



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

INGENIERIA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA UNIDAD DE ÁRIDOS Y PÉTREOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN MORONA PARA EL PERIODO 2018.

AUTOR:

TAYLOR WLADIMIR RODRIGUEZ MOROCHO

Macas – Ecuador

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Taylor Wladimir Rodríguez Morocho, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Eduardo Rubén Espín Moya
DIRECTOR TRIBUNAL

.....
Ing. Juan Carlos Castillo Moya
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Taylor Wladimir Rodríguez Morocho, 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, 28 de junio de 2019

Taylor Wladimir Rodríguez Morocho
CC. 0603154709

DEDICATORIA

A Dios, a mí amada esposa e hijos por su inspiración y paciencia, a mis padres por su ejemplo de constancia sin ellos nada de esto fuera posible, a mis compañeros de aula quienes en cada materia compartimos esfuerzo y dedicación.

Taylor Wladimir Rodríguez Morocho

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mi Familia que ha sido un pilar fundamental en todo este proceso de formación que ha llevado quitarles tiempos y dedicarme para lograr este objetivo, a mis maestros y docentes de todos estos semestres por compartir sus conocimientos, a nuestra querida ESPOCH por ser el canal que permita terminar y alcanzar una meta más. A el Gobierno Municipal del Cantón Morona por la apertura para poder realizar mi trabajo de titulación.

Taylor Wladimir Rodríguez Morocho

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento Del Problema.....	2
1.1.1 <i>Formulación del Problema</i>.....	4
1.1.2 <i>Delimitación del Problema</i>	4
1.2 Justificación	5
1.3 Objetivos	5
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	5
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Fundamentación teórica.....	8
2.1.1 <i>Proceso.</i>	8
2.1.1.1 <i>Elementos del Proceso</i>	9
2.1.1.2 <i>Actividad.</i>	9
2.1.1.3 <i>Esquema básico de los elementos de un proceso.</i>	10
2.1.1.4 <i>Identificación de los procesos.</i>	10
2.1.1.5 <i>El Mapa de procesos.</i>	11
2.1.1.6 <i>Representación del Diagrama de Procesos.</i>	13
2.1.1.7 <i>Seguimiento y Medición de los Procesos.</i>	16
2.1.1.8 <i>Indicadores.</i>	16
2.1.1.9 <i>Indicadores de gestión.</i>	16
2.1.1.10 <i>Mejora continua.</i>	18
2.1.1.11 <i>Objetivos medibles</i>	19
2.1.2 <i>La Gestión por Procesos.</i>	20
2.1.2.1 <i>Antecedentes de la Gestión por Procesos.</i>	21
2.1.2.2 <i>El Enfoque Basado en Procesos.</i>	21
2.1.2.3 <i>El Enfoque de Procesos en una Organización.</i>	23
2.1.2.4 <i>El Manual de Gestión por Procesos.</i>	25
2.1.2.5 <i>Antecedentes Históricos.</i>	25

2.1.2.6	<i>Manual</i>	25
2.1.2.7	<i>¿Qué son los manuales de procesos/procedimientos?</i>	26
2.1.2.8	<i>Características de los Manuales de Procesos.</i>	27
2.1.2.9	<i>Importancia de los Manuales de Procesos.</i>	28
2.1.3	<i>El Régimen de Competencias.</i>	28
2.1.3.1	<i>Proceso Histórico</i>	28
2.1.3.2	<i>Tipos de Competencias.</i>	29
2.1.3.3	<i>Delimitación del Régimen de Competencias.</i>	30
2.1.3.4	<i>El Ejercicio de las Competencias.</i>	30
2.1.3.5	<i>El Sistema Nacional de Competencias.</i>	31
2.1.3.6	<i>El Concejo Nacional de Competencias.</i>	32
2.1.3.7	<i>Organización del Territorio desde el Enfoque de la Descentralización.</i>	32
2.1.3.8	<i>Los Gobiernos Autónomos Descentralizados.</i>	33
2.1.3.9	<i>El Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal.</i>	33
2.1.4	<i>La Descentralización de la Competencia de Áridos y Pétreos.</i>	35
2.1.4.1	<i>La Responsabilidad en el Ejercicio de la Competencia de Áridos y Pétreos.</i>	35
2.1.4.2	<i>Facultad de la Competencia de Áridos y Pétreos.</i>	36
2.2	Idea a defender.	36
2.3	Variables	37
2.3.1	<i>Variable Independiente</i>	37
2.3.2	<i>Variable Dependiente</i>	37

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Modalidad De La Investigación	38
3.2	Tipos De Investigación	38
3.3	Población Y Muestra	38
3.4	Métodos, Técnicas E Instrumentos	39
3.4.1	<i>Técnicas</i>	39
3.5	Resultados	40

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1	Propuesta.	50
4.1.1	<i>Diseño de la Gestión por Procesos.</i>	50
4.1.2	<i>Identificación de Procesos.</i>	50
4.1.3	<i>Actores del Manual de Gestión por Procesos.</i>	51
4.1.4	<i>Fundamentación legal para el diseño de la Gestión por Procesos.</i>	52

4.1.4.1	<i>Marco Constitucional.</i>	52
4.1.4.2	<i>Marco Organizacional – Constitucional.</i>	53
4.1.4.3	<i>Marco legal.</i>	53
4.2	Diseño de un manual de gestión por procesos para la unidad de áridos y pétreos del gobierno municipal del cantón morona.	56
4.2.1	<i>Introducción.</i>	56
4.2.2	<i>El Gobierno Municipal del Cantón Morona.</i>	57
4.2.3	<i>Estructura Orgánica del Gobierno Municipal del Cantón Morona.</i>	57
4.2.4	<i>Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.</i>	58
4.2.5	<i>Diagnóstico Institucional con respecto a la competencia de áridos y pétreos.</i>	58
4.2.6	<i>Metodología FODA.</i>	59
4.2.7	<i>Descripción de los Procesos.</i>	65
4.2.8	<i>Estructura orgánica por procesos de la unidad de áridos y pétreos del Gobierno Municipal del Cantón Morona.</i>	66
4.2.9	<i>Flujogramas de Procesos.</i>	68
4.2.10	<i>Formatos de Fichas para el manual de gestión por procesos.</i>	73
	CONCLUSIONES	83
	RECOMENDACIONES	84
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Régimen de Competencias	30
Tabla 2-2:	Facultad de la Competencia de Áridos y Pétreos.	36
Tabla 1-3:	Estructura por procesos	40
Tabla 2-3:	Actividad que desempeña.....	41
Tabla 3-3:	Manual de gestión de procesos.....	43
Tabla 4-3:	Actividades sistemáticas	44
Tabla 5-3:	Procesos que se ejecutan en la unidad de áridos y pétreos.....	45
Tabla 6-3:	Informes y reportes.....	46
Tabla 7-3:	Gestión mediante definición de procesos	47
Tabla 8-3:	Tiempo en la ejecución de actividades.....	48
Tabla 9-3:	Manual de Procesos.....	49
Tabla 1-4:	Marco Organizacional	53
Tabla 2-4:	Marco Legal.	53
Tabla 3-4:	Autorizaciones explotación de áridos y pétreos.	58
Tabla 4-4:	Lista de Diagramas y Fichas de Procesos	67
Tabla 5-4:	Ficha de Proceso Otorgamiento de Derechos Mineros	73
Tabla 6-4:	Fichas de Procesos Otorgamiento de Registro Ambiental	75
Tabla 7-4:	Fichas de Procesos Otorgamiento de Licencia Ambiental	77
Tabla 8-4:	Fichas de Procesos Autorización Municipal de Explotación	79
Tabla 9-4:	Fichas de Procesos Seguimiento y Control Técnico	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Elementos de un proceso. Norma Internacional ISO 9001 (ISO 2015).....	9
Gráfico 2-2:	Elementos de un proceso. ISO 9001	10
Gráfico 3-2:	Mapa de procesos convencional.	11
Gráfico 4-2:	Representación del mapa de procesos.....	12
Gráfico 5-2:	Mapa de proceso del Gobierno Municipal del Mantón Morona, Reglamento orgánico funcional por procesos del Gobierno municipal del cantón Morona.	12
Gráfico 6-2:	Simbología del diagrama de flujo, ISO 9000.....	14
Gráfico 7-2:	Diagrama de flujo vertical.....	15
Gráfico 8-2:	Diagrama de flujo horizontal	15
Gráfico 9-2:	Mejora continua	19
Gráfico 10-2:	Organización del territorio.	33
Gráfico 1-3:	Estructura por procesos	40
Gráfico 2-3:	Actividad que desempeña	41
Gráfico 3-3:	Manual de gestión por procesos.....	43
Gráfico 4-3:	Actividades sistemáticas.	44
Gráfico 5-3:	Procesos que se ejecutan en la unidad de áridos y pétreos	45
Gráfico 6-3:	Informes y reportes	46
Gráfico 7-3:	Gestión mediante definición de procesos.....	47
Gráfico 8-3:	Tiempo en la ejecución de actividades.....	48
Gráfico 9-3:	Manual de Procesos	49
Gráfico 1-4:	Mapa de Procesos	51
Gráfico 2-4:	Actores de la Gestión por Procesos.....	51
Gráfico 3-4:	Actores de la Gestión por Procesos a Nivel de Gobierno Municipal	52
Gráfico 4-4:	Estructura Orgánica del Gobierno Municipal del cantón Morona	57
Gráfico 5-4:	Diagrama del proceso de otorgamiento de derechos mineros.....	68
Gráfico 6-4:	Diagrama del proceso de otorgamiento registro ambiental.....	69
Gráfico 7-4:	Diagrama del proceso de otorgamiento de licencia ambiental.....	70
Gráfico 8-4:	Diagrama del proceso de autorización municipal de explotación.....	71
Gráfico 9-4:	Diagrama del proceso de seguimiento y control técnico	72

