



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS. ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO**

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS

**Proyecto**

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL  
GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN RUMIÑAHUI

**Responsable del proyecto**

Ing. César A. Ruiz V.

**Director del proyecto**

Ing. Edgar René Bueno Arévalo

2013

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

**CERTIFICADO**

DIRECTOR: Ing. René Bueno.

**CERTIFICA:**

Que el proyecto titulado "FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN RUMIÑAHUI", realizada por el señor César Augusto Ruiz Vaca, ha sido revisada periódicamente y cumple las normas estatutarias vigentes.

Debido a que han concluido satisfactoriamente el proyecto, requisito previo a la obtención del título de Magister, recomiendo al autor para que puedan publicar el presente el trabajo.

El mencionado trabajo consta de (un) documento empastado y (un) disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil PDF.

Sangolquí, 28 de octubre de 2013

---

Ing. René Bueno

DIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

AUTOR: César Augusto Ruiz Vaca

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado titulado “FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN RUMIÑAHUI”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía; consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de ésta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de éste proyecto de grado.

Sangolquí, 28 de octubre de 2013

---

César Augusto Ruiz Vaca

AUTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

**AUTORIZACIÓN**

Yo, César Augusto Ruiz Vaca, portador de la cédula de identidad 0501384747, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN RUMIÑAHUI”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 28 de octubre de 2013

---

César Augusto Ruiz Vaca

AUTOR



## DEDICATORIA

A mis padres (+) por el cariño y la confianza en mí depositados; a mi esposa Eugenia y a mis hijos César, Andrés, Daniel, David y María Alejandra quiénes son la fuente de inspiración, la razón de mi existencia y el motivo para seguir por el camino de la superación.

César Ruiz V.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Ing. René Bueno Arévalo por su calidad humana; su profesionalismo; y, su constante y desinteresado aporte para el éxito del proyecto.

A los Directivos y funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui, por el auspicio y las facilidades prestadas para el levantamiento de información.

**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

## CAPÍTULO I

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL  
GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN RUMIÑAHUI

1.1.	ANTECEDENTES _____	1
1.1.1.	Límites _____	1
1.1.2.	División Política _____	1
1.1.3.	Clima _____	2
1.1.4.	Hidrografía _____	3
1.1.5.	Relieve _____	3
1.1.6.	Flora y Fauna _____	3
1.1.7.	Población _____	4
1.1.7.1.	Población total y distribución geográfica _____	4
1.1.7.2.	Distribución de la población por sexo y parroquia _____	5
1.1.7.3.	Distribución de la población por edad _____	6
1.1.8.	Economía _____	7
1.2.	JUSTIFICACIÓN _____	8
1.3.	IMPORTANCIA _____	10
1.4.	OBJETIVOS _____	14
1.4.1.	Objetivo general _____	14
1.4.2.	Objetivos específicos _____	14
1.5.	METODOLOGÍA _____	14

## CAPÍTULO II

## MARCO REFERENCIAL

2.1.	MARCO TEÓRICO _____	16
2.1.1.	Constitución _____	16
2.1.2.	Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía Descentralización _____	29
2.1.3.	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas ____	41
2.1.4.	Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos _____	45
2.2.	MARCO CONCEPTUAL _____	47
2.2.1.	Sector público _____	47
2.2.2.	Competencias y facultades _____	48
2.2.3.	Orden jerárquico de las normas _____	48
2.2.4.	Administración pública _____	49
2.2.5.	Gobierno autónomo descentralizado _____	49
2.2.6.	Gestión _____	50
2.2.7.	Sistema _____	50
2.2.8.	Sistema de gestión _____	50
2.2.9.	Proceso _____	51
2.2.10.	Cliente _____	51
2.2.11.	Diagrama de flujo _____	52
2.2.12.	Mapa de procesos _____	53

2.2.13.	Diagrama de macro procesos _____	54
2.2.14.	Indicadores _____	54
2.2.15.	Plan estratégico _____	55
2.2.16.	Plan operativo _____	55
2.2.17.	Mapa estratégico _____	56
2.2.18.	Seguimiento _____	57
2.2.19.	Control _____	58
2.2.20.	Proyecto _____	58
2.2.21.	Gestión de planes, programas y proyectos _____	58
2.2.22.	Gestión de procesos _____	59
2.2.23.	Investigación _____	59
2.2.24.	Método _____	60
2.2.25.	Metodología de la investigación _____	61
2.2.26.	Investigación cualitativa _____	61
2.2.27.	Investigación cuantitativa _____	62
2.2.28.	Investigación con enfoque mixto _____	62

### CAPÍTULO III

#### FASE 1: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

3.1.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN _____	64
3.2.	ALCANCE DE LA EVALUACIÓN _____	65
3.3.	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS _____	65
3.4.	CUESTIONARIO _____	66
3.4.1.	Primera Parte – Cuestionario Planificación Estratégica ____	66

3.4.2.	Segunda Parte – Cuestionario Planificación Operativa ___	68
3.4.3.	Tercera Parte – Cuestionario Sistema de planificación ___	71
3.5.	EL PROCESO DE EVALUACIÓN _____	71
3.6.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN _____	72
3.6.1.	Evaluación de los procesos vinculados con la Planificación Estratégica _____	72
3.6.1.1.	Formulación del Plan Estratégico _____	73
3.6.1.2.	Ejecución del Plan Estratégico _____	92
3.6.1.3.	Evaluación del Plan Estratégico _____	101
3.6.2.	Evaluación de los procesos vinculados con la Planificación Operativa _____	111
3.6.3.	Evaluación del Sistema de Planificación _____	133

## CAPÍTULO IV

### FASE 2: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAS

4.1.	OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORAS _____	137
4.2.	ALCANCE DEL PLAN DE MEJORAS _____	138
4.3.	PLAN DE MEJORAS _____	139
4.3.1.	Sistema de Gestión Estratégica _____	140
4.3.2.	Mapa de procesos _____	143
4.3.3.	Procesos del Sistema de Gestión Estratégica _____	155
4.3.4.	Capital Humano _____	174
4.3.5.	Recursos _____	178
4.3.6.	Información _____	179

4.4.	HOJA DE RUTA PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE MEJORAS _____	182
------	--	-----

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	CONCLUSIONES _____	188
5.2.	RECOMENDACIONES _____	192

	BIBLIOGRAFÍA	194
--	--------------	-----

### ANEXOS

Anexo A	Cuestionario _____	195
Anexo B	Organigrama del Gobierno Municipal del Cantón Rumiñahui _____	199
Anexo C	Mapa de procesos _____	200
Anexo D	Matriz de procesos _____	201
Anexo E	Extracto Ordenanza N° 022-2011 con la que se aprueba la proforma presupuestaria del año 2012 _____	203
Anexo F	Plan Anual de Inversión 2012 _____	215

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración No. 1.	Proceso de formulación del plan estratégico	74
Ilustración No. 2.	Proceso de ejecución del plan estratégico _	93
Ilustración No. 3.	Proceso de evaluación del plan estratégico	103
Ilustración No. 4.	Proceso de gestión del plan operativo ____	112
Ilustración No. 5.	Distribución del presupuesto por tipo de gasto _____	124
Ilustración No. 6.	Distribución del presupuesto por área económica y funcional _____	125
Ilustración No. 7.	Distribución del Plan Anual de Inversión ____	130
Ilustración No. 8.	Representación gráfica de un sistema genérico _____	140
Ilustración No. 9.	Sistema de Gestión Estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui _____	142
Ilustración No. 10.	Mapa de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui _____	147
Ilustración No. 11.	Despliegue del macroproceso gobernante Gestión Estratégica _____	157
Ilustración No. 12.	IDEF0 del macro proceso Gestión Estratégica _____	158
Ilustración No. 13.	Caracterización del macroproceso Gestión Estratégica _____	162
Ilustración No. 14.	IDEF0 del macro proceso Gestión Estratégica _____	163
Ilustración No. 15.	Caracterización del proceso Planificación Estratégica Cantonal _____	164
Ilustración No. 16.	IDEF0 del proceso Planificación Estratégica Cantonal _____	165



Ilustración No. 17.	Caracterización del proceso Planificación Estratégica Institucional _____	166
Ilustración No. 18.	IDEF0 del proceso Planificación Estratégica Institucional _____	167
Ilustración No. 19.	Caracterización del proceso Planificación Operativa anual _____	169
Ilustración No. 20.	IDEF0 del proceso Planificación Operativa Anual _____	170
Ilustración No. 21.	Caracterización del proceso Seguimiento y evaluación institucional _____	172
Ilustración No. 22.	IDEF0 del proceso Seguimiento y Evaluación Institucional _____	173
Ilustración No. 23.	Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui _____	175
Ilustración No. 24.	Estructura posicional de la Dirección de Desarrollo Municipal	176
Ilustración No. 25.	Estructura por procesos de la Dirección de Desarrollo Municipal _____	177
Ilustración No. 26.	Esquema gráfico de la información del Sistema de Gestión Estratégica _____	180
Ilustración No. 27.	Hoja de ruta _____	183

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1.	Área total por cada parroquia y consolidado por parroquias urbanas y rurales del Cantón Rumiñahui _____	2
Tabla No. 2.	Población y densidad poblacional por cada parroquia y consolidado por tipo de parroquia urbana y rural del Cantón Rumiñahui _____	5
Tabla No. 3.	Distribución de la población de hombres y mujeres por tipo de parroquia _____	6
Tabla No. 4.	Distribución de la población de hombres y mujeres por rango de edad _____	6
Tabla No. 5.	Distribución de la población de hombres y mujeres por tipo de parroquia _____	7
Tabla No. 6.	Conjunto de preguntas utilizadas para evaluar los procesos vinculados con la Planificación Estratégica Institucional o Plan Plurianual Institucional _____	67
Tabla No. 7.	Conjunto de preguntas utilizadas para evaluar los procesos vinculados con la Planificación Operativa _____	68
Tabla No. 8.	Conjunto de preguntas utilizadas para evaluar los procesos complementarios a la Planificación Operativa _____	70

Tabla No. 9.	Conjunto de preguntas utilizadas para evaluar los procesos vinculados con el sistema de planificación _____	71
Tabla No. 10.	Distribución del presupuesto por tipo de gasto ____	123
Tabla No. 11.	Distribución del presupuesto del año 2012 agrupado por tipo de gasto y clasificado por área económica y funcional _____	124
Tabla No. 12.	Distribución del Plan Anual de Inversiones _____	126
Tabla No. 13.	Distribución, absoluta y porcentual, del presupuesto asignado al Plan Anual de Inversiones _____	129
Tabla No. 14.	Inventario de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui _____	148
Tabla No. 15.	Inventario de Procesos del Sistema de Gestión Estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui _____	159
Tabla No. 16.	Perfiles del personal de la Dirección de Desarrollo Municipal _____	178
Tabla No. 17.	Recursos genéricos de la Dirección de Desarrollo Municipal _____	179

## RESUMEN

El proyecto Fortalecimiento del Sistema de Gestión Estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rumiñahui tiene como finalidad elaborar una propuesta de modelo de gestión estratégica por procesos alineada con las políticas públicas y la normativa vigente para asegurar el cumplimiento de sus objetivos que finalmente se traduce en un incremento de los niveles de eficacia y eficiencia de los servicios que se entrega a la sociedad. Los preceptos de la investigación cualitativa y cuantitativa son la base metodológica para el desarrollo del proyecto, por ello el diagnóstico se realizó mediante el análisis del cumplimiento de la normativa vigente y posteriormente se validó a través de una encuesta, resultados que en conjunto permitieron diseñar la propuesta correspondiente. Del diagnóstico realizado se determinó que no dispone del sistema de planificación definido, documentado y en ejecución lo que conlleva a que no se haya formulado el plan estratégico que oriente el crecimiento y desarrollo institucional por lo que los planes operativos y los presupuestos se gestionan para atender necesidades prioritariamente de corto plazo. Se incumple principalmente con lo establecido en la norma de la Contraloría General del Estado 200-02 Administración Estratégica, la cual indica que las entidades del sector público implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales.

Palabras clave: capital humano; procesos; recursos e información.

## ABSTRACT

The project Strengthening the Strategic Management System of the Decentralized Autonomous Government of the Municipality of Rumiñahui Canton aims to develop a proposal for a model of strategic management processes aligned with the government policies and current regulations to ensure the compliance with its objectives which ultimately translates into increased levels of efficiency and effectiveness of the services delivered to society. The precepts of qualitative and quantitative research are the methodological basis for the development of the project, so the diagnosis was made by analyzing the compliance with the current regulations and subsequently it was validated through a survey, whose results all together allowed the design of the corresponding proposal. The results of the diagnosis determined that a defined, documented and implemented planning system is not available, which implies that no strategic plan to guide the growth and institutional development has been put forward so that operational plans and budgets are managed to meet primarily short-term needs. The provisions contained in the regulations of the State Comptroller's Office 200-02 Strategic Management, are not complied, which indicates that public sector entities will implement, put into operation and update the planning system that includes the formulation, implementation, monitoring, and evaluation of an institutional multi-year corporate plan and annual operational plans.

Keywords: human capital, processes, resources and information.

## **CAPÍTULO I**

### **FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN RUMIÑAHUI**

#### **1.1.ANTECEDENTES**

El cantón Rumiñahui es uno de los ocho cantones que integran la provincia de Pichincha y se encuentra ubicado en el centro de la misma, en el Valle de los Chillos, al sur de la ciudad de Quito, y su cabecera cantonal es Sangolquí.

##### **1.1.1.Límites**

El cantón se encuentra limitado de la siguiente manera: al norte; al este y al oeste con el Distrito Metropolitano de Quito; y, al sur con el cantón Mejía.

##### **1.1.2.División Política**

El cantón Rumiñahui se encuentra constituido dentro de su cabecera cantonal Sangolquí por tres parroquias urbanas: San Pedro de Taboada, San Rafael, la parroquia Matriz Sangolquí y dos parroquias rurales Cotogchoa y Rumipamba.

Tabla No. 1. Área total por cada parroquia y consolidado por parroquias urbanas y rurales del Cantón Rumiñahui.

<b>PARROQUIAS</b>	<b>AREA (km<sup>2</sup>)</b>
Sangolquí	49,58
San Rafael	2,54
San Pedro de Taboada	5,18
<b>Subtotal Parroquias Urbanas</b>	<b>57,30</b>
Cotogchoa	36,55
Rumipamba	42,06
<b>Subtotal Parroquias Rurales</b>	<b>78,61</b>
<b>CANTÓN</b>	<b>135,91</b>

Fuente: Censo INEC 2010, PDyOT GADMUR 2011

### 1.1.3.Clima

El clima del Cantón Rumiñahui es temperado y muy agradable, oscila desde los 16 grados en promedio y a veces es caluroso en días soleados, llegando a marcar los 23 grados de temperatura, así como en las noches baja hasta los 8 grados, que es muy frío.

La precipitación anual es de 1.000 mm<sup>3</sup> la mayor concentración de lluvia se produce entre los meses de abril y octubre lo que hace que la zona sea muy fértil y el paisaje se conserve siempre verde.

#### **1.1.4.Hidrografía**

La humedad del Cantón es acrecentada por varios ríos: San Nicolás, Capelo, Santa Clara, Tinajillas, Sambache, Cachaco, Pita y el Río San Pedro; este último es el más importante, nace en la Hoya de Guayllabamba para luego pasar a formar parte del Río Esmeraldas.

#### **1.1.5.Relieve**

El Cantón ocupa gran parte del Valle de los Chillos, está rodeado de regiones naturales como el Cerro Ilaló al norte; las laderas y estribaciones del Pasochoa y Sincholagua al sur; los declives exteriores de la Cordillera Occidental al este; y, los declives exteriores de la Cordillera Occidental, la Cadena montañosa de Puengasí que separa a Quito del Valle de los Chillos, al Oeste.

#### **1.1.6.Flora y Fauna**

Por todo el valle se extienden pequeños bosques principalmente de árboles de eucalipto, sin embargo el tipo de bosque y la vegetación varían sus características de acuerdo a la altura por lo que se puede encontrar flora del páramo y vegetación alpina previo a encontrar un paisaje de nieve.



El paisaje del cantón mantiene un verdor permanente debido al cultivo de especies propias del callejón interandino, como son: maíz, arveja, hortalizas, árboles frutales, trigo, cebada, choclos, papas, habas, mellocos, ocas, etc.

La fauna en el Cantón Rumiñahui está representada por especies como; el ganado vacuno, bovino, porcino, caballar, mular, caprino y asnal. Además de una infinidad de aves voladoras como: la tórtola, mirlo, gallinazo negro, etc.

#### **1.1.7.Población**

Los datos que a continuación se presentan se sustentan en los datos publicados para el cantón Rumiñahui por el INEC en base al censo del año 2010.

##### **1.1.7.1.Población total y distribución geográfica**

De la población total el 94,5% se encuentra geográficamente localizado en el área urbana y el 5,5% en el área rural.

La mayor concentración de habitantes se encuentra en la parroquia de Sangolquí con el 67,9% de la población total, mientras

que la parroquia de San Pedro de Taboada es la más densamente poblada con 3.125 habitantes por km<sup>2</sup>.

Tabla No. 2. Población y densidad poblacional por cada parroquia y consolidado por tipo de parroquia urbana y rural del Cantón Rumiñahui.

PARROQUIAS	POBLACIÓN	DENSIDAD POBLACIONAL (hab/km <sup>2</sup> )
Sangolquí	58.254	1.175
San Rafael	6.699	2.637
San Pedro de Taboada	16.187	3.125
Subtotal Parroquias Urbanas	81.140	1.416
Cotogchoa	3.937	108
Rumipamba	775	18
Subtotal Parroquias Rurales	4.712	60
<b>CANTÓN</b>	<b>85.852</b>	<b>632</b>

Fuente: Censo INEC 2010, PDyOT GADMUR 2011

### 1.1.7.2. Distribución de la población por sexo y parroquia

De los 85.852 habitantes su mayoría corresponden al sexo femenino con el 51,2% y la población masculina al 48,8%.

Tabla No. 3. Distribución de la población de hombres y mujeres por tipo de parroquia.

PARROQUIAS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Urbanas	39.569	41.571	81.140
Rurales	2.348	2.364	4.712
<b>TOTAL CANTÓN</b>	<b>41.917</b>	<b>43.935</b>	<b>85.852</b>

Fuente: Censo INEC 2010, PDyOT GADMUR 2011

### 1.1.7.3. Distribución de la población por edad

La población del cantón se ubica en el rango de 29 a 64 años de edad y constituye el 41,0% grupo al cual se lo considera como adultos.

Tabla No. 4. Distribución de la población de hombres y mujeres por rango de edad.

RANGOS DE EDAD	HOMBRE	MUJER	TOTAL
0 - 11 años	9.259	8.935	18.194
12 - 17 años	4.758	4.570	9.328
18 - 28 años	8.497	8.789	17.286
29 - 64 años	16.807	18.523	35.330
65 y más años	2.596	3.118	5.714
<b>TOTAL</b>	<b>41.917</b>	<b>43.935</b>	<b>85.852</b>

Fuente: Censo INEC 2010, PDyOT GADMUR 2011

Los datos poblacionales indicados se proyectarán para los siguientes años considerando una tasa promedio del 2,94%.

### 1.1.8.Economía

La población económicamente activa del Cantón es de 41.266 de los cuales el 43,3% son mujeres y 56,7% hombres.

Considerando únicamente las 11 primeras ramas de actividad productiva, las principales actividades a las que se dedica la población del Cantón, entre otras, son: comercio e industria manufacturera.

Tabla No. 5. Distribución de la población de hombres y mujeres por tipo de parroquia.

<b>RAMA DE ACTIVIDAD</b>	<b>PEA</b>
Comercio al por mayor y menor	7.951
Industria manufacturera	6.638
Construcción	2.756
Enseñanza	2.287
Empleadas y Administrativas Públicas	2.255
Transporte y Almacenamiento	2.164
Administrativas y Hogares	2.093
Restaurantes y Hoteles	2.069
Servicios Administrativos	1.728
Actividades Profesionales	1.720
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1.696
<b>TOTAL</b>	<b>33.357</b>

Fuente: Censo INEC 2010, PDyOT GADMUR 2011

## **1.2.JUSTIFICACIÓN**

A nivel mundial, históricamente la organización del Estado se ha caracterizado por seguir el modelo centralista concentrando en las instituciones del Gobierno nacional todas o la mayor parte de las funciones políticas, administrativas y económicas del país, dificultando la solución de problemas económicos y sociales.

La práctica centralista del Estado ha perjudicado al desarrollo de las regiones, provincias, ciudades y pueblos ya que frente a la imposibilidad de conocer con certeza las verdaderas necesidades de los sectores más apartados se han cometido errores en las prioridades y acciones emprendidas en su favor; situación que se ha agravado incluso porque los sectores menos favorecidos no disponen de los medios y las relaciones para llegar con sus demandas hacia los niveles de decisión provocando inclusive deterioro de las condiciones de vida de las personas.

El centralismo del Estado, en los ámbitos económico, político, social y administrativo, se evidencia en los desequilibrios y desigualdades que existen entre la calidad y cantidad de servicios básicos que dispone una comunidad regularmente atendida frente a una marginada o tradicionalmente excluida o desatendida por el Estado, generando incluso conflictos de tipo social entre los miembros de la sociedad.

Consecuentemente, los Estados que han manejado el modelo centralista ha ido acumulando la problemática económica, política, social y administrativa la que para minimizar sus efectos requiere de cambio de modelo y de la implementación de estrategias innovadoras que permitan a través del tiempo mejorar la calidad de vida de todos los sectores que integran el Estado.

En éste contexto centralista también se ha desarrollado nuestro país, sin embargo, y tomando en cuenta la globalización al igual que en otros países, se han iniciado procesos tendientes a implementar un modelo de administración gubernamental descentralizado como una práctica para atender de manera priorizada las verdaderas necesidades de la sociedad.

Se debe considerar que el cambio de modelo es un proceso a largo plazo que requiere de la modificación de las estructuras sociales, políticas, económicas y administrativas para progresiva y sistemáticamente alcanzar los resultados que se prevén, por ello, los administradores del Estado deben implementar estrategias adecuadas para fortalecer de manera íntegra e integral a las instituciones pertenecientes al “régimen autónomo descentralizado” para que sean éstos los organismos representantes del Estado que por su ubicación geográfica, incluso presentes en las más apartadas localidades, y en virtud de que son los que tienen un mayor contacto con los ciudadanos y los problemas diarios de la comunidad, se responsabilicen de atender con un alto grado de eficiencia sus necesidades.

La evidencia más concreta de que nuestro país está empeñado en el cambio de modelo es lo establecido en el artículo 280 de la Constitución que indica que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Por lo señalado, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui, acorde con el marco normativo vigente, debe fortalecer sus sistemas de gestión para cumplir con el rol de servicio a la comunidad.

### **1.3.IMPORTANCIA**

En el Ecuador una vez que en el año 2008 y a través de una consulta popular se aprobará la Constitución del Estado, se han emitido una serie de normas que tienen un impacto directo o indirecto, mediático o proyectado, en el funcionamiento y organización de las instituciones pertenecientes al “régimen autónomo descentralizado”. Para asegurar el cumplimiento del conjunto de normas que articuladas con la Constitución se han emitido, en el artículo 425, se especifica el orden jerárquico de aplicación, siendo el siguiente: la Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas

distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos.

Las normas en el orden jerárquico establecido y en las cuales se establecen obligaciones para los Gobiernos Autónomos Descentralizados y que a su vez tienen estrecha relación con el proyecto son: Constitución; Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD; Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; Normas de Control Interno de la C.G.E.; Normas del Sistema de Administración Financiera del Sector Público – SAFI; Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados; Norma Técnica Gestión de Procesos; Norma Técnica de Reestructuración de Gestión Pública Institucional; y, Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui – GADMUR.

Adicionalmente, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, ha emitido dos guías: Guía de contenidos y procesos para la formulación de planes de desarrollo y ordenamiento territorial de provincias, cantones y parroquias; y, la Guía metodológica de planificación institucional; las cuales constituyen únicamente lineamientos o directrices y su aplicación no es mandatoria para las instituciones.

Se debe resaltar que en las normas citadas como eje principal se tiene el Plan Nacional de Desarrollo – Plan Nacional del Buen Vivir.



Del conjunto de normas mencionadas, especial interés debe ponerse a las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado en cumplimiento de lo establecido en el numeral 3 del artículo 212 de la Constitución, ya que son de aplicación obligatoria para las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado por encontrarse inmersos en el artículo 225 de la Constitución, las normas en referencia indican lo siguiente:

1. La Contraloría define al control interno como un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

2. Igualmente, plantea como finalidad de las normas de control interno propiciar con su aplicación, el mejoramiento de los sistemas de control interno y la gestión pública, en relación a la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos institucionales. Constituyen el

marco que regula y garantiza las acciones de titulares, servidoras y servidores de cada entidad u organismo según su competencia y en función de la naturaleza jurídica de la entidad para que desarrollen, expidan y apliquen los controles internos que provean una seguridad razonable en salvaguarda de su patrimonio.

3. Entre las normas de control interno se destaca la relacionada con la “Administración Estratégica” la misma que establece que las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Por todo lo señalado, el Gobierno Municipal del Cantón Rumiñahui siendo parte del régimen autónomo descentralizado está obligado a cumplir con la normativa vigente, sin embargo, su cumplimiento debe ser más bien una motivación para aplicar el mejoramiento continuo como una estrategia para alcanzar la excelencia organizacional que repercutirá en el cumplimiento de las expectativas de la sociedad; en tal virtud, el presente proyecto contribuirá al fortalecimiento institucional en procura de alcanzar sus objetivos.

## **1.4.OBJETIVOS**

### **1.4.1.Objetivo General**

Fortalecer el sistema de gestión estratégica del Gobierno Municipal del Cantón Rumiñahui.

### **1.4.2.Objetivos Específicos:**

Evaluar el sistema de gestión estratégica relacionado con: La formulación del Plan Estratégico y Operativo; la ejecución del Plan Estratégico y Operativo; el seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico y Operativo; y, la documentación o instrumentación del sistema de gestión estratégica.

Diseñar el Plan de Mejoras que permita alcanzar un óptimo nivel de funcionamiento del sistema de gestión estratégica.

## **1.5.METODOLOGÍA**

Definir la metodología de investigación es importante ya que el método es la herramienta que permite sistematizar u ordenar la investigación, lo que aporta a la consecución de los objetivos definidos.

Para el desarrollo del proyecto se ha considerado la aplicación del método cuantitativo y cualitativo los que con la implementación de las técnicas particulares de cada uno permitirán obtener información relevante para identificar la situación actual del sistema de gestión estratégica del Gobierno Municipal del Cantón Rumiñahui.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

En razón de que el presente proyecto “Fortalecimiento del sistema de gestión estratégica del Gobierno Municipal del Cantón Rumiñahui”, constituye una propuesta de solución a una problemática de una institución pública que es parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador es importante tomar en cuenta que el marco referencial se subdivide en marco teórico y marco conceptual; el primero se relaciona con las disposiciones legales vigentes de aplicación obligatoria para los gobiernos autónomos lo que permitirá asegurar su cumplimiento; y, el segundo consolida conceptos generales afines con la naturaleza del proyecto lo que permitirá comprender su alcance y visualizar sus ventajas.

#### **2.1.MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1.Constitución**

Art. 53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

Art. 212.- Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de las que determine la ley:

1. Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.

2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado.

3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.

4. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.

2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

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

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

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.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

Art. 239.- El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.

Art. 240.- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias.

Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.



Art. 241.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 253.- Cada cantón tendrá un concejo cantonal, que estará integrado por la alcaldesa o alcalde y las concejales y concejales elegidos por votación popular, entre quienes se elegirá una vicealcaldesa o vicealcalde. La alcaldesa o alcalde será su máxima autoridad administrativa y lo presidirá con voto dirimente. En el concejo estará representada proporcionalmente a la población cantonal urbana y rural, en los términos que establezca la ley.

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

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.

2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.

3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.

