



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
INGENIERIA EN GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de

INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2017- 2020.**

AUTOR:

MENTOR RODOLFO CRUZ PAGUAY

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión de Gobiernos Seccionales, ha sido desarrollado por el Sr, Mentor Rodolfo Cruz Paguay quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Ing. Cristian Oswaldo Guerra Flores
DIRECTOR

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mentor Rodolfo Cruz Paguay declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 14 de Noviembre del 2017.

.....

Mentor Rodolfo Cruz Paguay

C.C: 0603024464.

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a mis padres, José Antonio Cruz Rosero y María Rosa Paguay Macas, por su gran sabiduría para guiarme, su gran abnegación, paciencia y gran apoyo en las diferentes etapas de mi vida.

A mi familia, por saber comprenderme y apoyarme durante mi carrera profesional, que es el momento en los que uno más necesita de un hombro para apoyarse en los momentos de flaqueza, y de una manera especial a mi cuñado Leónidas Torres, quien estuvo presente en el momento más duro y difíciles de mi vida.

Mentor Cruz.

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por ser un ser todopoderoso que ha sabido guiar mi vida por el camino del bien, y supo en su momento abrir los corazones de las personas que han dejado de lado todo tipo de obstáculos para este feliz fin.

Al Doctor Romeo Rodríguez, quien en su debido momento supo abrir las puertas de tan prestigiosa institución, y en un momento tan álgido nos tendió la mano como pocos seres humanos lo hubieran hecho desde tan alto cargo en el que se halló.

A todos los docentes que supieron impartir sus conocimientos en las aulas de clase durante mi vida de estudios superiores.

A mis compañeros de estudios, quienes en unión y comprensión estuvimos juntos enfrentando las diversas circunstancias que se nos presentó en la carrera universitaria, en especial, a mi compañero Mario Gavidia, que supo ser, más que un compañero un amigo.

Al Ing. Jorge Mejía, por su acertada motivación y apoyo permanente a lo largo del proceso de transición y de la carrera misma.

Mentor Cruz.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de diagramas	xi
Índice de anexos.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3 OBJETIVOS.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	9
2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA.....	10
2.4 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	15
2.5 PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA	19
2.6 PROCESOS HABILITANTES DE APOYO	20
2.7 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	22
2.7.1 Modelo de Gestión Administrativa.....	24

2.7.2	Funciones	25
2.7.3	Evaluación Institucional	25
2.7.4	Gestión Institucional	26
2.7.5	Planificación	27
2.7.6	Organización	27
2.7.7	Dirección.....	28
2.7.8	Control	29
2.7.9	Estructura Organizativa	29
2.7.10	Esquema.....	31
2.7.11	Unidades administrativas	32
2.8	MARCO TEÓRICO	33
2.8.1	Modelos de Gestión Pública.	33
2.9	IDEA A DEFENDER.	36
2.9.1	Idea a Defender.....	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		37
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.2	TIPOS	37
3.2.1	Exploratorio.	37
3.2.2	Método Descriptivo.	38
3.2.3	Explicativo	38
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	39
3.3.1	Métodos para la recolección de la información	39
3.4	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
3.4.1	Documental.....	40
3.4.2	Lectura Científica	41
3.4.3	Análisis de contenido, Redacción	41
3.4.4	Campo Observación.....	42
3.4.5	Entrevista	42
3.4.6	Encuesta.....	43
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.5.1	Población:	43
3.5.2	Muestra:	44
3.5.3	Aplicación de Formulas.	45
3.6	RESULTADOS	46

3.6.1	Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	59
3.7	DIAGNOSTICO	59
3.7.1	Lineamientos Metodológicos.....	64
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		66
4.1	COMPONENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVOS	66
4.2	COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN.....	67
4.2.1	Buen Gobierno y Ética Pública.....	67
4.2.2	Gobierno abierto y transparencia.	94
4.2.3	Uso de las tecnologías de la información y comunicación. -.....	98
4.2.4	Calidad normativa y simplificación administrativa.	111
4.2.5	Plan de acción y mejoramiento del municipio de riobamba	160
4.2.6	Definir la política del Talento Humano en el marco del Modelo de Gestión del Municipio de Riobamba.....	172
CONCLUSIONES		185
RECOMENDACIONES.....		186
BIBLIOGRAFÍA		187
ANEXOS... ..		190

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Gestión	46
Tabla 2:	Sistema de calidad.....	47
Tabla 3:	Ejes.....	48
Tabla 4:	Nivel de conocimiento	49
Tabla 5:	Satisfacción a la sociedad	50
Tabla 6:	Control de procesos.....	51
Tabla 7:	La administración más próxima al ciudadano es la Municipal.....	52
Tabla 8:	Establecen procesos	53
Tabla 9:	Implementado acciones a fin de generar identidad.....	54
Tabla 10:	Desarrollado alguna medida sinergias con agentes críticos para mejorar ...	55
Tabla 11:	Existencia de un modelo de gestión.....	56
Tabla 12:	Le gustaría que el GAD tenga un modelo de gestión	57
Tabla 13:	Aplicación de un modelo de gestión en le GAD.....	58
Tabla 14:	FODA Institucional.....	60
Tabla 15:	Matriz de Estrategias.....	62
Tabla 16:	Matriz Priorizada.....	63
Tabla 21:	Formato para Análisis de Resultados.....	70
Tabla 17:	Proceso: Gestión Financiera.....	118
Tabla 18:	Proceso: Gestión de Secretaria General y del Concejo.....	122
Tabla 19:	Proceso: Administrativo.....	135
Tabla 20:	Proceso: Gestión De Talento Humano.....	148
Tabla 22:	Fases.....	178
Tabla 23:	Evaluación de práctica de participantes	179
Tabla 24:	Perfil de Competencias.	181

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa de cantón Riobamba	4
Gráfico 2: Proceso Gobernante	12
Gráfico 3: Procesos gobernantes.....	13
Gráfico 4: Mapas de procesos gobernantes	14
Gráfico 5: Modelo De Gestión De Gobierno Abierto.....	35
Gráfico 6: Ecosistema de desarrollo de gobierno abierto	36
Gráfico 7: Gestión.....	46
Gráfico 8: Sistema de calidad	47
Gráfico 9: Ejes	48
Gráfico 10: Nivel de conocimiento.....	49
Gráfico 11: Satisfacción a la sociedad	50
Gráfico 12: Control de procesos	51
Gráfico 13: La administración más próxima al ciudadano es la Municipal	52
Gráfico 14: Establecen procesos.....	53
Gráfico 15: Implementado acciones a fin de generar identidad	54
Gráfico 16: Desarrollado alguna medida sinergias con agentes críticos para mejorar .	55
Gráfico 17: Existencia de un modelo de gestión	56
Gráfico 18: Le gustaría que el GAD tenga un modelo de gestión	57
Gráfico 19: Aplicación de un modelo de gestión en le GAD	58
Gráfico 20: Matriz Foda.....	59
Gráfico 21: Proceso Administrativo	66
Gráfico 22: Modelo de Gestión Administrativa.....	67
Gráfico 23: Efectos del Modelo de Gestión.....	74
Gráfico 24: Metodología del Proceso de Rendición de Cuentas	96
Gráfico 25: Propuesta Organigrama Estructural del GADM del Cantón Riobamba..	112
Gráfico 26: Sistema de Organización y Funcionamiento	116

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Fortalecimiento del área financiera.....	126
Diagrama 2: Presupuesto	127
Diagrama 3: Ejecución de proformas y reformas	128
Diagrama 4: Ejecución de procedimientos de control interno.....	129
Diagrama 5: Información necesaria, clara, oportuna.....	130
Diagrama 6: Llevar la contabilidad en forma automatizada y agil.....	131
Diagrama 7: Tesorería	132
Diagrama 8: Custodia valores, especies valoradas, títulos de crédito	133
Diagrama 9: Establecer y revisar periódicamente procedimientos técnicos- administrativos y legales.	134
Diagrama 10: Realizar el plan de mantenimiento de la infraestructura del GADM de Riobamba.	139
Diagrama 11: Dotar de servicio de seguridad integral a fin de asegurar los recursos del GADM.....	140
Diagrama 12: Asegurar la funcionalidad de instalaciones eléctricas y red telefónica del GADM.....	141
Diagrama 13: Elaborar y ejecutar el plan de mantenimiento preventivo de vehículos y maquinaria.....	142
Diagrama 14: Dotar de procedimientos de control para la dotación de combustibles para los vehículos del GADM.....	143
Diagrama 15: Asegurar la funcionalidad del parque automotor del GADM.....	144
Diagrama 16: Desarrollar e implementar planes de sistemas de información y tecnología informática.....	145
Diagrama 17: Coordinar con la dirección de proyectos y planificación la contratación la elaboración de proyecto	146
Diagrama 18: Desarrollar y mantener software de base a medida y utilitarios del GADM.....	147
Diagrama 19: Administrar el sistema integrado de gestión de talento humano.	152
Diagrama 20: Sistema integrado de desarrollo de talento humano.	153
Diagrama 21: Aplicar normas, procedimientos y técnicas de reclutamiento para GADM.....	154

Diagrama 22: Elaborar, ejecutar un programa anual de bienestar social y programas de seguridad e higiene laboral.....	155
Diagrama 23: Dotar de prendas y equipos de protección personal acordes a las funciones del personal.....	156
Diagrama 24: Desarrollar un plan de proteccion laboral para el persona.....	157

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Encuesta aplicada al alcalde y concejales y funcionarios del Gobierno Autonomo Descentralizado de la Ciudad de Riobamba.	190
Anexo 2:	Entrevista aplicada al alcalde y concejales y funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Riobamba	192

RESUMEN

El presente Modelo de Gestión investiga las particularidades Administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2017- 2020, con el fin de aportar en su modernización y en el mejoramiento continuo de sus procesos y procedimientos, para el trabajo investigativo se revisó la normativa vigente, que apoyan el desarrollo de los procesos participativos en los GAD's en todos los niveles de gobierno, estos crean mecanismos e instancias de participación ciudadana, como indica el COOTAD. Para el avance del modelo de Gestión se desarrolló el FODA Institucional, el mismo que devela las fortalezas y debilidades de la estructura orgánica a nivel municipal, se realizó entrevistas y encuestas a las autoridades y funcionarios del GAD. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que es necesario contar con un modelo de gestión para mejorar los servicios de la administración municipal, encontrando debilidades como la inexistencia de una política definida del Talento Humano y la falta de difusión de la información que se genera dentro de la municipalidad, el cual la ciudadanía espera resultados inmediatos, que permita ejecutar las asignaciones a programas y proyectos que posibiliten el buen vivir ciudadano. Razón por la cual se recomienda la aplicación del presente Modelo de Gestión el cual constituye un reto a la administración que permitirá mejorar los procesos internos del GAD.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <COOTAD> <FODA> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Cristian Oswaldo Guerra Flores

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present Management Model investigates the Administrative particularities of the Decentralized Autonomous Government of Riobamba city, Chimborazo province; period 2017-2029, in order to contribute in its modernization and in the continuous improvement of its processes and procedures. For the investigative work the current regulations were revised, that support the participatory process development in the GADs at all levels of government, the Institutional SWOT was developed for the advancement of the Management model, which reveals the strengths and weaknesses of the organic structure at the municipal level and interviews and surveys were conducted with the authorities and officials of the GAD. It was concluded that it is necessary to have a management model to improve the municipal administration services. It was found weaknesses such as the lack of a defined policy of Human Talent and that information is not widely disseminated within the municipality; which citizens expect immediate results, which allows executing the assignments to programs and projects that make possible the good citizen living. Then, the application of this management Model is recommended, which constitutes a challenge to the administration that will allow improving the GAD's internal processes.

Keywords: Economics and Administrative Sciences, Management Model, COOTAD, SWOT, Riobamba canton.

INTRODUCCIÓN

Dentro del actual ordenamiento territorial que posee Ecuador, se establece su división política en provincias, donde cada provincia posee un número determinados de cantones y cada cantón se encuentra conformado por ciudades y parroquias tanto urbanas y rurales, siendo estos un nivel distinto de Gobierno, conocidos como Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD).

El estudio se desarrolla en relación al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón de Riobamba, también cocido como el Ilustre Municipio de Riobamba (IMR), por ello se aclara lo siguiente: las autoridades municipales o funcionarios municipales hacen referencia a los concejales cantonales de Riobamba y el personal que labora para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Riobamba.

La investigación ejecutada surge a partir de la necesidad de contar con una herramienta que permita la mejora continua dentro de la gestión pública municipal, el diseño de un Modelo Administrativo de una Nueva Gestión Municipal representa un importante factor de estabilidad laboral y sin duda, contribuye a lograr la solidez en el desarrollo de las relaciones humanas, permitiendo a futuro, fijar nuevas políticas de Talento Humano y de los recursos económicos, encaminadas a mejorar el nivel laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Riobamba. El objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos institucionales.

Esto asociado al nuevo reto que poseen los municipios, establecidos en la nueva Constitución de la República y el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Descentralización y Autonomía, que basa la transformación del Estado en las transferencias de funciones, responsabilidades y recursos hacia los Gobiernos autónomos locales (prefecturas, alcaldías y parroquias), involucrando en este proceso a actores críticos y sobre todo impulsando el establecimiento de una democracia participativa.

El presente trabajo investigativo consta de un Título acorde al objeto de estudio, contiene un Resumen en castellano y traducido al inglés se detallan los objetivos y metodología para cumplirlos, una Introducción la cual contiene: de Importancia del tema, Beneficios que se brinda a la institución y Estructura del desarrollo y cumplimiento del trabajo, Revisión Literaria el mismo que se fundamenta con bases científicas y referentes teóricos en base al tema, Materiales y Métodos que permitirán guiar el procedimiento del presente trabajo, Resultados en la cual se menciona el Contexto Institucional de la institución investigada como también la Propuesta planteada la misma que contribuye a la toma de decisiones de la Institución, Discusión de los resultados obtenidos a través de la realidad empírica que se brinda para dar solución a los problemas encontrados, así mismo se permite redactar las Conclusiones y Recomendaciones las mismas que son realizadas al concluir el proceso investigativo, Bibliografía libros, tesis, internet y tesis utilizados, finalmente se presentan los Anexos que fueron necesarios para la recolección de información.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

De los diferentes desafíos que afectan a la Administración Pública, la adecuación organizativa a su respectiva misión, en un marco de calidad y eficacia, está convirtiéndose en una fuente de ideas e iniciativas. Desde quienes aún defienden la trasposición de técnicas del sector privado hasta quienes defienden un modelo de gestión organizativa pública singular, lo cierto es que, cada vez más, cómo se gestionan las organizaciones públicas es una cuestión con una clara dimensión política y social. Para quienes defienden un sector público sólido y eficiente, es decir, con un claro compromiso de prestación de servicios al ciudadano a la par que riguroso en el uso de los recursos presupuestarios, el cómo se configura las Administraciones Públicas y se ponen en juego procesos, sistemas de información y puestos de trabajo constituye un desafío básico.

Y lo cierto que buena parte de la cultura de dirección que gobierna a estas organizaciones demanda, cuando menos, una adecuación a una sociedad que en términos de necesidades y desafíos reclama servicios públicos eficaces y eficientes.

Pero, y de ahí la dimensión social de la cuestión, esa demanda ciudadana obliga a una gestión de las organizaciones públicas que supere el marco regulador que actualmente la preside y adquiera la dimensión de visión estratégica y gobierno que debería suponer si queremos que las mismas se legitimen socialmente.

Para afrontar este desafío con probidad y eficiencia, es necesario que el gobierno local defina claramente los ejes sobre los cuales trabajará, y las políticas que implementará para alcanzar el objetivo fundamental de su gestión que es el bienestar ciudadano.

En este contexto las administraciones locales son un espacio muy receptivo a tratar estos temas. De hecho, buena parte de las iniciativas de modernización organizativa se están desarrollando en este ámbito. Es lógico si consideramos la proximidad al ciudadano y la presión que éstos ejercen vía sus necesidades.

De ahí que un estudio

Como éste tenga la oportunidad de plantearse como una reflexión acerca de estas cuestiones a la par que como un atractivo inventario de sugerencias que, sin duda, serán de inestimable valor.

1.1.1 Formulación del Problema

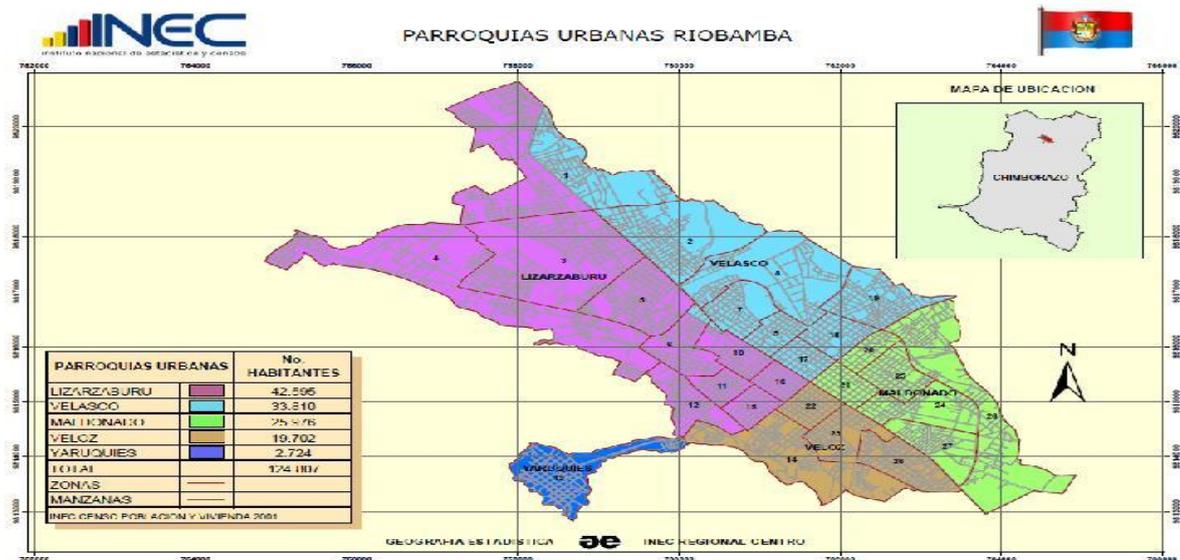
¿De qué manera contribuye el Modelo de Gestión Administrativo como propuesta de una nueva Gestión Municipal para el desarrollo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Riobamba, ¿Provincia de Chimborazo, período 2017-2020, y así poder brindar mejores servicios a la ciudadanía?

1.1.2 Delimitación del Problema.

Delimitación Espacial Provincia de Chimborazo
Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Riobamba

Delimitación Temporal Período 2017 – 2020

Gráfico 1: Mapa de cantón Riobamba



Fuente: Google Maps.
Elaborado por: Mentor C. 2017

1.2 JUSTIFICACIÓN

Lo que busca este trabajo de titulación es encontrar las reales condiciones de la institución y poder desarrollar un Modelo de Gestión Administrativo para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Riobamba para el período 2017 - 2020 para que se determine de una manera correcta la propuesta de una nueva Gestión Municipal para el desarrollo institucional.

La Administración local se encuentra hoy ante una nueva etapa en la que se impone una decidida mejora de la gestión.

El proceso obliga a diseñar una propuesta coherente y con bases sólidas que responda a una planificación física, a un plan de ejecución; de los cuales se desprendan informes de progreso del monitoreo y control, básicos para las futuras evaluaciones.

Se trata de una necesidad ineludible de tipo económico, social, político y tecnológico. Esta necesidad viene exigida desde diferentes ámbitos de la sociedad. El modelo del Gobierno Autónomo Descentralizado debe cambiar, debe ceder en su apego a las soluciones burocráticas y afán por múltiples mecanismos de control meramente formales y que no resuelven los problemas. Los nuevos Gobiernos deben prepararse para atender las demandas ciudadanas de principios de siglo XXI, tienen que convertirse en una administración abierta a la información y al conocimiento. Deben ser capaces de relacionarse con sus ciudadanos y con las demás Administraciones y actuar en un entorno altamente cambiante.

Los resultados que se esperan tienen que ver con la concreción de acuerdos en la definición de los parámetros de resultados y desempeño; el fomento de la responsabilidad compartida y la confianza.

El presente texto contiene un diagnóstico de los problemas más usuales que se han identificado, tanto en el funcionamiento de las Entidades Locales de la ciudad de Riobamba como, en la gestión de su talento humano. Frente a dichos problemas se aporta un abanico de posibles soluciones que se podrán implementar si existe firme voluntad de superación y de mejora en la gestión de nuestras corporaciones.

Una propuesta con estas características permite incorporar al estudio diferentes herramientas de medición del desempeño a fin de que la administración pueda tomar decisiones en base al análisis de resultados.

Se trata de un “documento abierto” a otras sugerencias, en modo alguno puede considerarse un catálogo cerrado, todo lo contrario. Encarecidamente se anima a nuestros responsables políticos a una seria reflexión sobre el futuro de nuestros Gobiernos Municipales, nos encontramos en una sociedad en acelerado proceso de cambio, proceso en el que los Gobiernos Locales no deben dejar de ser protagonistas junto con los demás agentes sociales.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Realizar un Modelo de Gestión Administrativo como propuesta de una nueva Gestión Municipal para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2017- 2020, para mejorar los procesos administrativos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer el marco teórico con temas relacionados con la nueva gestión pública, participación ciudadana, gobernanza y gobernabilidad, y gestión de calidad de la municipalidad.
- Aplicar las debidas técnicas metodológicas que oriente el proceso de investigación mediante herramientas que ayude a realizar el correcto planteamiento de la solución.
- Diseñar una Propuesta que enmarque en una nueva Gestión Municipal para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Riobamba que garantice una nueva cultura de trabajo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Durante un largo periodo de tiempo, la idea de realización efectiva de las políticas, en lugar de la gestión exitosa de las organizaciones públicas, fue el tema central de la gestión pública.

- Dicha concepción de la gestión como realización de políticas públicas acabo desvaneciéndose porque, al centrarse única y exclusivamente en políticas en lugar de organizaciones, dejo fuera de alcance importantes cuestiones relacionadas con el modo en que se deben desarrollar y utilizar las organizaciones públicas (CALLE, 2012).
- Los directivos públicos deben desarrollar “valor público” integrando:
 - La reflexión sustantiva de lo que es valioso y eficaz.
 - Un diagnóstico de las expectativas políticas.
 - Análisis detallado de lo que es viable operativamente
- Al concebir el valor público los directivos deben encontrar una manera de integrar la dimensión política, la dimensión sustantiva y la dimensión administrativa.

Es de gran importancia reconocer el juicio emitido por los ciudadanos el aporte de esta investigación está basado en la inserción de este grupo tan importante esta equilibra una gestión adecuada de los procesos participativos y un vínculo con los funcionarios.

El trabajo investigativo denominado “Análisis del rol de las juntas parroquiales en los procesos de desarrollo local: el caso de la parroquia Sageo”; se planteó como objetivo “Investigar el rol que cumplen los GADS parroquiales, para que permitan facilitar procesos basados en el modelo de Gestión Participativa y la aplicabilidad del Plan de desarrollo y ordenamiento Territorial, planteada en el desarrollo como la satisfacción de necesidades, pero, tomando en consideración al ser humano como sujeto y centro del proceso” (CALLE, 2012)

Podemos concluir basados en la información: que la estrategia tomada por el GAD para implementar una participación está dirigida en función de la gobernabilidad la que ayudara a proporcionar los procesos de gestión participativa y construcción del tejido social a través de las asambleas populares, alcanzando políticas públicas propicias, trabajando sobre el desarrollo económico concertado.

(González, R. S, Andino, M. O., & Merino, R. A. 2015) en el proyecto Prometeo diseñado para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo “MODELO DE GESTIÓN DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO” señalan que:

La implementación de un modelo requiere de un sistema informativo, eficiente, flexible, oportuno y relevante, que ofrezca en cada momento la información que realmente necesita para tomar decisiones efectivas y oportunas, de manera de asimilar los cambios rápidamente y a bajos costos, planteando indicadores fáciles de medir. (González R. S., 2015)

En virtud de lo expuesto, podría decir que la participación ciudadana apunta, la intervención del ciudadano en las actividades que efectúa el sector público en beneficio de la colectividad, donde se hacen valer sus derechos e intereses sociales, compone espacios democráticos a través de instancias y mecanismos de participación libres de las que pueden medirse por la activa interacción de la ciudadanía y las instituciones públicas.

Hoy en día contamos con normas legales que apoyan el desarrollo de los procesos participativos en los GAD'S en todos los niveles estos crean mecanismos e instancias de participación ciudadana, como lo indica el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización en su artículo 304. Partiendo de este hecho se define al modelo como la naturaleza de un instrumento que comunica y puntualiza los métodos a manejar para el cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas.

2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El cantón Riobamba se encuentra situado en la Provincia de Chimborazo. La Matriz del cantón es la ciudad de Riobamba, el cantón cuenta con cinco parroquias urbanas: Lizarzaburu, Maldonado, Velasco, Veloz y Yaruquíes y 11 parroquias rurales: Cacha, Calpi, Cubijés, Químiag, San Juan, San Luis, Flores, Licán, Licto, Pungala y Punin (PDYOT, 2012).

El cantón Riobamba está limitado al Norte por los cantones Guano y Penipe; al Sur por los cantones Colta y Guamote; al Este por el cantón Chambo y la provincia de Morona Santiago; y, a Guayas. La ciudad de Riobamba está ubicada a 2.754 metros sobre el nivel del mar. La temperatura promedio es de 14° C. Las más altas temperaturas.

Los objetivos que busca la acción del Gobierno Autónomo Local están previstos en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización mismo que se centran en: precautelar por el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales, planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales, acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el crecimiento progreso y la indisoluble unidad de la Nación y promover el desarrollo dentro de su jurisdicción (PDYOT, 2012).

A su vez la gestión que contempla las actuales autoridades del Municipio de Riobamba, se encamina en la consecución de inversión en capital físico y humano, mantenimiento de infraestructura y provisión de servicios públicos y simplificación administrativa de trámites.

La misión de la institución es “Ser un Municipio que brinde servicios transparentes y altamente competitivos con talentos calificados, financiamiento propio, gestión oportuna, con aprovechamiento de tecnología de punta, uso racional de recursos, criterios de excelencia, competitividad, Ética laboral y espíritu de innovación en el marco de un sistema integrado y planificar para mejorar la calidad de vida de los habitantes” (PDYOT, 2012).

2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA.

Sustrayendo del PDyOT del cantón Riobamba los artículos del 1 al 8, se obtiene la estructura orgánica del GAD Municipal del cantón, incluyendo la misión y visión institucionales

MISIÓN.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que formula y ejecuta los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, cuya finalidad es promover el desarrollo económico y sustentable del territorio; aplicando políticas ambientales, fortaleciendo los consejos de seguridad y protección integral, patrocinando la cultura, artes, actividades deportivas y recreativas a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan articular esfuerzos y optimizar recursos; bajo los principios de transparencia, respeto, solidaridad, equidad y trabajo en equipo (PDYOT, 2012).

VISIÓN.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, fortalecido, líder, eficiente y eficaz promueve el ordenamiento territorial y la seguridad ciudadana, desarrollo económico, ambiental y social, mejorando la calidad de vida de la población a través de la dotación de servicios básicos, infraestructura, vialidad, generación de empleo, respetando la cultura y el ambiente, con un sistema democrático de participación ciudadana que propicia la integración de la comunidad con su Gobierno Municipal (PDYOT, 2012).

OBJETIVO. -La presente Resolución Administrativa tiene por finalidad dotar al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba, de una herramienta técnica administrativa basada en procesos, que permita dinamizar el ejercicio de las competencias enmarcadas en la Constitución de la República y la Ley (PDYOT, 2012).

DE LOS PROCESOS GOBERNANTES. - Son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de políticas, procedimientos, planes, acuerdos, resoluciones y otros instrumentos o herramientas para el

funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos, directrices para el buen desempeño de la gestión institucional (PDYOT, 2012).

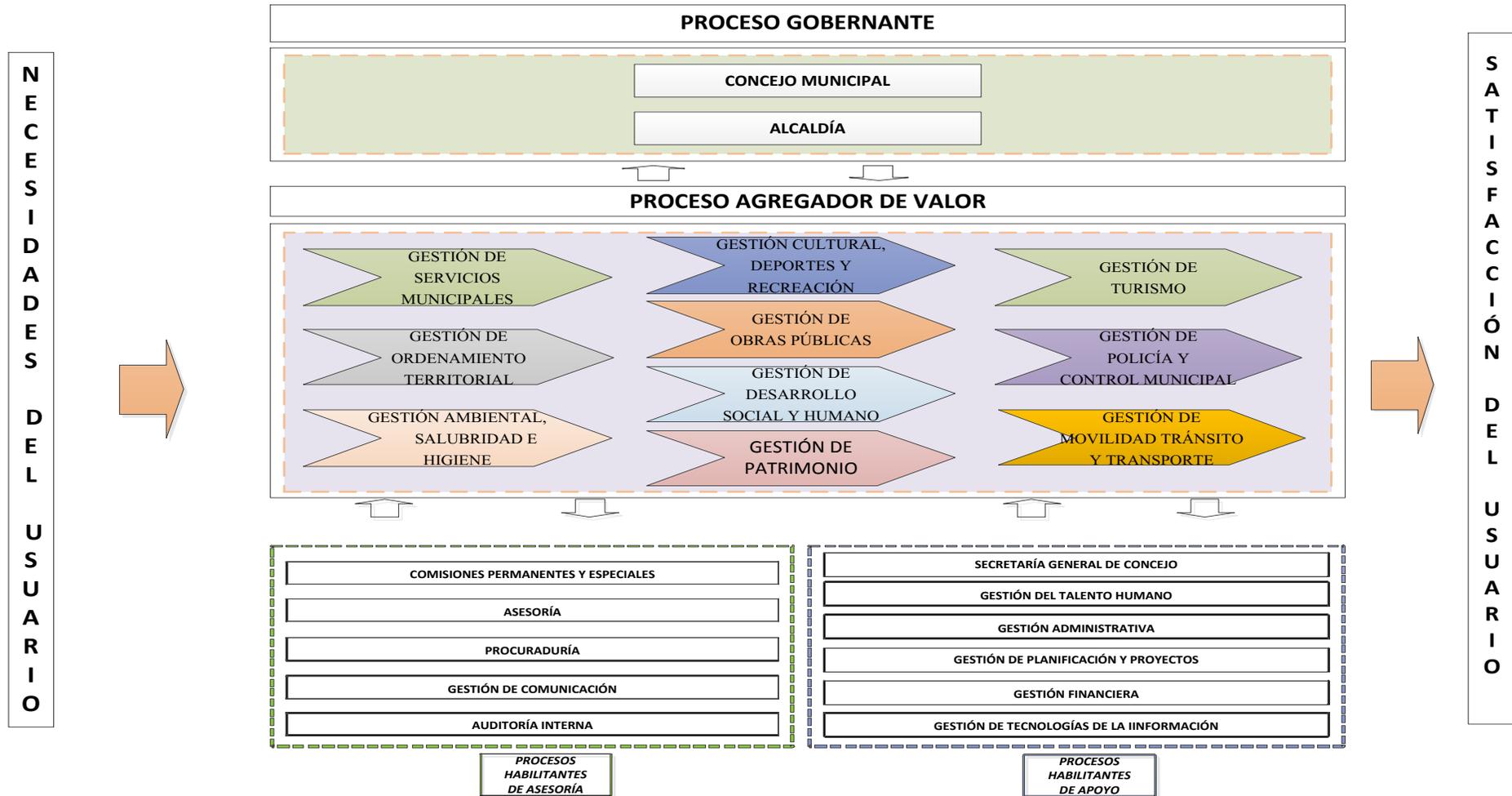
DE LOS PROCESOS AGREGADORES DE VALOR O MISIONALES. - Son los responsables de generar, administrar y controlar el portafolio de productos y servicios, destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución.

DE LOS PROCESOS HABILITANTES. - Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión (PDYOT, 2012).

DE LOS PROCESOS DESCONCENTRADOS. - Encaminados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en las zonas de planificación áreas geográficas establecidas conforme la planificación territorial, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional (PDYOT, 2012).

MAPA DE PROCESOS. - El mapa de procesos permite identificar gráficamente los macro procesos que están presentes en la organización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba en función de sus macro actividades por su tipo y describe sus interrelaciones principales que además es comprensible para todo aquel que acceda al mismo, y a su vez lo pueda ejecutar. Con el antecedente antes descrito se lo describe a continuación:

Gráfico 2: Proceso Gobernante

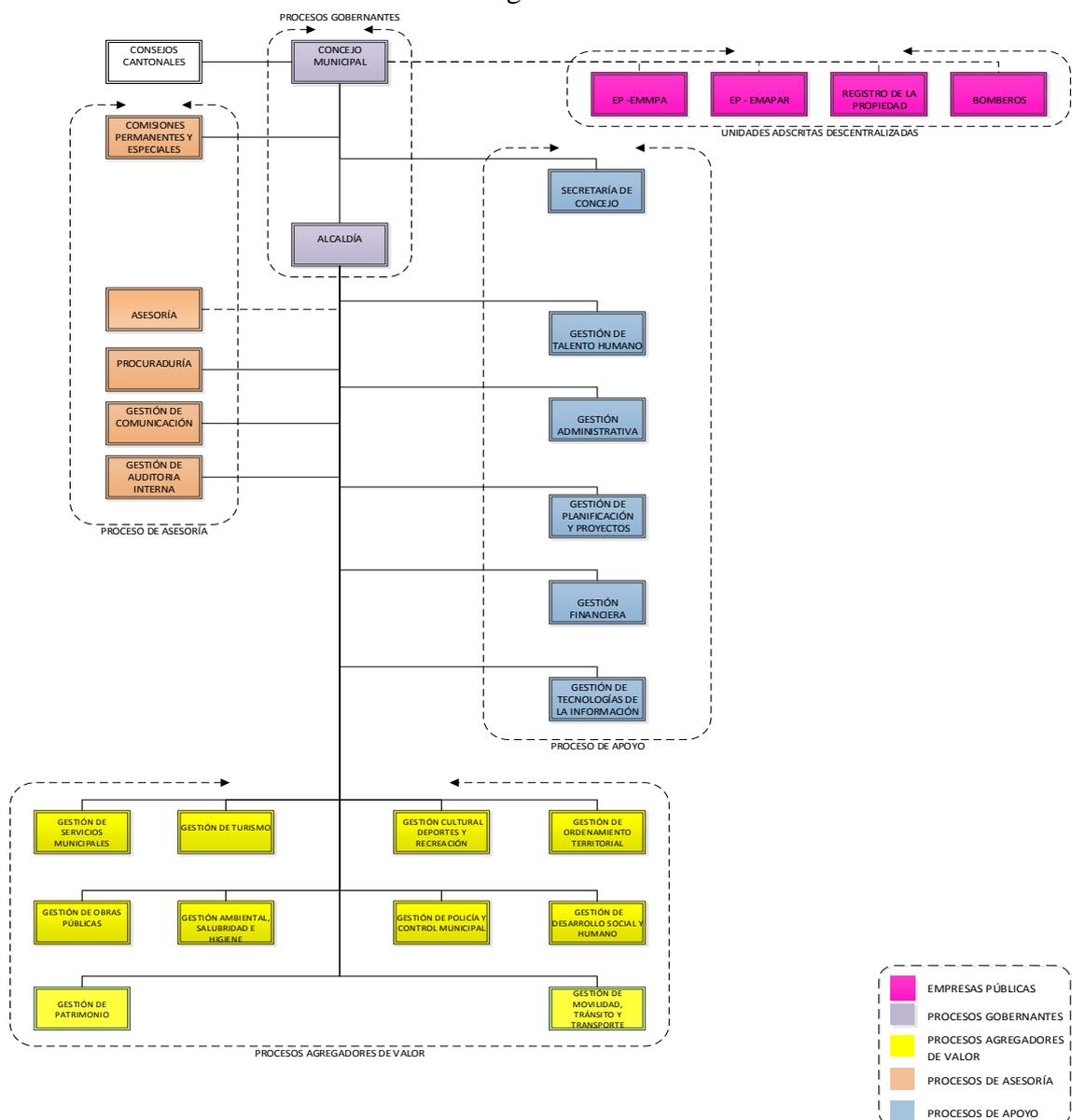


Fuente: Dirección de Talento Humano GAD Municipal de Riobamba.
 Elaborado por: Mentor C. 2017.

Del gráfico de Procesos Gobernantes se desprende los siguientes gráficos de procesos que están tipificados en el art 9 del PD y OT del GAD Municipal del cantón.

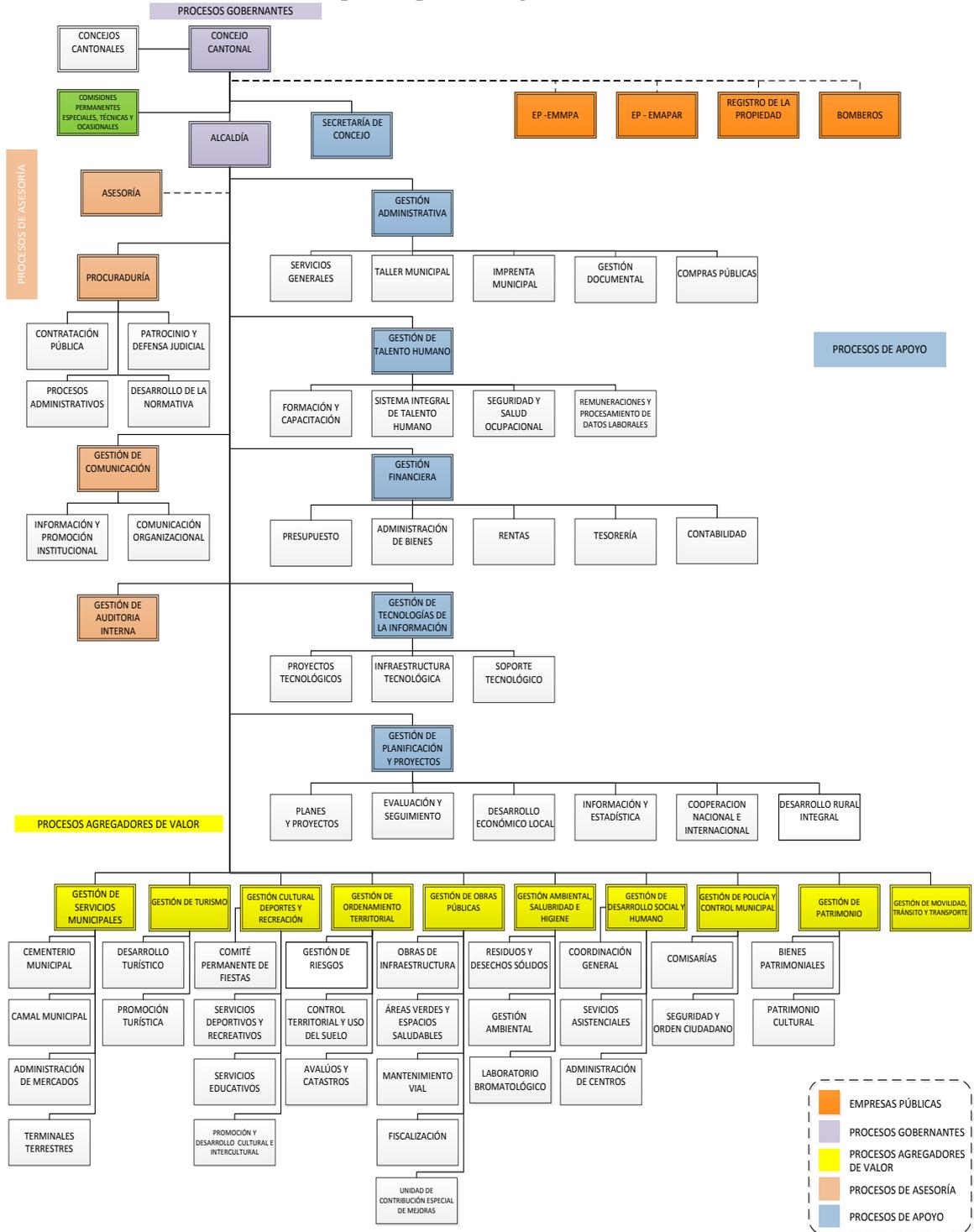
ORGANIGRAMA POR PROCESOS DEL GADMR. - El organigrama por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal es la representación gráfica de la Estructura Organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización, conforme se indica a continuación:

Gráfico 3: Procesos gobernantes



Fuente: Dirección de Talento Humano GAD Municipal de Riobamba.
 Elaborado por: Mentor. C. 2017

Gráfico 4: Mapas de procesos gobernantes



Fuente: Dirección de Planificación GAD Municipal de Riobamba
Elaborado por: Mentor. C. 2017.

Desglosando del mapa de procesos representados en los gráficos 2,3 y 4 que existen en el GAD Municipal del cantón Riobamba se desprenden los Arts. Desde el 10 al 32 en los que se detalla las funciones de acuerdo al cargo.

CONCEJO MUNICIPAL DE RIOBAMBA. - El proceso gobernante del Concejo Municipal de Riobamba tiene como misión ejercer su facultad normativa y de fiscalización, emitir políticas para desarrollo cantonal y aprobar planes, programas y proyectos del cantón a través de Ordenanzas Municipales y Participación Ciudadana (PDYOT, 2012).

“Las facultades, responsabilidades y prohibiciones serán las establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y demás normativa conexas vigentes en nuestro país”.

ALCALDÍA. - El proceso gobernante de Alcaldía tiene como misión dirigir, coordinar y supervisar todas las acciones y procesos de trabajo asegurando eficiencia y eficacia en las finalidades públicas en beneficio de los usuarios internos y externos.

Son atribuciones, responsabilidades y prohibiciones serán las establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

CONSEJOS CANTONALES. - El proceso gobernante de los Consejos Cantonales creados por Ordenanza que darán respuesta a las necesidades que demande el desarrollo y cumplimiento de la gestión del Concejo Municipal.

COMISIONES PERMANENTES, ESPECIALES, TÉCNICAS Y OCASIONALES. - El proceso gobernante de las comisiones permanentes, especiales, técnicas y ocasionales son organismos de asesoramiento de la alcaldesa o del alcalde y el Concejo Cantonal en materia de sus competencias y funcionarán de acuerdo a su ordenanza de creación.

2.4 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

GESTIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES. - La Gestión de Servicios Municipales será la encargada de reactivar los servicios públicos municipales, ya que de ellos dependerá que eleven los niveles de satisfacción de la población, implementando

estrategias para evaluar, medir y proponer alternativas de mejoras en el funcionamiento operativo y administrativo.

Sub-Procesos:

- a. Cementerio Municipal
- b. Camal Municipal
- c. Administración de Mercados
- d. Terminal Terrestre

GESTIÓN DE TURISMO. - La Gestión de Turismo fortalecerá el Turismo cantonal como actividad generadora de desarrollo socioeconómico y sostenible, que posicione al cantón Riobamba como un destino turístico preferente por su excepcional diversidad cultural, natural y vivencial.

Sub-Procesos:

- a. Desarrollo Turístico
- b. Promoción Turística

GESTIÓN CULTURAL, DEPORTES Y RECREACIÓN. - La Gestión Cultural, Deportes y Recreación esta orienta a promocionar y difundir el patrimonio natural, cultural, arquitectónico del cantón.

Sub-Procesos:

- a. Servicios Deportivos y Recreativos
- b. Servicios Educativos
- c. Promoción y Desarrollo Cultural e intercultural

Proceso: Comité Permanente de Fiestas

GESTIÓN ORDENAMIENTO TERRITORIAL. - La gestión de Ordenamiento Territorial está orientada a desarrollar y supervisar el adecuado ordenamiento territorial urbano, uso de suelo, vivienda del cantón.

Sub - Procesos:

- a. Control Territorial y Uso del Suelo
- b. Avalúos, Catastro
- c. Gestión de Riesgos

GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS. - La Gestión de Obras Públicas le corresponde ejecutar y supervisar las obras de infraestructura ejecutadas y contratadas por la Municipalidad para satisfacer las demandas y necesidades de la población.

Sub - Procesos:

- a. Obras de infraestructura
- b. Áreas Verdes y Espacios Saludables
- c. Mantenimiento vial
- d. Fiscalización
- e. Unidad de Contribución especial de Mejoras

GESTIÓN AMBIENTAL, SALUBRIDAD E HIGIENE. - La Gestión Ambiental, Salubridad e Higiene debe gestionar, ejecutar y desarrollar la planificación, control y saneamiento del medio ambiente, para asegurar una mejor calidad de vida a la población.

