Calificar y si es del caso integrar nuevos proyectos que se

- definan a base de la información proporcionada;
13. Coordinar la ejecución del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, realizar seguimientos y evaluaciones del cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas, retroalimentar el plan con insumos que sirvan para su ajuste y contribuyan al mejor cumplimiento de las metas planteadas en la gestión de desarrollo local;
 14. Analizar y evaluar los programas y proyectos que benefician a la Municipalidad formulados por organismos estatales, organismos multilaterales, ONG's u otras instituciones, a fin de mantener siempre una adecuada coordinación y comunicación para favorecer el desarrollo Cantonal;
 15. Coordinar la planificación sectorial y articularla a la planificación participativa Cantonal;
 16. Evaluar los efectos de la acción Municipal en el Desarrollo Socioeconómico Parroquial, Cantonal, Provincial, Regional y del País.
 17. Diseñar, aplicar y asegurar el funcionamiento de procedimientos de control interno relacionados con las actividades de su área;
 18. Elaborar estudios y proyectos referentes al comportamiento, seguridad, salud y alternativas de desarrollo, de los habitantes del Cantón, para fortalecer sus capacidades, interrelaciones y medios de subsistencia;
 19. Determinar el impacto social, en la aplicación de proyectos Cantonales y así determinar la viabilidad para la ejecución de los mismos;
 20. Desarrollar programas de asistencia técnica y capacitación en procesos productivos y sus respectivas

- Cadenas Productivas y de Valor;
21. En coordinación con la dirección de Obras Públicas, estructurar estudios y proyectos, que propendan al desarrollo productivo de los sectores de bienes y servicios, agrícolas, pecuarios, mineros, y en general de toda fuente de ingreso que se geste en el Cantón, en coordinación con el Gobierno Provincial;
 22. Diseñar y mantener actualizado un Sistema de Información estadístico del Cantón;
 23. Realizar el seguimiento y evaluación de los proyectos ejecutados en esta área.
 24. Presentar informes periódicos estadísticos, a la Dirección Técnica de Planificación Cantonal, de las novedades y los trabajos realizados;
 25. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
 26. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA)
2. Plan Anual de Contratación (PAC)
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Banco cantonal de proyectos
5. Informe de seguimiento de proyectos del PDOT y PAC.
6. Estudios de planificación física, social, económica, de desarrollo productivo y recursos naturales;

7. Estudios de prefactibilidad y términos de referencia;
8. Ejecución del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, sistema de información estadístico.

DEPARTAMENTO DE AVALÚOS Y CATASTROS

Misión.

Planeación, ejecución, dirección y control de labores de medición y valoración de bienes inmuebles localizados en el cantón y sus parroquias para el levantamiento del sistema de Avalúos y Catastros con fines de tributación.

Responsable: Jefe Departamental de Avalúos y Catastros

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Dirigir la medición y valoración de bienes inmuebles, con descripción en detalle de sus características, utilizando procedimientos técnicos y normas legales vigentes;
5. Establecer normas y procedimientos para la elaboración de catastros prediales del cantón;
6. Organizar el levantamiento de hojas catastrales, planos y fichas de los diferentes inmuebles y determinar los

- procedimientos de registro y archivo;
7. Analizar y aplicar los factores de valuación que intervienen en el proceso de avalúos así como los procedimientos para aplicar la plusvalía y mejoras del sector en donde se ubican los bienes inmuebles;
 8. Dirigir levantamientos topográficos y planimétricos de los inmuebles del cantón;
 9. Organizar, dirigir y controlar el plan de catastro y sus registros automatizados que la municipalidad establezca para el efecto;
 10. Expedir certificaciones de avalúos catastrales solicitados por la ciudadanía y absolver consultas;
 11. Analizar y presentar recomendaciones para mejorar el sistema de avalúos y catastros;
 12. Vigilar el cumplimiento de Ordenanzas, Reglamentos relativos a la unidad;
 13. Disponer los registros y la atención de las actividades relacionadas con desmembraciones, ingresos y transferencias de dominios;
 14. Coordinar y planificar actividades de trabajo con las demás dependencias municipales, especialmente con la Dirección de Gestión Financiera, Contabilidad, Rentas y Tesorería;
 15. Participar en el estudio y recomendaciones para la búsqueda de fuentes alternas de ingreso dentro de una política de autogestión económica financiera, que permita el desarrollo municipal;
 16. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial el Código Orgánico de organización Territorial y Descentralización (COOTAD) y las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público

y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,

17. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Plan de catastro;
5. Catastro predial urbano;
6. Catastro predial rustico;
7. Certificados de alcabalas;
8. Certificados de avalúos.

DEPARTAMENTO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Misión.

Planificar, promover y asegurar un adecuado desarrollo, uso y ocupación del territorio cantonal, incorporando la activa participación ciudadana.

Responsable: Jefe Departamental de Ordenamiento Territorial.

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación(PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;

3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana;
4. Elaborar y actualizar el Plan de Ordenamiento Territorial Urbano y Rural del Cantón;
5. Proceder a la zonificación, estudiar y prever las posibilidades de crecimiento, y determinar las zonas de expansión;
6. Coordinar con entidades públicas y privadas de la ciudad y la provincia la ejecución de programas de desarrollo para la ciudad y para las áreas rurales del Cantón;
7. Elaborar en coordinación con Sindicatura Municipal y la Secretaría General del Consejo, proyectos de ordenanzas, reglamentos y normas de desarrollo urbano, así como reglamentos que sirvan de control para el desarrollo físico de la ciudad y de los centros poblados del Cantón;
8. Emitir dictámenes e informes técnicos sobre asuntos de su competencia;
9. Emitir permisos de construcción cuando le sean solicitados, siempre que se cumpla con todos los requisitos para el otorgamiento del mismo, sean estos de tipo inicial, aumento, remodelación o inspección final;
10. Realizar el seguimiento de la aprobación de los permisos de urbanizaciones, de parte del Concejo siempre que cumplan con todos los requisitos exigidos;
11. Aprobar los planos de toda clase de construcciones, las que, sin este requisito, no podrán llevarse a cabo;
12. Aprobar solicitudes de cambio de responsabilidad técnica en la ejecución de las edificaciones;
13. Aprobar las subdivisiones de solares, siempre que se cumpla con lo establecido en las normas urbanísticas

- previo a la aprobación del Concejo;
14. Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
 15. Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales territoriales;
 16. Responsabilizarse por el cumplimiento de las políticas, programas, proyectos y por la aplicación de las ordenanzas de uso del suelo;
 17. Elaborar el plan regulador de desarrollo urbano y rural, Plan de ordenamiento territorial;
 18. Actualizar las normativas de aspecto urbano de uso de suelos y edificaciones;
 19. Inspeccionar y control de construcciones públicas y privadas;
 20. Elaborar las declaratorias de utilidad Pública;
 21. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial lo estipulado en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos;
y,
 22. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Plan de ordenamiento Territorial;
5. Dictámenes e informes técnicos;
6. Permisos de construcción;
7. Aprobación de planos;
8. Aprobación de urbanizaciones, parcelaciones, lotizaciones, divisiones o cualquier forma de fraccionamiento;
9. Declaratorias de utilidad pública.

3.5.6.3.3. PROCURADURÍA SINDICA.

Estructura básica.- La Procuraduría Síndica se gestionará a través de:



Misión.

“Ejercer conjuntamente con el Ejecutivo cantonal la representación judicial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana y brindar asesoría en asuntos de orden legal al nivel legislativo, ejecutivo y demás unidades administrativas de la Institución.”

Responsable: Procurador Síndico.

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación(PAC), de la Dirección, Departamento y/o de la Unidad;
2. Realizar evaluaciones cuatrimestrales y anuales de cumplimiento del POA de la Dirección, Departamento y/o Unidad, con indicadores de gestión, mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Dirigir, coordinar y controlar la buena marcha de la Dirección, Departamentos a su cargo;
4. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana;
5. Asesorar al Alcalde, Directores, Jefes Departamentales y demás unidades sobre asuntos de orden jurídico;
6. Asistir a las sesiones de Concejo para asesorar en los asuntos jurídicos correspondientes;
7. Absolver consultas de carácter legal que se le formulares;
8. Ejercer la representación judicial del GAD municipal del cantón Santa Ana, conjuntamente con el Alcalde;
9. Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con el patrocinio legal y las contrataciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana de Cotacachi;
10. Advertir al Concejo, aún sin ser requerido, cuando al resolver cualquier asunto, se aparte del texto expreso de la Constitución o de las leyes;
11. Revisar los proyectos de ordenanzas, acuerdos y resoluciones que sometan a aprobación del concejo las distintas comisiones;
12. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal

vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,

13. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA)
2. Plan Anual de Contratación (PAC)
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Patrocinio judicial;
5. Informes jurídicos;
6. Instrumentos jurídicos, (contratos, convenios, minutas, resoluciones de orden legal);
7. Criterios y pronunciamientos legales;
8. Informes de asesoramiento en materia legal y, contractual;
9. Procesos de contratación pública; y,
10. Dictámenes e informes legales.

UNIDAD DE ASESORÍA JURÍDICA

Misión.

“Ejecutar actividades de apoyo en la preparación de trámites administrativos, contratos y procesos legales; brindar asesoría legal interna.”

Responsable: Jefe de la Unidad de Asesoría Jurídica

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación(PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Informar el cumplimiento de actividades del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Asistir a la Procuraduría Síndica, en todo lo concerniente a la elaboración de contratos;
5. Conocer el manejo de los archivos y control de las causas que maneja la Dirección en caso de falta o renuncia del principal;
6. Reemplazar al principal en caso de falta temporal, como Procurador Síndico encargado;
7. Asistir conjuntamente o por separado en la defensa de los asuntos legales de la Institución;
8. Emitir informes jurídicos que le solicitaren;
9. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos;
y,
10. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato;

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA)
2. Plan Anual de Contratación(PAC)
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Informes jurídicos
5. Manejo de archivo jurídico; y,
6. Conocimiento de causas judiciales;

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA, POLICÍA Y VIGILANCIA

Misión.

Contribuir en las acciones para mantener el orden público, el ambiente, el ornato de la ciudad, así como del buen estado de los bienes públicos, la libre circulación, controlando el uso de las vías públicas, haciendo cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos municipales sobre higiene, salubridad, obras públicas, uso de vías y lugares públicos.

Responsable: Jefe Departamental de Justicia Policía y Vigilancia (Comisario)

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la dependencia y del personal bajo su cargo;
2. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación(PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
3. Informar el cumplimiento de actividades del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
4. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el "Código de Ética" del GAD

Municipal de Santa Ana;

5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos municipales en las disposiciones sobre higiene, salubridad, obras públicas, uso de vías y lugares públicos;
6. Efectuar y disponer inspecciones para el cumplimiento de las ordenanzas municipales en aspectos de la higiene y salubridad en establecimientos expendedores de alimentos, mercados públicos, camales, abacerías, bares, ferias, y comerciantes de la ciudad, etc. y juzgar las infracciones cometidas;
7. Cuidar el cumplimiento de las normas legales sobre saneamiento ambiental y especialmente las relacionadas con faenamiento, ruidos, olores desagradables, humo, gases tóxicos, polvo atmosférico y demás factores que pueden afectar la salud y bienestar de la población;
8. Instruir y distribuir el control del trabajo del personal de apoyo, distribuyendo en trabajos de inspección de servicios que presta el Municipio: mercados, parques, plazas, camales, cementerios y otros;
9. Efectuar y disponer inspecciones permanentes para la comprobación de la exactitud de pesas y medidas y la exhibición de los precios de los artículos de primera necesidad, y demás acciones que impidan el acaparamiento, monopolio y carestía de los productos, en coordinación con la Policía Nacional;
10. Evaluar informes de trabajos presentados por inspectores de menor nivel;
11. Presentar informes periódicos de las novedades encontradas y trabajos realizados;
12. Realizar inspecciones de inmuebles para resolver conflictos o afectaciones;

13. Vigilar durante el día y particularmente por la noche, los parques y sitios públicos del municipio, para impedir que se cometan robos y otros atentados en contra de la seguridad de estas instalaciones y sus ocupantes;
14. Orientar a la ciudadanía con relación al cumplimiento de las normas y disposiciones que rigen en el municipio;
15. Controlar e inspeccionar las construcciones, modificaciones, ampliaciones de líneas de fábrica con el fin de verificar se sujeten a los permisos y planos aprobados;
16. Notificar a los propietarios y usuarios en caso de incumplimiento de las ordenanzas municipales;
17. Prevenir la interrupción de la circulación vehicular o de peatones a causa de carga o descarga de mercancías de cualquier tipo.
18. Controlar el cumplimiento de las ordenanzas y reglamentos relativos al manejo de alimentos, inspecciones de mercados, almacenes, bares, restaurantes, hoteles y en general los locales donde se fabriquen, expendan comestibles o bebidas de cualquier naturaleza y velar porque en ellos se cumplan los preceptos sanitarios;
19. Intervenir de acuerdo con la ley, en todos los problemas relativos a los locales destinados a arrendamientos: construcción, higiene, aplicar sanciones y otros;
20. Analizar y actuar en denuncias sobre infracciones a las normas sanitarias, al ornato de la ciudad, destrucción de bienes públicos y otras, para efectos del juzgamiento y sanción;
21. Organizar y dirigir el fiel cumplimiento de actividades por parte del personal a cargo inspectores, policías y guardianes y la presentación diaria de partes de trabajo

- para evaluar su rendimiento; Controlar el personal;
22. Juzgar y sancionar por infracciones cometidas de acuerdo a la Ordenanza Municipal;
 23. Coordinar con otras direcciones y unidades sobre la ejecución de resoluciones y ordenanzas;
 24. Inspeccionar para resolver conflicto de propiedades o afectaciones;
 25. Inspeccionar los establecimientos Municipales de las parroquias;
 26. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
 27. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

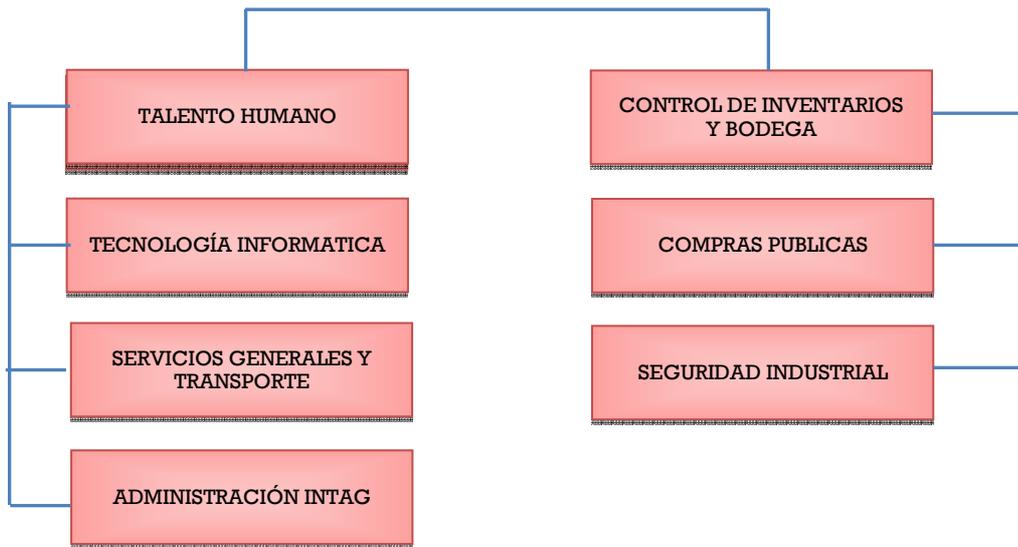
1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Libro de registro de contravenciones;
5. Informes de mediación de conflictos;
6. Informes de operativos realizados;
7. Informes de decomisos;
8. Informe de cumplimiento de actividades;
9. Cronogramas de distribución de trabajo del personal a su cargo, con horarios y rutas de inspecciones;
10. Partes de novedades;
11. Informes de control de construcciones y ocupación de

vías

12. Notificaciones de incumplimiento de ordenanzas.

3.5.6.3.4. DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Estructura básica.- La Dirección de Gestión Administrativa se gestionará a través de:



Misión.