4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.

5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.

6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.

7. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.

8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.

9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.

10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.

11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.

12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.

13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.

14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

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

Art. 271.- Los gobiernos autónomos descentralizados participarán de al menos el quince por ciento de ingresos permanentes y de un monto no inferior al cinco por ciento de los no permanentes correspondientes al Estado central, excepto los de endeudamiento público.

Las asignaciones anuales serán predecibles, directas, oportunas y automáticas, y se harán efectivas mediante las transferencias desde la

Cuenta Única del Tesoro Nacional a las cuentas de los gobiernos autónomos descentralizados.

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

1. Tamaño y densidad de la población.

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

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

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

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

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

Art. 275.- El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del *sumak kawsay*.

El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza.

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

Art. 292.- El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y

parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.

Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la ley.

Art. 296.- La Función Ejecutiva presentará cada semestre a la Asamblea Nacional el informe sobre la ejecución presupuestaria. De igual manera los gobiernos autónomos descentralizados presentarán cada semestre informes a sus correspondientes órganos de fiscalización sobre la ejecución de los presupuestos. La ley establecerá las sanciones en caso de incumplimiento.

Art. 297.- Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

Las Instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.

Art. 298.- Se establecen preasignaciones presupuestarias destinadas a los gobiernos autónomos descentralizados, al sector salud, al sector educación, a la educación superior; y a la investigación, ciencia, tecnología e innovación en los términos previstos en la ley. Las transferencias correspondientes a preasignaciones serán predecibles y automáticas. Se prohíbe crear otras preasignaciones presupuestarias.

Art. 299.- El Presupuesto General del Estado se gestionará a través de una Cuenta Única del Tesoro Nacional abierta en el Banco Central, con las subcuentas correspondientes.

En el Banco Central se crearán cuentas especiales para el manejo de los depósitos de las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados, y las demás cuentas que correspondan.

Los recursos públicos se manejarán en la banca pública, de acuerdo con la ley. La ley establecerá los mecanismos de acreditación y pagos, así como de inversión de recursos financieros. Se prohíbe a las entidades del sector público invertir sus recursos en el exterior sin autorización legal.

Art. 415.- El Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados adoptarán políticas integrales y participativas de ordenamiento territorial urbano y de uso del suelo, que permitan regular



el crecimiento urbano, el manejo de la fauna urbana e incentiven el establecimiento de zonas verdes. Los gobiernos autónomos descentralizados desarrollarán programas de uso racional del agua, y de reducción reciclaje y tratamiento adecuado de desechos sólidos y líquidos. Se incentivará y facilitará el transporte terrestre no motorizado, en especial mediante el establecimiento de ciclo vías.

Art. 425.- El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos.

En caso de conflicto entre normas de distinta jerarquía, la Corte Constitucional, las juezas y jueces, autoridades administrativas y servidoras y servidores públicos, lo resolverán mediante la aplicación de la norma jerárquica superior.

La jerarquía normativa considerará, en lo que corresponda, el principio de competencia, en especial la titularidad de las competencias exclusivas de los gobiernos autónomos descentralizados.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA DECIMOSÉPTIMA.- El Estado central, dentro del plazo de dos años desde la entrada en vigencia de esta Constitución, financiará y, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados, elaborará la cartografía geodésica del territorio nacional para el diseño de los catastros urbanos y rurales de la propiedad inmueble y de los procesos de planificación territorial, en todos los niveles establecidos en esta Constitución.

### **2.1.2.Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía Descentralización**

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

a) Ejercer la representación legal del gobierno autónomo descentralizado municipal; y la representación judicial conjuntamente con el procurador síndico;

b) Ejercer de manera exclusiva la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado municipal;

c) Convocar y presidir con voz y voto dirimente las sesiones del concejo municipal, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa;

d) Presentar proyectos de ordenanzas al concejo municipal en el ámbito de competencias del gobierno autónomo descentralizado municipal;

e) Presentar con facultad privativa, proyectos de ordenanzas tributarias que creen, modifiquen, exoneren o supriman tributos, en el ámbito de las competencias correspondientes a su nivel de gobierno;

f) Dirigir la elaboración del plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan nacional de desarrollo y los planes de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidirá las sesiones del consejo cantonal de planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la Constitución y la ley;

g) Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración del concejo municipal para su aprobación;

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

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

j) Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones del gobierno autónomo municipal y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes;

k) Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del gobierno municipal;

l) Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados donde tenga participación el gobierno municipal; así como delegar atribuciones y deberes al vicealcalde o vicealcaldesa, concejales, concejales y funcionarios, dentro del ámbito de sus competencias;

m) Presidir de manera directa o a través de su delegado o delegada el consejo cantonal para la igualdad y equidad en su respectiva jurisdicción;

n) Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado municipal, de acuerdo con la ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización del Concejo, en los montos y casos previstos en las ordenanzas cantonales que se dicten en la materia;

o) La aprobación, bajo su responsabilidad civil, penal y administrativa, de los traspasos de partidas presupuestarias, suplementos y reducciones de crédito, en casos especiales originados en asignaciones extraordinarias o para financiar casos de emergencia legalmente declarada, manteniendo la necesaria relación entre los programas y subprogramas, para que dichos traspasos no afecten la ejecución de obras públicas ni la prestación de servicios públicos. El alcalde o la alcaldesa deberá informar al concejo municipal sobre dichos traspasos y las razones de los mismos;

p) Dictar, en caso de emergencia grave, bajo su responsabilidad, medidas de carácter urgente y transitorio y dar cuenta de ellas al concejo cuando se reúna, si a éste hubiere correspondido adoptarlas, para su ratificación;

q) Coordinar con la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, la formulación y ejecución de políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;

r) Conceder permisos para juegos, diversiones y espectáculos públicos, en las parroquias urbanas de su circunscripción, de acuerdo con las prescripciones de las leyes y ordenanzas sobre la materia.

Cuando los espectáculos públicos tengan lugar en las parroquias rurales, se coordinará con el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural respectivo;

s) Organización y empleo de la policía municipal en los ámbitos de su competencia dentro del marco de la Constitución y la ley.

t) Integrar y presidir la comisión de mesa;

u) Suscribir las actas de las sesiones del concejo y de la comisión de mesa;

v) Coordinar la acción municipal con las demás entidades públicas y privadas;

w) Dirigir y supervisar las actividades de la municipalidad, coordinando y controlando el funcionamiento de los distintos departamentos;

x) Resolver los reclamos administrativos que le corresponden;

y) Presentar al concejo y a la ciudadanía en general, un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión – administrativa realizada, destacando el estado de los servicios y de las demás obras públicas realizadas en el año anterior, los procedimientos empleados en su ejecución, los costos unitarios y totales y la forma cómo se hubieren cumplido los planes y programas aprobados por el concejo;

z) Solicitar la colaboración de la policía nacional para el cumplimiento de sus funciones; y,

aa) Las demás que prevea la ley.

Art. 151.- Fortalecimiento institucional.- Con el objetivo de generar condiciones necesarias para que los gobiernos autónomos descentralizados ejerzan sus competencias con eficiencia, eficacia, participación, articulación intergubernamental y transparencia; 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.

Art. 152.- Responsables del fortalecimiento institucional.- 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.

Para el efecto el Consejo Nacional de Competencias deberá:

a) Definir y articular las políticas, estrategias, planes y programas encaminados a la capacitación, formación, apoyo y profesionalización del conjunto de talentos humanos de los gobiernos autónomos descentralizados:



b) Establecer mecanismos de investigación y monitoreo de la gestión de competencias y servicios para la toma oportuna de decisiones en el ámbito de la capacitación, formación y apoyo a los gobiernos autónomos descentralizados; y,

c) Articular las demandas locales con los servicios de capacitación ofrecidos por la escuela de gobierno de la administración pública, las asociaciones de los gobiernos autónomos descentralizados y la red de formación y capacitación de los servidores públicos.

Art. 153.- Presupuesto para el fortalecimiento institucional.- Los recursos para el fortalecimiento institucional de los gobiernos autónomos descentralizados provendrán del presupuesto general del Estado asignados al Consejo Nacional de Competencias; y, del presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados, quienes obligatoriamente destinarán los recursos suficientes para este efecto.

Art. 154.- Transferencia de competencias.- Para la transferencia progresiva de nuevas competencias adicionales o residuales a los gobiernos autónomos descentralizados, el Consejo Nacional de Competencias observará el siguiente proceso:

a) Informes habilitantes: El proceso de transferencia iniciará con la elaboración de un informe del estado de situación de la ejecución y

cumplimiento de las competencias a ser descentralizadas y un informe de la capacidad operativa de los gobiernos autónomos descentralizados para asumir las nuevas competencias.

Para el informe sobre el estado de situación de la ejecución y cumplimiento de las competencias, el Consejo Nacional de Competencias solicitará al organismo nacional de la Función Ejecutiva correspondiente, la elaboración de un informe técnico sectorial sobre el estado de ejecución y cumplimiento actual de las nuevas competencias. El informe incluirá un detalle de los talentos humanos, los recursos materiales y tecnológicos correspondientes a tales competencias, así como también de los déficits existentes y una estimación total de los recursos necesarios para alcanzar la suficiencia en el ejercicio de las competencias.

Paralelamente, el Consejo Nacional de Competencias solicitará al organismo rector de las finanzas públicas, la elaboración de un informe de los recursos financieros existentes para la gestión de las competencias, el mismo que incluirá la información presupuestaria a nivel de partida debidamente territorializada y una estimación de los recursos necesarios para alcanzar la suficiencia.

En relación con el informe de la capacidad operativa actual de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados que van a asumir las

nuevas competencias el Consejo Nacional de Competencias establecerá los mecanismos y procedimientos, para formarlos conjuntamente con las asociaciones respectivas de cada nivel de gobierno.

b) Informe de la comisión de costeo de competencias: Con los informes del estado de situación de la ejecución y cumplimiento de la competencia, de capacidad operativa de los gobiernos autónomos descentralizados y de recursos existentes, se integrará una comisión técnica sectorial de costeo de competencias, de conformidad con el artículo 123 de este Código, la cual identificará los recursos necesarios correspondientes a las competencias, y presentará un informe vinculante al Consejo Nacional de Competencias, en el plazo establecido por el mismo. Este informe deberá considerar las diferencias de escala en los costos según las densidades de población, así como también una cuantificación de los déficits financieros que servirán para definir las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.

c) Identificación de los gobiernos autónomos descentralizados que recibirán las competencias y de aquellos que entrarán en un proceso de fortalecimiento institucional: Con los informes técnicos señalados y el costeo de los recursos correspondientes, el Consejo Nacional de Competencias, determinará los gobiernos autónomos descentralizados que se encuentran en condiciones de recibir las nuevas competencias y

aquellos que requieran un proceso de fortalecimiento institucional. Estos últimos serán clasificados en dos grupos de acuerdo a sus necesidades de desarrollo de capacidades, para recibir las competencias en una segunda o tercera fase.

El gobierno central se encargará de ejecutar temporalmente las competencias de los gobiernos autónomos descentralizados que aún no tengan las condiciones institucionales para recibirlas.

d) Resolución de transferencia de competencias y recursos: El Consejo Nacional de Competencias expedirá una resolución motivada mediante la cual se transfiere las competencias y recursos a cada gobierno autónomo descentralizado. La resolución contendrá el detalle de las competencias, talentos humanos, y recursos financieros, materiales y tecnológicos transferidos. Entrará en vigencia desde su publicación en el Registro Oficial.

e) Entrega efectiva de recursos: En el plazo máximo de tres meses contados desde la publicación en el Registro Oficial de la resolución, los ministerios correspondientes de la Función Ejecutiva realizarán la entrega efectiva de los recursos materiales y tecnológicos al gobierno autónomo descentralizado correspondiente, conforme las normas que regulan los bienes del sector público.

Dentro del mismo plazo, transforman los talentos humanos tanto de servicio civil como los regulados por el Código del Trabajo con el apoyo técnico y jurídico del organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones del sector público, y del organismo rector en materia laboral y del trabajo, de conformidad con las leyes respectivas.

El organismo rector de las finanzas públicas, dentro de este mismo plazo, transferirá los recursos financieros correspondientes, de conformidad con la programación fiscal. En adelante, incluirá obligatoriamente en el presupuesto de los siguientes ejercicios fiscales los recursos que le corresponde al gobierno autónomo descentralizado respectivo por estas transferencias.

f) Proceso de fortalecimiento institucional: El Consejo Nacional de Competencias aprobará un cronograma, que será publicado en el Registro Oficial, para efectuar progresivamente las transferencias de competencias exclusivas y recursos a los gobiernos autónomos descentralizados que requieran un proceso de fortalecimiento institucional en una segunda y tercera fase, y fijará los plazos para la transferencia. El procedimiento para estas transferencias será el mismo dispuesto para la primera fase.

El Consejo Nacional de Competencias establecerá los plazos para la elaboración y presentación de los informes.

Art. 233.- Plazo.- Todas las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán preparar antes del 10 de septiembre de cada año su plan operativo anual y el correspondiente presupuesto para el año siguiente, que contemple los ingresos y egresos de conformidad con las prioridades establecidas en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial y bajo los principios de la participación definidos en la Constitución y la ley.

Art. 234.- Contenido.- Cada plan operativo anual deberá contener una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, la especificación de sus objetivos y metas, la indicación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Los programas deberán formularse en función de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial.

A fin de hacer posible su evaluación técnica las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán presentar programas alternativos con objetivos de corto, mediano y largo plazo.

### **2.1.3.Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas**

Art. 28.- Conformación de los Consejos de Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.- Los Consejos de Planificación

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

1. La máxima autoridad del ejecutivo local, quien convocará al Consejo, lo presidirá y tendrá voto dirimente;

2. Un representante del legislativo local;

3. La o el servidor público a cargo de la instancia de planificación del gobierno autónomo descentralizado y tres funcionarios del gobierno autónomo descentralizado designados por la máxima autoridad del ejecutivo local;

4. Tres representantes delegados por las instancias de participación, de conformidad con lo establecido en la Ley y sus actos normativos respectivos; y,

5. Un representante del nivel de gobierno parroquial rural en el caso de los municipios; municipal en el caso de las provincias; y provincial en el caso de las regiones.

Para el caso de los gobiernos parroquiales rurales el Consejo de Planificación estará integrado de la siguiente manera:

1. El Presidente de la Junta Parroquial;
2. Un representante de los demás vocales de la Junta Parroquial;
3. Un técnico ad honorem o servidor designado por el Presidente de la Junta Parroquial;
4. Tres representantes delegados por las instancias de participación, de conformidad con lo establecido en la Ley y sus actos normativos respectivos.

Art. 29.- Funciones.- Son funciones de los Consejos de Planificación de los gobiernos autónomos descentralizados:

1. Participar en el proceso de formulación de sus planes y emitir resolución favorable sobre las prioridades estratégicas de desarrollo, como requisito indispensable para su aprobación ante el órgano legislativo correspondiente;
2. Velar por la coherencia del plan de desarrollo y de ordenamiento territorial con los planes de los demás niveles de gobierno y con el Plan Nacional de Desarrollo;



3. Verificar la coherencia de la programación presupuestaria cuatrianual y de los planes de inversión con el respectivo plan de desarrollo y de ordenamiento territorial;

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

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

6. Delegar la representación técnica ante la Asamblea territorial.

Art. 54.- Planes institucionales.- Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo definirá el instrumento de reporte. Mediante normativa técnica se establecerán las

metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de obligatorio cumplimiento.

#### **2.1.4. Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos**

200-02 Administración estratégica Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno. Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente.

El análisis de la situación y del entorno se concretará considerando los resultados logrados, los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad.

Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.

## **2.2.MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1.Sector Público**

La Constitución del Ecuador publicada en el Registro Oficial 449 del 20 de octubre del 2008 en el artículo 225 establece que el sector público comprende:

“1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.

2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.”

### **2.2.2. Competencias y facultades**

La Constitución del Ecuador publicada en el Registro Oficial 449 del 20 de octubre del 2008 en el artículo 226 establece que: “Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.”

### **2.2.3. Orden jerárquico de las normas**

La Constitución del Ecuador publicada en el Registro Oficial 449 del 20 de octubre del 2008 en el artículo 425 indica que el orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: “La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos.”

#### **2.2.4. Administración pública**

La Constitución del Ecuador publicada en el Registro Oficial 449 del 20 de octubre del 2008 en el artículo 227 establece que: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”

#### **2.2.5. Gobierno autónomo descentralizado**

La Constitución del Ecuador publicada en el Registro Oficial 449 del 20 de octubre del 2008 en el artículo 238 establece que: “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.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.”

### **2.2.6.Gestión**

La norma internacional ISO 9000:2008 (International Organization for Standardization), en el numeral 3.2.6 indica que gestión es: “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.”

### **2.2.7.Sistema**

La norma internacional ISO 9000:2008 (International Organization for Standardization), en el numeral 3.2.1 define al sistema como el: “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.”

### **2.2.8.Sistema de gestión**

La norma internacional ISO 9000:2008 (International Organization for Standardization), en el numeral 3.2.2 define al sistema de gestión como: “sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

NOTA Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad; un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental.”

### **2.2.9. Proceso**

La Norma Técnica Gestión de Procesos emitida por la Secretaria de la Administración Pública mediante Acuerdo Ministerial 784 publicado en el Registro Oficial 501 del 28 de julio del 2011 en el artículo 7 define al proceso como: “Secuencia de actividades institucionales orientadas a generar un valor añadido a un disparador, para conseguir un resultado útil para el cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización y/o cliente externo gobierno.”

La Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados emitida mediante Acuerdo Ministerial 1002 publicado en el Registro Oficial Suplemento 606 del 28 de diciembre del 2011 en el artículo 6 literal c) define al proceso como: “Es una serie de tareas definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo.”

### **2.2.10. Cliente**

La Norma Técnica Gestión de Procesos emitida por la Secretaria de la Administración Pública mediante Acuerdo Ministerial 784 publicado en el Registro Oficial 501 del 28 de julio del 2011 en el artículo 7 clasifica a los clientes en cuatro tipos y los define de la siguiente manera:



“Cliente interno.- Persona o área administrativa que recibe un producto/servicio de un proceso que pertenece a la misma institución, tales como: servidores públicos, direcciones, subsecretarías, etc.

Cliente externo ciudadanía.- A los efectos de esta norma se entiende por ciudadano, cualquier persona natural que tenga que relacionarse con la Administración Pública y se encuentre en el territorio nacional o posea el derecho a hacerla aunque esté fuera del mismo.

Cliente externo empresa/organización.- Persona jurídica que tenga que relacionarse con la Administración Pública y se encuentre en el territorio nacional o posea el derecho a hacerla aunque esté fuera del mismo.

Cliente externo gobierno. - Persona o institución del Estado (funcionario público, empresa pública, banco público, institución pública, etc.) ajena a la propia institución, que recibe un producto/servicio resultado de un proceso.”

### **2.2.11. Diagrama de flujo**

La Norma Técnica Gestión de Procesos emitida por la Secretaria de la Administración Pública mediante Acuerdo Ministerial 784 publicado en el Registro Oficial 501 del 28 de julio del 2011 en el artículo 7 define al

diagrama de flujo en los siguiente términos: “Es la representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso, de modo que los ejecutores puedan leer y comprender el mismo.”

### **2.2.12.Mapa de procesos**

La Norma Técnica Gestión de Procesos emitida por la Secretaria de la Administración Publica mediante Acuerdo Ministerial 784 publicado en el Registro Oficial 501 del 28 de julio del 2011 en el artículo 7 define al mapa de procesos como: “Diagrama que permite identificar los macro procesos de una institución por su tipo y describe sus interrelaciones principales. Los tipos de macro procesos que se describen en el mapa de procesos son: procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos.

Macro procesos gobernantes.- Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el Directorio y/o la máxima autoridad.

Macro procesos sustantivos.- Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.

Macro procesos adjetivos.- Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen aquellos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación.”

### **2.2.13. Diagrama de macro procesos**

La Norma Técnica Gestión de Procesos emitida por la Secretaria de la Administración Pública mediante Acuerdo Ministerial 784 publicado en el Registro Oficial 501 del 28 de julio del 2011 en el artículo 7 establece que el diagrama de macro procesos es: “Esquema que permite identificar la jerarquización de cada macro proceso con sus procesos y subprocesos.”

### **2.2.14. Indicadores**

La Norma Técnica Gestión de Procesos emitida por la Secretaria de la Administración Pública mediante Acuerdo Ministerial 784 publicado en el Registro Oficial 501 del 28 de julio del 2011 en el artículo 7 define a los indicadores como: “Instrumento de medida utilizados para monitorear los aspectos más importantes de un proceso.”

### **2.2.15. Plan estratégico**

La Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados emitida mediante Acuerdo Ministerial 1002 publicado en el Registro Oficial Suplemento 606 del 28 de diciembre del 2011 en el artículo 6 literal b) define al plan estratégico como: “Es un conjunto de objetivos, estrategias, indicadores y riesgos al nivel sectorial, institucional, así como al segundo nivel de cada institución (ejemplo: Subsecretaría o Coordinación General).”

### **2.2.16. Plan operativo**

La Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados emitida mediante Acuerdo Ministerial 1002 publicado en el Registro Oficial Suplemento 606 del 28 de diciembre del 2011 en el artículo 6 literal b) define al plan operativo como: “Es un conjunto de objetivos, indicadores, riesgos, portafolio de proyectos y catálogo de procesos al nivel de unidad operativa o dirección.”

En el instructivo metodológico para la formulación de planes operativos anuales (POA) institucionales emitido por la Secretaría Nacional de Administración Pública – SENPLADES, en la página 3, define al Plan operativo Anual en los siguientes términos: “La planificación operativa se concibe como la desagregación del Plan

Plurianual de Gobierno y los Planes Plurianuales Institucionales en Objetivos Estratégicos, Indicadores, metas, programas, proyectos y acciones que se impulsarán en el período anual. Consideran como base lo siguiente: función, misión y visión institucionales; los objetivos, indicadores y metas del Plan Plurianual de Gobierno; y, su correspondencia con otros planes o agendas formuladas.

Los planes operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos gubernamentales; convierten los propósitos gubernamentales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos.”

#### **2.2.17. Mapa estratégico**

La Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados emitida mediante Acuerdo Ministerial 1002 publicado en el Registro Oficial Suplemento 606 del 28 de diciembre del 2011 en el artículo 6 literal d) establece que a nivel institucional, los objetivos se clasifican en cuatro tipos de acuerdo a las cuatro dimensiones:

Ciudadanía.- Objetivos orientados a los productos, servicios y resultados esperados para el beneficio de la ciudadanía y la sociedad.

Procesos.- Objetivos orientados a la eficiencia institucional.

Talento Humano.- Objetivos orientados al aprendizaje institucional y las capacidades de talento humano.

Finanzas.- Objetivos orientados al uso eficiente y transparente de presupuestos y recursos materiales.”

#### **2.2.18.Seguimiento**

La Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados emitida mediante Acuerdo Ministerial 1002 publicado en el Registro Oficial Suplemento 606 del 28 de diciembre del 2011 en el artículo 8 literal a) define al seguimiento en los siguientes términos: “Se refiere al monitoreo oportuno de la gestión pública para diagnosticar su estado actual y generar alertas de prevención y corrección con el fin de tomar decisiones acertadas.”

### **2.2.19.Control**

La Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados emitida mediante Acuerdo Ministerial 1002 publicado en el Registro Oficial Suplemento 606 del 28 de diciembre del 2011 en el artículo 8 literal b) define al control en los siguientes términos: “El control de la gestión pública tiene por objeto verificar, comprobar y constatar que las acciones emprendidas por parte de las instituciones se ajustan a la planificación estratégica y operativa.”

### **2.2.20.Proyecto**

La Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados emitida mediante Acuerdo Ministerial 1002 publicado en el Registro Oficial Suplemento 606 del 28 de diciembre del 2011 en el artículo 6 literal c) define al proyecto como: “Es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único. Los proyectos pueden ser de inversión o de gasto corriente.”

### **2.2.21.Gestión de planes, programas y proyectos**

La Norma Técnica de Reestructuración de Gestión Pública Institucional emitida mediante Acuerdo Ministerial 996 y publicada en el Registro Oficial Suplemento 599 del 19 de diciembre del 2011 en el

artículo 16 establece que la gestión de planes, programas y proyectos: “Es el procedimiento mediante el cual las instituciones administran la implementación de los planes, programas y proyectos, con el fin de que contribuyan al cumplimiento de los objetivos nacionales, institucionales y de eficiencia gubernamental.”

### **2.2.22. Gestión de procesos**

La Norma Técnica de Reestructuración de Gestión Pública Institucional emitida mediante Acuerdo Ministerial 996 y publicada en el Registro Oficial Suplemento 599 del 19 de diciembre del 2011 en el artículo 18 establece que la gestión de procesos: “Es un conjunto de actividades sistemáticas que siguen un ciclo de mejora continua, que implica la definición, medición, análisis, mejora y control de los procesos institucionales, con el objetivo de que las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva entreguen servicios de calidad, que satisfagan a la sociedad.”

### **2.2.23. Investigación**

De acuerdo con el diccionario de la Real Académica de la Lengua Española, investigación proviene del latín *investigatĭo, -ōnis* que significa: acción y efecto de investigar; a su vez, investigar se conjuga como: hacer diligencias para descubrir algo; y, realizar actividades intelectuales



y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia.

Según de Rueda, Sindy Cheesman “Una investigación es un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido. Asimismo, la investigación es una actividad sistemática dirigida a obtener, mediante observación, la experimentación, nuevas informaciones y conocimientos que necesitan para ampliar los diversos campos de la ciencia y la tecnología.

La investigación se puede definir también como la acción y el efecto de realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia y teniendo como fin ampliar el conocimiento científico, sin perseguir, en principio, ninguna aplicación práctica.”.

Recuperado de <http://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/conceptos.pdf>.

#### **2.2.24.Método**

De acuerdo con el diccionario de la Real Académica de la Lengua Española, método se define como:

Modo de decir o hacer con orden;

Modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa; obra que enseña los elementos de una ciencia o arte; y,

Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.

Es decir, el método es el camino a seguir para alcanzar un determinado fin.

#### **2.2.25. Metodología de la investigación**

La metodología de investigación constituye el conjunto de métodos que se aplican en la investigación.

#### **2.2.26. Investigación cualitativa**

Para Strauss y Corbin, (2002:12) indican que la investigación cualitativa es "...cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional,

los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre naciones”. Recuperado de <http://xn--caribe-9za.eumed.net/investigacion-cualitativa/>.

### **2.2.27. Investigación cuantitativa**

Según Hernández Etal (2003; p.5), la investigación cuantitativa es aquella que “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.”. Recuperado de <http://metodologiadelainvestigacion.lacoctelera.net/post/2010/05/20/enfoque-cuantitativo-y-cualitativo>.

### **2.2.28. Investigación con enfoque mixto**

Los métodos de investigación mixta representan un conjunto. Es la integración sistemática del método cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o

sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”). (Chen, 2006 citado por Sampieri, 2010). Recuperado de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/disenos\\_de\\_la\\_investigacion.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/disenos_de_la_investigacion.html)

## **CAPÍTULO III**

### **FASE 1: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

#### **3.1.OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.**

Considerando que la gestión estratégica se sustenta en un óptimo sistema de planificación integral entonces se puede concluir que la planificación constituye el medio básico para asegurar la operación de los otros sistemas que integran la organización.

El sistema de planificación debidamente estructurado e implementado representaría una fortaleza institucional ya que de ésta manera se aseguraría el cumplimiento de sus más grandes objetivos que finalmente se traducen en resultados favorables para la sociedad, en éste contexto, para evaluar el sistema de gestión estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui se analizará los siguientes aspectos: la formulación del Plan Estratégico y Operativo; la ejecución del Plan Estratégico y Operativo; el seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico y Operativo; y, la documentación o instrumentación del sistema de gestión estratégica; en función de lo cual se formulan los siguientes objetivos:

1. Analizar la situación actual de los procesos vinculados con la gestión estratégica;
2. Determinar si el sistema de planificación está debidamente estructurado, aprobado, documentado y aplicado; y,
3. Verificar el cumplimiento del marco normativo aplicable al diseño y operación del sistema de planificación y de sus procesos.