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A:** Encuesta
- Anexo B:** Ordenanza que Regula, Autoriza y Controla ya Explotación de Materiales Áridos y Pétreos en los Lechos de los Ríos, Lagos, y Canteras Existentes en la Jurisdicción del Cantón Morona.
- Anexo C:** Manual de Gestión por Procesos Gobierno Municipal cantón Morona; Departamento de Gestión Ambiental.
- Anexo D:** Software Utilizado Para La Construcción De Los Flujogramas.
- Anexo E:** Formato de fichas par las actividades de la Unidad e Áridos y Pétreos
- Anexo F:** Fotografías Con Respecto A La Investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación es un diseño de manual de gestión por procesos para la unidad áridos y pétreos, de la Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Generales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Morona, es propuesto para mejorar el manejo y verificación del uso adecuado de estos recursos. A partir de un diagnóstico de la unidad dentro de la institución, se levantó la línea base aplicando técnicas como: entrevistas y encuestas a los empleados de la Dirección de Gestión Ambiental del GAD que permitió conocer la situación actual en cuanto al manejo de residuos sólidos en el cantón. Permitiendo determinar la inexistencia del manual de gestión por procesos, lo que ha provocado que los colaboradores realicen actividades que no corresponden a sus funciones, demoras en los trámites, una comunicación informal y un retardo en el flujo de información. La propuesta contiene un plan de manejo integral de residuos sólidos, el mismo que consta de diez programas: prevención y mitigación de impactos, contingencias y emergencias, capacitación y educación ambiental, salud ocupacional y seguridad ocupacional y seguridad industrial, relaciones comunitarias, monitoreo, reforzamiento institucional, separación en la fuente, recolección, frecuencia y transporte, disposición final. El manual de procedimientos propuesto permitirá estructurar el macro proceso y subproceso para un mejor desempeño del talento humano de la unidad. Se recomienda a la unidad de áridos y pétreos de la Dirección de Gestión Ambiental implementar el presente manual de gestión para mejorar el desempeño de la misma en la institución.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PROCESOS>
<GESTIÓN AMBIENTAL> <MANUAL DE GESTIÓN > <RECURSOS NATURALES>
<ÁRIDOS Y PÉTREOS >

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present work of titration is a design of manual of management by processes for the unit arid and stony of the Direction of Environmental Management and General Services of the Autonomous Government Decentralized Municipal of the Corner Morona, is proposed to improve the handling and verification of the suitable use of these resources. Based on a diagnosis of the unit within the institution, the baseline was raised by applying techniques such as interviews and surveys to employees of the Directorate of Environmental Management of the GAD, which made it possible to know the current situation regarding the management of solid waste in the canton. Allowing to determine the non-existence of the process management manual, which has caused employees to carry out activities that do not correspond to their functions, delays in processing, informal communication and a delay in the flow of information. The proposal contains a plan for integrated management of solid waste, which consists of ten programs: prevention and mitigation of impacts, contingencies and emergencies, training and environmental education, occupational health and occupational safety and industrial safety, community relations. Monitoring, institutional strengthening, separation at the source, collection, frequency and transport, final disposal. The proposed procedure manual will allow structuring the macro process and sub process for a better performance of the human talent of the unit. It is recommended that the unit of aggregates and stone of the Directorate of Environmental Management implement this management manual to improve the performance of the same in the institution.

Keyword: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <PROCESSES>
<ENVIRONMENTAL MANAGEMENT> <MANAGEMENT MANUAL> <NATURAL
RESOURCES> <ARIDOS AND PETREOS>

INTRODUCCIÓN

Los procesos dentro de las instituciones se convierten en un reto debido a que permiten que los tiempos y el talento humano se alineen a los objetivos estratégicos de eficiencia y eficacia en la organización.

Por otro lado, los manuales de gestión de procesos permiten que los tiempos y movimientos en las respectivas unidades y dirección logren alcanzar niveles de resultados óptimos.

La Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos, y la Unidad de Áridos y Pétreos del Gobierno Municipal del Cantón Morona luego de un proceso de actualización y promulgación de su modelo de gestión por procesos, considera necesario que se realicen los macro procesos y subprocesos de cada dirección y unidad con la finalidad de lograr una articulación entre departamentos y así alcanzar un buen desempeño en resultados y gestión para la institución.

El presente es un ejercicio académico que permite conocer como sería en la vida práctica la aplicación de un sistema de gestión por procesos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.

Con la aprobación en Montecristi, de la constitución del 2008 se logró establecer un sólido y moderno proceso de autonomía y **descentralización** perfilado en la equidad social y territorial, orientado a generar en los gobiernos autónomos descentralizados una visión de oportunidad y desarrollo; en absoluta libertad es decir buscando un país que se destaque por la democracia, progresista, productivo, igualitario y territorialmente justo.

La descentralización en el Ecuador ha marcado sin duda cambios radicales e importantes en la concepción de los gobiernos seccionales y sus sistemas de gestión, lo cual, a su vez, les conlleva a enfrentar grandes desafíos y cambios en su estructura política, administrativa y económica. La actual Constitución plantea un proceso nuevo y efectivo de descentralización, basado en el ejercicio de competencias exclusivas por niveles de gobiernos y de la transferencia complementaria de otras competencias por parte del Estado central hacia los distintos gobiernos autónomos descentralizados: Gobiernos Regionales, Gobiernos Provincias, Distritos Metropolitanos, como la competencia exclusiva para regular autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos; competencia que debe asumirse de manera obligatoria y progresiva; es ahí donde destaca la problemática porque no todos los niveles de gobiernos están totalmente preparados o cuentan con las capacidades necesarias para asumir estos nuevos retos de orden administrativo y de gestión.

Si bien es cierto la normativa expresa que se deben asumir las competencias de manera obligatoria y progresiva; y que muchas de las nuevas competencias deben ser auto sostenibles para el caso de regular autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos los gobiernos municipales no perciben apoyo económico por parte del gobierno central así como en el ejercicio de otras competencias; lo cual obliga que en el modelo de gestión de los gobiernos municipales se deban implementar procesos que permitan la sostenibilidad financiera de la competencia y además que esta no interfiriera u ocasione alteraciones en el ejercicios de otras como para la formulación del ordenamiento territorial, y el control en el uso y ocupación del suelo.

Para que el Gobierno Municipal del cantón Morona logre efectividad y eficiencia en el ejercicio para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos es recurrente que se implemente un modelo de gestión por procesos que coadyuve al cumplimiento de la competencia exclusivas, así como de los objetivos y metas instituciones.

No disponer de un manual de gestión por procesos para el ejercicio de la nueva competencia, denota ser una de las principales problemáticas que aqueja a varios gobiernos municipales a nivel nacional; es por tanto fundamental que se implementen propuestas en el marco de la gestión por procesos justamente para poder solventar esta problemática de orden administrativo.

Los Manuales de Procesos se avizoran como herramientas efectivas dentro del proceso de asumir las nuevas competencias por parte de los diferentes niveles de gobierno; son guías prácticas de procedimientos, control de procesos específicos, políticas, dentro de las organizaciones gubernamentales; están orientados a minimizar los errores operativos, técnicos financieros; el no poseer estos procedimientos normados y legalizados da como resultado la falta de toma de decisiones acertadas y óptimas dentro de la institución.

La “Gestión por procesos: es una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).” (PNMGP, 2013).

La falta de un manual de procesos en la unidad de áridos y pétreos constituye en una debilidad de la dirección de la cual es parte, motivo por el cual no se ajustan a los procesos que permiten generar valor agregado en tiempo y calidad de servicios para el GAD.