Se responsabiliza por acciones administrativas y técnicas, de organización y funcionamiento institucional;

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos de la institución municipal para el cumplimiento de los programas y proyectos con transparencia, honestidad, austeridad, agilidad y eficiencia con la finalidad de presentar una imagen que despierte confianza en la ciudadanía.

Asistir a la máxima autoridad en el desarrollo de su gestión, formular e implementar medidas para mejorar la coordinación, eficiencia, eficacia y calidad de la gestión del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi.

Responsable: Director/a de Gestión Administrativa

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación(PAC), de la Dirección, los Departamentos y las Unidades a su cargo;
2. Realizar evaluaciones cuatrimestrales y anuales de cumplimiento del POA de la Dirección, Departamentos y Unidades, con indicadores de gestión, mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Dirigir, coordinar y controlar la buena marcha de la Dirección, Departamentos y/o Unidades a su cargo;
4. Asistir a las sesiones del Concejo, con voz informativa, cuando se lo requiera por asuntos del ámbito de su competencia;
5. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi.
6. Actuar como facilitador de programas de mejoramiento continuo de procesos administrativos, técnicos y operativos que aseguren el cumplimiento de las funciones de las dependencias municipales;
7. Asesorar al Alcalde, Directores, Jefes Departamentales y de Unidad, en los asuntos inherentes a la administración municipal, en el ámbito de su competencia, cuando sea requerido;
8. Coordinar las relaciones de trabajo entre la Alcaldía y las diferentes Direcciones de la municipalidad y asegurar por medio de enfoques modernos de gestión la asistencia técnica administrativa para la optimización de los servicios;
9. Programar y dirigir la organización administrativa del GAD

- Municipal, a base de la formulación de manuales de procedimientos y demás regulaciones relativas al funcionamiento de los diferentes procesos y subprocesos;
10. Participar con Recursos Humanos en los análisis y recomendaciones, para las acciones técnicas necesarias para la implementación de un adecuado sistema de Desarrollo Organizacional y la obtención de un óptimo clima organizacional;
 11. Coordinar con los diferentes procesos y subprocesos para la elaboración y ejecución de programas administrativos;
 12. Coordinar acciones entre las dependencias de la administración municipal, para obtener el mejor aprovechamiento de los recursos y la elevación de la eficiencia de los servicios;
 13. Asesorar al Alcalde en la toma de decisiones sobre el uso óptimo de recursos del Municipio;
 14. Informar al Alcalde acerca de las necesidades de las diferentes dependencias municipales, la marcha de los servicios y el desenvolvimiento de las unidades administrativas;
 15. Coordinar y supervisar la adecuada administración, registro, uso y explotación de los espacios y bienes muebles e inmuebles que constituyen la propiedad municipal;
 16. Controlar el funcionamiento de los servicios que se prestan a las unidades que son parte de la administración municipal;
 17. Coordinar las labores de mantenimiento de edificios e instalaciones;
 18. Coordinar la administración de los recursos humanos de la Institución;
 19. Coordinar los procesos de adquisiciones, bodega y de los

- bienes y suministros, provisión de combustibles;
20. Coordinar los procesos de Tecnología Informática;
 21. Coordinar y dirigir la prestación de servicios generales para el normal desenvolvimiento de las actividades de la municipalidad;
 22. Orientar e impulsar la marcha de los servicios y dependencias administrativas y controlar su funcionamiento, cuidando que su ejecución y desenvolvimiento se ajusten a las reglas generales establecidas por el Concejo y las directrices e instrucciones impartidas por el Alcalde;
 23. Coordinar acciones entre las dependencias de la administración municipal, para obtener el mejor aprovechamiento de los recursos y la elevación de la eficiencia de los servicios;
 24. Participar en los Comités de: Selección, Concurso de Ofertas, Licitaciones, Contrataciones e Informático de acuerdo a la naturaleza de los mismos;
 25. Elaborar, implementar y coordinar el Plan de Mitigación de Riesgos;
 26. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento, la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), Código de Trabajo y las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos;
y,
 27. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad.

a. Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA)
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Planes mensuales y semanales;
5. Plan de desarrollo organizacional;
6. Programa de mejoramiento continuo de procesos;
7. Manuales de procedimientos institucionales;
8. Plan de Mitigación de Riesgos Institucional;
9. Propuestas de aprovechamiento de recursos y elevación de eficiencia de servicios;
10. Informes relacionados a la Administración en general.

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Misión.

Administrar técnica y manera planificada el recurso humano vinculado con el Municipio, a través de adecuados procedimientos de reclutamiento selección, evaluación, capacitación del personal, orientando la gestión hacia la prestación de servicios eficientes, gestionando y estableciendo procesos e instrumentos técnicos, tendientes a lograr el desarrollo institucional y de los funcionarios, empleados y trabajadores, propendiendo a mantener un clima de cordialidad y buen ambiente de trabajo del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi.

Diseñar y procesar la información necesaria sobre los recursos humanos, para realizar los pagos y deducciones correspondientes al personal; a fin de que sus percepciones y/o remuneraciones les sean pagadas oportunamente, en tiempo y forma con base en la Ley;

Administrar los subsistemas del Talento Humano de forma eficiente ágil y eficaz, que permitan establecer políticas de mejoramiento continuo, para brindar servicios institucionales de calidad.

Responsable: Jefe del Departamento de Talento Humano

Atribuciones y Responsabilidades.

Además de lo establecido en el artículo 52 de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) las atribuciones y responsabilidades del Departamento de Talento Humano son las siguientes:

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y de las Unidades a su cargo;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Planificar, dirigir, organizar y evaluar los sistemas y programas relacionados con la vinculación, mantenimiento, desarrollo y satisfacción de los recursos humanos que demanda el GAD Municipal;
5. Establecer las políticas del personal en lo relativo a selección, clasificación, capacitación evaluación, etc. aprobadas por el Alcalde y supervisar su cumplimiento;
6. Organizar, coordinar y realizar el seguimiento y evaluación permanente del personal que labora en el GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;

7. Implementar y supervisar el plan de administración de sueldos y salarios municipal y participar en la preparación de los proyectos de presupuesto de gasto del personal de la entidad;
8. Desarrollar técnicas modernas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, que potencia el trabajo por resultados y el mejoramiento continuo;
9. Generar incentivos que conquisten y mantengan a las personas en la organización con actitudes positivas, de colaboración y trabajo permanente, que satisfaga cuantitativa y cualitativamente las necesidades de la institución;
10. Responsabilizarse por la selección, clasificación, valoración, capacitación y adiestramiento de empleados y trabajadores;
11. Elaborar y proponer la actualización de la Escala Salarial, en base a criterios de desempeño y valoración de puestos;
12. Proponer al Alcalde los reglamentos internos que fueren necesarios para una adecuada dirección de personal;
13. Tramitar las sanciones disciplinarias a los servidores de la institución, de conformidad con el Código de trabajo y la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSEP);
14. Proporcionar asesoramiento para el establecimiento de sistemas técnicos de administración y de remuneración de Recursos Humanos en la Institución;
15. Ejecutar mecanismos adecuados para ascensos de personal, en correspondencia con la reglamentación establecida para el efecto;
16. Analizar documentación personal de participantes en procesos de reclutamiento y selección.
17. Receptar pruebas de conocimiento y aptitud de

candidatos a ocupar un puesto y presentar el informe de los resultados.

18. Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
19. Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción al Código de trabajo y la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSEP), su reglamento, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
20. Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano, remuneraciones y salud ocupacional;
21. Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno; Coordinar las acciones de trabajo con los diferentes procesos de la municipalidad; Elaborar los manuales de administración y procedimientos en materia de Recursos Humanos; así como los proyectos de Ordenanza sobre la materia;
22. Participar como Miembro, juntamente con el Alcalde, o su delegado, con el Director Financiero, y Asesor Jurídico en la Comisión Negociadora de la Contratación Colectiva;
23. Absolver las consultas que se formulen de los diferentes clientes internos, con respecto a la aplicación de la LOSEP, Código del Trabajo y más normativa de recursos humanos;
24. Organizar y dirigir la tramitación de las diferentes acciones de personal , a través de los formularios y procedimientos internos establecidos, tales como

vacaciones, permisos, licencias, traslados, nombramientos, ascensos, renunciaciones, sanciones, subrogaciones, encargos, comisiones, es decir todos aquellos asuntos derivados de las relaciones de trabajo entre el GAD y sus servidores;

25. Administrar el Régimen disciplinario, esto es organizar y mantener registros de control de asistencia y determinar de conformidad con la norma interna la aplicación de los medios correctivos;
26. Elaborar y administrar las pruebas para el ingreso de los aspirantes a puestos de trabajo, bajo las diferentes modalidades;
27. Administrar sistemas estadísticos de información de su área de trabajo;
28. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), Código de Trabajo y sus reglamentos, así como también las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
29. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.
30. Determinar las políticas, actividades y orientación de trabajo para los diferentes equipos de gestión y relativos a los siguientes subsistemas de Administración de Talento Humano de conformidad con los correspondientes artículos del reglamento a la LOSEP:
Art. 139, "Subsistema de planificación del talento humano", Art. 162 "Subsistema de clasificación de puestos" Art. 176 "Subsistema de selección de personal"

Art. 195. “De la formación y capacitación” Art. 215. “De la evaluación”;

31. Aplicar y mantener actualizado el sistema de clasificación de puestos y la escala de remuneraciones;
32. Efectuar el reclutamiento, selección y evaluación del personal conforme a las disposiciones de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su reglamento;
33. Mantener actualizado un detalle pormenorizado con información individual de cada uno de los empleados y trabajadores que laboran en la institución, con soporte informático;
34. Realizar el control de asistencia del personal, contabilizar el tiempo de trabajo, atrasos, horas extras (suplementarias y/o extraordinarias), etc.;
35. Preparar los registros y estadísticas del personal de la institución;
36. Plantear y administrar el sistema de evaluación y desempeño de la Entidad, mediante metodologías objetivas y principalmente cuantificables;
37. Realizar la documentación para los trámites en el IESS, ingresos, aportes, tiempo de servicios y otros servicios;
38. Realizar los correspondientes cálculos y elaboración de formularios para la declaración del impuesto a la renta del personal que labora en la institución;
39. Realizar los trámites de legalización de contratos ante el Ministerio de Relaciones Laborales;
40. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), Código de Trabajo y sus reglamentos, así como también las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho

privado que dispongan de recursos públicos; y,

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA)
2. Plan Anual de Contratación (PAC)
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Estructura ocupacional institucional;
5. Plan de capacitación general interna;
6. Plan Institucional de Renuncia Voluntaria;
7. Informe de ejecución del plan de capacitación Institucional;
8. Informe de movimientos de personal;
9. Reglamento interno de administración del Talento Humano;
10. Reglamento de reclutamiento y selección del personal;
11. Informe técnico para Contratos de personal;
12. Informes de Contratos de Asesores;
13. Sumarios administrativos;
14. Amonestaciones y sanciones;
15. Informe de supresión de puestos;
16. Informe de equidad interna y competitividad externa de las remuneraciones institucionales;
17. Manual de estructura ocupacional interna;
18. Proyectos de actualización de manuales del “Modelo de Gestión por Proceso”;
19. Informe Técnico de estructuración y reestructuración de departamentos, unidades o procesos;
20. Base de Datos de la Información del Talento Humano; y,
21. Planes de mejoramiento institucional.
22. Informe de gestión relacionados con el IESS(avisos de entrada y salidas, jubilaciones);
23. Informe de Selección de personal;

24. Informe de ejecución del plan de evaluación del desempeño;
25. Roles de pago.
26. Formularios para declaración del impuesto a la renta.

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

Misión.

Administrar eficientemente los recursos informáticos, mediante la utilización de tecnologías de información y la automatización de procesos, a fin de apoyar de manera eficaz la gestión y la toma de decisiones en beneficio de la colectividad.

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Conocer y aplicar leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos, relacionados con la gestión de los recursos informáticos y de la información municipal;
5. Participar en los procesos de planificación de mediano y largo plazo, así como en la definición y ejecución de procesos de control, definiendo, ejecutando y controlando pasos y procedimientos que deben observarse en la Gestión de los Recursos Informáticos y de la información;

6. Planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar proyectos y actividades de desarrollo de sistemas de información que faciliten la gestión de los diversos procesos institucionales en función del Plan Integral Informático;
7. Realizar análisis técnicos y el mantenimiento preventivo y correctivo al equipamiento informático de la municipalidad;
8. Asesorar en la adquisición de equipos de computación y otro equipamiento tecnológico, con el propósito de que se ajusten a las necesidades institucionales y compatibilicen con los sistemas que se encuentran en producción en la institución;
9. Brindar asistencia técnica a los diversos usuarios de los sistemas de información y herramientas de escritorio en la Municipalidad;
10. Definir y mantener la estandarización de las plataformas de software y hardware en toda la institución;
11. Determinar objetivos y políticas de tecnología de información y de administración de recursos informáticos;
12. Participar conjuntamente con la Auditoría Interna en la realización de las Auditorías Informáticas en las distintas dependencias municipales;
13. Establecer mecanismos de control y seguridad de acceso lógicos y físicos a las aplicaciones y datos;
14. Facilitar la utilización de los recursos informáticos por parte de los usuarios (capacitación, soporte técnico, asesoría a usuarios, etc.);
15. Instalar y configurar las estaciones de trabajo;
16. Garantizar y mantener los archivos de los usuarios, que es necesario custodiar;
17. Administrar las listas de correo y otros servicios

informáticos y los servicios como correo electrónico, web, etc.;

18. Mantener archivos de seguridad de los datos de los usuarios y recuperación de los mismos en caso de pérdida;
19. Controlar el inventario físico de equipos y Software;
20. Prevenir, controlar y proteger respecto de virus informáticos;
21. Mantener operativos todas las aplicaciones que se encuentran en producción;
22. Definir y regular los procedimientos que garanticen el mantenimiento y uso adecuado de la infraestructura tecnológica de la entidad;
23. Monitorear y evaluar los procesos y servicios tecnológicos de la institución;
24. Coordinar, instruir y colaborar con la correcta utilización de las herramientas y plataformas web implementadas por organismos del Estado para la entrega oportuna de información institucional;
25. Mantener actualizado el sitio Web de la institución en coordinación con la Unidad de imagen y Comunicación;
26. Supervisar que exista un suministro constante de materiales informáticos como tinta y tóner para el correcto funcionamiento de las impresoras de la municipalidad;
27. Realizar labores de recuperación, y/o reinstalación de programas, productos o modelos necesarios para que el personal realice sus labores correspondientes;
28. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos;

y,

29. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Plan estratégico de tecnología Informática;
5. Auditorías informáticas;
6. Plan informático de capacitación;
7. Planes de mantenimiento preventivo y correctivo;
8. Informes técnicos;
9. Respaldos de información municipal;
10. Plan informático de mitigación de riesgos.