Sub - Procesos:

- a. Residuos y Desechos Sólidos
- b. Gestión Ambiental
- c. Laboratorio Bromatológico

GESTIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO. - La Gestión de Desarrollo Social y Humano desarrollará actividades de voluntariado y ayuda humanitaria con los

sectores más vulnerables del cantón Riobamba; así como la promoción de potencialidades cognoscitivas en la construcción de políticas públicas sociales.

Sub - Procesos:

- a. Coordinación General
- b. Servicios Asistenciales
- c. Administración de Centros

GESTIÓN DE POLICÍA Y CONTROL MUNICIPAL. - La Gestión de Policía y Control Municipal garantizará la convivencia, bienestar y orden en los espacios y eventos públicos, así como la convivencia en el ejercicio de los derechos de todos los ciudadanos.

Sub - Procesos:

- a. Comisarías
- b. Seguridad y Orden Ciudadano

GESTIÓN DE PATRIMONIO. - La Gestión de Patrimonio estará a cargo de la intervención de todo bien tangible e intangible permitiendo la recuperación dinámica, económica e identidad cultural.

Sub - Procesos:

- a. Patrimonio Cultural
- b. Bienes Patrimoniales.

GESTIÓN DE MOVILIDAD TRÁNSITO Y TRANSPORTE. - La Gestión de Movilidad Tránsito y Transporte estará destinada a controlar y supervisar el ordenamiento vehicular del cantón.

Sub - Procesos:

- Por definir cuándo se asuma la competencia.

2.5 PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA

PROCURADURÍA. -La Procuraduría brindará asesoramiento legal a la administración y dependencias municipales, encaminado a la correcta aplicación de las disposiciones legales y representar judicialmente a la municipalidad.

Sub - Procesos:

- a. Contratación Pública
- b. Patrocinio y Defensa Judicial
- c. Procesos Administrativos
- d. Desarrollo de la Normativa

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN. - La gestión de comunicación diseñará e implementará mecanismos de comunicación interna y externa, a fin de difundir la gestión de la institución, propendiendo a la consolidación de la imagen institucional.

Sub - Procesos:

- a. Información y Promoción Institucional
- b. Comunicación Organizacional

GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA. -La gestión de Auditoría Interna estará encargada de evaluar la eficacia del sistema de control interno, administración de riesgos institucionales, efectividad de las operaciones y el cumplimiento de normativa legal vigente y asesorar en materia de su competencia.

2.6 PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

GESTIÓN DE SECRETARÍA GENERAL DE CONCEJO. - La Gestión de Secretaría General de Concejo Municipal preparará, redactará, atenderá, distribuirá convocará, comunicará los actos legislativos y de fiscalización resueltos en el seno del Concejo, a los directores, jefes departamentales, personas naturales o jurídicas y entidades y organismos oficiales.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA. - La Gestión Administrativa resolverá los principales problemas y necesidades institucionales para mejorar la eficiencia de los recursos.

Sub – Procesos:

- a. Servicios Generales
- b. Taller Municipal
- c. Imprenta
- d. Gestión Documental
- e. Compras Públicas

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. - La Gestión del Talento Humano gestionará los procesos de planificación y sub sistemas de clasificación, selección y reclutamiento, capacitación y evaluación del talento humano.

Sub – Procesos:

- a. Formación y Capacitación
- b. Sistema Integral de Talento Humano
- c. Seguridad y Salud Ocupacional
- d. Remuneraciones y Procesamiento de datos laborales

GESTIÓN FINANCIERA. - La Gestión Financiera planificará, gestionará, organizará, coordinará, controlará y evaluará las actividades financieras de la institución, en materia de presupuesto, contabilidad, tesorería y administración de bienes en concordancia con

las normas y procedimientos legalmente establecidos, así como las regulaciones y directrices internas de la institución.

Sub - Procesos:

- a. Presupuesto
- b. Administración de Bienes
- c. Rentas
- d. Tesorería
- e. Contabilidad

GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN. - La Gestión de Tecnologías de la Información deberá planificar, organizar, dirigir, ejecutar y asesorar en los aspectos relacionados con la gestión automática de la información dotando de modelos para la organización, seguridad e integridad de la información institucional.

Sub - Procesos:

- a. Proyectos tecnológicos
- b. Infraestructura tecnológica
- c. Soporte tecnológico

GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS. - La Gestión de Planificación y Proyectos gestionará fondos económicos y apoyo técnico para desarrollar proyectos internos y externos que permitan mejorar la operatividad institucional y el desarrollo social de la población.

Sub Procesos:

- a. Planes y Proyectos
- b. Evaluación y Seguimiento
- c. Desarrollo Económico Local
- d. Información y Estadística
- e. Cooperación Nacional e Internacional
- f. Desarrollo Integral Rural.

2.7 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Para preparar en el conocimiento del tema se toma la información teórica que nos permita tener una visión clara de las instancias de una nueva Gestión Municipal en todos los asuntos de interés público a implementar en el Gobierno Cantonal.

La época de la evolución del pensamiento administrativo se le ha denominado como la etapa científica, ya que muchos pensadores en el área administrativa como Charles Babbage (1792-1872), H. Robinson Towne (1844-1924) y Joseph Wharthon (Siglo XIX) mostraron desde el punto de vista científico la problemática que presentaban las empresas en cuanto a la dirección de procesos y la interacción de las actividades organizacionales. (Babbage, 2007)

Al analizar los esquemas organizativos, Frederick Taylor concluyó que los resultados de los modelos administrativos implementados no efectivizaban el trabajo, las decisiones eran tomadas con autoritarismo y empíricamente, es decir sin bases estructuradas en el enfoque administrativo, y por último no se consideraban las habilidades y aptitudes de cada individuo, tomando poco en cuenta el talento humano. (Taylor, 1903)

El origen del Modelo de Gestión Administrativa se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto, es decir que toda acción realizada de forma correcta o incorrecta en la parte administrativa, siempre se verá reflejada en los resultados que se obtengan. Además, se considera que estos modelos se enmarcan en la interacción con otros patrones, en su objetividad al ser implementadas en una organización, su capacidad de respuesta, su movilidad interna y por último su grado de dependencia.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos, así como, el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación. (Gavidia, 2007)

El Modelo de Gestión Administrativa optimiza los procesos, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar, estableciendo procedimientos de seguimiento y control, fases importantes en una estructura organizativa, ya que de acuerdo a los resultados se facilita la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

Entre las etapas a desarrollar que se establecen en una continuidad, el Modelo de Gestión Administrativa está estructurado de la siguiente manera:

- ✓ Análisis de la estructura funcional: descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- ✓ Análisis de las relaciones con terceros: identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- ✓ Identificación de los procesos de la institución: establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan. (Gavidia, 2007)

Las empresas actualmente cualesquiera que fuese su naturaleza, implementan Modelo de Gestión Administrativa basadas en las siguientes características inherentes que permiten la realización de las tareas relacionada a la parte administrativa:

- ✓ Homogenización funcional: Es necesario entender la parte que es importante el atender los criterios de funciones similares, de esta forma se evitará que exista redundancia o vicio en las descripciones de la función para no excederse en la utilización de los recursos.
- ✓ Identificación de necesidades de información: Es preciso que exista unidades funcionales en donde se puedan describir las unidades descritas, este proceso conduce a las bases importantes para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa.
- ✓ Definición de Modelo de Negocio: Esta constituye el conjunto de servicios que se presentan en la organización, así como la interacción que se desarrolla entre los trabajadores de la empresa.

2.7.1 Modelo de Gestión Administrativa

“Se deberá empezar por definir etimológicamente el termino modelo proviene del vocablo italiano *modello*, es un término dúctil que puede ser utilizado en diferentes ámbitos y con diversos significados. Aplicándolo en el área de las ciencias sociales, se refiere al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción.

El termino gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace mención a la acción y efecto de gestionar o administrar. Por lo que se trata de la concreción de diligencias conducentes al logro de un objetivo. Implica además nociones para gobernar, ordenar, dirigir disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de actividades que se llevan a cabo para resolver un argumento, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un Modelo de Gestión se puede decir que es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad sea esta privado o público. Esto quiere decir que todos los gobiernos deben tener un modelo de gestión basado en la realidad de cada territorio y que permita desarrollar, implementar políticas y acciones que permitan alcanzar los objetivos en el planteados”.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

Al referirse a la Gestión Administrativa, se entiende por el conjunto de acciones y procedimientos orientados al logro de los objetivos de una organización, cualquiera que fuese su naturaleza. Este modelo permite el cumplimiento y la eficiente aplicación del proceso administrativo como son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Su importancia radica en la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan las entidades públicas.

Además, la incorporación de un Modelo de Gestión Administrativa permite la reducción del tiempo empleado en trámites y consultas, así como una calidad en el servicio prestado recibido por el usuario. La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión administrativa admite agilizar el flujo de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en las actividades que en el aspecto administrativo se desarrollan.

El Modelo de Gestión Administrativa se desarrolla bajo un esquema progresivo y sostenible, en donde se debe considerar una estructura que tiene los siguientes componentes:

- ✓ Análisis de la Estructura Funcional de la entidad organizativa,
- ✓ Análisis de la Interacción de la entidad organizativa con agentes externos
- ✓ Identificación de los procesos de la institución,

Estas tres deben poseer las siguientes caracterizaciones:

- ✓ Homogenización Funcional y definición del Manual de Organización y

2.7.2 Funciones

- ✓ Identificación de las necesidades de información
- ✓ Definición del Manual de Procedimientos.

2.7.3 Evaluación Institucional

El término evaluación, está unido a otros que lo enmascaran o determinan, es así cuando nos referimos a medir, calificar, apreciar, estimar. Nos identificamos con la evaluación como un proceso cíclico y continuo de delinear, obtener y proporcionar información útil para enjuiciar alternativas de decisión. (Contraloría General del Estado, 2014)

En términos organizacionales, la evaluación se define como la medición, calificación, apreciación y estimación de las acciones empresariales que se desarrollan en una

organización. Se identifica como el proceso cíclico de delinear, obtener y proporcionar información oportuna para establecer juicios de alternativas para decisión.

Se puede identificar a la Evaluación Institucional como sinónimo de medición, de juicio profesional y como proceso de comparar datos acerca de actuaciones con objetivos claramente especificados. En fin, la evaluación institucional debe ser entendida notoriamente no como una actitud de incomodar a los trabajadores, sino como un proceso para mejorar la calidad institucional.

Existen tres imperativos esenciales que fortalecen la evaluación institucional para poder obtener la calidad en las operacionalizaciones organizacionales, entre ellas están las siguientes:

- ✓ Funcionalidad (el centro satisface las necesidades exigidas por el entorno.)
- ✓ Eficacia (alcanza los objetivos que se propone.)
- ✓ Eficiencia (alcanza dichos objetivos con coste razonable.)

Las características de una evaluación institucional son permanentes e integrador, ya que esta a su vez debe estar en constante aplicación para poder determinar las falencias y debilidades que ocurran en la aplicación de procesos institucionales, y que a su vez se tomen decisiones oportunas para el bienestar de los integrantes de una entidad.

2.7.4 Gestión Institucional

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. (Ruiz, 2013)

Es decir, que la gestión institucional implica el manejo de la organización hacia determinadas metas a partir de una planificación, por lo que es necesario conocer el medio con el que se pretende operacionalizar, así como las prácticas y parámetros utilizados por las personas involucradas en las tareas específicamente asignadas.

2.7.5 Planificación

La planificación en una entidad organizacional es aplicada en procesos que ocasionan cambios y sus resultados definen el éxito de una institución, como es la estrategia adecuada para desarrollarse en una sociedad exigente y cambiante. La planificación tiene el propósito de minimizar el riesgo de la incertidumbre del medio organizacional y elevar el nivel de superación que debería ser uno de los objetivos primordiales de toda organización.

La Planificación contribuye a la maximización de los esfuerzos y recursos, y la minimización de tiempo y espacio, para poder cumplir con las metas específicas propuestas. Dentro de la planificación se debe aplicar una buena toma de decisiones, ya que es un proceso que ayuda a resolver las diferentes situaciones que giran en el entorno organizacional, básicamente consiste en elegir la mejor opción entre las disponibles. Además, se debe realizar un Plan de Trabajo, ya que como instrumento de planificación específica de forma explícita las actividades que involucran en cada uno de los aspectos de desarrollo.

2.7.6 Organización

La organización es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea. (Luis Alejandro Román Pérez, 2009) Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de

que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales:

- 1.- Meta o finalidad
- 2.- Programa o método para alcanzar las metas
- 3.- Recursos necesarios para conseguir esas metas (lo máspreciado los recursos humanos)
- 4.- Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social)
- 5.- Administradores (lideres)

2.7.7 Dirección

Al referirse a la Dirección, relacionado con el proceso de la administración, se relaciona con la acción o influencia interpersonal de la administración para lograrlos objetivos propuestos, mediante la toma de decisiones oportunas, la motivación, la comunicación y coordinación del esfuerzo común para lograr los objetivos y metas planteados.

Una de las funciones de la Dirección es conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para la ejecución respectiva de planes y lograr la eficiencia administrativa de la organización. Es necesario que exista una dirección para saber a qué está enfocada la administración de la organización.

Entre los principios que posee una buena dirección están las siguientes:

- ✓ De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- ✓ Impersonalidad de mando.
- ✓ De la supervisión directa.
- ✓ De la vía jerárquica.
- ✓ De la resolución del conflicto.
- ✓ Aprovechamiento del conflicto.

2.7.8 Control

Considerado como un mecanismo que permite corregir las desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos generales y específicos, necesarios para el éxito organizacional. Se entiende por control administrativo como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde evalúan factores internos y externos de la organización. (Elizabeth, 2010)

“Tal como define el autor, se puede concluir que existen muchos objetivos al momento de implementar control en una organización, entre ellas se mencionará las más representativas”:

- ✓ Crear mejor calidad organizacional.
- ✓ Enfrentar el cambio.
- ✓ Producir ciclos más rápidos.
- ✓ Elevar la eficiencia y eficacia.
- ✓ Agregar valor a las actividades propias de la organización.
- ✓ Facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

Además de los objetivos, existen tres aspectos muy importantes por lo que es necesario implementar el control en un proceso administrativo, y que de manera directa benefician el rendimiento organizacional, las mismas que se detallan a continuación:

- ✓ Medir los resultados.
- ✓ Tomar medidas correctivas.
- ✓ Retroalimentación.

2.7.9 Estructura Organizativa

Cuando se refiere a una estructura organizacional, se entiende por el marco por el cual la organización gira en cuanto a las actividades y sus objetivos propuestos.

De forma metafórica la estructura organizativa son las bases de una construcción, compuestos por los cimientos, cableados y los soportes que mantienen a la coalición en pie. Adicionalmente se puede indicar que es un manual específico de operaciones que informa a los ejes de la organización como está formada y cómo funciona.

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. (enciclopediafinanciera.com, 2015)

“Es por tanto la estructura organizacional, la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diversas personas, departamentos o filiales. En esta sección se analizó el proceso que siguen las organizaciones para decidir cuál debe ser su estructura organizacional, y posteriormente se verán los tipos más habituales de estructuras que se encuentre distinguiendo entre: formales e informales, jerárquicas y planas y por último verán un resumen de los tipos de estructuras según han ido evolucionando con el tiempo”.

Es importante que toda organización, sin importar su naturaleza o dimensiones tenga una estructura en la que se pueda regir los procedimientos y actividades a realizarse, esto evita desacuerdos y conflictos internos laborales, por ello existen tres razones fundamentales que respaldan que una estructura organizativa sea deseable y necesaria:

- ✓ La estructura les brinda a los miembros directrices claras sobre cómo proceder. En algún momento se producirá incertidumbre, al igual que desacuerdos. Ambos, en dosis repetidas, son desagradables y bloquean los logros. Además, cuando hay mucha incertidumbre o desacuerdo, es cuando las personas tienden a imaginar cuán agradable sería estar en algún otro lugar y se desinteresan o, de plano, abandonan las labores. Una estructura claramente establecida le da al grupo un medio para reducir la incertidumbre, resolver los desacuerdos y mantener la inversión.

- ✓ La estructura une a los miembros, dándole significado e identidad tanto a las personas que se afilian como también al grupo en sí. Satisface las necesidades básicas del ser humano de forma, regularidad y orden. Estas no son menos importantes en la vida de la organización como en nuestra vida personal.
- ✓ El tipo de estructura en cualquier organización es inevitable. Una organización, por definición, implica una estructura. El grupo tendrá cierta estructura se decida así o no. Por eso, debe ser la estructura que mejor combine con la organización, con el tipo de personas que están involucradas y lo que hacen. (Jenette, 2013)

“Los tipos de estructuras de las diferentes instituciones necesariamente deben tener una estructura para poder lograr organización y metas planeadas previamente, además une a sus miembros y mantiene la coordinación y paz dentro de un grupo, permitiendo un ambiente de trabajo óptimo”

2.7.10 Esquema.

Cuando se habla de esquema se refiere a una estructura organizacional específica, la que se implementa en una organización y que es necesario seguir desarrollando en la vida que dure la organización. Es decir, que la estructura organizacional es la forma en la que la empresa se va a gestionar, se debe considerar dos formas de esquema organizacional, la formal y la informal, la primera, es aquella que se basa en el conjunto de relaciones explícitas por la dirección, son relaciones deliberadas. La otra, son el conjunto de relaciones que no han sido definidas explícitamente y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo (Machado, 2015).

Las organizaciones aplican un esquema organizacional ya que por medio de ella se define una jerarquía dentro de la organización misma, identifica cada puesto, función y como opera la organización para lo que fue constituida.

Existen diferentes formas de estructuras organizacionales que son utilizadas de acuerdo a las necesidades de cada empresa; las más comunes son:

- ✓ La organización funcional, este tipo de estructura es la más empleada, en ella los departamentos o áreas funcionales representan tareas sustantivas de la empresa,

como es realmente muy simple se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias, lo importante de esta estructura es que agrupa a personas que tienen una posición similar dentro de la organización o que desarrollan funciones semejantes, utilizando recursos y habilidades del mismo estilo. (Machado, 2015)

- ✓ La organización por producto/medios, se presenta en las organizaciones que agrupan las actividades con base en los productos o servicios que comercializan, es muy común verla en empresas que tienen gran cantidad de productos y que por ser estos tan extensos resulta incontrolable organizarse como en el caso anterior, las empresas adoptan este tipo de estructura cuando el crecimiento hace indispensable que se nombre a varios gerentes divisionales, con autoridad sobre las funciones de producción, ventas y servicio respecto a sus líneas de productos (Machado, 2015).
- ✓ Y la organización matricial que agrupa a las personas simultáneamente por funciones y divisiones, el objetivo principal de este tipo de estructuración es la de buscar la mayor integración de recursos especializados, lo cual es de gran utilidad cuando se desarrollan proyectos con tiempo definidos, en cuanto a su elaboración o entrega, a diferencia de los demás tipos de estructuras organizacionales, ésta no es aplicable en cualquier tipo de empresa, ya que está pensada para desarrollarse en aquellas que trabajan en proyectos.
- ✓ Existen otros tipos de organización como la basada en equipos, en redes, la híbrida que combina las dos primeras estructuras mencionadas y las organizaciones virtuales; estas son estructuras organizacionales relativamente nuevas. (Machado, 2015)

“Los diferentes tipos de organizaciones se han creado y formado en base a sus funciones y servicios a los que van a estar destinados, para así poder especializarse y de este modo brindar servicios de mejor calidad”

2.7.11 Unidades administrativas

Es una dirección general o equivalente a la que se le confieren atribuciones específicas en el reglamento interno. Puede ser también un órgano que tiene funciones propias que

lo distinguen de los demás en la institución. Elemento de la clave que identifica y clasifica el gasto público por entidades, según la organización interna de cada institución (Juridicos, 2012).

Entre las unidades administrativas que poseen las organizaciones bien estructuradas existen:

- ✓ Presidencia.
- ✓ Vicepresidencia.
- ✓ Tesorería
- ✓ Síndico
- ✓ Secretaría
- ✓ Comisiones especiales

Cada una de estas designaciones departamentales desempeña sus funciones específicas que llevan a una relación directa del cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. Toda institución debidamente estructurada debe estar bajo las funciones específicas de cada una de las áreas que se presentan en el organigrama (Juridicos, 2012).

2.8 MARCO TEÓRICO

2.8.1 Modelos de Gestión Pública.

La gestión pública, a más de orientarse al buen manejo y asignación de recursos públicos, debe estar destinada a solucionar los grandes retos detectados en la sociedad, definiendo su estructura organizacional, sus planes de acción, sectores a potencializar, comunidades a ser atendidas y demás asociaciones estratégicas (Waissbluth, 2010), con el objetivo final de generar valor público, es decir, esta satisfacción que los actores civiles reconocen cuando el gobierno trabaja de manera eficiente y eficaz.

Un modelo de gestión es el proceso que muestra las etapas de operación del gobierno desde la formulación, planificación, presupuesto, ejecución control y evaluación de los políticos públicos. (Waissbluth, 2010)

La popularización del concepto de gobierno abierto y su expansión como nuevo paradigma emergente de gobernanza se ha posicionado como uno de los espacios de innovación pública y potencial reforma institucional más atractivos e interesantes en los últimos años (Villoria, 2012). Ello ha venido de la mano con un prolongado y rico debate sobre las fronteras, alcances y perspectivas que la idea de gobierno abierto ha ido generando entre teoría y praxis en los países que la han comenzado a acoger como espacio de transformación del Estado y sus instituciones, sobre todo a nivel Iberoamericano (Hofmann, 2012). El concepto de Gobierno Abierto se ha reposicionado y en poco tiempo ha logrado refrescar los tradicionales enfoques sobre cómo mejorar la gestión pública y promover el fortalecimiento institucional, bajo un prisma donde el rol de los actores más allá de la esfera estatal ha sido fundamental en el tránsito que permita configurar nuevos derroteros que contribuyan a expandir las posibilidades de nuestros sistemas democráticos y fomente un nuevo espacio de relacionamiento y vínculo virtuoso entre la sociedad, el estado y el mercado.

Todo ello ha quedado de manifiesto en que cuando se habla de gobierno abierto, se hace referencia al menos a los siguientes dos ejes:

- a. Promover una cultura de transparencia e institucionalización de acciones que faciliten el acceso a información pública y su potencial reutilización (con fines de control social o político; de generar valor público, cívico o económico, etc.), al mismo tiempo que facilitan los espacios de fortalecer la integridad pública y la rendición de cuentas; y
- b. Fortalecer los espacios de participación ciudadana en los asuntos públicos y en la toma de decisiones que les atañen, promoviendo además la colaboración en la búsqueda e implementación de soluciones en un esquema de mayor responsabilidad compartida que pueda aprovechar las capacidades distribuidas y la inteligencia colectiva de los actores sociales.

Desde esta perspectiva, las emergentes políticas y estrategias de gobierno abierto se han venido instalando y consolidando como espacios de respuesta a las preguntas que tiene relación con: (Ramírez - Alujas y Dassen, 2012)

- a. Mejorar los niveles de **transparencia y acceso a la información** mediante la apertura de datos públicos (para ejercer control social sobre los gobiernos y facilitar la rendición de cuentas) y la reutilización de la información del sector público (para promover la innovación y el desarrollo económico).
- b. Facilitar la **participación de la ciudadanía** en el diseño e implementación de las políticas públicas (e incidir en la toma de decisiones), y
- c. Favorecer la generación de espacios de colaboración e innovación entre los diversos actores, particularmente entre las administraciones públicas, la sociedad civil y el sector privado, para co-diseñar y/o co-producir valor público, social y cívico.

En definitiva, pasar de un modelo “analógico”, hermético y autorreferente de gobierno y gestión pública, a un modelo “digital”, abierto, distribuido e incluyente, que no se afianza en la visión tradicional del monopolio exclusivo (y en muchos casos excluyente) para dar respuesta a las cada vez más complejas demandas y necesidades sociales desde la institucionalidad pública, sino que justamente aprovecha la aparición de nuevos, variados y múltiples espacios de interacción con otros actores (de la sociedad civil, ONG y del sector privado), facilitado por el avance tecnológico, para configurar una plataforma de trabajo en clave participativa y bajo una nomenclatura sustentada en la colaboración, el activismo cívico y las posibilidades de co-crear/co-producir valor público.

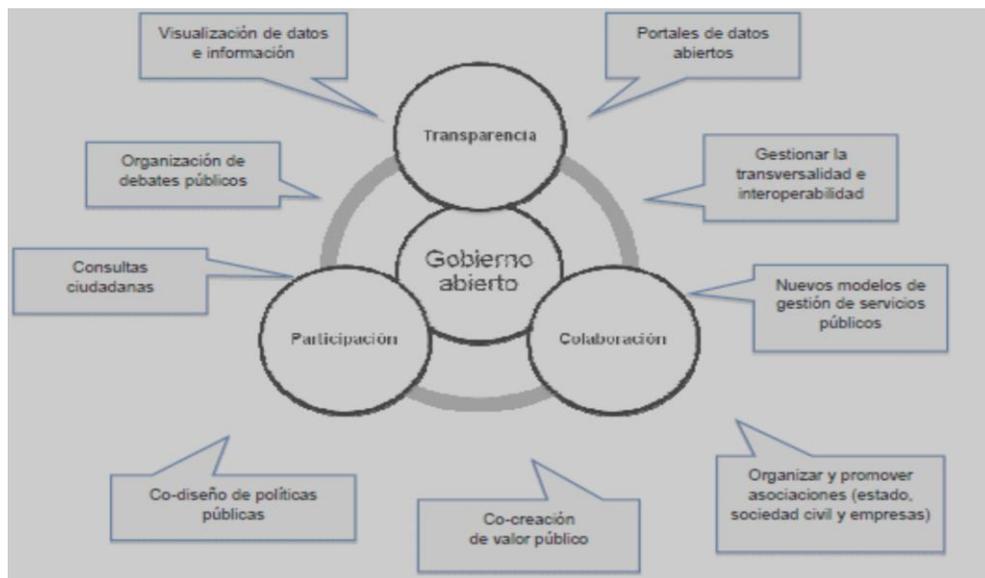
Gráfico 5: Modelo De Gestión De Gobierno Abierto



Fuente: (Ramírez - Alujas y Dassen, 2012)

Otra manera de visualizar los elementos que aparecen en las órbitas que engloban el gobierno abierto es considerarlos desde una perspectiva de ecosistema, donde aparecen diversas aristas que van desde los temas relativos a infraestructura de gestión y flujos de información/comunicación estatal (transversalidad y gestión holística, políticas de datos abiertos, interoperabilidad) hasta espacios para el trabajo colaborativo en la formulación de políticas o generación de bienes y servicios públicos (Alvaro, 2014).

Gráfico 6: Ecosistema de desarrollo de gobierno abierto



Fuente: (Ramírez - Alujas y Dassen, 2012)

2.9 IDEA A DEFENDER.

2.9.1 Idea a Defender.

El modelo de gestión administrativo permitirá plantear la propuesta de una nueva Gestión Municipal en base a los antecedentes recopilados que viabilizará el desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Riobamba.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El marco metodológico es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra problemática de investigación. Por lo general, se trata del tercer capítulo de la tesis y es la consecuencia de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico. Es transcendental vislumbrar que la metodología de la investigación es progresiva, por lo tanto, no es viable realizar el marco metodológico sin las fundamentaciones teóricas que van a demostrar el estudio del tema elegido.

La Metodología comprende los diferentes métodos que se aplican en una investigación, que se emplean para alcanzar los resultados de lo investigado. Mediante la investigación directa podemos observar y detallar los hechos que se presentan tal cual vayan ocurriendo; la inducción se realiza una extracción de lo más importante, se realizará un análisis cuanti-cualitativo en donde se puedan identificar los datos estadísticos de acuerdo a las herramientas de recolección de datos como la encuesta y entrevista, se procederá a desarrollar la propuesta de investigación; así mismo el diseño cualitativo permite describir y ampliar de manera significativa sobre la situación del tema a indagar ya que se averiguará causas y reacciones luego de la aplicación y ejecución de presente documento, resultados que se reflejarán en las organizaciones. Al realizar estas actividades permitirá obtener información adecuada, para efectuar de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS), para la implementación del sistema de participación analizando diferentes temas.

3.2 TIPOS

3.2.1 Exploratorio.

Ésta se ejecuta con la intención de recalcar los aspectos esenciales de una problemática explícita y hallar los medios adecuados para elaborar una investigación posterior.

Es ventajoso desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica el abrir líneas de investigación y proceder a su demostración.

Se utilizará este tipo de investigación para explorar la información que se encuentre registrada en cada una de las entidades para realizar la evaluación en los diferentes sectores del cantón.

3.2.2 Método Descriptivo.

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio

La investigación descriptiva se encarga de la descripción de los datos y características de una determinada población. El objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares.

Se utilizará esta investigación para analizar e interpretar los procedimientos reales que permitan implementar el Modelo de Gestión Administrativa (MGA), para que este proceso tenga validez administrativa y política institucional acorde a la realidad de su territorio buscando que toda la población llegue a un desarrollo organizado, equitativo y sostenible.

3.2.3 Explicativo

Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conexión con el deductivo y el inductivo, se trata de definir las razones por las que se realizara la presente investigación.

Este tipo de investigación se utilizará para explicar los problemas existentes en la participación de los ciudadanos de cantones, parroquia y sus comunidades, posterior a ello buscar una solución al mismo.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Métodos para la recolección de la información

3.3.1.1 MÉTODO INDUCTIVO

Se puede establecer que este mencionado método se caracteriza por varias cosas y entre ellas está el hecho de que al razonar lo que hace quien utiliza este método científico que alcanza conclusiones generales partiendo de hipótesis o antecedentes en particular, es decir de una idea.

El método inductivo es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la comprobación de la idea a defender, investigación de leyes científicas y las demostraciones que se realizaran en la investigación al seno del GAD Municipal a través de encuestas y entrevistas al personal que ahí labora.

3.3.1.2 MÉTODO DEDUCTIVO

Al hablar de este método tenemos que subrayar que el mismo, en el que el pensamiento va de lo general a lo particular, se hace uso de una serie de herramientas e instrumentos que permitan conseguir los objetivos propuestos de llegar al punto o esclarecimiento requerido.

El método deductivo presenta principios, conceptos, diferenciaciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones, o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas, además sigue un proceso sistemático. Cabe destacar que la palabra deducción proviene del verbo deducir (del latín *deducere*), que hace referencia a la extracción de consecuencias a partir de una proposición.

3.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas de recolección de datos, son medios y acciones que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación.

La técnica es un instrumento, que facilita el proceso de la indagación en la investigación. Considerando los objetivos de la investigación en el trabajo se utilizará técnicas de tipo documental y de campo.

“Las técnicas para recolección de información son pasos o procesos ordenados y planificados para recopilar un máximo de información a través de documentos existentes o de la observación y experimentación de campo.”

3.4.1 Documental.

Por lo general muchos de los investigadores no optimizan su valioso tiempo en la búsqueda bibliográfica existente y actualizada, en la recolección de información pertinente sea de campo o bibliográfica, esto se puede deber a la carencia de conocimiento en cuanto a técnicas de investigación documental: manejo de información recuperada, registro de datos, y carencias en las habilidades lectoras, entre otras. En tanto que ésta es una parte fundamental de los procesos de la investigación de suma importancia, que contribuye a dar sustento al contenido y a las etapas de dichos procesos.

“Esta es la técnica más aconsejable en el desarrollo del presente trabajo por existir gran cantidad de información documental en le GAD Municipal del cantón Riobamba”

Técnicas de investigación documental

Las técnicas de investigación documental, centran su principal función en todos aquellos procedimientos que conllevan el uso óptimo y racional de los recursos documentales disponibles en las funciones de información.

De entre las fichas más comunes se describen y ejemplifican las principales:

- Ficha Bibliográfica (libro).
- Ficha Hemerográfica (artículo de revista, periódico).
- Ficha Audio gráfica (material sonoro).
- Ficha Video gráfica (material de video).
- Ficha de Información Electrónica (información extraída de medios electrónicos, por ejemplo, Internet.) (Ramòn, 2015)

“Acorde a la realidad del GAD Municipal las que no se utilizaron fueron las fichas video gráficas por no existir en los archivos de GAD Municipal.”

3.4.2 Lectura Científica

Tiene por objeto el conocimiento de la veracidad y trascendencia del texto o, dicho de otro modo, la llamada interpretación y crítica de las fuentes es el acto intelectual que permite la interpretación correcta de lo leído bajo los condicionantes de tiempo, espacio y persona.

Ésta técnica permitirá extender el conocimiento en estudio, y realizar las propias conclusiones que permitan profundizar el perfeccionamiento de la investigación.

3.4.3 Análisis de contenido, Redacción

Se debe interrogar si los párrafos, los apartados y las secciones de un documento escrito están lo suficientemente argumentadas y sustentadas. De esa manera debemos integrar los descubrimientos e inventos de la ciencia que estudia la argumentación.

Este es un aspecto de vital importancia ya que aquí moldearemos la información que se está investigando; se podrá contar con análisis y conclusiones propias sobre los datos obtenidos.

3.4.4 Campo Observación

La recogida de la información consiste básicamente, en observar, acumular e interpretar las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas u objetos, tal y como las realizan habitualmente. En este proceso se busca contemplar en forma cuidadosa y sistemática como se desarrolla dichas características en un contexto determinado, sin intervenir sobre ellas o manipularlas.

Esta técnica de observación es importante, ya que se podrá ver claramente el contexto en la que se encuentran el estudio; además, por medio esta técnica se podrá ver de manera directa la problemática y el impacto que provocará nuestra propuesta tanto en el nivel social como político.

3.4.5 Entrevista

La entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una plática que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. Todos aquellos presentes en la charla dialogan en pos de una cuestión determinada planteada por el profesional. Muchas veces la espontaneidad y el periodismo moderno llevan a que se dialogue libremente generando temas de debate surgidos a medida que la charla fluye.

Serán diálogos directos entre el investigador y los beneficiados por el tema de investigación; la información que se nos facilite ayudará a los resultados del estudio. Cabe recalcar que las entrevistas solo se realizarán a las personas competentes en esta propuesta, no a toda la población, ya que solo de la muestra que sacamos podemos obtener resultados confiables.

Para el presente trabajo de investigación se aplicó una entrevista de 5 preguntas cuyo resultado se utilizaron para aclarar criterios del administrador del GAD Municipal y aplicarlos en forma correcta en el desarrollo de la propuesta. El formato de la misma se halla adjunto en los anexos.

3.4.6 Encuesta.

La información se recoge a través de preguntas. La intención de la encuesta no es describir a los individuos particulares que por casualidad son parte de la muestra, sino que se trata de describir un perfil estadístico de la población y los resultados de la encuesta se presentan en forma de resúmenes, tablas y gráficos estadísticos.

Con este material la información será especificada y a través de datos estadísticos se podrá medir y considerar los factores que influyen en la gestión administrativa adecuada en el gobierno autónomo descentralizado del Cantón Riobamba. Las encuestas a realizar tendrán la metodología de tener tanto preguntas abiertas como preguntas cerradas; además, de preguntas con indicadores y alternativas que facilitarán al entrevistado escoger sin tomar tiempo de decisión.

“Todas las técnicas antes mencionadas se utilizaron en el desarrollo del presente trabajo, unas de manera más concreta que otras con el único fin de que la presente tenga una aplicabilidad real y este lo más cercano a la realidad que vive el GAD Municipal, a pesar que se presentaron dependencias en las que se restringió la información por razones desconocidas.”

Para el presente trabajo de investigación se aplicó una encuesta de 13 preguntas cuyo resultado se encuentra a continuación del cálculo de la muestra y formato de la misma se halla adjunto en los anexos.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 Población:

Se trabajará con una población de 1500 funcionarios pertenecientes a Gobierno Autónomo descentralizado de la Ciudad de Riobamba.

3.5.2 Muestra:

La fórmula a aplicar para la muestra es simple aleatoria:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población; corresponde a 1500 servidores del GAD Municipal de Riobamba,

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96

e = Límite aceptable de error maestro que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Siendo en nuestro caso el siguiente cálculo a realizar

n = el tamaño de la muestra.

N = 1500 empleados.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = 1.96

e = 5% = 0,05

3.5.3 Aplicación de Formulas.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

$$n = \frac{1500 * 0.5^2 * 1.96^2}{(1500 - 1) * 0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2}$$

$$n = \frac{1440}{4,71}$$

$n = 306$ Servidores municipales a ser encuestados.

3.6 RESULTADOS

El resultado de la encuesta realizada se encuentra tabulado a continuación en orden de las preguntas preparadas.

1. ¿La Administración Local se encuentra hoy ante una nueva etapa en la que se impone una decidida mejora de la gestión?

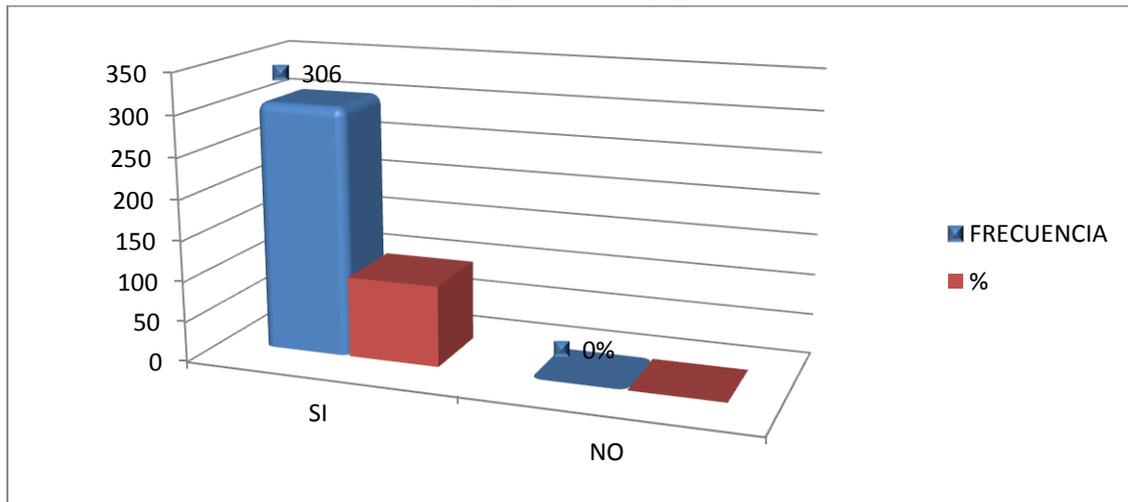
Tabla 1: Gestión

GESTION		
TABLA N°		
MEJORA	FRECUENCIA	%
SI	306	100
NO	0	0
TOTAL	306	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborador por: Mentor. C. 2017

Gráfico 7: Gestión



Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Mentor. C. 2017

Del presente gráfico se desprende el que el 100% de los encuestados está de acuerdo en que se necesita mejorar decididamente la gestión municipal.

2. ¿Cree usted que el Municipio cuenta con los recursos físicos, económicos, técnicos, talento humano para el desarrollo de su gestión?

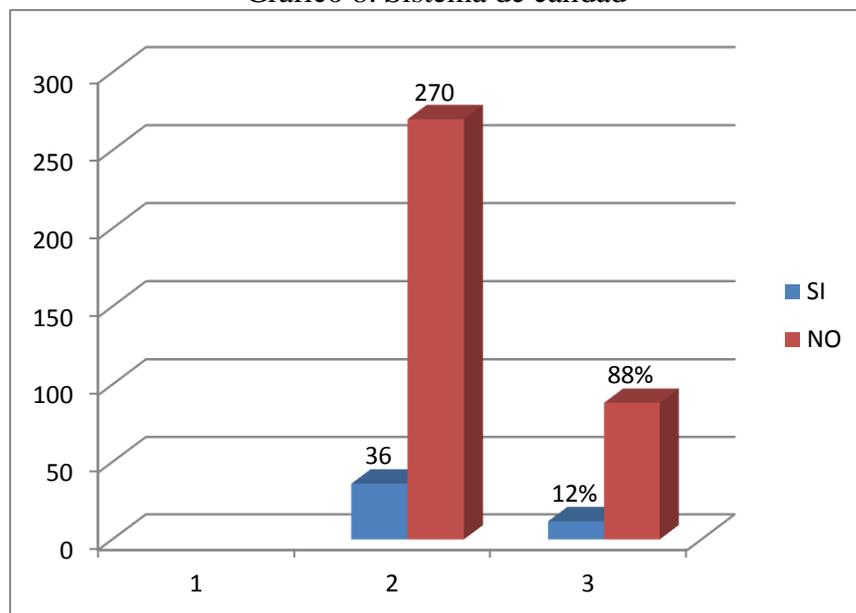
Tabla 2: Sistema de calidad

SISTEMA DE CALIDAD		
TABLA N°		
PROCESOS	FRECUENCIA	%
SI	36	12
NO	270	88
TOTAL	306	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborador por: Mentor. C. 2017

Gráfico 8: Sistema de calidad



Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: Mentor. C. 2017

Del presente grafico se desprende el que el 12% de los encuestados piensa que el Municipio cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de su gestión, mientras que 88 % piensa que no.

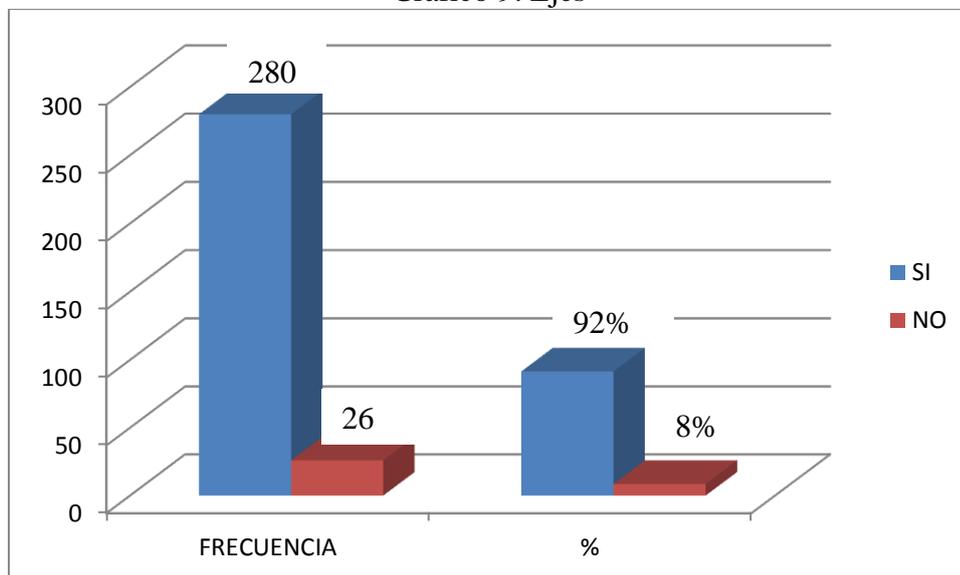
3. ¿Es necesario que el gobierno local defina claramente los ejes sobre los cuales trabajará, y las políticas que implementará para alcanzar el objetivo fundamental de su gestión que es el bienestar ciudadano?

Tabla 3: Ejes

SISTEMA DE CALIDAD		
TABLA N°		
PROCESOS	FRECUENCIA	%
SI	280	92
NO	26	8
TOTAL	306	100

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborador por: Mentor. C. 2017

Gráfico 9: Ejes



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Mentor. C. 2017

Del presente gráfico se desprende el que el 92% de los encuestados piensa que se debe definir claramente los ejes y las políticas para alcanzar el objetivo fundamental, el bienestar ciudadano.