La resolución CNC 0004 del Concejo Nacional de Competencias delega la administración, regulación, y control sobre la explotación de materiales áridos y pétreos; el Gobierno Municipal del cantón Morona no cuenta en su estructura con los procesos a seguirse o necesarios para ejercer la regulación, autorización y control tanto en el ámbito: técnico, jurídico, financiero y ambiental; considerando que la competencia desde un inicio debe ser auto sostenible.

La unidad de áridos y pétreos forma parte de la Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos del Gobierno Municipal del cantón Morona; esta carece de procesos administrativos, no cuenta con procesos metódicos, y operaciones que permitan el funcionamiento eficiente de la misma.

La actual normativa municipal al limitarse en su aplicabilidad exclusivamente al ámbito jurídico y no ampliarse a lo administrativo y de gestión por procesos, restringe la efectividad del ejercicio de la competencia para regular, autorizar y controlar la explotación de áridos y pétreos; causando consecuentemente problemáticas socio ambientales, al interior del cantón. Otra de las limitaciones, consecuencia de la falta de efectividad en el ejercicio de la competencia es la reducción de la capacidad institucional para recaudar ingresos por concepto de autogestión en el ámbito minero, considerando que existen diversos procesos no específicos o incompletos.

1.1.1 *Formulación del Problema*

¿Cómo el diseño de un manual de gestión por procesos para la unidad de áridos y pétreos del Gobierno Municipal del Cantón Morona contribuirá a mejorar la eficacia y eficiencia, en el ejercicio de la competencia para regularizar, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos en la jurisdicción cantonal, de manera óptima; aportando al cumplimiento de resultados institucionales?

1.1.2 *Delimitación del Problema*

La investigación se realizará en el ámbito de la gestión por procesos, en el Departamento de Gestión Ambiental y Servicios Públicos del Gobierno Municipal del Cantón Morona, jurisdicción de la provincia de Morona Santiago, Región Amazónica del Ecuador, para el periodo 2018.

1.1.2.1 Delimitación espacial.

- **Zona administrativa:** 6
- **Provincia:** Morona Santiago
- **Cantón:** Morona
- **Institución:** Gobierno Municipal del Cantón Morona
- **Dirección:** Simón Bolívar entre la 24 de Mayo y 9 de Octubre
- **Correo electrónico:** mmorona@macas.gob.ec
- **Página Web:** www. Morona.gob.ec
- **Teléfonos:** (593-07) 2700 143

1.2 Justificación

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización. De igual forma en la gestión pública es necesario que todos los procesos estén normados y estandarizados. Estos van a dar una visión general de la importancia de estas dos herramientas, posibilitan el encuentro de la base teórica del control interno y los manuales de procedimiento. Además, los procesos dan una guía de los eslabones que tiene un manual óptimo y cómo se compactan estas dos teorías, al ser el control interno base fundamental para desarrollar un manual de procedimientos en una entidad.

El diseño de un manual de gestión por procesos para la Unidad de Áridos y Pétreos del Gobierno Municipal del Cantón Morona se justifica, por ser una herramienta de gestión de ámbito municipal que permite orientar de manera eficiente y eficaz el desarrollo de todos los procesos involucrados en el ejercicio de la competencia para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos en sujeción a lo establecido en el artículo 55 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización; permitiendo consecuentemente pertinencia y efectividad en la gestión municipal, la mitigación de impactos socio ambientales negativos, y el uso eficiente de los recursos naturales contenidos en el territorio cantonal.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo General*

Proponer la Elaboración de un Manual de Gestión por Procesos para la Unidad de Áridos y Pétreos del Gobierno Municipal del Cantón Morona.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Desarrollar un marco teórico que sustente la propuesta de trabajo de titulación.

- Realizar un análisis de la estructura actual de la sección de recursos naturales del Gobierno Municipal del cantón Morona que guíen hacia la obtención de información confiable para determinar la situación interna de los procesos y operatividad de la sección de Recursos Naturales del Gobierno Municipal de Morona.

- Delinear la propuesta de un Manual de Gestión por Procesos que se realizaran en la Unidad de Áridos y Pétreos del Gobierno Municipal Del Cantón Morona.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO,

En la gestión por procesos es vital comprender y conceptualizar que son los procesos, de que se componen cuáles son sus partes; sus alcances y límites.

Entendemos que un proceso es el conjunto sistémico y secuencial de actividades interrelacionadas e interdependientes que interactúan, para procesar elementos de entrada y salida es decir, obtener resultados a través de una secuencia lógica de actividades; también se puede decir que son una secuencia de actividades cuyo producto tiene valor específico para un usuario o cliente.

Es decir son actividades repetitivas y secuenciales predeterminadas, y conectadas de manera sistematizada que generan valor para la consecución de un objetivo o producto final bajo un marco de eficiencia y efectividad.

Dentro de la gestión por procesos es importante identificar tres elementos claves: las entradas (inputs) que se origina desde el usuario interno o externo son estos quienes justifican la ejecución sistémica del proceso. También dentro de la lógica secuencial destacan un segundo elemento que es la secuencia de actividades, que se identifica como los factores, medios y recursos que permiten continuar el proceso. Los outputs o salidas, son el tercer elemento dentro del proceso, son los productos o resultado del proceso, que van destinados a un usuario o cliente externo o interno.

Hay que tener en cuenta también que existen una serie de factores que hacen posible la ejecución de los procesos, como las personas, los materiales, los recursos físicos y los métodos o procedimientos para la planificación de los procesos. Las persona como integrantes de un equipo y responsables de la ejecución de las actividades que componen el proceso, los materiales o materias primas semielaboradas, información, herramientas que permiten la transformación de los inputs en la generación de valor en la ejecución del procedimiento, los recursos físicos, son las instalaciones, maquinaria, hardware, software, etc. que siempre deben estar en adecuadas condiciones de uso para la transformación de los elementos en la cadena de valor y finalmente los métodos o procedimientos que son la descripción detallada de la forma de utilizar los recursos, quien hace que, cómo y cuándo.

2.1 Fundamentación teórica.

2.1.1 *Proceso.*

Los componentes primordiales de un modelo de gestión por procesos son justamente los procesos organizacionales. Según Muñoz (2009, 225) en el ámbito empresarial un proceso es el ordenamiento sistémico y secuencial de las actividades necesarias para que una organización produzca bienes o servicios. Por su parte, la ISO 9000 (2015) define proceso como el conjunto de todas las operaciones que intervienen y se relacionan entre sí para transformar las entradas en resultados.

Entonces conceptualizamos que proceso es:

Conjunto de actividades ejecutadas por un individuo o grupo de individuos, cuyo objetivo es transformar una serie de entradas o inputs entre los que se incluyen operaciones métodos o acciones, en salidas u outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de producto información, servicios o en general resultados.

Todo proceso para ser considerado como tal debe cumplir ciertas características, tales como:

- Posibilidad de ser definido, siempre tiene que tener una misión.
- Presentación de unos límites, es decir especificar de forma clara su comienzo y su terminación.
- Posibilidad de ser presentado gráficamente.
- Posibilidad de ser medido y controlado mediante indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desempeño
- Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y eficacia del mismo así como asegurar la correcta realización del proceso en todas sus fases.

(Camision C, Cruz S, Gonzales T, 2007).

Un proceso puede pasar por muchos cargos, por eso se dice que los procesos alcanzan a toda la organización y la cruzan horizontalmente. Desde el punto de vista de segmentación se pueden distinguir macroprocesos y procesos operativos.

- *Macroproceso*: es una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros procesos.

- *Proceso operativo*: es un proceso de bajo nivel que no se puede desagregar más como proceso, sino que su descripción detallada da origen a un nuevo nivel de profundidad, donde aparecen las actividades en el *flujograma de información*, o en la cadena de valor

2.1.1.1 Elementos del Proceso

- **Input – Entrada**: Se origina en el usuario o cliente externo o interno, debe cumplir ciertas condiciones, características o normas específicas a determinado proceso; también es la salida (output) de otro proceso en la cadena de valor o secuencia de procesos.
- **Proceso**: actividad o acción secuencial que se desarrolló o es posible a consecuencia del accionar de otros factores: personas, métodos, recursos.
- **Output o salida**: es el resultado y consecuencia del proceso mismo que se direcciona al cliente; es medible y orientado a evaluación.