DEPARTAMENTO SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE

Misión.

Suministrar servicios de aseo, y mantenimiento de instalaciones públicas del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi, con personal idóneo, comprometido en el mejoramiento de los procesos para una prestación de servicios eficiente y eficaz.

Movilizar al personal de la Municipalidad, con agilidad, seguridad y en los tiempos establecidos, de manera que se garantice el cumplimiento de las actividades programadas por de las Direcciones, Departamentos y/o unidades de la Institución.

Responsable: Jefe del Departamento de Servicios Generales y Transporte

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Velar por la imagen y servicio de todas las dependencias municipales;
5. Organizar, controlar y garantizar el mantenimiento y limpieza de los bienes inmuebles que la institución utiliza para sus actividades administrativas;
6. Coordinar con todas las dependencias municipales los requerimientos de limpieza o adecuación de los locales;
7. Administrar sistemas estadísticos de información de su área de trabajo;
8. Realizar un control permanente sobre el mantenimiento de vehículos livianos;
9. Elaborar manuales de procedimiento, para el uso y mantenimiento de los vehículos livianos del Municipio;
10. Organizar y distribuir los vehículos livianos a fin de satisfacer los requerimientos priorizando necesidades;
11. Organizar y dirigir la prestación de servicios generales, instalaciones, equipos y otros bienes de la municipalidad;
12. Organizar, coordinar y evaluar el servicio de Aseo y Limpieza Municipal;
13. Organizar, coordinar y evaluar el servicio de Mercados Municipales;

14. Organizar, coordinar y evaluar el servicio de Rastro Municipal;
15. Organizar, coordinar y evaluar el servicio Municipal de Cementerios;
16. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
17. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Manuales de procedimiento, para el uso y mantenimiento de los vehículos livianos del Municipio;
5. Sistemas estadísticos del área;
6. Informes de aseo de instalaciones del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
7. Programas de mantenimiento de instalaciones municipales;
8. Informes de distribución de vehículos livianos.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y BODEGA

Misión.

Brindar a las diferentes dependencias del GAD Municipal un adecuado flujo de los insumos y recursos materiales para su normal desenvolvimiento; almacenar, salvaguardar y proteger

adecuadamente los materiales que se encuentran bajo su custodia, llevar adecuadamente los inventarios para facilitar la operatividad de los procesos.

Responsable: Jefe de la Unidad de Control de Inventarios y Bodega

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Recibir, registrar y custodiar los bienes materiales, muebles, equipos, suministros, etc. que han sido adquiridos por el GAD Municipal;
5. Entregar los bienes que sean requeridos por las diferentes unidades administrativas previa documentación legalizada;
6. Mantener mediante un programa computacional (software), un inventario de los bienes existentes en bodega e intervenir en los procesos de toma física de inventarios;
7. Disponer, custodiar y conservar en forma adecuada los inventarios físicos de las bodegas de materiales y suministros;
8. Proveer suministros, materiales y bienes a las dependencias municipales;
9. Realizar el trámite a las instancias correspondientes a fin

de que se autorice el aseguramiento de los bienes municipales, particularmente de aquellos que se considere necesario;

10. Realizar constataciones físicas, por lo menos una vez por año;
11. Dirigir y supervisar las labores de recepción, almacenamiento y distribución de materiales, insumos y repuestos; y establecer manuales de procedimientos e instructivos para su aplicación;
12. Diseñar e implementar procedimientos e instructivos para la clasificación, identificación, codificación y ubicación de los materiales para conformar el stock;
13. Determinar los procedimientos e instructivos para determinar los stocks mínimos y máximos de materiales e insumos;
14. Organizar, dirigir y controlar el sistema de registros e inventarios de los activos de la Municipalidad a base de codificación técnica;
15. Supervisar que la entrega de materiales y de bienes se realice en los plazos previstos y de acuerdo a la calidad requerida; así como llevar registros de los ingresos y egresos constatando los documentos de respaldo, como comprobantes de pago; etc.
16. Mantener un registro actualizado de proveedores y establecer criterios y procedimientos que sirvan de base para la gestión de stock, en coordinación con Proveeduría y Compras Públicas;
17. Participar en las bajas y remates de bienes y materiales y establecer registros sobre los mismos;
18. Elaborar actas de entrega - recepción de los bienes, materiales, muebles, equipos, suministros etc.
19. Recomendar el diseño de Reglamentos e Instructivos

para la mejor optimización del área de trabajo y las relaciones con las demás dependencias usuarias de la Bodega;

20. Presentar informes periódicos al Director de Gestión Administrativa sobre las gestiones del área;
21. Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos de trabajo que garanticen un adecuado uso de recursos y materiales;
22. Custodiar los bienes municipales que constan como activos de la institución;
23. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
24. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Registro de bienes materiales, muebles, equipos, suministros, etc. que han sido adquiridos por el GAD Municipal;
5. Informe de constatación física de bienes;
6. Inventarios de los activos de la Municipalidad a base de codificación técnica
7. Actas entrega – recepción;
8. Informes de actividades de la unidad;
9. Registro de proveedores;

10. Informes de bajas y remates.

UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS

Misión.

Aplicar procedimientos de contratación establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, a través del Portal del Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP) y hacer a estos procesos ágiles, transparentes, eficientes y actualizados, que impliquen ahorro de recursos y que faciliten las labores de control del GAD Municipal de Santa Ana.

Responsable: Jefe de la Unidad de Compras Públicas

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) de la unidad;
2. Elaborar el Plan Anual de Contratación (PAC) de la Unidad;
3. Coordinar y colaborar con la Dirección de Gestión Financiera en la elaboración del Plan Anual de Contratación del GAD Municipal de Santa Ana;
4. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
5. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana;
6. Ejecutar los procesos de contratación y adquisiciones conforme a las disposiciones de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública(LOSNC) y su Reglamento, así como de las disposiciones internas;
7. Operar la ejecución del Plan Anual de Contrataciones de

la institución de acuerdo a la normativa nacional e interna vigente;

8. Solicitar en el portal de compras públicas ofertas de bienes, materiales, insumos, repuestos en función de la calidad, cantidad y precios requeridos, de acuerdo a los procedimientos de cotización y demás normas legales u ordenanzas establecidas;
9. Mantener y entregar la información oportunamente al área financiera – contable, asesoría jurídica, áreas técnicas y proveeduría para efectos de los registros legales correspondientes;
10. Coordinar la información cuatrimestral con las diferentes áreas de la institución e informar a las autoridades, datos de costeo de productos, volúmenes, frecuencias de consumo, destino y demás información periódica que se requiera para la elaboración del plan anual de contrataciones;
11. Participar en la formulación del Plan Anual de Contratación (PAC) en coordinación con las diferentes dependencias, a efectos de someterla a consideración del Director Financiero para aprobación del Alcalde, que permita por la cantidad, abaratar los costos y mantener un stock de productos y materiales de acuerdo a las prioridades de consumo;
12. Cumplir las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC) y su respectivo Reglamento;
13. Revisar los documentos precontractuales, en coordinación con las diferentes Direcciones y hacer las observaciones que correspondan para que todos los procesos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública y su Reglamento se cumplan bajo

sus disposiciones;

14. Colaborar con la elaboración de los pliegos y presupuestos referenciales de las contrataciones (obras, bienes y servicios) que realice el GAD Municipal;
15. Coordinar y apoyar a la administración en los procesos de contratación e informar a la máxima autoridad y/o a la respectiva comisión Técnica sobre el estado de los mismos;
16. Mantener una base de datos actualizada de los procesos de contratación, en digital y físico;
17. Monitorear mensualmente y evaluar cuatrimestralmente el cumplimiento de las actividades del POA, en coordinación con la Dirección Técnica de Planificación del GAD Municipal;
18. Presentar informes cuatrimestrales de los procesos de contratación realizados o ejecutados;
19. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP) y las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
20. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Procesos de contratación realizados;

5. Informes de procesos adjudicados;
6. Informes sobre el estado de los procesos de contratación;
7. Base de datos actualizada de los procesos de contratación.

UNIDAD DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Misión.

Proveer al personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Ana de Cotacachi un ambiente de trabajo libre de riesgos reconocidos;

Promover el cumplimiento de las normas y reglamentos de Salud y Seguridad Ocupacional y Ambientales;

Servir de apoyo y de agente de cambio en el desarrollo de una actitud de prevención y pro activa hacia la seguridad y salud en el empleo en la administración municipal.

Responsable: Jefe de la Unidad de Seguridad Industrial

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación(PAC), de la Unidad;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Establecer prácticas adecuadas de gestión y supervisión de personal, sistema de sugerencias, salubridad, seguridad y riesgos del trabajo, evaluación de

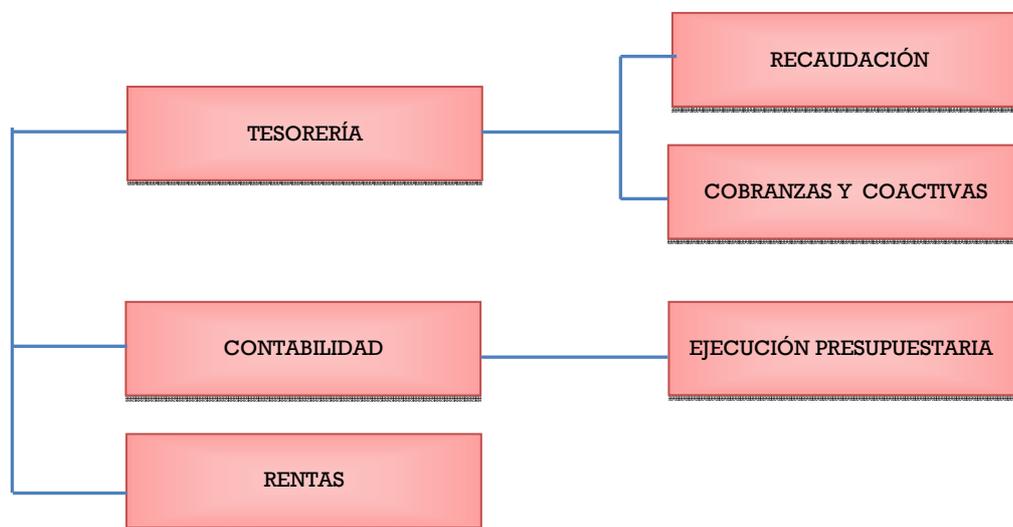
- rendimientos, sicología laboral, motivación y de condiciones adecuadas de trabajo;
5. Propiciar a los empleados y trabajadores la seguridad y bienestar, mediante beneficios de carácter social;
 6. Atender las necesidades sociales y laborales del personal de la institución;
 7. Reglamentar aspectos referidos a la seguridad del servidor municipal;
 8. Diseñar programas de incentivos por el desempeño del empleado y trabajador municipal;
 9. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), Código de Trabajo y sus reglamentos, así como también las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
 10. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA)
2. Plan Anual de Contratación (PAC)
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Plan de beneficios sociales (Medicina preventiva y de trabajo, higiene ocupacional, seguridad ocupacional, bienestar social);

3.5.6.3.5. DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA

Estructura Básica.- La Dirección de Gestión de Financiera se gestionará a través de:



Misión.

Administrar eficientemente los recursos financieros del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi, generar ingresos tributarios (impuestos, tasas y contribuciones), basándose en la correcta aplicación de leyes, reglamentos, ordenanzas e instructivos, guardando proporción con la capacidad de pago de los ciudadanos y de la economía cantonal.

Responsable: Director de Gestión Financiera

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección.
2. Elaborar el Plan Anual de Contratación (PAC) del GAD Municipal de Santa Ana, en coordinación con las demás Direcciones, el Departamento de Proveeduría y la Unidad de Compras Públicas;
3. Realizar evaluaciones cuatrimestrales y anuales de cumplimiento del POA de la Dirección, Departamento y/o

Unidad, con indicadores de gestión, mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;

4. Dirigir, coordinar y controlar la buena marcha de la Dirección, Departamentos y/o Unidades a su cargo;
5. Asistir a las sesiones del Concejo, con voz informativa; cuando sea requerido en el ámbito de su competencia;
6. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
7. Asesorar al Alcalde, Directores, Jefes Departamentales y de Unidad, en los asuntos inherentes a la administración municipal, en el ámbito de su competencia, cuando sea requerido;
8. Administrar las finanzas municipales de conformidad con las disposiciones legales vigentes y las políticas del Concejo y Alcalde;
9. Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de carácter financiero de la entidad;
10. Realizar las actividades presupuestarias que incluyen la formulación, administración y liquidación del presupuesto;
11. Controlar las actividades financieras, mediante métodos y procedimientos implementados por la institución y los entes de control, proteger los activos y asegurar la exactitud de los registros contables;
12. Proporcionar información financiera y contable que permita el análisis de las operaciones de cada una de las dependencias, por tipo de gasto, proyectos y entes contables;
13. Elaborar estados e informes financieros de la municipalidad en función de índices que permitan hacer un seguimiento del uso de los recursos;
14. Contribuir al desarrollo institucional, asegurando la

correcta y oportuna utilización de los recursos financieros de la institución para fortalecer la gestión del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;

15. Asegurar el control interno de los sistemas de determinación, recaudación y desembolsos;
16. Coordinar y presentar informes financieros de los avalúos, bajas, remates de los bienes de la entidad;
17. Participar en los Comités de: Selección, Concursos de Oferta y Licitación para la adquisición de bienes y servicios de la municipalidad;
18. Revisar, optimizar y determinar nuevas fuentes de financiamiento reales que permitan financiar los programas o proyectos específicos;
19. Mejorar los procesos internos en cuanto a la tramites internos de documentación, al control previo y agilidad en los pagos de los bienes y servicios demandados por el Municipio a través de cada una de sus direcciones;
20. Crear manuales de procedimientos para mejorar la calidad de los servicios financieros, optimizar el recurso humano y los recursos materiales;
21. Exigir a los contribuyentes que a través de la Unidad de Gestión de Cobranza y Coactivas paguen los tributos que por distintos conceptos adeudan a la institución;
22. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la buena marcha de la Dirección y de las áreas de trabajo bajo su cargo. Diseñar, ejecutar y supervisar la administración tributaria de conformidad con las normas legales;
23. Comprobar la legalidad y veracidad de los informes financieros y contables, en cuanto a exactitud y procedencia de gastos y supervisar la correcta administración económica de la municipalidad; así como efectuar los análisis, interpretaciones e informes sobre los

estados financieros y cualquier otro asunto relativo al campo financiero;

24. Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas que sobre la administración financiera de los recursos públicos que ha dictado o dictare la Contraloría General del Estado;
25. Administrar la gestión financiera, proponiendo programas que permitan la previsión de los recursos económicos para cubrir las necesidades de corto y mediano plazo;
26. Preparar el Presupuesto Operativo Institucional Anual, su ejecución y evaluación y sus reformas en coordinación con el Departamento de Contabilidad y demás dependencias de la municipalidad;
27. Administrar a través de la Dependencia correspondiente, el Sistema de Emisión de Títulos de Crédito y controlar su ejecución;
28. Controlar y coordinar con las dependencias encargadas del control físico periódico de los inventarios de la municipalidad;
29. Evaluar permanentemente las actividades generales, como aquellas determinadas al personal bajo su cargo y garantizar a base de procedimientos técnicos de gestión el cumplimiento de objetivos con eficacia y oportunidad;
30. Coordinar acciones con las diferentes dependencias, a efectos del análisis y presentación de proyectos de fuentes alternas de ingresos que permitan una auto gestión económica financiera de la municipalidad;
31. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial el Código Orgánico de Planificación; el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), y Finanzas Publicas y las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público

- y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
32. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC) del GAD; Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Presupuesto operativo institucional anual;
5. Informes financieros;
6. Manuales de procedimientos del área financiera;
7. Programas de provisión de recurso económicos para corto y mediano plazo.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Misión.