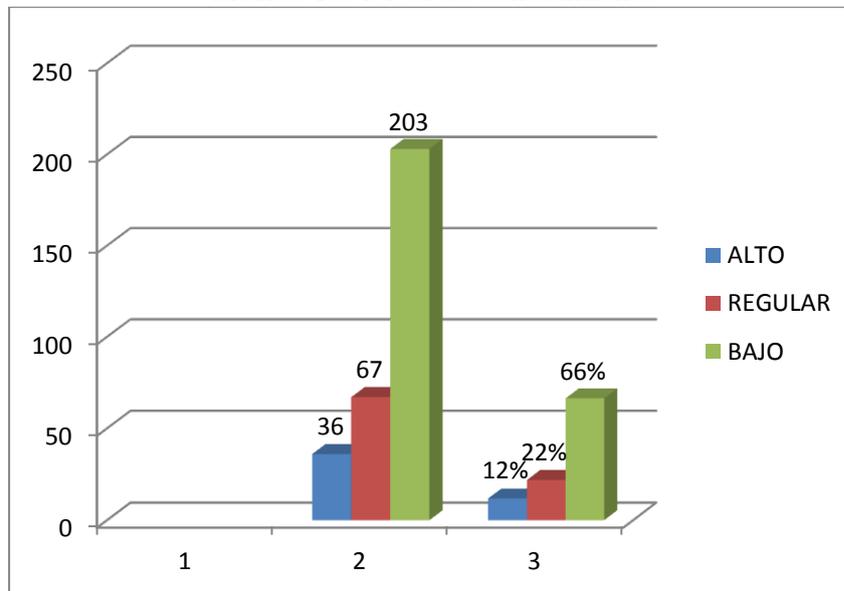
4. ¿Sobre la base de su experiencia, cuál es el nivel de conocimiento y desarrollo de la misión, visión y promoción de la cultura organizacional dentro de los distintos niveles institucionales de la municipalidad?

Tabla 4: Nivel de conocimiento

NIVEL DE CONOCIMIENTO		
TABLA N°		
ORGANIZACIÓN	FRECUENCIA	%
ALTO	36	12
REGULAR	67	22
BAJO	203	66
TOTAL	306	100

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborador por: Mentor. C. 2017

Gráfico 10: Nivel de conocimiento



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Mentor. C. 2017

Del presente grafico se desprende el que el 12% de los encuestados piensa que el conocimiento sobre la cultura organizacional del Municipio es alto, el 22 % piensa que es regular, mientras que el 66 % piensa que el conocimiento es bajo.

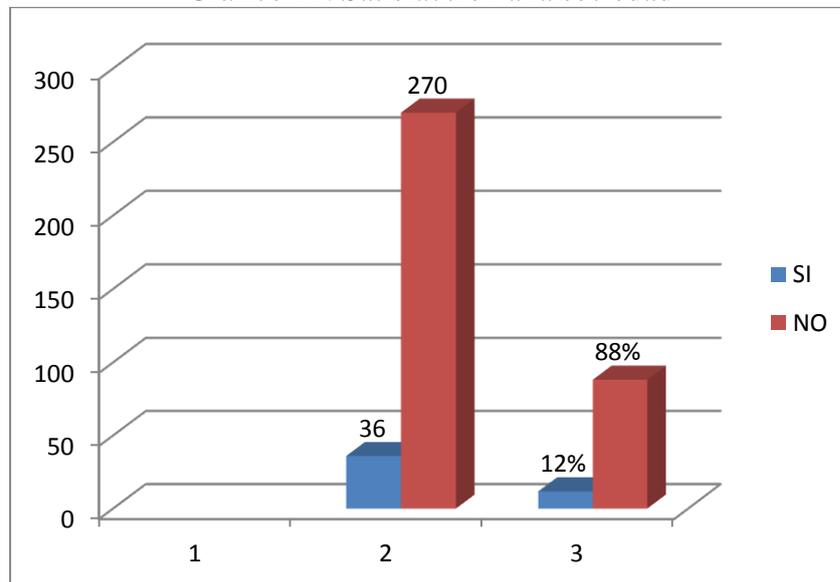
5. ¿Cree usted que el Municipio de Riobamba comprende, satisface y da respuesta a las necesidades y expectativas de la sociedad riobambeña?

Tabla 5: Satisfacción a la sociedad

SOCIEDAD		
TABLA N°		
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	36	12
NO	270	88
TOTAL	306	100

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborador por: Mentor. C. 2017

Gráfico 11: Satisfacción a la sociedad



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Mentor. C. 2017

Del presente grafico se desprende el que el 12% de los encuestados piensa que el Municipio satisface y responde a las necesidades y expectativas ciudadanas, el 88 % piensa que no.

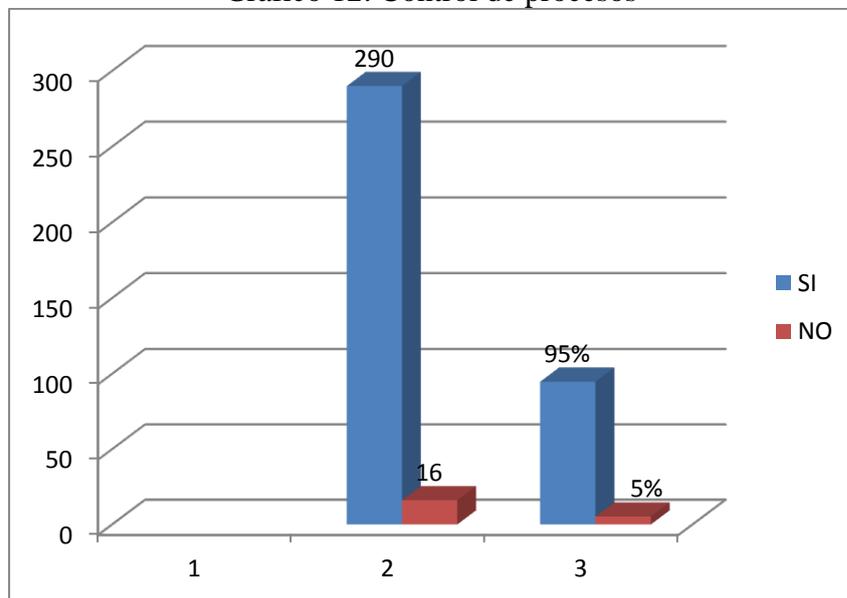
6. ¿Piensa usted necesario contar con un sistema de calidad que favorezca la mejora continua de los procesos y procedimientos de la institución?

Tabla 6: Control de procesos

PROCESOS		
TABLA N°		
CALIDAD	FRECUENCIA	%
SI	290	95
NO	16	5
TOTAL	306	100

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborador por: Mentor. C. 2017

Gráfico 12: Control de procesos



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Mentor. C. 2017

Del presente gráfico se desprende el que el 95% de los encuestados piensa que es necesario contar con un sistema de calidad para la mejora continua de los procesos y procedimientos institucionales, el 5 % piensa que no es necesario.

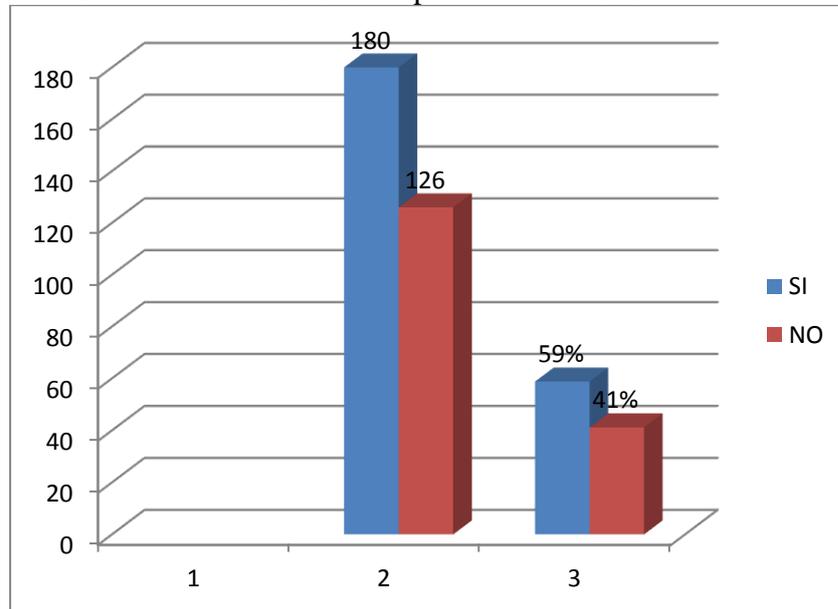
7. ¿Piensa usted que la administración más próxima al ciudadano es la municipal?

Tabla 7: La administración más próxima al ciudadano es la Municipal

MUNICIPIO		
TABLA N°		
CIUDADANIA	FRECUENCIA	%
SI	180	59
NO	126	41
TOTAL	306	100

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborador por: Mentor. C. 2017

Gráfico 13: La administración más próxima al ciudadano es la Municipal



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Mentor. C. 2017

Del presente grafico se desprende el que el 59% de los encuestados piensa que la administración más próxima al ciudadano es la municipal, mientras que el 41% piensa que no.

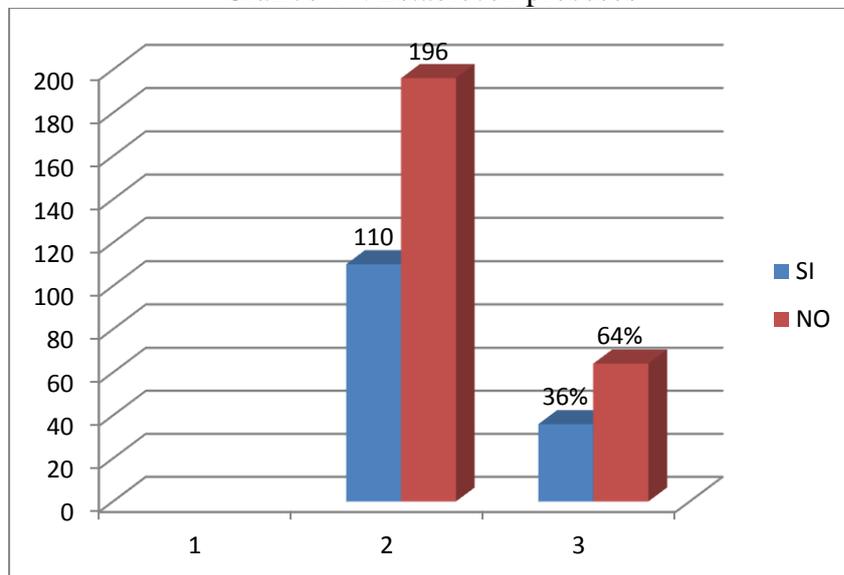
8. ¿Estima usted que al interior del Municipio se establecen procesos y procedimientos enfocados a Identificar las necesidades y expectativas a corto y largo plazo de los agentes críticos de la sociedad riobambeña?

Tabla 8: Establecen procesos

MUNICIPIO		
TABLA N°		
IDENTIFICAR	FRECUENCIA	%
SI	110	36
NO	196	64
TOTAL	306	100

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborador por: Mentor. C. 2017

Gráfico 14: Establecen procesos



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Mentor. C. 2017

Del presente grafico se desprende el que el 36 % de los encuestados piensa que si se establecen procesos y procedimientos que permitan determinar necesidades y expectativas a corto y largo plazo de agentes críticos de la sociedad riobambeña, mientras que el 64 % piensa que esa no es la realidad.

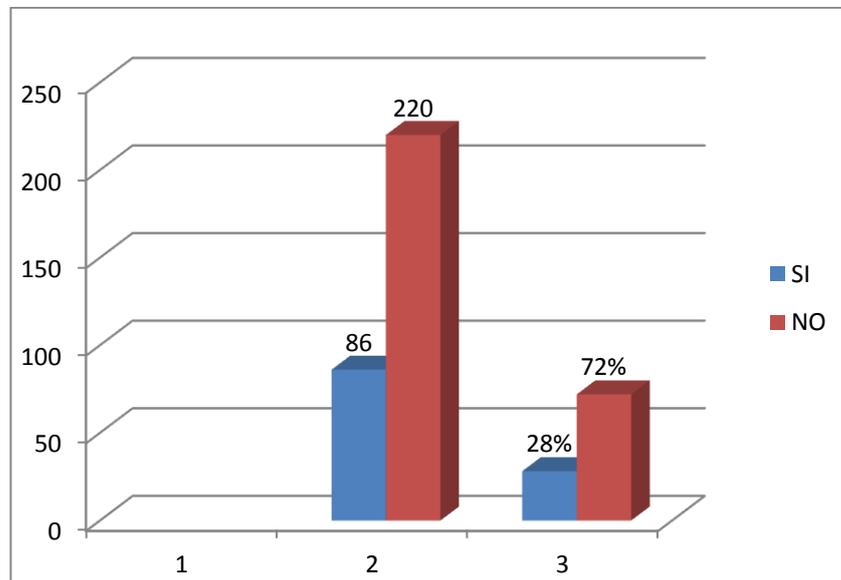
9. ¿Se han implementado acciones a fin de generar identidad y pertenencia institucional en los funcionarios públicos, autoridades cantonales y la ciudadanía?

Tabla 9: Implementado acciones a fin de generar identidad

ACCIONES		
TABLA N°		
FUNCIONARIOS	FRECUENCIA	%
SI	86	28
NO	220	72
TOTAL	306	100

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborador por: Mentor. C. 2017

Gráfico 15: Implementado acciones a fin de generar identidad



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborador por: Mentor. C. 2017

Del presente gráfico se desprende el que el 28 % de los encuestados piensa que si se han implementado acciones que generen identidad y pertenencia institucional con los funcionarios y autoridades municipales, el 72 % piensa que no se han dado acciones en ese sentido.

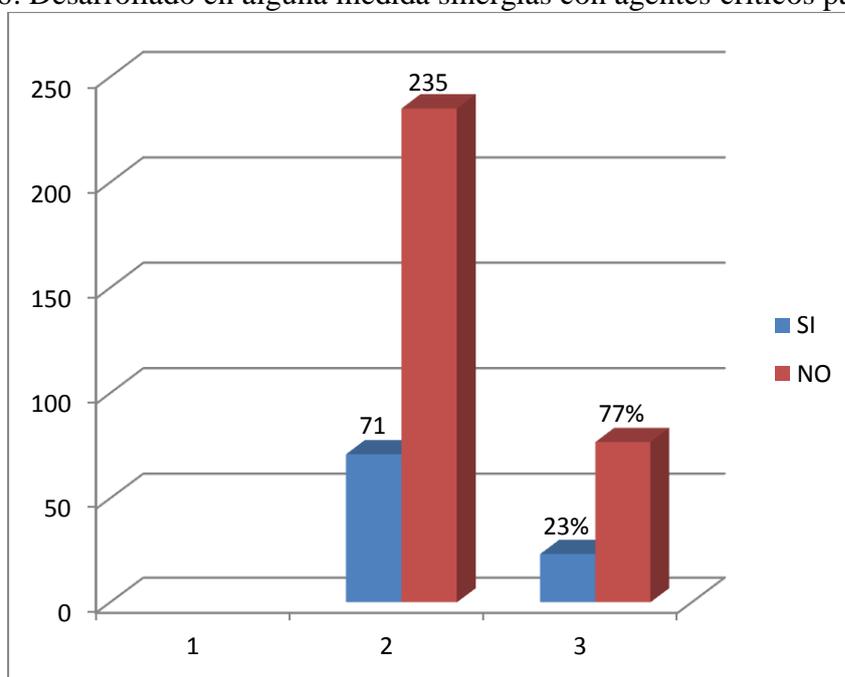
10. ¿Se ha desarrollado en alguna medida sinergias con agentes críticos para mejorar e innovar procesos institucionales?

Tabla 10: Desarrollado en alguna medida sinergias con agentes críticos para mejorar }

MEJORA		
TABLA N°		
INSTITUCION	FRECUENCIA	%
SI	71	23
NO	235	77
TOTAL	306	100

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborador por: Mentor. C. 2017

Gráfico 16: Desarrollado en alguna medida sinergias con agentes críticos para mejorar



Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborador por: Mentor. C. 2017

Del presente grafico se desprende el que el 23 % de los encuestados piensa que, si se han dado concordancias con agentes críticos los cuales permitan mejorar e innovar los procesos institucionales, el 77 % piensa que no se han llevado a cabo concordancias con los agentes críticos.

11. ¿Conoce de la existencia de un modelo de gestión?

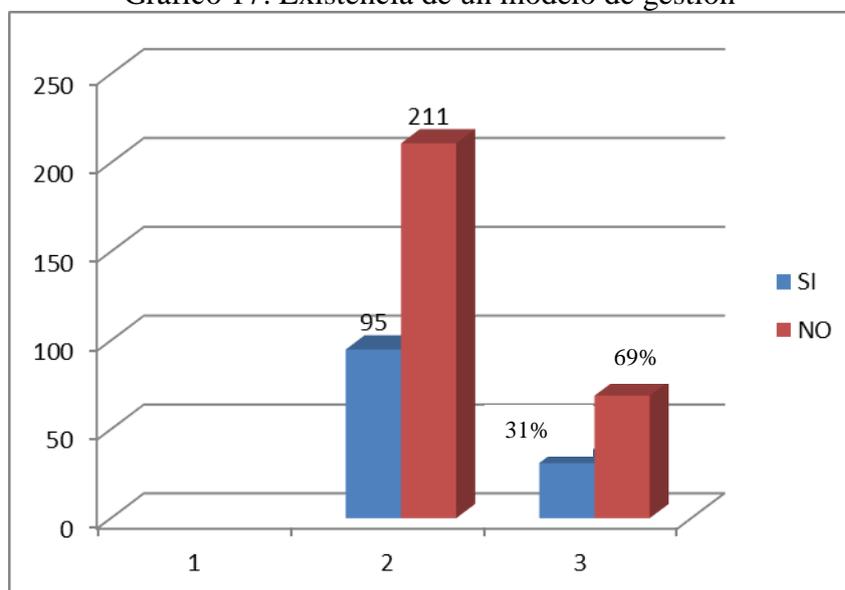
Tabla 11: Existencia de un modelo de gestión

MEJORA		
TABLA N°		
INSTITUCION	FRECUENCIA	%
SI	95	31
NO	211	69
TOTAL	306	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborador por: Mentor. C. 2017

Gráfico 17: Existencia de un modelo de gestión



Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborador por: Mentor. C. 2017

Del presente gráfico se desprende el que el 31 % de los encuestados conoce de un Modelo de Gestión, mientras que el 69 % de encuestados no conoce de modelos de Gestión.

12. ¿Le gustaría que el GAD tenga un modelo de gestión?

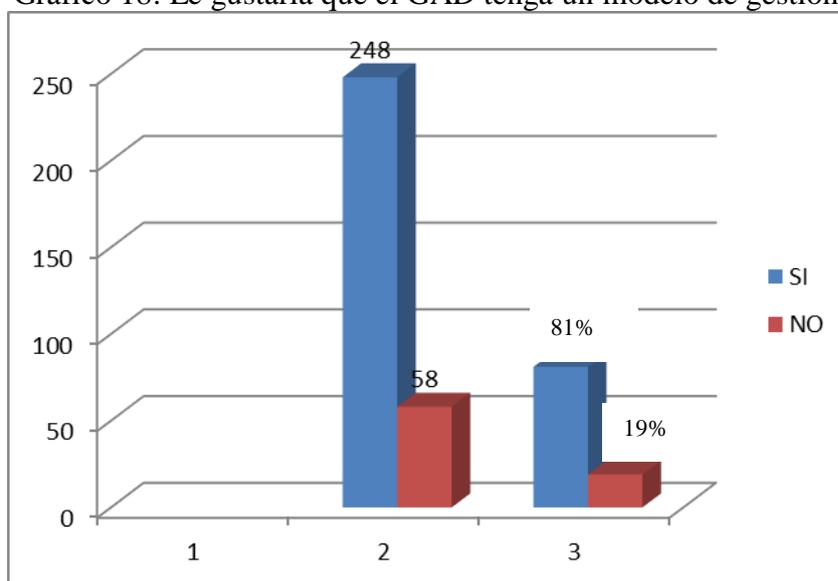
Tabla 12: Le gustaría que el GAD tenga un modelo de gestión

GAD MUNICIPAL		
TABLA N°		
GESTION	FRECUENCIA	%
SI	248	81
NO	58	19
TOTAL	306	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborador por: Mentor. C. 2017

Gráfico 18: Le gustaría que el GAD tenga un modelo de gestión



Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborador por: Mentor. C. 2017

Del presente gráfico se desprende el que el 81 % de los encuestados está de acuerdo con que el Municipio cuente con un modelo de gestión adecuado y el 19 % dice que no es necesario.

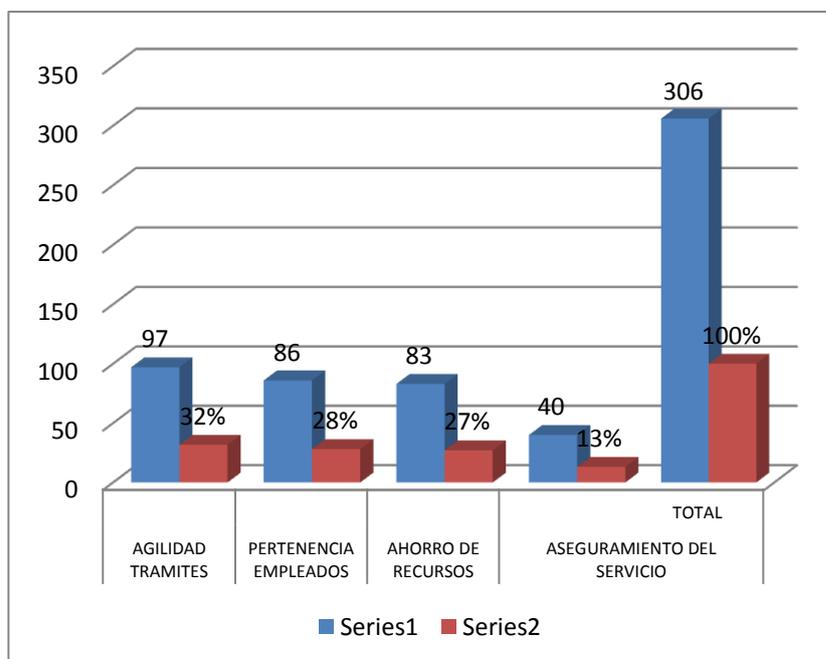
13. ¿Qué se lograría con la aplicación de un modelo de gestión en le GAD del Municipio de la ciudad de Riobamba?

Tabla 13: Aplicación de un modelo de gestión en le GAD

MUNICIPIO		
TABLA N°		
LOGROS	FRECUENCIA	%
AGILIDAD TRAMITES	97	32
PERTENENCIA EMPLEADOS	86	28
AHORRO DE RECURSOS	83	27
ASEGURAMIENTO DEL SERVICIO	40	13
TOTAL	306	100

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborador por: Mentor. C. 2017

Gráfico 19: Aplicación de un modelo de gestión en le GAD



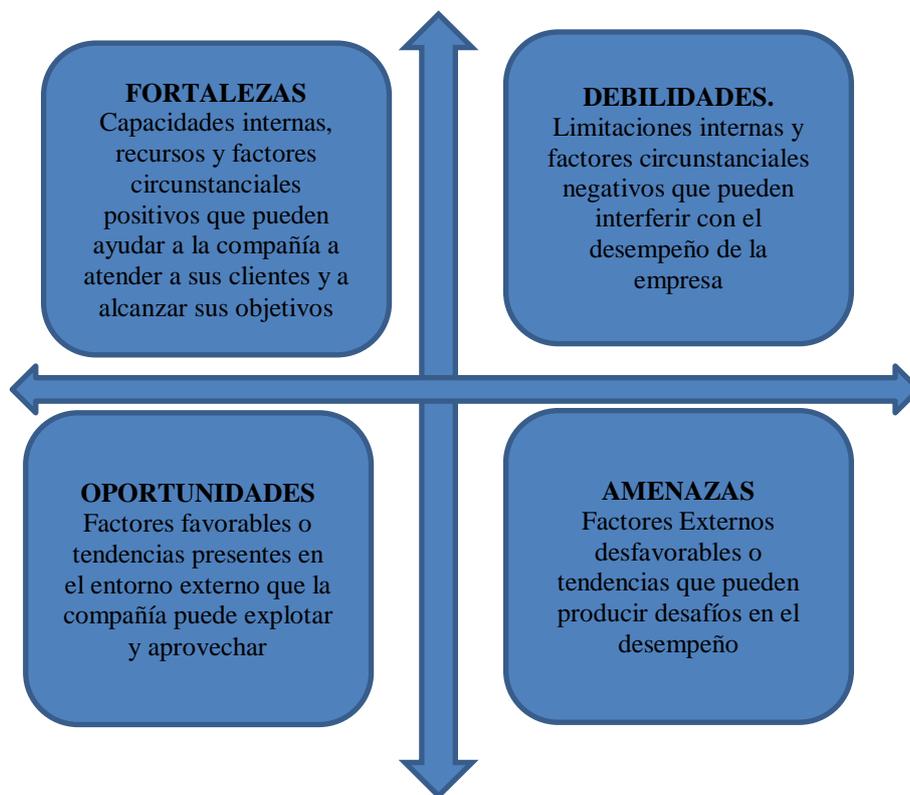
Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborador por: Mentor. C. 2017

Del presente grafico se desprende el que el 32 % de los encuestados piensa que a través de la aplicación de un modelo de gestión en el GAD municipal se lograría agilidad en los tramites, el 28 % piensa que se lograría pertenencia en los empleados, el 27 % piensa que se lograría ahorro de recursos, y el 43 % piensa que se lograría el mejoramiento del servicio.

3.6.1 Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

También llamado análisis SWOT por sus siglas en inglés, es una de las herramientas más utilizadas para familiarizarse con la situación interna y externa de la empresa, además de ayudarlos a canalizar lo que se está haciendo correctamente y las cosas a las que hace falta mejoras (Kotler, 2008). En otras palabras, dicho análisis ayudará a los directivos a tener una perspectiva de cómo se encuentra la institución, considerando tanto aspectos internos como externos.

Gráfico 20: Matriz Foda



Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong, 2008.

3.7 DIAGNOSTICO

El diagnostico se lo establecerá a través del desarrollo de la matriz FODA que a continuación se detalla.

Mediante el análisis FODA, haremos una revisión minuciosa tanto de las Fortalezas y Debilidades internas de la institución en lo referente al proceso de planificación y toma de decisiones, así como las Oportunidades y Debilidades externas que se presentan.

Tabla 14: FODA Institucional.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación geográfica favorable que facilita el desarrollo económico. 2. Decisión Política de las autoridades locales municipales para construir el Plan de Desarrollo Cantonal. 3. Decisión Política para emprender un sistema de gestión de calidad a través de la autoevaluación. 4. Concienciación por parte de autoridades, funcionarios y servidores municipales, de la importancia de establecer de un sistema evaluativo que permita alcanzar la mejora continua. 5. El cantón por sus características geográficas, culturales y poblacionales cuenta con potencialidades propicias para emprender el proceso de nueva gestión pública 6. Predisposición al cambio por parte de la ciudadanía. 7. Posibilidad de asumir competencias a través de la descentralización. 8. Ciudadanos dispuestos a apoyar iniciativas de mejoras en el territorio del cantón. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se pueden generar procesos claves institucionales necesarios para lograr el desarrollo del cantón. 3. Se pueden identificar actores políticos, sociales y económicos con los que la municipalidad se debe relacionar, a fin de ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones. 4. Desarrollar tecnologías de información para el desarrollo social y productivo. 5. Incrementar el potencial turístico del cantón tanto a nivel local, regional, nacional e internacional. 6. Apoyo político por parte de los diferentes niveles administrativos y de planificación del Gobierno Central. 9. Establecer mecanismos de retroalimentación de los procesos interinstitucionales para mejorar la Gestión Institucional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de una política definida del Talento Humano. Se administra el personal y no se gestionan los recursos humanos. 2. Deficiente clima laboral. 3. Inadecuado reclutamiento y selección 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de identidad en la población laboral del GAD. 2. Baja calidad normativa a nivel cantonal. 3. Incumplimiento de compromisos de organismos nacionales, provinciales,

<p>del Talento Humano de la institución.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Ausencia de evaluación y de incentivación al personal. 5. Inexistencia de una relación de puestos de trabajo- aptitud adecuada, lo que impide una correcta distribución de recursos físicos, humanos y trabajo entre las dependencias. 6. Problemas en la ordenación y gestión por la administración del Talento Humano 7. Inadecuada organización de la Dirección de Talento Humano. 8. No se aplica una política definida de desarrollo humano. 9. Ausencia o deficiencia de los planes de formación. 10. Descoordinación entre instituciones y organizaciones en temas económicos, sociales, ambientales y culturales. 11. Bajo nivel de anticipación e identificación de las mejoras en los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios y otros grupos de interés. 12. Insuficientes recursos económicos para cumplir con los programas emprendidos por la municipalidad. 13. Deficiente difusión y ejecución del Plan de Desarrollo Cantonal. 14. Falta de difusión de la información que se genera dentro de la municipalidad. 	<p>cantonales y parroquiales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Nivel de insatisfacción de los usuarios con el suministro de servicios provisto por el municipio. 5. No continuidad de políticas, no se cuenta con una política incremental adecuada en la administración pública. 6. Crecimiento desordenado del sector informal. 7. Limitada existencia de recursos naturales conservados en forma apropiada. 8. Déficit de ordenanzas actualizadas para una mejor administración en parroquias urbanas y rurales. 9. Migración del sector rural al urbano. 10. Inequitativa distribución de recursos. 11. Limitación de recursos económicos.
--	---

Fuente: Investigación

Elaborador por: Mentor C. 2017.

Tabla 15 Matriz de Estrategias.

ESTRATEGIAS FO (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)	ESTRATEGIAS DO (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)
<p>F1. O1 Generar procesos claves inst necesarios para lograr el desarrollo del cantón</p> <p>F2.O2 Construir el Plan de Desarrollo Cantonal que permita identificar actores políticos, sociales y económicos con los que la municipalidad se debe relacionar, a fin de ejercer sus derechos</p>	<p>D1.O1 Definir políticas adecuadas para el desarrollo integral del Talento Humano del GADM de Riobamba</p> <p>D2.O1 Fomentar un clima laboral adecuado para el correcto desempeño de las labores del Talento Humano</p>
ESTRATEGIAS FA (FORTALEZAS Y AMENAZAS)	ESTRATEGIAS DA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)
<p>F3.A4 Coordinar acciones interinstitucionales a fin de aprovechar los recursos a invertirse en el cantón</p> <p>F4.A5 Emprender un sistema de gestión de calidad a través de la autoevaluación, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en la toma de decisiones.</p>	<p>D1.A1 Reforzar el uso de la tecnología a fin de ofertar servicios en línea que reduzcan los tiempos de respuesta a la ciudadanía</p> <p>D2.A4 Fortalecer la normativa para un adecuado accionar del GADM de Riobamba</p>

Fuente: Análisis FODA

Elaborador por: Mentor C. 2017.

Matriz Priorizada.

La matriz priorizada es una tabla o figura en la que una serie de criterios se relacionan y confrontan entre sí. Busca obtener información sobre el valor de dichos criterios, para de este modo definir cuáles serán los más relevantes y así ver que decisiones se tomarán al respecto. Cada proyecto es distinto y por ello cada institución implementa esta herramienta según sus propias necesidades.

En la siguiente evaluación se calificará sobre 10 puntos cada variable.

Tabla 16: Matriz Priorizada.

Alternativa de Actividades	Cuenta con el apoyo de actores	Viabilidad Financiera	Efecto a Corto Plazo	Costo/Beneficio	Sostenibilidad	Efecto a largo plazo	Viabilidad Técnica	Total
F1	7	9	7	8	7	8	7	53
F2	8	5	6	9	5	6	6	45
F3	6	7	7	6	7	8	4	45
F4	7	8	8	5	6	7	8	49
O1	9	5	6	7	8	5	7	47
O2	7	8	8	6	9	7	6	51
D1	6	6	9	9	7	6	9	52
D2	5	5	5	7	6	8	7	49
A4	7	8	6	6	5	8	8	48
A5	8	8	8	4	7	9	6	50

Fuente: Análisis FODA

Elaborador por: Mentor C. 2017.

Conclusiones del Análisis FODA. - Se puede observar acorde a la evaluación realizada en la matriz priorizada se observa claramente que **F1** (Ubicación geográfica favorable que facilita el desarrollo económico.), es la que mayor influencia tiene en el desarrollo del cantón Riobamba. Como la segunda en importancia se denota a **D1** (Inexistencia de una política definida del Talento Humano. Se administra el personal y no se gestionan los recursos humanos.) Siendo este el factor interno en el GAD Municipal para su ineficiente funcionamiento y operatividad. El tercer factor influyente

que se determina es **O2** (Se pueden identificar actores políticos, sociales y económicos con los que la municipalidad se debe relacionar, a fin de ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones.), esto quiere decir que tanto con instituciones políticas (GAD's, Gobierno Central.....), sociales (ONG's), sin dejar de lado las instituciones privadas como empresas que dentro del cantón funcionan, como entes activos que permiten el desarrollo del mismo en sus diario aporte a la economía.

3.7.1 Lineamientos Metodológicos

En cuanto a los lineamientos metodológicos se tomó como referencia a diferentes autores, cuya aplicación permitió establecer las variables que determinan la definición de objetivos; así como las estrategias.

Arias (2006) explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (pág. 16) Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema. (Arias, 2006)

Tamayo y Tamayo (2003) define al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados. (Tamayo M. , El Proceso de la Investigacion Cientifica, 2003)

Sautu (2005) explica que la estructura argumentativa de una investigación está “constituida por bloques teóricos que están unidos por una argamasa de variados grados de densidad y consistencia. Algunos de esos bloques teóricos tienen consecuencias observacionales. Nuestro propósito es analizar el papel de la teoría en la formulación de los objetivos de una investigación y en la selección de una metodología válida para responder a esos objetivos” (Sautu, 2005)

EL autor Daros (2002) parte de la idea de que la ciencia es una construcción humana de una forma humana de conocer. Una característica de esta forma de conocer se haya en precisar un proceso de investigación. En consecuencia, presenta la importancia que debe

poseer el marco teórico en una investigación. Encuadra el concepto de problema en el concepto de teoría. Aclara el concepto de marco teórico por oposición al concepto de marco conceptual (que pretende prescindir de un marco teórico). Explicita las funciones del marco teórico. Analiza la estructura y la jerarquía epistemológica de una teoría y la función de la inducción y de la invención en el contexto de una definición de ciencia. Hace mención a los diversos criterios de validación y de caducidad de las teorías. (Daros, 2002)

Verificación de la Idea a Defender. -

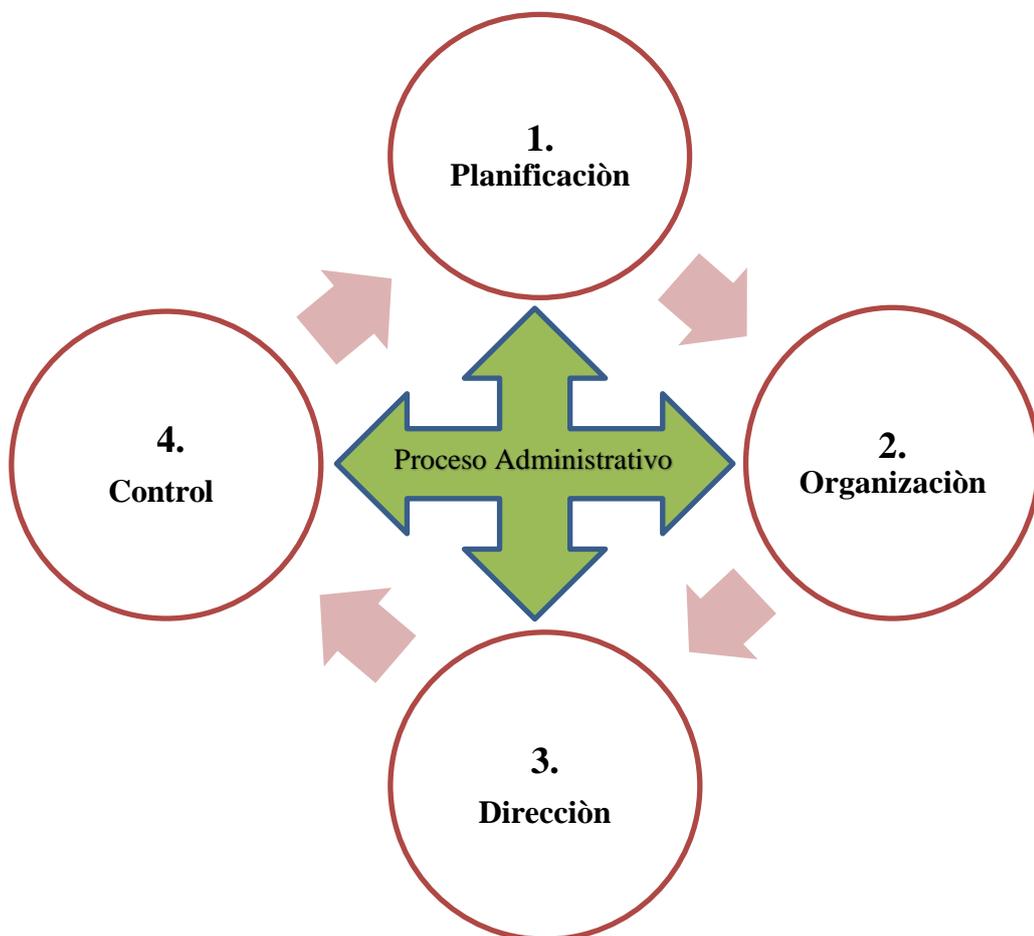
La implementación del modelo de gestión administrativo que permite plantear la propuesta de una nueva Gestión Municipal en base a los antecedentes recopilados que viabilizará el desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Riobamba, alcanzando de este modo se logra brindar un servicio de calidad eficiente, eficaz a la ciudadanía.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

Modelo de Gestión Administrativo para el Gobierno Autónomo descentralizado de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

4.1 COMPONENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVOS

Gráfico 21: Proceso Administrativo



Fuente: Investigación
Elaborado Por: Mentor. C. 2017

4.2 COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN

Gráfico 22: Modelo de Gestión Administrativa



Fuente: Investigación

Elaborado Por: Mentor. C. 2017

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba necesita establecer una forma de gobernar, teniendo que organizar los diferentes departamentos abriéndose a una metodología innovadora que abra la visión de las autoridades de turno para un diferente enfoque que permita trabajar con la colectividad y a su vez rendir cuentas cuando sea requerido para denotar una administración.

Todo este proceso entra inter relacionados entre sí y directamente con la Alcaldía, con el fin de facilitar el proceso en el cual se intercambia información de procesos y talento humano de los diferentes departamentos que conforman el GAD Municipal de Riobamba.

4.2.1 Buen Gobierno y Ética Pública

Para dar cumplimiento a este componente, el GAD de Riobamba, debe poner énfasis en dos aspectos trascendentales para el desarrollo del mismo, estos son: El desarrollo del

talento humano (servidores municipales) a nivel interno y la Participación Ciudadana a nivel externo.

En relación al presente componente, se cuenta con lo que indica la Constitución de la República del Ecuador, en el que se establece que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier cargo, función o dignidad dentro del sector público y proclama los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables.

Por ende, el Municipio de la ciudad de Riobamba se rige ante la presente normativa, debido a que las disposiciones de la Ley Orgánica de Servicio Público son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública.

La Ley Orgánica del Servicio público, contempla lo que en teoría sería el código de buen gobierno y se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación, siendo estos los principios éticos donde se sustenta el Buen Gobierno.

El objetivo de este “código de buen gobierno” es que el servicio público y la carrera administrativa propendan al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Respecto al componente de participación ciudadana, el GADM de Riobamba, se registrará por las instancias que buscan que la ciudadanía exprese su opinión, a través de aportes o propuestas que contribuyan en la toma de decisiones e incidan en las mismas para garantizar un Gobierno Municipal con desarrollo local integral.

4.2.1.1 Código ético de relaciones entre las distintas jefaturas.

Se deben establecer las siguientes normas que deberán seguir las jefaturas en sus relaciones de coordinación:

1º Cualquier conflicto que surja entre dos dependencias se deberá tratar de resolver entre los dos responsables sin implicar, en una primera instancia, al superior común o al máximo responsable de la Institución. Debe primar el criterio de la eficacia y eficiencia de la prestación del servicio sobre el criterio de cumplimiento riguroso del procedimiento o sistema de control.

2º En el caso de que, reunidos los responsables de las dependencias, no fueran capaces de resolver el conflicto, éste se planteará conjuntamente en la primera reunión del Equipo directivo que se celebre, en caso de urgencia, el problema se planteará ante la máxima autoridad conjunta por los dos responsables simultáneamente.

3º Los jefes de dependencias se abstendrán de plantear el conflicto de forma individual al superior común o a la máxima autoridad, y estas cuando se intente realizar esta conducta por una jefatura, le pedirán:

- a) Que intente resolverlo con el otro responsable, sin su intervención.
- b) En caso de que ya lo haya intentado se le rogará que regrese acompañado del otro jefe.

4º No resulta aconsejable la adopción de una decisión sin escuchar previamente a las dos partes.

El objetivo de esta medida es tratar de forzar la mejora de la comunicación horizontal entre las jefaturas.

La necesidad de la intervención del responsable de la institución debe valorarse en sentido negativo.

4.2.1.2 Cuestionario de autoevaluación por parte de las jefaturas de sus prácticas de relaciones con los empleados de la institución.

CUESTIONARIO SOBRE RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

Los siguientes valores deben ser tenidos muy en cuenta en estas relaciones:

- Cortesía
- Consideración
- Disciplina
- Comprensión
- Respeto

Las preguntas que se formulan a continuación cubren varios aspectos de la personalidad y funciones de un directivo o jefe.

Analice su resultado final y haga sus propias deducciones. Si no son satisfactorias, trate de mejorar sus relaciones humanas.

Tabla 17: Formato para Análisis de Resultados

A		Conocimiento Personal de los empleados.	SI	NO
	1	¿Me interesan sus problemas personales?		
	2	¿Conozco las condiciones en que viven?		
B		Trabajo en Equipo con los Empleados.	SI	NO
	1	¿Discuto con ellos los proyectos para el mejoramiento de la institución?		
	2	¿Los estímulo para hacer sugerencias?		
	3	¿Los reúno frecuentemente para tratar problemas de trabajo?		
	4	¿Les doy instrucciones claras sobre las tareas que van a realizar?		
	5	¿Les dejo saber que confío en ellos?		
	6	¿Les doy buen ejemplo, realizando mi trabajo con dedicación y entusiasmo?		
	7	¿Estimulo el trabajo y la colaboración en equipo entre mis		

		empleados?		
C		Dirección de los empleados	SI	NO
	1	¿Sé dar órdenes y velar porque éstas se cumplan?		
	2	¿Mantengo una actitud intermedia entre la familiaridad y la seriedad?		
	3	¿Sé hacerme respetar por mis empleados?		
	4	¿Logro la cooperación de mis empleados, siendo comprensivo y justo con ellos?		
	5	¿Uso oportunamente el elogio y la crítica en mi trato con ellos?		
	6	¿Cumplo todas las promesas que hago a mis empleados?		
D		Desarrollo del interés y entusiasmo de los empleados.	SI	NO
	1	¿Adopto las sugerencias buenas hechas por mis empleados?		
	2	¿Les doy reconocimiento por las sugerencias que ofrecen?		
	3	¿Asigno a cada empleado el trabajo para el cual está mejor capacitado?		
E		Serenidad e Imparcialidad	SI	NO
	1	¿Conservo mi serenidad frente a los empleados o clientes?		
	2	¿Trato a todos mis empleados con imparcialidad?		
	3	¿Si siento antipatía por un empleado, trato de no demostrarlo y cambiar mi actitud hacia él?		
	4	¿Crítico a mis empleados injustamente, cuando he cometido algún error o no me siento bien?		
	5	¿Si un empleado no cumple una orden, se la repito con mayor claridad y firmeza?		
F		Diplomacia en los desacuerdos	SI	NO
	1	¿Me aseguro de que existe un motivo antes de reprender a un empleado?		
	2	¿Observo los resultados de la reprimenda?		
	3	¿Cuándo surgen desavenencias entre empleados, reúno a las personas interesadas y trato que ellos mismos resuelvan los puntos en conflicto?		
	4	¿Si existe envidia entre mis empleados, busco las razones y		

		trato de corregir la situación?		
G		Confianza en uno mismo	SI	NO
	1	¿Desempeño mi trabajo con seguridad?		
	2	¿Temo que alguno de mis empleados pueda aprender más que yo sobre el funcionamiento de la empresa y me desplace del puesto?		

Fuente: Unidad de Formación.

Elaborador por: Mentor. C. 2017

Las respuestas que responden a los principios positivos antes indicados, que deben regir las relaciones humanas con los empleados son:

A	1 y 2	SI
B	1,2,3,4,5,6, y 7	SI
C	1,2,3,4,5, y 6	SI
D	1,2, y 3	SI
E	1,2,3, y 5	SI
E	4	NO
F	1,2,3, y 4	SI
G	1	SI
G	2	NO

4.2.1.3 Recomendaciones específicas para conseguir una buena comunicación en las relaciones jefes-empleados.

Problema a solucionar:

- Deficiente clima laboral.
- Inexistencia de evaluación y de incentivación al personal.
- No se aplica una política definida de desarrollo humano.