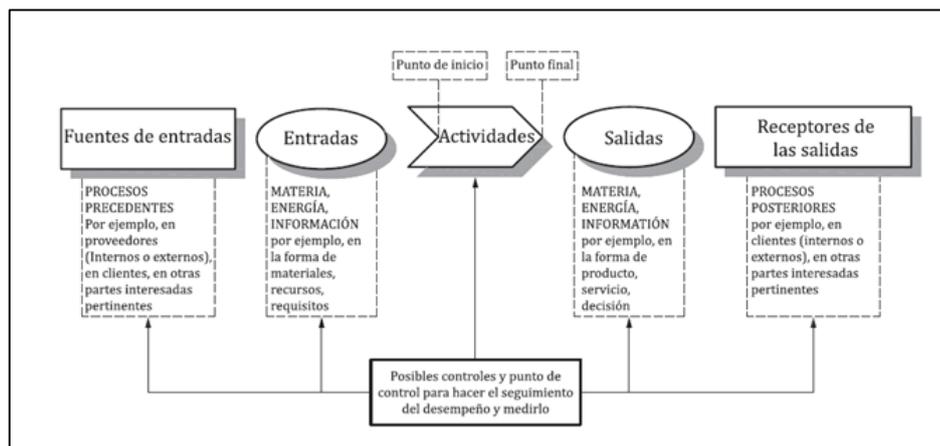


Gráfico 1-2: Elementos de un proceso. Norma Internacional ISO 9001 (ISO 2015)
 Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

2.1.1.2 Actividad.

La *actividad* tiene sentido al interior del proceso y está asociada a un cargo específico. Individualmente es irrelevante para el cliente del proceso. No tiene un objetivo por sí misma. Por ejemplo: vender, cobrar o cotizar. Se escriben en modo verbal infinitivo. Son conjuntos de acciones o tareas concretas.

A nivel de un proceso específico, las actividades son los elementos de más bajo nivel que se analizan y adquieren pleno sentido al cuestionar su valor al interior de un proceso. Nuevamente el factor tiempo es crítico, aunque ahora se agrega el aspecto relacional, porque no es suficiente

con una actividad eficiente si el producto queda bloqueado o en espera para entrar al siguiente paso.

Philippe Lorino luego lleva el tema a la gestión por actividades y el costeo por actividades, agrega (1996, p. 36): “Una actividad es un conjunto de tareas elementales: realizadas por un individuo o grupo, que utilizan una experiencia específica, homogéneas desde el punto de vista de sus comportamientos de costo y de eficiencia, que permiten suministrar *una salida (output)* (la pieza fresada, la evaluación de un proveedor, el presupuesto), a un cliente interno o externo, efectuadas a partir de un conjunto de entradas (*inputs*) (trabajo, máquina, informaciones...). Puede tratarse de actividades tecnológicas ligadas a un proceso de fabricación o puramente administrativas.

Las actividades son todo lo que las personas realizan, hora tras hora y día tras día”.

2.1.1.3 Esquema básico de los elementos de un proceso.

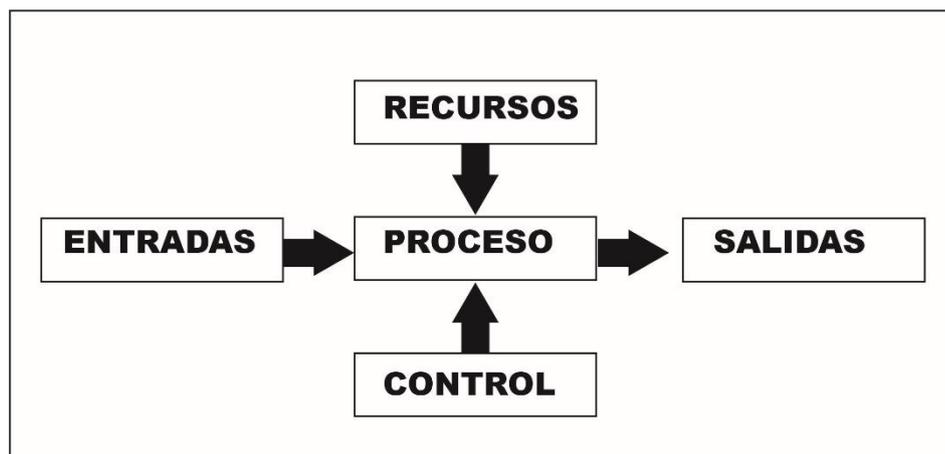


Gráfico 2-2: Elementos de un proceso. ISO 9001

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

2.1.1.4 Identificación de los procesos.

Según *Hernández Lugo, A. y Lemus Viera, H, (2001)* los procesos se clasificarán en:

- *Básicos o Claves (Estratégicos):* Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.
- *De Dirección o Gestión (operativos):* son los encargados de administrar los procesos claves y de apoyo e intervienen en la visión de una organización.

- *De Apoyo(soporte)*: son procesos que aportan valor indirectamente al servicio que recibe el Cliente, o no aportan valor, pero no entran en contacto directo con el mismo y son necesarios para el buen desempeño de los Básicos o Claves.



Gráfico 3-2: Mapa de procesos convencional.

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

2.1.1.5 El Mapa de procesos.

Herramienta sistémica que permite ver la Organización como un todo, examinar todos sus procesos, su desempeño y forma de interacción. Toma como punto de partida los macroprocesos que constituyen la cadena de valor, y los desagrega en niveles inferiores, con el fin de identificar claramente los procesos y subprocesos que lo conforman y la forma como operan. (https://es.slideshare.net/d1305/elementos-basicos-de-la-gestin-de-procesos?from_action=save).

Para (FUENTE, 2001, pág. 21) Menciona que: La elaboración de un mapa conceptual es la representación gráfica de los procesos que se debe seguir para poder realizar un proceso eficiente y efectivo al momento de planear un mapa conceptual que este bien entendible a los ojos de cualquier persona y de cualquier clase social.

Este concepto de mapa de procesos lo fundamentan Sangeeta, S., Banwet, D. y Karunes, S., (2004), cuando definen la calidad de un sistema como un concepto multidimensional que no puede

evaluarse con un solo indicador dado que involucra características de entrada, procesos, rendimientos y múltiples instancias referentes al servicio, y debe estar soportado en un componente estratégico, que en el mapa de procesos se ve reflejado en los procesos directivos. Estos autores invitan a entender que un sistema de gestión de la calidad debe considerar las entradas al sistema, el propio sistema y sus rendimientos. Dicha concepción permite medir la calidad en un todo, en el servicio y en el usuario.

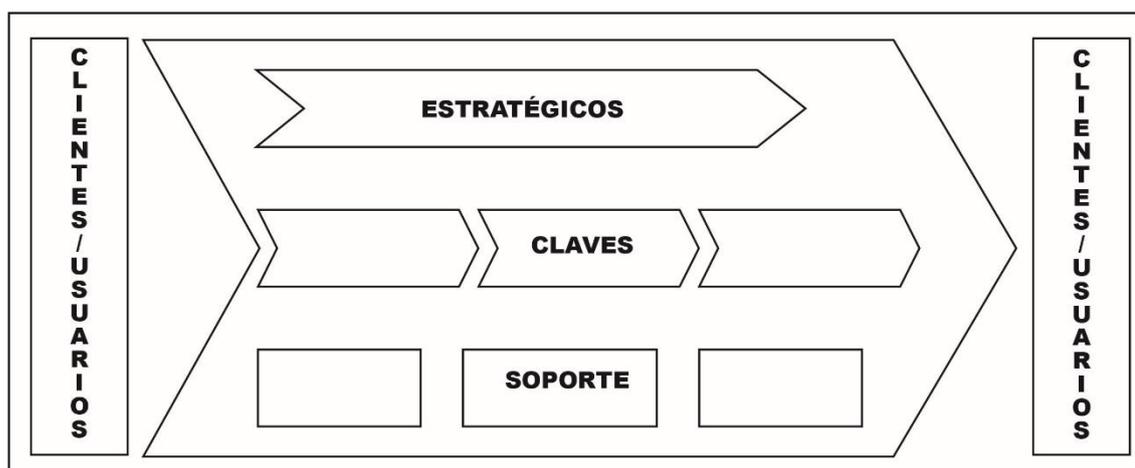


Gráfico 4-2: Representación del mapa de procesos

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global---local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor.

Modelo del mapa de procesos del Gobierno Municipal del cantón Morona.