Elaborar la información contable financiera, de manera óptima y oportuna para la toma de decisiones gerenciales, consolidar y fortalecer acciones de trabajo que garanticen la operatividad de los procesos, mediante respaldo de normas, políticas y estrategias para el cumplimiento de los fines institucionales.

Responsable: Jefe del Departamento de Contabilidad

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con

Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;

3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Llevar la contabilidad automatizada de la municipalidad a través del sistema integrado contable de acuerdo a las normas en vigencia y los manuales e instructivos expedidos por Ministerio de Finanzas y más reglamentación y procedimientos de control interno;
5. Realizar el registro de inventarios valorados de suministros y materiales y bienes muebles e inmuebles en coordinación con el Departamento de Proveeduría y la unidad de Administración de bienes y Bodega;
6. Enviar el reporte de archivos planos de los estados financieros al Ministerio de Economía y Finanzas;
7. Disponer el registro ordenado y sistemático de las operaciones contables; mantener actualizada la información contable computarizada conforme a programas y paquetes informáticos establecidos y fortalecer los sistemas de control interno;
8. Presentar los informes periódicos necesarios, con relación a los estados financieros mensuales y consolidados anuales con apego a los principios contables establecidos en la normativa legal;
9. Llevar los registros de ingresos y egresos;
10. Vigilar el registro oportuno de las transacciones y obligaciones, la información óptima y sistemática para el procesamiento automático;
11. Observar órdenes de pago que se considere ilegales o no cuenten con los respaldos presupuestarios y de documentación, o no exista disponibilidad de caja;

12. Presentar informes financieros de acuerdo a los requerimientos del Director de Gestión Financiera;
13. Efectuar declaraciones mensuales vía Internet de IVA e Impuesto a la Renta;
14. Revisar las retenciones del IVA, así como del Impuesto a la Renta;
15. Coordinar y controlar el proceso contable;
16. Diseñar y mantener la contabilidad y regular los procedimientos administrativos contables y de control presupuestario;
17. Asegurar el funcionamiento de un proceso de control interno financiero adecuado, como parte del sistema de contabilidad;
18. Aplicar el control interno previo sobre compromisos, gastos y desembolsos;
19. Registrar oportunamente las transacciones, elaborar y entregar los estados y cualquier otra información financiera;
20. Mantener actualizado el archivo de la documentación que sustente y respalden los registros contables;
21. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos;
y,
22. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. inventarios valorados de suministros y materiales y bienes muebles e inmuebles;
5. informes periódicos de estados financieros;
6. registros de ingresos y egresos.

UNIDAD DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Misión.

Administrar el Presupuesto Municipal, estableciendo métodos y procedimientos adecuados para la elaboración de proyectos de presupuesto, para modificar, liquidar y clausurar el Presupuesto del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi.

Responsable: Jefe de la Unidad de Ejecución presupuestaria

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todas las fases del sistema presupuestario, de conformidad con las disposiciones legales y normativas vigentes;
4. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi; Observar el estricto

- cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos;
5. Conjuntamente con la unidad de tecnología participará en el desarrollo del subsistema automatizado de presupuesto específico, de conformidad con la normativa vigente;
 6. Realizar evaluaciones periódicas sobre aspectos presupuestarios y entregar informes para la toma de decisiones;
 7. Ejecutar el presupuesto (ejecución presupuestaria);
 8. Preparar las Reformas Presupuestarias respectivas;
 9. Realizar la evaluación concomitante: en el período de la ejecución presupuestaria;
 10. Realizar la evaluación ex post: finalizado el ejercicio presupuestario anual;
 11. Preparar la clausura y liquidación presupuestaria;
 12. Asesorar al Director Financiero y a las diferentes unidades administrativas del GAD Municipal de Santa Ana, sobre aspectos presupuestarios;
 13. Preparar el anteproyecto de la pro forma presupuestaria y el distributivo de sueldos en coordinación con el Director Financiero, Contador General, la Dirección Técnica de Planificación y la Dirección de Gestión Administrativa;
 14. Proponer la adopción de políticas institucionales para la programación presupuestaria remitirlas a la Dirección de Gestión Financiera para someterlas al respectivo análisis de las comisiones respectivas, para el dictamen de las autoridades y organismos competentes, de acuerdo con lo que indica la ley;
 15. Programar el gasto público, sobre la base del flujo de

caja, en coordinación con el Departamento de Contabilidad;

16. Evaluar los informes de flujo del efectivo y coordinar con las unidades pertinentes la adopción de medidas preventivas;
17. Controlar y determinar los requerimientos presupuestarios de las actividades del GAD Municipal;
18. Coadyuvar con las demás unidades de la Dirección en el manejo eficiente de procesos administrativos financiero; y,
19. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA)
2. Plan Anual de Contratación (PAC)
3. Reformas presupuestarias;
4. Evaluaciones presupuestarias;
5. Anteproyecto de proforma presupuestaria;

TESORERÍA

Misión.

Administrar y custodiar los fondos, garantizando la recaudación y disponibilidad de los recursos financieros del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi, que permita cumplir con los compromisos institucionales de pagos y verificar que las transferencias se realicen con oportunidad.

Responsable: Jefe Departamental de Tesorería

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Recibir, custodiar los títulos de crédito, valores y reportes sobre los diferentes rubros de ingresos elaborados por Rentas; y entregar al Departamento de Contabilidad para su registro y archivo, y ejecutar los respectivos depósitos bancarios;
5. Custodiar las garantías sobre obras y servicios;
6. Efectuar los pagos de la municipalidad, por medio del SPI, SISTEMA DE PAGOS INTERBANCARIOS revisar la documentación de soporte que permita un control adecuado de las transacciones municipales;
7. Elaborar y tramitar certificaciones, depósitos y giros bancarios que sean necesarios;
8. Gestionar bajas en especies valoradas en coordinación con Rentas, realizar cálculos y liquidaciones de impuesto a la renta y conferir certificados que sean de su competencia;
9. Coordinar actividades con los demás departamentos, especialmente con Contabilidad Y Rentas a efectos del envío oportuno y sistemático de la documentación correspondiente;
10. Supervisar a la persona encargada sobre los informes de

garantías, pólizas y demás documentos de su custodia y que se encuentren próximos a su vencimiento;

11. Pagar sueldos y salarios, a los servidores del GAD Municipal;
12. Participar en las entregas – recepción de valores y efectuar el control concurrente;
13. Colaborar en el diseño de Ordenanzas, Reglamentos, Manuales de Procedimientos, que tienen relación con sus actividades;
14. Evaluar permanentemente las actividades generales, como aquellas determinadas para el personal de su área de trabajo y garantizar a base de procedimientos adecuados de gestión el cumplimiento de los objetivos institucionales; Coordinar con las demás dependencias, especialmente del área financiera, el análisis y propuestas para una autogestión económica financiera que permita mejorar sustancialmente las fuentes de ingresos municipales;
15. Realizar acciones conducentes para la recuperación de cartera vencida y ejecutar los trámites coactivos correspondientes;
16. Administrar los recursos financieros de manera eficiente, efectiva, asegurando un óptimo rendimiento de los mismos para garantizar la disponibilidad;
17. Efectivizar los pagos de conformidad con las órdenes que recibiere de la autoridad competente, realizando el control concurrente debido;
18. Verificar la correcta transferencia de los créditos recibidos, sea éste total o parcial, tributarios o de cualquier otro origen;
19. Depositar íntegramente los fondos municipales, en la cuenta establecida para el efecto;

20. Depositar los fondos correspondientes a terceros, en cuenta especial a favor de las instituciones beneficiarias, en condiciones de seguridad y en los plazos previstos;
21. Vigilar las inversiones y el endeudamiento municipal;
22. Asistir al Director Financiero, en el desarrollo de programas de recaudación de las rentas municipales; Exigir a los contribuyentes que a través de la Unidad de Gestión de Cobranza y Sección de Coactivas paguen los tributos que por distintos conceptos adeudan a la institución;
23. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
24. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Pagos del GAD Municipal (Sistema de pagos interbancarios);
5. Bajas de especies valoradas;
6. Actas de entrega – recepción de valores;
7. Depósitos de valores en la cuenta del GAD Municipal,
8. Depósito de valores en cuentas de terceros.

UNIDAD DE RECAUDACIÓN

Misión.

Lograr el recaudo eficiente y oportuno de los tributos, por parte de los contribuyentes, mediante mecanismos adecuados de recaudación.

Responsable: Jefe de la Unidad de Recaudación

Atribuciones y Responsabilidades.

9. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación(PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
10. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
11. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
12. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato;
13. Dirigir las operaciones de recaudación del Municipio Santa Ana, tomando en consideración los procedimientos determinados por la Ley;
14. Recaudar y custodiar los recursos financieros que ingresan por pago de tributos determinados en las leyes y ordenanzas vigentes;
15. Depositar en condiciones de seguridad los recursos financieros que hayan sido recaudados en el día;
16. Mantener un estricto control de los valores recaudados y documentos en custodia;

17. Realizar arqueos sorpresivos a las cajas; Atención a los usuarios del área en los trámites correspondientes;
18. Programar conjuntamente con el Tesorero, la recaudación de títulos de crédito, de impuestos municipales, predios urbanos y rústicos, patentes, multas, alcabalas, contribución de mejoras y demás ingresos establecidos en el presupuesto municipal; en coordinación con el área respectiva de trabajo y la Oficina de Rentas;
19. Apoyar en el pago y depósitos bancarios de fondos de terceros;
20. Prestar apoyo en la administración de la documentación y archivo de los títulos de crédito;
21. Llevar registros e inventarios de los títulos de crédito; así como de los pagos efectuados y lo que se encuentran en mora e informar oportunamente a la Tesorería;
22. Participar en los procedimientos coactivos que establezca la municipalidad como en los procesos de baja de títulos, para cuya finalidad preparará los informes de respaldo correspondientes;
23. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos;
y,
24. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA)

2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Informes de recaudación;
5. Plan de mejora del proceso de recaudación.

UNIDAD DE GESTIÓN DE COBRANZA Y COACTIVAS

Misión.

Hacer cumplir las obligaciones vencidas a favor del municipio.

Responsable: Jefe de Unidad de Gestión de Cobranza y Coactivas.

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Planificar anualmente en coordinación directa con Tesorería las acciones legales a tomarse;
5. Verificar la cartera vencida y elaborar las notificaciones de pago y colaborar en el establecimiento de procedimientos coercitivos para el pago de obligaciones por parte de los contribuyentes;
6. Iniciar la jurisdicción coactiva por los títulos de crédito y demás obligaciones vencidas a favor del municipio;
7. Remitir informes periódicos de los alcances obtenidos por la unidad en las cuentas por cobrar;
8. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal

vigente en el área de su competencia, de manera especial el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos;

y,

9. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación (PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Plan de acciones legales;
5. Notificaciones de pago;
6. Juicios de coactivas.

DEPARTAMENTO DE RENTAS

Misión.

Generar ingresos a través de la correcta emisión de los títulos (impuestos, tasas y contribuciones de mejoras), basándose en la correcta aplicación de leyes, reglamentos, ordenanzas e instructivos, mediante procedimientos transparentes de determinación control y reclamos, brindando una atención ágil y oportuna a los contribuyentes.

Responsable: Jefe Departamental de Rentas.

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y/o de la Unidad;

2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el "Código de Ética" del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Planificar y controlar los procesos tributarios y no tributarios, mediante la aplicación correcta de las ordenanzas municipales y leyes correspondientes;
5. Dirigir, organizar, coordinar y controlar la gestión del Departamento y aplicar las leyes y reglamentos;
6. Ejercer la política tributaria aprobada por el Concejo;
7. Vigilar el movimiento rentístico de la Municipalidad, tomando en cuenta el presupuesto de ingresos y el constante mejoramiento de los procedimientos de emisión de títulos de crédito, timbres, bonos, y demás documentación utilizada en la administración de rentas;
8. Verificar y liquidar los ingresos municipales de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes;
9. Aplicar las tasas retributivas de los servicios públicos de acuerdo con las ordenanzas correspondientes;
10. Determinar los demás impuestos adicionales, inclusive los que cobra el municipio en calidad de agente de retención y deducir las comisiones que por estos conceptos se establecen en la ley;
11. Atender las solicitudes y calcular las deducciones a que tiene derecho la ciudadanía;
12. Aplicar las tablas progresivas contempladas en la Ley;
13. Elaborar informes de títulos de crédito emitidos y entregados a Tesorería y Contabilidad;
14. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal

vigente en el área de su competencia, de manera especial el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización (COOTAD), el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,

15. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

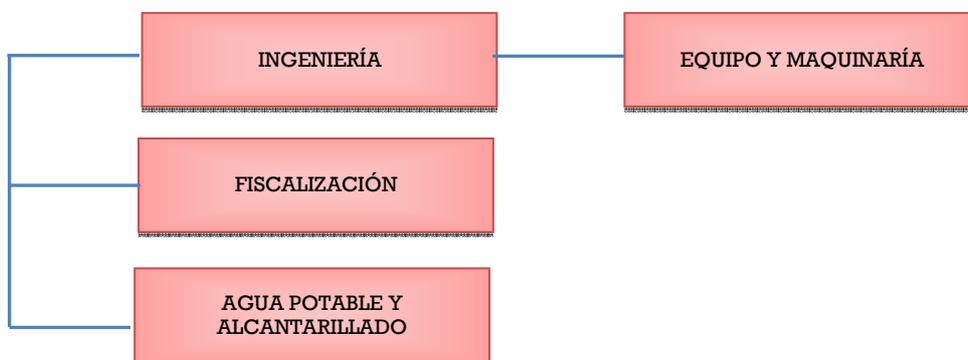
Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Informe de títulos de crédito emitidos;
5. Plan de exoneración de impuestos;
6. Informes sobre aplicación de impuestos, tasas y contribuciones.