Causas del problema que ataca esta medida

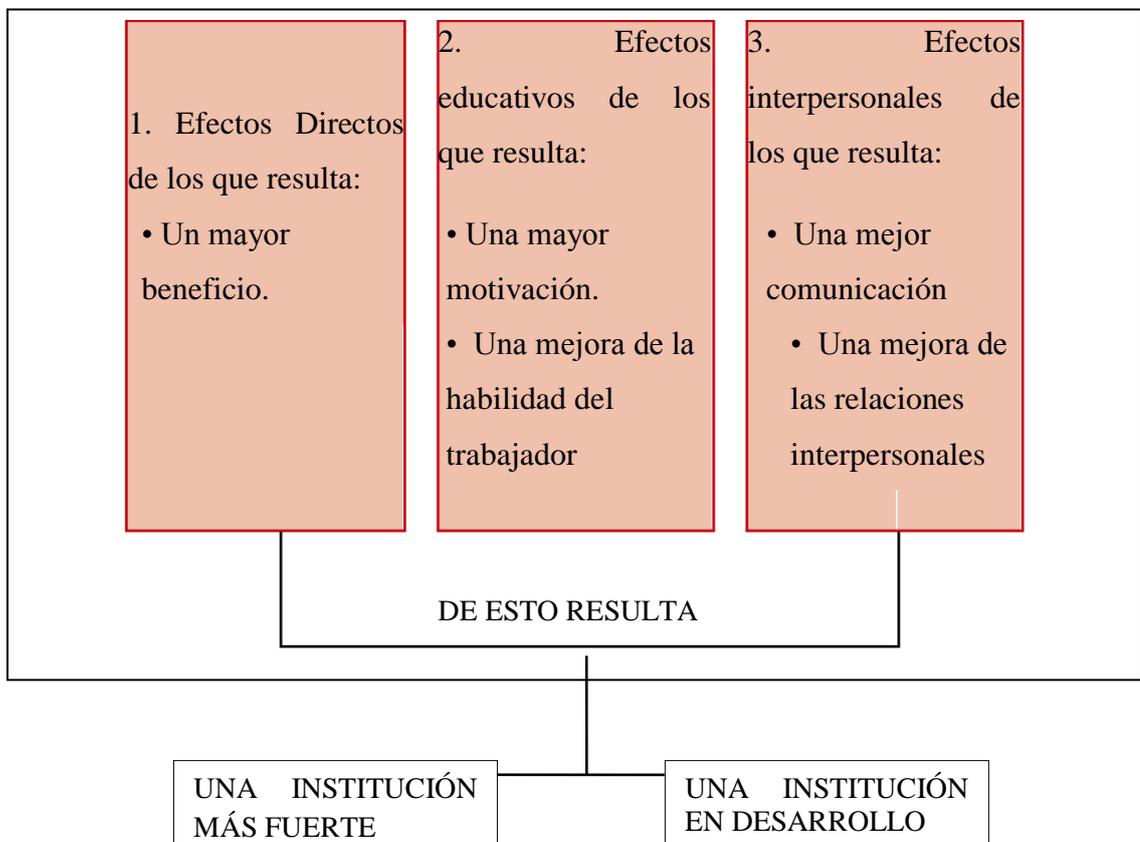
- Inexistencia de canales de comunicación.
- Inadecuado proceso de acogida al personal de nuevo ingreso por parte del Departamento de Recursos Humanos y al puesto de trabajo por algunas jefaturas.
- Problemas organizativos, de poder, de cultura, de clima y consenso; en muchas ocasiones solamente se critica, se deberían hacer observaciones y dar soluciones que ayuden a mejorar.

Comunicarse bien:

1. Clarifique sus objetivos: Cuando vaya a comunicar algo, tómese su tiempo para clarificar lo que pretende.
2. Indague información anticipadamente. Conozca anticipadamente tanto las características del escenario como la de los propios interlocutores (quiénes son, cuáles son sus intereses y objetivos, qué problemas tienen...)
3. Explore, escuche y observe. Escuche y observe cuidadosamente. Ello le permitirá conocer el efecto de su comportamiento y de la información que transmite en su interlocutor.
4. Identifique las reglas de la situación. Si por sistema escucha y observa con cuidado, podrá identificar las sutiles reglas del escenario, o contrastar las hipótesis que tenía anticipadamente del mismo.
5. Acondicione al ambiente. Cuide de que no haya “ruidos”, o posibles interferencias.
6. Identifique el deseo de su interlocutor de querer comunicarse con usted.
7. No interprete, pregunte. La mejor manera controlar sus propios sesgos perceptivos y errores en el procesamiento de la información es contrastar lo que ha procesado.
8. Si pregunta, conceda suficiente tiempo para responder.
9. Báse en hechos y no en presunciones. La línea divisoria entre un hecho y una presunción es a menudo difícil de establecer.

10. Cuide el cómo comunica el contenido de lo que dice.
11. Sea específico.
12. Si desea saber si alguien le atiende, compruébelo.
13. Evite los estereotipos, etiquetas y generalizaciones.
14. Procure ser consistente cuando se expresa.
15. Evite el sarcasmo, las humillaciones, los juicios y valoraciones y las órdenes o expresiones impositivas.
16. No renuncie a comunicarse por escrito.
17. Si decide comunicarse por escrito, hágalo con claridad y precisión.
18. Cuide sus maneras si se comunica por teléfono.
19. Valore las sugerencias que los demás puedan hacerle.
20. Dese permiso de no comunicarse o de tener fallos. Sea tolerante con usted mismo.

Gráfico 23: Efectos del Modelo de Gestión.



Fuente: Unidad de Formación.
Elaborador por: Mentor. C. 2017

4.2.1.4 Criterios para mejorar la motivación de los empleados.

Problemas a solucionar.

- Deficiente clima laboral.
- Inexistencia de evaluación y de incentivación al personal.

Causas del problema que ataca esta medida.

- Inadecuado proceso de acogida de los nuevos empleados por parte del departamento de Recursos Humanos y de algunas jefaturas.
- Carencias directivas y técnicas por parte de Jefaturas en los subsistemas de Gestión de recursos Humanos.

Desarrollo de la medida:

Formación del espíritu de trabajo de los empleados.

El jefe inmediato es quien desempeña el papel más importante dentro de las condiciones favorables para el perfecto desarrollo de la productividad.

PRIMERA: El trabajador debe obtener satisfacción del trabajo. “Debe poder hacer su tarea lo suficientemente bien como para que se sienta orgulloso de su actuación”.

SEGUNDA: “Todas las personas deben sentir que se aprecia su trabajo, que su superior y la dirección se dan cuenta de la dificultad e importancia de lo que está haciendo”

TERCERA: Los empleados deben creer que las finalidades de la empresa valen la pena.

CUARTA: No debe obligarse a los empleados a nada que dañe sus sentimientos de propio respeto.

QUINTA: “El empleado no debe tener motivo de preocupación por la seguridad de su puesto de trabajo”

SEXTA: “Todos los empleados deben saber que hay la posibilidad de un ascenso en la institución”.

SEPTIMA: “Los empleados supervisados deben respetar y si es posible, estimar a sus jefes como personas”.

OCTAVA: “A un empleado debe satisfacerle el ambiente social de su lugar de trabajo”.

4.2.1.5 Creación de la unidad de formación.

Problemas a solucionar.

- No se aplica una política de desarrollo humano.
- Inexistencia de programa o plan de formación institucional.

Causas del problema que ataca esta medida.

- Inadecuados procesos de acogida del personal de nuevo ingreso por parte del Departamento de Talento Humano y al puesto de trabajo por parte de algunas jefaturas.
- Carencias directivas y técnicas de los subsistemas de Gestión del talento humano.
- Insuficiencia de habilidades directivas por parte de algunas jefaturas.
- Debilidad técnica del departamento de Talento Humano en el uso de modernas técnicas de Gestión de Talento humano.
- Inexistencia de sistemas de información.
- Ha faltado un diagnóstico participativo de las necesidades de formación, las actuaciones desarrolladas no han solucionado los problemas.
- No se ha efectuado seguimiento ni evaluación.
- Ha existido falta de recursos humanos, materiales y financieros para la formación.

- No se ha considerado la formación como un proceso permanente.
- Las autoridades no han considerado realmente la formación como una inversión.

Desarrollo de la medida:

Crear la Unidad de Formación que asumiría las siguientes funciones principales:

La responsabilidad de la formación como proceso técnico permanente que se compone de:

- Diagnóstico anual de necesidades.
- Definición del Plan anual de Formación en base a las necesidades reales.
- Programación y desarrollo de los eventos
- Proceso de evaluación y seguimiento de forma que permita retroalimentar y reorientar el proceso.
- Buscar ayudas y fuentes de financiación de los cursos de formación. Utilizar los recursos formativos de otras instituciones públicas y privadas.
- Concienciar y motivar a todo el personal de la importancia de la formación para el propio empleado y la institución.
- Asumir el proceso de acogida al personal de nuevo ingreso y coordinar y apoyar a las jefaturas en el proceso de acogida al nuevo puesto de trabajo.
- Asumir las funciones de Secretaría Técnica y apoyo a la Comisión de Formación.
- Coordinación y gestión de cursos de formación, no previstos en el Plan de Formación de la institución.

4.2.1.6 Dotar una partida presupuestaria específica para financiar la formación.

Problemas a solucionar

- No se aplica una política de desarrollo humano.
- Inexistencia de programa o plan de formación institucional.

Causas del problema que ataca esta medida.

- Inadecuados procesos de acogida del personal de nuevo ingreso por parte del Departamento de Talento Humano y al puesto de trabajo por parte de algunas jefaturas.
- Carencias de directivas y técnicas de los subsistemas de Gestión del Talento Humano.
- Insuficiencia de habilidades directivas por parte de algunas jefaturas.
- Debilidad técnica del departamento de Talento Humano en el uso de modernas técnicas de Gestión del Talento Humano.
- Ha existido falta de recursos humanos, materiales y financieros para la formación.
- No se ha considerado la formación como un proceso permanente.
- Las autoridades no han considerado realmente la formación como una inversión.

Desarrollo de la medida:

La formación es una necesidad permanente en cualquier institución, y debe ser considerada como una inversión. Por tanto, no debe quedar supeditada, de ninguna manera, a las ayudas o subvenciones externas.

En consecuencia, se propone que en primer lugar se efectúe un diagnóstico de necesidades de formación y en base a él se diseñe el Plan de Formación, se realicen los trámites necesarios para la creación de ese fondo.

Las ayudas o subvenciones externas utilizarse bien para ampliar las actividades formativas, si ello es necesario, o para efectuar economías en el fondo previsto.

4.2.1.7 Instrucciones en los procedimientos empleados-dependencias- departamento de Talento Humano.

Problemas a solucionar.

- Deficiente clima laboral.
- Inexistencia de evaluación y de incentivación al personal.
- Inadecuada organización de la dirección de Talento humano.
- No se aplica una política definida de desarrollo humano.

Causas del problema que ataca esta medida.

- Falta de seguridad jurídica.
- Inexistencia de canales de comunicación.
- Utilización de criterios no homogéneos entre las distintas jefaturas en relación con el disfrute de permisos a los que se tiene derecho.
- Inadecuado proceso de acogida al personal de nuevo ingreso por parte del departamento de Talento Humano y al puesto de trabajo por algunas jefaturas.
- Normativas de personal obsoletas.
- No se valora al personal, en muchas ocasiones solamente se critica.
- Debilidad técnica del Departamento de Talento Humano en modernos subsistemas de Gestión del Talento Humano.
- Inexistencia de sistemas de información adecuados.
- Los directivos se encuentran limitados para decidir y motivar, por normativas demasiado centralizadas.

Desarrollo de la medida:

Por el Departamento de Talento Humano, se revisará o, en caso de no existir, se elaborarán, en base a la legalidad vigente, acuerdos y convenios, las circulares, normas y procedimientos que regularán las relaciones concretas entre la institución y sus empleados, en especial en lo que respecta a las siguientes materias:

- Condiciones generales de trabajo:

-Jornadas de trabajo

-Jornadas extraordinarias.

- Control de asistencia al trabajo.
- Días de asuntos particulares.
- Vacaciones.
- Permisos asuntos personales, universitarios, etc.
- Licencias.
- Desplazamientos del personal.
- Regulación para el uso de recursos.
- Retribuciones.
- Prestaciones sociales.
- Normas de prevención de riesgos laborales.

Para elaborar dichas normas e impresos deberá llevar a cabo una reflexión de los métodos de trabajo e impresos actualmente utilizados tomando en cuenta los siguientes criterios:

Mejora del trabajo administrativo.

Identificar mejoras potenciales.

- Procedimiento administrativo.

- ¿Hay alguna forma distinta de hacer el trabajo administrativo?
- ¿Se puede hacer el trámite en el mismo acto?
- ¿Se pueden eliminar pasos previos?
- ¿Se puede agilizar la tarea?
- ¿Hay tareas redundantes?
- ¿Hay algún trabajador que tiene que hacer demasiado trabajo administrativo?

- Impresos

- ¿Son necesarios todos los impresos?
- ¿Se puede reducir el número de impresos?
- ¿Se pueden consolidar impresos similares en uno solo?
- ¿Se puede reducir el número de puntos a cumplimentar?
- ¿Es posible escribir menos?

4.2.1.8 Elaboración de las normas necesarias que permitan la homogeneización de criterios entre todas las dependencias en el disfrute de las licencias para los empleados.

Problema a solucionar

- Deficiente clima laboral.

Causas que ataca.

- Utilización de criterios no homogéneos entre las distintas jefaturas en relación con la expansión de permisos y licencias a que tienen derecho los empleados.

Desarrollo de la medida:

Por parte del Departamento de Talento Humano se elaborará, una circular en la que se establezcan criterios de homogeneización de la concesión de licencias y permisos. Para la elaboración de esta circular se contará con las opiniones de los responsables de las distintas dependencias.

Implementación aprobada, y seguimiento de la aplicación de las medidas.

Desarrollo de la medida:

La responsabilidad de la aplicación de estas medidas corresponderá al Departamento de Talento Humano, excepto en aquellos casos específicos en que se haya asignado a otro departamento.

Se asignarán al Jefe del Departamento de Talento Humano, como ya se indicó en la medida N. ° 5 los apoyos necesarios para la aplicación y seguimiento de estas medidas.

Debe de articularse un seguimiento adecuado y público de la implementación de las medidas aprobadas. La transparencia, la información a toda la organización son pilares básicos para el éxito de estos procesos de cambio y modernización.

4.2.1.9 Criterios operativos para implantar el nuevo modelo de gestión del GAD municipal

Establecer Sistemas de Información que sirvan a las necesidades de las autoridades, directivos y a todos los niveles.

Definir los diversos Niveles de la Organización, el político (estratégico) directivo (táctico) y operacional, y que a cada uno le corresponda responsabilidades y competencias de naturaleza diferente.

Fortalecer a los responsables de los servicios para que la mejora de la información y la descentralización produzcan eficiencias. Las líneas de reforma de los países más avanzados van en el sentido de considerar a los directivos públicos como servidores profesionales de los ciudadanos.

Invertir para ahorrar, los cambios necesarios no son ni fáciles ni baratos. Debe invertirse en estudiar y mejorar los procedimientos de trabajo, en formar al personal, en formar a los directivos, en innovaciones tecnológicas. Todo ello antes que desarrollar procesos de crecimiento de plantillas.

Incidir en los aspectos interadministrativos. Cada vez son más los servicios y bienes públicos que dependen de la acción conjunta de diversas administraciones públicas y privadas. La responsabilidad de un buen político implica cada vez más la capacidad de establecer y definir adecuadamente esas redes inter departamentales.

Importancia crítica de la mejora de la Gestión del Talento Humano.

Estrategia para la gestión de la modernización. Condiciones de viabilidad del cambio.

La existencia de presiones externas e internas a favor del cambio.

Es necesario el liderazgo político que asuma las siguientes funciones:

- a) Proporcionar una visión de futuro sobre el funcionamiento del Municipio.
- b) Crear las estructuras necesarias y adecuadas en cada caso para la gestión del cambio.

- c) Establecer los mecanismos de información y control que transmitan a la organización la voluntad rigurosa de poner en marcha los cambios.

Debe existir una alternativa clara, coherente, reflejada en un plan, modelo o visión de futuro. El responsable técnico del cambio: persona o grupo encargado de planificar y poner en marcha el proceso del cambio, es decir el departamento de talento humano. Los destinatarios del cambio que en este caso serán principalmente los directores departamentales, jefes y sin dejar de lado al personal que viene laborando en el GAD Municipal de Riobamba deben participar en el proceso.

4.2.1.10 Procesos Agregadores de valor

Gestión de Planificación Territorial y Proyectos

Unidad: Dirección de Planificación Territorial y Proyectos

Responsable: Director(a) de Planificación Territorial y Proyectos

Misión: Diseñar y proponer planes, programas y proyectos para la planificación del desarrollo y del ordenamiento territorial que propicien la articulación entre los diferentes niveles de gobierno

Productos

Planificación Estratégica y Ordenamiento Territorial

Plan de ordenamiento territorial, implementación y seguimiento

Plan anual de inversión

Plan plurianual de inversión

Pla anual de política pública consolidado

Regulación Urbana y Rural

Informes de control del uso y ocupación del suelo en el área urbana y rural

Normas de control de construcciones del área urbana y rural

Informes de factibilidad para obras de interés cantonal

Aprobación de planos, permisos de construcción y propiedad horizontal en el cantón

Informe de divisiones de predios
Informes de expropiaciones de predios
Líneas de fábrica
Reporte de inspecciones de construcciones privadas
Proyectos de Ordenanza

Diseño de Proyectos.

Diseño y formulación de proyectos de obras civiles
Cálculo de volúmenes de obra

Tránsito Transporte y Seguridad Vial

Bases de datos del sistema de transporte del cantón
Ejecución de proyectos de movilidad
Estudio de diseños de rutas
Informes de revisión vehicular
Medición de niveles de satisfacción de los usuarios del transporte
Resoluciones de títulos habilitantes para operadores de transporte
Custodia de especies fiscales
Proyectos de seguridad y educación vial

Evaluación y Estadística

Evaluación del Pla de Ordenamiento territorial
Evaluación del Plan Anual de Inversión
Evaluación del Plan Plurianual de Inversión
Evaluación del Plan Anual de Política Pública consolidado
Bases de datos estadísticos socio-económicos del cantón

Gestión de Obras Públicas

Unidad: Dirección de Obras Públicas
Responsable: Director(a) de Obras Públicas

Misión: Dirigir, organizar y ejecutar los planes y programas de construcción, señalización de obras a su cargo y mantenimiento de la infraestructura del cantón.

Productos

Construcciones

Informe de demoliciones

Informe de clausura de construcciones que incumplen el uso de suelos

Informe de ocupación de vía pública para construcciones

Informe sobre suspensión de ampliación o derrocamiento de edificaciones que no tomen las medidas de seguridad

Informe para sanción de predios baldíos sin cerramiento

Informe de sanción de construcciones que no cuenten con letreros con letreros del profesional del constructor

Informe para sanción de construcciones que amplíen, modifiquen, o reparen edificaciones, sin contar con el permiso de construcción

Informe para sanción de construcciones que, respetando las normas de zonificación, no cuenten con planos aprobados, ni permisos de construcción

Informe para sanción de construcciones que no cuenten con planos aprobados, permiso de construcción, y que además contravienen las normas de zonificación

Informe de sanción por impedir inspección

Dar seguimiento a las construcciones aprobadas

Verificar el cumplimiento de los planos aprobados.

Vialidad e Infraestructura

Diseño y presupuesto para obras viales y de infraestructura

Informe de supervisión de cuadrilla municipal

Informe técnico de trabajos ejecutados al mantenimiento de la obra pública

Informe técnico de trabajos ejecutados con la maquinaria municipal pesada

Ordenes de movilización de la maquinaria

Planes, programas y proyectos de vivienda

Estudios topográficos

Presupuestos de obras

Costos y/o presupuestos de obras

Términos de referencia

Fórmulas poli nómicas

Pliegos contractuales

Topografía

Plan de levantamientos topográficos y planimétricos

Levantamientos topográficos y planimétricos de vías infraestructura y saneamiento

Informes de levantamientos

Unidad: Participación Ciudadana

Responsable: Director(a) de Participación Ciudadana

Misión: Promover la participación ciudadana para un efectivo involucramiento de la comunidad urbana y rural en los procesos de desarrollo del cantón Riobamba.

Gestión de Participación Ciudadana y Control Social

Las instancias de participación ciudadana que reconoce el GADM de Riobamba son:

Asamblea Ciudadana Cantonal. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, promoverá la creación de la Asamblea Ciudadana, como el máximo espacio para la deliberación pública entre las ciudadanas y los ciudadanos, a fin de fortalecer sus capacidades colectivas de interlocución con las autoridades, de rendir informes sobre las actividades, para conocer y pronunciarse sobre el presupuesto participativo y otras que el ejecutivo considere necesaria para de esta forma conseguir

que las políticas públicas, la prestación de servicios y en general la gestión municipal sea orientada al progreso y desarrollo del cantón.

Comité Sectorial. El Comité Sectorial es un espacio de coordinación entre el Gobierno Municipal y las entidades del régimen dependiente que se encuentren en el territorio o que tengan programas o proyectos de influencia en el cantón; son espacios activados para la elaboración y seguimiento del plan de desarrollo y ordenamiento territorial. Su función es la de coordinar la planificación de manera concertada, servir de asesoramiento y consulta.

Audiencias Públicas. El Alcalde activará audiencias públicas ya sea por iniciativa propia o a pedido de la ciudadanía, sean estas personas naturales o representantes de las personas jurídicas para hacer pronunciamientos, hacer peticiones ciudadanas o fundamentar decisiones tomadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. La ciudadanía podrá solicitar audiencia pública al Alcalde a fin de: solicitar información sobre actos decisiones de la gestión pública; b) presentar propuestas o quejas sobre asuntos públicos; y c) debatir sobre problemas que afecten a intereses colectivos. Los resultados de la audiencia pública deberán ser oportunamente difundidos para que la ciudadanía le haga seguimiento. El Gobierno Municipal llevará un registro de las solicitudes de audiencia y cumplirá los principios de participación en ella.

Silla Vacía. Para efectos de la participación ciudadana en temas trascendentes del Cantón, se implementará en las sesiones de Concejo la “silla vacía”, que la ocupará un o varios representantes de la ciudadanía en función de los temas a tratarse, con el propósito de que participe en el debate para la toma de decisiones del Concejo, para ello la persona natural o la organización social, o representante de la Asamblea Ciudadana solicitará ocupar la silla vacía en función de los temas a tratar.

Cabildos Populares. El Cabildo Popular es una instancia de participación cantonal para realizar sesiones públicas de convocatoria abierta a toda la ciudadanía con el fin de discutir asuntos específicos vinculados a la gestión municipal.

Consejos Barriales y Parroquiales Urbanos. Se reconoce a los Barrios y Parroquias Urbanas como unidades básicas de participación ciudadana del cantón, quienes serán

convocados, informados y se incluirán sus representantes en las instancias de participación que active el gobierno municipal. Los delegados de los Barrios y Parroquias Urbanas, se podrán conformar en Asambleas Barriales y/o Parroquiales Urbanas, de dónde saldrán representantes a la Asamblea Ciudadana Cantonal, que es declarada por este GAD como la máxima instancia de participación ciudadana.

Consejos Consultivos. El GAD Municipal puede convocar a ciudadanos y ciudadanas, o a organizaciones civiles para constituirse en espacios de consulta, sobre todo para la elaboración de sus Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

Consejos de Planificación Cantonal. Se creará el Consejo de Planificación, integrado por las siguientes personas:

Alcalde quien preside y tendrá voto dirimente

El concejal que preside la comisión de planificación

El Director de Planificación

Un representante del Gobierno parroquial, elegido entre ellos de manera democrática

Tres directores departamentales de: Finanzas, Obras Públicas y Ordenamiento Territorial.

Tres representantes ciudadanos, elegidos democráticamente por la Asamblea Ciudadana.

Productos

Presupuesto participativo

Informes del seguimiento a la ejecución del presupuesto participativo

Herramientas metodológicas para la participación ciudadana

Informes de gestión

Comunicación política

Informes de actores políticos y sociales

Rendición de cuentas (reuniones periódicas, publicaciones de información pública en la web, material impreso, radial y televisivo)

Gestión de Avalúos y Catastros

Unidad: Dirección de Avalúos y Catastros

Responsable: Director(a) de Avalúos y Catastros

Misión: Establecer y definir las políticas, estrategias, normas y procedimientos de generación, registro y actualización de la información relacionadas con los avalúos y catastros urbanos y rurales del cantón

Productos

Avalúos y Catastros Urbanos

Mantener actualizado el catastro urbano

Actualización del avalúo predial urbano

Asignación de claves catastrales a nuevos predios

Emisión de certificados de Avalúos Urbanos

Emisión de certificados de Plusvalía de predios urbanos

Re avalúos de predios urbanos

Informes de inspecciones a predios urbanos

Gráficos de fraccionamiento o desmembraciones, unificaciones de carácter predial

Estudio de valoración de la propiedad urbana

Actualizar planos temáticos urbanos

Referenciar precios de mercado real urbano

Cálculos del avalúo real del suelo y de las edificaciones

Plano del valor real del suelo urbano

Elaborar propuesta de bandas impositivas

Fichas catastrales

Autorización para transferencias de dominio

Avalúos y Catastros Rurales

Actualización del catastro rural

Actualización del avalúo rural

Asignación de claves catastrales a nuevos predios

Emisión de certificados de Avalúos rurales

Re avalúos de predios rurales

Informes de inspecciones de predios rurales

Gráficos de fraccionamiento o desmembraciones, unificaciones de carácter predial

Estudio de la valoración de la propiedad rural

Actualizar planos temáticos rurales

Referenciar precios de mercado real rural

Evaluaciones de edificaciones rurales

Cálculos del avalúo real del suelo y de las edificaciones

Plano del valor real del suelo rural

Elaborar propuesta de bandas impositivas

Fichas catastrales

Gestión de Turismo y Desarrollo Económico Local

Unidad: Dirección de Turismo y Desarrollo Económico

Responsable: Director(a) de Turismo y Desarrollo Económico

Misión: Planificar, coordinar, fortalecer y promover el desarrollo turístico sostenible y desarrollo económico del cantón Riobamba

Productos

Turismo

Información turística

Inventario turístico

Licencias de funcionamiento

Capacitación Turística

Promoción y marketing turístico

Investigación turística

Facilitación turística

Asistencia Técnica Turística

Informe de control de establecimientos turísticos

Señalización turística

Productos turísticos cantonales

Campañas de concientización turística

Campañas de seguridad turística

Asesoría técnica en normativa turística local

Proyectos turísticos

PYMES y ARTESANÍA

Políticas, normas y regulaciones

Planes, programas y proyectos de generación de empleo

Proyectos de mejoramiento económico productivos

Mecanismos de mejoramiento económico

Talleres de capacitación

Redes de comercialización

Mercados

Plan de mantenimiento de los mercados

Aplicación de ordenanzas y reglamentos

Informe de pago de obligaciones de los comerciantes organizados

Informe de catastro de los comerciantes organizados

Informe de novedades de los comerciantes organizados

Solución de conflictos entre los comerciantes organizados

Control y mantenimiento de servicios básicos en los mercados

Ventanilla Única Empresarial

Planificación anual de la ventanilla única empresarial

Informes de cumplimiento del plan anual

Convenios interinstitucionales

Eventos de capacitación

Reportes de usuarios atendidos

Reportes de calificación de servicios

Gestión Ambiental e Higiene

Unidad: Dirección de Ambiente e Higiene

Responsable: Director(a) de Ambiente e Higiene

Misión: Velar por un ambiente sano y un modelo sustentable de desarrollo equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, conservando la biodiversidad y los ecosistemas para garantizar el buen vivir

Productos

Manejo de Desechos sólidos Urbanos

Manejo integral de desechos sólidos (barrido, recolección, transporte y disposición final)

Inspecciones Ambientales

Informes técnicos ambientales

Proyectos ambientales

Campañas y eventos de educación ambiental

Actualización del relleno sanitario

Políticas, ordenanzas y regulaciones

Manejo de Desechos Rurales

Manejo integral de desechos sólidos (barrido, recolección, transporte y disposición final)

Manejo de sitios de transferencia y almacenamiento temporal de desechos sólidos

Limpieza y cuidado de quebradas

Inspecciones ambientales

Informes técnicos ambientales

Estudios ambientales

Campañas y eventos de educación ambiental

Políticas, proyectos de ordenanzas y regulaciones

Calidad Ambiental

Control de contaminación (Inspecciones Ambientales)

Sanciones Ambientales

Actas de Conciliación

Multas Ambientales

Permisos Ambientales

Trámite de permisos y licencias ambientales

Coordinar la explotación adecuada de materiales áridos y pétreos

Campañas y eventos de educación ambiental

Políticas, proyectos de ordenanzas y regulaciones

Gestión de Riesgos y Minería

Plan de prevención y de gestión de riesgos sísmicos

Plan de contingencia y gestión de riesgo institucional

Ordenanzas y resoluciones de prestación de servicios de prevención, protección, socorro y extensión de incendios

Acuerdos, convenios e informes de trabajo interinstitucional y comunitario

Programas y proyectos de educación, capacitación e información ejecutados

Informes de implementación de planes, programas y proyectos

Informes y estadísticas de vulnerabilidad

Mapeo de riesgos y sistema geo referenciado

Informes de asistencia y trabajo del COE

Autorizaciones emitidas para la explotación de materiales áridos y pétreos, dentro de la circunscripción cantonal

Informes de monitoreo de áreas minera, y canteras

Inventario minero de materiales áridos y pétreos en el catón

Proyecto de manejo de canteras

Es importante destacar que el portafolio de productos y servicios determinados, deberá ser reformado o deberá incorporar, fusionar o transferir procesos, conforme se vayan generando necesidades dentro del GAD y el cantón.

4.2.2 Gobierno abierto y transparencia.

Para realizar un enfoque el objetivo de lo que es Gobierno Abierto y Transparencia se debe realizar el análisis de procesos enunciados, regidos, controlados y exigidos en la ley como es la rendición de cuentas.

4.2.2.1 Gobierno Abierto y Transparencia de Acuerdo a la Ley

Acorde con la Política de Transparencia y en cumplimiento a lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador, que dispone: “El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación”. Y la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública: indica que todas las instituciones del sector público del Estado difundan la información.

Ya en lo concerniente a la información que se desprende del municipio de Riobamba, se establece que en su portal web posee un espacio destinado al cumplimiento de la ley de transparencia, es así que se cumple con la normatividad en lo concerniente al acceso de información relacionado con remuneraciones mensuales, procesos contractuales de adquisiciones, prestaciones y arrendamientos, presupuesto anual detallado, estructura municipal que mantienen los ciudadanos), directorio completo de la entidad, rendición de cuentas , informes de resultados de auditoría y planes y programas que posee la institución (de la misma forma se recalca que el único programa que se tiene publicado en el portal web es el Plan Maestro de Agua Potable).

Se debe recalcar que toda información pública debe considerarse propiedad de los ciudadanos, por lo que estos pueden acceder de manera transparente fácil y gratuita a la acción del gobierno, evaluarla y facilitar la rendición de cuentas.

Para dar cumplimiento a este precepto se requiere poner la información a disposición de los ciudadanos con las tareas previas de catalogación y ordenación de la información a través de la utilización de formatos estándares, que a su vez son útiles para la administración y sus directivos, para su posterior evaluación, lo que permitirá contar con el conocimiento adecuado para soportar la toma de decisiones.

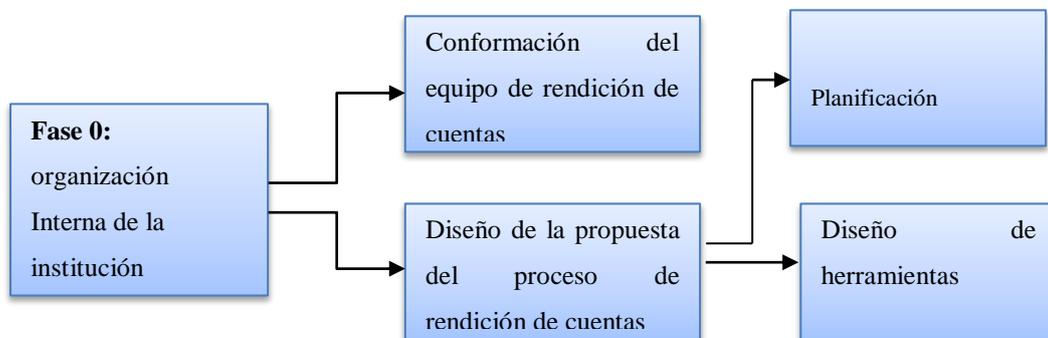
La apertura del GAD, facilita la mejora de los procesos y los procedimientos de la administración, tanto de procedimientos internos de gestión como de procedimientos externos, es decir de los servicios que la municipalidad brinda a la ciudadanía.

La rendición de cuentas es un proceso participativo, periódico, oportuno, claro y veraz, con información precisa, suficiente y con lenguaje asequible sobre la gestión

institucional, que conlleva la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas. Así, la rendición de cuentas entonces, constituye una obligación de naturaleza permanente de las autoridades que ejercen la función pública, de justificar sus actos ante la ciudadanía, e informar sobre el cumplimiento de sus responsabilidades y deberes.

Tiene por objetivo cumplir con la normativa constitucional a la Ley Orgánica de Participación Ciudadana para desarrollar procesos que garanticen la transparencia de la gestión, garantizando veracidad y participación de la ciudadanía y se determina el proceso por fases, como se muestra en el gráfico.

Gráfico 24: Metodología del Proceso de Rendición de Cuentas



Fuente: Investigación.

Elaborador por: Mentor. C. 2017

Las propuestas de rendición de cuentas se las elaborara en base al siguiente formato, mismo que se encuentra normado en la ley y se detalla a continuación:

• **DISEÑO Y HERRAMIENTAS DE LA PROPUESTA DEL PROCESO DE RENDICIÓN DE CUENTAS**

1.- Convocatoria.

La convocatoria al evento de rendición de cuentas se efectuará con la debida anticipación a su realización, por todos los medios de divulgación y de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria de la Institución.

La convocatoria se promoverá por los medios de difusión entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Invitaciones a organizaciones de la sociedad civil.

- ✓ Invitaciones por correo electrónico.
- ✓ Portal web institucional.
- ✓ Redes sociales.
- ✓ Boletines de prensa.
- ✓ Espacios en medios de comunicación.
- ✓ Invitaciones mediante las asambleas barriales y comunitarias.

La convocatoria se realizará a:

- ✓ Ciudadanía en general.
- ✓ Autoridades locales.
- ✓ Representantes comunitarios.
 - ✓ Organizaciones barriales.

2.- Registro de participantes.

Se procederá al registro de las personas asistentes al evento en hojas de registro previamente elaboradas para el efecto.

3.- Duración.

El proceso de rendición tendrá una duración aproximada de dos horas.

4.- Mesas Temáticas.

Se conformarán mesas temáticas en donde la ciudadanía pueda expresar sus opiniones, con el objetivo de recoger las sugerencias con respecto al informe presentado y realizar aportes al mismo y a la gestión en general.

Las observaciones serán recogidas en un documento previamente elaborado para posteriormente ser sistematizadas y tomadas en cuenta para su inclusión en el informe de rendición de cuentas ante el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

Estas mesas se conformarán con la participación de los asistentes a la rendición de cuentas, en función a la afinidad y relación de sus actividades a la mesa temática.

5.- Agenda tentativa.

La Agenda tentativa para la propuesta de Rendición de cuentas será decisión y planificación del Equipo de Rendición de Cuentas, que dentro del GAD municipal que aplica los modelos de gestión similares al propuesto deberá ser el Equipo de Gobierno sugerido en el Organigrama Estructural, mismo que deberá coordinar con las diferentes direcciones la información y a su vez podrá realizar trabajos de control de las actividades a las mismas. Siendo este el único responsable. Deberá contener. Duración en minutos de cada área y actividad, y la descripción de la acción a desarrollar.

4.2.3 Uso de las tecnologías de la información y comunicación. -

4.2.3.1 Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TI Cs)

La utilización de herramientas TIC para mejorar la administración de la Municipalidad es importante, pues determina las capacidades institucionales para incluir la implementación de servicios electrónicos como parte de la gestión Municipal. El uso de Intranet, sistemas de gestión documental, la incorporación de sistemas especializados, son instrumentos utilizables para la automatización de los procesos.

Lo que se puede establecer como esfuerzos para acercar la administración a la ciudadanía a través de las tecnologías de la información en el Municipio de Riobamba, son los portales de comentarios ciudadanos, que se ejercen a través de internet, cabe destacar, que la cobertura con que cuenta el Cantón Riobamba es del 80% aproximadamente, que cubre desde la parte central de la ciudad (sector el termina l) hasta el barrio de la Inmaculada en zona del sur.

4.3 USO DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACION

4.3.1 Misión y Visión

Misión. Contar con canales oficiales de información y comunicación digital institucional a través del uso de redes sociales, evitando rupturas comunicacionales,

donde los mensajes sean transmitidos en forma efectiva y se genere al mismo tiempo la interacción con la ciudadanía.

Visión. Que el GADM Riobamba sea reconocido como una institución democrática, participativa, incluyente, generadora de confianza, credibilidad y compromiso; alcanzando cada día mayores niveles de productividad, transparencia y eficiencia en su gestión institucional.

OBJETIVOS

Fortalecer la gestión de la comunicación interna y externa del GADM de Riobamba, mediante la utilización de herramientas digitales a través de redes sociales generando comunicación interactiva con los usuarios internos y ciudadanía en general, de los servicios, acciones y obras que ejecuta el GADM de Riobamba,

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Es importante crear herramientas de comunicación que mejoren los flujos de información entre departamentos y la relación entre nuestro público interno para mejorar el nivel de productividad

Fortalecer la cultura corporativa con el fin de que los clientes internos se involucren e identifiquen con la institución, Producir un mayor tráfico de visitas hacia la página web del GADM de Riobamba para lograr una percepción optimista de la ciudadanía sobre la gestión de la entidad Municipal y Mejorar la imagen en nuestros grupos de interés con respecto al GADM Riobamba.

Establecer una sola cuenta oficial en cada red social que se constituya en el canal oficial de información y comunicación del GADM Riobamba con los usuarios y ciudadanía en general.

La dirección de Comunicación social institucional deberá instituir todas las herramientas digitales que utilice el GAD M Riobamba, y una misma identidad corporativa institucional, mediante la utilización de su logo oficial.

La dirección de Comunicación social Institucional, será el ente coordinador con las diferentes dependencias municipales y direcciones para la gestión y publicación de la información institucional en medios tradicionales, convencionales y digitales.

A través de la gestión de comunicación digital en redes sociales, la dirección de comunicación, deberá propiciar espacios de interacción y diálogo con la ciudadanía para conocer sus opiniones y necesidades, lo cual permitirá contar con la retroalimentación a las acciones municipales.

La dirección de Comunicación Institucional será la única responsable de publicar contenidos e información oficial en redes sociales, evitando especulaciones, improvisaciones y aleatoriedad.

La dirección de Comunicación Social institucional será la encargada de determinar las normas y reglas de redacción y estilo de la información para la publicación de contenidos en redes sociales.

La información difundida en la institución sea de carácter oficial, dejando a un lado el ruido comunicacional, aleatoriedad, improvisación y espontaneidad en las actividades comunicativas.

Líneas estratégicas Con el fin de ver cumplidos dichos objetivos, se delimitarán dos líneas estratégicas diferenciadas que conformarán el Plan de Comunicación Externo del GADM de Riobamba. Es así que para que las dos líneas estratégicas mencionadas a continuación puedan verse cumplidas deberán ser desarrolladas paralelamente y de un modo organizado.

1. Se mantendrán entonces las funciones tradicionales de difusión de información, a través de prensa y los medios de comunicación locales, mismos que poseen gran acogida por la ciudadanía, así como también siendo parte en eventos y actividades de toda índole mejorando las relaciones de comunicación del GADM de Riobamba, promoviendo la participación de los ciudadanos en el GAD y mejorando la percepción que la ciudadanía tiene de la institución.

2. Se reforzará la actividad de comunicación presente en las redes sociales específicamente en Facebook, Twitter y YouTube, obteniendo una participación por parte de los usuarios y siendo parte de una vía de comunicación eficiente, directa, flexible y que actué en ambas direcciones, tratando de que exista un equilibrio en la información.

LOGOS IDENTIFICATIVOS

En la gestión de la comunicación digital, a través de las diferentes herramientas, el GADM de Riobamba, deberá manejar una igual identidad corporativa, utilizando su logo oficial que le permita su identificación e imagen corporativa eficiente.

COMUNICACIÓN

Es importante que la comunicación en redes sociales sea de forma clara, transparente, respetuosa y cercana, además deberá hacer sentir al usuario cómodo y propiciar su participación e interacción dentro de la red social, los datos informativos deberán ser veraces y adecuados, mismo que se rige al procedimiento a seguir en cada una de las redes sociales, tales como Facebook, Twitter y Youtube.

Se determina que las redes sociales tienen mayor acogida por parte de la ciudadanía; lo cual permite ofrecer a los usuarios un acceso ágil y directo de las noticias trascendentales emitidas por el GADM de Riobamba. La cual no estará diseñada con el fin de sustituir a la página Web sino de ser su complemento. Será entonces un contacto permanente con la ciudadanía lo que hará posible la evaluación de sus necesidades y la fidelización de los mismos.

A continuación se determinan los lineamientos y metas del manejo de las redes sociales sean estas, Facebook, Twitter y YouTube, mismo que deberá ser manejado por el responsable de la dirección de comunicación social del GADM Riobamba.

- 1- Mejorar la imagen del GADM de Riobamba para hacerla más confiable.
- 2- Compartir contenidos Institucionales.
- 3- Promocionar y difundir obras, actividades y eventos organizados por el GADM de Riobamba.
- 4- Ampliar el número de seguidores de la página.

- 5- Formar una comunicación directa con la ciudadanía.
- 6- Conocer a la ciudadanía a través de los comentarios, críticas y sugerencias.

RESPONSABLE

Las redes sociales estarán dirigidas por el responsable de la dirección de comunicación social del GADM de Riobamba, o a su vez por los trabajadores de esta dirección los cuales estarán autorizados de hacerlo.

Es importante mencionar que únicamente el administrador de la página será el responsable de cambiar la imagen de la institución después de analizar minuciosamente el mensaje que se desea dar.

Aspecto general de las cuentas: Con el objetivo de seguir las pautas de identidad corporativa en todos los perfiles sociales del GADM de Riobamba en las redes sociales será el siguiente: Nombre: GADM de Riobamba

Imagen de representación: Será el escudo de Riobamba Web de referencia: Página web del GADM de Riobamba

Localización: ciudad de Riobamba, calles Cinco de Junio y Primera Constituyente

Descripción breve: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la ciudad de Riobamba, en contacto con la ciudadanía.

Fotografía de portada: Variable, pero siempre deberá tener el logo del GADM Riobamba.

Tanto en Facebook, Twitter y Youtube se dará prioridad a la publicación de las actividades Avisos importantes, Horarios de eventos, Gestiones por parte de la alcaldía, Obras realizadas o por realizar, Imágenes y frases de motivación es importante que tenga temas a fines a los expuestos.

La imagen de portada: Deberá cambiarse una vez al mes y además estas deberán ser de acuerdo a la celebración de las festividades del calendario, en cada una de las redes sociales.

Secciones periódicas: Es importante conocer datos relevantes de Riobamba, Ecuador y del mundo es por ello que se postearan diariamente frases tales como: “Un día como hoy.....” refiriéndose a una figura notable del mundo. “Una mirada al pasado... ” Refiriéndose algún hecho, creación o invento del pasado en la ciudad. “Conoce Riobamba...” la cual tendrá información turística de la ciudad.