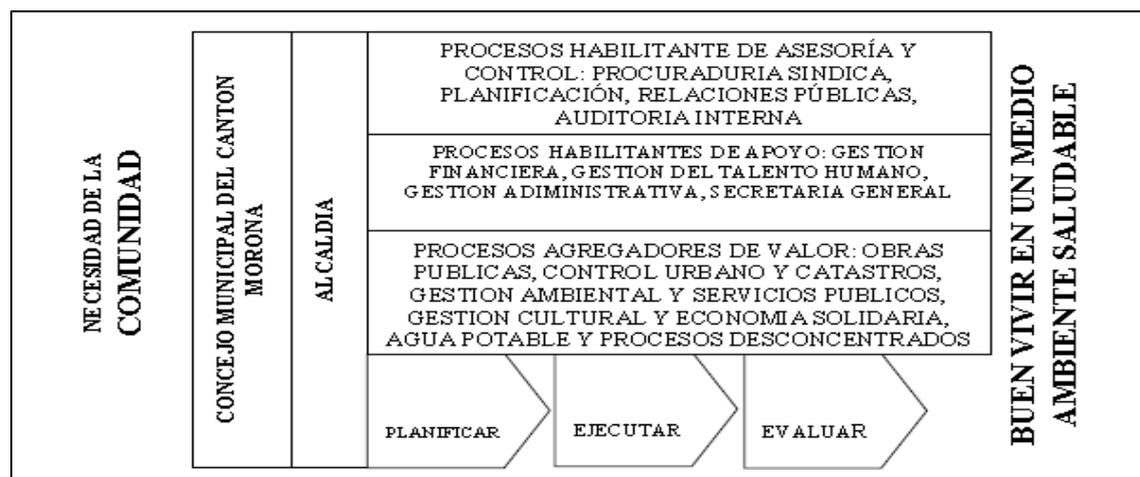


Gráfico 5-2: Mapa de proceso del Gobierno Municipal del Mantón Morona, Reglamento orgánico funcional por procesos del Gobierno municipal del cantón Morona.

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

2.1.1.6 *Representación del Diagrama de Procesos.*

a) Diagrama de Flujo.

El diagrama de flujo es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos; la visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora. El diagrama de flujo es la representación gráfica del proceso.

Para NOVA, (2017) Un Flujograma, también denominado diagrama de flujo, es una representación gráfica de una secuencia de actividades o acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo mediante el uso de símbolos.

Esta herramienta es excelente para comprender un proceso e identificar las oportunidades de mejora que existen en el mismo; a la vez que permite diseñar un nuevo proceso partiendo de las mejoras identificadas.

Otro de los beneficios que se obtienen al utilizar los diagramas de flujo, es que facilita la socialización entre las personas intervinientes en los procesos; allí se pueden identificar claramente las responsabilidades de los participantes en un proceso y la interacción de las diferentes áreas que intervienen en el mismo.

El diagrama de flujo es el resultado de la diagramación. Se utiliza en varias disciplinas para describir paso a paso y de forma ordenada un proceso. “Estos diagramas utilizan símbolos con significados definidos que representan los pasos del algoritmo y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan ininterrumpidamente los puntos de inicio y de fin de proceso.” (Alonzo, 2010)

Los diagramas de flujo utilizan una serie de símbolos predefinidos para representar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias. El formato del diagrama de flujo no es fijo, existiendo diversos tipos que emplean simbología diferente.

b) Simbología del Diagrama de Flujo.

SÍMBOLOS DE LA NORMA ISO9000 PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO	
SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y producto.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

Gráfico 6-2: Simbología del diagrama de flujo, ISO 9000

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

Según Nova, (2017) Al momento de documentar los manuales de políticas y procedimientos de una entidad, el uso de los diagramas de flujo facilita en gran manera el análisis de los levantamientos de los procesos al momento de buscar las mejoras potenciales.

No está demás destacar que, atendiendo a la necesidad del usuario, los flujogramas pueden variar en su forma de presentación. Por tal razón es importante contar con un personal especializado y con suficiente experiencia técnica y profesional en este tema en firmas como la nuestra, que pueda satisfacer la necesidad de la organización.

c) Tipos de Diagrama de Flujo.

Formato vertical.

Para identificar el flujo de secuencias de las operaciones, las cuales van de arriba hacia abajo. Se considera un listo con un orden sistemático de las operaciones del proceso empleado con la información necesaria según los propósitos (Molina, 2009, p.45).

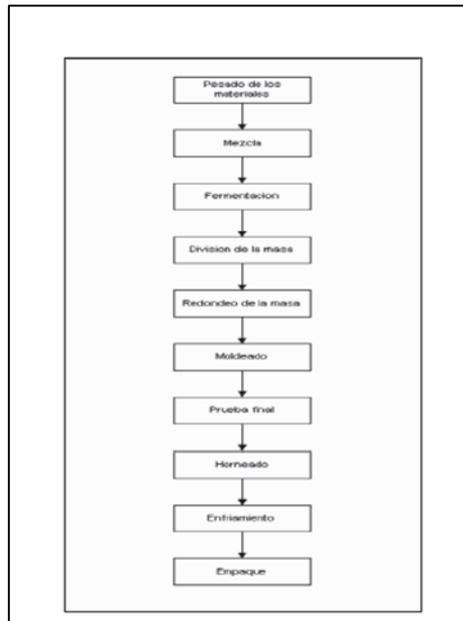


Gráfico 7-2: Diagrama de flujo vertical

Fuente: <https://www.heflo.com/es/blog/modelado-de-procesos/tipos-mapeo-procesos/>

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

Formato horizontal.

Se caracteriza por mantener una secuencia que va de izquierda a derecha; brinda secuencia y flujo a la idea del proceso.

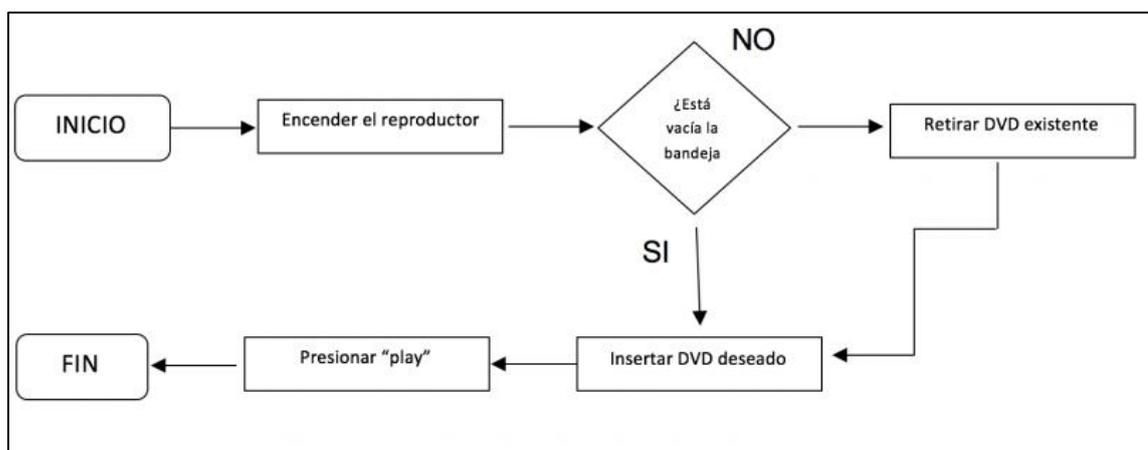


Gráfico 8-2: Diagrama de flujo horizontal

Fuente: <https://www.webyempresas.com/diagrama-de-flujo/>

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

2.1.1.7 *Seguimiento y Medición de los Procesos.*

Según la ISO 9001:2015. **(SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS)** El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras. Además, el seguimiento y la medición están presentes en la Norma ISO 9001 versión 2015, tal como también lo fue para la versión anterior del año 2008.

La capacidad de un proceso está referida a la aptitud para cumplir con unos determinados requisitos (ejemplo: el proceso de Logística tiene una capacidad del 90% de cumplimiento de las entregas en menos de 24 horas), mientras que la eficacia del proceso está referida a la extensión con que los resultados que obtiene el proceso son adecuados o suficientes para alcanzar los resultados planificados (ej: el proceso de Logística no es eficaz dado que alcanza un 89% de cumplimiento de las entregas en menos de 24 horas, siendo el resultado planificado, es decir, el objetivo, de un 92%).

De este modo se puede apreciar claramente que la Eficacia es un concepto relativo, que surge de comparar los resultados reales obtenidos con el resultado que se desea obtener.

2.1.1.8 *Indicadores.*

Para Bravo (2008) Los indicadores y mediciones siempre acompañan a la gestión de procesos. ¿Qué se mide? Aspectos clave del proceso conocidos como variables críticas. El tiempo es la variable más común en la gestión de procesos y la productividad. También se trabaja en disminuir la cantidad de errores, aumentar la satisfacción del cliente y muchos otros. Una de esas variables es el costo del proceso, difícil de obtener porque la contabilidad financiera tradicional aporta poca información para realizar un monitoreo aceptable, haciendo necesario establecer sistemas de información ad-hoc con ese objetivo.