### **3.2.ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.**

El alcance de la evaluación, que en el contexto geográfico se realizará en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui y metodológicamente abarca tres actividades importantes: el sistema de planificación, el plan estratégico y el plan operativo.

### **3.3.METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS**

La metodología utilizada en el desarrollo del proyecto se basa en la aplicación del Método Inductivo a través del cual partiendo de conclusiones particulares se llegará a conclusiones generales.

Para presentar con una perspectiva más amplia y profunda de la situación del GAD del Municipio de Rumiñahui, el proyecto se desarrolló bajo

el enfoque de investigación mixto que consiste en aplicar los conceptos de la investigación cualitativa y de la investigación cuantitativa.

Las técnicas, definidas como el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método, empleadas en el proyecto son la observación, la encuesta y el focus group y los instrumentos que permitieron recopilar la información: cuestionario y registros de datos.

### **3.4.CUESTIONARIO**

El diseño del cuestionario, cuyo formato consta en el ANEXO A, está integrado de tres partes alineadas con los objetivos de la evaluación, así: la primera parte se enfoca a levantar información con respecto al plan estratégico; la segunda parte a levantar información con respecto al plan operativo; y, la tercera parte a levantar información con respecto al sistema de planificación. A continuación se detalla el contenido de cada una de las partes que integra el cuestionario.

#### **3.4.1.Primer Parte – Cuestionario Planificación Estratégica**

Las preguntas de éste acápite están acopladas con el enfoque de la GESTIÓN, es decir, en su estructura se evidencian preguntas dirigidas a identificar el proceso PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) que se lleva adelante en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio

de Rumiñahui con respecto a la planificación estratégica, éste conjunto de preguntas por lo tanto permiten conocer si el Plan Plurianual Institucional o Plan Estratégico Institucional (PPI - PEI) es gestionado, es decir: si el plan responde a un proceso planificado; si el plan es ejecutado; y, si el plan es evaluado como base para instrumentar acciones de mejora.

Tabla No. 6. Conjunto de preguntas utilizadas para evaluar los procesos vinculados con la Planificación Estratégica Institucional o Plan Plurianual Institucional.

P	Existe una unidad responsable del proceso de planificación estratégica
	Dispone el GADMUR de un PPI - PEI
	Participó usted en el proceso de formulación del PEI
	El PEI tiene consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación
	El PEI considera como base para su formulación la función, misión, visión institucional
	El PEI se formuló con una amplia participación de los directivos, funcionarios y trabajadores del GADMUR
	El PEI contiene, entre otros, la descripción de:
	Misión
	Visión
	Objetivos Estratégicos
	Filosofía institucional
	Los resultados de la formulación del PEI se han plasmado en documentos oficiales y se han difundido
	H
Existe algún objetivo del PEI que no es factible de ser ejecutado	
Los resultados de la ejecución del PEI se han plasmado en documentos oficiales y se han difundido	
V	Se realiza el seguimiento y control permanente de la ejecución del PEI
	Se ha realizado la evaluación del grado de cumplimiento del PEI



	Se puede evidenciar documentadamente el grado de cumplimiento de los objetivos, metas, programas y proyectos del PEI
	Se han establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional
	Los resultados del seguimiento, control y evaluación del PEI se han plasmado en documentos oficiales y se han difundido
A	Se han implementado acciones de mejora al proceso de planificación
	Las mejoras han sido documentadas y difundidas

### 3.4.2. Segunda Parte - Cuestionario Planificación Operativa

Las preguntas de éste acápite están acopladas con el enfoque de la GESTIÓN, es decir, en su estructura se evidencian preguntas dirigidas a identificar el proceso PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) que se lleva adelante en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui con respecto a la planificación operativa, éste conjunto de preguntas por lo tanto permiten conocer si el Plan Operativo es gestionado, es decir: si el plan responde a un proceso planificado; si el plan es ejecutado; y, si el plan es evaluado como base para instrumentar acciones de mejora.

Tabla No. 7. Conjunto de preguntas utilizadas para evaluar los procesos vinculados con la Planificación Operativa.

P	Existe una unidad responsable del proceso de planificación operativa
	El GADMUR posee POA del año 2012
	Participó usted en el proceso de elaboración del POA 2012
	El POA tiene consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación
	El POA considera como base para su formulación la función, misión, visión institucional

Tabla No. 7. Conjunto de preguntas utilizadas para evaluar los procesos vinculados con la Planificación Operativa (continuación)

	Para la formulación del POA se consideró los procesos y políticas establecidas por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y las directrices del sistema de Presupuesto
	Para la formulación del POA se consideró:
	Los resultados logrados en años anteriores
	Los desvíos producidos en programas anteriores
	Las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos
	Los recursos disponibles
	El POA constituye la desagregación del PPI
	El POA contiene:
	Objetivos
	Indicadores
	Metas
	Programas
	Proyectos
	Actividades
	El POA está vinculado con el presupuesto
	Los resultados de la formulación del POA se han plasmado en documentos oficiales y se han difundido
H	Se ejecuta con responsabilidad y compromiso el POA
	Los resultados de la ejecución del POA se han plasmado en documentos oficiales y se han difundido
V	Se realiza el seguimiento y control permanente de la ejecución del POA
	Se realiza la evaluación del grado de cumplimiento del POA
	Los resultados del seguimiento, control y evaluación del POA se han plasmado en documentos oficiales y se han difundido
A	Se han implementado acciones de mejora al proceso de planificación
	Las mejoras han sido documentadas y difundidas

En razón de que la ejecución del plan estratégico y del plan operativo se evidencia únicamente si de por medio están definidos y en ejecución proyectos, adicionalmente, se han incluido un conjunto de preguntas vinculadas con éste aspecto.

Tabla No. 8. Conjunto de preguntas utilizadas para evaluar los procesos complementarios a la Planificación Operativa.

Existe una unidad responsable de:
Revisar los proyectos
Priorizar los proyectos
Realizar el seguimiento a los proyectos
Evaluar el cumplimiento de los proyectos
Para presentar los proyectos existe algún formato
Dispone de personal capacitado para la presentación de proyectos
Cada proyecto tiene:
Responsable del proyecto
Equipo de proyecto
Objetivos
Presupuesto
Cronograma
Existen proyectos destinados a:
Incrementar el patrimonio institucional - inversión y capital
Mejorar el funcionamiento institucional
Generar recursos propios para fortalecer la gestión municipal
Otros, indique
Los proyectos, para mejorar el funcionamiento institucional se financian con:
Recursos fiscales
Recursos de autogestión
Otros, indique
Los proyectos nacen del PEI y están incorporados al POA

### 3.4.3.Tercera Parte - Cuestionario Sistema de Planificación

Para levantar información y determinar si está o no debidamente estructurado, aprobado, documentado y aplicado el sistema de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui se formularon un conjunto de preguntas que se detallan más adelante.

Tabla No. 9. Conjunto de preguntas utilizadas para evaluar los procesos vinculados con el sistema de planificación.

Se ha diseñado el sistema de planificación del GADMUR
El sistema de planificación diseñado incluye los procesos de:
Formulación
Ejecución
Control
Seguimiento
Evaluación
Se encuentra en funcionamiento el sistema de planificación del GADMUR
Existe una unidad responsable del sistema de planificación
El sistema está documentado

### 3.5.EL PROCESO DE EVALUACIÓN.

Para alcanzar los objetivos propuestos la evaluación se realizó de la siguiente manera:

Recopilación de información bibliográfica referente al marco legal/normativo/reglamentario vigente aplicable a los Gobiernos Municipales: Constitución, Reglamentos, Códigos; Normas, Instructivos, Guías;

Análisis del cumplimiento del marco legal/normativo/reglamentario;

Elaboración del cuestionario y aplicación a los Directores de las Unidades que integran la estructura organizacional;

Ejecución de un taller para levantar el diagnóstico institucional; y,

Procesamiento de la información recopilada.

### **3.6.RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.**

#### **3.6.1.Evaluación de los procesos vinculados con la Planificación Estratégica.**

Al igual que todo proceso, la planificación estratégica, está inmersa en el concepto de gestión o administración, por lo que, debe ser formulada, ejecutada y evaluada para implantar acciones de mejora; actividades que en el tiempo tienen la característica de ser paralelas e interdependientes, es decir, para ejecutar el plan se debe cumplir con el

prerrequisito de haberlo formulado; y, para evaluar el plan se debe cumplir con el prerrequisito de haberlo formulado y ejecutado.

La evaluación que a continuación se presenta está sustentada en la aplicación del concepto de proceso, y los resultados son los siguientes:

#### **3.6.1.1. Formulación del Plan Estratégico.**

El Plan estratégico institucional en su estructura, entre otros, contiene al menos los siguientes elementos: misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, indicadores, riesgos, filosofía institucional; los mismos que deben responder a un proceso participativo y definidos de manera consensuada para lo cual es importante plantear un esquema de trabajo sistematizado que asegure obtener un plan que responda a las necesidades de la organización y de sus integrantes.

El gráfico que se presenta esquematiza la formulación del plan estratégico con el enfoque de procesos, y a través del mismo se desarrolla el análisis para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui.

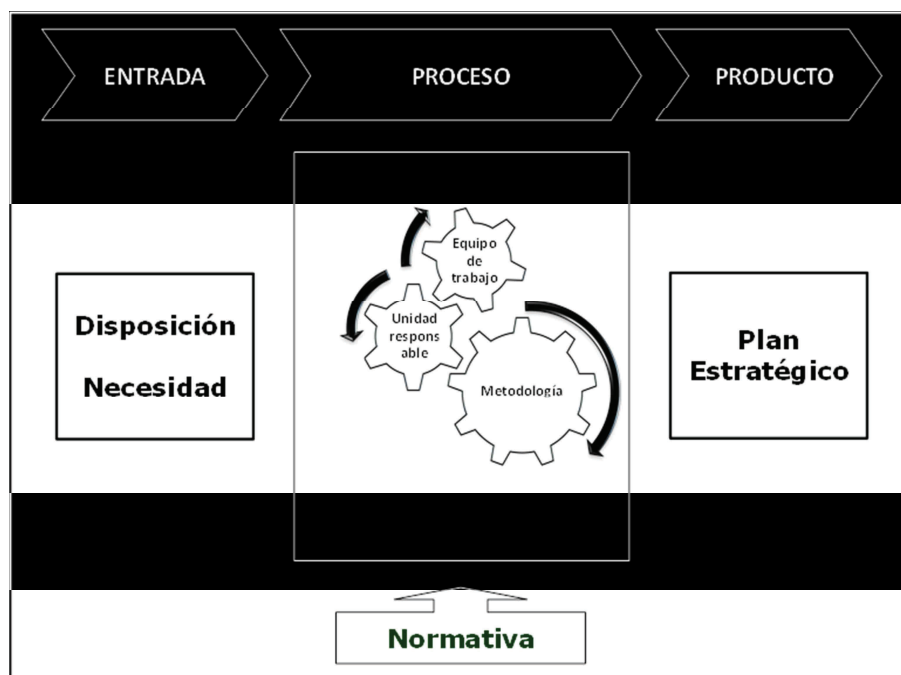


Ilustración No. 1. Proceso de formulación del plan estratégico.

Los elementos del proceso de formulación del plan estratégico se definen de la siguiente manera:

*Entrada:* constituye el disparador del proceso que puede ser una disposición o necesidad que motiva la formulación del plan estratégico.

*Proceso:* realiza la transformación de las entradas en productos tangibles o intangibles, para lo cual se requiere de una unidad responsable; de un equipo de trabajo; de una metodología de planificación; y, del análisis del marco legal o normativo que se debe cumplir.

*Producto:* constituye el resultado del proceso de planificación y se plasma en un documento denominado Plan Estratégico Institucional, el que luego de la aprobación por el máximo organismo institucional debe ser socializado.

*Disparador del proceso.* Son varios los aspectos o justificativos que pueden identificarse para que una organización formule su plan estratégico, merecen especial atención dos: la necesidad del nivel directivo de proyectar a la organización en el tiempo y la obligatoriedad de cumplir con una exigencia establecida en alguna norma.

Iniciar un proceso de formulación del plan estratégico por la necesidad de proyectar a la organización en el tiempo significa que los directivos tienen la convicción de que la planificación es la herramienta administrativa adecuada para a través del cumplimiento sistemático de objetivos ubicar a la organización en un sitio preponderante, por lo menos, dentro del contexto de instituciones semejantes.

Iniciar un proceso de formulación del plan estratégico para cumplir con una exigencia establecida en una norma sería un fracaso ya que no existe la convicción de que la planificación es la herramienta administrativa adecuada para a través del cumplimiento



sistemático de objetivos ubicar a la organización en un sitio preponderante, por lo menos, dentro del contexto de instituciones semejantes, lo que evidencia un comportamiento conformista de quienes administran la organización.

*Unidad responsable de la formulación.* Incluir en la estructura organizacional una unidad y asignar responsabilidades asociadas con el ciclo de la planificación asegura el proceso de formulación del plan para proyectar a la organización a través del tiempo.

En referencia a éste aspecto, analizando la documentación del Gobierno Autónomo Descentralizado se tiene que:

En el organigrama estructural que consta en el ANEXO B, como una unidad organizacional del nivel gobernante está la Dirección de Planificación la que a su vez tiene las siguientes unidades: Gestión y Planificación Territorial; Proyectos; y, Control Urbano y Rural.

Las responsabilidades de la Dirección de Planificación descritas en el artículo 16 del Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos, aprobado por el Consejo Municipal en sesión ordinaria del 16 de julio del 2010 se establece que le compete: “Realizar una planificación y control ordenada de todas las actividades inherentes al desarrollo físico y espacial del Cantón Rumiñahui, bajo lineamientos y

parámetros establecidos en el plan estratégico de desarrollo cantonal.”

En el mapa de procesos, registro codificado como DREF-1.1-01 que consta en el ANEXO C en el grupo de procesos estratégicos aparece el de Planificación Estratégica; y, en la matriz de procesos, registro codificado como DREF-1.1.2-02 que consta en el ANEXO D, se lo desagrega en cuatro subprocesos: Planificación Estratégica; Verificación de Efectividad; Gestión de Documentos SG; y, Mejoramiento Continuo.

De lo indicado, se desprende que: existe una Unidad organizacional denominada Dirección de Planificación a la que en el Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos no se le asigna la responsabilidad de formular el plan estratégico institucional; y, no existe una adecuada relación entre el mapa de procesos y la estructura organizacional ya que se define el proceso de Planificación Estratégica y sus correspondientes subprocesos pero no se crea en la estructura una unidad responsable de ejecutarlos.

*Equipo de trabajo.* Integrar un equipo de profesionales multidisciplinarios que conozcan de metodologías de planificación es trascendente ya que son los miembros de la organización quienes pueden diseñar el plan, la presencia de consultores o asesores es

importante, pero cumpliendo el rol de facilitadores metodológicos. La sostenibilidad del ciclo de la planificación, y en particular del proceso de formulación del plan, se sustenta en consolidar un equipo de trabajo con funcionarios de diferentes unidades organizacionales.

La Dirección de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui está integrada por los siguientes funcionarios: Director (1); Ayudante de servicios municipales (3); Supervisor de servicios municipales (1); y, Peón de servicios municipales (1).

De lo indicado se desprende que en la Dirección de Planificación, no existe un equipo multidisciplinario para formular el plan estratégico.

*Metodología de planificación.* Utilizar una metodología de planificación estandariza el procedimiento y lo documenta para incorporarlo como parte del sistema de planificación y de la cultura organizacional, en éste sentido, la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES en cumplimiento de las obligaciones establecidas en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas emitió la Guía metodológica de planificación institucional la misma que consta publicada en el Registro Oficial N° 184 del martes 30 de agosto del 2011, en la que se resalta la

importancia de disponer de la metodología de planificación y se expone en los siguientes términos: “La metodología permite a las instituciones contar con una guía simple para la formulación de la planificación institucional de forma consensuada al interior de cada una de las entidades del Estado y su articulación con el presupuesto. Esto último es de gran importancia, pues mientras los objetivos, políticas, programas y proyectos identificados en el proceso de planificación pública no se traduzcan en compromisos financieros contemplados en el presupuesto del Estado, no dejan de ser propósitos o buenas intenciones sin ninguna garantía de ejecución.”

Como consecuencia de las falencias determinadas en los aspectos analizados anteriormente, en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui no existe una metodología para la formulación del Plan Estratégico Institucional y no existe evidencia documentada.

*Marco normativo.* Las disposiciones legales emitidas por los entes u organismos superiores de la Planificación del Estado a través de los diferentes cuerpos legales son un insumo importante para la formulación del plan estratégico. Las normas que orientan la formulación del plan estratégico, para un gobierno autónomo descentralizado, tomando en cuenta el orden jerárquico, son las siguientes:

Constitución: no establece ninguna exigencia específica relacionada con la planificación estratégica, sin embargo, es necesario resaltar que en el artículo 241 establece que “La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados.”; y, en el numeral 1. del artículo 264 al referirse a las competencias exclusivas se indica que sin perjuicio de otras que determine la ley, está la de “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. Para que los gobiernos autónomos descentralizados desarrollen éstos planes la SENPLADES a través de la Subsecretaría de Planificación Nacional, Territorial y Políticas Públicas emitió la Guía de contenidos y procesos para la formulación de planes de desarrollo y ordenamiento territorial de provincias, cantones y parroquias.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas: en el artículo 28 establece que en los gobiernos autónomos descentralizados se debe conformar el Consejo de Planificación y regula la forma de su constitución y organización; en el numeral 1. del artículo 29 establece que una de las funciones del Consejo es “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.”; y, en el artículo 54 al referirse a los Planes institucionales establece que: “Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.”. Para la formulación de los planes institucionales la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo a través de la Subsecretaría de Planificación Nacional Territorial y Políticas Públicas emitió la Guía metodológica de planificación institucional.

Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado: la Norma de Control Interno 200-02 Administración Estratégica, indica que “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.”

Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui – GADMUR: el Gobierno Municipal respalda su gestión en el Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos, aprobado por el Consejo Municipal en sesión ordinaria del 16 de julio del 2010 sin embargo, está desactualizado en razón de que la Ley Orgánica de Régimen Municipal que sustentaba su creación fue derogada el 19 octubre del 2010 y en su reemplazo entro en vigencia el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. En el reglamento consta la estructura Organizacional y en ella se identifica la Unidad de Planificación con las responsabilidades de “Realizar una planificación y control ordenada de todas las actividades inherentes al desarrollo físico y espacial del Cantón Rumiñahui, bajo lineamientos y parámetros establecidos en el plan estratégico de desarrollo cantonal.”; y, se adjunta el Mapa de Procesos en el que se identifica el subproceso “Planeación Estratégica”.

Del marco normativo analizado, con respecto a la formulación del Plan Estratégico, se determina que al no haber formulado el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui su Plan Estratégico Institucional o Plan Plurianual Institucional, no cumple con la Norma de Control Interno 200-02 Administración Estratégica, de la Contraloría General del Estado que establece que: “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho

privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.”. Es importante resaltar el hecho de que el Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos está desactualizado toda vez que la Ley de Régimen Municipal fue derogada y en su reemplazo se emitió el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

*Plan Estratégico.* El plan estratégico institucional o plan plurianual institucional es el documento sistemáticamente formulado con la amplia participación de funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de



Rumiñahui en el cual constan, entre otros, los siguientes aspectos: misión, visión, valores; objetivos estratégicos; estrategias; metas e indicadores que guiarán durante un horizonte de tiempo las actividades institucionales en procura de alcanzar un ideal común.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui no dispone de un plan estratégico institucional o plan plurianual institucional que se integre, articule y complemente con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui.

A continuación se presenta una descripción general del plan de desarrollo y ordenamiento territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui el mismo que en la fecha de elaboración del presente trabajo se encontraba en la etapa de socialización y retroalimentación para su posterior aprobación por parte del Consejo Municipal. El plan con horizonte de tiempo 2012 – 2025 se formuló sustentado en dos disposiciones establecidas en los artículos 241 y 275 de la Constitución los que textualmente indican que: “La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados”; y, “El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del *sumak kawsay*”, respectivamente; así como, en los lineamientos dados por

el Plan Nacional del Buen Vivir y que constan en las páginas 376 y 377 de dicho documento: “Los territorios deben ser entendidos con funciones específicas y articularse de manera complementaria, sin distinciones entre lo urbano y lo rural, sino con políticas específicas que promuevan la igualdad de oportunidades, asegurando el acceso equitativo a servicios básicos, salud, educación, nutrición, hábitat digno, entre otros.....”

La Visión Territorial formulada para el año 2025 es: “Rumiñahui, al 2025 es el proveedor de servicios básicos, sociales que aportan al desarrollo de los asentamientos humanos, a la expansión ordenada de las actividades económicas, comerciales, artesanales, industriales y turísticas para promover el desarrollo de una economía sostenible y sustentable con respeto a los derechos individuales, colectivos y de la naturaleza. Cuenta con una conectividad interna y externa que permite el desarrollo integral entre cantones circunvecinos, la provincia y región reduciendo tiempos de desplazamiento.

Desarrolla y fortalece su identidad cultural con la participación, concertación y corresponsabilidad ciudadana para aportar a la municipalidad en la toma de decisiones, rendición de cuentas y el control social en beneficio de la población.”

Para alcanzar la visión propuesta, en el PDyOT se plasman seis objetivos estratégicos; cuatro vinculados con los sistemas de desarrollo y dos con los sistemas de ordenamiento territorial; los objetivos a su vez se desglosan en programas y proyectos que deberán ejecutarse durante el horizonte de tiempo establecido para la ejecución del Plan. Los objetivos y los programas establecidos en el proyecto del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui son:

Objetivo 1. Sistema Ambiental: Conservar y manejar sostenible y sustentablemente los recursos naturales, fomentando la prevención, control y mitigación de la contaminación ambiental, reduciendo sus efectos, para mejorar la calidad de vida de la población y la adaptación a los efectos de cambio climático. Construir un sistema cantonal de gestión de riesgos con medidas eficientes de: prevención, mitigación y atención de las amenazas y vulnerabilidades originadas por los eventos naturales (sismicidad, movimiento de masas, inundaciones) y antrópicos, con un ejercicio mancomunado para la gestión integral de cuencas y micro cuencas hidrográficas (conservación, protección, legislación).

Programas:

Incorporación del enfoque ambiental en los procesos ambientales, económicos y culturales dentro de la gestión pública y acceso de la ciudadanía tecnologías de información ambiental;

Monitoreo y control de la calidad del aire;

Manejo integral de cuencas hidrográficas;

Prevención, control y mitigación de la contaminación para aportar al mejoramiento de la calidad de vida;

Conservación y manejo sustentable del patrimonio natural y la biodiversidad cantonal; y,

Reducir la vulnerabilidad social y ambiental ante los efectos producidos por procesos naturales y antrópicos generadores de riesgos.

Objetivo 2. Sistema Económico: Auspiciar la igualdad, cohesión e integración económica, social y territorial, mejorando las capacidades y potencialidades de los sectores económicos, que incorporan valor agregado. Garantizando condiciones adecuadas, que permitan elevar la calidad de vida de sus habitantes, trabajo estable, justo y digno en sus diversas formas.

Programas:

Implementación de actividades productivas que fortalezcan la soberanía alimentaria y la economía endógena;

Apoyo a las pequeña y medianas unidades económicas valorando todas las formas de trabajo; y,

Mejoramiento y difusión de los atractivos turísticos del cantón.

Objetivo 3. Sistema Socio Cultural: Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, sustentados en la igualdad y cumplimiento de derechos, tendientes a potenciar la relación armónica entre el ser humano, el patrimonio cultural y natural, consolidando la cohesión e integración social en la diversidad, impulsando los procesos sociales integrales a través del fortalecimiento de actores e instituciones y grupos humanos organizados con identidad cultural, memoria histórica y patrimonial, promoviendo la participación ciudadana que impulse la construcción del tejido social base del desarrollo humano.

Programas:

Registro, inventario, conservación, mantenimiento y restauración de los bienes patrimoniales del cantón Rumiñahui;

Valor y uso social de las manifestaciones culturales y patrimoniales del cantón Rumiñahui;

Recuperación de costumbres y tradiciones a través del desarrollo agropecuario con conocimientos ancestrales;

Implementación del centro artesanal;

Identidad cultural, espacios de cultura y recreación intergeneracionales;

Participación social, liderazgo y ciudadanía;

Promoción de derechos y responsabilidades;

Inclusión social niñez, adolescentes y juventud;

Ciudadanía activa y envejecimiento saludable;

Género e igualdad;

Vida digna para personas con discapacidad;

Vida digna para adultos y adultas mayores;

Deportes y Espacios Recreativos; y,

Seguridad Ciudadana.

Objetivo 4. Sistema Político Institucional: Construir un nuevo modelo de gestión participativo e incluyente que permita la consolidación del trabajo entre actores sociales e institucionales, fortaleciendo de esta manera la administración pública del Gobierno Municipal, promoviendo la participación ciudadana y su inclusión, que permita englobar la corresponsabilidad ciudadana con actores políticos y sociales para el desarrollo sostenible del cantón Rumiñahui.

Programas:

Seguimiento y evaluación del PD y OT;

Participación Ciudadana, control social y rendición de cuentas;  
Fortalecimiento institucional; y,  
Implementación y mejoramiento del sistema de información cantonal.

Objetivo 5. Sistema Asentamientos Humanos: Garantizar el ordenamiento territorial de manera integral y equitativa, a través de un subsistema de centralidades complementarias entre el área urbana y rural, que favorezcan el acceso a los servicios básicos y sociales, considerando como insumo la asignación y regulación del uso y ocupación del suelo.

Programas:

Acceso a Servicios básicos y saneamiento ambiental;  
Sistema de información cantonal;  
Espacio público;  
Manejo integral de residuos sólidos;  
Servicios sociales - Implementación del equipamiento de salud;  
Construcción, mejoramiento y ampliación del equipamiento de educación;  
Mantenimiento y restauración de las instalaciones municipales;  
Hábitat para el buen vivir;

Construcción, ampliación y mejoramiento de equipamientos varios; y,

Estudios de impacto ambiental.

Objetivo 6. Sistema Movilidad, Energía y Conectividad: Mejorar la infraestructura vial y de transporte público, que permita satisfacer las necesidades de movilidad de la población, disminuya los tiempos de desplazamiento y se facilite la movilidad entre las áreas de producción y comercialización. Ampliar la cobertura y acceso a tecnologías de la información y comunicación principalmente en las instituciones educativas municipales y fiscales tendiendo.

Programas:

Vialidad urbana;

Educación vial, señalización y semaforización cantonal;

Mejoramiento de la vialidad en el cantón Rumiñahui;

Mejoramiento del transporte público en el cantón con la implementación de transporte masivo; y,

Jóvenes, adolescentes, y niñ@s con acceso a tecnologías de información y comunicación.

Del análisis del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui se presentan las siguientes observaciones, como



las de mayor impacto: su alcance está definido para generar una transformación en el área geográfica de su competencia, esto es, el Cantón Rumiñahui; en su contenido no se especifica, entre otros, misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, filosofía organizacional del Municipio que permita alcanzar una sinergia entre los objetivos institucionales con los del Cantón; la falta de proyectos orientados a mejorar, desarrollar o fortalecer las capacidades institucionales ponen en riesgo la ejecución del Plan de Desarrollo del Cantón.

#### **3.6.1.2. Ejecución del Plan Estratégico.**

Si al ciclo de planificación estratégica (formulación, ejecución, evaluación) se le considera como el 100%, la formulación del plan apenas representa el 33.33%; sin embargo, en muchas organizaciones se estima un gran logro el haber alcanzado éste primer resultado y se descuida las dos fases siguientes, con lo cual, el plan queda como un simple documento escrito que nadie lo utiliza y la organización no se proyecta en el tiempo.