Frecuencia de actualización de los mensajes: Es importante estar presente en la mente de los usuarios, es por ello que la frecuencia de actualización de las páginas se realizará diariamente, cinco veces al día como mínimo

Estilo y ética de los mensajes, comentarios, respuestas y demás

Las características que se deben tomar en cuenta al presentar los contenidos serán los siguientes: - Transparencia - Confianza - Respeto - Participación - Neutralidad y objetividad Interacción con otros perfiles y con el usuario

a. Con el usuario - Es importante responder siempre a los mensajes, los cuales intentarán responder en 24 horas. - Se responderá a los comentarios de los usuarios siempre que deseen alguna explicación adicional a la noticia expuesta. - La respuesta será breve y concisa, en un tono siempre respetuoso. - Se evitarán los comentarios personales y la implicación emocional del responsable de la red social. - El tono de la respuesta, aunque amable y sencillo, mantendrá el carácter de institucional en todo momento.

b. Con otros perfiles - Es importante no reutilizar la información de páginas ajenas. - Buscar originalidad en los mensajes emitidos, tanto en el contenido como en las imágenes. - Seguir perfiles similares para evitar contenidos que se les parezcan.

Selección de contactos o grupos no se tendrá que formar parte de ningún grupo, sea que se nos haya incluido o invitado, se deberá realizar diariamente una revisión para abandonar aquellos grupos en los que se nos haya incluido. Etiquetas Será de gran

importancia tomar en cuenta las etiquetas que se realicen en fotografías que no sean del conocimiento, para ello se procederá a desactivar y eliminar toda etiqueta.

Para la promoción del perfil La indicación “Síguenos en...” deberá estar presente en la página Web del GADM de Riobamba, en las firmas de correos electrónicos de todo el personal del GADM Riobamba, así como en hojas membretadas, folletos y cualquier material impreso e informativo de la institución.

Se dará mayor visibilidad al GADM de Riobamba siguiendo las siguientes recomendaciones:

Escoger el mejor horario para postear.

Utilizar imágenes atractivas en sus publicaciones.

El contenido en texto debe ser limitado, privilegiando las imágenes y videos cortos.

Definición En la actualidad con el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, las sociedades modernas guían sus actividades fundamentalmente a través la comunicación digital, siendo parte de ella precisamente las redes sociales, debido a que se van constituyendo en una poderosa herramienta de comunicación e información en la gestión

Es importante proveer cada detalle es por ello que con el motivo de permanecer en la mente de los seguidores, se debe personalizar la página es decir, la dirección Web o de la fanpage incluirá, por lo general, palabras, cifras o símbolos “amigables” para los buscadores, incluir un mapa de la ubicación del GADM Riobamba ayudará a ser localizados de una mejor manera.

Jerarquizar correctamente la información de la fanpage del GADM Riobamba.

Conectar o vincular Facebook con las otras redes sociales en uso y el portal web institucional.

Implementar una frecuencia de publicaciones y cumplir a cabalidad continuamente. Programar publicaciones con anterioridad, con el fin de que la información sea obtenida en fechas adecuadas y no tardías.

Comentar en páginas afines con el objetivo de llegar a un público más amplio.

Número de publicaciones, Número de likes, Número de publicaciones compartidas, Informes detallados sobre el público, localización, etc.

Buenas prácticas para generar contenido - en Facebook Para que el contenido difundido por el Gobierno Municipal sea original y útil a los ciudadanos es necesario cumplir con las siguientes especificaciones: Cambiar constantemente el modo de la presentación de información y estados.

Utilizar cada una de las herramientas que Facebook proporciona.

Subir fotos actualizadas de la gestión y las actividades que realiza el municipio diariamente.

Crear encuestas de un tema determinado.

Socializar eventos próximos que la municipalidad este realizando, como festividades, congresos entre otros.

Acompañar los estados con imágenes o videos de manera que el mensaje difundido sea más llamativo y efectivo,

Respetar al público no eliminar las críticas o sugerencias. La información difundida por el Municipio siempre tendrá sus respuestas tanto positivas como negativas es importante transformar lo negativo a positivo recalando cada una de las inquietudes realizadas mediante los comentarios y aclarando sus respuestas.

Responder las consultas: las inquietudes realizadas por los ciudadanos es la base fundamental de la respuesta al contenido que se difunde en Facebook, por lo tanto es necesario mantener el contacto y responder siempre.

No intervenir demasiado rápido: Dejar que exista la conversación entre usuarios con el fin de conocer de manera más amplia sobre sus inquietudes y requerimientos. Todo depende generalmente del contenido difundido ya que hay estrategias que requieren de un monitoreo

Compartir contenido exclusivo: Crear álbumes de fotos en donde se identifique las actividades que el GADM de Riobamba realiza como eventos en el cual los seguidores de Facebook puedan interactuar.

Cuidar la ortografía y gramática: Es uno de los grandes riesgos que se tiene al publicar información, es importante verificar bien la información antes de difundirla.

Malas prácticas para generar contenido en Facebook: No utilizar el mismo contenido que en otras redes: es necesario que la información que se difunda no sea igual a la que se utiliza en todas la redes sociales ya que las personas no tomarán gran importancia en leerla.

No programar todo el contenido: Contemplar factores externos de las actividades realizadas por el Gobierno Municipal para interactuar a la ciudadanía y al público en general.

Evitar publicar demasiada información en el mismo día, al igual que otras redes sociales no es necesario publicar información a cada instante debido a que se vuelve fastidioso.

Por otro lado si la gestión no es la adecuada, puede llegar a ser una pérdida de tiempo, es por ello que a continuación se instituyen recomendaciones para el buen manejo de la página.

Par crear contenido en esta red es necesario estar bien informados de cómo funciona el servicio de manera que se pueda conocer todo el ecosistema. Para ello se debe tomar en cuenta los siguientes parámetros: Interactuar con los seguidores:

El generar contenido en las redes sociales conlleva a tomar importancia al momento de responder cada uno de las inquietudes y sugerencias realizadas se puede retwittear los mensajes sin que los mismos pierdan el sentido de la frase. Por ser una red social donde

se difunde información actualizada, se debe tener en cuenta siempre la utilización de topics y no dejar de utilizarlos relacionarlos netamente con información destacada sobre las actividades inmersas con el GADM.

Brindar material exclusivo: Anunciar constantemente noticias, novedades, actividades desarrolladas en el transcurso del día de acuerdo a lo que realice la Municipalidad.

Malas prácticas para generar contenido: Al momento de especificar la información es necesario realizarlo de una manera moderada de manera que no se convierta en algo molesto para los usuarios, evitar llenar el time line de seguidores, es necesario que al tener información variada que se desea difundir se la haga cada hora, para evitar hacerlo todo junto puede resultar fastidioso para quienes lo leen.

Evitar las abreviaturas: para que el contenido y mensaje que se desea difundir genere una buena aceptación por los usuarios es necesario que se lo realice de manera clara sin ningún tipo de abreviaturas.

El uso del lenguaje: el uso del lenguaje debe ser correcto. • Evitar acortaciones y errores lingüísticos. • Presentar textos legibles y entendibles.

Cuenta inactiva: una cuenta al no utilizarla más de seis meses se considera inactiva.

Se recomienda publicar de dos a seis Tweets diarios. • Los fines de semanas días festivos feriados no es necesario actualizarlo diariamente.

El perfil de Twitter debe seguir activamente a otros departamentos, organizaciones y seguir los diferentes perfiles que GADM Riobamba mantiene dentro del Twitter.

YouTube es una red social en donde se pueden compartir diferentes tipos de videos con contenido variado, el disponer de un canal corporativo en YouTube ayuda a propulsar el marketing de contenidos a otro nivel.

Dentro del Plan Anual de Inversión del Gobierno Municipal de Riobamba, se destaca los siguientes rubros que se presenta a continuación:

EJE: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

OBJETIVO

Durante los próximos 4 años la Municipalidad de Riobamba implementará una estructura en sintonía con el modelo de desarrollo; contará con talento humano comprometido y con competencias fortalecidas para llevar adelante procesos administrativos, financieros, técnicos, y de movilización de recursos, ágiles y oportunos; con reportes y flujos de información que responden a los requerimientos institucionales que mejoren la gestión de los objetivos programáticos del plan estratégico institucional

PROYECTO	COMPONENTES / ACTIVIDADES	TOTAL
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL Y CANTONAL INVERSIÓN 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna • Comunicación Externa 	\$ 412.998,27

Fuente: Información proporcionada por la dirección financiera
 Elaborado Por: Mentor. C. 2017

MATRIZ DEL PLAN DE COMUNICACIÓN SOCIAL

LÍNEA ESTRATEGICA	OBJETIVO	RECURSOS	INDICADORES
Difusión de información y actividades del GADM de Riobamba de manera ON-line.	Mantener un contacto fluido mediante la red social de Facebook	Informes diarios con información actualizada.	Porcentaje de acogida de la información.
ESTRATEGIA	Twitter y Youtube mejorando la relación del GADM de Riobamba con la ciudadanía, periodistas y medios relevantes de la ciudad.		
Optimización de la comunicación externa tradicional, mediante la publicación de información.			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTOS	
Promover la presencia regular del GADM de Riobamba mediante información relevante.	Dirección de comunicación social del GADM de Riobamba	\$450	
Estructurar un cronograma de visitas a Facebook Twitter y Youtube para anunciar noticias y eventos organizados por el GADM Riobamba		\$350	
Facilitar la información		\$800	

mediante las actividades que se realizan a diario por el GADM Riobamba.		
Monitorear el impacto conseguido en la ciudadanía, por la utilización de los medios tradicionales de comunicación de la localidad.		\$2000
Realizar el análisis y evaluación del monitoreo		\$800
TOTAL		\$4.400

Fuente: Investigación

Elaborado Por: Mentor. C. 2017

LÍNEA ESTRATEGICA OBJETIVO RECURSOS INDICADORES Difusión de información y actividades del GADM de Riobamba de manera ON- line, para mantener un contacto fluido mediante las redes sociales de Facebook, Twitter y Youtube mejorando la relación con la información interna, externa del GADM de Riobamba, con periodistas y medios relevantes de la ciudad. Informes diarios con información actualizada. Porcentaje de acogida de la información estrategia, optimizando la comunicación externa tradicional, mediante la publicación de información en las redes sociales.

ACTIVIDADES, RESPONSABLE Y COSTOS.- Promover la presencia regular del GADM de Riobamba mediante información relevante. Departamento de comunicación del GADM de Riobamba \$450, Estructurar un cronograma de visitas a Facebook Twitter y Youtube para anunciar noticias y eventos organizados por el GADM Riobamba \$350, Facilitar la información mediante las actividades que se realizan a diario por el GADM Riobamba. \$800 Monitorear el impacto conseguido en la ciudadanía, por la utilización de los medios tradicionales de comunicación de la localidad. \$2000, Realizar el análisis y evaluación del monitoreo \$800. Recursos establecidos de acuerdo al Plan Anual de Inversión del Fortalecimiento Institucional en

el proyecto estrategia de comunicación para el fortalecimiento de la imagen institucional y cantonal inversión 2017.

4.3.2 Calidad normativa y simplificación administrativa.

El Municipio de Riobamba cuenta con una legislación interna dispersa y que es indispensable compilar, ordenar y depurar la misma. Teniendo en cuenta que es necesaria que las ordenanzas emitidas por el Concejo Cantonal sean debidamente conocidas por los habitantes del Cantón, y que pueda establecerse con claridad cuáles de ellas se encuentran vigentes y deben aplicarse a cada caso concreto.

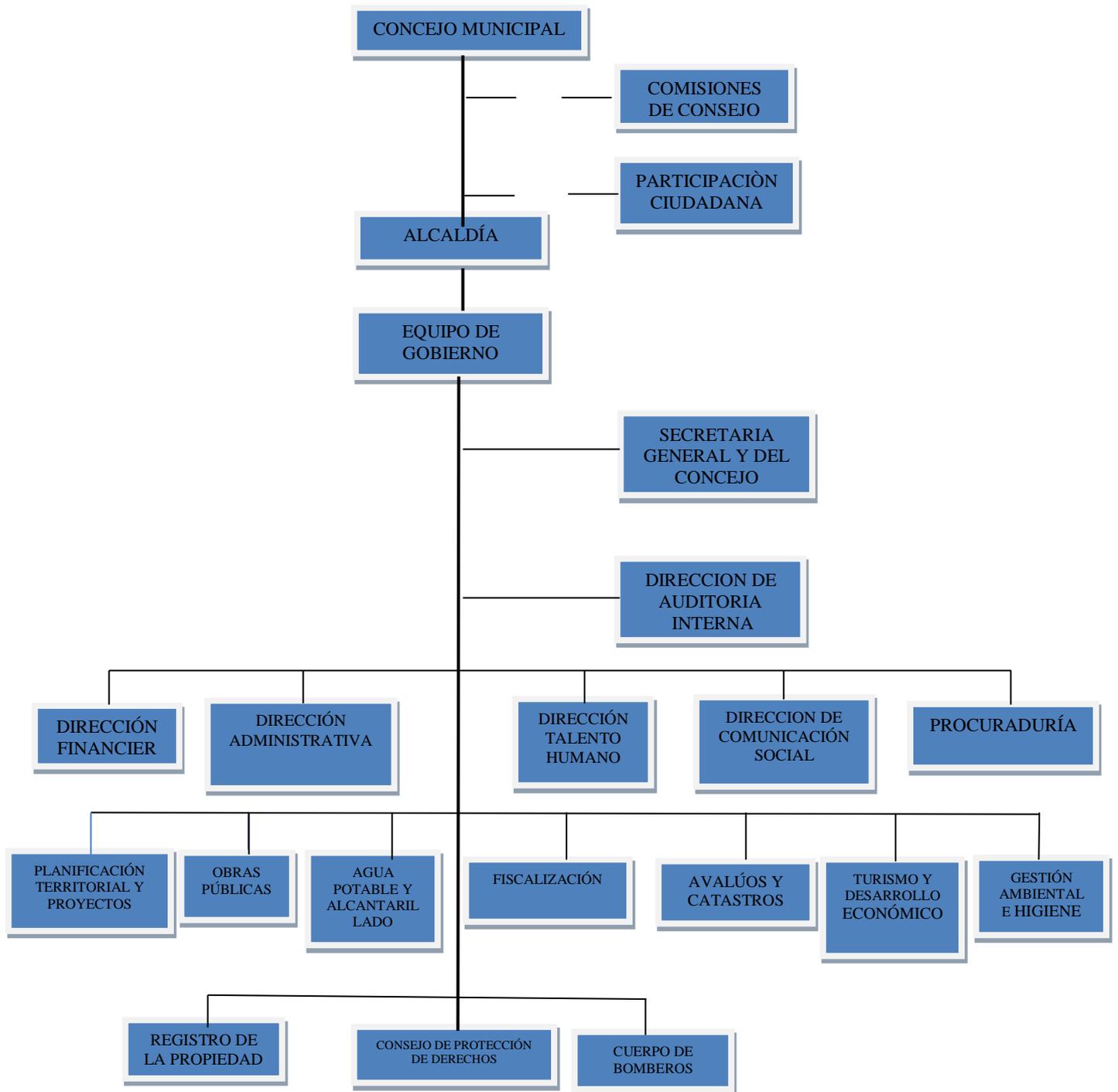
Para ello debe darse un orden claro y sistemático a todas las ordenanzas que al momento se encuentran vigentes en el Cantón Riobamba, siendo facultad legislativa del Concejo Cantonal el aplicar los procedimientos institucionales a través de ordenanzas, reglamentos, resoluciones y acuerdos, y en ejercicio de las atribuciones que le confieren el artículo 254 de la Constitución de la República del Ecuador, se ha emprendido la creación del Código Municipal del Cantón Riobamba que servirá para agrupar orgánica y metodológicamente la legislación municipal vigente.

Actualmente, la información referente a la Nueva Gestión Pública se está recopilando, es así que el presente trabajo es una de las labores que ayudará a desvelar los elementos necesarios para desarrollar el presente concepto, la mayor dificultad que se presenta es que no se cuenta con una sistematización de la información y por ende no se puede establecer un mayor número de resultado.

4.3.2.1 Propuesta de Organigrama Estructural. -

El presente Organigrama Estructural se lo propone con la finalidad de generar procesos que permitan establecer las relaciones interdepartamentales para brindar servicios de calidad, y acordes a lo que establece la actual normativa vigente. Que para el caso de los GADs se encuentra establecido en la Constitución y el COOTAD.

Gráfico 25: Propuesta de Organigrama Estructural del GADM del Cantón Riobamba



Fuente: Investigación

Elaborado Por: Mentor. C. 2017

Partiendo de la Propuesta del Organigrama Estructural del GADM del Cantón Riobamba se propondrá una Misión, Visión y valores para un correcto funcionamiento del GAD Municipal de Riobamba desde la alcaldía para con todas las dependencias que se encuentran vinculadas a esta. Ha de recalcarse que las actividades de las diferentes direcciones ya están determinadas en la ley, y controladas por los diferentes entes

encargados y con esta competencia, como son Auditoría Interna, Auditoría Externa, Contraloría, participación ciudadana, para fines de esta investigación se propone.

Misión Propuesta:

“Construir el bienestar de la sociedad del cantón Riobamba a través de la dotación de obras y servicios públicos, desarrollo humano, social, ambiental y productivo, para promover de manera integral y sustentable manejo de la calidad de vida, con participación y equidad para sus habitantes”.

Visión Propuesta:

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, se constituirá en un ejemplo desarrollo local y contará con una organización interna eficiente, generadora, de productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad, para convertirse en un polo de desarrollo que crezca en forma planificada con aprovechamiento sustentable de sus recursos, con la dotación de servicios básicos y el equipamiento urbano funcional poseedora de un gobierno democrático y una ciudadanía corresponsable y participativa en la gestión del desarrollo con equidad.”.

Valores y Principios:

Honestidad. Los funcionarios y personal de la Municipalidad de Riobamba realizan sus acciones con honestidad y coherencia, generando legitimidad y confianza en la ciudadanía.

Responsabilidad. Los servidores municipales desarrollan su trabajo y cumplen con sus funciones en forma efectiva, eficiente y oportuna, teniendo como prioridad lograr el bienestar de los vecinos.

Transparencia. La Municipalidad realiza su gestión haciendo uso racional y transparente de los recursos financieros, para realizar la ejecución de obras, programas de beneficio social y dotación de servicios públicos.

Respeto. En el quehacer diario de la Municipalidad se garantiza, por parte de los servidores, una comunicación de respeto y rectitud hacia todos los usuarios que demandan atención, sin importar su condición social, creencias religiosas o políticas, o su pertenencia étnica y cultural.

Eficiencia. Se garantiza la mayor celeridad en los trámites y gestiones municipales, brindando servicios de calidad a la ciudadanía del cantón.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba, está integrado por los siguientes procesos, mismos que se sustentan en las competencias asignadas por el COOTAD a los diferentes GAD's, sean estos Municipales como Provinciales. Afectando de este modo en forma directa a las diferentes Juntas parroquiales del territorio.

4.3.2.2 Procesos gobernantes en base a lo dispuesto por el COOTAD.

Gestión del Direccionamiento Político y Estratégico

Unidad: Alcaldía

Responsable Alcalde

Misión: Dirigir, controlar y evaluar la gestión municipal

Productos

- ✓ Informes del seguimiento a la planificación institucional
- ✓ Informes del seguimiento y cumplimiento de objetivos
- ✓ Informes consolidados de la gestión municipal.

4.3.2.3 Adecuado Sistema de Organización y Funcionamiento de los Equipos de Gobierno,

Este sistema es clave para el mejor funcionamiento del GAD Municipal, los criterios claves para mejorar la organización y el funcionamiento del equipo de gobierno

- **Organizar y estudiar racionalmente los procedimientos de adopción de decisiones.**

La visión jurídica es absolutamente insuficiente como instrumento organizativo, hay que trabajar, cumpliendo las normas, pero desarrollando una lógica organizativa, que permita hacer rápidamente las cosas de puro trámite y poder dedicar tiempo de reflexión suficiente a los temas importantes.

- **Mejorar la eficacia de las relaciones con los ciudadanos.**

Hay que desarrollar técnicas de Marketing para conocer lo que desean los ciudadanos y relacionarnos con ellos. Estas técnicas son necesarias para que los políticos y el personal del Municipio sepan conectarse con los ciudadanos y usuarios de los servicios municipales. Un gobierno no solo tiene que gestionar, tiene que tratarse con los ciudadanos sabiendo lo que quieren.

- **Dirección de la Administración.** Hay que delegar funciones en los directivos y funcionarios. Cuanto más clara sea la relación políticos – directivos mejor será la organización. Es preciso establecer normas organizativas (ordenanzas – resoluciones administrativas). La Dirección de la Administración debe incidir en la planificación, el seguimiento y en la evaluación de grado de consecución de los objetivos.
- **Trabajo estratégico.** En este espacio se deben establecer las prioridades para la ciudadanía es decir que es lo más importante para la mayoría social, para lo cual se definen los ejes en los cuales va a trabajar la Administración Municipal, estos son:

Gráfico 26: Sistema de Organización y Funcionamiento



Fuente: Investigación.

Elaborador por: Mentor. C. 2017

- **Toma de Decisiones.** Para que el equipo de gobierno pueda tomar una decisión muy importante de forma adecuada se requiere:
 - a) Un nivel de información previa
 - b) Tiempo para reflexión
 - c) Remitir propuestas con al menos dos semanas de antelación
 - d) Ofrecer varias alternativas o posibilidades
 - e) Disponer de tiempo de calidad, sin interrupciones para tomar la decisión.

4.3.2.4 Adaptación del GAD municipal a las nuevas demandas sociales.

La normativa legal que rige a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, el COOTAD ha permitido el asumir nuevas competencias por lo que se debe considerar:

- Los ciudadanos exigen a la Administración más cercana, el Municipio, sin distinguir de quien es la competencia.
- El Municipio debe ser una organización que escuche la voz de sus ciudadanos, para poder satisfacer las necesidades de sus usuarios.

- Los políticos desean atender las exigencias ciudadanas sin una valoración de si la competencia es municipal o de otra administración. Esta valoración previa es imprescindible: el asumir un servicio nuevo puede deteriorar a otros servicios que se estén prestando.
- El Municipio tienen que adaptarse a los cambios tecnológicos. Las Administraciones Públicas tienen que competir cada día con el sector privado en la prestación de servicios esenciales, como son servicios sociales, la seguridad y la educación, entre otros.
- Transformar con la participación de todos, el funcionamiento del GAD municipal debe ser objetivo prioritario.

1.2.Gestión de Auditoría Interna

Unidad: Auditoría Interna

Responsable: Auditor General Interno

Misión: Vigilar, verificar y evaluar la correcta aplicación de la Constitución, leyes, códigos, reglamentos, ordenanzas y normas en los procedimientos administrativos y financieros de la institución.

Atribuciones y Responsabilidades

- ✓ Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, las Leyes, Códigos, Ordenanzas y demás normativa vigente.
- ✓ Asesorar, asistir y prevenir sobre riesgos a los administradores de los recursos públicos
- ✓ Elaborar la planificación anual del trabajo
- ✓ Realizar el control posterior interno.

Productos

- ✓ Plan Anual de Trabajo
- ✓ Informes de verificaciones especiales
- ✓ Informes de exámenes especiales

4.3.2.5 Procesos habilitantes de apoyo

Dirección Financiera

Tabla 18: Proceso: Gestión Financiera.

ANTES		DESPUÉS	
LO ESTABLECIDO EL COOTAD		PROPUESTA INVESTIGACIÓN	
MISIÓN	Administrar, gestionar y Controlar eficiente y eficazmente los ingresos, gastos y financiamiento de la institución		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES		PRESUPUESTO	POLITICAS DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, las Leyes, Códigos, Ordenanzas y demás normativa vigente. b) Programar, dirigir y controlar las actividades económicas y financieras de las unidades de Presupuesto, Contabilidad, Rentas, tesorería y Bodega de conformidad con las políticas gubernamentales, leyes, normas, ordenanzas y reglamentos pertinentes. c) Dirigir, elaborar y suscribir los estados financieros de 	PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia municipal ✓ Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas con el menor costo y el mayor beneficio. ✓ Elaborar y ejecutar Proformas y reformas presupuestarias acordes al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

	<p>la institución y remitir a los órganos de control</p> <p>d) Ordenar pagos previa autorización de la alcaldesa o alcalde</p> <p>e) Dirigir la elaboración de la proforma y reformas presupuestarias, en coordinación con las demás unidades de la Institución.</p> <p>f) Aprobar el flujo de caja y programación de obligaciones internas y externas</p> <p>g) Asesorar y controlar el cumplimiento de convenios de pagos tributarios</p> <p>h) Dirigir, aprobar y controlar los movimientos presupuestarios, contables y económicos de manera oportuna enmarcados en las normas vigentes.</p> <p>i) Dirigir la oportuna aplicación de las normas de control interno de los recursos financieros de la institución</p> <p>j) Controlar y custodiar pólizas de garantías de los contratos de obras, bienes y servicios.</p> <p>k) Dirigir, controlar y ejecutar las obligaciones tributarias del cantón</p> <p>l) Conocer y resolver los asuntos de carácter tributario que corresponda a la institución, acorde a las normas legales y vigentes.</p> <p>m) Preparar la estadística de cumplimiento tributario</p> <p>n) Recaudar los tributos: impuestos, tasa, contribuciones especiales de mejoras, y demás derechos que correspondan al Municipio, de conformidad con el COOTAD.</p> <p>o) Sugerir y gestionar fuentes de financiamiento para la institución</p>	<p>✓ Dictar normas técnicas complementarias a las establecidas por el organismo ejecutivo, para la formulación, programación de la ejecución, modificaciones y evaluación del presupuesto de la institución.</p> <p>✓ Emitir informes de programación, formulación, ejecución, evaluación y liquidación presupuestaria, para una adecuada y oportuna toma de decisiones.</p>
--	---	--

	<p>p) Administrar y controlar los bienes de larga duración, bienes de control administrativo y suministros y materiales de la institución</p> <p>q) Preparar y presentar informes financieros y otros análisis presupuestarios, contables y económicos requeridos por las Autoridades</p> <p>r) Las demás que sean asignadas por la autoridad.</p>		
		<p>C O N T A B I L I D A D</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer y ejecutar procedimientos de Control Interno previo y concurrente integrado para la contabilización de las transacciones, que garanticen la utilización adecuada de los recursos ✓ Proporcionar la información necesaria y oportuna que facilite la toma de decisiones en la municipalidad ✓ Llevar la contabilidad de manera automatizada de acuerdo a las normas contempladas por el ente regulador de las finanzas ✓ Estudiar y proponer recomendaciones a los sistemas y procedimientos contables ✓ Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria anual, y su ejecución, en coordinación con el Departamento de Tesorería ✓ Verificar la disponibilidad de fondos, los compromisos y pagos que realiza la municipalidad

		T E S O R E R I A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar y dirigir los procesos de recaudación de fondos que le corresponden a la municipalidad, así como aquellos que pertenecen a terceros de conformidad con la Ley. ✓ Custodiar valores, especies valoradas, títulos de crédito y demás documentos que amparan los ingresos y egresos municipales. ✓ Elaborar proyectos de ordenanza, reglamentos, que permitan una mejora en los procedimientos de recaudación ✓ Establecer y revisar periódicamente los procedimientos técnicos – administrativos- legales para mejorar la recaudación y minimizar la cartera vencida ✓ Establecer procedimientos para la recuperación de cartera vencida conforme a la normativa vigente, que consideren facilidades acordes a la capacidad de pago de los contribuyentes. ✓ Reforzar los procedimientos de control interno que permita contar con la documentación de soporte necesaria para el pago de las transacciones realizadas en el GADM de Riobamba.
		R E N T A S	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinación de manera equitativa y justa de los tributos municipales, sin discriminación o diferenciación alguna. ✓ Coordinar con el Servicio de Rentas para el establecimiento de la base de datos de los contribuyentes del cantón ✓ Actualización permanente de la base de datos de los contribuyentes del cantón ✓ Establecer procedimientos adecuados para la baja de títulos previa justificación. ✓ Propiciar la actualización oportuna de la normativa para la recaudación de tributos.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mentor. C. 2017

Gestión de Secretaría General y del Concejo

Tabla 19: Proceso: Gestión de Secretaria General y del Concejo.

ANTES		DESPUÉS	
LO ESTABLECIDO EL COOTAD		PROPUESTA INVESTIGACIÓN	
MISIÓN	Dar fe de la actividad legislativa y resolutive del Concejo Municipal y de las decisiones y resoluciones que adopte el Alcalde (sa) del cantón.		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES		PRESUPUESTO	POLITICAS DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, las Leyes, Códigos, Ordenanzas y demás normativa vigente. b) Dar fe de los actos del Concejo Municipal y del alcalde(sa) c) Actuar en calidad de secretaría en todas las sesiones ordinarias, extraordinarias y en la comisión de mesa del Concejo Municipal d) Gestionar la publicación de las normas aprobadas en la gaceta oficial municipal en el dominio web de la institución, y el registro oficial cuando corresponda. 	SECRETARIA GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de su competencia y establecer procedimientos de trabajo adecuados, que permita una oportuna atención y despacho de los asuntos del GADM de Riobamba. ✓ Mantener técnicamente la documentación necesaria para los miembros del Ilustre Concejo y convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias. ✓ Mantener un sistema adecuado de información interna como externa y previa autorización del alcalde, de los asuntos en trámite, así como de aquellos de interés institucional y que

	<p>e) Dirigir la administración del sistema único de archivo de documentación interna y externa de la Alcaldía, del Concejo Municipal y de la institución en general</p> <p>f) Dirige el control exclusivo de la documentación de la institución</p> <p>g) Administrar, dirigir y controlar la Ventanilla única de Servicios Municipales</p> <p>h) Las demás que sean asignadas por la autoridad</p>		<p>tienen que ver con la relación entre la municipalidad y la ciudadanía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Codificar los proyectos de ordenanzas ✓ Informe mensual de asistencia del cuerpo edilicio ✓ Elaboración y publicación de la Gaceta Municipal
		<p>PRO SECRETARIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actuar en calidad de Secretaria General Subrogante del Concejo, en ausencia legal del titular del puesto ✓ Recibir, registrar y despachar técnicamente la documentación generada en la Secretaría de Concejo ✓ Mantener archivos físicos y digitales de la documentación.
		<p>VENTANILLA ÚNICA DE SERVICIOS MUNICIPALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informar sobre los productos y servicios que brinda la municipalidad a la ciudadanía ✓ Atender con calidad y calidez a la ciudadanía que acude a la Municipalidad por sus servicios. ✓ Brindar la información y facilidades necesarias al contribuyente, usuario o administrado para que en el menor

			<p>tiempo posible pueda realizar su trámite.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer un buzón de quejas para la ciudadanía en caso de no haber recibido servicios de calidad. ✓ Emitir informes mensuales de trámites ingresados y atendidos por las dependencias municipales ✓ Establecer procedimientos para que la ciudadanía pueda calificar el servicio recibido por las diferentes dependencias de la municipalidad. ✓ Elaborar reportes de calificación de servicios
		SECRETARIA GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de su competencia y establecer procedimientos de trabajo adecuados, que permita una oportuna atención y despacho de los asuntos del GADM de Riobamba. ✓ Mantener técnicamente la documentación necesaria para los miembros del Ilustre Concejo y convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias. ✓ Mantener un sistema adecuado de información interna como externa y previa autorización del alcalde, de los asuntos en trámite, así como de aquellos de interés institucional y que

			<p>tienen que ver con la relación entre la municipalidad y la ciudadanía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Codificar los proyectos de ordenanzas ✓ Informe mensual de asistencia del cuerpo edilicio ✓ Elaboración y publicación de la Gaceta Municipal
--	--	--	--