2.1.1.9 *Indicadores de gestión.*

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones es basarse en hechos y datos que proporcionan información respecto al desempeño y los resultados de

los procesos, con el fin de evaluar la posibilidad de realizar un mejoramiento en la ejecución de las actividades que mueven los procesos.

Para estimar el grado de “logro” que desea obtener una institución, se utilizan los denominados Indicadores de Gestión, que se lo puede describir como un Tablero de Instrumentos que señalan, en un determinado momento, el comportamiento de las diferentes gestiones realizadas en pro del desarrollo Organizacional.

“Para identificar un indicador de gestión se debe contemplar los siguientes criterios estratégicos:

- Un indicador de gestión debe ser medible y cuantificable;
- Debe identificar un grado de cumplimiento que permita visualizar una meta a alcanzar; conforme se desarrollen o desplieguen acciones en el tiempo (corto, mediano y largo plazo);
- Es importante que la selección de indicadores de gestión esté focalizada a mejorar.

(Bermúdez R, Rafael David, 2006).

Indicadores de procesos.

Son instrumentos para recopilar información sobre la ejecución y resultados de los procesos e identificar la capacidad y eficiencia para conocer los resultados y poder inclinarse hacia el mejoramiento.

Indicadores de entrada.

Miden la naturaleza y cuantía de los factores que directa e indirectamente utilizan las organizaciones para llevar a cabo su actividad.

Indicador de salida.

Miden el nivel de servicios prestados por un programa. Exige su análisis detallado y conocer de forma pormenorizada, la totalidad de sus actividades.

Indicador de eficiencia.

Valoran si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado o no.

Indicador de calidad

Son instrumentos de medición, basados en hechos y datos, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes, es decir miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso.

Indicadores operacionales.

Miden el trabajo realizado, ya sea en función de la cantidad o de la calidad de él. Miden la cantidad de actividades y procedimientos realizados, en relación con metas o estándares establecidos previamente.

Indicadores de eficacia.

Miden el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, actividad u organización.

Indicador de cultura.

Miden el volumen de la calidad del ambiente, nivel de eficiencia y eficacia del comportamiento, capital humano.

(Mejía, 2006, p.1-47).

2.1.1.10 Mejora continua.

¿Necesitamos que la gestión de procesos sea un “proceso continuo”? Sí, porque hoy es una condición de sobrevivencia, por un lado, y de gestación de factores de diferenciación, por otro. Ya está suficientemente internalizada la necesidad de describir y mejorar procesos, ojalá en forma continua y hay una amplia cantidad de aportes y variedad en los estilos. Desde el punto de vista de rediseño de procesos, se puede programar y avisar con anticipación que se trabajará en el

cambio mayor. Un buen esquema es contar con un equipo de trabajo que pueda rotar por las áreas, trabajando en el rediseño de procesos en conjunto con personas del área. En cada área se dejaría establecido cuándo se volvería a realizar rediseño, ¿en dos años más, en tres, en cinco?... Lo bueno del “rediseño continuo” (Bravo, 1984, pp. 26-28) es que con el tiempo se capitaliza la experiencia en el conocimiento del proceso. Mientras viene el siguiente rediseño se van acumulando formalmente las sugerencias de cambio. Es una práctica antigua y efectiva.

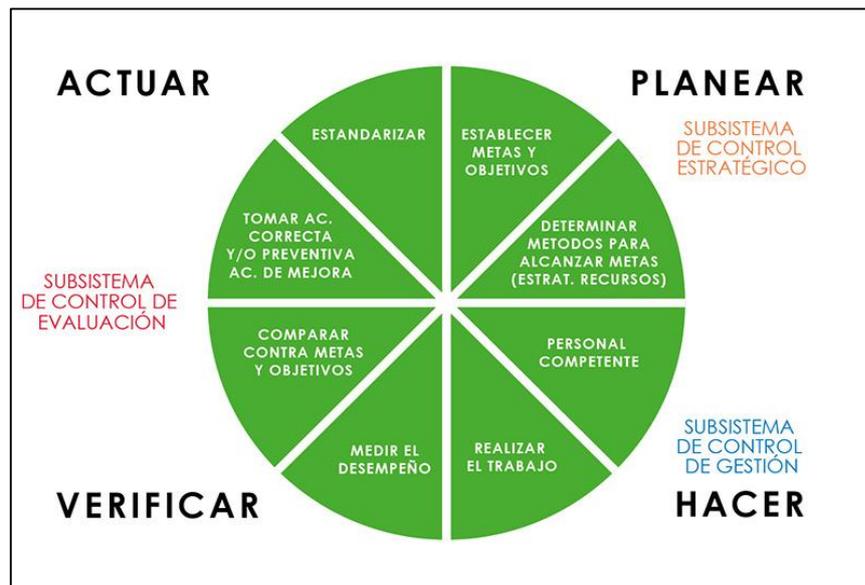


Gráfico 9-2: Mejora continua

Fuente: Bio4 - Bioetanol Río Cuarto SA
Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

2.1.1.11 Objetivos medibles

La ISO 9001 exige que la organización establezca **objetivos de calidad medibles** que resulten coherentes con la política de calidad. Estas demandas formales no deberían ser difíciles de cumplir ya que casi todo el mundo sabe lo que es un objetivo y qué significa que este sea medible.

Sin embargo, la expresión «objetivos de calidad medibles» puede resultar algo ambigua. Los objetivos de calidad son la clave para el proceso de mejora continua en una organización y, en consecuencia, el camino para medir si los objetivos principales del sistema se están alcanzando.

¿Cómo establecer objetivos de calidad medibles?

Para la ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA, (2018) Identificar los objetivos de calidad más importantes que resulten consistentes con la política de calidad de la organización es el paso

inicial en la planificación de un SGC. Esto se puede hacer utilizando el método SMART, iniciales en inglés de los términos Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Limitado en el tiempo.

En este método, los objetivos deben cumplir con las siguientes características:

- **Específicos:** los objetivos deben ser definidos con claridad e identificados sin que exista la posibilidad de que se presenten diversas interpretaciones.
- **Medibles:** los objetivos de calidad medibles son aquellos que pueden ser cuantificados e interpretados en términos de número, tamaño o grado.
- **Alcanzables:** nunca se alcanzará un conjunto de objetivos que supere la capacidad o las capacidades de la organización. Debe haber mecanismos disponibles o creados para medir estos objetivos y los objetivos deben ser alcanzables.
- **Relevantes:** la relevancia se mide con respecto al contexto de la organización. Es necesario asegurar la alineación de los objetivos de calidad con la política de calidad, los requisitos legales, y las necesidades de los clientes.
- **Limitados en el tiempo:** un objetivo que no tenga fecha de vencimiento no cumple con los requisitos de la norma. La definición del objetivo debe contemplar el momento o la periodicidad para evaluar el objetivo.

2.1.2 *La Gestión por Procesos.*

Más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos, de esta manera, nos daremos cuenta que estamos *construyendo una casa*, en una visión más amplia que *pegando ladrillos...* es la sorpresa que tuvimos, cuando niños, de aprender el significado de las palabras, más allá de juntar letras. Es la llamada “visión de procesos”. (*Bravo, Juan 2008,p.25*).

La *Gestión por Proceso* constituye la actividad sistemática del colectivo laboral dirigida a garantizar un conjunto de medidas, métodos y procedimientos que aseguren la más racional y armónica conjugación cualitativa y cuantitativa de los elementos del sistema productivo en tiempo y espacio a lo largo de todo el proceso de producción de manera de satisfacer al máximo las exigencias del cliente con una elevada eficiencia, efectividad y competitividad. (*Ortega Pérez, M, 2007*).

Una concepción clara y moderna sobre la gestión por procesos permitirá siempre la efectividad y eficiencia que aspira toda organización al momento de buscar satisfacer a sus clientes sean internos o externos, como se señala:

La Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con proveedores y clientes.

<https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>.

2.1.2.1 Antecedentes de la Gestión por Procesos.

La gestión por procesos se base en técnicas de administración orientadas a lograr eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos que lleva acabo una determina organización.

La gestión por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la organización en vez de las tareas o actividades individuales, las personas que intervienen en un proceso lo hacen teniendo en cuenta como referencia el resultado final de la operación, generando valor en cada una de las actividades teniendo en cuenta siempre los resultados esperados. Este enfoque de gestión por procesos, aparece formalmente desde 1990 como una estrategia administrativa para mejorar el resultado de la gestión organizacional y debido a su carácter administrativo, su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización. Cejas Camilche. (2012, noviembre 27). *Marco teórico de gestión por procesos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/marco-teorico-gestion-por-procesos/>

2.1.2.2 El Enfoque Basado en Procesos.

Diferentes autores han definido lo que es un proceso, según el consultor norteamericano Stephen Heffernan: “Un proceso es un conjunto de actividades que producen valor para un Cliente externo o interno”, en la misma se enuncia concretamente el propósito o la razón de ser de un proceso. La

ISO 9000: 2000 define como “Un proceso: toda aquella actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se trasformen en resultados”.