3.5.6.4. PROCESOS GENERADORES DE VALOR

3.5.6.4.1. DIRECCIÓN DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS

Estructura Básica.- La Dirección de Obras Públicas se gestionará a través de:



Misión.

Llevar a cabo la construcción de obras aprobadas y priorizadas en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y Plan Operativo Anual, asegurando el cumplimiento de objetivos y la generación de productos que satisfagan los requerimientos ciudadanos para su buen vivir.

Responsable. Director de Obras Públicas

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), de la Dirección, Departamento y/o de la Unidad;
2. Realizar evaluaciones cuatrimestrales y anuales de cumplimiento del POA de la Dirección, Departamento y/o Unidad, con indicadores de gestión, mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Dirigir, coordinar y controlar la buena marcha de la Dirección, Departamentos y/o Unidades a su cargo;
4. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el "Código de Ética" del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
5. Asistir a las sesiones del Concejo, con voz informativa, cuando se lo requiera por asuntos del ámbito de su competencia;
6. Asesorar al Alcalde, Directores, Jefes Departamentales y de Unidad, en los asuntos inherentes a la administración municipal, en el ámbito de su competencia, cuando sea requerido;
7. Administrar, planificar y ejecutar las obras públicas priorizadas en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y Plan Operativo Anual (POA), o aprobadas por el GAD Municipal, mediante contratos, convenios,

concesiones;

8. Realizar la apertura, conservación y mantenimiento de las vías y otros lugares públicos del Cantón, de conformidad a las competencias asignadas a los GADs Municipales y/o mediante convenios con el GAD Provincial;
9. En coordinación con la Dirección de Planificación Territorial, elaborar estudios y proyectos, orientados al desarrollo y construcción vial, de caminos y puentes, de infraestructura física y de ornamentación de poblados, dentro de la jurisdicción Urbana del Cantón;
10. Realizar estudios preliminares de obras a ser consideradas en concordancia a los Planes establecidos y al criterio de la población, en el área de su incumbencia, los que de ser del caso pasarán a la Dirección de Planificación Territorial para las fases posteriores de los estudios y diseños;
11. Administrar eficiente y eficazmente el equipo caminero del GAD Municipal, con la finalidad de atender y satisfacer equitativamente las necesidades de la población del cantón Santa Ana de Cotacachi;
12. Fiscalizar la obra pública que realiza la Municipalidad en lo que se refiere al control previo y concurrente para asegurar el cumplimiento de los contratos y la buena calidad de los mismos;
13. Garantizar la calidad de las obras que por administración directa realiza el Municipio;
14. Propiciar la veeduría ciudadana para el control de la obra pública que se proyecta y ejecuta en coordinación con el Departamento de Participación Ciudadana;
15. Considerar la variable ambiental en todas las acciones que se implementen;
16. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal

vigente en el área de su competencia, de manera especial lo estipulado en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,

17. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación (PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Veedurías ciudadanas para el control de la obra pública;
5. Obras ejecutadas.

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y PROYECTOS

Misión.

Formular propuestas y soluciones técnicas para el desarrollo y construcción de proyectos de infraestructura con la finalidad de elevar los niveles de cobertura, calidad y productividad de los servicios municipales, en beneficio de la comunidad del Cantón.

Responsable: Jefe Departamental de Estudios y Proyectos

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y/o de la Unidad;

2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Elaborar programas y proyectos de desarrollo urbano y rural que sean de beneficio para la colectividad del Cantón;
5. Planificar proyectos de desarrollo urbano y rural;
6. Implementar un sistema de información de planificación y presupuesto;
7. Identificar las necesidades de los sectores sociales del Cantón Santa Ana de Cotacachi;
8. Realizar estudios de factibilidad para determinar la construcción de obras civiles;
9. Analizar y proponer prioridades de estudios y proyectos de obras;
10. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos;
- y,
11. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA),
2. Plan Anual de Contratación(PAC),

3. Programa y proyectos de desarrollo Urbano y rural.
4. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
5. Priorización de estudios y proyectos de obras.

DEPARTAMENTO DE FISCALIZACIÓN

Misión.

Control de especificaciones técnicas, plazos, costos y demás obligaciones en materia de obra pública, determinando los procedimientos técnicos e instrumentos de operación indispensables para el cumplimiento de los objetivos en base a las leyes pertinentes.

Responsable: Jefe del Departamento de Fiscalización

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el "Código de Ética" del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Fiscalizar mediante el control previo y concurrente los contratos de construcción de obras públicas que se hayan firmado entre los contratistas privados y el GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
5. Controlar la realización de obras por administración directa o por contrato y el cumplimiento efectivo de las especificaciones técnicas y demás obligaciones contractuales;

6. En las obras que ejecuten por administración directa se realizará el seguimiento y control a la calidad de las mismas, así como la buena utilización de los equipos y materiales asignados;
7. Colaborar con Auditoría Interna, así como con los funcionarios de la Contraloría General del Estado, en lo referente a la fiscalización y al control posterior de las obras contratadas;
8. Elaborar informes técnicos para conocimiento del Sr. Alcalde y del Concejo, con respecto a los resultados obtenidos de la verificación de las Obras y determinar los casos de incumplimientos en cuanto al cronograma de trabajo determinados;
9. Intervenir en la entrega-recepción de las obras y elaborar las actas correspondientes en cuanto a recepción provisional y definitiva;
10. Participar en la elaboración de planillas de pago y planillas de reajuste de precios;
11. Diseñar y mantener cuadros sobre estándares de rendimiento de materiales y de mano de obra, así como de costos de presupuestos de los diversos insumos que intervienen en la obra pública;
12. Informar al Director de Obras Públicas, sobre el incumplimiento de las cláusulas del contrato, así como de los cambios que se efectúen, previa la autorización respectiva;
13. Realizar estudios de factibilidad que determinen la conveniencia o no de la ejecución de una obra;
14. Efectuar ensayos de materiales para verificación del cumplimiento de las especificaciones técnicas;
15. Llevar un registro actualizado de los estudios realizados;
16. Establecer de común acuerdo con la Dirección de Obras

Públicas y el Departamento Construcción y Mantenimiento de Obras y Bienes Públicos y Saneamiento y Alcantarillado, prioridades de estudios y proyectos de obras, manteniendo una estrecha colaboración con la Dirección de Planificación Territorial;

17. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial lo estipulado en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
18. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA)
2. Plan Anual de Contratación (PAC)
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Informes de control previo y concurrente;
5. Informes técnicos de incumplimientos de contratistas;
6. Actas de entrega recepción de obras;
7. Planillas de reajustes de precios;
8. Ensayos de materiales.

AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

Misión.

Dar mantenimiento a los bienes del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi, controlar la especificación técnica, plazo, costo y otras obligaciones en materia de obras públicas de agua potable

y alcantarillado que se realicen por administración directa, o ínfima cuantía.

Controlar el buen funcionamiento del sistema de aguas servidas desde la conducción hasta la descarga final y el mantenimiento de la laguna de oxidación en el sector urbano y rural, así como también las aguas producidas por la precipitación pluvial o aguas lluvias.

Responsable: Jefe del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Controlar la realización de obras por administración directa o por contrato de ínfima cuantía,
5. Controlar el cumplimiento efectivo de las especificaciones técnicas y demás obligaciones contractuales
6. Realizar inspecciones de campo, evaluación de cantidad de obra y elaborar presupuestos, cronogramas de trabajo, especificaciones técnicas, y más documentos precontractuales para la ejecución de la obra de ínfima cuantía;
7. Participar en la elaboración de planillas de pago de los contratos de ínfima cuantía;

8. Diseñar y mantener cuadros sobre estándares de rendimiento de materiales y de mano de obra, así como de costos de presupuestos de los diversos insumos que intervienen en la obra pública;
9. Efectuar levantamientos topográficos en coordinación con la Dirección de Planificación Territorial;
10. Cuando las obras se realicen por administración directa, aprobar la utilización de equipos pertenecientes al GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi y realizar el control respectivo de los materiales utilizados;
11. Planificar la ejecución de obras y mantenimientos, conjuntamente con la Dirección de Obras Públicas Municipal;
12. Organizar y diseñar estrategias de mantenimiento de áreas verdes y de esparcimiento público;
13. Administrar el servicio de alcantarillado con el propósito de mantener en forma adecuada el sistema de evacuación de aguas servidas para procurar la salud de los habitantes y preservar la calidad del medio ambiente, es la única autorizada para hacer conexiones domiciliarias externas y cualquier reparación en el sistema;
14. Enfrentar el problema de la instalación de redes de evacuación de aguas servidas y pluviales, generando información que permita establecer la relación existente entre la oferta y la demanda e identificar con precisión las posibles necesidades de colectores, y redes de alcantarillados futuros, con sus potenciales costos;
15. Planificar y ejecutar el mantenimiento de las redes actuales de alcantarillado, la reposición de las redes obsoletas, tanto en el sector urbano como en las parroquias rurales del cantón;
16. Controlar los vertidos a las redes de colectores generales,

estableciendo las limitaciones de caudal y contaminación en función de las características de la red y de las instalaciones de tratamiento, en el marco de las prescripciones básicas de la normativa municipal;

17. Responder a las nuevas urbanizaciones con la dotación de redes de evacuación de aguas servidas con materiales apropiados que garanticen la seguridad en sus instalaciones;
18. Procurar la capacitación permanente del personal encargado del servicio de Alcantarillado, de acuerdo a sus políticas, estrategias y capacidad financiera;
19. Operar y administrar las redes de tuberías de alcantarillado sanitario y pluvial, así como proyectarse hacia el tratamiento de las aguas residuales tratando de eliminar o disminuir los procesos de contaminación a los recursos hídricos de los cauces naturales;
20. Elaborar los estudios y proyectos necesarios para dotar del servicio de evacuación de aguas servidas a toda la población urbana del cantón Santa Ana, así como de sus correspondientes plantas de tratamiento;
21. Coordinar la integración de comités, cuya finalidad principal sea la participación de las comunidades rurales en el proceso de los estudios y/o proyectos, de alcantarillados informando y coordinando estas actividades tanto con el Alcalde, como con el Concejo Municipal;
22. Implantar nuevas técnicas para mejorar la operación, mantenimiento y reposición de tuberías en los sistemas de alcantarillado sanitario y pluvial, en los sectores urbano y rural;
23. Aplicar los programas de mantenimiento preventivo de vertederos, aliviaderos, pozos de revisión y rejillas en

- todas las instalaciones de los sistemas de alcantarillado;
24. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial lo estipulado en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
 25. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

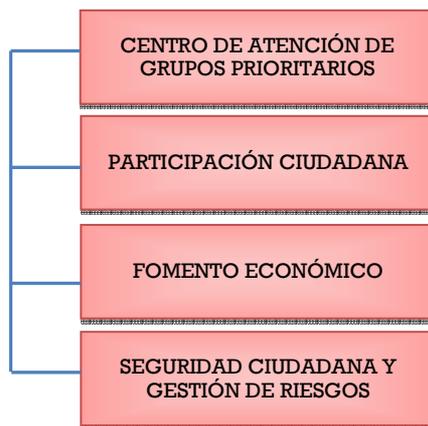
Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación (PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Informe de inspecciones realizadas;
5. Informe técnico de incumplimiento de contratistas (ínfima cuantía);
6. Actas de entrega recepción de obra de contrato de ínfima cuantía;
7. Planillas de contrato de ínfima cuantía;
8. Informe mensual de avance de obras de los contratos de ínfima cuantía;
9. Informe mensual de avance de obras y materiales utilizados en el proceso de construcción por administración directa;
10. Informe de actividades realizadas en el mantenimiento del sistema de agua servidas;
11. Estándares de rendimiento de materiales;
12. Levantamientos topográficos.

13. Programas de mantenimiento preventivo de vertederos, aliviaderos, pozos de revisión y rejillas en todas las instalaciones de los sistemas de alcantarillado;
14. Programas de mantenimiento preventivo de vertederos aliviaderos y posos de alcantarillado;
15. Planes de mantenimiento de redes de alcantarillado;
16. Planes de ejecución de obras y mantenimientos de áreas verdes.

3.5.6.4.2. DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL

Estructura básica.- La Dirección de Gestión del Desarrollo Territorial se gestionará a través de:



Misión.

Dirigir el desarrollo físico y armónico del cantón, de forma planificada y ordenada garantizando la conservación de los recursos naturales, trabajando en equipo y en coordinación con otras dependencias municipales y con la participación de la ciudadanía para suministrar servicios con calidad, equidad y eficiencia a los habitantes de Santa Ana de Cotacachi.