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mentor. C. 2017

Diagrama 1:Fortalecimiento del àrea financiera

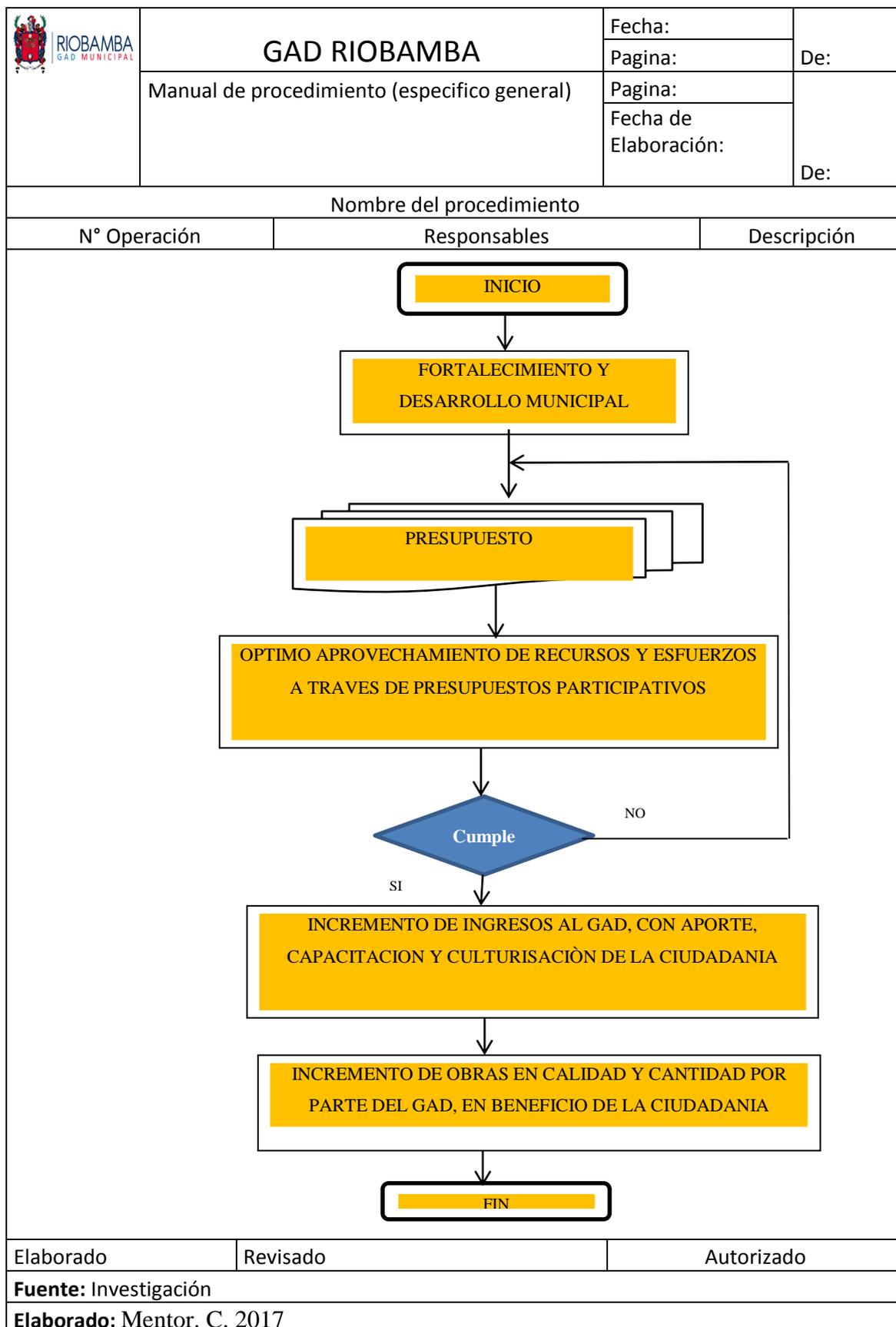


Diagrama 2: Presupuesto

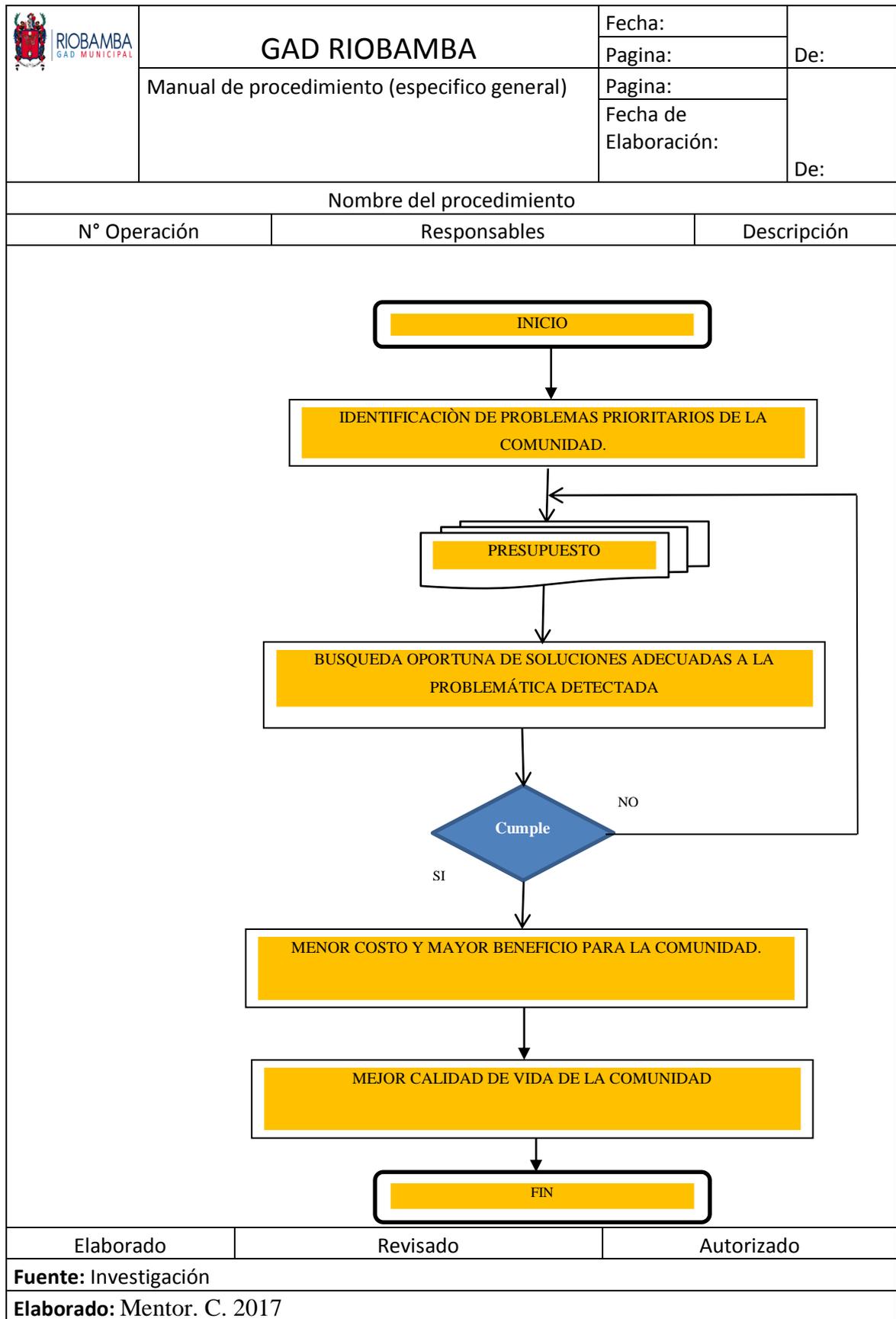


Diagrama 3: Ejecución de proformas y reformas

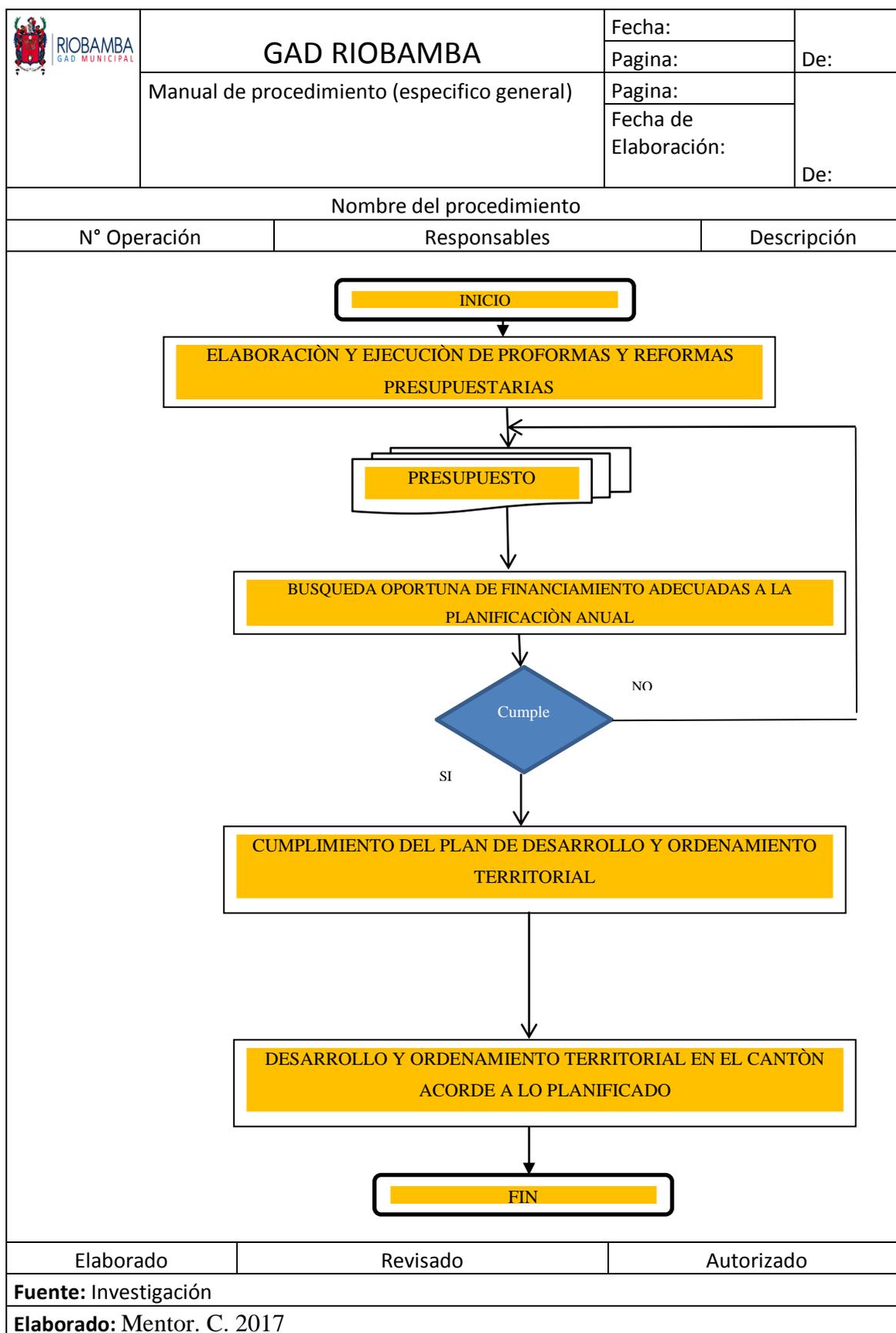


Diagrama 4: Ejecucion de procedimientos de control interno

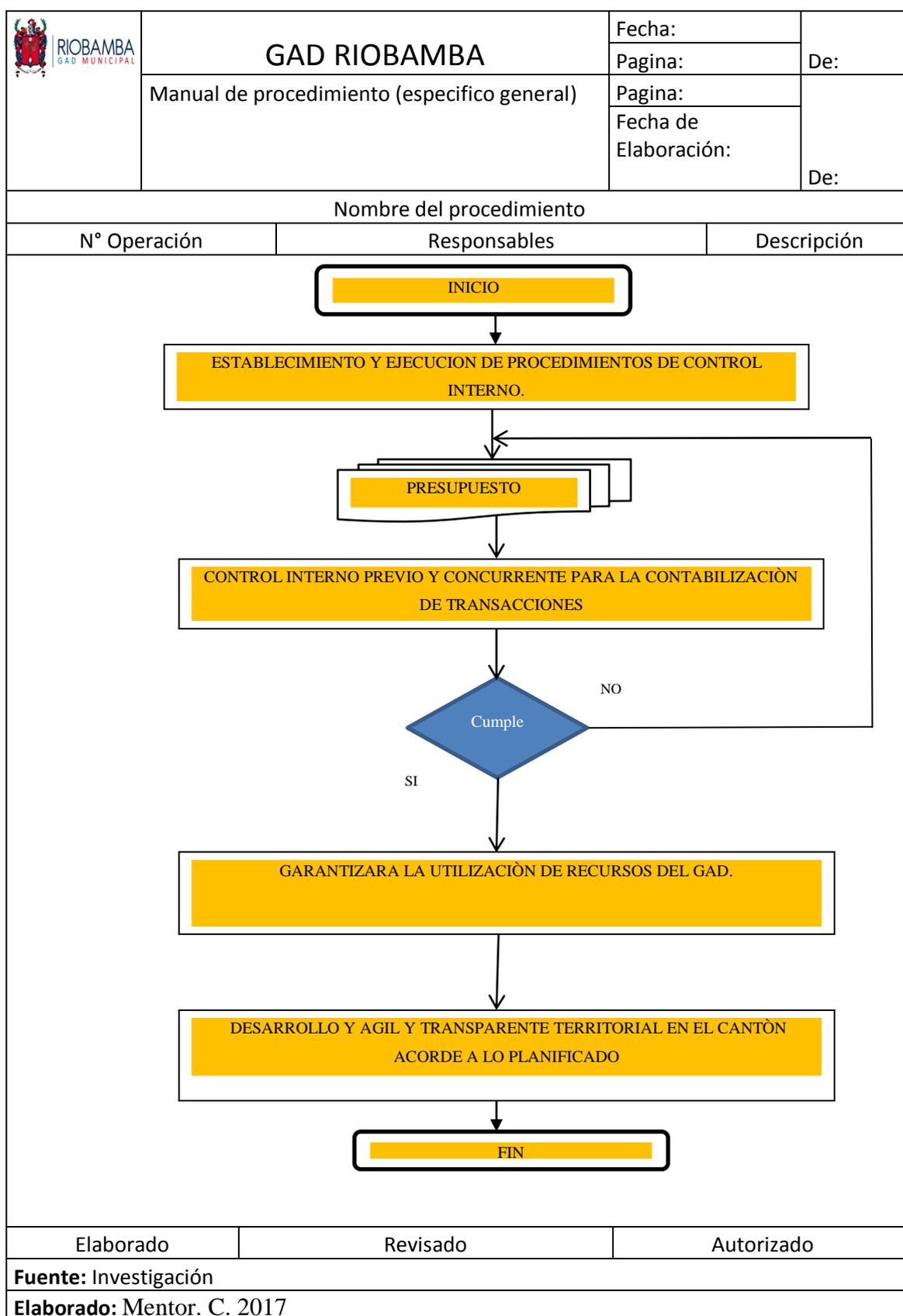


Diagrama 5: Información necesaria, clara, oportuna

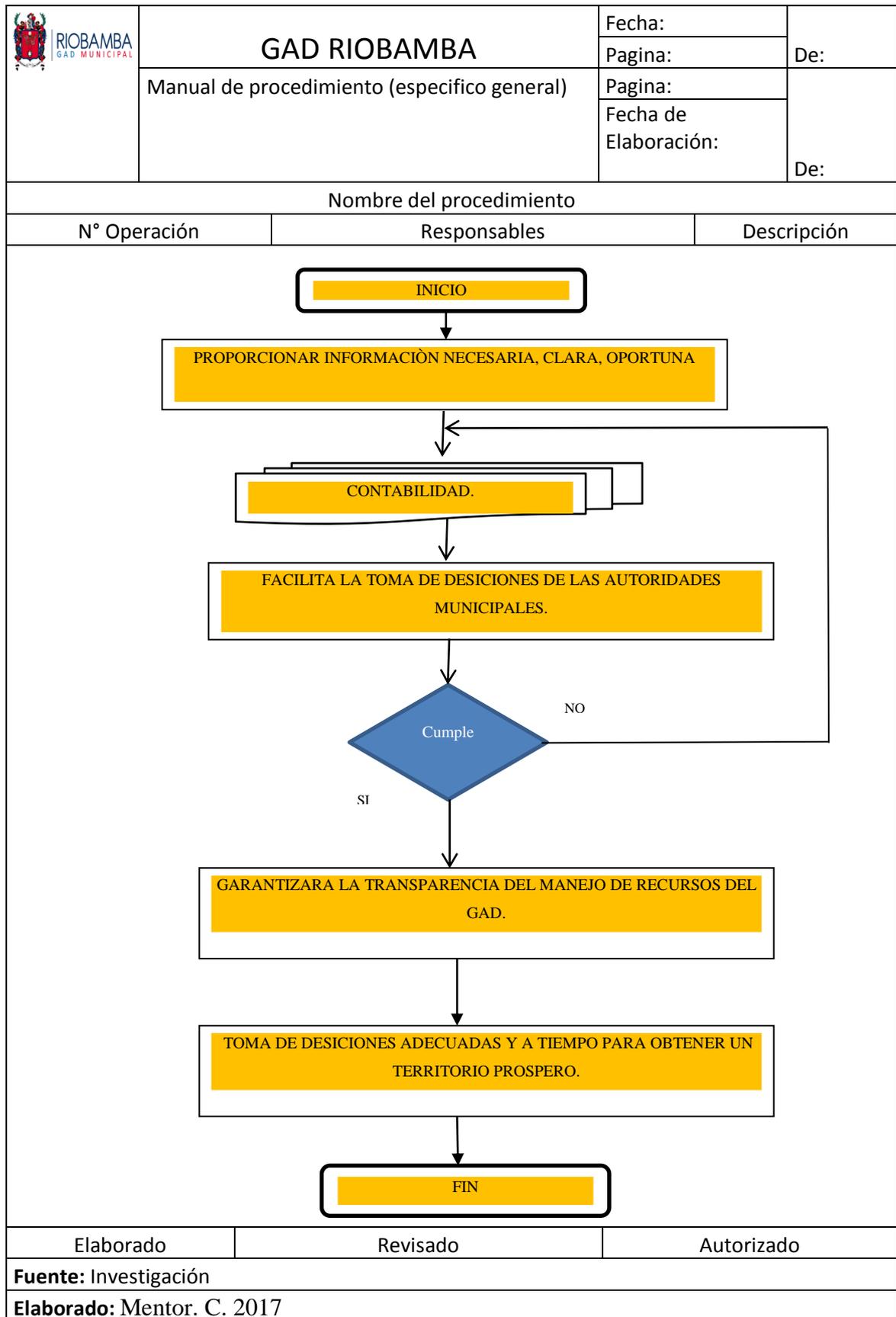


Diagrama 6: Llevar la contabilidad en forma automatizada y agil

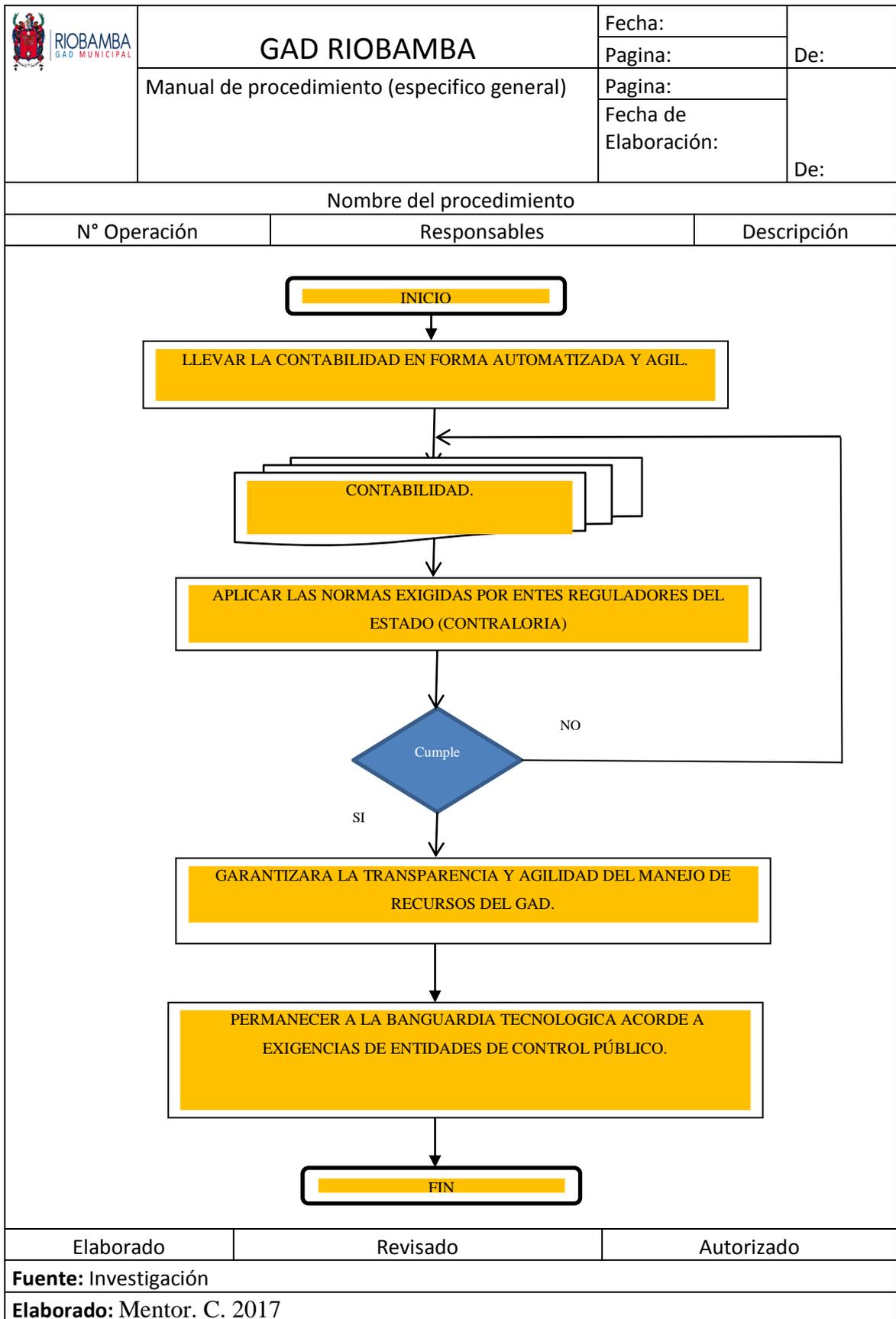


Diagrama 7: Tesorería

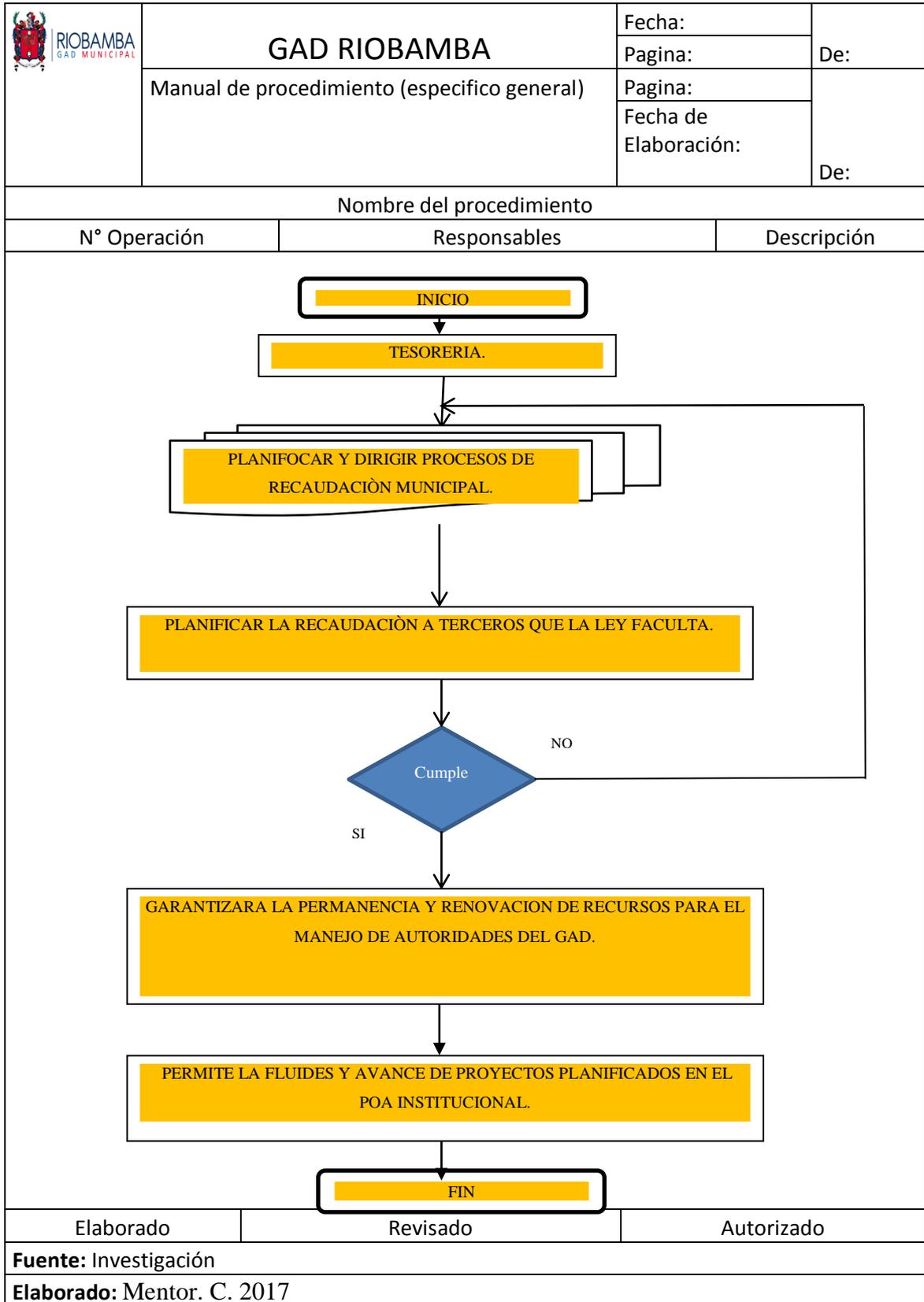


Diagrama 8: Custodia valores, especies valoradas, títulos de crédito

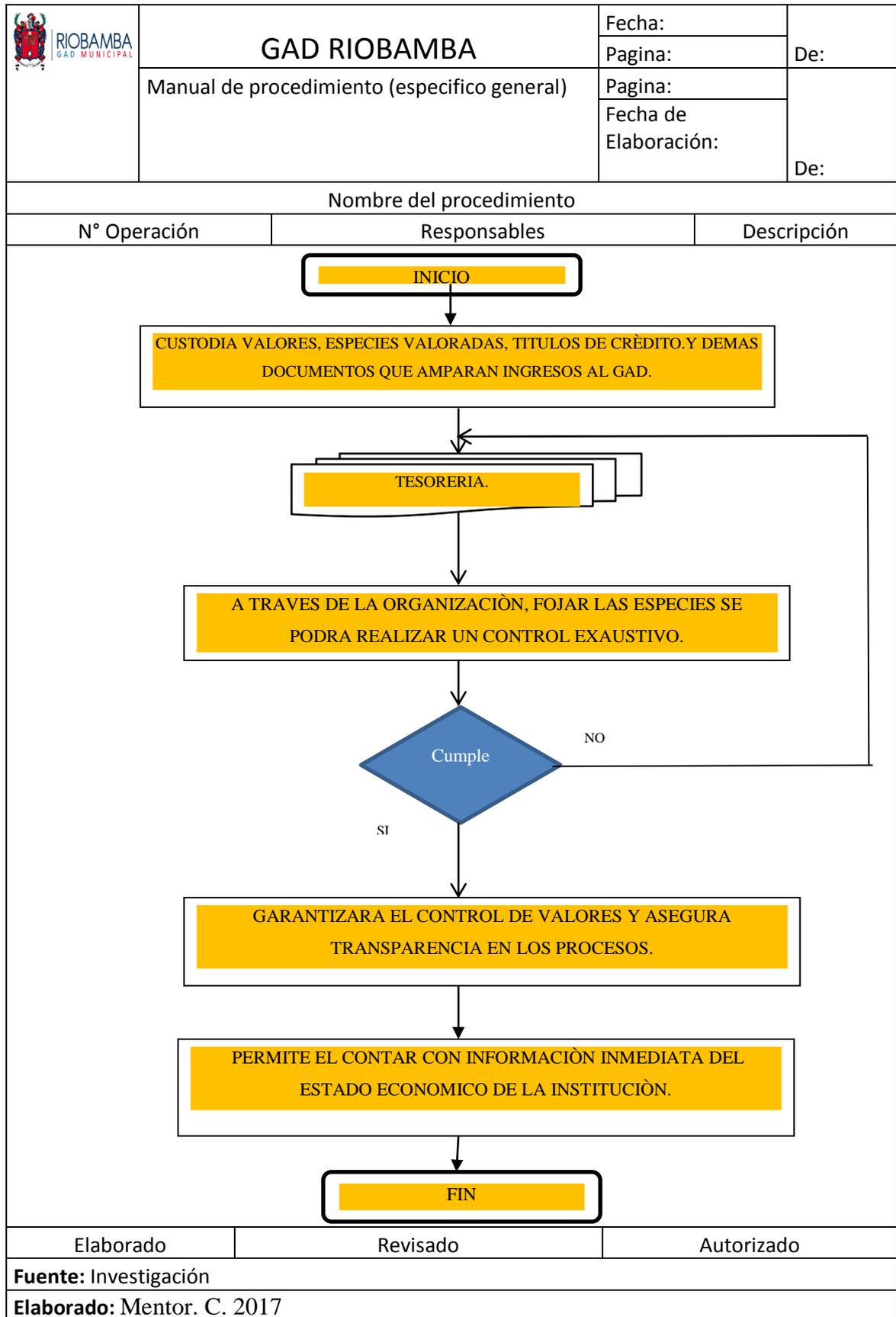
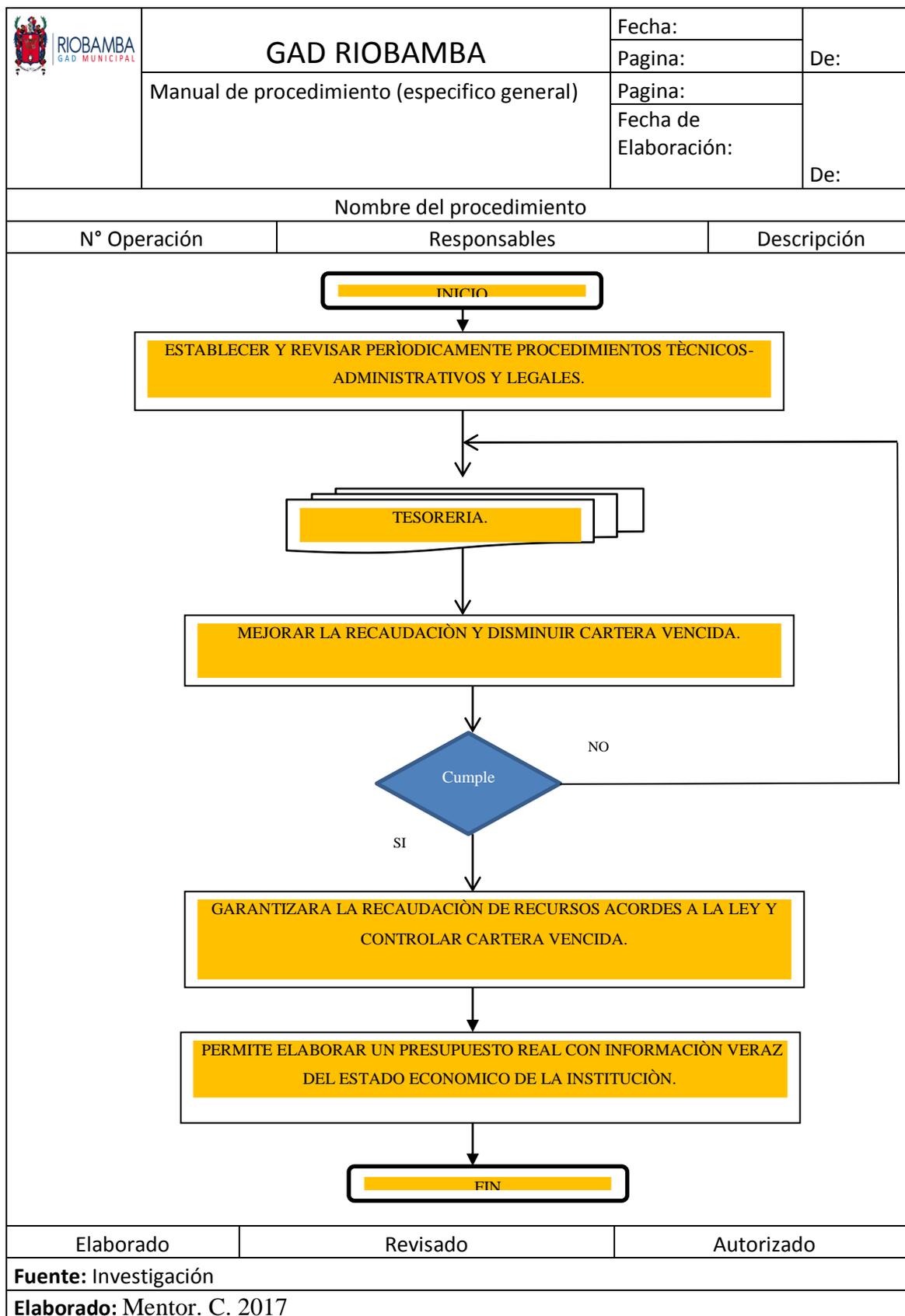


Diagrama 9: Establecer y revisar periódicamente procedimientos técnicos-administrativos y legales.



Dirección Administrativa

Tabla 20: Proceso: Administrativo.

ANTES		DESPUÉS	
LO ESTABLECIDO EL COOTAD		PROPUESTA INVESTIGACIÓN	
MISIÓN	Planificar, administrar, adquirir y vigilar eficazmente los recursos materiales, garantizando a las diferentes unidades el constante, oportuno y eficaz aprovisionamiento de insumos materiales, equipos y servicios requeridos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES		PRESUPUESTO	POLITICAS DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, las Leyes, Códigos, Ordenanzas y demás normativa vigente. b) Velar por el cuidado de la Imagen Institucional c) Proponer políticas institucionales que orienten las actividades administrativas d) Planificar, dotar y adecuar de bienes inmuebles, muebles, equipos de oficina, equipos de computación, suministros y servicios en general. e) Asegurar la preservación y buen estado de uso y utilización de servicios, bienes inmuebles, muebles, activos fijos y suministros f) Coordinar los servicios de transporte terrestre y pasaje aéreos nacionales e internacionales g) Administrar, planificar, dirigir y controlar el servicio de transporte liviano, servicio de mantenimiento, 	SERVICIOS GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar anualmente el Plan de Mantenimiento de la infraestructura del GADM de Riobamba ✓ Dotar de Servicio de Seguridad integral a fin de asegurar los recursos del GADM de Riobamba ✓ Contratar un plan de seguros para todos los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad ✓ Contratar Póliza de fidelidad para empleados y trabajadores de la Municipalidad ✓ Contar oportunamente con información validada especialmente de los contratos de seguros ✓ Asegurar la funcionalidad de instalaciones eléctricas y red telefónica del GADM de Riobamba.

	<p>servicio de mecánica, servicio de limpieza, servicio de guardianía, seguros, servicio de combustibles y otros servicios necesarios en la institución</p> <p>h) Planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar proyectos y actividades de desarrollo de sistemas de información que faciliten la gestión de los diversos procesos institucionales.</p> <p>i) Dirigir la actualización de la información según lo dispone la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública</p> <p>j) Brindar soluciones informáticas de hardware y software a la institución, así como mantener el inventario tecnológico institucional</p> <p>k) Administrar el sistema y el portal de compras públicas</p> <p>l) Asesorar en materia de contratación pública</p> <p>m) Las demás que sean asignadas por la autoridad</p>		
		<p>PARQUE AUTOMOTOR Y MECÁNICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar y ejecutar el Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos y maquinaria municipal ✓ Desarrollar procedimientos de control interno para la dotación de combustible ✓ Emitir informes periódicos del consumo de combustibles ✓ Emitir informes de las solicitudes de repuestos, materiales, llantas y accesorios. ✓ Mantener inventarios actualizados de las herramientas, equipos y accesorios que sean de uso del parque automotor y mecánica ✓ Mantener registros individuales sobre las reparaciones de los automotores y maquinaria ✓ Mantener registros de repuestos, partes, piezas y accesorios de los automotores y maquinaria inservibles. ✓

		<p>TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN – TIC'S</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar e implementar Planes de Sistemas de Información y Tecnologías Informáticas, considerando capacitación y formación de usuarios. ✓ Coordinar con la Dirección de Planificación y Proyectos la elaboración de planes y proyectos de tecnología de información y comunicaciones TICS. ✓ Desarrollar y mantener Software de base a medida y utilitarios para hacer eficiente el trabajo de las diferentes unidades de la institución y redes locales. ✓ Desarrollar manuales de procedimientos, metodologías y estándares informáticos para buenas prácticas de servicios. ✓ Realizar estudios periódicos para provisión de equipos, programas y servicios computacionales, según las necesidades de todas las unidades departamentales. ✓ Analizar el rendimiento óptimo de recursos consumibles de información (tintas, tóner, cintas, etc.) ✓ Elaborar y ejecutar planes de capacitación informática con sus respectivos informes de evaluación. ✓ Desarrollar propuestas de gestión e implementación de mejoras e innovaciones en los procesos, procedimientos de las diferentes unidades del GADM de Riobamba. ✓ Apoyar a la mejora continua de procesos para fortalecer la institución ✓ Convertir a Riobamba en “Ciudad Digital” ✓ Administración eficiente y actualización permanente del Portal WEB del GADM de Riobamba.
		<p>COMPRAS PÚBLICAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración eficiente del sistema y portal de compras públicas ✓ Cumplir con la normativa legal vigente para la adquisición de obras, bienes, servicios y consultorías para el GADM de Riobamba.

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer los procedimientos que permitan adquirir productos del sector de la economía popular y solidaria, (ferias inclusivas) ✓ Elaborar eficientemente el Plan Anual de Contrataciones en el que se haga constar la adquisición de obras, bienes, servicios y consultorías, destinados a satisfacer las necesidades de la ciudadanía y que encuentren constantes en el Plan de Ordenamiento Territorial. ✓ Establecer procesos de investigación de mercado sobre costos de operación de equipos, materiales, mano de obra, bienes y servicios. ✓ Fortalecer la participación de proveedores locales para la adquisición de obras, bienes, servicios y consultorías, que oferten productos de calidad. ✓ Mantener archivos actualizados de los expedientes de los diferentes procesos de adquisición generados en el GADM de Riobamba.
--	--	--	---

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mentor. C. 2017

Diagrama 10: Realizar el plan de mantenimiento de la infraestructura del GADM de Riobamba.

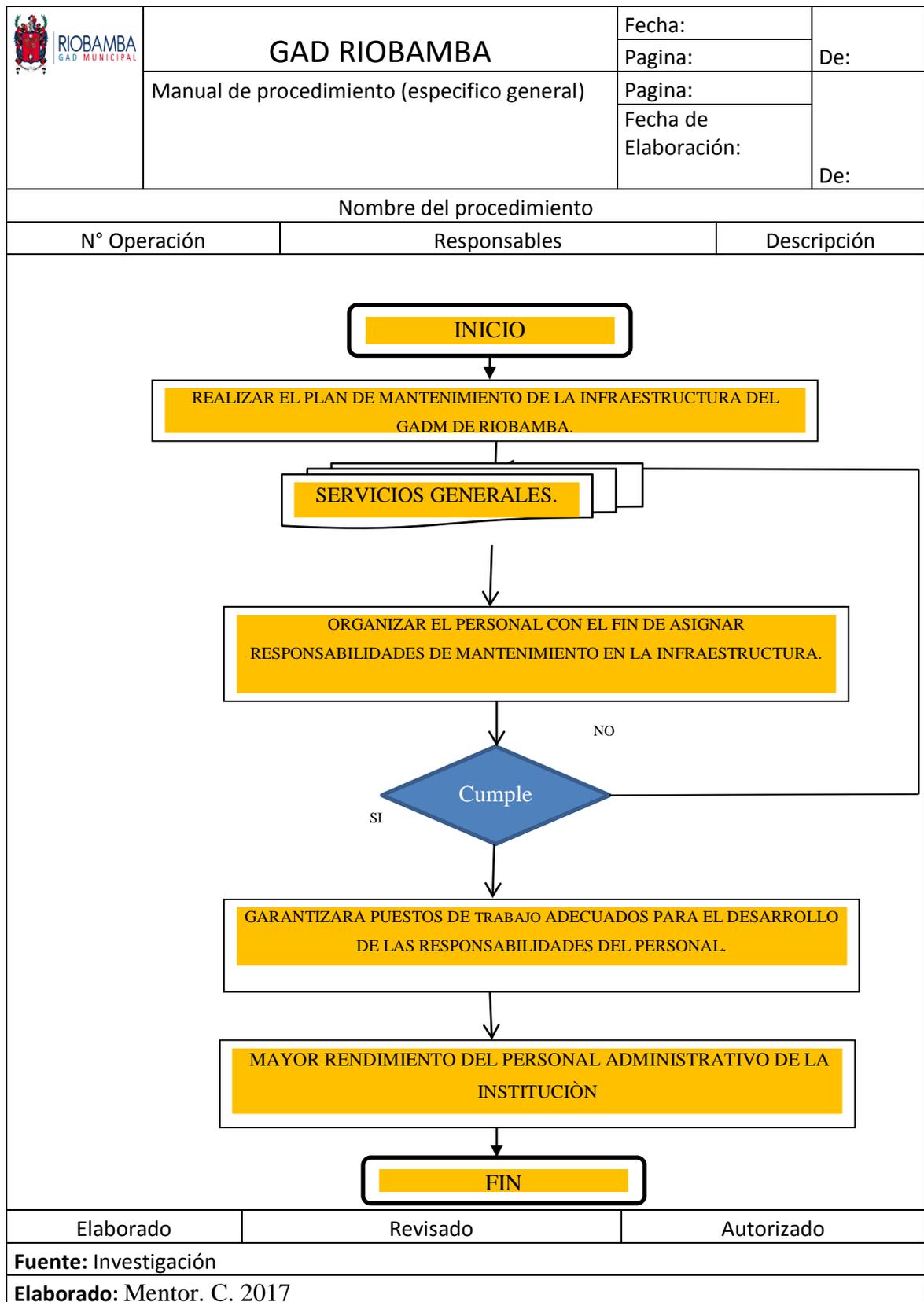


Diagrama 11: Dotar de servicio de seguridad integral a fin de asegurar los recursos del GADM.

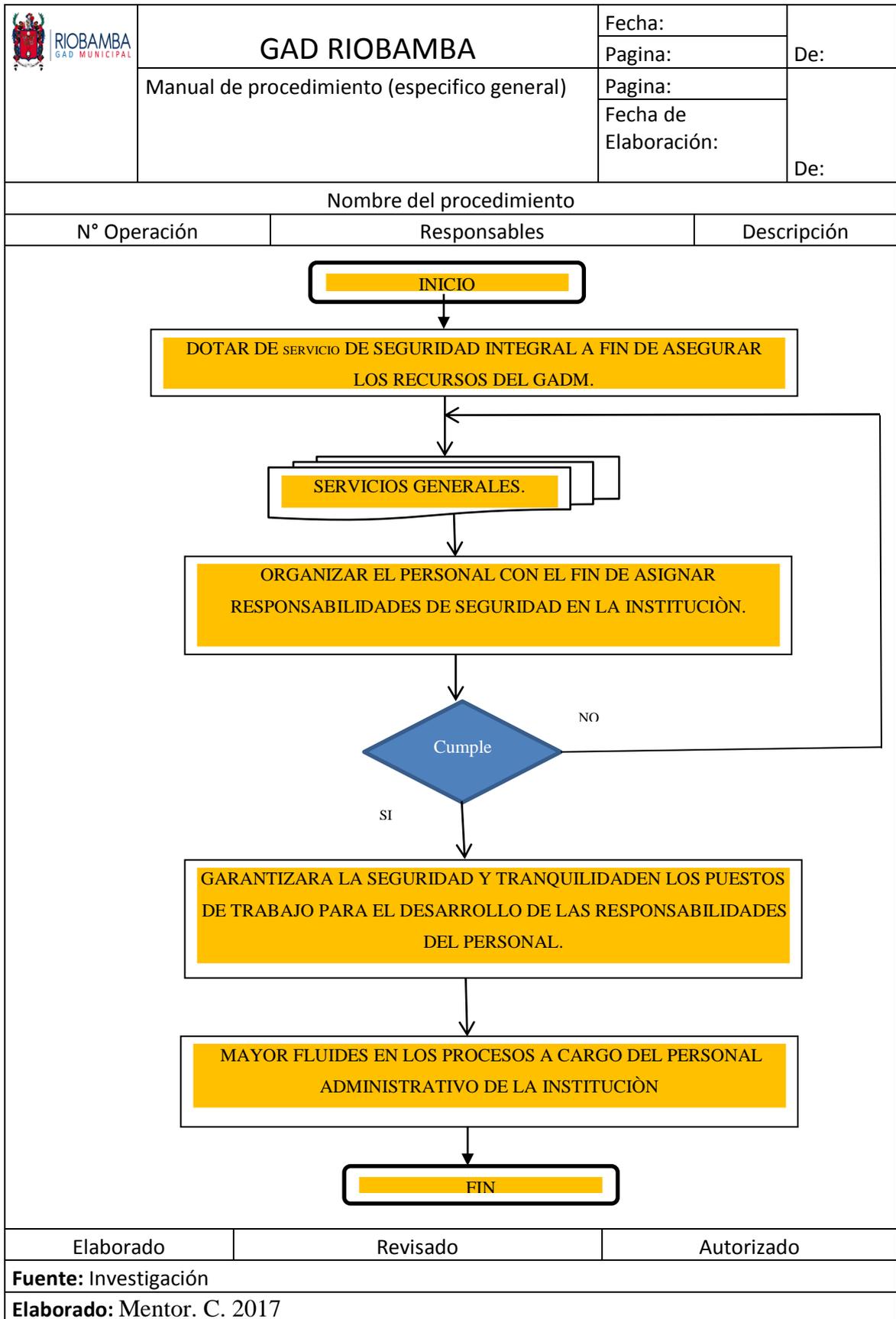


Diagrama 12: Asegurar la funcionalidad de instalaciones eléctricas y red telefónica del GADM

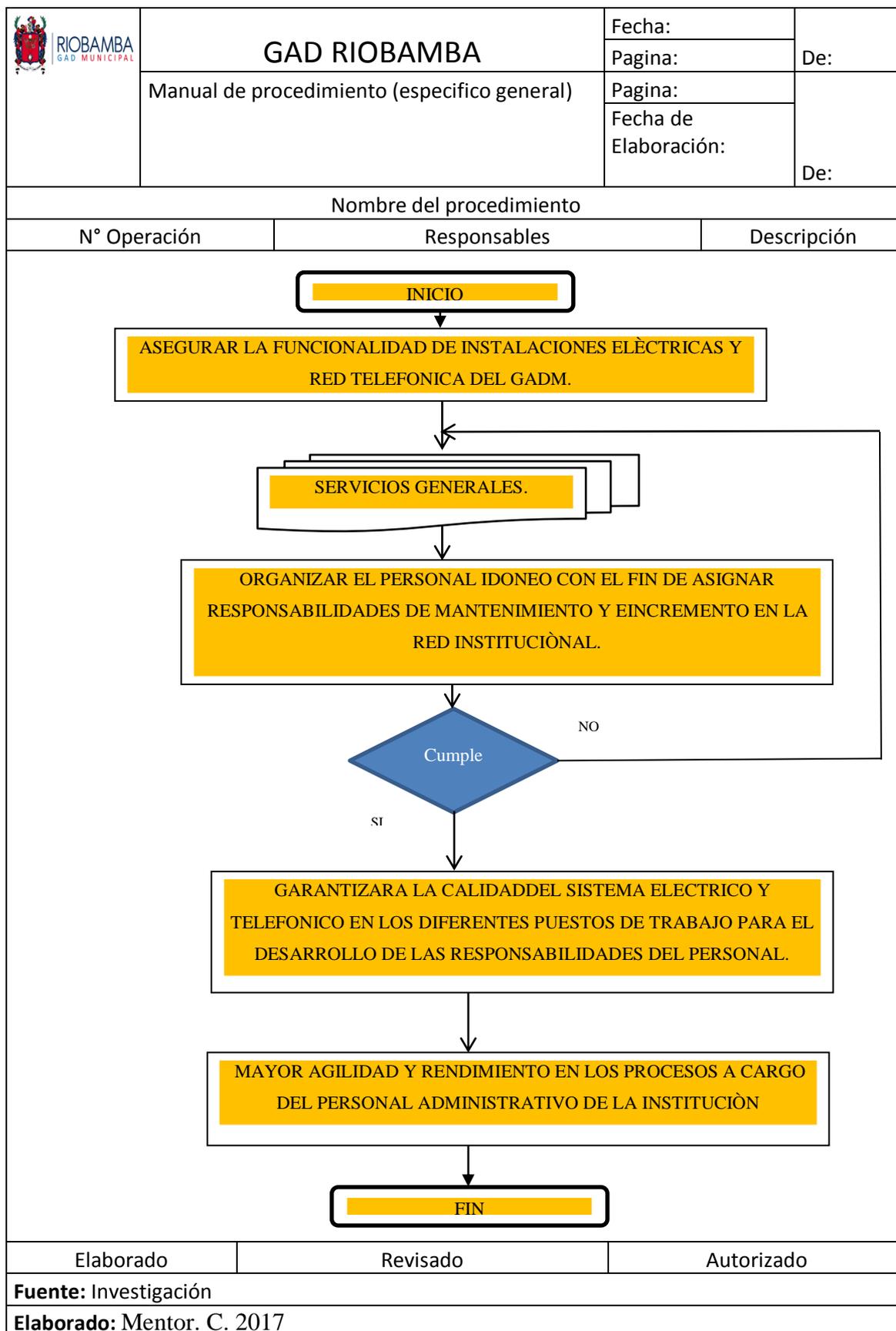


Diagrama 13: Elaborar y ejecutar el plan de mantenimiento preventivo de vehículos y maquinaria

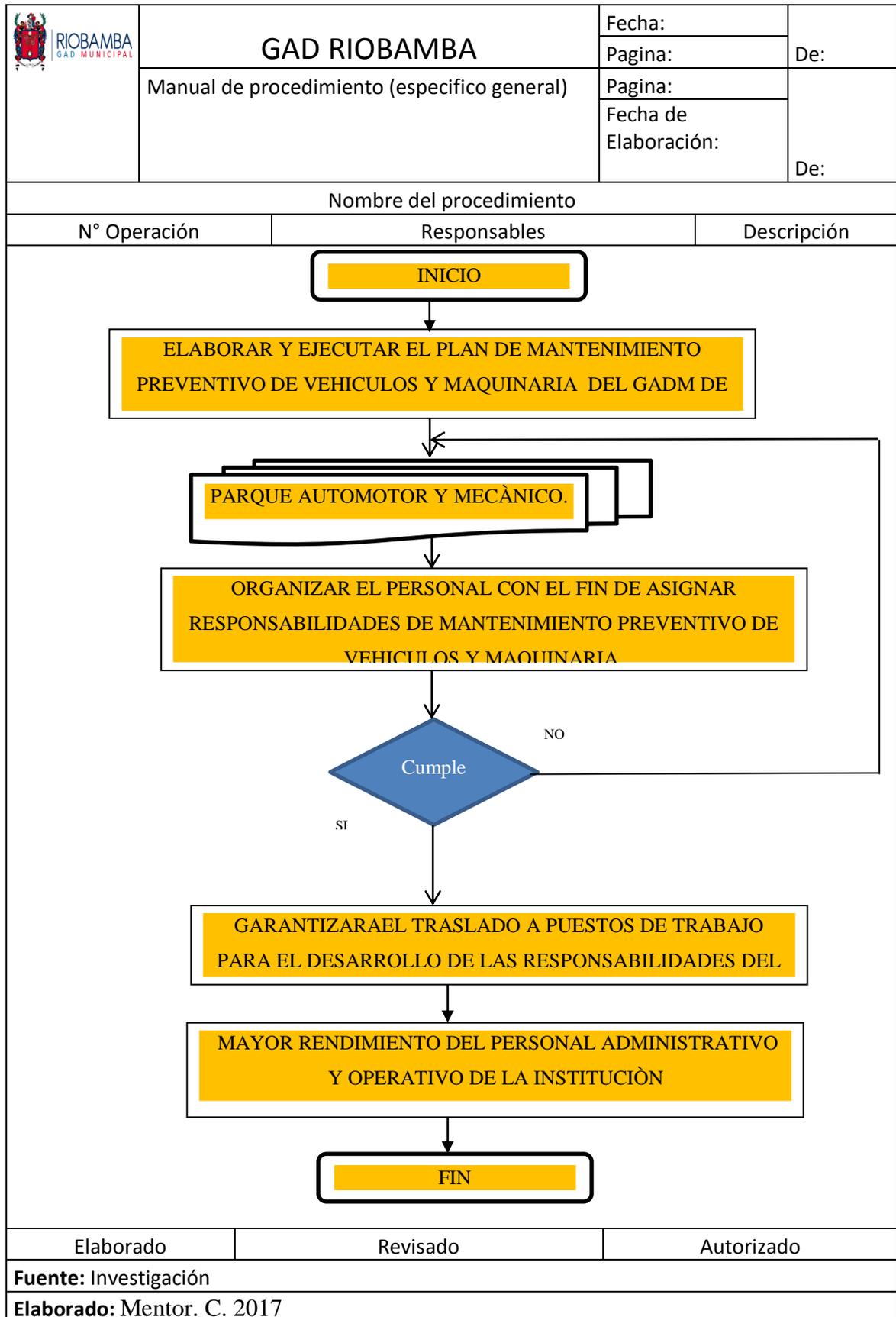


Diagrama 14: Dotar de procedimientos de control para la dotación de combustibles para los vehículos del GADM.

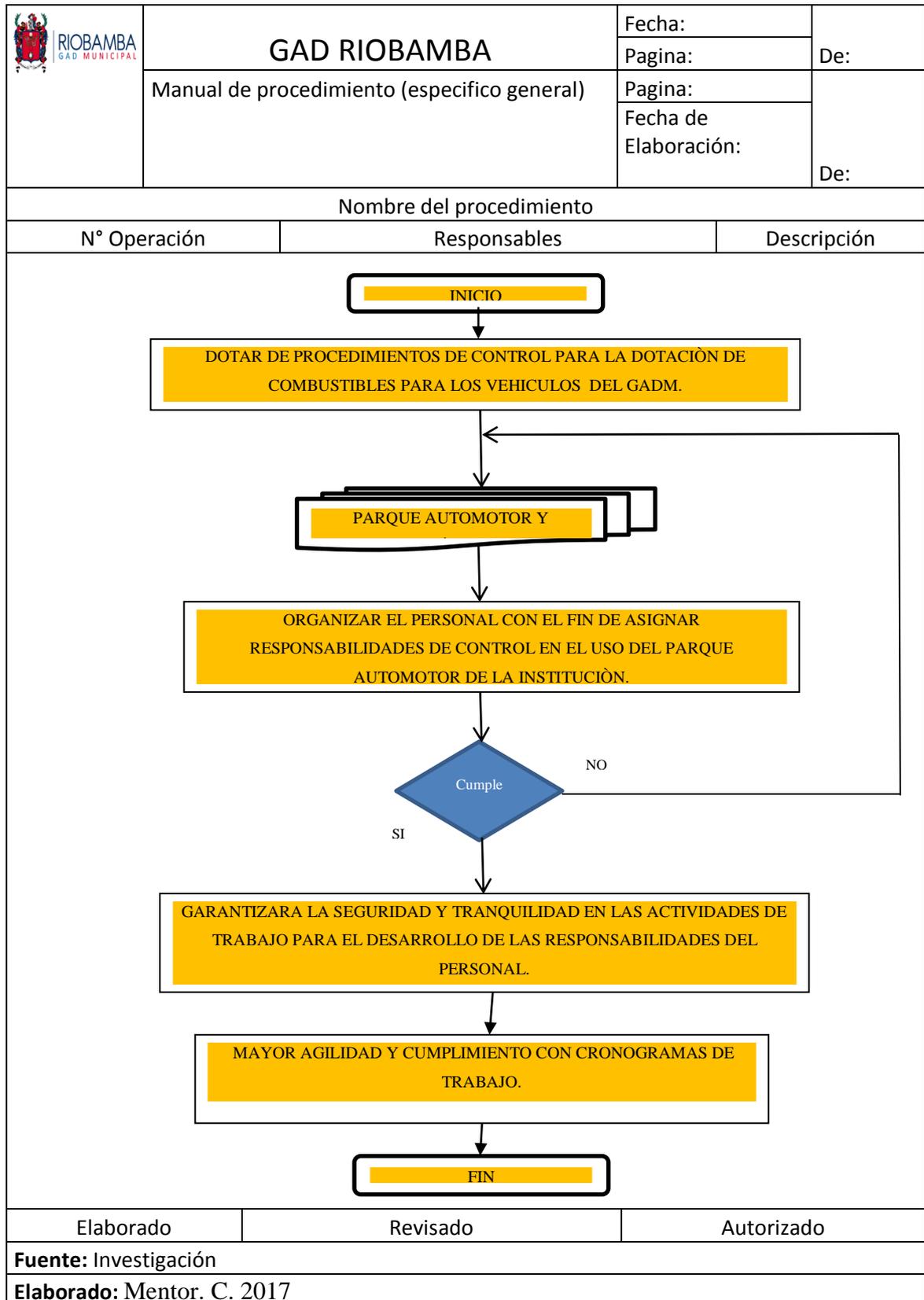


Diagrama 15: Asegurar la funcionalidad del parque automotor del GADM.