El **Enfoque por Proceso** es la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos, así como su gestión. (ISO/FDIS 9001:2000) Cuando en una organización se aplica un sistema de procesos los que se identifican, se interrelacionan y se gestionan para garantizar un resultado deseado y que satisfaga las necesidades del cliente, se cuenta con un enfoque basado en procesos.

A continuación se muestran algunas ventajas del Enfoque por Procesos. (Vialog Group Communications, 2004, Anónimo: *Conocer al cliente y llegar a su mente*, Colectivo de autores del CETDIR, 2004).

- Da a la organización un enfoque al cliente.
- Es un medio para efectuar grandes cambios radicales.
- Ayuda a la gestión de interrelaciones
- Da una visión de sistema.
- Permite tomar mejores decisiones.
- Menores costos y ciclos de tiempo más cortos mediante el uso efectivo de los recursos.
- Mejora consistente y resultados predecibles.
- El enfoque adecuado y prioritario, mejora las oportunidades.
- Adecuado tanto para la gestión operativa como la estratégica
- Promueve la gestión de las interrelaciones y las enmarca en el tiempo para acortar los plazos de entrega
- Muestra los vínculos causa- efecto entre actividades y las coloca en relación con los objetivos globales y con las necesidades de los clientes.
- Se preocupa tanto por los costos como por el valor. Identifica los procesos relacionados con los factores clave de éxito que proporcionan competencias distintivas, poniéndolos en relación con el valor agregado percibido por los clientes.

La nueva familia de norma ISO 9000 se basa en ocho principios fundamentales que vienen a representar el marco hacia la mejora del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad de una organización. Uno de los ocho principios es el de **Enfoque por Procesos**, el cual plantea que un “*resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso*” (ISO 9000:2000).

2.1.2.3 *El Enfoque de Procesos en una Organización.*

Como establecer un enfoque por procesos en una organización.

Paso N°1: *Identificar cuáles son los productos o servicios que se ofrecen y definir el objetivo o misión de cada uno.*

El objetivo o misión debe considera tres elementos importantes: qué hacemos, cómo lo hacemos y para quién lo hacemos

Paso N°2: *Identificar cuáles son los clientes y sus necesidades (requisito 5.2 y 7.2 norma ISO 9001)*

Como bien lo contempla otro de los Principios de la Gestión de la Calidad: “*las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes*”, (tomado de la norma INTE-ISO 9001: Principios y Vocabulario)

Para poder cumplir con este principio en primera instancia es necesario conocer quiénes son nuestros clientes, tomando en cuenta que existen tanto clientes Internos (funciones, departamentos, áreas dentro de la organización que reciben productos o servicios para utilizarlos en su trabajo) como Clientes Externos (clientes finales, quienes disfrutan de los productos o servicios de la organización)

Posteriormente, se deben identificar las necesidades de cada cliente, y representar el resultado de este paso a través de una matriz cliente/necesidad

Paso N° 3: *Identificar los procesos y clasificarlos*

Dentro de este paso es importante seguir lo siguiente:

- ***Identificar los procesos***, es importante que se consideren aquellos procesos que agregan valor a los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Es importante que a la hora de identificar los procesos, se tengan claro las entradas y salidas de cada uno, de no ser así, el mismo no puede ser identificado como un proceso.
- ***Clasificarlos o darles una categoría***; los procesos se pueden clasificar en: Procesos Macro (representa la interacción entre los procesos clave, demostrando cómo se gestiona la organización), Procesos Clave (aquellos procesos básicos que proporcionan

directrices para todos los demás procesos de la organización), Procesos Operativos (aquellos procesos que “nacen” a partir de un proceso clave, que atañen a diferentes áreas de la organización y que tienen un impacto directo en el cliente final), Procesos de Apoyo (aquellos que dan soporte a los procesos operativos) y Procesos Externos (Son aquellos procesos que la organización ha optado por contratar externamente y que pueden afectar la conformidad de los productos con los requisitos o necesidades del cliente)

- **Mapear Procesos**, una vez identificados y clasificados los procesos, se pueden organizar a través de una representación gráfica de cómo interactúan los procesos entre sí. Esta representación gráfica puede tener varios niveles de detalles. Por ejemplo: el Proceso Macro se puede presentar como un nivel 0 en detalle, lo que vendría a ser un mapa muy general; posteriormente, los procesos clave se pueden representar gráficamente en un nivel 1 y los procesos operativos se pueden presentar con un nivel de detalle del 1 al 3, dependiendo del impacto que tengan hacia la satisfacción del cliente. Además, a la hora de “mapear” se pueden identificar pasos o actividades que no agregan ningún valor al buen desempeño del proceso y que se podrían eliminar.
- **Establecer responsabilidades y lineamientos para el seguimiento y control de los procesos**; es importante que además de “mapear” se debe definir quiénes son los responsables de desempeño de cada proceso identificado, así como puntos de control y métodos de medición para garantizar el control y buen desempeño de los mismos, lo que quiere decir, que podría ser de mucha utilidad el establecimiento de indicadores de proceso.
- **Desarrollo de documentación**; dicha documentación puede estar en forma de procedimientos o instrucciones de trabajo cuyo objetivo principal será el establecimiento metodológico de cómo hacer las cosas a fin de mantener controlado los procesos y mejorar su desempeño con el pasar el tiempo.

Paso N° 4: Establecer seguimiento a los procesos y mejora continua.

Es necesario que quede claramente establecida la frecuencia de seguimiento y medición de los procesos ya identificados. De las actividades de seguimiento y medición debe quedar evidencia objetiva (registros), así como de los planes de mejora establecidos cuando se hayan superado las expectativas planteadas para cada proceso a través de metas relacionadas con los indicadores, o bien, cuando dichas metas no se hayan alcanzado por alguna razón.

Para el análisis de los datos obtenidos producto de seguimiento y medición de los procesos, es de mucha utilidad la representación gráfica de los mismos a lo largo de tiempo, porque de esta manera se puede verificar el impacto de las mejoras establecidas en el desempeño de los mismos.

(**Éxito Empresarial**, Publicación No.3 de Abril 2002).

2.1.2.4 *El Manual de Gestión por Procesos.*

2.1.2.5 *Antecedentes Históricos.*

Es en la segunda guerra mundial que estos manuales de procesos toman fuerza debido los mínimos recursos y débiles estrategias que necesitaban mayor efectividad en los combates, que necesitan tener sincronización, orden y resultados.

Los manuales de procesos explican organizadamente las fases, procedimientos y pasos que deberán cumplirse para la ejecución de una función, basados en el marco legal y de la empresa en relación con la autorización del jerárquico superior. (mdjesus, 2010).

2.1.2.6 *Manual*

Los manuales de procedimientos, como los manuales de funciones constituyen en un eje primordial dentro del desempeño del talento humano de una empresa, institución y organización, este medio permite determinar, ubicar y sobre todo responsabilizar de actividades y productos finales dentro de la cadena de valor de funciones asignadas al talento humano.

Los manuales establecen una de las etapas del Proceso Administrativo que dan forma a la estructura de la administración como ciencia; cuando la gestión administrativa es divisada como una necesidad profesional, su adiestramiento es mediante un proceso, en el que cada fragmento, cada fase, cada etapa, están firmemente unidas con las demás, y que, además, se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una empresa u organismo social, sea privado, público o mixto. (James A. F. Freeman Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert. 2006).

“Por un lado el término manual puede hacer referencia a aquello que se realiza o produce con las propias manos, como puede ser el caso de cualquiera de los trabajos manuales que existen y que se les ocurran, la pintura, el tejido, la escritura, la gastronomía, entre otras y por el otro, con la

misma palabra también podemos querer referir a aquel o aquella persona que produce trabajo con sus manos, tal es el caso de un operario de una fábrica que realiza sus quehaceres manualmente sin la ayuda de ningún tipo de máquina o apoyo por el estilo.” (Diccionario ABC, 2017), de igual forma “Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es común que los procedimientos crucen las fronteras departamentales.” (Requelme, 2015).

2.1.2.7 *¿Qué son los manuales de procesos/procedimientos?*

La definición de Susan Diamond (1983) es la siguiente: “el manual de procedimientos es el libro de los Cómo”. Es la pregunta común de cómo hacer las cosas. A estos manuales también se les conocen como manuales de operaciones.

Para Franklin (2009) los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.