El plan estratégico no se ejecuta por sí solo, su ejecución se sustenta en la identificación y desarrollo de programa o proyectos, de inversión o de mejora, asociados con los objetivos estratégicos, en períodos de tiempo establecidos y con recursos suficientes.

Si los programas o proyectos no están articulados a una planificación sus resultados no tienen un impacto sinérgico en el crecimiento y desarrollo de la organización sino más bien tienden a satisfacer intereses personales o de grupos.

El gráfico que se presenta esquematiza la ejecución del plan estratégico con el enfoque de procesos, y a través del mismo se desarrolla el análisis para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui.

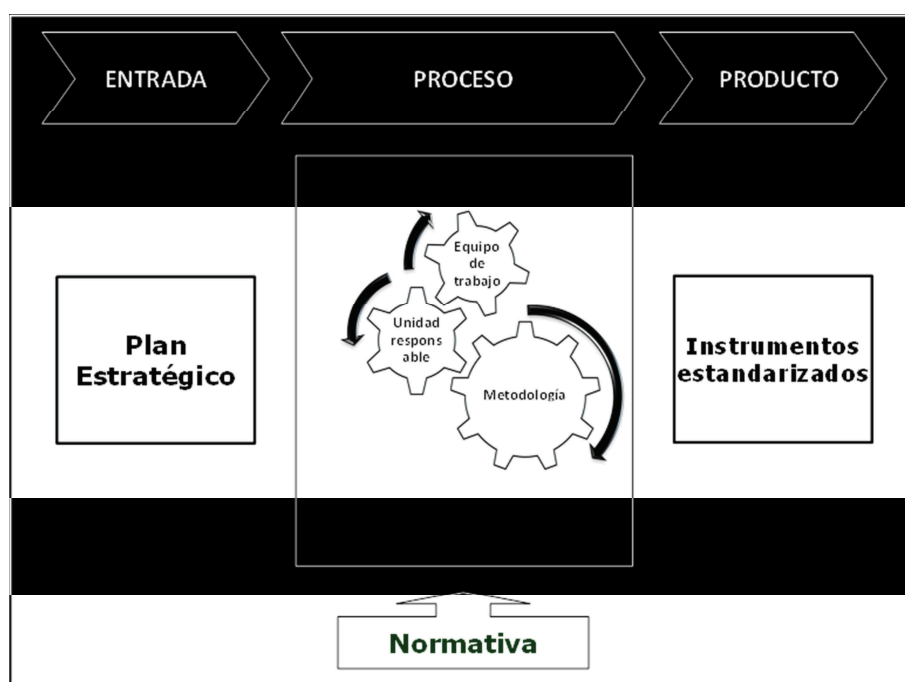


Ilustración No. 2. Proceso de ejecución del plan estratégico.

Los elementos del proceso de ejecución del plan estratégico se definen de la siguiente manera:

*Entrada:* constituye el disparador del proceso y es el Plan estratégico.

*Proceso:* realiza la transformación de las entradas en productos tangibles o intangibles, para lo cual se requiere de una unidad responsable; de un equipo de trabajo; de una metodología de ejecución de la planificación; y, del análisis del marco legal o normativo que se debe cumplir.

*Producto:* constituye el resultado del proceso de ejecución de la planificación y se plasma en instrumentos estandarizados para asegurar la ejecución.

*Disparador del proceso.* La existencia del plan estratégico debidamente aprobado por la instancia correspondiente, es el aspecto que motiva la ejecución.

En virtud de que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui no se formuló el plan estratégico institucional, el proceso de ejecución no se la ha podido llevar adelante.

*Unidad responsable de la ejecución.* Incluir en la estructura organizacional una unidad responsable de coordinar la ejecución del

plan a través del diseño de instrumentos o herramientas estandarizadas asegura la ejecución de lo planificado. La ejecución es una tarea compartida entre todas las unidades y funcionarios de la institución, es decir, la ejecución no es responsabilidad de una persona o de una unidad en particular sino de toda la organización.

En referencia a éste aspecto, analizando la documentación del Gobierno Autónomo Descentralizado se tiene que:

En el organigrama estructural como una unidad organizacional del nivel gobernante está la Dirección de Planificación la que a su vez tiene las siguientes unidades: Gestión y Planificación Territorial; Proyectos; y, Control Urbano y Rural.

Las responsabilidades de la Dirección de Planificación descritas en el artículo 16 del Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos, aprobado por el Consejo Municipal en sesión ordinaria del 16 de julio del 2010 se establece que le compete: “Realizar una planificación y control ordenada de todas las actividades inherentes al desarrollo físico y espacial del Cantón Rumiñahui, bajo lineamientos y parámetros establecidos en el plan estratégico de desarrollo cantonal.”

En el mapa de procesos, en el grupo de procesos estratégicos aparece el de Planificación Estratégica; y, en la matriz de procesos se lo desagrega en cuatro subprocesos: Planificación Estratégica; Verificación de Efectividad; Gestión de Documentos SG; y, Mejoramiento Continuo.

De lo indicado, se desprende que: existe una Unidad organizacional denominada Dirección de Planificación a la que en el Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos no se le asigna la responsabilidad de ejecutar el plan estratégico institucional; y, no existe una adecuada relación entre el mapa de procesos y la estructura organizacional ya que se define el proceso de Planificación Estratégica y sus correspondientes subprocesos pero no se crea en la estructura una unidad responsable de ejecutarlos.

*Equipo de trabajo.* Consolidar en la Unidad organizacional responsable de diseñar la metodología de ejecución e instrumentar las herramientas correspondientes, asegura la ejecución del plan.

La Dirección de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui está integrada por los siguientes funcionarios: Director (1); Ayudante de servicios municipales (3); Supervisor de servicios municipales (1); y, Peón de servicios municipales (1).

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui no existe un equipo de profesionales con las competencias para asegurar el cumplimiento del plan estratégico.

*Metodología de ejecución.* Utilizar una metodología de ejecución de la planificación estandariza el procedimiento y lo documenta para incorporarlo como parte del sistema de planificación y de la cultura organizacional.

En la metodología para la ejecución del plan, se incluye el proceso de formulación del presupuesto ya que la asignación de recursos se debe realizar considerando prioridades las cuales están establecidas y predeterminadas en la planificación.

A nivel de las instituciones de la Administración Pública central, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva, en cumplimiento de lo establecido en el Decreto Ejecutivo No. 555 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 331 de 30 de noviembre de 2010, la Secretaría Nacional de la Administración Pública mediante Acuerdo Ministerial 1002 publicado en el Registro Oficial Suplemento 606 del 28 de diciembre del 2011 emite la Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados - GPR la cual presenta una metodología de despliegue y alineamiento de los planes estratégicos.

A pesar de que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui existe la Dirección de Planificación al no tener la responsabilidad de coordinar la ejecución de la planificación estratégica no se dispone de un documento en el que conste la metodología e instrumentos para asegurar la ejecución del plan estratégico.

*Marco normativo.* Ejecutar el plan estratégico, independientemente de que exista o no una regulación, refleja que sus integrantes están convencidos que es el camino correcto para el crecimiento y desarrollo institucional lo que se traduce también en nuevas y mejores oportunidades personales y profesionales. Sin embargo, a continuación, se analiza la normatividad que para la ejecución del plan estratégico de un gobierno autónomo descentralizado existe:

Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado: la Norma de Control Interno 200-02 Administración Estratégica, indica que “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y

que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.”

Del marco normativo analizado, con respecto a la ejecución del Plan Estratégico, se determina que al no haber formulado el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui su Plan Estratégico Institucional o Plan Plurianual Institucional, no cumple con la Norma de Control Interno 200-02 Administración Estratégica, de la Contraloría General del Estado que establece que: “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.”. Es



importante resaltar el hecho de que el Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos está desactualizado toda vez que la Ley de Régimen Municipal fue derogada y en su reemplazo se emitió el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.”

*Instrumentos Estandarizados.* Son el resultado del proceso de ejecución de la planificación estratégica y constituyen las herramientas para asegurar la ejecución. El Plan Operativo Anual es el instrumento más utilizado ya que en él se consolidan los programas y proyectos alineados con los objetivos estratégicos a los cuales se asignan los recursos correspondientes.

En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui al no disponer del plan estratégico o plan plurianual, el Plan Operativo que se formula es la suma de necesidades de las diferentes unidades que integran la institución sin un alineamiento con la planificación.

La formulación del Plan Operativo Anual se analiza con más detalle en las páginas siguientes.

### **3.6.1.3.Evaluación del Plan Estratégico.**

La evaluación del plan en la práctica cubre dos fases, la primera relacionada con el control y la segunda con la evaluación, términos cuyo alcance es el siguiente:

El control del plan estratégico consiste en recopilar información en períodos cortos de tiempo (mensual, trimestral, semestral) para determinar el grado de cumplimiento de lo planificado y si existen diferencias inmediatamente diseñar acciones preventivas, es decir, es un acompañamiento a la ejecución del plan.

La evaluación del plan estratégico consiste en recopilar la información al finalizar el horizonte de tiempo de la planificación para determinar el grado de cumplimiento del plan y determinar el impacto de los resultados obtenidos, tanto al interior de la organización como en su entorno más cercano, y constituyen los insumos para iniciar nuevamente el ciclo de planificación.

Por lo señalado, es importante resaltar que la esencia del control y evaluación de la planificación estratégica está en confrontar lo planificado con lo ejecutado para luego de un análisis de la diferencia encontrada diseñar e implementar acciones de mejora.

En razón de que la ejecución del plan se sustenta en el desarrollo de programas o proyectos, de inversión o de mejora, asociados con los objetivos estratégicos, en períodos de tiempo establecidos y con recursos suficientes; la evaluación se realiza de manera similar, es decir, mediante el análisis del cumplimiento de los programas o proyectos se determina si se está avanzando en el logro de los objetivos conforme a lo planificado, de existir diferencias entre lo planificado y lo ejecutado se formulan acciones de mejora.

Por lo tanto, si los programas o proyectos no están articulados a objetivos de la planificación, sus resultados reflejarán únicamente cumplimiento de actividades y de presupuestos.

El gráfico que se presenta esquematiza la evaluación del plan estratégico con el enfoque de procesos, y a través del mismo se desarrolla el análisis para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui.

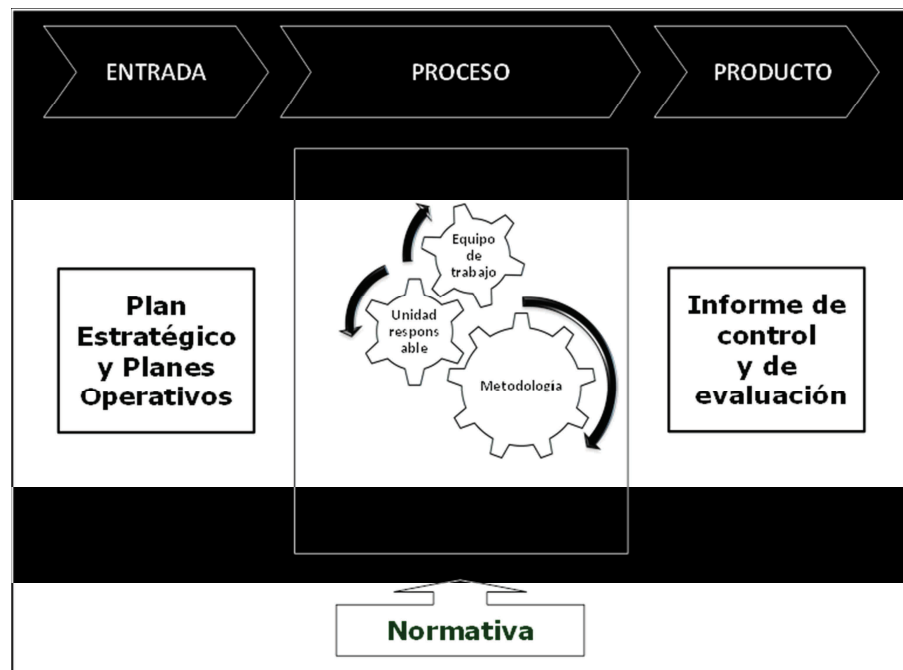


Ilustración No. 3. Proceso de evaluación del plan estratégico.

Los elementos del proceso de evaluación del plan estratégico se definen de la siguiente manera:

*Entrada:* constituye el disparador del proceso, son el Plan estratégico y el Plan Operativo Anual.

*Proceso:* realiza la transformación de las entradas en productos tangibles o intangibles, para lo cual se requiere de una unidad responsable; de un equipo de trabajo; de una metodología evaluación de la planificación; y, del análisis del marco legal o normativo que se debe cumplir.

*Producto:* constituye el resultado del proceso de evaluación de la planificación y se plasman en informes de control y de evaluación.

*Disparador del proceso.* Para controlar y evaluar la planificación se debe disponer de dos insumos: el plan estratégico y el plan operativo.

En razón de que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui no se formuló el plan estratégico institucional éste no se ejecutó y por lo no es factible de ser controlado y evaluado.

*Unidad responsable de la evaluación.* La evaluación es un proceso inverso a la planificación en el sentido de que la información fluye desde los niveles operativos hacia los niveles jerárquicos superiores, es por ello, que la consolidación de la información y la elaboración de los informes respectivos le corresponde a la Unidad organizacional responsable del ciclo de la planificación.

En referencia a éste aspecto, analizando la documentación del Gobierno Autónomo Descentralizado se tiene que:

En el organigrama estructural como una unidad organizacional del nivel gobernante está la Dirección de Planificación la que a su

vez tiene las siguientes unidades: Gestión y Planificación Territorial; Proyectos; y, Control Urbano y Rural.

Las responsabilidades de la Dirección de Planificación descritas en el artículo 16 del Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos, aprobado por el Consejo Municipal en sesión ordinaria del 16 de julio del 2010 se establece que le compete: “Realizar una planificación y control ordenada de todas las actividades inherentes al desarrollo físico y espacial del Cantón Rumiñahui, bajo lineamientos y parámetros establecidos en el plan estratégico de desarrollo cantonal.”

En el mapa de procesos, en el grupo de procesos estratégicos aparece el de Planificación Estratégica; y, en la matriz de procesos se lo desagrega en cuatro subprocesos: Planificación Estratégica; Verificación de Efectividad; Gestión de Documentos SG; y, Mejoramiento Continuo.

De lo indicado, se desprende que: existe una Unidad organizacional denominada Dirección de Planificación a la que en el Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos no se le asigna la responsabilidad de evaluar el plan estratégico institucional; y, no existe una adecuada relación entre el mapa de procesos y la estructura organizacional ya que se define el proceso de

Planificación Estratégica y sus correspondientes subprocesos pero no se crea en la estructura una unidad responsable de ejecutarlos.

*Equipo de trabajo.* Consolidar un equipo de profesionales en la Unidad organizacional responsable del control y evaluación del plan estratégico, asegura que la institución disponga de información confiable y oportuna para diseñar acciones de mejora.

La Dirección de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui está integrada por los siguientes funcionarios: Director (1); Ayudante de servicios municipales (3); Supervisor de servicios municipales (1); y, Peón de servicios municipales (1).

Por lo tanto, en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui no existe un equipo de profesionales con las competencias para llevar adelante el control y evaluación del plan estratégico.

*Metodología de evaluación.* Utilizar una metodología de ejecución de la evaluación estandariza el procedimiento y lo documenta para incorporarlo como parte del sistema de planificación y de la cultura organizacional.

La metodología para el control y evaluación del plan, determina el cumplimiento o incumplimiento de presupuestos y además incorpora estrategias o procedimientos para evaluar el cumplimiento o incumplimiento de objetivos fijados para cada programa o proyectos que apuntalan la ejecución del plan.

A nivel de las instituciones de la Administración Pública central, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva, en cumplimiento de lo establecido en el Decreto Ejecutivo No. 555 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 331 de 30 de noviembre de 2010, la Secretaría Nacional de la Administración Pública mediante Acuerdo Ministerial 1002 publicado en el Registro Oficial Suplemento 606 del 28 de diciembre del 2011 emite la Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados - GPR la cual mediante el uso del software permite realizar el control en línea de la ejecución del plan; mientras que para la evaluación la organización debe estructurar los procedimientos y las herramientas que permitirán determinar el logro de la visión de futuro.

A pesar de que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui existe la Dirección de Planificación al no tener la responsabilidad de controlar y evaluar la planificación estratégica no se dispone de un documento en el que conste la



metodología e instrumentos para controlar y evaluar el plan estratégico.

*Marco normativo.* Controlar el plan y evaluarlo, independientemente de que exista o no una regulación, es un indicativo de que la institución está implementando el plan y que a su vez percibe que éste proceso es el idóneo para identificar e implementar mejoras, a continuación, se analiza la normatividad que para el control y evaluación del plan estratégico de un gobierno autónomo descentralizado existe:

Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado: la Norma de Control Interno 200-02 Administración Estratégica, indica que “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.”

Del marco normativo analizado, con respecto a la evaluación del Plan Estratégico, se determina que al no haber formulado el

Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui su Plan Estratégico Institucional o Plan Plurianual Institucional, no cumple con la Norma de Control Interno 200-02 Administración Estratégica, de la Contraloría General del Estado que establece que: “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.”. Es importante resaltar el hecho de que el Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos está desactualizado toda vez que la Ley de Régimen Municipal fue derogada y en su reemplazo se emitió el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.”

*Informes de control y evaluación.* Son el resultado del proceso y constituyen los documentos que retroalimentan al proceso de planificación para el diseño e implementación de acciones de mejora.

En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui al no haber formulado el plan estratégico o plan plurianual éste no se ha ejecutado lo que imposibilita determinar el grado de cumplimiento

Para fortalecer los criterios expuestos en la evaluación de los procesos vinculados con la Planificación Estratégica, como se indicó, adicionalmente se aplicó un cuestionario a los quince Directores de las Unidades de los niveles asesor/gobernante; y, de apoyo/operativo de acuerdo con la estructura organizacional vigente del cual se desprenden los siguientes resultados: el 86,7% indica que no existe una unidad responsable del proceso de planificación estratégica institucional (PPI-PEI). El 86,7% indica que no se dispone del Plan Estratégico Institucional. En virtud de que no se dispone del Plan Estratégico Institucional no se ha cumplido con el ciclo de la gestión, es decir, no se ha completado con la fase de planificación por lo que es imposible ejecutarlo y peor aún realizar el seguimiento y evaluación y son inexistentes propuestas de acciones de mejora.

### **3.6.2. Evaluación de los procesos vinculados con la Planificación Operativa.**

El plan operativo anual es el resultado del despliegue del plan estratégico institucional, en virtud del cual, los objetivos del nivel estratégico se traducen en programas, proyectos o actividades del nivel operativo; a los que se asignan recursos para que puedan ejecutarse, es por ésta razón, que el plan operativo anual vincula la planificación con el presupuesto institucional.

El plan estratégico, el plan operativo anual y el presupuesto son herramientas de planificación complementarias las que articuladas consistentemente, contribuyen al logro de los objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo.

Como todo proceso de planificación, el plan operativo anual, cumple el ciclo de la gestión, es decir: se planifica, se ejecuta, se controla y evalúa y finalmente se diseñan e implementan acciones de mejora que retroalimentan a todo el proceso.

El gráfico que se presenta esquematiza el proceso de la gestión del plan operativo con el enfoque de procesos, y a través del mismo se desarrolla el análisis para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui.

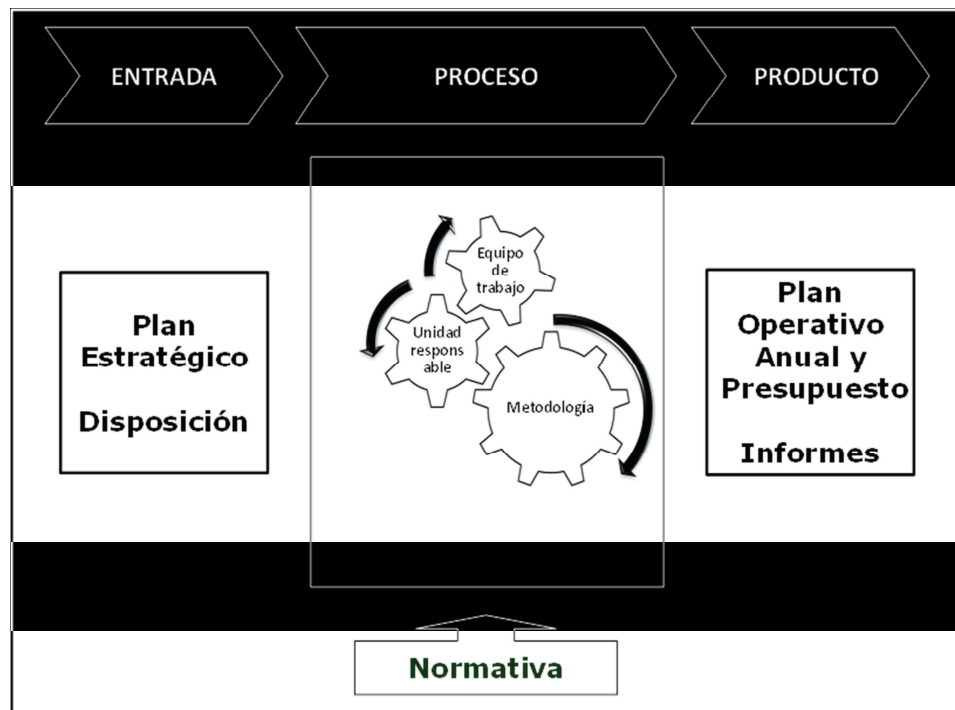


Ilustración No. 4. Proceso de gestión del plan operativo.

Los elementos del proceso de gestión del plan operativo anual se definen de la siguiente manera:

*Entrada:* constituye el disparador del proceso y es el plan estratégico o la disposición de formularlo.

*Proceso:* realiza la transformación de las entradas en productos tangibles o intangibles, para lo cual se requiere de una unidad responsable; de un equipo de trabajo; de una metodología de planificación; y, del análisis del marco legal o normativo que se debe cumplir.

*Producto:* constituyen los resultados del proceso de gestión del plan operativo y se plasman en el Plan Operativo Anual y Presupuesto, que luego de la aprobación por el máximo organismo institucional deben ser socializados; e, informes.

*Disparador del proceso.* En el ámbito de las instituciones públicas, existen dos razones que motivan la gestión del plan operativo anual, la primera relacionada con el cumplimiento de disposiciones legales y la segunda asociada a la necesidad de implementar el plan estratégico; razones que son excluyentes, en el sentido de que la gestión del plan operativo anual se puede desarrollar con o sin la existencia de un plan estratégico.

Cumplir el ciclo de gestión del plan operativo anual a partir del plan estratégico entrelaza los objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo, de forma que, al asignar recursos para su ejecución se asegura el cumplimiento de la misión y el logro de la visión de futuro.

Llevar adelante el ciclo de gestión del plan operativo anual sin la existencia del plan estratégico, es limitarse al cumplimiento de la normativa vigente asociada con la obligatoriedad de las instituciones del sector público de elaborar el presupuesto anual en el que está incluido el plan operativo.

En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado no existe una unidad organizacional responsable de la gestión del plan estratégico y tampoco se dispone de dicho plan, por lo tanto, el aspecto que motiva el proceso de gestión del plan operativo anual es la necesidad de cumplir con las disposiciones legales vigentes.

Unidad responsable de la gestión del plan operativo anual. Incluir en la estructura organizacional una unidad y asignar responsabilidades asociadas con el ciclo de gestión del plan operativo, asegura que los recursos que se asignen respondan a una priorización y alineamiento con los objetivos de corto, mediano y largo plazo que persigue la organización.

En referencia a éste aspecto, analizando la documentación del Gobierno Autónomo Descentralizado se tiene que:

En el organigrama estructural, como una unidad organizacional del nivel gobernante está la Dirección de Planificación la que a su vez tiene las siguientes unidades: Gestión y Planificación Territorial; Proyectos; y, Control Urbano y Rural; las responsabilidades asignadas en el artículo 16 del Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos, aprobado por el Consejo Municipal en sesión ordinaria del 16 de julio del 2010 se establece que le compete: “Realizar una planificación y control ordenada de todas las actividades inherentes al desarrollo físico y espacial del

Cantón Rumiñahui, bajo lineamientos y parámetros establecidos en el plan estratégico de desarrollo cantonal.”; en el mapa de procesos en el grupo de procesos estratégicos aparece el de Planificación Estratégica; y, en la matriz de procesos se lo desagrega en cuatro subprocesos: Planificación Estratégica; Verificación de Efectividad; Gestión de Documentos SG; y, Mejoramiento Continuo.

En el organigrama estructural, como una unidad organizacional del nivel de apoyo/operativo está la Dirección Financiera la que a su vez tiene las siguientes unidades: Presupuestos, Rentas Facturación, Tesorería Municipal y Contabilidad General; las responsabilidades asignadas en el artículo 29 del Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos, aprobado por el Consejo Municipal en sesión ordinaria del 16 de julio del 2010 se establece que le compete: “Constituirse en un instrumento eficiente de planificación, haciendo posible materializar en el corto plazo, el cumplimiento de las políticas de desarrollo cantonal, provincial y nacional. Cumplirá con las funciones que en materia financiera establece la Ley Orgánica de Régimen Municipal y demás normas conexas.”; en el mapa de procesos en el grupo de procesos estratégicos aparece el de Gestión Financiera; y, en la matriz de procesos se lo desagrega en cuatro subprocesos: Administración Presupuesto; Rentas; Tesorería; y, Contabilidad.



De lo indicado, se desprende que: existen dos unidades organizacionales, Dirección de Planificación y Dirección Financiera, y no se les asigna la responsabilidad de la gestión del plan operativo anual o de alguna de sus fases; a la Dirección Financiera, como responsable del proceso Gestión Financiera, le corresponde la administración del presupuesto; no existe una Unidad responsable de integrar el presupuesto, el plan operativo y la planificación estratégica.

*Equipo de trabajo.* Integrar un equipo de profesionales multidisciplinarios que conozcan de metodologías de gestión del plan operativo anual es trascendente ya que esto permite articular los diferentes planes de corto, mediano y largo plazo.

La Dirección de Planificación y la Dirección Financiera cuentan con recursos humanos acorde a la naturaleza de las responsabilidades actualmente asignadas, es decir, al no considerarse los procesos de planificación estratégica y operativa como parte importante para la gestión institucional no se han conformado los equipos de trabajo.

*Metodología de planificación operativa.* Utilizar una metodología para la gestión del plan operativo estandariza el procedimiento y lo documenta para incorporarlo como parte del sistema de planificación y de la cultura organizacional. En el campo de la planificación operativa ésta metodología cubre dos aspectos, el primero relacionado con el

proceso para desplegar los objetivos estratégicos y definir el plan operativo; y, el segundo con la incorporación de dicho plan al presupuesto o proforma presupuestaria anual de tal forma que se asignen los recursos económicos considerando las prioridades de la planificación, es por esto que se puede afirmar que mientras los proyectos, actividades o acciones contempladas en el plan operativo no se traduzcan en compromisos financieros contemplados en el presupuesto, no dejan de ser propósitos o buenas intenciones sin ninguna garantía de ejecución.

Como consecuencia de las falencias determinadas en los aspectos analizados anteriormente, en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui no existe una metodología para la formulación del Plan Operativo; como toda institución pública, formula su proforma o presupuesto institucional aplicando los lineamientos emitidos por el Ministerio de Finanzas.

*Marco normativo.* Las disposiciones o lineamientos emitidas por los entes u organismos superiores de la Planificación a través de los diferentes cuerpos legales son un insumo importante para la gestión del plan operativo. Las normas que orientan la gestión del plan operativo anual, para un gobierno autónomo descentralizado, tomando en cuenta el orden jerárquico, son las siguientes:

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD: en el literal g) del artículo 60 se establece que son atribuciones del alcalde o alcaldesa “Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código.....”; en el artículo 233 indica que “Todas las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán preparar antes del 10 de septiembre de cada año su plan operativo anual y el correspondiente presupuesto para el año siguiente, que contemple los ingresos y egresos de conformidad con las prioridades establecidas en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial y bajo los principios de la participación definidos en la Constitución y la ley.”; y, en el artículo 234 manifiesta que “Cada plan operativo anual deberá contener una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, la especificación de sus objetivos y metas, la indicación de los recursos necesarios para su cumplimiento.”