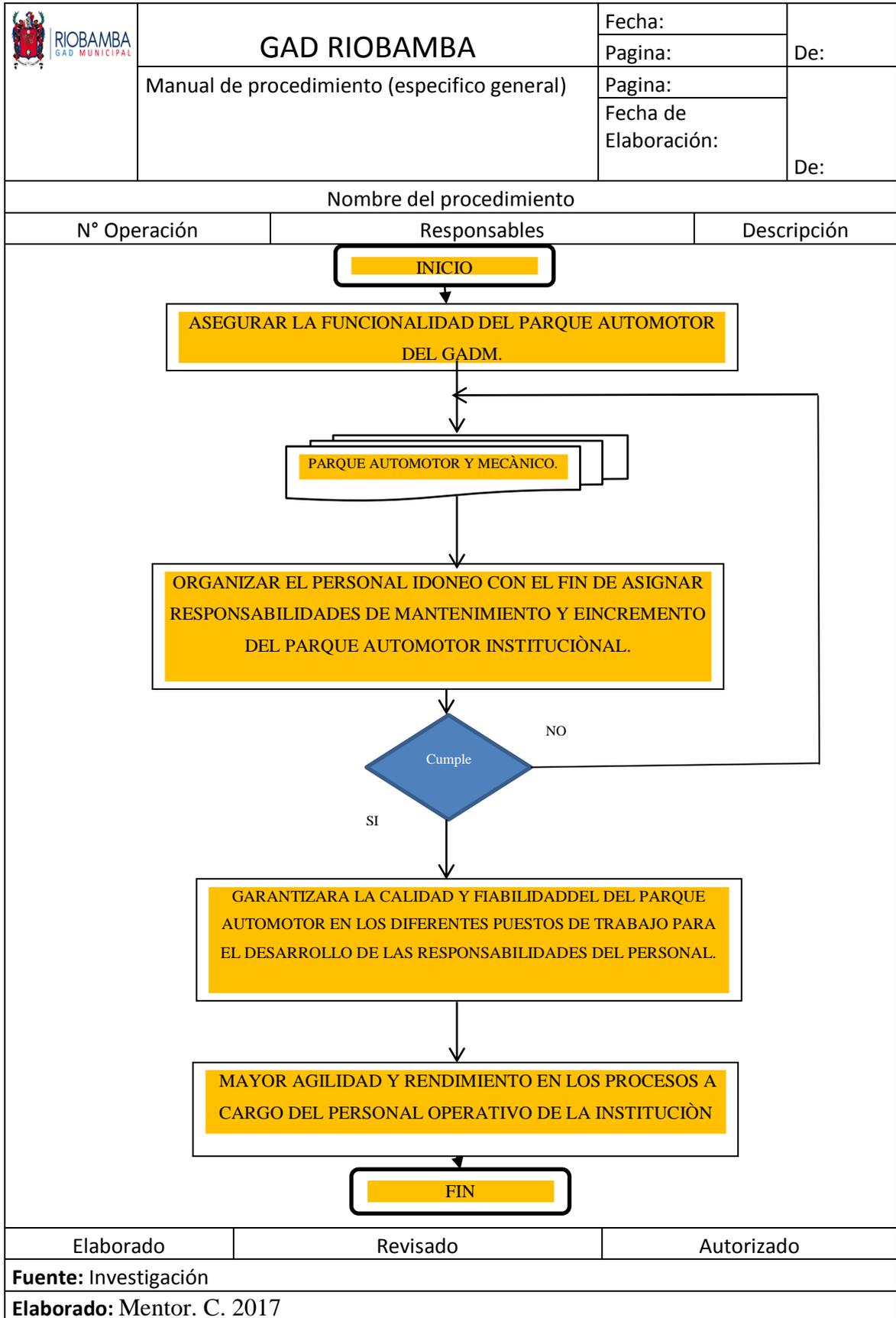


Diagrama 16: Desarrollar e implementar planes de sistemas de información y tecnología informática

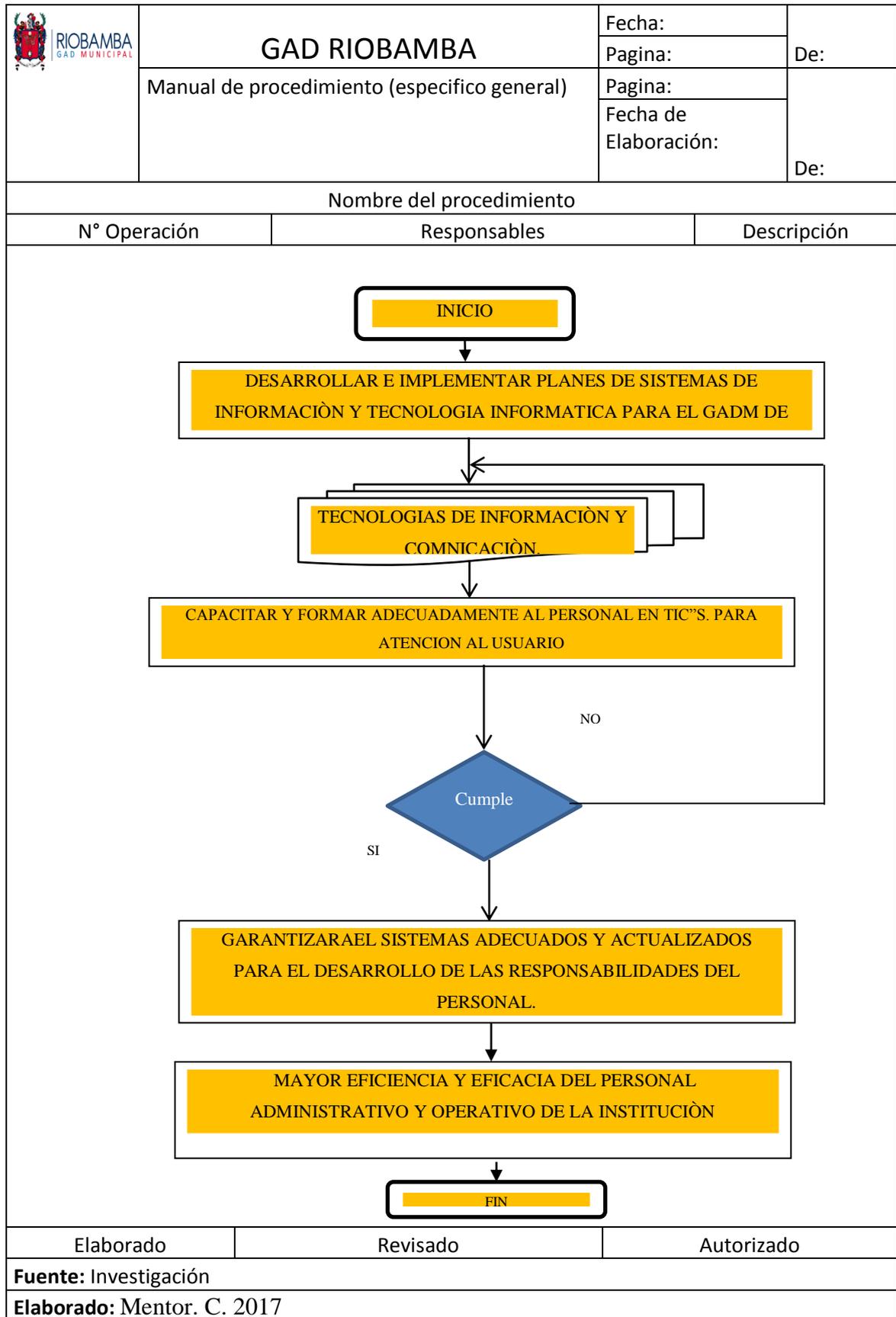


Diagrama 17: Coordinar con la dirección de proyectos y planificación la contratación la elaboración de proyecto

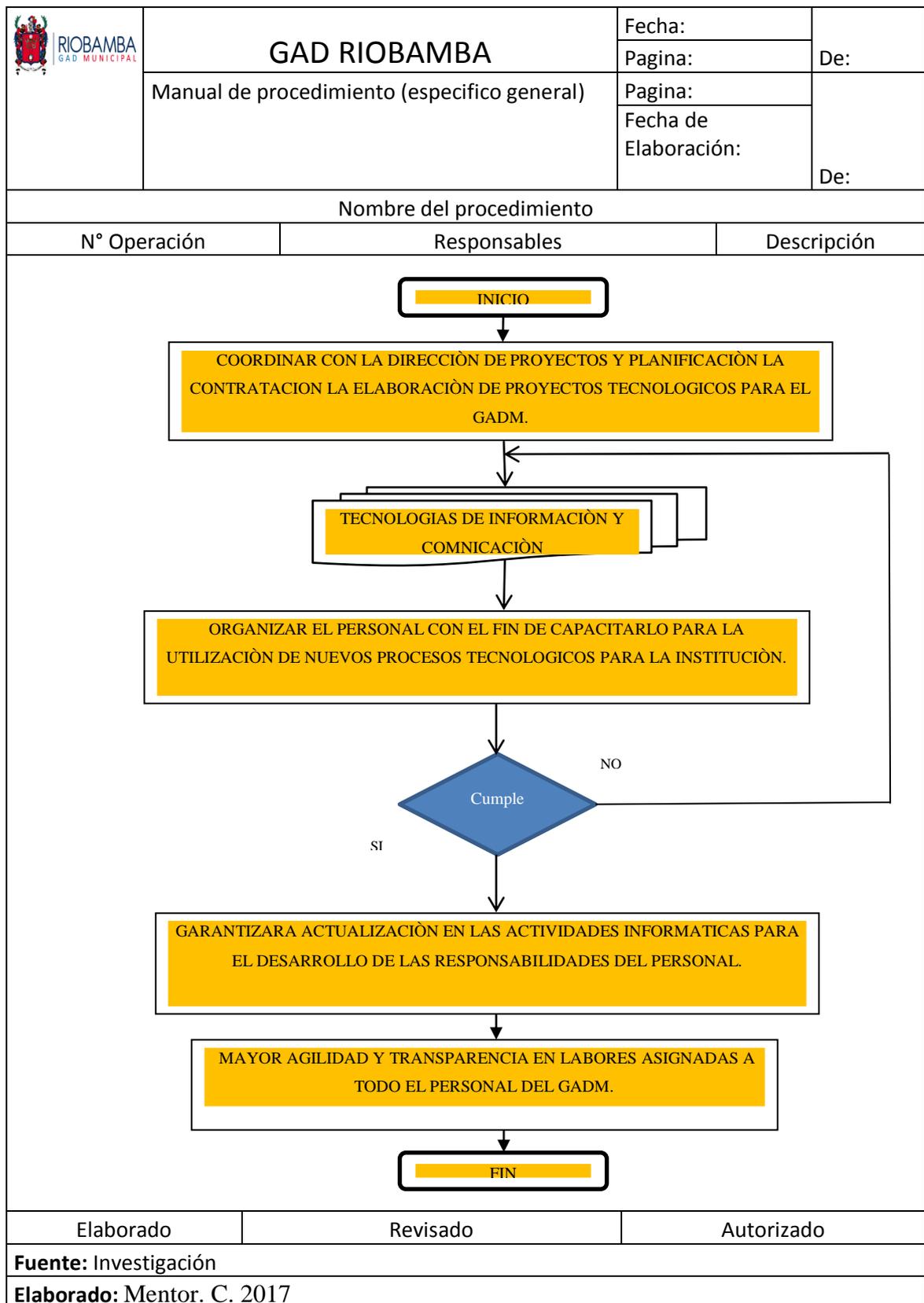
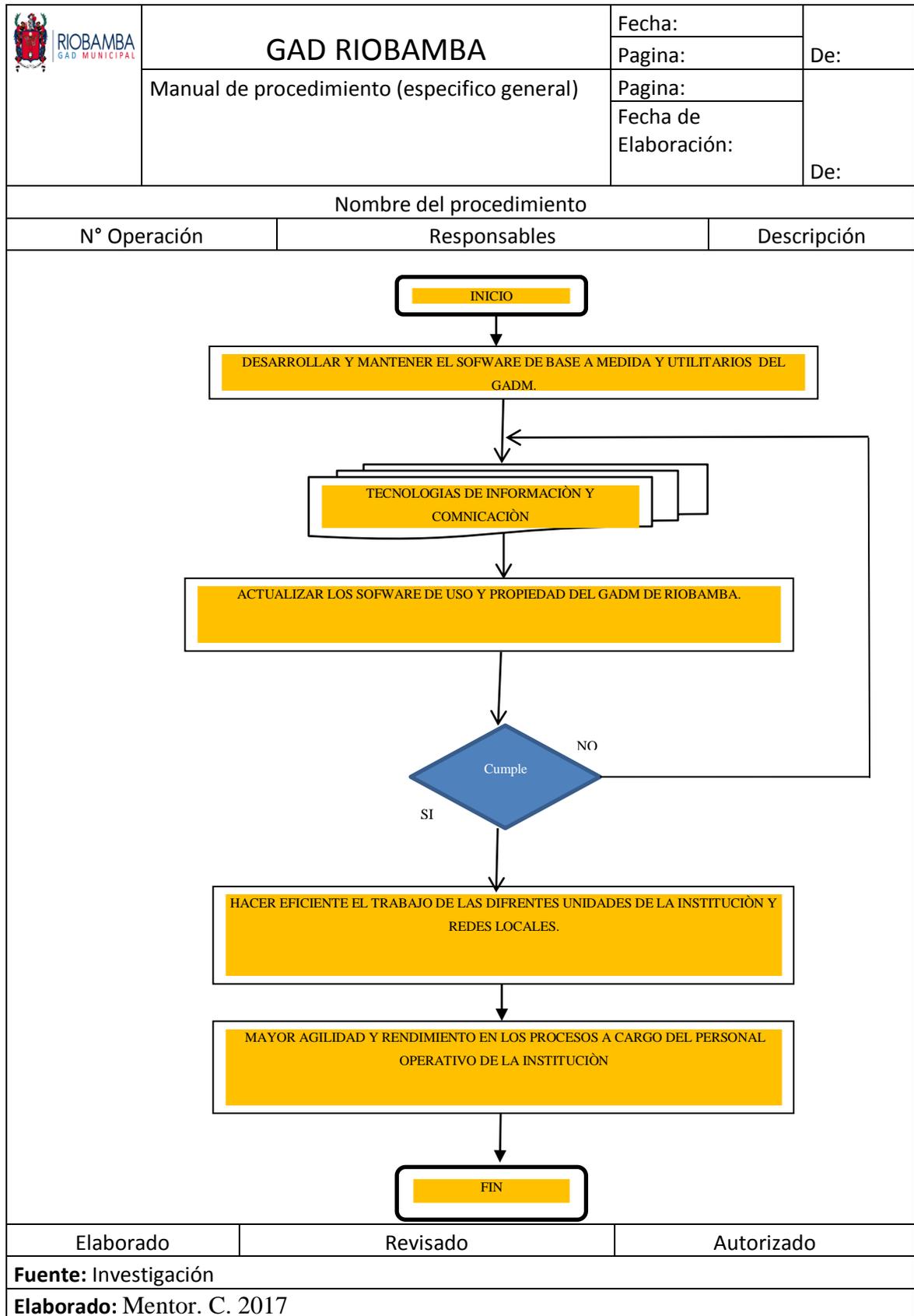


Diagrama 18: Desarrollar y mantener software de base a medida y utilitarios del GADM.



Dirección del talento humano.

Tabla 21: Proceso: Gestión De Talento Humano

ANTES		DESPUÉS	
LO ESTABLECIDO EL COOTAD		PROPUESTA INVESTIGACIÓN	
MISIÓN	Captar, retener, capacitar y evaluar el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba.		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES		PRESUPUESTO	POLITICAS DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, las Leyes, Códigos, Ordenanzas y demás normativa vigente. b) Administrar el sistema integrado de desarrollo de talento humano c) Administrar el régimen disciplinario de la institución d) Administrar el sistema de remuneraciones de la institución e) Mantener actualizado el 	SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar el sistema integrado de Gestión de Talento Humano, procurando brindar seguridad laboral y otro requerido por los servidores municipales, lo que garantizará el cumplimiento de los objetivos del GADM de Riobamba. ✓ Contar con personal idóneo, en base al perfil de competencias establecidas para cada cargo. ✓ Aplicar normas, procedimientos y técnicas de reclutamiento que faciliten el proceso de selección y la integración del servidor al GADM de Riobamba. ✓ Planificar el desarrollo profesional y técnico del personal del Gobierno Municipal sobre la base de las competencias establecidas para cada puesto institucional, los resultados de la evaluación del desempeño, los indicadores de gestión y la carrera del servicio público.

	<p>Sistema Informático Integrado del Talento Humano</p> <p>f) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración, manuales e indicadores de gestión de talento humano</p> <p>g) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional</p> <p>h) Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público.</p> <p>i) Recepcionar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores municipales del GADM el cantón Riobamba.</p> <p>j) Dirigir y coordinar la capacitación de las y los servidores de la institución</p> <p>k) Las demás que sean asignadas por la autoridad</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir planes, programas y estrategias de mejoramiento continuo y aprovechamiento del talento humano del GADM de Riobamba. ✓ Proponer el Plan de Protección Laboral y Bienestar Social, para el talento humano del GADM de Riobamba. ✓ Desarrollar planes de incentivos que permitan contar con un eficiente clima laboral
		<p>SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar y ejecutar un programa anual de Bienestar Social y Programas de Seguridad e Higiene Industrial. ✓ Establecer indicadores que permitan establecer el cumplimiento del programa anual de bienestar social ✓ Emitir informes de evaluación del programa de medicina

			<p>preventiva y curativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dotar de las prendas y equipos de protección personal de acuerdo a las funciones desarrolladas por los servidores del GADM de Riobamba. ✓ Emitir estadísticas de uso de equipos de protección personal ✓ Desarrollar planes de capacitación sobre los riesgos específicos de los distintos puestos de trabajo, los métodos y sistemas a adoptar para evitar accidentes y enfermedades ocupacionales. ✓ Emitir reportes periódicos de investigación de la situación social de los servidores municipales, para establecer políticas de atención e intervención. ✓ Mantener registros estadísticos de frecuencias de accidentes de trabajo ✓ Desarrollar el Plan de Protección Laboral ✓ Emitir informes de ejecución del programa de protección laboral.
		<p>SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar el sistema integrado de Gestión de Talento Humano, procurando brindar seguridad laboral y otro requerido por los servidores municipales, lo que garantizará el cumplimiento de los objetivos del GADM de Riobamba. ✓ Contar con personal idóneo, en base al perfil de competencias establecidas para cada cargo. ✓ Aplicar normas, procedimientos y técnicas de reclutamiento que faciliten el proceso de selección y la integración del servidor al GADM de Riobamba. ✓ Planificar el desarrollo profesional y técnico del personal del Gobierno Municipal sobre la base de las competencias establecidas para cada puesto institucional, los resultados de la evaluación del desempeño, los indicadores de gestión y la carrera del servicio público.

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir planes, programas y estrategias de mejoramiento continuo y aprovechamiento del talento humano del GADM de Riobamba. ✓ Proponer el Plan de Protección Laboral y Bienestar Social, para el talento humano del GADM de Riobamba. ✓ Desarrollar planes de incentivos que permitan contar con un eficiente clima laboral
		<p>SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar y ejecutar un programa anual de Bienestar Social y Programas de Seguridad e Higiene Industrial. ✓ Establecer indicadores que permitan establecer el cumplimiento del programa anual de bienestar social ✓ Emitir informes de evaluación del programa de medicina preventiva y curativa. ✓ Dotar de las prendas y equipos de protección personal de acuerdo a las funciones desarrolladas por los servidores del GADM de Riobamba. ✓ Emitir estadísticas de uso de equipos de protección personal ✓ Desarrollar planes de capacitación sobre los riesgos específicos de los distintos puestos de trabajo, los métodos y sistemas a adoptar para evitar accidentes y enfermedades ocupacionales. ✓ Emitir reportes periódicos de investigación de la situación social de los servidores municipales, para establecer políticas de atención e intervención. ✓ Mantener registros estadísticos de frecuencias de accidentes de trabajo ✓ Desarrollar el Plan de Protección Laboral ✓ Emitir informes de ejecución del programa de protección laboral.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mentor. C. 2017

Diagrama 19: Administrar el sistema integrado de gestión de talento humano.

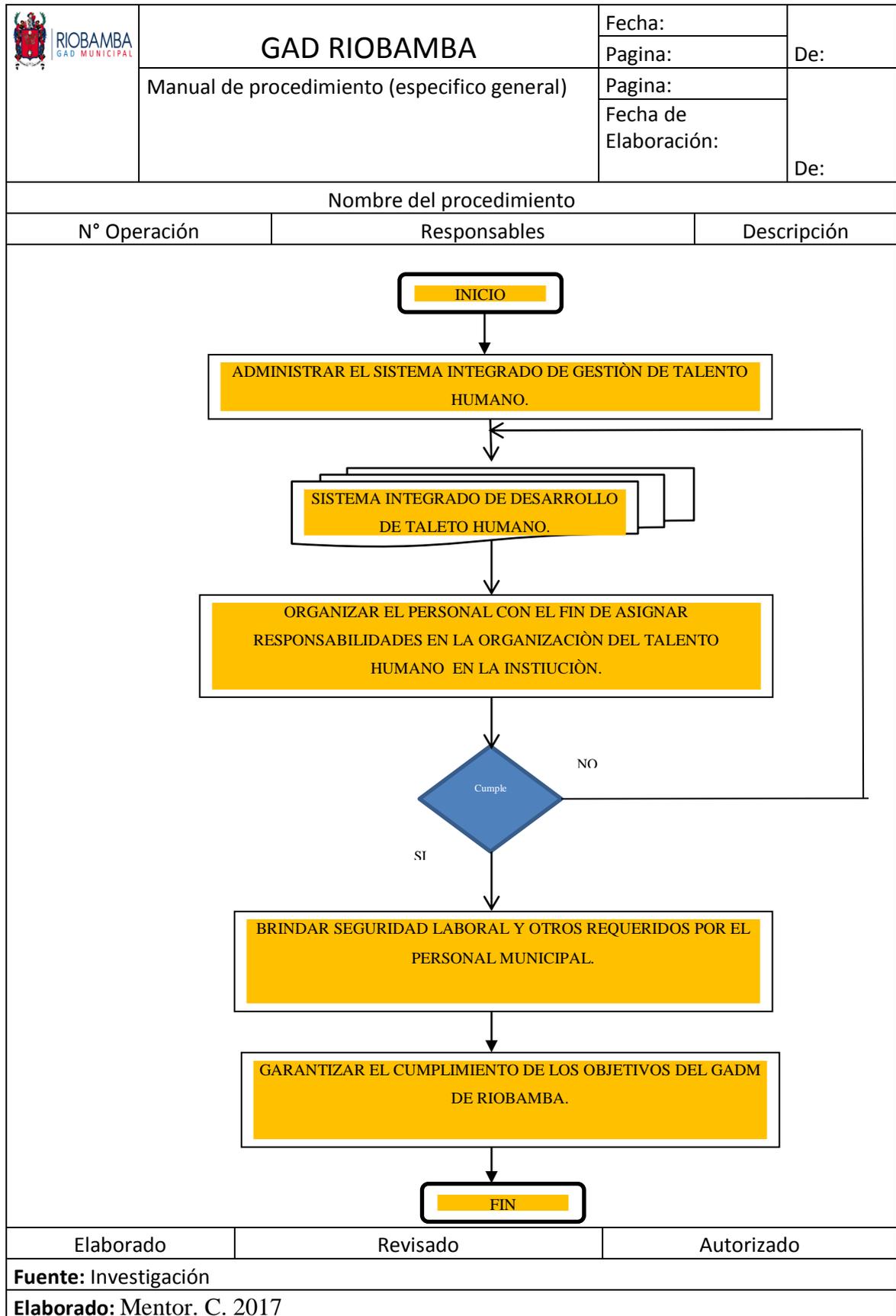


Diagrama 20: Sistema integrado de desarrollo de talento humano.

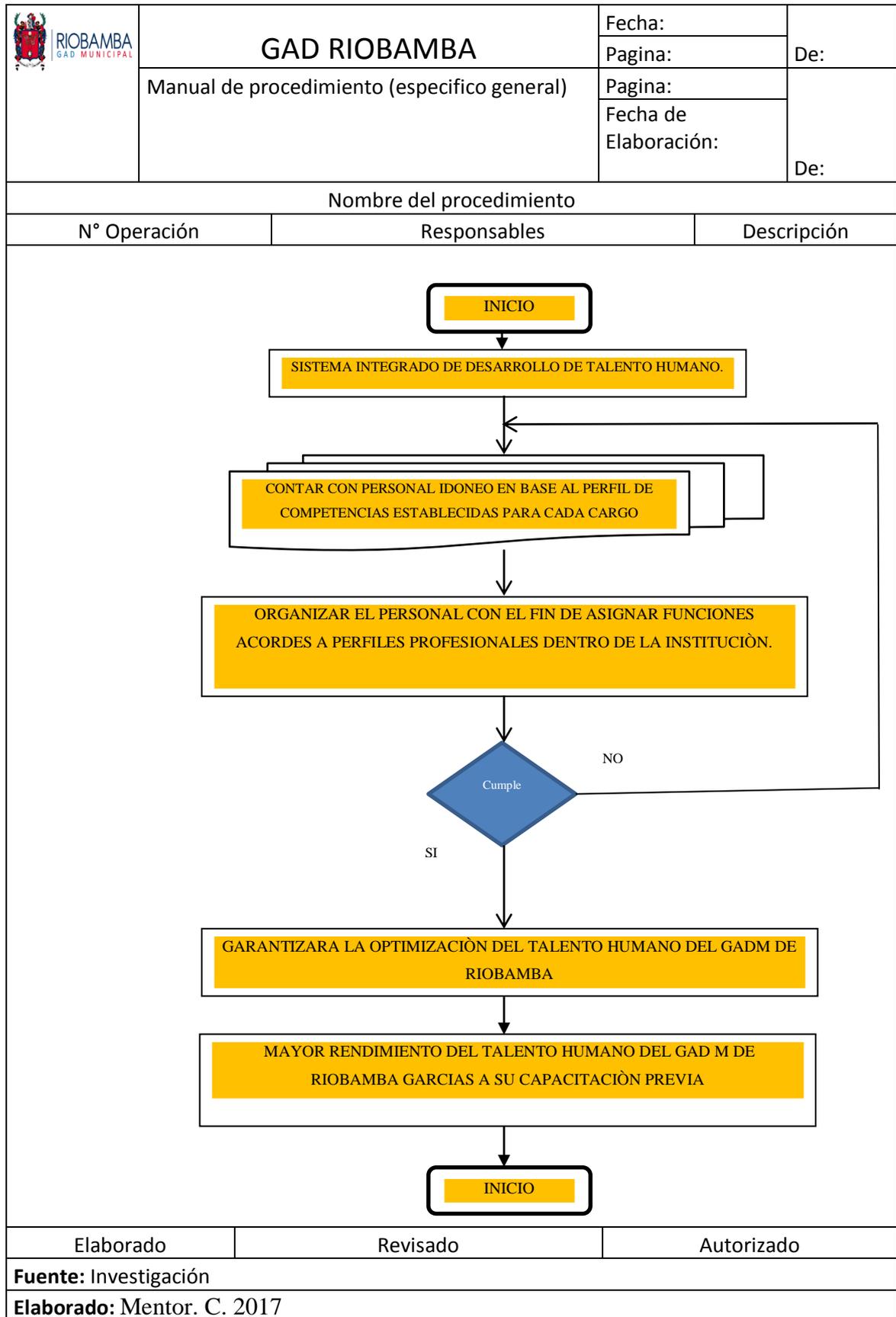


Diagrama 21: Aplicar normas, procedimientos y técnicas de reclutamiento para GADM.

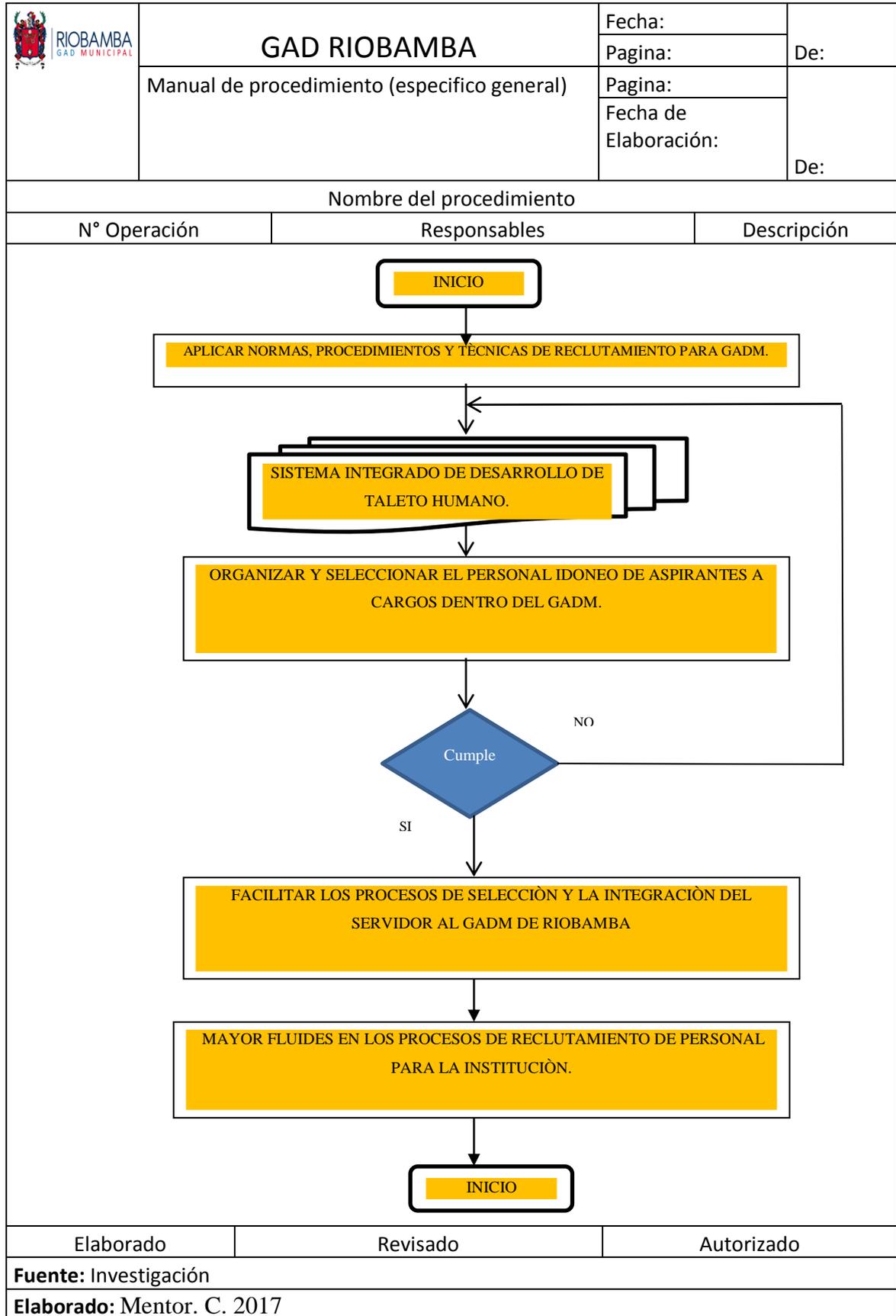


Diagrama 22: Elaborar ejecutar un programa anual de bienestar social y programas de seguridad e higiene laboral

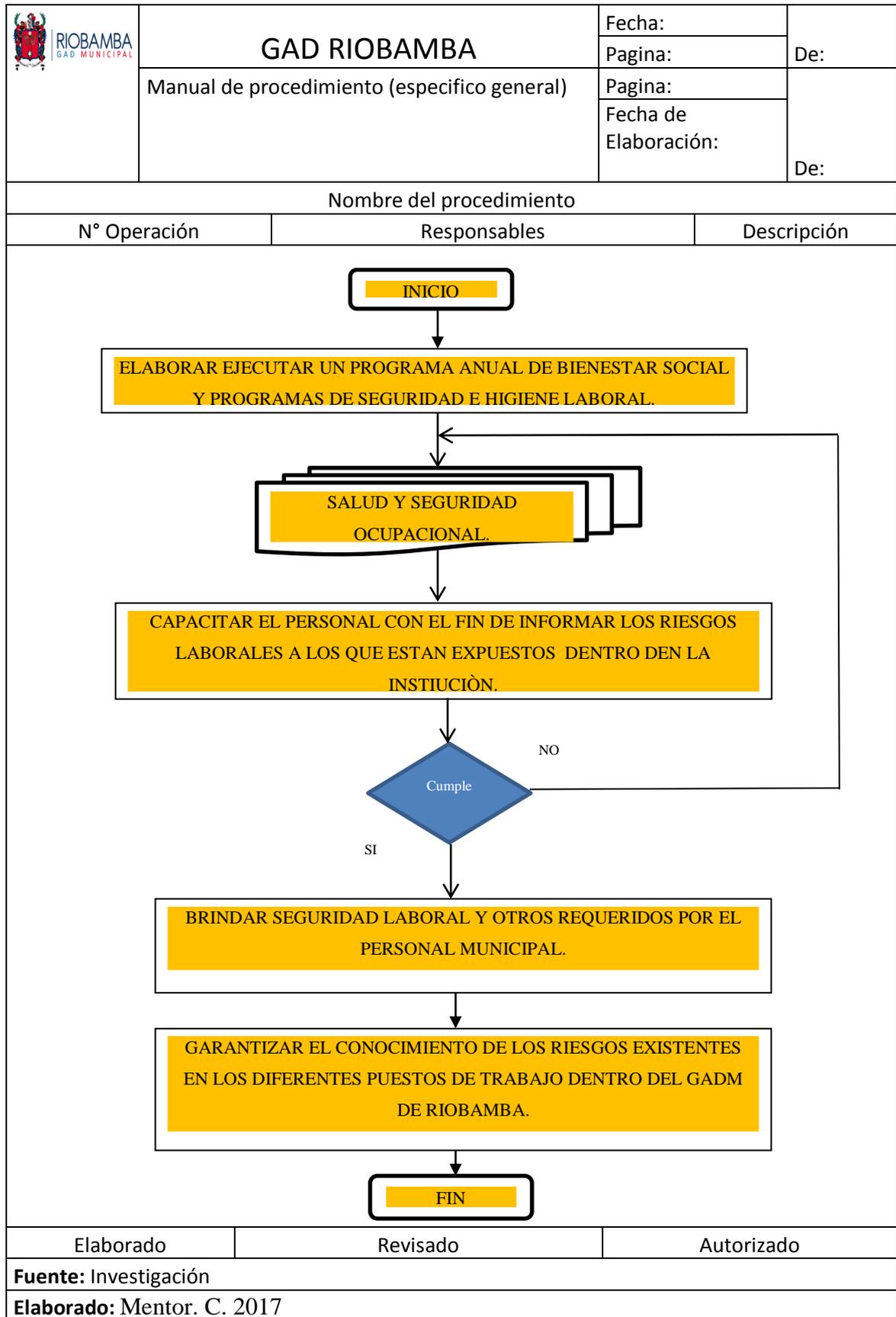


Diagrama 23: Dotar de prendas y equipos de protección personal acodes a las funciones del personal

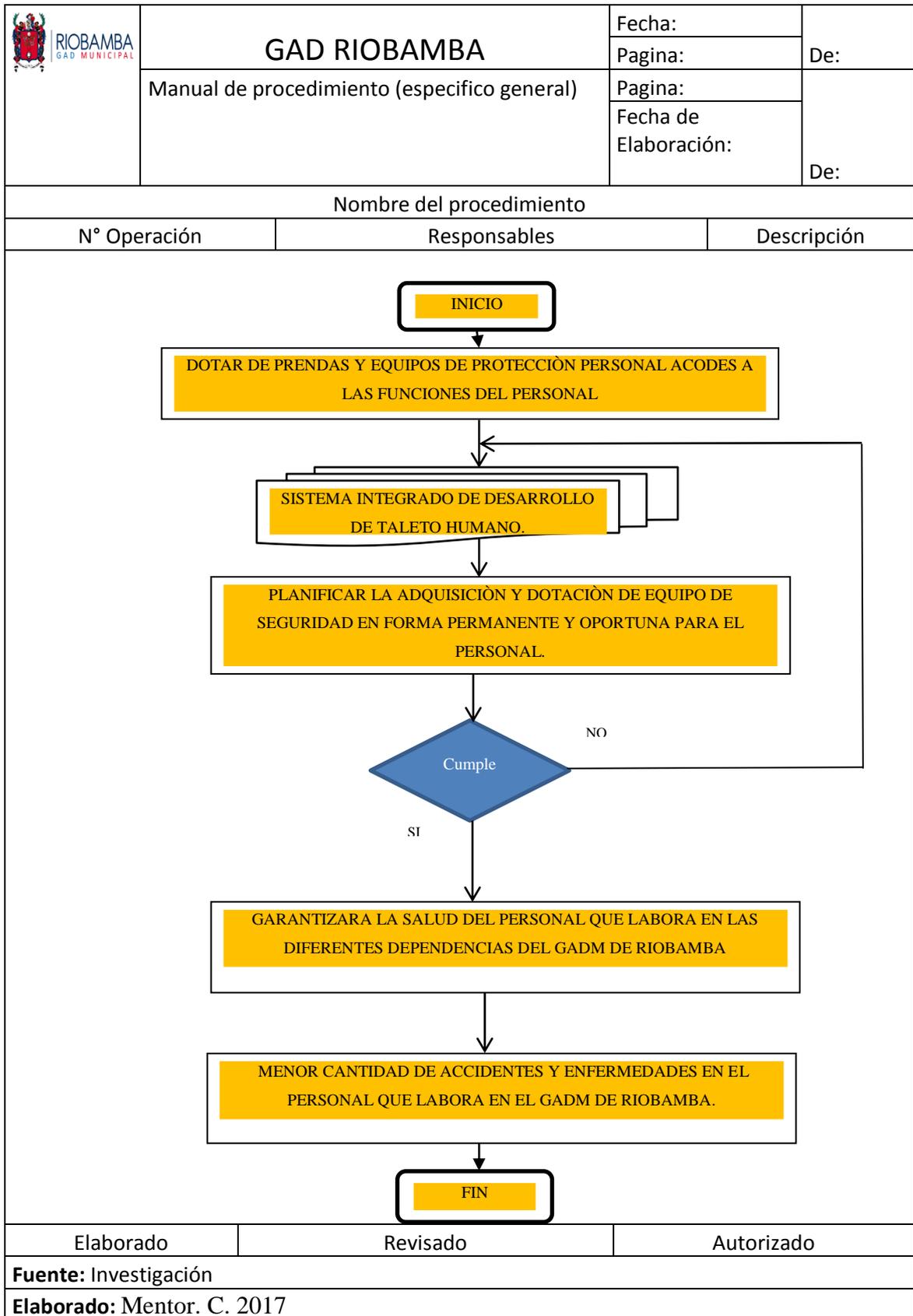
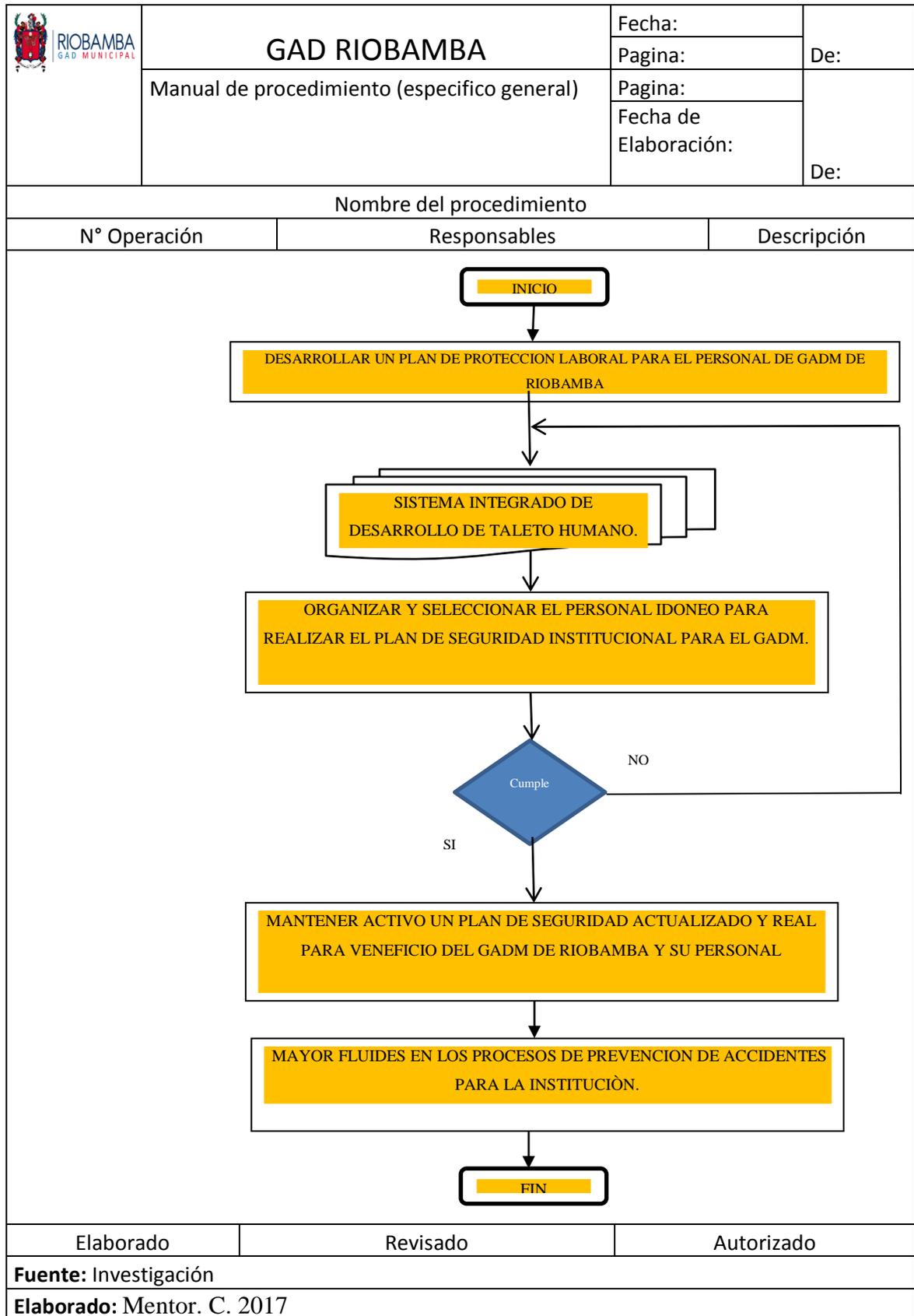


Diagrama 24: Desarrollar un plan de protección laboral para el persona



Gestión de Comunicación Social

Unidad: Comunicación Social

Responsable: Director(a) de Comunicación Social

Misión: Comunicar e informar a la ciudadanía, servidores públicos y demás actores sociales sobre la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba

Productos

- ✓ Manejo de medio masivos convencionales
- ✓ Manejo de medios digitales
- ✓ Plan de comunicación
- ✓ Plan de Imagen Corporativa
- ✓ Boletines de prensa
- ✓ Coordinar campañas de promoción
- ✓ Coordinar eventos institucionales

2. PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA

2.2.Gestión de Procuraduría Síndica

Unidad: Procuraduría Síndica

Responsable: Procurador(a) Sindico(a)

Misión: Asesorar, patrocinar y vigilar dentro del marco jurídico vigente garantizando la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba

Productos

- ✓ Patrocinio de juicios
- ✓ Pronunciamientos
- ✓ Criterios jurídicos
- ✓ Minutas
- ✓ Escritos legales

- ✓ Proyectos de convenios
- ✓ Proyectos de ordenanzas
- ✓ Revisa convenios interinstitucionales nacionales o internacionales
- ✓ Resoluciones en apelación

Comisaría Municipal

- ✓ Conocer y resolver denuncias
- ✓ Citaciones
- ✓ Notificaciones
- ✓ Preside audiencia de juzgamiento
- ✓ Suscribe actas de juzgamiento
- ✓ Aplica sanciones
- ✓ Control de especulación a productos de primera necesidad
- ✓ Control de comercio formal e informal
- ✓ Control del espacio público
- ✓ Organiza y supervisa la Policía Municipal
- ✓ Organiza y supervisa la vigilancia municipal

4.3.3 Plan de acción y mejoramiento del municipio de riobamba

Objetivo	Meta	Ejecución	Presupuesto	Responsable	Formula
Establecer líneas de cultura en el trabajo para mejorar la gestión municipal	Hasta diciembre del 2018, realizar un plan de cultura de trabajo en un 100%.	GAD Riobamba	\$1200,00	Director de planificación	$\frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total Planeado}} *100$
Adecuado Sistema de Organización y Funcionamiento de los Equipos de trabajo del GAD municipal de Riobamba, cumpliendo las normas.	Hasta diciembre del 2018, realizar un plan de un sistema organizacional funcional en un 100%	GAD Riobamba	\$2000,00	Director de Talento Humano	$\frac{\text{Total Adecuacion}}{\text{Total Planeado}} *100$
Adaptación del GAD municipal a las nuevas demandas sociales de acuerdo a las competencias establecidas por la ley.	Hasta diciembre del 2018, adaptarse a los cambios tecnológicos en un 100%	GAD Riobamba	\$1500,00	Director de planificación	$\frac{\text{Total Aptacion}}{\text{Total Planeado}} *100$
Contar con un catálogo permanentemente actualizado de los servicios que presta la institución,	Hasta diciembre del 2018, Contar con un catálogo de servicios en	GAD Riobamba	\$1000,00	Director de planificación	$\frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total Planeado}} *100$

con la finalidad de conseguir un mejor conocimiento de los mismos, por parte de los clientes externos e internos y facilitar el acceso a la prestación de dichos servicios.	un 100%				
Realizar la selección de personal idóneo de dentro y fuera de la institución municipal para los cargos que requiere la misma, con el objetivo de garantizar el acceso a los cargos públicos locales de personas con capacidad de liderazgo y la preparación	Hasta diciembre del 2018, mejorar los sistemas de selección de cargos en un 100%	GAD Riobamba	\$1500	Director de planificación	$\frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total Planeado}} *100$
Un municipio en la sociedad actual debe mantener la información y los conocimientos tecnológicos actuales.	Hasta diciembre del 2018, mejorar los sistemas tecnológicos en un 100%	GAD Riobamba	\$ 1800,00	Director de planificación	$\frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total Planeado}} *100$
El Municipio debe adoptar políticas de una organización flexible y eficaz	Hasta diciembre del 2018, mejorar los políticas en un 100%	GAD Riobamba	\$ 2100,00	Director de planificación	$\frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total Planeado}} *100$

Reforzar la capacidad institucional al Talento Humano del municipio	Hasta diciembre del 2018, mejorar el programa de capacidad institucional en un 100%	GAD Riobamba	\$ 1200,00	Director de planificación	$\frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total Planeado}} *100$
Deberá definirse y documentarse el procedimiento de acciones del grupo de comunicación del GAD.	Hasta diciembre del 2018, mejorar el procedimiento de comunicación interna en un 100%	GAD Riobamba	\$ 1450,00	Director de planificación	$\frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total Planeado}} *100$
Definir la política del Talento Humano en la gestión de un Modelo de los procesos de selección de recursos humanos del Municipio de Riobamba.	Hasta diciembre del 2018, mejorar la gestión de selección del Talento Humano en un 100%	GAD Riobamba	\$ 2100,00	Director de planificación	$\frac{\text{Total políticas ejecuta}}{\text{Total Planeado}} *100$
Diseñar medidas concretas para mejorar la gestión del talento humano	Hasta diciembre del 2018, mejorar las medidas de gestión y	GAD Riobamba	\$ 1400,00	Director de planificación	$\frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total Planeado}} *100$

	selección en un 100%				
Elaboración y aprobación de un manual de acogida a los nuevos empleados del GAD municipal de Riobamba.	Hasta diciembre del 2018, mejorar la aprobación de manuales de empleados en un 100%	GAD Riobamba	\$1300,00	Director de planificación	$\frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total Planeado}} *100$
Proponer un procedimiento de acogida al personal en el nuevo puesto de trabajo por la jefatura inmediata superior.	Hasta diciembre del 2018, aplicar una política de desarrollo humano en un 100%	GAD Riobamba	\$ 1100,00	Director de planificación	$\frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total Planeado}} *100$
El jefe del Departamento de Talento Humano, debe aplicar medidas responsables de recursos humanos en el perfil de competencias.	Hasta diciembre del 2018, aplicar medidas responsables al Departamento de Talento Humano en un 100%	GAD Riobamba	\$1000,00	Director de planificación	$\frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total Planeado}} *100$

Reforzamiento de la cohesión y de las habilidades de los directivos de la institución mediante seminarios de clima laboral.	Hasta diciembre del 2018, aplicar una política de capacitación en clima laboral a colaboradores del GAD en un 100%	GAD Riobamba	\$1740,00	Director de planificación	$\frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total Planeado}} *100$
---	--	--------------	-----------	---------------------------	---

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mentor. C. 2017

Explicación de la tabla del Plan de Acción

En lo referente a las propuestas de mejora para el funcionamiento del Municipio de Riobamba, tanto en su estructura interna como en su manera de relacionarse con el ámbito externo, se ha tratado de identificar una herramienta puntual, que sea transversal a toda la institución y que tengan un carácter global respecto a la corrección y mejora de los procesos, procedimientos, programas y proyectos.