Responsable: Director de Gestión del Desarrollo Territorial

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual

(POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), de la Dirección;

2. Realizar evaluaciones cuatrimestrales y anuales de cumplimiento del POA de la Dirección, Departamento y/o Unidad, con indicadores de gestión, mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Dirigir, coordinar y controlar la buena marcha de la Dirección, Departamentos y/o Unidades a su cargo;
4. Asistir a las sesiones del Concejo, con voz informativa, cuando se lo requiera por asuntos del ámbito de su competencia;
5. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana;
6. Asesorar y asistir técnicamente a la Municipalidad de Santa Ana, Alcalde, Comisiones del Concejo Cantonal y demás dependencias municipales, en los asuntos inherentes a la administración municipal, en el ámbito de su competencia, cuando sea requerido;
7. Elaborar proyectos arquitectónicos para equipamiento urbano – rural, que se harán de acuerdo a las definiciones y prioridades establecidas en los Planes de desarrollo cantonal /parroquial /provincial y en coordinación con la Dirección de Obras Públicas;
8. Realizar los estudios de arquitectura que sustenten la elaboración de los proyectos respectivos;
9. Establecer los presupuestos de los proyectos diseñados y sus respectivas programaciones de ejecución de las diferentes obras;
10. Elaborar y ejecutar el Plan de Ordenamiento Urbano de Santa Ana de Cotacachi;
11. Generar y mantener actualizada la información

- cartográfica del Cantón Santa Ana de Cotacachi con las modificaciones físicas y funcionales registradas;
12. Proponer ordenanzas de control para el cumplimiento de la normativa urbanística referida al fraccionamiento del suelo, edificación y construcción;
 13. Apoyar y coordinar la ejecución y actualización del Plan de Ordenamiento Territorial, en estrecha relación con la Dirección Técnica de Planificación;
 14. En coordinación con la Dirección de Obras Públicas, elaborar estudios y proyectos, orientados al desarrollo y construcción vial, de caminos y puentes, de infraestructura física y de ornamentación de poblados, dentro de la jurisdicción Urbana del Cantón;
 15. Propiciar la participación activa y la toma de decisiones en la ejecución del ordenamiento territorial, de los ciudadanos y ciudadanas del Cantón;
 16. Mantener una base geográfica del ordenamiento territorial;
 17. Facilitar la equidad en el acceso a la información territorial generada en los distintos sectores ciudadanos;
 18. Propiciar la toma de decisiones en base al ordenamiento territorial, tanto al interior de las dependencias del Municipio como al exterior de la Institución, contribuyendo con ello al desarrollo humano sustentable del Cantón;
 19. Regular el uso del suelo, implantación de nuevas urbanizaciones, zonas de protección ambiental, incorporación de nuevas zonas al desarrollo urbano;
 20. Controlar las construcciones que se ejecutan en el cantón verificando que cuenten con los respectivos permisos y cumplan con las normas técnicas especificadas en los respectivos planos aprobados;
 21. Planificar el desarrollo físico del GAD Municipal, a fin de

- ayudar a su desenvolvimiento administrativo – funcional y prestar un mejor y eficiente servicio a la ciudadanía;
22. Estudiar, programar, diseñar y determinar los costos de obras urbanísticas;
 23. Mantener el archivo de planos aprobados para edificaciones y urbanizaciones ejecutadas en el Cantón;
 24. Actualizar permanentemente el plan de Organización urbano y rural del cantón;
 25. Formar equipos de trabajo en las diferentes áreas de su gestión, con asignación adecuada de tareas para el personal a su cargo, con el objetivo de ubicar en detalle sus responsabilidades, de acuerdo al Plan Operativo Anual de actividades del área para efectos de poder controlar su ejecución y evaluación;
 26. Elaborar informes de adjudicación de bienes mostrencos, particiones judiciales, y extrajudiciales;
 27. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial el Código Orgánico de Organización Territorial y Descentralización (COOTAD) y las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
 28. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad;

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC); Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
3. Proyectos arquitectónicos institucionales;

4. Estudios arquitectónicos;
5. Plan de ordenamiento urbano;
6. Cartografía del cantón;
7. Archivo de planos aprobados.

GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA

Misión.

Atender con calidad y calidez, a la población de grupos de atención prioritaria en el cantón de Santa Ana de Cotacachi, a fin de promover la calidad de vida y el buen vivir

Responsable: Jefe del Departamento de Grupos de Atención Prioritaria

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución;
5. Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los

- grupos de atención prioritaria;
6. Instituir el sistema cantonal de protección integral para los grupos de atención prioritaria;
 7. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
 8. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria;
5. Consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria;
6. Sistema cantonal de protección integral para los grupos de atención prioritaria.

DEPARTAMENTO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Misión.

Promover e incentivar el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana, mediante acciones destinadas a estimular y consolidar a los pueblos, los movimientos sociales y a la ciudadanía en las decisiones clave del nuevo modelo de desarrollo.

Responsable: Jefe del Departamento de Participación Ciudadana

Atribuciones y Responsabilidades.. Son funciones del Departamento de Participación Ciudadana las siguientes:

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación(PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Informar el cumplimiento de actividades del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Facilitar la interlocución entre el Municipio y las distintas expresiones organizadas de la ciudadanía, para lo cual se debe mantener actualizado el inventario de las organizaciones de la sociedad civil del cantón;
5. Socializar en el territorio cantonal, las políticas para la participación ciudadana y el control social en la gestión pública del GAD Municipal;
6. Orientar la aplicación de procesos, mecanismos y herramientas del Sistema Cantonal de Participación Ciudadana y Control Social;
7. Desarrollar acciones que contribuyan a mejorar la relación entre el Municipio y la sociedad civil;
8. Impulsar, apoyar y orientar a las organizaciones barriales debidamente inscritas en la municipalidad para que elaboren sus Planes Operativos de Trabajo, dando prioridad a las organizaciones que comparten con la municipalidad esfuerzos y recursos;
9. Elaborar el Presupuesto Participativo, siendo este una forma de cogestión municipal, que tiene por objeto

principal incorporar a la comunidad en el proceso de determinación de la inversión de recursos municipales, a través de un proceso de participación ciudadana normado y transparente que buscará mejorar las condiciones y calidad de vida de la población, a través de la distribución equitativa de los recursos;

10. Coordinar la inserción en el Presupuesto Municipal de los costos de inversión de las obras priorizadas en el Presupuesto Participativo;
11. Propiciar mecanismos de rendición de cuentas permanentes y constantes de la gestión municipal;
12. Coordinar con las organizaciones de la sociedad civil para que hagan uso del derecho al control social de todos los asuntos públicos que afecten directa o indirectamente a la comunidad;
13. Propiciar y crear, por todos los medios, una cultura de pago en la comunidad sobre los impuestos, tasas, contribuciones y demás tributos municipales;
14. En coordinación con la unidad de Imagen y Comunicación, difundir por los medios de comunicación disponibles (prensa, radio, televisión, perifoneo y material impreso) la ejecución de obras municipales, mensajes de motivación y conciencia ciudadana para exigir derechos y cumplir con obligaciones, programas de trabajo comunitario, civismo, respeto, solidaridad, protección, seguridad ciudadana y otros relacionados;
15. Desarrollar las capacidades de los funcionarios municipales y autoridades locales para cumplir su rol de promotor de la participación y el desarrollo cantonal;
16. Impulsar la elaboración de iniciativas ciudadanas para la participación y fiscalización de la gestión municipal;
17. Promocionar y fomentar la autogestión comunitaria, con

- énfasis en implementación de proyectos productivos y de servicio de manera especial los grupos vulnerables;
18. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
 19. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA)
2. Plan Anual de Contratación(PAC)
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Presupuesto Participativo
5. Veedurías ciudadanas y control social

DEPARTAMENTO DE TURISMO Y ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA

Misión.

Ejecutar y Desarrollar acciones conducentes a fortalecer las áreas de Turismo e incentivar la producción y una economía social y solidaria del Cantón; sentar bases sólidas que coadyuven al progreso de la población a través del Turismo y la Producción.

Responsable: Jefe Departamental de Turismo y Economía Social y Solidaria.

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del

Departamento y/o de la Unidad;

2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Promover y desarrollar Planes, Programas y Proyectos en el campo relacionado con el Turismo en el Cantón, para la implementación de las competencias descentralizadas y acorde con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial;
5. En coordinación con el Departamento de Gestión de Recursos Naturales, Ambientales y Aseo, elaborar estudios y proyectos, de remediación ambiental e impulso del ecoturismo del cantón y región;
6. Elaborar los proyectos de ordenanzas, reglamentos sobre la materia, para aprobación del Concejo y del Alcalde;
7. Promover la Capacitación turística, involucrando a Instituciones Públicas y Privadas relacionadas con el Turismo, así como también a los ciudadanos del Cantón;
8. Realizar inspecciones de campo en cuanto a turismo se refiere para el control de calidad de los servicios que se ofertan al turista;
9. Calificar y Clasificar los permisos de funcionamiento y emitir la respectiva licencia a los servidores turísticos;
10. Efectuar gestiones Interinstitucionales en Representación de la máxima Autoridad, para lograr el apoyo en la implementación de Programas y Proyectos a ejecutarse;
11. Promover la cooperación de los medios de comunicación colectiva para el desarrollo de las actividades Turísticas;

12. Elaborar y mantener el archivo fotográfico digital del Cantón;
13. Realizar visitas conforme a una programación establecida para verificar si los establecimientos turísticos, cumplen con las Normas de la Ley de Turismo y sus Reglamentos, así como el COOTAD y las Ordenanzas vigentes;
14. Colaborar en la Recopilación de datos e información a través de encuestas, para mantener una base de datos, de los prestadores de servicios turísticos en las comunidades y parroquias del Cantón y tener un Catastro Turístico actualizado;
15. Incentivar la creación de microempresas rurales o empresas comunitarias, productivas logrando apoyo para cobertura de créditos para su conformación y puesta en funcionamiento;
16. Apoyar e incentivar el ahorro y el establecimiento de crédito para inversiones productivas;
17. Gestionar apoyo de otras instituciones nacionales o extranjeras en asesoría y transferencia tecnológica en aspectos productivos;
18. Canalizar apoyo técnico y económico, nacional e internacional para la generación de microempresas que apoyen a los sectores sociales menos favorecidos;
19. Promover las Cajas de Ahorro y Crédito para que los recursos económicos sean colocados en actividades productivas;
20. Fomentar la producción agroecológica y optimizar la materia prima;
21. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas

de derecho privado que dispongan de recursos públicos;
y,

22. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Planes, programas y proyectos de turismo;
5. Planes, programas y proyectos productivos;
6. Proyecto de remediación ambiental e impulso al ecoturismo;
7. Permisos de funcionamiento turístico;
8. Licencias de servidores turísticos.

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD CIUDADANA Y GESTIÓN DE RIESGOS

Misión.

Apoyar en gestión de la seguridad a la ciudadanía, en coordinación con el Consejo Cantonal de Seguridad, mediante acciones de prevención y mitigación a los efectos de los fenómenos naturales o de aquellos provocados por el hombre, trabajados sobre la base de planes y programas de protección tendientes a preservar el orden, la seguridad y la tranquilidad social en el cantón, en coordinación con las autoridades parroquiales, cantonales, provinciales y nacionales, así como con los sectores sociales públicos y privados.

Integrar, coordinar y apoyar al Consejo de Planificación Cantonal y Consejo de Seguridad Ciudadana, para el correcto cumplimiento

de sus funciones.

Orientar la aplicación de procesos, mecanismos y herramientas del Sistema Cantonal de Participación Ciudadana y Control Social.

Responsable: Jefe del Departamento de Seguridad Ciudadana

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación(PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el Informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Planificar conjuntamente con todas las instituciones locales gubernamentales y no gubernamentales todas las acciones de prevención, control y contingencia relacionados a la gestión de riesgos y la seguridad ciudadana;
5. Coordinar las funciones en materia de Protección Civil, competencia del Municipio, en los términos de las disposiciones legales y administrativas aplicables;
6. Asesorar al Alcalde y al cabildo en temas de seguridad ciudadana, desastres y contingencia para delinear las políticas y directrices encaminadas a solucionar tales emergencias;
7. Desarrollar una cultura de prevención y gestión de

emergencias en el GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi, integrando los actores de la sociedad civil en la toma de decisiones;

8. Coordinar la prevención y combate a la delincuencia, drogadicción, prostitución, robo y demás actos que atenten contra la vida, la salud, los derechos, la moral y las buenas costumbres de los habitantes del cantón Santa Ana de Cotacachi;
9. Proponer, coordinar y evaluar los planes y sistemas tendientes a mejorar los servicios de seguridad, protección y prevención de desastres naturales, socio naturales o antrópicos, con miras a disminuir sus efectos;
10. Identificar y atender prioritariamente a la población ubicada en sectores de alto riesgo, sobre la base de las políticas de solidaridad, participación ciudadana, economía, descentralización y desarrollo institucional;
11. Elaborar e impartir directrices que orienten la marcha de los servicios que prestan las diferentes dependencias municipales, así como la supervisión sobre el cumplimiento de leyes, decretos, ordenanzas, directivas, disposiciones y más normas vinculadas con las políticas de seguridad;
12. Evaluar y monitorear permanentemente las políticas, planes, programas y proyectos de seguridad ciudadana así como de las vulnerabilidades relacionadas con factores naturales y antrópicos y proponer sus correctivos;
13. Establecer con claridad las zonas de la ciudad y cantón donde se presentan mayor número de hechos delictivos y coordinar con la Policía Nacional la intervención;
14. Coordinar con todos los departamentos del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi a fin de disponer información y recursos que sean necesarios para

- conjuntamente con las autoridades policiales, parroquiales y barriales desarrollar acciones integrales en materia de prevención y control de la delincuencia;
15. Informar a la ciudadanía sobre todas las acciones y resultados de las actividades realizadas en los diferentes sectores de la ciudad y cantón a fin de transparentar el proceso;
 16. Elaborar un programa de seguridad pública preventiva integrándola todos los actores locales, para que el municipio y la comunidad puedan realizar en forma oportuna y efectiva acciones contra la delincuencia;
 17. Proponer y establecer cursos de capacitación, actualización y especialización para todo el cuerpo de seguridad municipal;
 18. En coordinación con el departamento de Participación Ciudadana, proponer criterios de colaboración con las instituciones educativas, directivas barriales y organizaciones de participación ciudadana para implantar programas de seguridad y desarrollar cultura y técnicas en materia de prevención del delito;
 19. Generar desde una perspectiva local, las políticas de prevención de la seguridad ciudadana para garantizar la calidad de vida en el cantón y como consecuencia convertirse en el vértice del sistema municipal de seguridad;
 20. Desarrollar programas de atención integral y rehabilitación de los sectores de población con riesgo social: mujeres, ancianos, jóvenes y niños y niñas;
 21. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas

de derecho privado que dispongan de recursos públicos;
y,

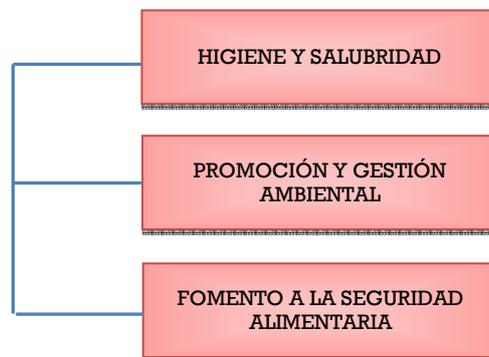
22. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Ejecución y coordinación de planes de seguridad ciudadana;
5. Monitoreo y control de amenazas de riesgos antrópicos y naturales.

3.5.6.4.3. DIRECCIÓN GESTIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL

Estructura Básica.-



Misión.

Identificar, prevenir, corregir y controlar la contaminación, la protección del ambiente, la conservación y recuperación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del Cantón.