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas: en el artículo 28 establece que en los gobiernos autónomos descentralizados se debe conformar el Consejo de Planificación y además regula su constitución y organización; en el numeral 1. del artículo 29 establece que una de las funciones del Consejo es “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.”

Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado: la Norma de Control Interno 200-02 Administración Estratégica indica que “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión

Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno. Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente.

El análisis de la situación y del entorno se concretará considerando los resultados logrados, los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad.

Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.”

Normas del Sistema de Administración Financiera del Sector Público – SAFI del Ministerio de Finanzas: en el numeral 2.2.4.1 indica que “La programación presupuestaria institucional se sustentará en el plan plurianual para un horizonte de cuatro años que cada institución elaborará en consistencia con el plan plurianual del gobierno para el

mismo período y en los planes operativos anuales que se formulen para su concreción.

Los planes operativos constituirán el nexo que permitirá vincular los objetivos y metas de los planes plurianuales con las metas y resultados de los programas incorporados en el presupuesto. Para tal efecto, los objetivos y metas del plan plurianual se expresarán en objetivos y metas operativos de los planes anuales, de los que se definirán el conjunto de acciones necesarias y los requerimientos de recursos humanos, materiales, físicos y financieros para su consecución.”

Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui – GADMUR: no establece a ninguna Unidad la responsabilidad de la gestión del Plan Operativo Anual vinculados con el Plan Estratégico.

Del marco normativo analizado, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui, como consecuencia de no haber formulado su Plan estratégico institucional incumple con las disposiciones emitidas en las Normas de Control Interno 200-02 Administración Estratégica; así como, con el numeral 2.2.4.1 de las Normas del Sistema de Administración Financiera del Sector Público. En cuanto al ciclo presupuestario cumple con la normativa emitida por el Ministerio de Finanzas.

*Plan Operativo Anual, Presupuesto, e Informes.* Son los resultados que se obtienen del proceso de gestión operativa y constituyen los documentos que retroalimentan al proceso de planificación para el diseño e implementación de acciones de mejora.

En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui al no haber formulado su plan estratégico o plan plurianual es imposible realizar el proceso de gestión del plan operativo, es decir, no se ha formulado un plan operativo alineado con los objetivos institucionales, por tal motivo no es posible ponerlo en ejecución y peor aún evaluarlo y determinar acciones de mejora; como consecuencia de lo indicado, el presupuesto anual elaborado es una distribución de recursos sin una interrelación con la planificación.

Para el año 2012 el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui aprueba mediante Ordenanza N° 022-2011 del 10 de diciembre del 2011 la proforma presupuestaria por USD 34'816.262,00, ANEXO E, el mismo que está financiado distribuido por tipo de gasto de la siguiente manera:

Tabla No. 10. Distribución del presupuesto por tipo de gasto.

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS</b>	<b>VALOR</b>
<b>Gastos corrientes</b>	<b>5.791.925,50</b>
Gastos en personal	4.051.462,50
Bienes y servicios de consumo	1.236.562,00
Gastos financieros	134.500,00
Otros gastos corrientes	198.400,00
Transferencias corrientes	171.001,00
<b>Gastos de producción</b>	<b>40.000,00</b>
Bienes y servicios de producción	40.000,00
<b>Gastos de inversión</b>	<b>25.554.268,15</b>
Gastos en personal de inversión	5.964.875,95
Bienes y servicios para inversión	3.530.876,41
Obras públicas	14.594.422,34
Otros gastos de inversión	1.425.017,45
Transferencias para inversión	39.076,00
<b>Gastos de capital</b>	<b>2.299.468,35</b>
Bienes de larga duración	2.279.468,35
Inversiones financieras	20.000,00
<b>Aplicación de financiamiento</b>	<b>1.130.600,00</b>
Amortización deuda interna	1.130.600,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>34.816.262,00</b>

Fuente: Proforma presupuestaria año 2012 del GADMUR



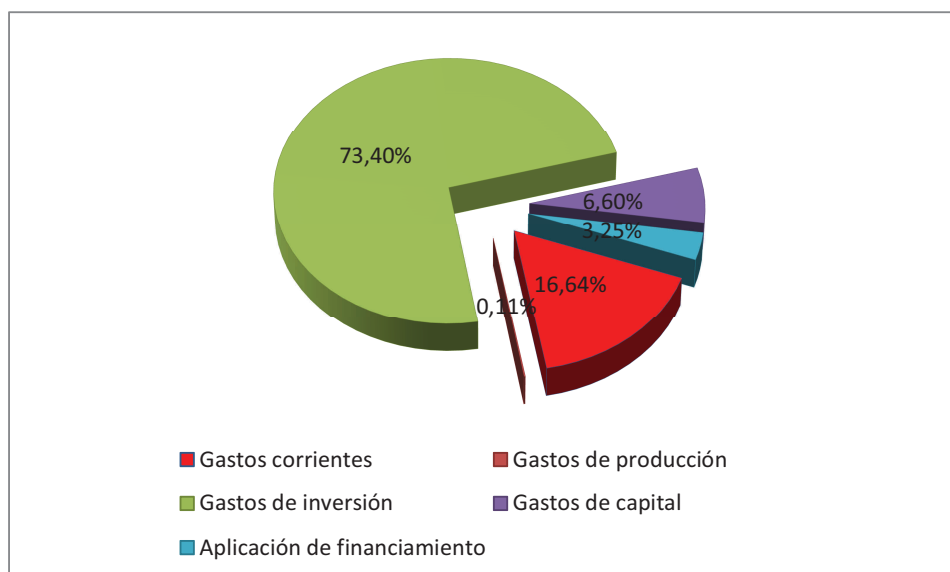


Ilustración No. 5. Distribución del presupuesto por tipo de gasto.

Fuente: Proforma presupuestaria año 2012 del GADMUR

Tabla No. 11. Distribución del presupuesto del año 2012 agrupado por tipo de gasto y clasificado por área económica y funcional.

TIPO DE GASTO		SUBTOTAL	TOTAL
CLASIFICACIÓN ECONÓMICA Y FUNCIONAL			
Servicios Generales	Administración General	4.006.388,00	6.127.328,50
	Administración Financiera	1.301.244,50	
	Justicia, Policía, Vigilancia	819.696,00	
Servicios Sociales	Educación y Cultura	1.153.325,51	3.530.118,13
	Salud Pública	356.344,60	
	Otros servicios sociales	2.020.448,02	
Servicios Comunes	Planificación Urbana y Rural	1.344.718,15	20.114.784,31
	Higiene, Ambiental	782.659,00	

Tabla No. 11. Distribución del presupuesto del año 2012 agrupado por tipo de gasto y clasificado por área económica y funcional.  
(continuación)

	Abastecimiento Agua Potable	4.692.680,58	
	Canalización y Alcantarillado	1.210.832,65	
	Otros servicios comunales	7.904.008,10	
	Mercados	3.238.833,00	
	Camales	825.094,78	
	Cementerios	115.958,05	
Servicios Económicos	Transporte y Comunicaciones	3.007.506,06	3.212.230,06
	Otros servicios económicos - turismo	204.724,00	
Servicios Inclasificables	Gastos Comunes Entidad	1.831.801,00	1.831.801,00
	<b>TOTAL</b>	<b>34.816.262,00</b>	<b>34.816.262,00</b>

Fuente: Proforma presupuestaria año 2012 del GADMUR

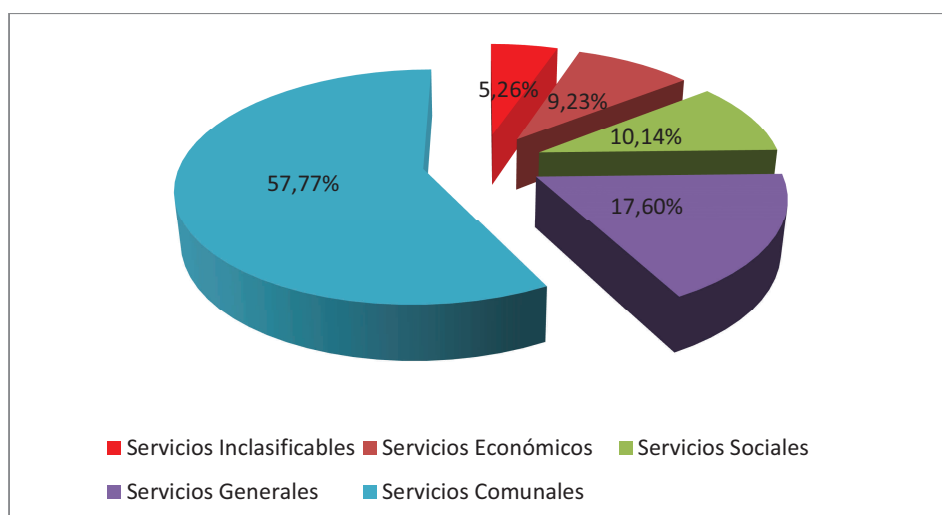


Ilustración No. 6. Distribución del presupuesto por área económica y funcional.

Fuente: Proforma presupuestaria año 2012 del GADMUR

Del presupuesto total, el valor de USD 8'129.020,00 que corresponde al 23,35% se destina para el Plan Anual de Inversiones, el que consta en el ANEXO F.

Tabla No. 12. Distribución del Plan Anual de Inversiones.

UNIDADES - PROGRAMAS/PROYECTOS	VALOR	TOTAL
<b>Administrativa y Recursos Humanos</b>		<b>164.500,00</b>
Incremento y mantenimiento del parque automotor	58.500,00	
Mantenimiento de locales municipales	68.000,00	
Salud ocupacional	14.000,00	
Fortalecimiento institucional	24.000,00	
<b>Agua Potable y Alcantarillado</b>		<b>1.725.749,65</b>
Operación y mantenimiento sistemas de agua potable	298.000,00	
Estudios y trabajos varios para sistema de agua potable	459.000,00	
Operación y mantenimiento sistemas de alcantarillado	91.400,00	
Estudios y trabajos para sistema de alcantarillado	417.349,65	
Estudios para el plan maestro de agua potable y alcantarillado	460.000,00	
<b>Avalúos y Catastros</b>		<b>104.500,00</b>
Ingreso de construcciones nuevas al catastro	64.500,00	
Sistema de matrícula inmobiliaria	40.000,00	
<b>Comunicación Social</b>		<b>183.156,00</b>
Rendición de cuentas	66.000,00	
Periódico "El Valle y su Gente"	117.156,00	
<b>Fiscalización</b>		<b>12.000,00</b>
Laboratorio de fiscalización de obras	12.000,00	
<b>Educación, Cultura y Deporte</b>		<b>195.229,01</b>
Plan estratégico de educación, cultura y deportes	25.000,00	
Jornadas culturales	83.244,48	
Recuperación y práctica de valores cívicos en la comunidad	7.000,00	
Juventud, niñez, cultura y educación	50.984,53	
Educación comunitaria	14.000,00	
Bibliotecas virtuales	15.000,00	
<b>Infraestructura Vial - Obras Públicas</b>		<b>2.143.775,65</b>

Tabla No. 12. Distribución del Plan Anual de Inversiones.  
(continuación)

Trabajos de vialidad - adoquinados, bordillos, aceras	1.087.487,00
Mantenimiento y construcción de obras civiles	908.488,65
Mantenimiento y construcción de parques y jardines	142.800,00
Reforestación en parques, jardines y áreas verdes del Cantón Rumiñahui	5.000,00
<b>Planificación Urbana y Rural</b>	<b>1.664.200,00</b>
Preservación, mantenimiento y difusión del patrimonio cultural y arquitectónico	1.288.400,00
Promoción y difusión del plan de desarrollo y ordenamiento territorial	18.720,00
Presupuesto participativo	35.000,00
Estudios arquitectónicos y urbanos	322.080,00
<b>Programa Social</b>	<b>885.539,18</b>
Patronato de promoción social	674.017,45
Centro integral del adulto mayor	21.100,00
Fortalecimiento del desarrollo económico local	43.000,00
Género e igualdad	28.640,00
Protección integral para la niñez y adolescencia	94.281,73
Estrategia de comunicación para el posicionamiento de la JPDNA en el Cantón Rumiñahui	19.600,00
Funcionamiento y operación de la JPDNA-R	4.900,00
<b>Protección Ambiental</b>	<b>102.000,00</b>
Fortalecimiento de la Dirección de Protección Ambiental	63.000,00
Coordinación para el desarrollo y ejecución del programa de manejo ambiental integral de la cuenca hidrográfica del río Guayllabamba y recuperación de los ríos Pita y San Pedro	10.000,00
Ex botadero de Cashapamba	10.000,00
Equipamiento del laboratorio de la DPA	9.500,00
Educación ambiental	9.500,00
<b>Salud Pública e Higiene</b>	<b>447.366,51</b>
Mercado el Turismo	39.200,00
Cementerio municipal	35.092,05
Baterías sanitarias municipales	9.789,00
Centro recreacional San Sebastián	7.330,20
Remodelación, adecuación y mantenimiento del camal municipal	355.955,26
<b>Secretaría General</b>	<b>15.000,00</b>
Gaceta municipal	15.000,00
<b>Seguridad</b>	<b>118.628,00</b>

Tabla No. 12. Distribución del Plan Anual de Inversiones.  
(continuación)

<b>Gestión de riesgos</b>	<b>25.080,00</b>
Sistema radio comunicación	11.048,00
Policía municipal	8.000,00
Prevención de consumo de drogas y alcohol en pro de la seguridad ciudadana	20.000,00
SEMOC alarmas comunitarias	54.500,00
<b>Sindicatura</b>	<b>80.376,00</b>
Legalización de bienes inmuebles y expropiaciones	80.376,00
<b>Sistemas y Tecnología</b>	<b>144.000,00</b>
Fortalecimiento de la infraestructura del data center, servidores y sistema de almacenamiento de datos, seguridad física, Fase I	20.000,00
Renovación, redistribución y mantenimiento de equipos de computación	57.000,00
Mejoramiento de la red municipal	25.000,00
Seguridad informática antivirus	6.000,00
Sistema de protección contra descargas eléctricas atmosférica	10.000,00
Internet corporativo	26.000,00
<b>Tránsito y Transporte</b>	<b>69.500,00</b>
Señalización de calles y avenidas del Cantón	40.000,00
Sistema de tránsito y transporte	25.000,00
Educación vial	4.500,00
<b>Turismo</b>	<b>73.500,00</b>
Promoción turística del Cantón Rumiñahui	52.500,00
Mantenimiento de senderos turísticos	21.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>8.129.020,00</b>

Fuente: Proforma presupuestaria año 2012 del GADMUR

Tabla No. 13. Distribución, absoluta y porcentual, del presupuesto asignado al Plan Anual de Inversiones.

UNIDADES - PROGRAMAS/PROYECTOS	TOTAL	%
Administrativa y Recursos Humanos	164.500,00	2,02%
Agua Potable y Alcantarillado	1.725.749,65	21,23%
Avalúos y Catastros	104.500,00	1,29%
Comunicación Social	183.156,00	2,25%
Fiscalización	12.000,00	0,15%
Educación, Cultura y Deporte	195.229,01	2,40%
Infraestructura Vial - Obras Públicas	2.143.775,65	26,37%
Planificación Urbana y Rural	1.664.200,00	20,47%
Programa Social	885.539,18	10,89%
Protección Ambiental	102.000,00	1,25%
Salud Pública e Higiene	447.366,51	5,50%
Secretaría General	15.000,00	0,18%
Seguridad	118.628,00	1,46%
Sindicatura	80.376,00	0,99%
Sistemas y Tecnología	144.000,00	1,77%
Tránsito y Transporte	69.500,00	0,85%
Turismo	73.500,00	0,90%
<b>TOTAL</b>	<b>8.129.020,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Proforma presupuestaria año 2012 del GADMUR

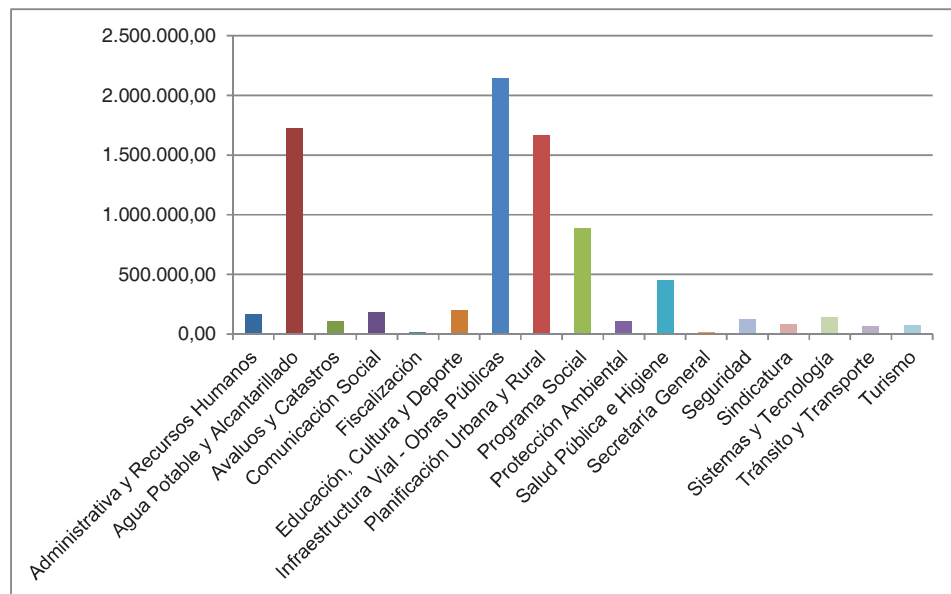


Ilustración No. 7. Distribución del Plan Anual de Inversión.

Fuente: Proforma presupuestaria año 2012 del GADMUR

Sin embargo de que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui dispone de un presupuesto anual, debidamente aprobado y financiado, se debe tomar en cuenta que: no está alineado con una planificación de corto, mediano o largo plazos ya que ésta no existe; la asignación de recursos a los proyectos no responde a prioridades vinculadas con la planificación sino a requerimientos de las unidades organizacionales que integran el Municipio; los gastos permanentes y no permanentes se destinan casi en su totalidad para atender las necesidades del Cantón sin considerar un crecimiento y desarrollo de la Institución; del presupuesto total de USD 34'816.262,00 apenas el 23,35% que asciende a USD 8'129.020,00 se destina para el Plan Anual de Inversión y de éste valor USD 308.500, que representa el

3,80% se asigna para el fortalecimiento institucional y la diferencia para atender las necesidades de la comunidad.

Para fortalecer los criterios expuestos en la evaluación de los procesos vinculados con la Planificación Operativa, como se indicó, adicionalmente se aplicó un cuestionario a los quince Directores de las Unidades de los niveles asesor/gobernante; y, de apoyo/operativo de acuerdo con la estructura organizacional vigente del cual se desprende que el 86,7% de Directores indica que no existe al interior del Gobierno Municipal una unidad responsable de la gestión del proceso del Plan Operativo Anual vinculado con el Plan Plurianual Institucional o Plan Estratégico Institucional, ya que éste no se ha formulado; sin embargo, la Unidad de Finanzas como parte de la consolidación del presupuesto anual incorpora a la proforma las necesidades expuestas por las diferentes unidades que integran la estructura organizacional sin un alineamiento o vinculación con los objetivos estratégicos, presupuesto que una vez aprobado es ejecutado, evaluado y monitoreado periódicamente.

Un aspecto adicional evaluado en el contexto de la Planificación Operativa es la gestión o gerencia de proyectos ya que éstos constituyen el medio para alcanzar los objetivos institucionales, y a través de la información levantada con el cuestionario aplicado a los quince Directores de las Unidades de los niveles asesor/gobernante; y, de



apoyo/operativo de acuerdo con la estructura organizacional vigente, se tiene que: el 93,3% de Directores indica que no existe una unidad responsable de revisar, priorizar, realizar el seguimiento y la evaluación de los proyectos; el 80,0% que no se dispone de un formato institucional para presentar los proyectos; el 86,7% que los proyectos no nacen o no están vinculados con el Plan Plurianual Institucional o Plan Estratégico; el 86,7% de Directores indica que el Gobierno Municipal si dispone de personal capacitado para la presentación de proyectos y que todos tienen un responsable, un equipo de trabajo, objetivos, presupuesto y cronograma; el 80,0% de Directores manifiesta que los proyectos principalmente se orientan a la adquisición de bienes y muy pocos al mejoramiento organizacional; y el 80,0% expresan que la fuente de recursos fiscales son los que financian los proyectos.

Por lo señalado, al momento el GADMUR cumple parcialmente las disposiciones del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización ya que está en proceso de aprobación el Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial el cual contiene un despliegue en Planes Operativos Anuales; y no cumple con la Norma de Control Interno 200-02 Administración Estratégica ya que al no disponer del Plan Plurianual Institucional o Plan Estratégico, es imposible desagregarlo en planes operativos, una vez más, ésta falencia puede ser atribuible a la inexistencia de una unidad responsable de la Planificación Estratégica Institucional o a una inadecuada asignación de

responsabilidades; cumple parcialmente con la Norma de Control Interno 408 Administración de Proyectos ya que no está configurado el sistema de planificación; y, no cumple con lo establecido en la Norma del Sistema de Administración Financiera – SAFI ya que la programación presupuestaria institucional no se sustenta en el Plan Plurianual y no se ha desplegado en planes operativos.

### **3.6.3.Evaluación del Sistema de Planificación**

El sistema de planificación es el conjunto de procesos y actividades mutuamente relacionados o que interactúan para viabilizar el proceso de gestión de la planificación institucional y asegurar el crecimiento y desarrollo sostenido de la institución.

Como todo sistema, la configuración parte de la identificación de las entradas, los procesos, las salidas, los controles y el soporte; de todos ellos especial énfasis requiere los componentes o elementos que permiten transformar las entradas en productos o salidas, ya que pueden considerarse los agregadores de valor. Por lo indicado, todo sistema identifica cuatro factores claves para la transformación, y son: capital humano; procesos; recursos; e, información.

Únicamente si existen o están definidos los cuatro factores el sistema de planificación será capaz de formular el plan estratégico institucional,

el plan operativo y el presupuesto anual para luego implementarlos y finalmente evaluarlos con lo cual se retroalimenta al sistema para implantar mejoras.

Sobre la base de los resultados obtenidos de la evaluación de los procesos vinculados con la planificación estratégica y la planificación operativa, se concluye que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Rumiñahui no existe definido y en funcionamiento un sistema de planificación, toda vez, que no dispone del capital humano, no se han definido los procesos, la información y los recursos son insuficientes para dar vida al sistema.

El criterio de los profesionales que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado con respecto al sistema de planificación que se levantó a través de la aplicación del cuestionario se resume en los siguientes términos: el 86,7% de Directores manifiesta que no se ha diseñado el sistema de planificación del GADMUR, en consecuencia: no existen los procesos de formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación del sistema; no se encuentra en funcionamiento el sistema; no existe una unidad responsable del sistema; y, no está debidamente documentado.

Por lo tanto, se incumple con la Norma de Control Interno 200-02 Administración Estratégica, emitida por la Contraloría General del Estado, que indica que: “Las entidades del sector público y las personas

jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.”

## CAPÍTULO IV

### FASE 2: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAS

El precepto constitucional establecido en el artículo 227 indica que “La Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”, es un factor que motiva el inicio de cambios en todas las instituciones del sector público los que se vinculan con modificaciones a los esquemas organizacionales y a los modelos de funcionamiento que obligatoriamente inciden en la actualización o creación de normas alineadas con los preceptos establecidos en la carta magna.

Para que las instituciones puedan llevar adelante los procesos de cambio de una manera organizada y estandarizada se asigna a la Secretaría Nacional de la Administración Pública la responsabilidad de “...establecer las políticas, metodología de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la administración pública Central, institucional y dependiente y coordinar las acciones necesarias con el Ministerio de Relaciones Laborales.”, por ello es que ésta Secretaría mediante acuerdo Ministerial 784 publicado en el Registro Oficial 501 del 28 de julio del 2011, emite la Norma Técnica de

Gestión de Procesos la misma que: en el artículo 1 al referirse al Objeto de la norma técnica indica que: “.... tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones de la Función Ejecutiva realizar una gestión de procesos orientada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República.”; mientras que, en el artículo 3 señala que el ámbito de aplicación “....serán de uso y cumplimiento obligatorio para las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.”

En el contexto de todo lo indicado, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui, debe adecuar o crear los instrumentos técnicos de administración para orientar su funcionamiento a una Gestión por Procesos lo que se traduce finalmente en ofrecer servicios de calidad a la comunidad.

#### **4.1.OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORAS**

El plan de mejoras que se propone es un instrumento que contiene un conjunto de acciones que le permitirá al Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui avanzar de manera sostenible en una transformación progresiva y sistemática para el fortalecimiento de su sistema de gestión estratégica.

Los objetivos del plan de mejoras son:

1. Identificar y jerarquizar acciones factibles de implementarlas para fortalecer la gestión estratégica institucional.
2. Asegurar el cumplimiento de la normativa vigente y el crecimiento y desarrollo institucional.
3. Establecer el nexo entre el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y el Plan Estratégico Institucional.

#### **4.2.ALCANCE DEL PLAN DE MEJORAS**

En concordancia con los objetivos previstos para el desarrollo del presente proyecto y con los resultados obtenidos en la evaluación del Sistema de Gestión Estratégica, el plan de mejoras contiene los siguientes productos o entregables:

1. Diseño del sistema de gestión estratégica que incluye: la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación del plan plurianual institucional o plan estratégico institucional; y, de los planes operativos anuales.
2. Diagrama del macro proceso gobernante “Gestión Estratégica”.

3. Actualización del organigrama estructural vigente.
4. Responsabilidades de la Dirección de Desarrollo Municipal – DDM.
5. Inventario de Procesos de la Dirección de Desarrollo Municipal.
6. Caracterización de los Procesos de la Dirección de Desarrollo Municipal.

#### **4.3.PLAN DE MEJORAS.**

Previo a diseñar un sistema, es importante considerar que **Sistema** es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben entradas (datos, energía o materia del ambiente, etc.), los transforman y proveen salidas (información, energía o materia, etc.).

Un grupo de elementos no constituye un sistema si no hay una relación e interacción, que de la idea de un "todo" con un propósito.