Se abordará la situación actual del Municipio de Riobamba, a través de una herramienta técnica que sirva de guía para la institución, en su afán de garantizar una óptima provisión de servicios una eficiente gestión administrativa, una evaluación oportuna, un control eficaz y un acercamiento con los/as agentes críticos en su accionar diario.

La necesidad de contar con un modelo de gestión al interior de la estructura municipal, que permita a la entidad compatibilizar y responder a las directrices establecidas dentro del plan sectorial de políticas públicas, establecidas a partir de la Constitución de la República de 2008, se ha convertido en unos de los principales retos de la actual administración.

El Plan de Ordenamiento Territorial (planes sectoriales de políticas públicas definidos en la Constitución de la República de 2008), definen las competencias de cumplimiento obligatorio y brindan orientación del proceso urbano y territorial, para lograr un desarrollo armónico, sustentable y sostenible, a través de la mejor utilización de los recursos naturales, la organización del espacio, la infraestructura y las actividades conforme a su impacto físico, ambiental y social con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y alcanzar el buen vivir.

Dentro de las acciones previstas para mejorar la gestión pública se considera relevante el desarrollo y potenciación de la cooperación estratégica tanto a nivel cantonal, regional, nacional e internacional. Los programas y proyectos planificados por la municipalidad no pueden estar supeditados al presupuesto asignado por el Gobierno Central, gran parte del éxito de una administración consiste en generar recursos adicionales a los establecidos, es así que las alianzas estratégicas se constituyen en una

de las herramientas más útiles al momento de emprender proyectos y financiar las apuestas políticas establecidas en campaña

De igual forma, es indispensable rediseñar la estructura institucional, de manera que esta sea funcional y se adecue a los requerimientos de la administración pública y establecer políticas públicas de continuidad que trasciendan los períodos electorales, sin que ello conlleve a la pérdida de la apuesta política sobre la cual han sido electo los/as gobernantes, sino por el contrario les permita optimizar su gestión política, hacer mejor uso de los recursos estatales, y favorecer la eficacia de la gestión administrativa, lo cual impulsa el mejoramiento de la calidad de vida a los ciudadanía.

Establecer líneas de trabajo para mejorar la gestión municipal.

El establecer las líneas de trabajo, está relacionado directamente con el Planificar la Acción Municipal en la que se debe:

- Incorporar en el GAD Municipal del cantón Riobamba, la cultura de la planificación y de la definición de objetivos a nivel político y técnico.
- El primer objetivo del GAD Municipal debe ser la definición, con la participación de todas las fuerzas sociales y políticas, de la Planificación Estratégica del Desarrollo integral del Municipio para gobernar con el pueblo y para los mandantes.
- El GAD Municipal debe terminar con la falta de claridad en la definición de estrategias. Hay que reforzar la orientación estratégica de la política municipal
- Es imprescindible reforzar el impulso y la motivación de los responsables políticos para modernizar la gestión.
- El Modelo de Gestión debe definir las líneas de actuación de las instituciones públicas y privadas vinculadas al municipio, que permitan superar a mediano y largo plazo los estrangulamientos que impiden el desarrollo creciente y armónico, a la vez que potencia los puntos fuertes del municipio.

Guía de servicios de la institución

Favorecer la proximidad de los ciudadanos y resto de clientes, debe convertirse en un objetivo básico. También es clave posibilitar a los empleados el adecuado conocimiento de los servicios que se prestan. En este sentido, se considera la necesidad de disponer de instrumentos que permitan suministrar información acerca de la organización, estructura y configuración de la institución, así como de los servicios que ésta presta y la difusión de estos instrumentos entre los usuarios de los servicios de la institución.

- Objetivo.

Contar con un catálogo permanentemente actualizado de los servicios que presta la institución, con la finalidad de conseguir un mejor conocimiento de los mismos, por parte de los clientes externos e internos y facilitar el acceso a la prestación de dichos servicios.

- Contenido.

Identificación del servicio.

- Dependencia o centro que los presta (identificada con su ubicación).
- Normativa, en su caso, que regule el servicio.
- Primer trámite para solicitar la prestación del servicio.
- Actuaciones a realizar.

Elaboración y publicación de la Guía de Servicios desde dos perspectivas: la de las unidades y dependencias; y la de los servicios que se prestan.

- Incluir la guía en las páginas de web de Internet.

Elaboración y procedimiento para su actualización permanente.

- La elaboración y permanente actualización de la Guía de Servicios será responsabilidad del gabinete encargado de coordinar el proceso de cambio y modernización.

- Para garantizar su permanente actualización, cualquier acuerdo o decisión que pueda suponer una modificación de la Guía de Servicios se comunicará al citado Gabinete.

Fortalecimiento de la función directiva en el municipio.

- Es necesaria una política de creación y consolidación de cuadros directivos.
- Son necesarios directivos con la preparación adecuada, especialmente en técnicas de gestión y organización pública.
- Debemos acabar con la confusión entre la función política y la función directiva. En la situación actual no somos capaces de determinar quién es responsable y eso, unido a la falta de planificación nos impide exigir resultados.
- Hay que delegar en los directivos, inculcar a los altos funcionarios la conciencia de ser directivos y exigirles resultados.
- Debemos acabar con la ausencia de una auténtica función directiva en los Municipios.
- El nombramiento de directivos como cargos de confianza, sin que la persona nombrada sea un profesional de reconocido prestigio, genera una reacción muy negativa en la organización. Es imprescindible una reflexión sobre los actuales mecanismos de provisión, que son inservibles a los efectos que se pretenden (los concursos por el peso de los méritos formales) y carecen de credibilidad (la libre designación, puesta al servicio de la confianza política o puramente personal).

Se requiere:

1. Nombrar directivos por cualidades profesionales (no políticas), delegar autoridad en los mismos y cesar a los directivos ineficaces.
2. Seleccionar a los directivos de entre los empleados públicos de la Institución mediante un procedimiento que garantice que posee las competencias, conocimientos y habilidades necesarias para ser directivo. Si dentro de la organización no existieran personas con ese perfil se efectuaría una selección externa que garantice la profesionalidad.

4. Tener un proyecto ilusionante, que incluya a todos. Introducir la dirección por objetivos en todos los departamentos implicando a todos. Establecer y consolidar procesos administrativos para la gestión pública.
5. Formación permanente específica para el personal directivo. Formar a los cuadros políticos/directivos en planificación estratégica.
6. Abrir los Municipios a la nueva titulación universitaria especializada en gestión pública: la Diplomatura en Gestión y Administración Pública

Alcaldes y concejales con visión de futuro e ilusión por el desempeño de su función.

1. Realizar la selección de personal idóneo de dentro y fuera de la institución municipal para los cargos que requiriere la misma, con el objetivo de garantizar el acceso a los cargos públicos locales de personas con capacidad de liderazgo y la preparación.
2. Los concejales y alcaldes deben tener habilidades para comunicarse con la sociedad adecuadamente y para transmitir y recoger información. El sistema de comunicación externa tiene que permitir relacionarse eficazmente con la sociedad.
3. Los concejales alcaldes deber ser transmitir ilusión, credibilidad y un proyecto de desarrollo viable para su municipio.

Un municipio en la sociedad de la información y el conocimiento.

Ampliar los recursos tecnológicos y actuaciones para facilitar la asimilación y utilización de las nuevas tecnologías.

Los retos tecnológicos del presente y del próximo futuro obligan a las organizaciones, especialmente las públicas, a realizar un mayor esfuerzo organizativo e inversor, para poder afrontar con éxito las nuevas demandas de la sociedad, dotadas de unos sistemas de información adecuados.

Explotar los beneficios de la sociedad de la información y el conocimiento en provecho de los ciudadanos y del desarrollo del municipio.

Respecto de las aplicaciones informáticas:

1. Los sistemas económicos deben adaptarse a las nuevas formas de relación con los ciudadanos y a los nuevos medios de pago electrónicos.
2. El sistema de información de Personal debe dar toda la información que requiere una moderna gestión del Talento Humano.
3. El sistema de información patrimonial debe estar conectado con el sistema de contabilidad y amortizaciones para facilitar el análisis de costes de los servicios.
4. Las aplicaciones informáticas deben facilitar el trabajo de las unidades y la relación de los ciudadanos con su Municipio. Hay que evitar que el desarrollo de estas nuevas tecnologías deshumanice el Municipio.
5. Definición de un cuadro de mando para la dirección que facilite a los responsables políticos información clara, precisa y clave para evaluar la gestión desarrollada y el grado de consecución de los objetivos marcados.
6. Utilización en positivo del impacto del fenómeno Internet, para hacer posible la inter-conexión de las administraciones públicas y las relaciones con los ciudadanos utilizando las nuevas vías.

Configurar un municipio con una organización flexible y eficaz.

- El Municipio debe adoptar un enfoque hacia el logro de los objetivos establecidos. Lo predominante son los resultados y procesos intermedios. Orientarnos hacia el ciudadano y no a la burocracia, en un proceso en el que generemos recursos en vez de gastarlos, dirigido por la misión y no por las reglas.
- La adopción de esta orientación implica la superación de una serie de barreras: de acceso, de falta de motivación del personal funcionario, la propia estructura organizacional, así como medidas de desempeño centradas en la eficiencia interna y poco relacionadas con la calidad prestada.
- Es preciso incidir en la coordinación interna y con las demás administraciones.

Reforzar la capacidad institucional del municipio.

1. Hay que reforzar las competencias directivas y técnicas en los sistemas de gestión.
2. Deben analizarse los problemas organizativos, de poder, de cultura, clima y consenso en las organizaciones.
3. Hay que dotarse de los instrumentos y oportunidades para hacer eficaces, para poder desarrollar las políticas definidas. La claridad de las políticas no es suficiente para que se desarrollen adecuadamente.
4. Todo el Talento Humano de que dispone el Municipio, tanto políticos como empleados públicos, están gestionando el día a día. No hay recursos dedicados a analizar, a reflexionar y planificar el futuro del municipio.
5. Creación de un gabinete de estudios y planificación, integrado por profesionales de prestigio, adscrito al responsable de la institución, que asuma la función de coordinar e impulsar el proceso de cambio y modernización de la misma.

Acciones del grupo de comunicación.

- Deberán identificar las necesidades de comunicación en los tres dominios: descendente, ascendente y horizontal y analizar para cada uno de ellos los instrumentos y técnicas más apropiados, procurando que el resultado final sea un sistema completo, coherente, eficaz, transparente y sencillo.
- Deberá definirse y documentarse el procedimiento de cada uno de los instrumentos o técnicas de comunicación y el correspondiente plan de implantación.
- Deberán considerarse los siguientes instrumentos de comunicación interna:
 - Comunicación descendente: guía de acogida, manual de procesos.
 - Comunicación ascendente: encuesta de clima laboral, ideas de mejora.
- Debe incluirse como instrumento de comunicación descendente un Manual de Atención a los clientes y usuarios que incluya los conocimientos, técnicas y habilidades necesarias para dar una atención de la máxima calidad

- Deberán adoptarse las medidas más oportunas para garantizar la sincronización entre la comunicación externa y la interna.
- El Proyecto deberá incluir un programa para formar a todo el personal en habilidades de comunicación interpersonal.

4.3.4 Definir la política del Talento Humano en el marco del Modelo de Gestión del Municipio de Riobamba.

✓ Analizar la gestión del talento humano de la institución y el clima laboral.

- Este análisis debe realizarse de forma participativa y sin temor a críticas.
- El objetivo es mejorar la gestión. La crítica con propuesta ayuda a mejorar.
- La adulación nos aleja de la realidad y lleva a la pérdida de las potencialidades que tienen los recursos humanos bien gestionados.

✓ Mejora del proceso de selección del Talento Humano del Municipio.

- Los procesos de selección de recursos humanos nos deben garantizar el contar con los mejores candidatos para las diferentes unidades.

✓ Evaluar e incentivar al personal.

- Determinar una política en relación a incentivos para valoración del trabajo.
- Incentivar al personal. Debe tomarse en cuenta la responsabilidad del trabajo.
- Definir una carrera administrativa del personal.

✓ Definir la política retributiva integrada en la estrategia de la corporación.

✓ Elaborar la relación actualizada de puestos de trabajo, que permita una adecuada distribución de recursos y trabajo entre las dependencias.

- Los puestos de trabajo debidamente clasificados.
- Adecuado diseño de puestos.
- Organización en la utilización del talento humano disponible.

- Distribución de recursos apropiada.
 - Asegurar la congruencia de las contrataciones con las necesidades de la organización.
- ✓ **Reorganización de la dirección de Talento Humano.**
- Descentralizar las competencias en Gestión del talento humano
 - Los jefes de la unidades o departamentos deben ejercer sus responsabilidades como gestores de su personal.
 - Dotar de los instrumentos necesarios para una gestión avanzada del talento humano.
 - Definir los planes de formación integrados en la planificación estratégica.
- ✓ **Mejorar las relaciones laborales.**
- Implicar activamente a los representantes del personal en el análisis de la gestión del talento humano y en la definición de la política de personal.

Medidas concretas para mejorar la gestión del talento humano.

- **Diagnosticar la gestión del Talento Humano de la Institución.**

Este análisis debe realizarse de forma participativa y sin temor a críticas. El objetivo es mejorar la gestión. La crítica con propuesta ayuda a mejorar. La adulación nos aleja de la realidad y nos lleva a la pérdida de potencialidades que tienen los recursos humanos bien gestionados.

Se tratará de conseguir un diagnóstico real de la Dirección de Talento humano. Y una propuesta de definición de la política de desarrollo del talento humano, necesaria para afrontar con seguridad de éxito la modernización de una institución.

Este estudio puede elevar la motivación y productividad de los empleados con los siguientes objetivos:

1. Efectuar un diagnóstico de la D.T.H. de la institución.
2. Identificar los principales problemas de la DTH.

3. Proponer medidas concretas para solucionarlos.
4. Definir las líneas de una política de desarrollo del talento humano.

Componentes del diagnóstico. Los componentes del diagnóstico son:

1. Análisis del estado de la organización para afrontar con éxito el cambio.

El objetivo es conocer la preparación para el cambio de la Institución e identificar las barreras más fuertes a la realización del diagnóstico. Este análisis debe desarrollarse en los grupos de trabajo que se organicen, formulando preguntas concretas sobre las siguientes cuestiones:

- Experiencias de cambios en la organización de la Institución en el pasado.
- Averiguar hasta qué punto las expectativas sobre el proceso son compartidas.
- Origen de la idea de realizar el estudio.
- Apoyo del ámbito político y directivo.
- Compatibilidad con las finalidades y cultura organizativas

Una vez realizado este análisis debemos estudiar los resultados identificando los puntos fuertes y débiles de la propia institución, con la finalidad de decidir actuaciones a desarrollar para superar las debilidades.

2. Análisis político organizativo

Este diagnóstico puede ser introductorio de cambios en el funcionamiento de una organización. Por lo tanto, es muy probable que generen resistencias más o menos ocultas. Por este motivo, es conveniente hacer un análisis organizativo que permita identificar a los oponentes y conseguir apoyos. El proceso para llevar esta tarea es el siguiente:

- Identificar a las personas o los grupos más afectados por este diagnóstico.
- Conocer cómo afecta a dichos grupos y en general a todo el personal.
- Identificar su capacidad de impulso o de bloqueo.
- Identificar a los actores críticos y su actitud actual frente al diagnóstico.

- Identificar las actuaciones que se pueden llevar a cabo para anticipar los problemas.
- Conocimiento de la estructura orgánica de la institución.

El diagnóstico trata de lograr el mayor consenso posible en la identificación de los problemas de la D.T.H. y en la definición de las posibles soluciones. Cuanto mayor sea el grado de acuerdo más sencillo será implementar las medidas aconsejadas. Todos los aspectos incluidos en este diagnóstico se pueden obtener mediante trabajos en grupo. Dentro de este apartado deberemos trabajar en los siguientes

- Definir los objetivos y estrategias de la institución en la D.T.H. •Conocer los criterios que se aplican en los diferentes subsistemas de la D.T.H.
- Valoración de los criterios de D.T.H., desarrollados por la institución.
- Identificar de problemas de D.T.H., mediante la técnica de grupo nominal.
- Identificar soluciones viables a los problemas existentes.

Elaboración y aprobación de un manual de acogida a los nuevos empleados.

El Departamento de Talento humano, debe editar el “Manual de acogida para el personal de nuevo ingreso”

Este manual pretende servir de guía en las cuestiones de carácter general que se le puedan plantear a la persona que va a iniciar la prestación de servicios en la institución, facilitándole la integración en su estructura, lo que repercute en un mejor servicio a los ciudadanos y clientes.

El manual debe contener:

- La visión, misión y funciones principales de la Institución
- Datos informativos, direcciones y teléfonos más usuales de la Institución.
- El Organigrama de la Institución y funciones principales de cada Servicio y/o Unidad.
- Señalar la normativa legal de aplicación a las relaciones laborales
- Los derechos, obligaciones y prestaciones que el personal adquiere, al formalizar su relación funcional o su contrato de trabajo.

Procedimiento de acogida al personal en el nuevo puesto de trabajo por la jefatura inmediata superior.

Problemas frecuentes a solucionar:

- Deficiente clima laboral.
- Poca o ninguna capacitación al personal de planta.
- Inexistencia de evaluación y de incentivación al personal.
- No se aplica una política definida de desarrollo humano.

Causas del problema que ataca esta medida:

- Inexistencia o deficiencia en canales de comunicación.
- Inadecuado proceso de acogida al personal de nuevo ingreso por parte del Depto. de Recursos Humanos y al puesto de trabajo por algunas jefaturas.
- Insuficiencia de habilidades directivas por parte de algunas jefaturas.
- No se valoriza; en muchas ocasiones solamente se critica, se deberían hacer observaciones y dar soluciones que ayuden a mejorar.

Desarrollo de la medida:

La responsabilidad de la acogida en un nuevo puesto de trabajo, ya se trate de un nuevo empleado o de un cambio de puestos es de jefaturas de dicho empleado.

A continuación, se procederá a exponer un método de acogida que, lógicamente, debe sufrir las necesarias adaptaciones, sobre todo a puestos trabajo más tecnificados. No obstante, los principios básicos aplicados son los mismos.

Para hacer un adecuado proceso de primero es que la jefatura debe saber lo que se va a enseñar. Este proceso se divide en varias fases:

1era fase: Preparar al trabajador.

Qué se pretende con la acogida:

Al adiestrar a nuestros trabajadores los preparamos para cumplir mejor con las responsabilidades asignadas y hacer más productiva la labor.

Importancia:

“El propósito fundamental del primer paso, es de preparar psicológicamente al empleado para cumplir mejor con las responsabilidades asignadas”

Etapas:

Es conveniente ponerlo en condiciones psicológicas para proceder a su instrucción por lo cual la jefatura debe:

1. Ser amable: Utilizando normas de cortesía.
2. Motivar al empleado: Hablándole de lo que a él le interesa.
3. Definirle la operación: Indicarles a grandes rasgos la operación que se le va a enseñar.
4. Averiguar su experiencia: Para decidir el nivel a partir del cual debemos iniciar nuestra instrucción.
5. Despertar su interés: Sobre la operación que se va a enseñar
6. Ponerle en posición conveniente: De manera que vea la ejecución tal como él la va a ejecutar.

2da fase: Demostrar la operación:

Una vez que el instructor está listo para demostrar el trabajo, procederá a descomponer parcialmente el trabajo:

- a) El empleado entenderá de mejor manera sus actividades si el trabajo es descompuesto en puntos fáciles de entender.

FASES

Haga y explique la primera fase y recalque los PUNTOS CLAVE: Hágale repetir la primera fase.

1. Aplique el mismo procedimiento para las fases restantes.
2. Instruya clara, completa, pacientemente y no más de lo que él pueda asimilar.

Tabla 22: Fases

FASE		DEMUESTRA	HACE	OBSERVA	ESCUCHA
1ª FASE	Instructor	x			
	Empleado			X	x
	Instructor			X	
	Empleado		x		
2ª FASE	Instructor	x			
	Empleado			X	x
	Instructor			X	
	Empleado		x		

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborador por: Mentor. C. 2017

3era fase: compruebe qué:

Inmediatamente después de terminada la instrucción, se procederá a la comprobación cuando el empleado todavía retiene el eco de nuestra voz y su mente le devuelve las imágenes de lo que vio hacer.

4ra fase: Tener listo todo lo necesario:

Causar buena impresión al personal, es necesario ser eficientes, obteniendo el equipo, material, ilustraciones, herramientas, etc. que se necesita para la instrucción; No olvidemos que cuando se trata de un nuevo empleado la primera impresión es la más duradera.

5ta fase: El lugar de trabajo en buenas condiciones.

Este es un aspecto de suma importancia, que el Supervisor o responsable debe asegurarse que el lugar de trabajo se encuentra en las mejores condiciones.

“En resumen, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”

Tabla 23: Evaluación de práctica de participantes

HOJA DE CRÍTICA	
APELLIDO Y NOMBRE:	FECHA:

		SI	NO	COMENTARIOS
1.	PREPARE AL TRABAJADOR			
	a. ¿Fue amable con él?			
	b. ¿Lo motivó?			
	c. ¿Le definió la operación?			
	d. ¿Averiguó su experiencia?			
	e. ¿Despertó su interés por aprender?			
	f. ¿Se colocó en posición conveniente?			
2.	DEMUESTRE LA OPERACIÓN			
	a. ¿Hizo y demostró la primera fase recalcando los puntos Clave?			
	b. ¿Le hizo repetir la primera fase?			
	c. ¿Aplicó el mismo procedimiento?			
	d. ¿Instruyó: clara, completa pacientemente y no más de lo que él pudo asimilar?			
3.	COMPRUEBE QUÉ APRENDIÓ			
	a. ¿Le hizo repetir la operación completa en silencio y Corrigió los errores?			
	b. ¿Le hizo repetir la operación explicando los puntos clave?			
	c. ¿Le hizo preguntas para asegurarse?			
	d. ¿Le felicitó?			
4.	OBSÉRVELO EN LA PRÁCTICA			
	a. ¿Lo puso a trabajar independientemente?			
	b. ¿Le indicó a quién deberá acudir en caso de dudas?			
	c. ¿Revisó frecuentemente su trabajo y lo invitó a hacer preguntas?			
	d. ¿Disminuyó progresivamente la ayuda y la vigilancia?			

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborador por: Mentor. C. 2017

Apoyo al proceso de acogida.

Será responsabilidad de la Unidad de Formación, el apoyo a las jefaturas en el proceso de acogida: periódicamente, efectuará muestreos mediante la encuesta anterior, que la contestarán tanto las jefaturas como los nuevos empleados y se publicarán la valoración de las dependencias en función de su adecuada implementación de los procesos de acogida.

Responsables de recursos humanos con el perfil de competencias necesario para la implementación de todas estas medidas.

Desarrollo de la medida:

La responsabilidad de la aplicación de estas medidas corresponderá al Departamento de Talento Humano, excepto en aquellos casos específicos en que se haya asignado a otro departamento.

Se asignarán al jefe del Departamento de Talento Humano, los apoyos necesarios para la aplicación y seguimiento de estas medidas. En especial se propone la inmediata selección, interna o externa, de un especialista en técnicas de gestión avanzada de Talento Humano.

El especialista que se contrate deberá ser experto en:

- Definir los requerimientos de políticas y prácticas de Gestión de Talento Humano, coherentes con la planificación estratégica de la Organización.
- Planificación de las dotaciones, las carreras profesionales las operaciones de reasignación y en general, los procesos de personal de carácter global.
- Relaciones de interlocución con los sindicatos y órganos de representación del personal.
- Impulsar procesos de innovación en el campo de la Gestión de Talento Humano, orientadas a la mejora continua de las políticas y prácticas de personal.

Perfil de competencias del puesto.

Se aconseja que esta selección se lleve a cabo, con el asesoramiento de expertos externos en selección de personal.

En la selección deberá tenerse en cuenta la especialidad, experiencia y perfil de competencias del puesto. Por último, señalar que por tratarse de un puesto complejo debe estar bien retribuido para conseguir seleccionar a una persona adecuada.

Tabla 24: Perfil de Competencias.

<p>1. Motivación por el logro</p>	<p>Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar para llegar a los estándares. • Actuar para conseguir objetivos retadores. • Hacer análisis de coste-beneficio sobre las actuaciones realizadas. • Tener en cuenta los riesgos asociados a la innovación.
<p>2. Iniciativa</p>	<p>Predisposición para emprender acciones no requeridas o esperadas del trabajo, mejorando los resultados y crear Oportunidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia frente a los obstáculos. • Reconocer y ver oportunidades • Actuaciones que van más allá de lo requerido. • Anticipación y preparación frente a oportunidades y problemas específicos que no son obvios para los demás.
<p>3. Orientación del servicio al Cliente</p>	<p>Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Como cliente entendemos todos aquellos que reciben algún servicio directo de nosotros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de más información sobre las Necesidades no declaradas por el cliente, ir más allá de lo especificado inicialmente y conseguirlo • Responsabilizarse personalmente de solucionar los posibles problemas de servicio • Rapidez en la resolución de problemas • Actuar como consejero del cliente y anticiparse a los posibles problemas u oportunidades en la implementación • Actuar con perspectivas de futuro a la hora de resolver los problemas de los clientes
<p>4. Desarrollo de personas</p>	<p>Capacidad para emprender acciones Eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Es una versión especial de impacto o influencia. La esencia de esta competencia reside en el intento de desarrollar al otro, pero no formalmente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expresar expectativas positivas hasta en situaciones difíciles, creer que los otros quieren y pueden aprender • Dar directrices o demostraciones basadas en las razones • Dar feedback negativo en relación al comportamiento sin descalificar a la persona y expresar expectativas positivas para el futuro o dar sugerencias individuales para la mejora • Identificar las necesidades de desarrollo y diseñar o establecer programas para solventar las deficiencias • Delegar tareas y responsabilidades con el propósito de desarrollar las habilidades de los otros
<p>5. Trabajo en equipo y colaboración</p>	<p>Implica una genuina intención de trabajo con otros, formando parte de un equipo, trabajando juntos en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar ideas y opiniones. • Mantener a la gente del grupo informada compartir toda la información relevante • Hacer públicos los cumplimientos hechos por un buen trabajo

	<p>oposición a trabajar individualmente o competitivamente y conseguir lo mismo de los demás. Es una Competencia que se manifiesta independientemente del status. Alguien que tenga autoridad y que trabaje de forma Participativa o facilitando el trabajo del equipo está usando esta competencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar coraje y “empowerment” a los otros y hacerlos sentir importantes
6. Autocontrol	<p>Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provoquen fuertes emociones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No ser impulsivo. • Resistir la tentación. • Permanecer en calma en situaciones estresantes • Responder constructivamente a problemas bajo estrés.
7. Compromiso con la organización	<p>Capacidad y deseo de orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Esto puede aparecer cuando se antepone la misión de la Organización a las propias preferencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los colegas a completar sus tareas. • Alinear sus propias actividades y prioridades con las necesidades de la organización • Entender la necesidad de colaboración para lograr los objetivos de la organización • Elegir las necesidades de la organización por encima de los intereses profesionales.

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborador por: Mentor. C. 2017

Reforzamiento de la cohesión y de las habilidades de los directivos de la institución mediante seminarios específicos.

Problemas a solucionar.

- Deficiente clima laboral.
- Centralización excesiva de competencias en gestión del talento humano.
- Los Jefes de las Unidades o departamentos no ejercen sus responsabilidades con gestores de Talento Humano del personal a su cargo.
- No se aplica una política definida de desarrollo humano.

Causas que se aborde:

- Inadecuado proceso de acogida por parte del departamento.
- Carencias directivas y técnicas en la Gestión de Recursos Humanos.
- Los directivos no reciben la necesaria capacitación en Gestión del Talento Humano.

Desarrollo de la medida:

La introducción de prácticas relacionadas con la calidad implica una ruptura con el paradigma tradicional que funcionaba en la Administración Pública, el abandono del modelo de dirección autoritaria y su sustitución por un liderazgo con rasgos democráticos. La responsabilidad individual, la adopción compartida de decisiones, el menor énfasis en las normas y procedimientos, la necesidad de conseguir estructuras organizativas flexibles que sean capaces de adaptarse al entorno cambiante son dimensiones que el líder debe manejar

- Habilidades de comunicación: básicas para que el directivo sea capaz de intercambiar información con sus superiores, subordinados, iguales y otras personas que no pertenecen a su organización.
- Habilidades de dirección de grupos y equipos de trabajo: ya que el trabajo en equipo se demanda como la fórmula más adecuada para encontrar soluciones a los problemas complejos de las organizaciones de hoy.
- Habilidades de supervisión y evaluación del rendimiento de sus subordinados con el fin de ayudarles en su trabajo diario, hacer un seguimiento de su labor y facilitarles el proceso de desarrollo.
- Habilidades para motivar a sus empleados con el fin de que alcancen y mantengan niveles óptimos de rendimiento y satisfacción en el trabajo.
- Habilidades de resolución de problemas y adopción de decisiones: esenciales para afrontar las situaciones existentes. Debe buscar y desarrollar nuevas opciones de políticas y de gestión.
- Habilidades de negociación: para defender sus intereses frente a otras partes implicadas.

- Habilidades para promover el cambio: fundamentalmente en momentos de crisis que requieren adoptar un nuevo rumbo.
- Habilidades para hablar en público en todas aquellas ocasiones en que deben dirigirse a grupos de personas para transmitirles determinada información.
- Habilidades para establecer redes de contactos con el objeto de desarrollar una red social que pueda ser beneficiosa para ellos mismos y para la organización.
- Habilidades para afrontar situaciones conflictivas: fundamentalmente en aquellos casos relacionados con acciones disciplinarias o posibles situaciones problemáticas o límite.
- Habilidades interculturales: cada vez de mayor importancia dada la creciente internacionalización de la actividad de muchas organizaciones.

CONCLUSIONES

1. Se realizó la investigación bibliográfica la cual aportó a la elaboración de la propuesta de un modelo de gestión basado en la participación ciudadana, gobernanza y gobernabilidad, y gestión de calidad de la municipalidad, en el que se pudo rescatar el pensamiento de los diferentes autores que sustentan científicamente la implementación de un modelo y sus beneficios.
2. Los instrumentos que fueron utilizados para la presente investigación son las encuestas dirigidas a los colaboradores del GAD Municipal de Riobamba donde se pudo evidenciar la falta de metodologías para evaluar a los funcionarios respecto al grado de satisfacción con los procesos internos y procedimientos. La implementación de una adecuada política de evaluación y distribución de funciones dentro del GAD Municipal de Riobamba que permitirá cubrir la necesidad del diseño de procedimientos de gestión.
3. A través de los resultados obtenidos en el desarrollo del proceso investigativo se alcanzaron componentes lógicos y basados en la Constitución de la República y el COOTAD, mismos que al aplicarse deberán reflejar en la calidad de servicios que brinda la Municipalidad a la ciudadanía.

RECOMENDACIONES.

1. Implementar de una forma adecuada el Modelo de Gestión acorde a los requerimientos de los cambios propios del entorno, basados en fundamentos científicos y bibliográficos.
2. Se recomienda aplicar los instrumentos que fueron utilizados para la presente investigación son las encuestas dirigidas a los colaboradores del GAD Municipal de Riobamba con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad.
3. Se recomienda depurar los procesos internos en base a la propuesta implementada en el presente trabajo para permitir alcanzaron componentes lógicos y basados en la Constitución de la Republica y el COOTAD, mismos que al a aplicarse deberán reflejar en la calidad de servicios que brinda la Municipalidad a la ciudadanía.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Arnoletto, E. (2014). *Hacia una gestión pública para un desarrollo sustentable*. Argentina: Servicios Académicos Internacionales.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución De La República Del Ecuador*. Montecristi: A.N.C
- Babbage,C.(2007). *Modelos Administrativos*. Obtenido de <http://modelosadministrativosunesr.blogspot.com/>,
- Bernal, C (. 2010). *Aplicación de la Metodología*. 3ª ed. Colombia. Editorial Pearson. Educación.
- Castañeda, R. (2009). *Definiciones de Gestion de Conocimiento*.
- Centro, L. (2003). *Administración Pública y Reforma del Estado*. San Salvador:Editorial Clad.
- Cohen, E. (2005). *Análisis La Formulación, Evaluación, Implementación Y Monitoreo De Políticas*. New Jersey: Editorial de Estudios Políticos.
- Contraloria General del Estado. (2014). *Evaluacion institucional*. Obtenido de <http://evaluacioninstitucional.idoneos.com/index.php/345613>
- Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (2010). *Plan de Desarrollo Nacional*. Quito: Registro Oficial.COOTAD
- Daros. W. (2002). *Importancia del Marco Teórico*. Argentina: Universidad Adventista del Plata.
- Daros, W. R. (2002). *¿Qué es un marco teórico?* Argentina: Universidad Adventista del Plata.
- Diaz, N. (1997). *Gestión estratégica del cambio institucional (GECI)*. Quito: ISNAR.
- Carrera, E. (2010). *Control Administrativo*. Macas. Editorial Redboa.

- Fabio, V. C. (2003). *Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia*. Colombia: Fundación Corona.
- Ferrer, J. (2016). *Fundamentos de la Participación Ciudadana*. Lima: Editorial Cesas.
- García, R. & Moreno M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo*. México: : Banco Interamericano de Desarrollo.
- González, J. J. (2002). *Mecanismos de participación ciudadana*. México: Editorial Claud
- González, J. J. (2002). *Gestión pública y governance. Instituto de Administración Pública del Estado de México*. México: Edit.
- Guillen, A. K. & Sáenz, M. B. (2009). *Origen, espacio y niveles de participación ciudadana: International Journal of Good Conscience*.
- Nagy, J. (2013). *Estructura Organizativa*. Zaragoza: Editorial Gestipolis.
- Juárez, H.(2012). *Gestión del Conocimiento*. México: Universidad de Guadalajara
- Olaechea, H.(2006). *Calculo de la Muestra*. Lima: Editorial Formación Gerencial.
- Ordóñez, H. J. (2005). *La Administración Pública*. Revista Judicial derecho ecuador.com, 1.
- Ortiz, M. (2012). *Procesos de Gestión Tecnológica*. Quito: Editorial Claud.
- Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal de Riobamba. (2012) Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Riobamba: GAD Municipal de cantòn. Riobamba.
- Piñeiro, A. Q. (2005). *Definiciones de Gestión* . México. Editorial Folow.
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Ediciones Lurniere S.A.
- Sánchez, I. M. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Barcelona : Instituto de Estudios Fiscales España.
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa S.A.

- Zabala, V. (2013). *Gestión Pública Mejores Prácticas*. Quito: CORPORACIÓN ERKOS.
- Calle, C. (2012). *Análisis del rol de las juntas parroquiales en los procesos de desarrollo local: el caso de la parroquia Sageo*. recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/3292>
- Consejo de Participación Ciudadana (24 de Enero de 2012). *Sistema de Participación Ciudadana*. Recuperado de: [//www.cpcs.gob.ec](http://www.cpcs.gob.ec).

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Aplicada Al Alcalde Y Concejales Y Funcionarios Del Gobierno Autónomo Descentralizado De La Ciudad De Riobamba.

OBJETIVO. La presente encuesta ha sido realizada con la finalidad de conocer su criterio referente a la gestión de prestación de servicios públicos eficaces y eficientes realizada por parte de GAD de la ciudad de Riobamba al ciudadano,

1. ¿La Administración Local se encuentra hoy ante una nueva etapa en la que se impone una decidida mejora de la gestión?

SI

NO

2. ¿Cree usted que el Municipio cuenta con los recursos físicos, económicos, técnicos, talento humano para el desarrollo de su gestión?

SI

NO

3. ¿Es necesario que el gobierno local defina claramente los ejes sobre los cuales trabajará, y las políticas que implementará para alcanzar el objetivo fundamental de su gestión que es el bienestar ciudadano?

SI

NO

4. ¿Sobre la base de su experiencia, ¿cuál es el nivel de conocimiento y desarrollo de la misión, visión y promoción de la cultura organizacional dentro de los distintos niveles institucionales de la municipalidad?

ALTO

REGULAR

BAJO

5. ¿Cree usted que el Municipio de Riobamba comprende, satisface y da respuesta a las necesidades y expectativas de la sociedad riobambeña?

SI

NO

6. ¿Piensa usted necesario contar con un sistema de calidad que favorezca la mejora continua de los procesos y procedimientos de la institución?

SI NO

7. ¿Piensa usted que la administración más próxima al ciudadano es la municipal?

SI NO

8. ¿Estima usted que al interior del Municipio se establecen procesos y procedimientos enfocados a Identificar las necesidades y expectativas a corto y largo plazo los de agentes críticos de la sociedad riobambeña?

SI NO

9. ¿Se han implementado acciones a fin de generar identidad y pertenencia institucional en los funcionarios públicos, autoridades cantonales y la ciudadanía?

SI NO

10. ¿Se ha desarrollado en alguna medida sinergias con agentes críticos para mejorar e innovar procesos institucionales?

SI NO

11. ¿Conoce de la existencia de un modelo de gestión?

SI NO

12. ¿Le gustaría que el GAD tenga un modelo de gestión?

SI NO

13. ¿Qué se lograría con la aplicación de un modelo de gestión en le GAD del Municipio de la ciudad de Riobamba?

AGILIDAD EN LOS TRÁMITES

PERTENENCIA EMPLEADOS

AHORRO DE RECURSOS

ASEGURAMIENTO DEL SERVICIO

Gracias.

Anexo 2: Entrevista Aplicada Al Alcalde Y Concejales Y Funcionarios Del Gobierno Autónomo Descentralizado De La Ciudad De Riobamba

OBJETIVO. La presente entrevista ha sido realizada con la finalidad de conocer su criterio de la Máxima autoridad municipal referente a la gestión de prestación de servicios públicos eficaz y eficiente realizada por parte de GAD de la ciudad de Riobamba.

1.- Considera usted que la participación de los usuarios realmente contribuya a mejorar la calidad de servicios municipales? ¿Por qué?

2.- El GAD tiene siempre las puertas abiertas a los usuarios para recibir todo tipo de quejas, ideas y propuestas para mejorar los servicios de la institución?

3.- ¿Las formas de participación ciudadana como veedurías, silla vacía, buzón de sugerencias, son efectivos para mejorar la atención a la ciudadanía dentro del GAD municipal?

4.- Se incentiva y capacita a la ciudadanía para que forme parte de los grupos de participación ciudadana?

5.- Usted como usuario considera que puede influir en la toma de decisiones de las autoridades del GAD Municipal?

GRACIAS