Responsable: Director y jefes de Gestión Ambiental

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana;
4. Organizar, coordinar y ejecutar estrategias de manejo y conservación del medio natural;
5. Establecer alianzas con Instituciones públicas y Organizaciones privadas, sociales, académicas y comunitarias para conservar la biodiversidad social y ecológica del Cantón;
6. Declarar de interés prioritario para la conservación y manejo sustentable, los bosques nativos y biodiversidad del Cantón;
7. Precautelar el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales no renovables;
8. Planificar y ejecutar acciones sostenibles para la manutención y manejo de las cuencas hidrográficas abastecedoras de agua y/o servicios ambientales;
9. Coordinar y ejecutar con la Dirección de Planificación Territorial el ordenamiento territorial del Cantón;
10. Implementar acciones de forestación, reforestación y restauración en el marco del manejo forestal sustentable;
11. Coordinar con diferentes Instituciones públicas, académicas, organizaciones privadas, no

gubernamentales y comunitarias labores de prevención, monitoreo y control ambiental de manera integral, enmarcados en los planes y estrategias que para el efecto se propicien;

12. Asesorar a las diversas Instancias municipales en asuntos ambientales de manera que sea asumido como un eje transversal;
13. Establecer nexos y alianzas con organismos locales, nacionales e internacionales, en la perspectiva de impulsar una base física sostenible para el desarrollo cantonal;
14. Promover la participación y consulta ciudadana para lograr usos adecuados de los recursos naturales y la utilización de tecnologías más sanas y seguras y de mayor productividad;
15. Comprobar que las actividades públicas y privadas se encuentren dentro de los parámetros ambientales previstos por las leyes y otras normas jurídicas;
16. Planificar e implementar programas de educación ambiental y concienciación ciudadana para el uso, manejo y conservación de los recursos naturales del Cantón;
17. Gestionar y asumir las competencias que en el área ambiental se definan en el proceso de descentralización con el Ministerio del Ambiente
18. Expedir regulaciones y vigilar el cumplimiento de normas técnicas y parámetros generales de protección ambiental, aplicables en actividades potencialmente contaminantes;
19. Proteger , mantener y proyectar los espacios públicos y áreas de esparcimiento público;
20. Entregar permisos ambientales a las actividades que por su relevancia lo requieran;
21. Elaborar estudios y proyectos, concernientes a la

- explotación normada y medida del medio ambiente;
22. En coordinación con el Departamento de Turismo y Producción, elaborar estudios y proyectos, de remediación ambiental e impulso al ecoturismo del cantón y región;
 23. Cuidar el cumplimiento de las normas legales sobre saneamiento ambiental y especialmente las relacionadas con faenamiento, ruidos, olores desagradables, humo, gases tóxicos, polvo atmosférico y demás factores que pueden afectar la salud y bienestar de la población, coordinar acciones con el Departamento de Justicia Policía y Vigilancia;
 24. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; y,
 25. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación (PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Planes de forestación y reforestación;
5. Programas de educación ambiental;
6. Permisos ambientales.

3.5.6.4.4. DIRECCIÓN DE CULTURAS Y RECREACIÓN

Estructura Básica.-



Misión.

Generar políticas que permitan desarrollar programas educativos, culturales y deportivos en busca de lograr una formación integral que promueva los valores básicos para la convivencia, dirigido a fomentar actitudes responsables y democráticas con la participación activa y solidaria de la ciudadanía.

Enriquecer espiritualmente al ser humano involucrando a los agentes culturales para perfeccionar los procesos socioculturales y propiciar un desarrollo armónico y culto de la población.

Promover y desarrollar la cultura física y la recreación en la ciudadanía en general, mediante criterios que surjan la agrupación de parroquias, barrios, organismos y asociaciones implicados en la promoción del deporte, la educación física y la recreación, ofreciendo espacios deportivos para uso de la ciudadanía.

Crear conciencia en la población del cantón Santa Ana de la responsabilidad del uso y mantenimiento y conservación del patrimonio, sea este cultural (tangibles o intangibles) o natural.

Responsable: Director y Jefe de Culturas Patrimonio, Deporte y Recreación

Atribuciones y Responsabilidades.

1. Elaborar, implementar y ejecutar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), del Departamento y/o de la Unidad;
2. Presentar el informe de actividades y de cumplimiento del POA, en forma mensual, cuatrimestral y anual, con Indicadores de Gestión mediante el sistema de semaforización y la identificación de riesgos;
3. Cumplir y hacer cumplir los preceptos, principios y valores, establecidos en el “Código de Ética” del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi;
4. Estructurar y aplicar políticas de educación, cultura, deporte y recreación que integren a toda la comunidad en el desarrollo de la investigación, difusión y enseñanza;
5. Crear la estructura social necesaria para el avance progresivo y continuo del deporte, valorar y desarrollar los juegos y manifestaciones recreativas tradicionales;
6. Supervisar y monitorear el funcionamiento de los servicios de educación, cultura, deporte y recreación
7. Coordinar con las instituciones locales, la participación en acciones de mantenimiento y mejoramiento de centros culturales, museos, bibliotecas, parques de recreación;
8. Mantener actualizado el control de documentos y archivo de resoluciones y convenios que se suscribieren;
9. Desarrollar planes de mantenimiento y conservación del patrimonio cultural y natural;
10. Establecer nexos y alianzas con organismos nacionales e internacionales, en la posibilidad de promover y difundir la cultura local, el deporte y la educación, de manera tal que reafirme la identidad cultural;
11. Promover la construcción de obras de infraestructura y equipamiento, así como el mantenimiento y conservación

de los servicios públicos de educación, salud, agua potable y alcantarillado, en coordinación con las diferentes unidades municipales;

12. Promover la lectura como base para elevar el nivel de formación y educación de la ciudadanía;
13. Desarrollar y difundir acciones culturales que fortalezcan nuestras raíces a través del trabajo sistemático con artistas, grupos culturales y grupos musicales;
14. Preservar la identidad de las comunidades sobre la base del conocimiento de focos culturales y su cultura popular tradicional;
15. Crear espacios e infraestructura adecuados para la difusión de los hechos culturales que generan las comunidades;
16. Estimular la participación de los ciudadanos, prestando servicios culturales que permitan el rescate de los valores humanos con su acervo histórico, patrimonial y artístico cultural;
17. Fomentar, desarrollar y estimular la creación cultural, artística y musical, en base a nuestras raíces, en el contexto contemporáneo y moderno;
18. Observar el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el área de su competencia, de manera especial lo estipulado en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos;
y,
19. Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne la máxima autoridad y/o su jefe inmediato.

Productos.

1. Plan Operativo Anual (POA);
2. Plan Anual de Contratación(PAC);
3. Informes sobre ejecución y cumplimiento del POA y PAC;
4. Planes de conservación del patrimonio cultural y natural;
5. Planes integrales de recreación;
6. Planes y programas deportivos.
7. Programas de Fortalecimiento de las capacidades locales del Cantón;
8. Proyectos educativos, deportivos, culturales y de patrimonio;
9. Proyectos de consolidación de la identidad cultural local y el patrimonio;
10. Proyecto de desarrollo cultural de las comunidades campesinos del Cantón;
11. Servicio de biblioteca, internet;

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.1. ANTECEDENTES

El presente capítulo es de gran importancia, puesto que es necesario realizar un análisis minucioso de los principales impactos que genera esta investigación. Estos impactos son los siguientes:

- **IMPACTO SOCIAL**

Visualiza la influencia que tendrá la implantación del proyecto sobre la sociedad en la cual se pone en ejecución.

- **IMPACTO EDUCATIVO**

El impacto educativo define su influencia sobre las futuras generaciones, en función de enseñar a otros estudiantes sobre la presente forma de investigación.

- **IMPACTO DE GESTIÓN**

Describe cómo el proyecto en ejecución y que tendrá incidencia en la gestión municipal y su funcionalidad se reflejará en el sector y la región que hacen uso de los servicios municipales.

4.2. OPERATIVIDAD DEL ANÁLISIS DE IMPACTOS.

La evaluación de los impactos en el medio en el que se va ejecutar, se realiza utilizando una matriz de impactos, donde cada uno de ellos tienen sus propios indicadores.

La presente técnica consiste en dar valores a los indicadores de cada impacto, para establecer la aplicabilidad de uno. El análisis de las matrices consiste en justificar las razones, causas y circunstancias del por qué se origina cada uno de los indicadores. La valoración se da según los niveles de impacto que en la siguiente tabla se detallan:

4.3. NIVELES DE IMPACTO

CUADRO N° 4.1

3	Impacto Positivo Alto
2	Impacto Positivo Medio
1	Impacto Positivo Bajo
0	No hay Impacto
-1	Impacto Negativo Bajo
-2	Impacto Negativo Medio
-3	Impacto Negativo Alto

Para definir este valorar del nivel de impacto, luego de asignar valores, se suman los mismos y ese valor se lo divide para el número de elementos sometidos a juicio, teniendo de esta manera el impacto que la ejecución del proyecto dejará sobre el aspecto y sus elementos de análisis.

4.4. DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.4.1. IMPACTO SOCIAL

CUADRO N° 4.2

No.	ASPECTOS A EVALUAR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
1	Calidad de vida de la ciudadanía							X	3
2	Estabilidad institucional y laboral						X		2
3	Bienestar comunitario							X	3
	TOTALES						2	6	8

Nivel de impacto = Sumatoria Total = 8 /3 2.6. De acuerdo al número de indicadores

- **Calidad de vida**

De la organización y buen trabajo de la Municipalidad depende la calidad de vida de los Cotacacheños dentro del agua, limpieza de la ciudad, obras básicas y complementarias, salud de los cotacacheños, mejoramiento del turismo entre otras, de ahí que la buena marcha del Gobierno autónomo Descentralizado Municipal posibilita un buen desarrollo de Cotacachi

- **Estabilidad Institucional y laboral**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cotacachi con la propuesta implementada permite ganar una seguridad como institución, aspecto que irradia a una seguridad dentro del trabajo de sus empleados; por lo que la estabilidad laboral del personal es una garantía y ganancia social.

- **Bienestar Comunitario**

Como es indispensable el bienestar comunitario dependerá del desarrollo institucional por lo que, las personas que trabajen en la municipalidad

tendrán un mejoramiento económico, y social. Y el trabajo interno de la municipalidad se verá reflejado en el bienestar de los cotacacheños al tener una institución que vele por el desarrollo de la institución y del cantón.

4.4.2. IMPACTO EDUCATIVO

CUADRO N°4.3

No.	ASPECTOS A EVALUAR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
1	Aplicación práctica o formación profesional						X		2
2	Nuevos aprendizajes							X	3
3	Generación de conocimiento							X	3
	TOTALES						2	6	8

Nivel de impacto = Sumatoria Total = 8/3 2.6. El proyecto es de un buen impacto educativo.

- **Aplicación práctica o de formación profesional**

Es fundamental que se tome en cuenta el crecimiento profesional de los investigadores dentro de la organización institucional, la preparación laboral de cada uno de los trabajadores, la participación en el Plan estratégico de la Municipalidad, el enfoque teórico práctico que se le ha dado, lleva al cumplimiento de las metas y proyectos institucionales.

- **Nuevos Aprendizajes**

En la presente investigación se determina el desarrollo del Plan estratégico en función de normas científicas, técnicas y legales, estos procesos que mejoran sin lugar a dudas la materia de gestión administrativa, laboral e institucional de la organización, es por eso que la búsqueda de nuevos aprendizajes nos lleva a mejorar día a día los conocimientos para implementar el Plan estratégicos de acuerdo a las normas técnicas aprendidas.

- **Generación de conocimientos**

La implementación del Plan Estratégico ayudará para que el personal que se encuentra dentro de la organización tenga la oportunidad de tener nuevos conocimientos, sobre la forma y procesos de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo, con ello otros funcionario y estudiantes de carreras afines pueden ampliar el presente proyecto, modificar lo o imitarlo.

4.4.3. IMPACTO DE GESTIÓN

CUADRO N° 4.4

No.	ASPECTOS A EVALUAR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
1	Planeación							X	3
2	Organización							X	3
3	Dirección							X	3
4	Control						X		2
	TOTALES						2	9	11

Nivel de impacto = Sumatoria Total = 11/4 2.6. El presente proyecto tiene un buen impacto de gestión.

- **Planeación**

Con la implementación de la propuesta se cuenta con una ganancia inmensa dentro de la planeación institucional, porque a partir del Plan estratégico todos los actores institucionales municipales estarán obligados a planificar su trabajo en función de del Plan rector que es el estratégico.

- **Organización**

El impacto organizativo define el trabajo institucional, porque se implementará proyectos que regulen los procesos administrativos y de gestión del talento humano, así como una organización estructural real, necesaria y acorde con el Código de Organización Territorial, Autonomía

y Descentralización; esto ayudará a definir el verdadero personal que se necesita, las funciones que deben realizar, y las necesidades institucionales, para que garantice un buen funcionamiento interno y externo para la ciudadanía.

- **Dirección**

La implementación de esta propuesta garantiza un impacto dentro de la Dirección de la Municipalidad porque el Alcalde y sus concejales tendrán una herramienta de gestión que les permita actuar de forma coherente, práctica, técnica en función de las necesidades institucionales y del cantón; se les entregará los proyectos internos que se deben desarrollar; para que mejore el trabajo de la institución y se eleve su imagen ante la ciudadanía.

- **Control**

La planeación estratégica municipal que se presenta define un importante impacto en el control del trabajo institucional, porque a más de que internamente se presentan proyectos de control del trabajo de cada dirección, jefatura y unidad; se puede verificar logros a través de indicadores que se encuentran dentro de cada proyecto. Esto garantiza que todo el personal cumpla con su trabajo y este sea evaluado de forma crítica y justa a través de indicadores y criterios de evaluación.

4.4.4. IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO

CUADRO N° 4.5

Nivel de Impacto Ámbito	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Social							X
2. Educativo							X
3. Gestión							X
TOTAL							9

$$\begin{aligned} \text{Nivel de Impacto General} &= (\sum \text{ Nivel de Impacto} / \text{No. de indicadores}) \\ &= 9/3 = 3 \\ &= 3 \qquad \text{Impacto Positivo Alto} \end{aligned}$$

De acuerdo a los resultados de los impactos del proyecto tiene una valoración de 3 como promedio en la matriz general, para la implantación del Plan Estratégico del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi que representa un Impacto Positivo Alto por lo que es de gran importancia la puesta en marcha de esta propuesta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- De acuerdo al diagnóstico situacional realizado el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi, pese a que es una de las principales institución a nivel cantonal no cuenta con un Plan Estratégico Institucional hasta la actualidad, aspecto que ha provocado improvisación, desorden y caos dentro del trabajo municipal; más bien las autoridades de turno preocupados de organizar el Plan de Desarrollo Cantonal; dejaron de lado a la institución como tal.
- La investigación de campo determina la inexistencia de procesos administrativos definidos y tipificados, la estructura organizativa se encuentra sobre cargada y sin un análisis de puestos ya que se define con cargos y funciones repetitivos; existe excesivo personal el cuál la municipalidad no puede pagar, y personal que no está calificado; la poca organización del presupuesto municipal define un déficit económico que la institución no puede cubrir; estos y otros problemas definen la necesidad urgente de elaborar un plan estratégico que guíe el desarrollo interno de la institución.
- Un aspecto preocupante en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi es el poco conocimiento del personal sobre los procesos y procedimientos administrativos que enfoque la gestión municipal, lo que provoca la inadecuada atención al cliente interno y externo.
- Existen bases científicas y técnicas sobre el tema que fundamentan el conocimiento de la elaboración del plan estratégico, administración pública municipal, gestión del talento

humano; elementos que deben conocer los actores y directivos municipales para poner en práctica el desarrollo del Plan estratégico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cotacachi.