Sobre la base de lo expuesto, un sistema genérico está integrado de cuatro componentes básicos que son: capital humano, procesos, recursos e información, y que al ser un sistema de GESTIÓN, debe cumplir con el



PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), gráficamente el sistema genérico queda representado de la siguiente manera:

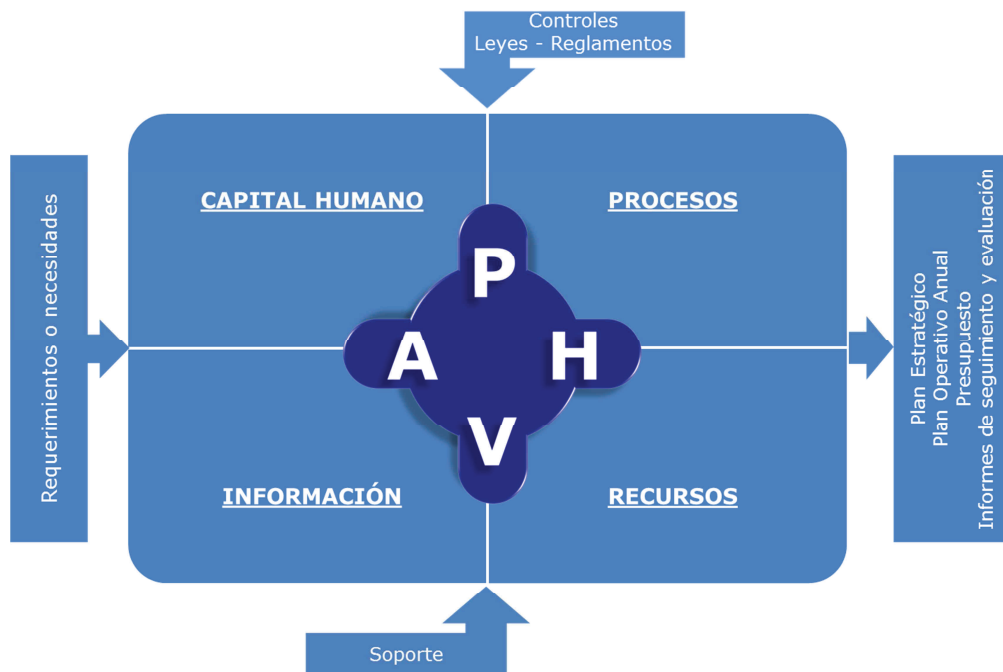


Ilustración No. 8: Representación gráfica de un sistema genérico

#### 4.3.1. Sistema de Gestión Estratégica.

De la evaluación realizada se desprende que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui no existe formalmente definido el Sistema de Gestión Estratégica, el cual no es un sistema aislado sino que a su vez es parte de un gran sistema institucional o municipal el mismo que tiene como entradas las necesidades de la comunidad y de las direcciones internas del municipio y los resultados que arroja este sistema principalmente son:

el plan de desarrollo y ordenamiento territorial cuyos beneficiarios directos son las comunidades del Cantón Rumiñahui; el plan estratégico institucional y el plan operativo anual, los cuales guían las acciones que deben desarrollar todas las direcciones del Municipio en el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo sobre la base de un presupuesto claramente establecido.

El objetivo que direcciona a este sistema es: gestionar los instrumentos que guían el desarrollo y mejoramiento del Gobierno Autónomo Descentralizado.

Gráficamente el sistema se representa de la siguiente manera:



Ilustración No. 9: Sistema de Gestión Estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui

Para una mejor comprensión de los componentes de este sistema, a continuación se desagrega cada uno de ellos tanto para el Sistema Integrado de Gestión Institucional (Municipio) como para el Sistema de Gestión Estratégica.

#### **4.3.2. Mapa de Procesos**

Conforme a lo establecido en el artículo 7 de la Norma Técnica Gestión de Procesos emitida por la Secretaría de la Administración Pública mediante Acuerdo Ministerial 784 publicado en el Registro Oficial 501 del 28 de julio del 2011, el mapa de procesos es el “Diagrama que permite identificar los macro procesos de una institución por su tipo y describe sus interrelaciones principales. Los tipos de macro procesos que se describen en el mapa de procesos son: procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos.”

En el mismo artículo de la citada norma, presenta las siguientes definiciones: proceso; macro procesos gobernantes; macro procesos sustantivos; macro procesos adjetivos; cliente interno; cliente externo ciudadanía; cliente externo empresa/organización; cliente externo gobierno; Disparador (entradas); y, proveedor, en los siguientes términos:

“Proceso.- Secuencia de actividades institucionales orientadas a generar un valor añadido a un disparador, para conseguir un resultado útil para el cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización y/o cliente externo gobierno.”

“Macro procesos gobernantes.- Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el Directorio y/o la máxima autoridad.”, para el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui le corresponde al Consejo Municipal y/o al Alcalde como su máxima autoridad.

“Macro procesos sustantivos.- Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.

Macro procesos adjetivos.- Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen aquellos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación.

Cliente interno.- Persona o área administrativa que recibe un producto/servicio de un proceso que pertenece a la misma institución, tales como: servidores públicos, direcciones, subsecretarías, etc.

Cliente externo ciudadanía.- A los efectos de esta norma se entiende por ciudadano, cualquier persona natural que tenga que relacionarse con la Administración Pública y se encuentre en el territorio nacional o posea el derecho a hacerla aunque esté fuera del mismo.

Cliente externo empresa/organización.- Persona jurídica que tenga que relacionarse con la Administración Pública y se encuentre en el territorio nacional o posea el derecho a hacerla aunque esté fuera del mismo.

Cliente externo gobierno. - Persona o institución del Estado (funcionario público, empresa pública, banco público, institución pública, etc.) ajena a la propia institución, que recibe un producto/servicio resultado de un proceso.

Disparador (entradas).- Son los insumos que ingresan al proceso para ser transformados en salidas mediante actividades que agregan valor. Es lo que inicia o activa el proceso.

Proveedor.- Es la institución o persona que dispara el proceso. El proveedor puede ser interno o externo a la institución. En ocasiones el proveedor puede ser el cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización y/o cliente externo gobierno.”

Considerando los siguientes aspectos: los lineamientos dados por la Norma Técnica Gestión de Procesos, la información levantada en el diagnóstico y que la gestión por procesos permiten tener una visión integral del trabajo realizado en todas las direcciones de la estructura organizacional, es decir, representan el flujo de trabajo requerido desde que se inicia con la recepción de un pedido, hasta su entrega como resultado tangible, lo que permite aseverar que se constituyen en el factor motivante para que las instituciones incrementen su productividad y sustenten procesos de mejora de la calidad en los resultados (bienes y servicios), con el fin de lograr una competitividad creciente y una cultura de mejora continua, a continuación, se presenta el mapa de procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui.



Ilustración No. 10: Mapa de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui



En concordancia con el mapa de procesos establecido para el Gobierno Autónomo, a continuación se presenta el Inventario de Procesos, el cual constituye el despliegue de los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos en subprocesos.

Tabla No. 14: Inventario de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui

MACROPROCESOS		PROCESOS		SUBPROCESOS	
COD	MACROPROCESO	COD	PROCESOS	COD	SUBPROCESOS
GE	Gestión Estratégica	GE.1	Planificación Estratégica Cantonal	GE.1.1	Planificación para la formulación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT)
				GE.1.2	Elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
				GE.1.3	Socialización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
		GE.2	Planificación Estratégica Institucional	GE.2.1	Planificación para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)
				GE.2.2	Elaboración del Plan Estratégico Institucional
				GE.2.3	Ejecución del Plan Estratégico Institucional
		GE.3	Planificación Operativa Anual	GE.3.1	Planificación para la formulación del POA (proforma presupuestaria de ingresos y gastos permanentes y no permanentes)
				GE.3.2	Elaboración del POA
				GE.3.3	Ejecución del POA
		GE.4	Seguimiento y evaluación de la Planificación	GE.4.1	Seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
				GE.4.2	Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional
				GE.4.3	Seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual

Tabla No. 14: Inventario de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui (continuación)

MACROPROCESOS		PROCESOS		SUBPROCESOS	
COD	MACROPROCESO	COD	PROCESOS	COD	SUBPROCESOS
GC	Gestión de la Calidad	GC.1	Administración documental de procesos	GC.1.1	Gestión de Indicadores
				GC.1.2	Control de documentos
				GC.1.3	Control de registros
		GC.2	Evaluación del SIG	GC.2.1	Planificación de Evaluaciones
				GC.2.2	Ejecución de Evaluaciones
				GC.2.3	Exposición y difusión de resultados
		GC.3	Planificación, ejecución y seguimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora	GC.3.1	Planificación de acciones
				GC.3.2	Ejecución y Seguimiento de acciones
AB	Administración de Servicios Básicos	AB.1	Planificación	AB.1.1	Elaboración del Plan para la Administración de Servicios Básicos
				AB.1.2	Difusión y Seguimiento de la ejecución del Plan
		AB.2	Agua potable y alcantarillado	AB.2.1	Elaboración del Plan para la dotación del servicio de agua potable
				AB.2.2	Elaboración del Plan para la dotación del servicio de alcantarillado
		AB.3	Mantenimiento de Obras públicas	AB.3.1	Mantenimiento Preventivo
				AB.3.2	Mantenimiento Correctivo
		AB.4	Protección Ambiental	AB.4.1	Identificación de riesgos ambientales
				AB.4.2	Valoración de riesgos ambientales
				AB.4.3	Definición de acciones respuesta a los riesgos
				AB.4.4	Ejecución de acciones para mitigar los riesgos
		AB.5	Salud e Higiene comunitaria	AB.5.1	Ejecución de Campañas de Salud e higiene
				AB.5.2	Evaluación de resultados

Tabla No. 14: Inventario de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui (continuación)

MACROPROCESOS		PROCESOS		SUBPROCESOS	
COD	MACROPROCESO	COD	PROCESOS	COD	SUBPROCESOS
SC	Administración de Servicios Complementarios	SC.1	Desarrollo Integral (educación, cultura y deporte)	SC.1.1	Planificación y ejecución del sistema de educación
				SC.1.2	Seguimiento y control del sistema de educación
		SC.2	Seguridad	SC.2.1	Planificación y ejecución del sistema de seguridad
				SC.2.2	Seguimiento y control del sistema de seguridad
		SC.3	Movilidad y Transporte	SC.3.1	Administración de la movilidad cantonal
				SC.3.2	Administración del transporte cantonal
		SC.4	Promoción Social	SC.4.1	Definición de áreas de desarrollo social
				SC.4.2	Selección de proyectos de desarrollo social
				SC.4.3	Gestión de emprendimiento
		SC.5	Administración Turística	SC.5.1	Identificación de fuentes de desarrollo turístico
				SC.5.2	Planificación del desarrollo del turismo en el cantón
				SC.5.3	Ejecución de estrategias para el desarrollo turístico
				SC.5.4	Evaluación de resultados

Tabla No. 14: Inventario de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui (continuación)

MACROPROCESOS		PROCESOS		SUBPROCESOS	
COD	MACROPROCESO	COD	PROCESOS	COD	SUBPROCESOS
RH	Administración de Recursos Humanos	RH.1	Administración del Sistema de TH	RH.1.1	Actualización, Análisis y Descripción de Puestos
				RH.1.2	Valoración y Clasificación de Puestos de Servidores Públicos
				RH.1.3	Planificación de Talento Humano
				RH.1.4	Reclutamiento
				RH.1.5	Selección
				RH.1.6	Contratación
				RH.1.7	Inducción
				RH.1.8	Evaluación del Desempeño
				RH.1.9	Capacitación y formación del Personal
		RH.2	Administración de la Ley	RH.2.1	Control de Asistencias y Permisos del personal
				RH.2.2	Régimen disciplinario
				RH.2.3	Movimiento Interno
				RH.2.4	Movimiento Externo
				RH.2.5	Elaboración de Roles de Pago
				RH.2.6	Elaboración de Reformas Web al Distributivo
		RH.3	Gestión del Bienestar de Personal	RH.3.1	Estudio y Seguimiento de Casos
				RH.3.2	Solución Económica de Casos Especiales

Tabla No. 14: Inventario de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui (continuación)

MACROPROCESOS		PROCESOS		SUBPROCESOS			
COD	MACROPROCESO	COD	PROCESOS	COD	SUBPROCESOS		
AL	Administración Logística	AL.1	Gestión de Adquisiciones	AL.1.1	Elaboración del Plan anual de Contratación		
				AL.1.2	Control Previo de documentación de adquisiciones		
				AL.1.3	Compras por ínfima cuantía		
				AL.1.5	Compras mediante Procedimientos dinámicos		
				AL.1.6	Compras mediante otros procedimientos		
				AL.2.1	Determinación de aspectos técnicos – legales de contratos		
		AL.2	Gestión Técnica de Contratos	AL.2.2	Seguimiento y Cierre de contratos		
				AF.1.1	Programación y Formulación Presupuestaria		
		AF	Administración Financiera	AF.1	Gestión Presupuestaria	AF.1.2	Control Previo al Compromiso
						AF.1.3	Ejecución Presupuestaria
AF.2.1	Control Previo al Devengado de Gastos						
AF.2	Gestión Contable			AF.2.2	Control Previo al Devengado de Ingresos		
				AF.2.3	Registro y Control de Obligaciones Monetarias		
				AF.2.4	Registro y Control de Derechos Monetarios		
				AF.2.5	Registro de Operaciones no presupuestarias		
				AF.3.1	Control Previo al Pago		
AF.3	Gestión de Operaciones de Tesorería			AF.3.2	Autorización Giros, Transferencia y Pagos		
				AF.3.3	Recaudación y Facturación		
		AF.3.4	Registro y Control de Garantías y Especies Valoradas				
		AF.3.5	Manejo de Fondo de Caja Chica				
		AF.4.1	Ingreso de activos fijos, bienes sujetos de control y existencias				
AF.4	Administración de Activos Fijos, Bienes Sujetos de control y existencias	AF.4.2	Egreso de activos fijos, bienes sujetos de control y existencias				
		AF.4.3	Actualización y constatación de activos fijos y bienes sujetos de control y existencias				
		AF.4.4	Reposición de bienes				
		AF.4.5	Manejo de Bodega				

Tabla No. 14: Inventario de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui (continuación)

MACROPROCESOS		PROCESOS		SUBPROCESOS	
COD	MACROPROCESO	COD	PROCESOS	COD	SUBPROCESOS
AT	Administración de TIC's	AT.1	Gestión de Soporte Técnico	AT.1.1	Asistencia Técnica
				AT.1.2	Mantenimiento Correctivo (Nivel 2)
				AT.1.3	Asistencia Técnica Especializada (Nivel 3)
		AT.2	Administración de Aplicativos y Base de Datos	AT.2.1	Administración de Aplicativos
				AT.2.3	Administración de la Base de Datos
				AT.2.4	Administración y mantenimiento del Sitio Web
		AT.3	Administración de Servicios de Redes y Comunicaciones	AT.3.1	Servicios de Red
				AT.3.2	Administración de Accesos
FO	Fiscalización de obras	FO.1	Administración de Construcciones	FO.1.1	Planificación de construcciones
				FO.1.2	Evaluación y Control de Obras
		FO.2	Fiscalización	RF.5.3	Ejecución y Liquidación de Obra
				RF.5.4	Auditoría de obras e ingreso del activo
CS	Comunicación Social	CS.1	Comunicación Interna y Externa	GC.1.1	Elaboración del Plan de comunicación
				GC.1.2	Cobertura y Producción Periodística
				GC.1.4	Manejo de Crisis Comunicacionales
				GC.1.5	Difusión
		CS.2	Gestión de Eventos	GC.2.1	Planificación de Eventos
				GC.2.2	Ejecución de Eventos
GC.2.3	Cobertura de Ceremonial y Protocolo				

Tabla No. 14: Inventario de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui (continuación)

MACROPROCESOS		PROCESOS		SUBPROCESOS	
COD	MACROPROCESO	COD	PROCESOS	COD	SUBPROCESOS
AC	Avalúos y Catastros	AC.1	Avalúos	AC.1.1	Coordinación y planificación de avalúos
				AC.1.2	Ejecución y reporte de avalúos
		AC.2	Catastros	AC.2.1	Ejecución de catastros
				AC.2.2	Registro
AD	Administración Documental	AD.1	Certificaciones y autenticaciones	AD.1.1	Certificaciones
				AD.1.2	Autenticaciones
		AD.2	Manejo documental	AD.2.1	Procesamiento de documentación externa
				AD.2.2	Recepción y Distribución de Documentos
				AD.2.3	Elaboración de documentos
				AD.2.4	Almacenamiento de documentos
		AD.3	Administración de Archivo General	AD.3.1	Valoración, Recepción y Tratamiento de la Documentación para Custodia
				AD.3.2	Digitalización
				AD.3.3	Préstamo y Copia de documentos de Archivo General
AI	Auditoría	AI.1	Planificación	AI.1.1	Programación de auditorías
				AI.1.2	Planificación de auditorías
				AI.1.3	Selección de equipo auditor
				AI.1.4	Preparación de material
		AI.2	Ejecución y Cierre	AI.2.1	Ejecución de reunión de apertura y cierre
				AI.2.2	Auditoría documental
				AI.2.3	Auditoría en sitio
				AI.2.4	Preparación y lectura de informe final

Tabla No. 14: Inventario de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui (continuación)

MACROPROCESOS		PROCESOS		SUBPROCESOS	
COD	MACROPROCESO	COD	PROCESOS	COD	SUBPROCESOS
MS	Manejo de Sindicatos	MS.1	Identificación y Negociación	MS.1.1	Identificación de conflictos
				MS.1.2	Negociación de acuerdos
		MS.2	Elaboración y celebración de acuerdos	MS.2.1	Preparación legal y técnica de acuerdos
				MS.2.2	Celebración del cierre de los acuerdos
CA	Atención al Cliente	CA.1	Manejo de clientes	CA.1.1	Identificación de clientes
				CA.1.2	Identificación de información por clientes
		CA.2	Servicio al cliente	CA.2.1	Información al cliente
				CA.2.2	Gestión de reclamos
				CA.2.3	Evaluación de la Satisfacción del Cliente

#### 4.3.3. Procesos del Sistema de Gestión Estratégica

Aplicando la Norma Técnica Gestión de Procesos emitida por la Secretaría de la Administración Pública mediante Acuerdo Ministerial 784 publicado en el Registro Oficial 501 del 28 de julio del 2011, se debe elaborar el diagrama de cada macro proceso el mismo que en el artículo 7 de la indicada norma se define como el “Esquema que permite identificar la jerarquización de cada macro proceso con sus procesos y subprocesos.”



Para efectos de esta propuesta en concordancia con el alcance definido, a continuación se despliega únicamente el Macroproceso Gobernante Gestión Estratégica ya que éste corresponde al Sistema de Gestión Estratégica.



Ilustración No. 11: Despliegue del macroproceso gobernante Gestión Estratégica

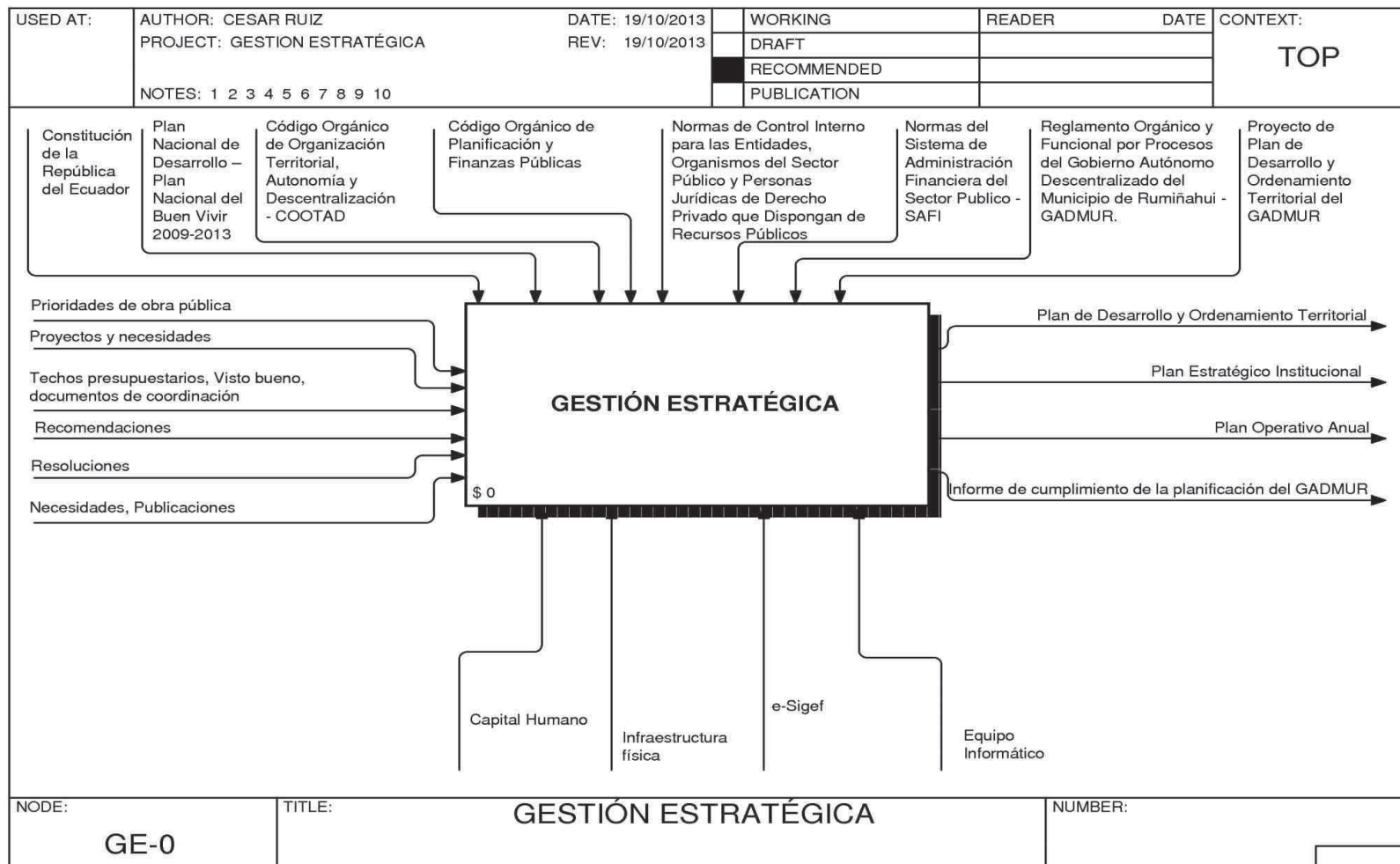



Ilustración No. 12: IDEF0 del macro proceso Gestión Estratégica

El despliegue del macro proceso Gestión Estratégica permite identificar los procesos y subprocesos que se deben llevar a cabo para obtener los productos que demandan los clientes internos y externos, por lo que a continuación se presenta el Inventario de Procesos del sistema de gestión estratégica:

Tabla No. 15: Inventario de Procesos del Sistema de Gestión Estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui

MACROPROCESOS		PROCESOS		SUBPROCESOS	
COD	MACROPROCESO	COD	PROCESOS	COD	SUBPROCESOS
GE	Gestión Estratégica	GE.1	Planificación Estratégica Cantonal	GE.1.1	Planificación para la formulación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT)
				GE.1.2	Elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
				GE.1.3	Socialización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
		GE.2	Planificación Estratégica Institucional	GE.2.1	Planificación para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)
				GE.2.2	Elaboración del Plan Estratégico Institucional
				GE.2.3	Ejecución del Plan Estratégico Institucional
		GE.3	Planificación Operativa Anual	GE.3.1	Planificación para la formulación del POA (proforma presupuestaria de ingresos y gastos permanentes y no permanentes)
				GE.3.2	Elaboración del POA
				GE.3.3	Ejecución del POA
		GE.4	Seguimiento y evaluación de la Planificación	GE.4.1	Seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
				GE.4.2	Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional
				GE.4.3	Seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual

Para comprender mejor en qué consiste cada uno de los procesos que componen el Sistema de Gestión Estratégica, describiremos a continuación cada uno de ellos a través de su caracterización:

	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI</b>		Código: GE	
	<b>MACROPROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>		Edición: 2013	
<b>CONTROLES</b>				
<b>INDICADORES</b>				
IND1	Nivel de cumplimiento de la planificación cantonal, estratégica y operativa			
IND2	Número de beneficiarios total y por obra			
IND3	Nivel de conocimiento de la obra del municipio			
<b>ENTES DE CONTROL</b>		<b>REQUISITOS LEGALES</b>		
Ministerio de Finanzas		Constitución de la República del Ecuador		
Contraloría General del Estado		Plan Nacional de Desarrollo – Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013		
Consejo Municipal		Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD		
Alcaldía		Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas		
Asociación de Municipios (Veeduría)		Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos		
Comunidades (Veeduría)		Normas del Sistema de Administración Financiera del Sector Público - SAFI		
		Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui - GADMUR.		
		Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui. (2012). Proyecto de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GADMUR		
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Prioridades de obra pública		Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
DIRECCIONES GADMUR	Proyectos y necesidades			DIRECCIONES GADMUR
MINISTERIOS	Techos presupuestarios, Visto bueno, documentos de coordinación		Plan Estratégico Institucional	MINISTERIOS
GOBERNACIÓN	Recomendaciones		Plan Operativo Anual	GOBERNACIÓN
CONSEJO MUNICIPAL, ALCALDÍA	Resoluciones		Informe de cumplimiento de la planificación del GADMUR	CONSEJO MUNICIPAL, ALCALDÍA
COMUNIDADES, ASOC. DE MUNICIPIOS	Necesidades, Publicaciones			COMUNIDADES, ASOC. DE MUNICIPIOS
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		<b>PROCESOS</b>		
Gestionar los instrumentos que sirvan de guía para el desarrollo y mejoramiento del Municipio		GE.1	Planificación Estratégica Cantonal	
		GE.2	Planificación Estratégica Institucional	
<b>RESPONSABLE</b>		GE.3	Planificación Operativa Anual	
Director de la Dirección de Desarrollo Municipal		GE.4	Seguimiento y evaluación institucional	
<b>LIMITES DEL PROCESO</b>		<b>INICIO:</b>	Recopilación de las necesidades de obra pública de las comunidades y necesidades internas del GADMUR	
		<b>FIN:</b>	Presentación y difusión de informes de rendición de cuentas	

DOCUMENTOS		
DI1	Formulario de presentación de necesidades	
DI2	Formato del PEI	
DI3	Formato de presentación de proyectos	
DI4	Formato de seguimiento de proyectos	
DI5	Formato de evaluación del POA	
DI6	Formato de Guía de planificación	
DI7	Formato de plan de socialización	
DI8	Formato de resolución	
DI9	Formato de Matriz de riesgos	
DI10	Formato de Plan de mitigación de riesgos	
DI11	Formato de plan de mejoras	
DI12	Formato de Informe	
DI13	Formato de guía de avance	
REGISTROS		
Guía de planificación del PDyOT	Guía de planificación del POA	
Plan de socialización del PDyOT	Metodología de proyectos	
Resolución del Consejo Municipal	Techos presupuestarios del POA	
Diagnóstico Cantonal por parroquia y por ámbito del desarrollo y del ordenamiento territorial	Plan de socialización del POA	
Matriz de riesgos	Resolución de la Alcaldía	
Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Proforma presupuestaria: Plan Anual de Inversión (PDyOT - PEI); y, presupuesto de gasto permanente	
Plan de mitigación de riesgos	Resolución del Consejo Municipal	
Resolución del Consejo Municipal	Plan de socialización del PAI	
Plan de socialización del PDyOT	Instrumentos para la socialización del PAI	
Instrumentos para la socialización del PDyOT	Presupuesto por Unidad	
Guía de planificación del PEI	Guía de avance de ejecución del PDyOT	
Plan de socialización del PEI	Informe de avance del PDyOT	
Resolución de la Alcaldía	Plan de mejoras del PDyOT	
Diagnóstico Institucional	Guía de avance de ejecución del PEI	
Matriz de riesgos	Informe de avance del PEI	
Plan Estratégico Institucional	Plan de mejoras del PEI	
Plan de mitigación de riesgos	Guía de avance de ejecución del POA	
Resolución de la Alcaldía	Ejecución presupuestaria del gasto permanente	
Plan de socialización del PEI	Ejecución presupuestaria del gasto no permanente	
Instrumentos para la socialización del PEI	Informe de cumplimiento del POA	
Despliegue del PEI	Plan de mejoras del POA	
RECURSOS		
PERSONAL	INFRAESTRUCTURA	EQUIPO / SOFTWARE
Director de Desarrollo Municipal	Oficinas de desarrollo municipal	Computadoras
Coordinadores de Planificación		Teléfonos
Equipo de apoyo		Impresoras
Analistas de planificación y financieros		Scanners
Secretaria		e-Sigef