- La presente propuesta de esta investigación define una Planeación estratégica con un diagnóstico real definido desde las direcciones, jefaturas y unidades; así como también un diagnóstico externo desde los actores sociales cotacacheños, donde se consolida en una matriz FODA, misma que es insumo para el desarrollo de proyectos y estrategias de solución a los problemas encontrados.

- Se define en la propuesta una base filosófica que detallan la visión, misión y objetivos institucionales; definiendo la verdadera identidad de la Municipalidad; filosofía que se ajusta a los requerimiento de las nuevas leyes que rigen la vida de los Gobiernos Autónomos Descentralizados como señala el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización-COOTAD.

- La propuesta contiene una serie de proyectos y programas debidamente desarrollados que garantizan la solución de los problemas a corto, mediano y largo plazo; proyectos que permiten definir una serie de actividades, responsables y resultados, donde se visualiza inclusive los costos de su aplicación.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que la Municipalidad como toda institución pública o privada cuente con un Plan Estratégico Institucional que constituye un instrumento de gestión que guiará el accionar institucional durante los cinco años que dure la gestión del Alcalde, adecuando el rumbo de la organización a los cambios tecnológicos, sociales, económicos y políticos que experimentan la municipalidad de acuerdo a las demandas de la población cotacacheña.
- Es fundamental la elaboración del Plan estratégico donde sus actores sean todas las personas que laboran en la Municipalidad, donde el personal de direcciones, jefaturas y unidades organicen su trabajo de forma cooperativa y establezcan acciones, proyectos y programas que garanticen un trabajo conjunto para el desarrollo de la institución.
- Capacitar al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cotacachi en procesos y procedimientos administrativos municipales para garantizar que los funcionarios cumplan con sus roles de manera eficiente y efectiva.
- Es necesario que todos los actores municipales se preparen dentro del campo académico de la elaboración de Planeación Estratégica para asumir con conocimiento de causa y se empodere del trabajo dentro de la institución; con una comisión con facultades para realizar un diagnóstico y elabore propuestas de solución a los problemas existentes.
- Se recomienda a la institución realizar un análisis exhaustivo del diagnóstico realizado, socializar a la comunidad institucional y ampliar su radio de acción, que cubra las necesidades no sólo

internas, sino externas de atención al cliente; donde se fundamente los requerimientos desde la necesidad de cada uno de los involucrados en la gestión municipal.

- Es necesario que las autoridades municipales y el consejo analicen la propuesta y aprueben su aplicación de acuerdo a los lineamientos y necesidades institucionales, su aporte es necesario para garantizar el desarrollo institucional en el presente y en futuro.

- Se recomienda la aplicación de los proyectos presentados en la propuesta, para sustentar el desarrollo institucional de una forma planificada, organizada y dirigida hacia una población interna y externa que requiere que su Gobierno Autónomo tenga un norte que seguir y se convierta en una verdadera organización de gestión del pueblo para el pueblo.

BILIOGRAFÍA

1. AGUERRONDO, I. (23 de 08 de 2007). Recuperado el 11 de 10 de 2011, de <http://www.educ.ar/educar/GESTIÓN-institucional-conceptos-introductorios>.
2. ALBURQUERQUE, F (2003) *Clusters, Territorio y Desarrollo Empresarial. Diferentes modelos de organización productiva*. Taller BID FOMIN. San José de Costa Rica, Julio 2006
3. AME. (2005). *Curso Nacional de Facilitadores de Planificación Local Participativa*. Gallegos
4. **ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DEL ECUADOR (2009)** *Estatutos de la Comisión Panamericana de Cooperación intermunicipal* creada, por resolución del Primer Congreso Interamericano de Municipios que se reunió en la Habana:.....(página 4, Memoria AME 84 - 92) Tomado de www.ame.gob.ec
5. CAMEJO, A., GALLICCHIO, E. (2010) *Desarrollo local y descentralización en América Latina*,
6. <http://es.scribd.com/doc/44923841/Desarrollo-local-y-descentralizacion>
7. GALLICCHIO, E., (CELADEL), 2010, en el Curso: *Políticas locales de creación de empresas y empleos*, recuperado de http://www.poderlocal.net/leer_noticias.asp?ID=55866
8. GONZÁLES, M. T. (2011). *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. México: Pearson Prentice Hall.
9. ROJAS, P. *La Planificación estratégica en salud*. Informet. Perú. 2005. Disponible en: www.cmploreto.com/descargas/SESION%204.ppt

10. URRUTIA, Arturo: (2000) reimpresión 2006 “*Construyendo Ciudadanía*”, *Manual de operaciones para la implementación de un sistema de participación ciudadana a nivel municipal*, USAID – DAI, Asunción, Paraguay, marzo 2000
11. <http://definicion.de/plan-operativo/>
12. <http://www.mailxmail.com/curso-derecho-administrativo-mexico-administracion-publica/administracion-publica-concepto-organizacion-administrativa>
13. <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-publica>
14. <http://www.mailxmail.com/curso-derecho-administrativo-mexico-administracion-publica/administracion-publica-concepto-organizacion-administrativa>
15. <http://www.mailxmail.com/curso-derecho-administrativo-mexico-administracion-publica/administracion-publica-concepto-organizacion-administrativa>
16. <http://www.mailxmail.com/curso-derecho-administrativo-mexico-administracion-publica/administracion-publica-concepto-organizacion-administrativa>
17. <http://www.mailxmail.com/curso-derecho-administrativo-mexico-administracion-publica/administracion-publica-concepto-organizacion-administrativa>

<http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTIÓN%20DEL%20CAMBIO.pdf>

ANEXOS

GLOSARIO

ACTORES LOCALES: Se denomina así a todas las organizaciones e instituciones sociales y políticas que participan como protagonistas activos en los procesos municipales, que son corresponsables de dichos procesos, generan demandas y propuestas, intervienen en la vida local y se hacen cargo de los resultados logrados en la gestión municipal.

ACTOS ADMINISTRATIVOS: Se considera como actos administrativos los decretos, resoluciones, reglamentos, instrucciones, circulares, ordenanzas y otros, que se emiten desde el Poder Ejecutivo o desde los gobiernos municipales.

ADJUDICACIÓN: Es el acto administrativo a través del cual la máxima autoridad de la institución o entidad pública que hace una licitación dispone que al proponente que haya sido calificado en primer lugar se le encomiende la ejecución de una obra, se contraten sus servicios o la provisión de bienes que hubiese ofertado en su propuesta

ADMINISTRACIÓN: Es la acción de administrar, manejar, dirigir. En un sentido jurídico, la facultad de administrar es distinta a la facultad de disponer. Un propietario de cosas o bienes puede disponer de sus propiedades o enajenarlas. En cambio, a través de la administración, como su propio nombre lo indica, solo se puede manejar los bienes a su cargo o dirigirlos con determinados fines.

ALCALDE: El alcalde es la máxima autoridad ejecutiva en el ámbito municipal y juntamente con el concejo, forma parte del Gobierno Municipal

ALCALDÍA: La alcaldía es el lugar en el cual el alcalde, conjuntamente con su personal, desarrolla sus actividades administrativas.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES: son facultades que se otorgan y exigen a los funcionarios de una institución para el correcto cumplimiento de sus actividades o funciones.

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES: Toda persona, natural o jurídica, goza del derecho constitucional de asociarse para fines lícitos. En ejercicio de este derecho se han organizado, en el ámbito nacional, la Asociación de Municipalidades.

AUDITORÍA: Es el procedimiento de evaluación y control que se aplica a una institución del sector público (por ejemplo a una municipalidad) para evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno que utilizan. Examina también los registros y estados financieros para establecer si son confiables y adecuados y analiza los resultados y eficiencia de las operaciones realizadas

AUTORIDAD: Es el derecho legítimo de mandar, de dirigir, de tomar decisiones dentro del marco de la ley. En el ámbito jurídico político se entiende por autoridad la facultad de mando regulada legalmente. En términos sociológicos, la autoridad implica el concepto de poder, gobierno o mando en un grupo social y político.

AUTONOMÍA MUNICIPAL: Es la capacidad con la que cuenta la municipalidad para auto regularse, auto dirigirse y planificar los recursos con los que cuenta según los intereses del Estado. El municipio autónomo tiene la posibilidad de gestionar y resolver los asuntos de carácter local que le competen.

BIENES DE DOMINIO PÚBLICO: Son bienes que corresponden al gobierno municipal o a otras instancias del Estado, tanto los de uso comunitario como los destinados al servicio público.

BIENES MUNICIPALES DEL PATRIMONIO PRIVADO: Corresponden a la personalidad jurídica privada de la municipalidad, o están destinados a la prestación de un servicio público y se administran conforme a los principios del derecho privado. No requieren de una ley de la República para ser enajenados, pero precisan de una autorización expresa del concejo municipal (por ejemplo, vehículos, muebles, equipos y otros).

CANTÓN: Según la Constitución Política del Estado, el cantón es la unidad político administrativa más pequeña del territorio nacional, inferior a la sección de provincia. El corregidor, designado por el prefecto, es la autoridad política del cantón. Generalmente cuentan con un núcleo poblacional más o menos concentrado, que viene a ser la capital cantonal.

CATASTRO: Es el registro de la propiedad de bienes inmuebles urbanos y rurales, en su dimensión física, jurídica, fiscal y económica para establecer el avalúo catastral con fines impositivos. Consiste en la medición técnica y oficial del territorio mediante la cual se genera, sistematiza, registra y presta información sobre las propiedades inmuebles.

CIUDAD: Es el espacio geográfico cuya población está relativamente concentrada y se consagra a actividades diferentes a las agrícolas. La palabra ciudad denota el sentido de lo urbano, en oposición a lo rural.

COMODATO: De acuerdo al Código Civil, el comodato es un contrato de préstamo de bienes muebles como inmuebles no fungibles, es decir que no se consumen con el uso. La persona que da en comodato un bien se llama comodante y la que lo recibe tiene el nombre de comodatario.

COMPETENCIA: En el plano del derecho público, la competencia consiste en las atribuciones jurídicamente delimitadas que la ley reconoce en favor de los titulares de los órganos públicos para que realicen los

actos que legalmente les corresponde, en ejercicio de las funciones que se les asigna o para las cuales han sido electos por vía del sufragio.

CONCEJAL: Es el miembro del concejo municipal elegido por votación popular, de conformidad con la Ley de Municipalidades y el Código Electoral.

CONSENSO: Las decisiones por consenso son aquellas en las que todos los participantes o interlocutores dan su consentimiento para adoptarlas, a diferencia de las decisiones tomadas por votación, donde la mayoría se impone a la minoría. Consenso significa que unos aceptan las propuestas de los otros, generalmente luego de amplias discusiones y debates.

CONTRATOS EN GENERAL (según la Ley de Municipalidades): El alcalde municipal es el encargado de suscribir los contratos que estén aprobados en la Programación de Operaciones Anual (POA). Podrán ser de empréstitos, emisión de valores, prestación de obras y servicios públicos, explotación de bienes municipales y otros.

CONTRATO DE OBRA PÚBLICA: Se refiere únicamente a la ejecución o construcción de una obra pública. No debe confundirse con el *contrato de concesión de obra pública*, que tiene otras características en cuanto a la relación entre los contratantes y las obligaciones de los usuarios.

FUNCIÓN: Conjunto de actividades articuladas y afines que contribuyen a alcanzar los objetivos de la institución. Se definen a partir de las atribuciones o competencias.

MISIÓN: es la razón de ser de una institución, especifica el rol funcional que desempeña en su entorno, debe indicar con claridad el alcance y la dirección de las acciones de la institución.

NORMAS ISO 9001: Las normas ISO son normas de "calidad" establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), La ISO 9001 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

ONG: Organismos No Gubernamental.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL POR PROCESOS: Define jerarquía de posiciones y/o cargos, de acuerdo a las funciones de cada persona.

PRODUCTO: El producto es el resultado de la transformación de diferentes flujos de materiales. Se denomina producto a todo lo que la institución ofrece como resultado del cumplimiento de sus actividades o trabajo.

GRÁFICO N° 1.3



Archivo: Municipal-INGRESO A LA CIUDAD

GRÁFICO N° 1.4



Archivo Municipal-PLAZA DE LA INTERCULTURALIDAD

GRÁFICO N° 3.3



Archivo: Municipal-PREMIO DUBAI A LAS MEJORES PRACTICAS

GRÁFICO N° 3.4



Archivo: Municipal-PREMIO CIUDAD POR LA PAZ

PRINCIPALES SERVICIOS QUE BRINDA LA MUNICIPALIDAD

Entre los servicios que la municipalidad brinda a la ciudadanía se destacan:

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

Jefatura de Agua Potable y Alcantarillado

Servicios y/o trámites

- Acometida domiciliaria
- Reparación de acometida hasta el medidor
- Instalación del servicio
- Cortes y reinstalación del servicio

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL

Jefatura de Planificación y Proyectos

- Actualización de planos
- Ante proyecto para aprobación de planos
- Aprobación de planos nuevos, ampliatorios o modificatorios
- Aprobación de planos por áreas históricas
- Aprobación de subdivisiones
- Cambios de retiros de construcción
- Certificado de permiso de construcción
- Certificado de propiedad horizontal
- Copia certificada de planos aprobados
- Declaratoria de propiedad horizontal
- Informe de línea de fabrica
- Permiso de cerramiento
- Permiso de construcción

- Permiso de habitabilidad y informe para la devolución de fondos de garantía por aprobación de planos
- Permiso de gasolineras y estaciones de servicio
- Permiso para trabajos varios
- Replanteo de afectación vial

Jefatura de Avalúos y Catastros

- Avalúos catastrales
- Avalúos de desmembración
- Exoneración de impuesto predial para tercera edad
- Certificados de posesión de bienes inmuebles
- Acceso a cartografía digital del área urbana
- Registro catastral de predios urbanos y rurales
- Actualización de datos de predios y propietarios
- Inspección y levantamiento planimétrico de predios urbanos y rurales

DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA

Jefatura de la Tesorería Municipal

En esta dependencia se puede realizar todos los pagos referidos a:

- Consumo de agua potable y alcantarillado
- Contribución Especial de Mejoras
- Aseo Público
- Impuesto predial urbano
- Impuesto predial rústico
- Impuesto de patentes
- Impuesto de Activos Totales
- Servicios Administrativos
 - Ocupación de vías y espacios públicos
 - Rodaje de vehículos motorizados

- Plan Regulador
- Varios Trabajos
- Aprobación de planos
- Venta de pisos en el cementerio municipal
- Certificados de no adeudar a la municipalidad, etc.

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE CULTURA Y RECREACIÓN

- Biblioteca
- Internet
- Radio Municipal
- Bandas Musicales

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL

- Información turística

PROCURADURÍA SÍNDICA

Jefatura Comisaría y Vigilancia

- Permiso de ocupación de vía pública
- Trámite para la venta de pisos en el cementerio municipal

SECRETARÍA GENERAL

- Certificados de honorabilidad
- Copias de actas, ordenanzas, convenios y otros