Ilustración No. 13: Caracterización del macroproceso Gestión Estratégica

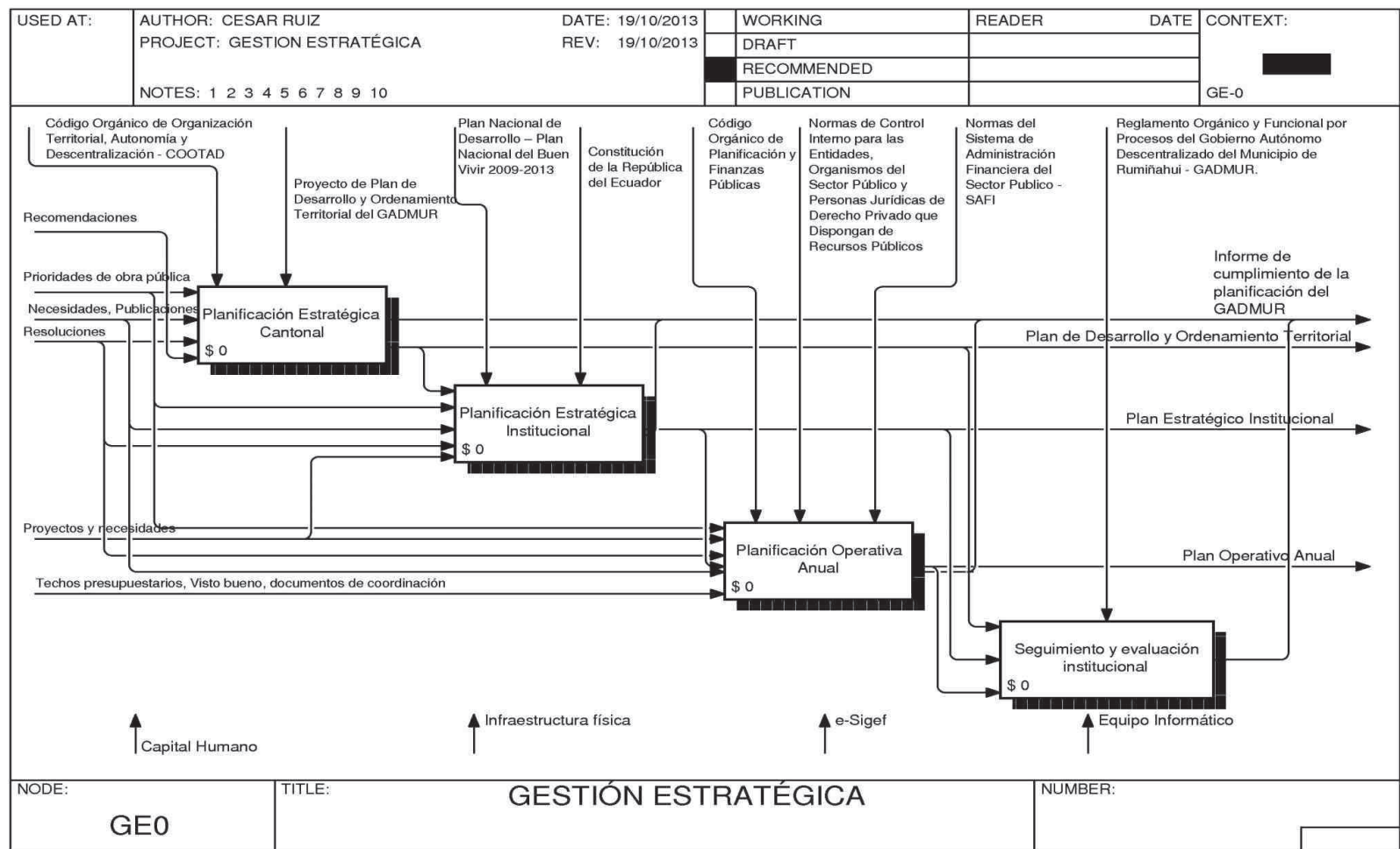


Ilustración No. 14: IDEF0 del macro proceso Gestión Estratégica




	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI</b>		Código: GE.1	
	<b>PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CANTONAL</b>		Edición: 2013	
<b>CONTROLES</b>				
<b>INDICADORES</b>				
IND1	Nivel de cumplimiento de la planificación cantonal			
IND2	Número de beneficiarios total y por obra			
IND3	Nivel de conocimiento de la obra del municipio			
<b>ENTES DE CONTROL</b>		<b>REQUISITOS LEGALES</b>		
Contraloría General del Estado		Constitución de la República del Ecuador		
Consejo Municipal		Plan Nacional de Desarrollo – Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013		
Alcaldía		Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD		
Asociación de Municipios (Veeduría)		Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos		
Comunidades (Veeduría)		Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui - GADMUR.		
		Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui. (2012). Proyecto de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GADMUR		
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CANTONAL</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Prioridades de obra pública		Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	DIRECCIONES GADMUR
GOBERNACIÓN	Recomendaciones			GOBERNACIÓN
CONSEJO MUNICIPAL, ALCALDÍA	Resoluciones			CONSEJO MUNICIPAL, ALCALDÍA
COMUNIDADES, ASOC. DE MUNICIPIOS	Necesidades, Publicaciones			COMUNIDADES, ASOC. DE MUNICIPIOS
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		<b>SUBPROCESOS</b>		
Elaborar o actualizar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT) que guiará el desarrollo y proyección del Cantón Rumiñahui		GE.1.1	Planificación para la formulación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT)	
<b>RESPONSABLE</b>		GE.1.2	Elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	
Coordinador de Planificación Cantonal		GE.1.3	Socialización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	
<b>LIMITES DEL PROCESO</b>		<b>INICIO:</b>	Relaboración de la guía para la formulación del plan	
		<b>FIN:</b>	Presentación del informe de socialización del PDyOT	
<b>DOCUMENTOS</b>		<b>REGISTROS</b>		
DI1	Formulario de presentación de necesidades	Guía de planificación del PDyOT		
DI2	Formato de Guía de planificación	Plan de socialización del PDyOT		
DI3	Formato de plan de socialización	Resolución del Consejo Municipal		
DI4	Formato de resolución	Diagnóstico Cantonal por parroquia y por ámbito del desarrollo y del ordenamiento territorial		
DI5	Formato de Matriz de riesgos	Matriz de riesgos		
DI6	Formato de Plan de mitigación de riesgos	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial		
DI7	Formato de plan de mejoras	Plan de mitigación de riesgos		
DI8	Formato de Informe	Resolución del Consejo Municipal		
		Plan de socialización del PDyOT		
		Instrumentos para la socialización del PDyOT		
<b>RECURSOS</b>				
<b>PERSONAL</b>		<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>EQUIPO / SOFTWARE</b>	
Director de Desarrollo Municipal		Oficinas de desarrollo municipal	Computadoras	
Coordinador de Planificación Cantonal			Teléfonos	
Equipo de apoyo			Impresoras	
Secretaría			Scanners	

Ilustración No. 15: Caracterización del proceso Planificación Estratégica Cantonal

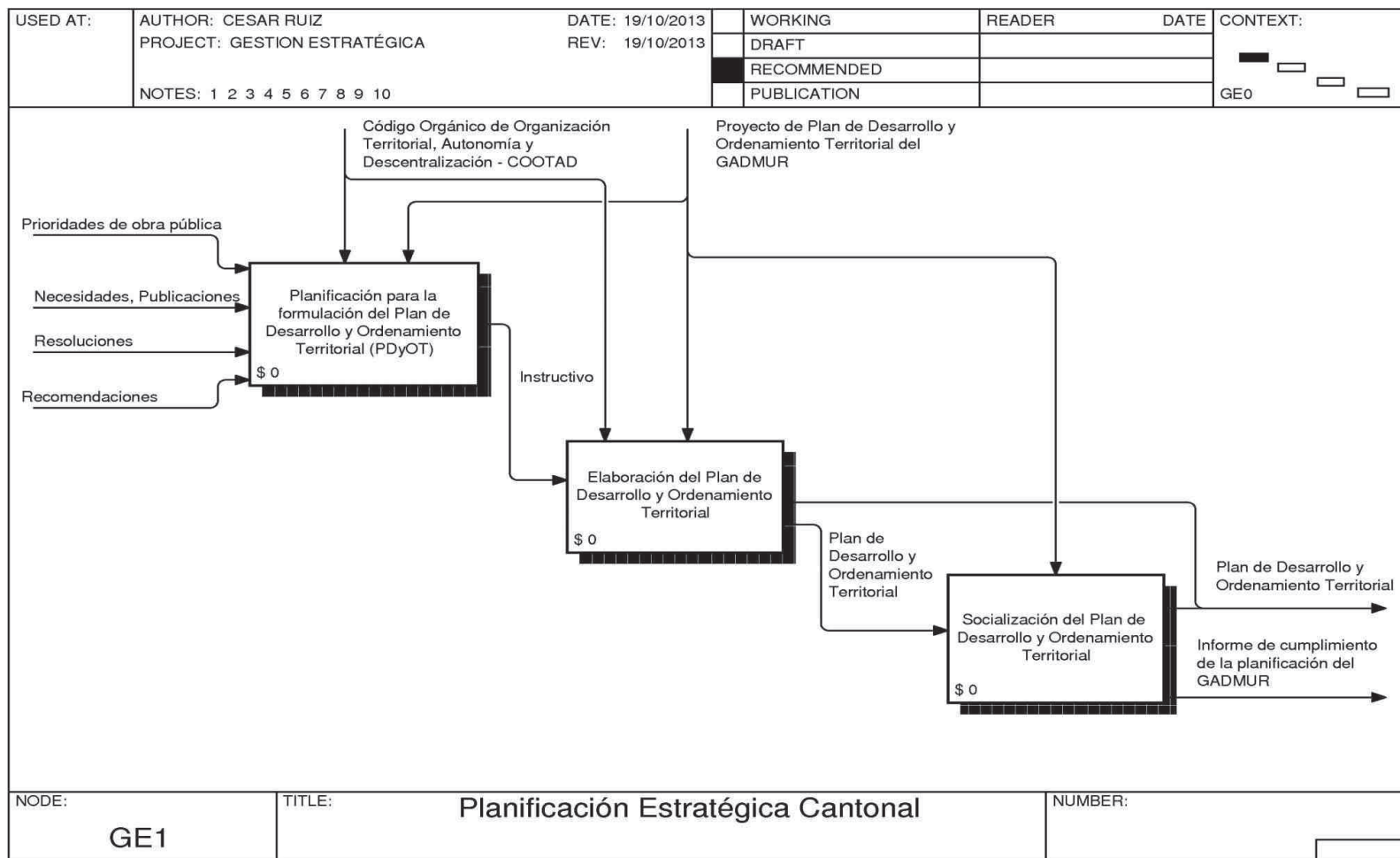


Ilustración No. 16: IDEF0 del proceso Planificación Estratégica Cantonal

		<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI</b>		Código: GE.2
		<b>PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL</b>		Edición: 2013
<b>CONTROLES</b>				
<b>INDICADORES</b>				
IND1	Nivel de cumplimiento de la planificación estratégica			
IND2	Número de beneficiarios por objetivo			
IND3	Nivel de conocimiento de los objetivos cumplidos del municipio			
<b>ENTES DE CONTROL</b>		<b>REQUISITOS LEGALES</b>		
Contraloría General del Estado		Constitución de la República del Ecuador		
Consejo Municipal		Plan Nacional de Desarrollo – Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013		
Alcaldía		Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos		
Asociación de Municipios (Veeduría)		Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui - GADMUR.		
Comunidades (Veeduría)		Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui. (2012). Proyecto de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GADMUR		
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Prioridades de obra pública		Plan Estratégico Institucional	DIRECCIONES GADMUR
DIRECCIONES GADMUR	Proyectos y necesidades			CONSEJO MUNICIPAL, ALCALDÍA
CONSEJO MUNICIPAL, ALCALDÍA	Resoluciones			COMUNIDADES, ASOC. DE MUNICIPIOS
COMUNIDADES, ASOC. DE MUNICIPIOS	Necesidades, Publicaciones			
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		<b>PROCESOS</b>		
Generar y actualizar el Plan Estratégico Institucional que guiará el desarrollo y proyección del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui		GE.2.1	Planificación para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)	
<b>RESPONSABLE</b>		GE.2.2	Elaboración del Plan Estratégico Institucional	
Coordinador de Planificación Estratégica y Operativa		GE.2.3	Ejecución del Plan Estratégico Institucional	
<b>LIMITES DEL PROCESO</b>		<b>INICIO:</b>	Análisis del entorno nacional y provincial	
		<b>FIN:</b>	Presentación del informe de socialización del PEI	
<b>DOCUMENTOS</b>		<b>REGISTROS</b>		
D11	Formato del PEI	Guía de planificación del PEI		
D12	Formato de Guía de planificación	Plan de socialización del PEI		
D13	Formato de plan de socialización	Resolución de la Alcaldía		
D14	Formato de resolución	Diagnóstico Institucional		
D15	Formato de Matriz de riesgos	Matriz de riesgos		
D16	Formato de Plan de mitigación de riesgos	Plan Estratégico Institucional		
D17	Formato de plan de mejoras	Plan de mitigación de riesgos		
D18	Formato de Informe	Resolución de la Alcaldía		
		Plan de socialización del PEI		
		Instrumentos para la socialización del PEI		
		Despliegue del PEI		
<b>RECURSOS</b>				
<b>PERSONAL</b>		<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>EQUIPO / SOFTWARE</b>	
Director de Desarrollo Municipal		Oficinas de desarrollo municipal	Computadoras	
Coordinadores de Planificación Estratégica y Operativa			Teléfonos	
Analistas de planificación			Impresoras	
Secretaria			Scanners	
			e-Sigef	

Ilustración No. 17: Caracterización del proceso Planificación Estratégica Institucional

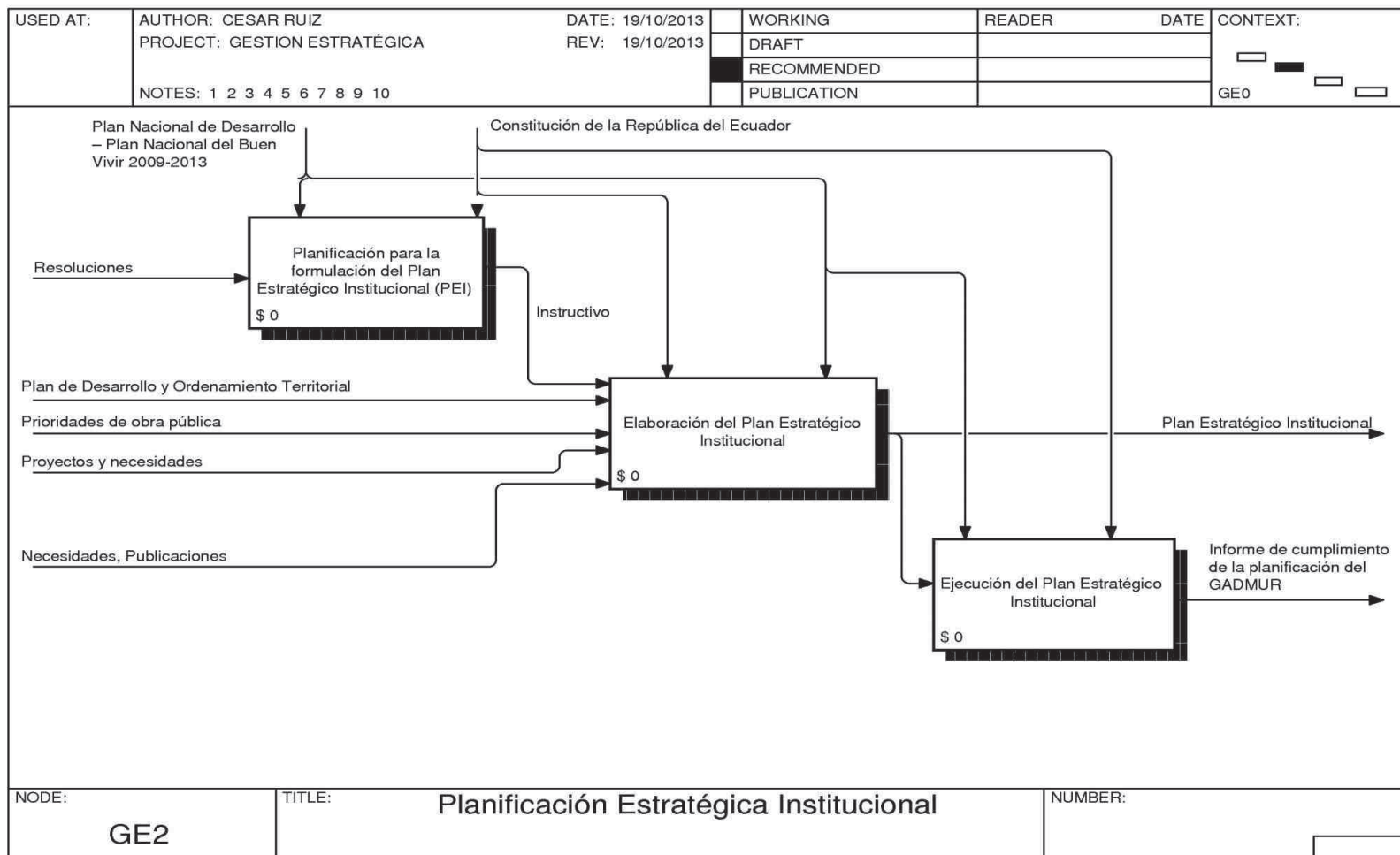



Ilustración No. 18: IDEF0 del proceso Planificación Estratégica Institucional

		<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI</b>		Código: GE.3
		<b>PROCESO PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL</b>		Edición: 2013
<b>CONTROLES</b>				
<b>INDICADORES</b>				
IND1	Nivel de cumplimiento de la planificación operativa			
IND2	Nivel de ejecución presupuestaria			
IND3	Nivel de cumplimiento técnico de los proyectos			
<b>ENTES DE CONTROL</b>		<b>REQUISITOS LEGALES</b>		
Ministerio de Finanzas		Constitución de la República del Ecuador		
Contraloría General del Estado		Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas		
Consejo Municipal		Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos		
Alcaldía		Normas del Sistema de Administración Financiera del Sector Público - SAFI		
		Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui - GADMUR.		
		Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui. (2012). Proyecto de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GADMUR		
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Prioridades de obra pública		Plan Operativo Anual	DIRECCIONES GADMUR
DIRECCIONES GADMUR	Proyectos y necesidades			MINISTERIOS
MINISTERIOS	Techos presupuestarios, Visto bueno, documentos de coordinación			GOBERNACIÓN
GOBERNACIÓN	Recomendaciones			CONSEJO MUNICIPAL, ALCALDÍA
CONSEJO MUNICIPAL, ALCALDÍA	Resoluciones			
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		<b>PROCESOS</b>		
Consolidar el Plan Operativo Anual, identificando los requerimientos institucionales y cumpliendo las exigencias de la comunidad		GE.3.1	Planificación para la formulación del POA (proforma presupuestaria de ingresos y gastos permanentes y no permanentes)	
<b>RESPONSABLE</b>		GE.3.2	Elaboración del POA	
Coordinador de Planificación Estratégica y Operativa		GE.3.3	Ejecución del POA	
<b>LIMITES DEL PROCESO</b>		<b>INICIO:</b>	Recepción de disposiciones y lineamientos para elaborar el POA	
		<b>FIN:</b>	Presentación del informe de socialización del POA	
<b>DOCUMENTOS</b>		<b>REGISTROS</b>		
DI1	Formulario de presentación de necesidades	Guía de planificación del POA		
DI3	Formato de presentación de proyectos	Metodología de proyectos		
DI5	Formato de evaluación del POA	Techos presupuestarios del POA		
DI6	Formato de Guía de planificación	Plan de socialización del POA		
DI7	Formato de plan de socialización	Resolución de la Alcaldía		
DI8	Formato de resolución	Proforma presupuestaria: Plan Anual de Inversión (PDyOT - PEI); y, presupuesto de gasto permanente		
DI9	Formato de Matriz de riesgos	Resolución del Consejo Municipal		
DI10	Formato de Plan de mitigación de riesgos	Plan de socialización del PAI		
DI11	Formato de plan de mejoras	Instrumentos para la socialización del PAI		
DI12	Formato de Informe	Presupuesto por Unidad		

<b>RECURSOS</b>		
<b>PERSONAL</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>EQUIPO / SOFTWARE</b>
Director de Desarrollo Municipal	Oficinas de desarrollo municipal	Computadoras
Coordinador de Planificación Estratégica y Operativa		Teléfonos
Analistas de planificación		Impresoras
Analistas Financieros		Scanners
Secretaría		e-Sigef

Ilustración No. 19: Caracterización del proceso Planificación Operativa anual

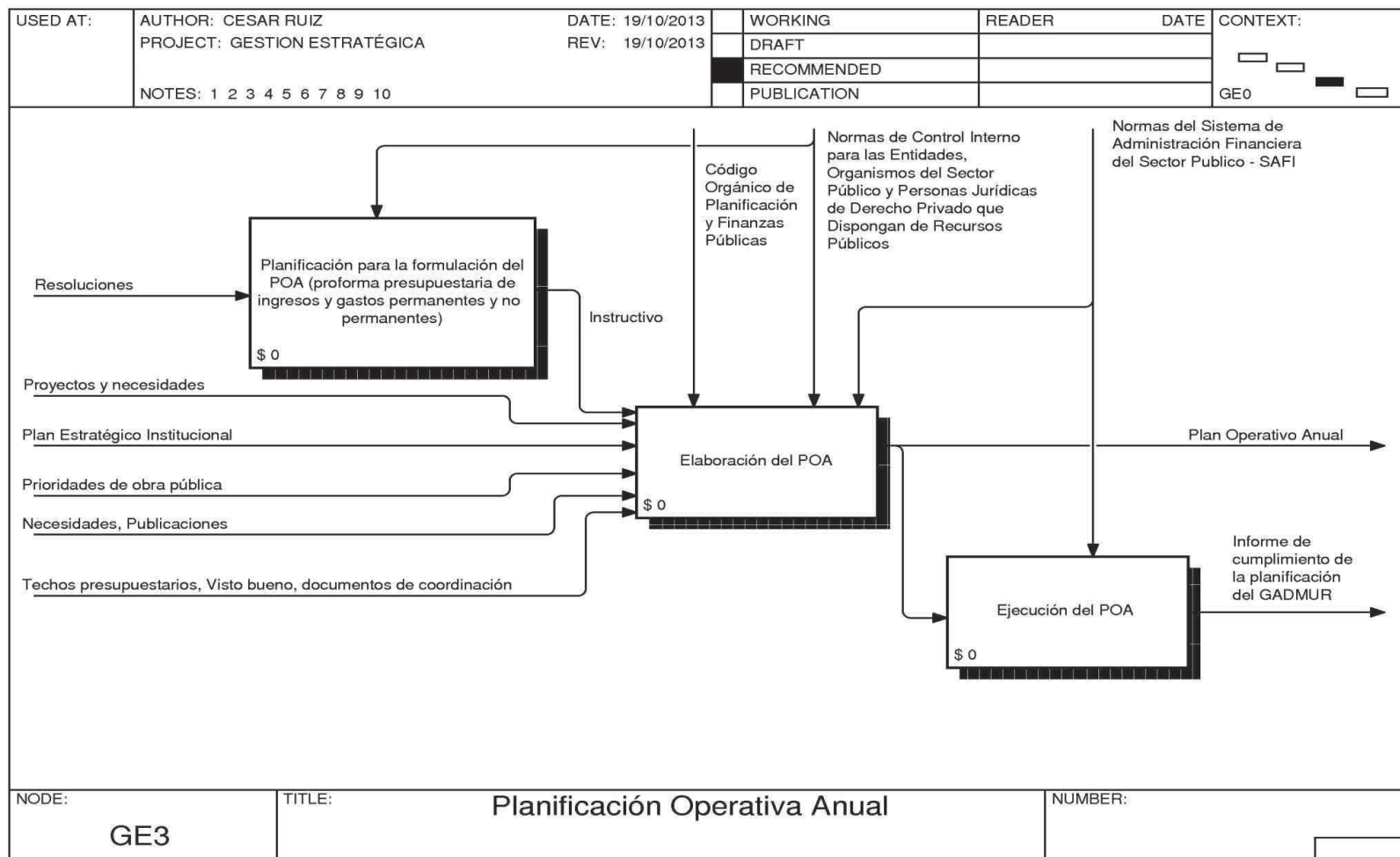



Ilustración No. 20: IDEF0 del proceso Planificación Operativa Anual



	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI</b>		Código: GE.4	
	<b>PROCESO SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL</b>		Edición: 2013	
<b>CONTROLES</b>				
<b>INDICADORES</b>				
IND1	Nivel de cumplimiento de la planificación cantonal, estratégica y operativa			
IND2	Nivel de conocimiento de la obra del municipio			
<b>ENTES DE CONTROL</b>		<b>REQUISITOS LEGALES</b>		
Ministerio de Finanzas		Constitución de la República del Ecuador		
Contraloría General del Estado		Plan Nacional de Desarrollo – Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013		
Consejo Municipal		Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD		
Alcaldía		Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas		
Asociación de Municipios (Veeduría)		Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos		
Comunidades (Veeduría)		Normas del Sistema de Administración Financiera del Sector Público - SAFI		
		Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui - GADMUR.		
		Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui. (2012). Proyecto de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GADMUR		
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CANTONAL	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial		Informe de cumplimiento de la planificación del GADMUR	DIRECCIONES GADMUR
				ALCALDÍA
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	Plan Estratégico Institucional			CONSEJO MUNICIPAL
		GOBERNACIÓN		
PROCESO DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL	Plan Operativo Anual		COMUNIDADES, ASOC. DE MUNICIPIOS	
			MINISTERIOS	



OBJETIVO DEL PROCESO		PROCESOS	
Realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de la planificación formulada con fines de mejoramiento continuo y elaboración del informe de rendición de cuentas institucional		GE.4.1	Seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
RESPONSABLE		GE.4.2	Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional
Director de la Dirección de Desarrollo Municipal		GE.4.3	Seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual
LIMITES DEL PROCESO		INICIO:	Revisión de la planificación y organización de la evaluación
		FIN:	Presentación y difusión de informes de rendición de cuentas
DOCUMENTOS		REGISTROS	
DI1	Formato de seguimiento de proyectos	Guía de avance de ejecución del PDyOT	
DI2	Formato de Guía de planificación	Informe de avance del PDyOT	
DI3	Formato de plan de socialización	Plan de mejoras del PDyOT	
DI4	Formato de Informe	Guía de avance de ejecución del PEI	
DI5	Formato de guía de avance	Informe de avance del PEI	
		Plan de mejoras del PEI	
		Guía de avance de ejecución del POA	
		Ejecución presupuestaria del gasto permanente	
		Ejecución presupuestaria del gasto no permanente	
		Informe de cumplimiento del POA	
		Plan de mejoras del POA	
RECURSOS			
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA	EQUIPO / SOFTWARE
Director de Desarrollo Municipal		Oficinas de desarrollo municipal	Computadoras
Coordinadores de Planificación			Teléfonos
Equipo de apoyo			Impresoras
Analistas de planificación y financieros			Scanners
Secretaría			e-Sigef

Ilustración No. 21: Caracterización del proceso Seguimiento y evaluación institucional

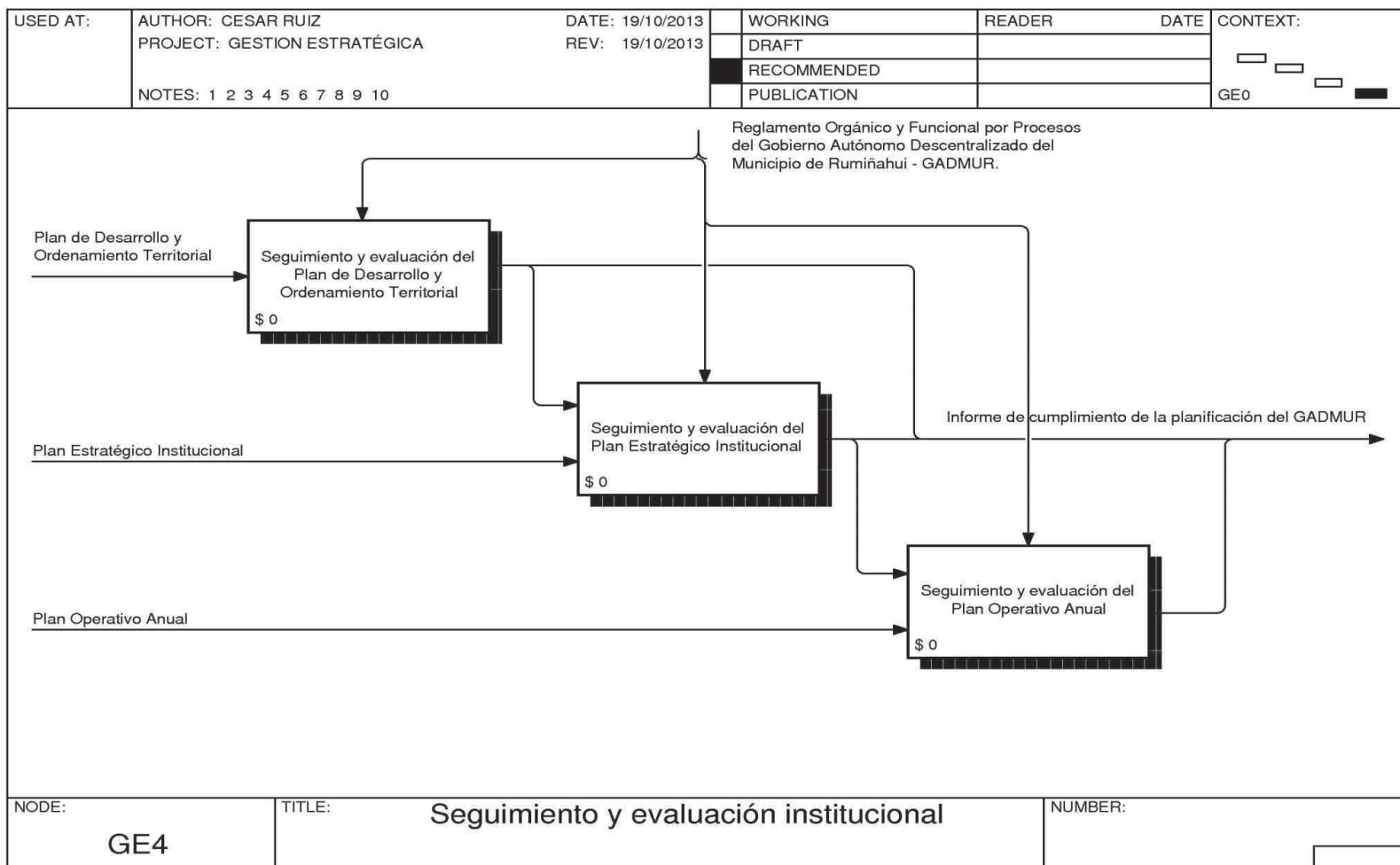


Ilustración No. 22: IDEF0 del proceso Seguimiento y Evaluación Institucional

#### **4.3.4.Capital Humano.**

Sobre la base del mapa de procesos y del diagrama del macro proceso gobernante “Gestión Estratégica”, es imprescindible la creación y organización de una Dirección con dependencia directa de la Alcaldía la que puede denominarse “Dirección de Desarrollo Municipal - DDM”, propuesta que implica una modificación a la estructura organizacional vigente de acuerdo con la siguiente propuesta:

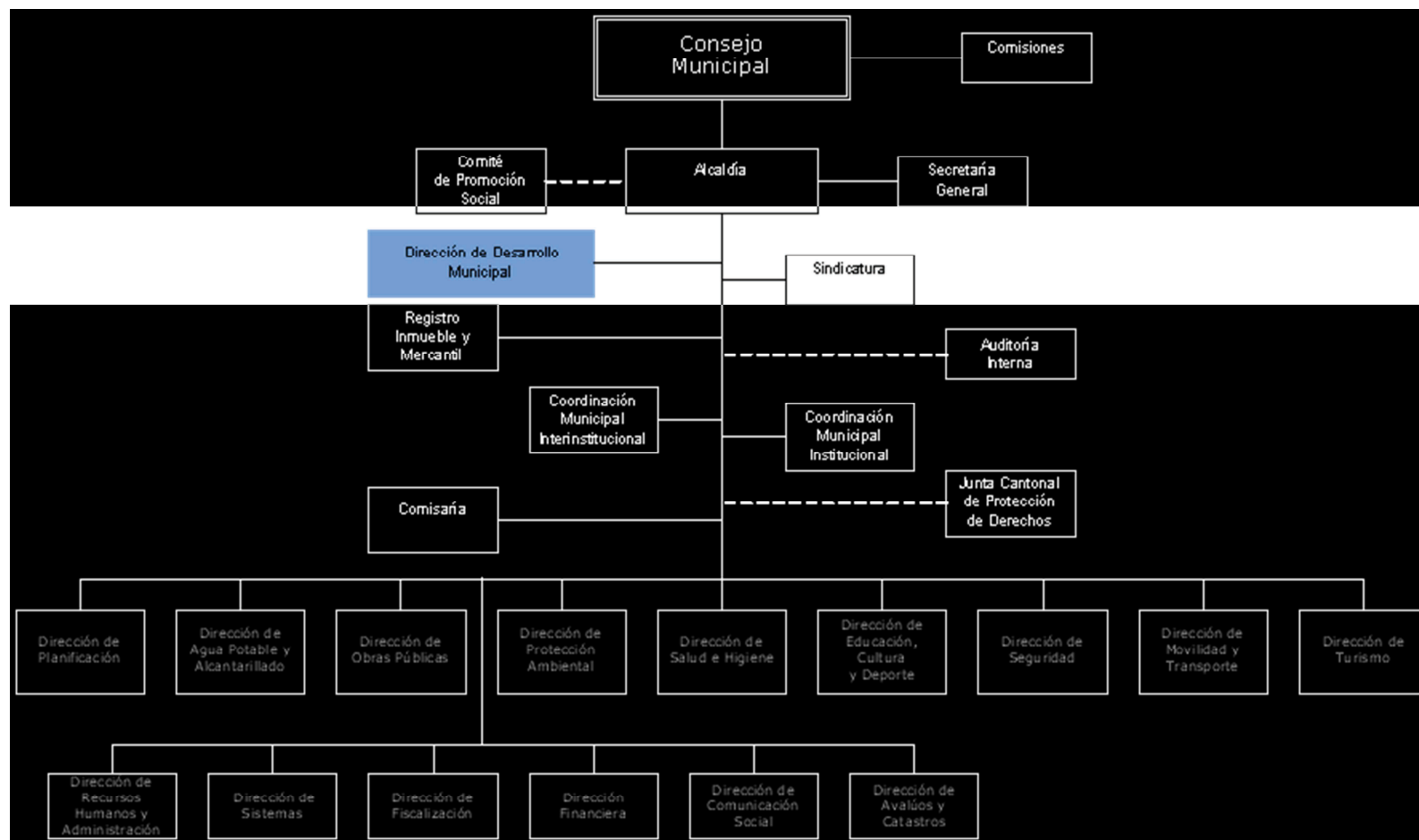


Ilustración No. 23: Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Rumiñahui

La organización posicional de la Dirección de Desarrollo Municipal se representa gráficamente de la siguiente manera:



Ilustración No. 24: Estructura posicional de la Dirección de Desarrollo Municipal

La creación de la Dirección de Desarrollo Municipal se sustenta en los siguientes procesos:

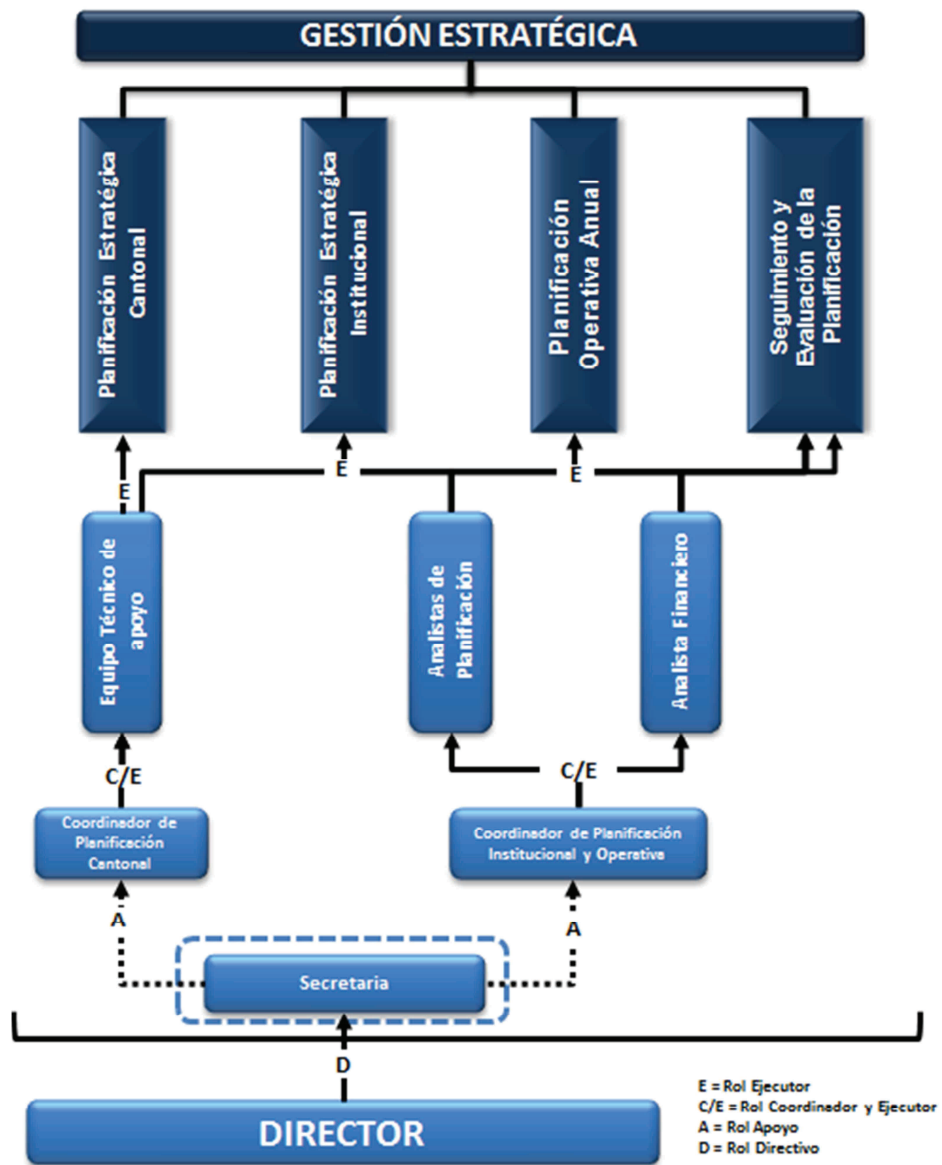


Ilustración No. 25: Estructura por procesos de la Dirección de Desarrollo Municipal

Para completar la organización de la Dirección de Desarrollo Municipal se proponen los siguientes perfiles:

Tabla No. 16: Perfiles del personal de la Dirección de Desarrollo Municipal

CARGO	NIVEL	ÍNDICE OCUP.	INTERFAZ	PERFIL
Director	Directivo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcalde</li> <li>• Coordinadores</li> </ul>	Cuarto Nivel en Planificación Estratégica
Coordinador de Planificación Cantonal	Coordinación	Servidor Público 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Unidad</li> <li>• Equipo de apoyo técnico</li> </ul>	Tercer Nivel en Administración o afines
Coordinador de Planificación Institucional	Coordinación	Servidor Público 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Unidad</li> <li>• Analistas de Planificación</li> </ul>	Tercer Nivel en Ingeniería Comercial o afines
Analista de Planificación	Ejecución	Servidor Público 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Planificación Institucional</li> </ul>	Tercer Nivel en Ingeniería Comercial o afines
Analista Financiero	Ejecución	Servidor Público 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Planificación Institucional</li> </ul>	Tercer Nivel en Ingeniería en Finanzas o afines
Secretaria	Apoyo	Servidor Público de apoyo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Unidad</li> <li>• Coordinadores de Planificación</li> </ul>	Tecnología en Secretariado

#### 4.3.5. Recursos

Los recursos genéricos que necesitaría el Sistema de Gestión Estratégica para funcionar a través de la Dirección de Desarrollo Municipal serían:

Tabla No. 17: Recursos genéricos de la Dirección de Desarrollo Municipal

RECURSO	CARACTERÍSTICA
Oficina	Con capacidad para al menos 8 personas
Estaciones de trabajo	Para al menos 8 personas fijas y dos personas rotativas
Sala de reuniones	Con capacidad para 15 personas, equipada con proyector y computadora
Computadoras de escritorio	Para 10 personas, 8 fijas y 2 rotativas
Computadoras portátiles	Al menos una para cada equipo
Impresoras	Al menos Tres
Scanner	Al menos uno
Proyector	Al menos 3, uno para cada equipo
Software e-Sigef	Con acceso para el personal de analistas financieros y para el personal de Coordinadores y Director (consulta)
Software Microsoft Office	Instalado en todas las computadoras
Acceso a internet	Instalado y operando en todas las computadoras

#### 4.3.6. Información

Como componente de un sistema, la información es vital, ésta debe ser claramente definida, por esta razón se presenta a continuación un esquema gráfico de la manera como fluiría la información dentro del Sistema:





Ilustración No. 26: Esquema gráfico de la información del Sistema de Gestión Estratégica

Otra de las áreas claves de la información es la legal, las principales normas que debe manejar el Sistema de Gestión Estratégica y que han sido clasificadas también en los procesos son:

- Constitución de la República del Ecuador
- Plan Nacional de Desarrollo – Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos.
- Normas del Sistema de Administración Financiera del Sector Publico - SAFI.
- Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui - GADMUR.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui. (2012). Proyecto de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GADMUR.

Adicionalmente para el buen funcionamiento del Sistema se recomienda las siguientes:

- Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados.

- Norma Técnica Gestión de procesos.

- Norma Técnica de Reestructuración de Gestión Pública Institucional.

- Guía de contenidos y procesos para la formulación de planes de desarrollo y ordenamiento territorial de provincias, cantones y parroquias.

- Guía metodológica de planificación institucional.

#### **4.4.HOJA DE RUTA PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE MEJORAS**

Para ejercer el liderazgo en el contexto de los gobiernos autónomos descentralizados, es necesario entender la situación, aceptar la responsabilidad, comprometerse con la acción, y tener estrategias y objetivos claros. Para dichas instituciones el liderazgo implica hacer que los servicios que ofrecen lleguen a la totalidad de la población en el su área de influencia y a su vez con los más altos indicadores de calidad.

La finalidad de la Hoja de Ruta es asegurar la implementación del sistema de gestión estratégica en el corto y mediano plazo, a través de un enfoque progresivo, por lo que en ella se establecen los pasos que se deben seguir para poner en marcha el proceso de implementación.

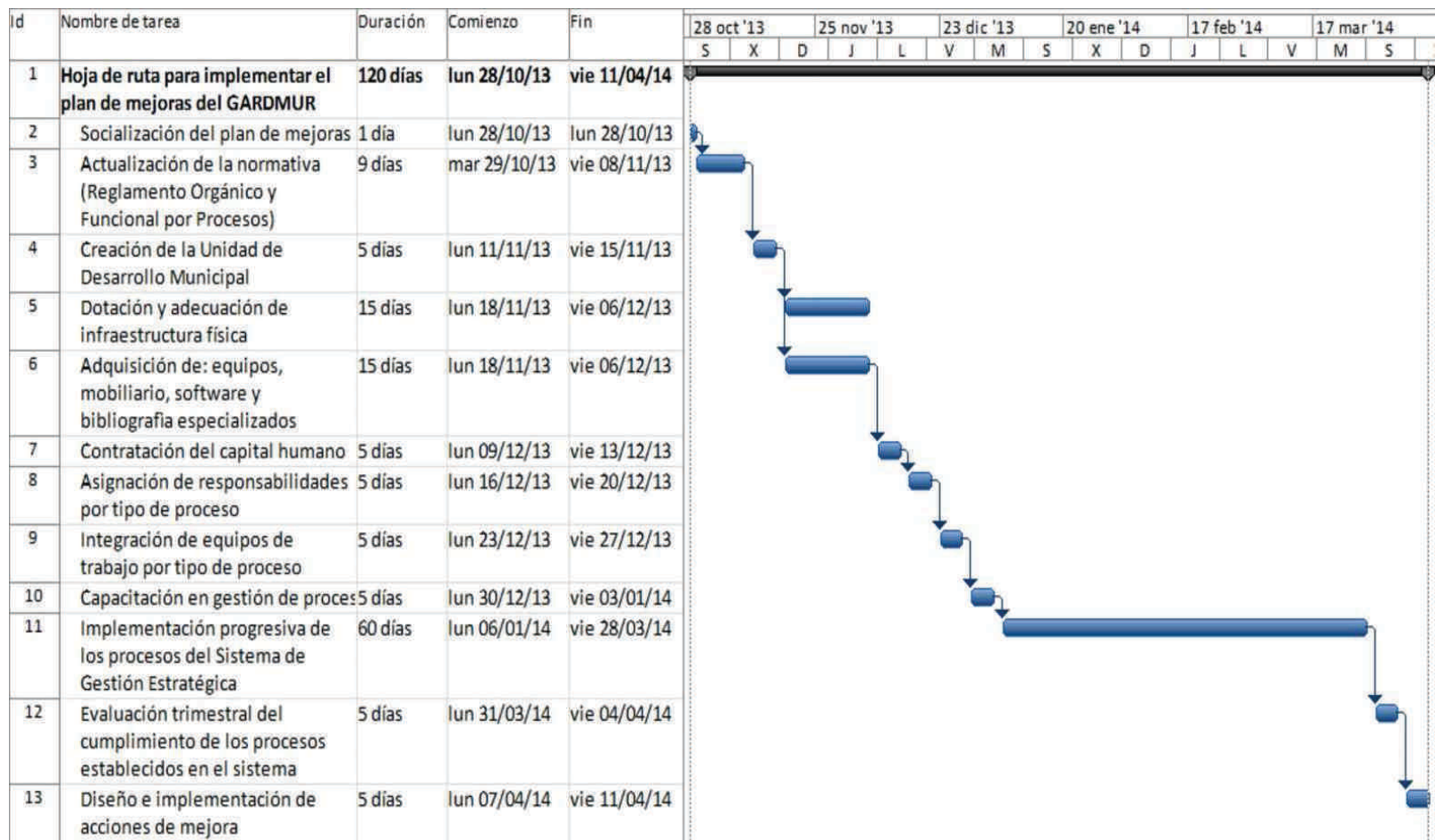


Ilustración No. 27: Hoja de ruta

### **Descripción de las actividades del plan de mejoras**

Socialización del plan de mejoras. Previo a implementar el sistema es importante socializar su contenido a los miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado, lo que permite resaltar los beneficios en procura de minimizar la resistencia al cambio. La estrategia adecuada para la socialización es la ejecución de talleres con la participación del nivel directivo y representantes de todos los niveles que integran el Gobierno Autónomo Descentralizado.

Actualización de la normativa vigente (Reglamento Orgánico y funcional por procesos). Es importante actualizar el marco normativo interno debido a dos razones fundamentales: la primera porque están siendo modificadas las competencias asignadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados; y, la segunda porque la implementación del proyecto demanda la incorporación de cambios en la estructura y el funcionamiento del Municipio.

Creación de la Unidad de Desarrollo Municipal. El éxito del proyecto depende de la creación de una Unidad organizacional dependiente directamente de la alcaldía encargada de liderar la gestión de procesos.

Dotación y adecuación de infraestructura física. Para llevar adelante la gestión de procesos es importante disponer de infraestructura física

suficiente y adecuada para que las personas puedan llevar adelante su trabajo.

Adquisición de: equipos, mobiliario, software y bibliografía especializados. En concordancia con lo señalado en el párrafo anterior se debe facilitar a las personas de la infraestructura tecnológica, tangible e intangible, para la realización de sus actividades.

Contratación del capital humano. En razón de que no existe al interior del Gobierno Autónomo Descentralizado profesionales suficientes y con las competencias necesarias para la implementación de la gestión por procesos se debe incorporar funcionarios de planta para asignarlos tanto a la Unidad de Desarrollo Municipal como a las demás unidades que interactúan directa o indirectamente con dichas personas para alcanzar un trabajo sinérgico.

Asignación de responsabilidades por tipo de proceso. Para asegurar la implantación de manera integral se debe asignar responsables del proceso de: planificación estratégica cantonal; planificación estratégica institucional; planificación operativa; y, evaluación de logros.

Integración de equipos de trabajo por tipo de proceso. Asignadas los responsables de proceso se deben integrar equipos de trabajo multidisciplinarios que deben estar estructurados en toda la organización

de tal forma que la responsabilidad sea compartida y no considere que es competencia única de los funcionarios que pertenecen a la Dirección de Desarrollo Municipal.

Capacitación en gestión de procesos. Todo proceso de cambio presenta resistencias, las cuales pueden ser minimizadas a través de un proceso de capacitación que permita comprender y dimensionar el impacto positivo que tiene para las personas como para la organización la implementación de un sistema de gestión por procesos.

Implementación progresiva de los procesos del Sistema de Gestión Estratégica. Por la naturaleza misma de los procesos propuestos para incorporar en el Gobierno Autónomo Descentralizado no es factible implementarlos de manera paralela sino más bien secuencialmente ya que una vez definido el plan cantonal a éste se alinea el institucional y el operativo y posterior a su ejecución se realiza tanto el seguimiento como la evaluación.

Evaluación trimestral del cumplimiento de los procesos establecidos en el sistema. Para asegurar que los procesos se implementen conforme a lo planeado es importante realizar el acompañamiento con lo que es factible identificar posibles desviaciones y formular acciones de mejora

Diseño e implementación de acciones de mejora. Producto del acompañamiento se identifican las acciones de mejora pero éstas tienen que ser priorizadas para determinar su factibilidad de implementación con lo que se estructura un nuevo plan el cual adicionalmente de ser el caso debe contar con los recursos necesarios.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1.CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos establecidos para la Evaluación del Sistema de Gestión Estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui, se concluye que:

**5.1.1.**Las herramientas administrativas vigentes no están adecuadamente estructuradas para impulsar los procesos de planificación institucional, ya que:

En el mapa de procesos se determina el proceso gobernante Planificación Estratégica, y en la matriz de procesos no se definen los subprocesos de formulación, ejecución, evaluación y control de la planificación estratégica y operativa.

El organigrama estructural no guarda relación con el mapa de procesos, ya que no existe una unidad responsable de la planificación estratégica y operativa.

En el organigrama estructural existe la Dirección de Planificación como una unidad del nivel gobernante/asesor sin responsabilidades en cuanto al proceso de planificación estratégica y operativa.

El Reglamento Orgánico Funcional y por Procesos aprobado en julio del 2010 está desactualizado, toda vez que la base para su formulación fue la Ley de Régimen Municipal la misma que perdió vigencia en octubre del 2010 y en su reemplazo se emitió el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD.

La asignación de recursos humanos a las unidades organizacionales está en función de las responsabilidades establecidas, por lo que, al no incorporar a dichas unidades las tareas vinculadas con la planificación, no se han incorporado profesionales con perfiles adecuados para emprender los procesos de planificación estratégica y operativa.

**5.1.2.**El plan estratégico institucional, en el que se establece entre otros aspectos: la misión, visión, objetivos, estrategias, filosofía; no ha sido formulado, en tal virtud no se lo ejecuta y tampoco puede ser evaluado; con lo que incumple lo establecido en la norma 200-02 Administración Estratégica, la cual indica que las entidades del sector público implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el

sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales.

**5.1.3.** Ante la inexistencia del plan estratégico institucional, el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles ejecutivos u operativos no está desarrollado, por lo que, no existe un plan operativo alineado con el plan estratégico institucional, lo que imposibilita ejecutarlo y evaluarlo; con lo que incumple lo establecido en la norma 200-02 Administración Estratégica, la cual indica que las entidades del sector público implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales.

**5.1.4.** La proforma presupuestaria anual es una distribución de recursos económicos orientados a atender prioritariamente los requerimientos de la comunidad y con una escasa o limitada asignación para propiciar el crecimiento y desarrollo de la institución. El alcance descrito, provoca que se incumpla con lo establecido en el numeral 2.2.4.1 de las Normas del Sistema de Administración Financiera del Sector Público – SAFI, que indica que la programación presupuestaria institucional se sustentará en el plan plurianual para un horizonte de cuatro años que cada institución elaborará en

consistencia con el plan plurianual del gobierno para el mismo período y en los planes operativos anuales que se formulan para su concreción.

**5.1.5.** Del presupuesto total de USD 34'816.262,00 que administra el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui, apenas el 23,35% que asciende a USD 8'129.020,00 se destina para el Plan Anual de Inversión y de éste valor USD 308.500,00 que representa el 3,80% se asigna para el fortalecimiento institucional y la diferencia para atender las necesidades de la comunidad.

**5.1.6.** No dispone de una metodología de gestión de planificación y de gestión de proyectos integrados que aseguren el cumplimiento de la misión y el logro de la visión de futuro.

**5.1.7.** El proyecto de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno del Municipio de Rumiñahui se encuentra en la etapa de socialización para su posterior aprobación por parte del Consejo Municipal, del cual se pueden colegir las siguientes observaciones: su formulación cumple con los lineamientos metodológicos establecidos en la Constitución ya que ha sido desarrollado con una amplia participación ciudadana lo que a su vez se traduce en un mayor compromiso institucional por atender las aspiraciones de la comunidad a la que representa; se plasman seis objetivos, de los

cuales cuatro corresponden al área del Desarrollo y dos al área del Ordenamiento Territorial, los mismos que deben ser alcanzados en el período 2012 – 2025; no se formulan propuestas concretas de mejoramiento o fortalecimiento institucional ya que por el ámbito de aplicación del plan no se consideró un diagnóstico institucional por lo que la inexistencia de proyectos/acciones para fortalecer la gestión institucional que permitan realizar un acompañamiento efectivo al plan pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**5.1.8.**No dispone del sistema de planificación definido, documentado y en ejecución, con lo que contradice completamente la Norma de Control Interno 200-02 Administración Estratégica, emitida por la Contraloría General del Estado.

## **5.2.RECOMENDACIONES**

**5.2.1.**Implementar el plan de mejoras estructurado en el presente proyecto ya que éste está debidamente sustentado en un diagnóstico técnicamente elaborado y validado a través de la amplia participación de los involucrados en la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui.

**5.2.2.**Considerar en el proceso de implementación las actividades definidas en la Hoja de Ruta ya que éste el mecanismo idóneo para

asegurar el éxito del proyecto, es decir, el Fortalecimiento del Sistema de Gestión Estratégica del Gobierno Municipal del Cantón Rumiñahui.

## Bibliografía

- Asamblea Constituyente. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 449.
- Asamblea Nacional. (19 de Octubre de 2010). Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización - COOTAD. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 303.
- Asamblea Nacional. (22 de Octubre de 2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 306.
- Contraloría General del Estado. (14 de Diciembre de 2009). Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 87.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui. (2012). Proyecto de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GADMUR. Sangolquí, Pichincha, Ecuador.
- Ilustre Concejo Municipio del Cantón Rumiñahui. (16 de Julio de 2010). Reglamento Orgánico y Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui - GADMUR. Sangolquí, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (24 de Enero de 2008). Normativa del Sistema de Administración Financiera del Sector Público. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 259.
- Secretaría Nacional de Administración Pública. (28 de Diciembre de 2011). Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 606.
- Secretaría Nacional de Administración Pública. (28 de Julio de 2011). Norma Técnica Gestión de Procesos. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 501.
- Secretaría Nacional de Administración Pública; Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES; Ministerio de Relaciones Laborales; Ministerio de Finanzas. (19 de Diciembre de 2011). Norma Técnica de Reestructuración de Gestión Pública Institucional. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 599.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (05 de Marzo de 2010). Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 144.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (Mayo de 2011). Guía de contenidos y procesos para la formulación de planes de desarrollo y ordenamiento territorial de provincias, cantones y parroquias. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (30 de Agosto de 2011). Guía metodológica de planificación institucional. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 184.