Para (Gómez, 2001) “El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.” Otro concepto sobre el manual de procesos, “también conocido como manual de procedimientos, es aquel que permite que una empresa funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen los estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización. Este manual debe estar escrito en un lenguaje sencillo, llano y lógico. También debe establecer estipulados aplicables para los trabajadores y ser flexible, por si en determinado momento hay que modificarlo de acuerdo con nuevas políticas de la compañía. “Un punto importante es que esta guía debe ser leída por todo el personal de la empresa, principalmente por aquellos que se reintegran a la institución y debe contener básicamente: la misión, visión, valores, políticas, estrategias, principios, objetivos, funciones y los productos o servicios.” (Banco Popular Dominicana, 2015).

2.1.2.8 *Características de los Manuales de Procesos.*

Rodríguez Valencia (2002) en su libro “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos” menciona de forma muy breve los tipos de manuales de procedimientos.

Los manuales de procedimientos definen las funciones y se asignan a una unidad administrativa delimitando responsabilidades, con el fin de evitar la duplicidad de las actividades o el omitir alguna de ellas.

La clasificación de los manuales de procedimientos, que el autor, es la siguiente: “manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimiento de fábrica”. También los clasifica en base a la actividad o actividades que comprenden, tales como: “tareas y trabajos individuales, prácticas departamentales y prácticas generales en un área determinada de actividad”. Además, los tipifica como: “procedimiento general y procedimiento específico”.

Estructura de los manuales de procesos.

Según Lazzaro (1995) menciona que los manuales de procedimiento se diseñan con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. La estructura de los manuales de procedimiento, como todo tiene su orden y estructura, sin embargo, hay variación de un manual a otro, todo depende de quién lo elabora y que tan detallado o sencillo lo requiera. La siguiente estructura está tomada del libro “Organización de empresas” de Franklin (2009): • Identificación, aquí se incluyen los datos de la empresa, logotipo, nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a la o las revisiones del manual.

- Índice, presenta la relación de capítulos y apartados del documento.
- Introducción, es una breve explicación del contenido total del manual.
- Objetivo, muestra qué es lo que se quiere lograr con dicho documento.
- Alcance, son todos los requisitos que cumplir para lograr el objetivo.
- Políticas, son criterios que orientan y facilitan las operaciones.
- Responsable, es el puesto o la unidad administrativa que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.
- Procedimientos, son la descripción detallada de las operaciones, se presentan por escrito y de una forma secuencial, describe en qué consiste el procedimiento, cómo, dónde y con qué se lleva a cabo.
- Glosario, es la lista que explica de forma técnica algunos conceptos relacionados en el contenido.

2.1.2.9 Importancia de los Manuales de Procesos.

Es importante porque permite mejorar los procesos por ende afecta a los resultados de la unidad, organización y por ende la empresa, es así que un manual constituye en una herramienta de gestión para lograr medir los resultados y realizar ajustes a los mismos, según Rodríguez Valencia (2002) : “... consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse”. Esto genera que las actividades estén claras y ejecutadas en tiempos y con resultados.

2.1.3 El Régimen de Competencias.

El Sistema Nacional de Competencias en la República del Ecuador tiene su origen en la Constitución vigente desde el 20 de octubre de 2008. La finalidad de este régimen, a cargo del Consejo del mismo nombre, es la organización territorial del Estado, que se sustenta entre otros principios en la descentralización de funciones a los Gobiernos Autónomos, llamados a prestar servicios públicos de calidad y eficiencia, con mayor eficacia que el Gobierno central por su relación directa con los administrados, lo que permite identificar con celeridad sus necesidades.

2.1.3.1 Proceso Histórico

En el Ecuador, como en la mayor parte de países de América Latina, la descentralización ha sido un tema intensamente debatido, pero que no ha registrado mayores avances.

El modelo de descentralización vigente hasta el año 2008 - y definido en la Constitución de 1998, la Ley de Modernización del Estado, la Ley de Descentralización y Participación Social y la Ley de Distribución del 15% del Presupuesto del Estado a Gobiernos Seccionales, entre otras normas no permitió avanzar en un proceso integral de descentralización en el país, debido a varias razones:

- Establecía un modelo de descentralización voluntario o de uno a uno para los entonces llamados gobiernos seccionales - ahora gobiernos autónomos descentralizados (GADs) - . Los GADs escogían libremente las competencias que querían asumir (a excepción de competencias no descentralizables establecidas en la Constitución: defensa, la política exterior y la política económica) y el Estado estaba en obligación de entregar estas competencias. Esto generó un problema de resquebrajamiento de la integralidad del sistema de competencias.

- Definía solamente las competencias básicas susceptibles de descentralización a los GADs:
 - a. Consejos Provinciales: promover y ejecutar obras de alcance provincial en vialidad, medio ambiente, riego y manejo de las cuencas y micro cuencas hidrográficas de su jurisdicción. En el sector rural.
 - b. Municipios: a cargo de planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre, ejecutar obras de saneamiento.
 - c. Juntas Parroquiales: constituían un espacio de control social.
- El proceso de asignación de competencias se elaboraba en base a solicitudes de transferencia de competencias que llegaron a ejecutarse en pocos casos.
- El Gobierno Central tenía la obligación de entregar recursos por transferencia de competencias, sin vincularlos ni a competencias ni al esfuerzo fiscal local para incrementar sus ingresos propios.
- La transferencia de competencias se realizaba en base a un convenio firmado entre GAD y el Gobierno Central: Ministerio sectorial vinculado y Ministerio de Finanzas.
- No existía distinción de tipos de competencias.
- La rectoría del sistema de competencias no estaba regulada.

2.1.3.2 *Tipos de Competencias.*

Competencias exclusivas:

- Titularidad corresponde a un solo nivel de gobierno.
- Gestión puede realizarse de manera concurrente salvo sectores privativos (defensa nacional, relaciones internacionales, política económica, endeudamiento externo)

Competencias concurrentes:

- Titularidad corresponde a varios niveles de gobierno y deben gestionarse obligatoriamente de manera concurrente.
- En el caso de sectores estratégicos el Estado se reserva todas sus competencias y facultades (rectoría y definición del modelo de gestión)

Competencias adicionales:

- Son parte de los sectores comunes y no están asignadas a GADs expresamente por la Constitución o el COOTAD, serán transferidas por el Consejo Nacional de Competencias.

Competencias residuales:

- No están asignadas en la Constitución o en la ley a favor de GADs y no forman parte de los sectores estratégicos, competencias privativas o exclusivas del Gobierno Central.
- Competencias descentralizadas por el Consejo Nacional de Competencias.

2.1.3.3 *Delimitación del Régimen de Competencias.*

La constitución de la república del Ecuador establece las siguientes competencias exclusivas.

Tabla 1-2: Régimen de Competencias

NIVEL DE GOBIERNO	COMPETENCIAS EXCLUSIVAS
Central	Defensa nacional, relaciones internacionales, registro de personas, política económica, políticas de salud, educación, recursos naturales, espectro radioeléctrico, etc.
Regional	Cuencas hidrográficas, vías
Provincial	Vías, riego
Municipal	Servicios públicos: agua, saneamiento, construir y mantener infraestructura salud y educación
Parroquial / Rural	Construir y mantener Infraestructura física Administrar servicios públicos delegados

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019.

2.1.3.4 *El Ejercicio de las Competencias.*

El Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización - COOTAD regula el ejercicio de las competencias, a través de:

- **Autonomía:** La organización y ejercicio de las competencias deberá garantizar obligatoriamente la efectividad de la autonomía política, administrativa y financiera de los GADs.
- **Progresividad.** Las nuevas competencias exclusivas constitucionales se asumirán de manera inmediata y se implementarán conforme lo determine el Consejo Nacional de Competencias.
- **Gestión concurrente.** El ejercicio de las competencias exclusivas no excluirá el ejercicio concurrente de la gestión en la prestación de servicios públicos (salvo el caso de los

sectores privativos, los GADs podrán ejercer la gestión concurrente de competencias exclusivas de otro nivel, conforme el modelo de gestión de cada sector al cual pertenezca la competencia y con autorización expresa del titular de la misma a través de un convenio).

- Sistema integral. Todas las competencias se gestionarán como un sistema integral que articula los distintos niveles de gobierno y por lo tanto serán responsabilidad del Estado en su conjunto
- Gestión solidaria y subsidiaria entre los diferentes niveles de gobierno, con participación ciudadana y una adecuada coordinación interinstitucional.
- Modelos de gestión. Las leyes que regulen los diferentes sectores y sus modelos de gestión se organizarán, funcionarán y someterán a los principios y normas definidos en el sistema nacional de competencias.

2.1.3.5 *El Sistema Nacional de Competencias.*

El artículo 108 del COOTAD señala que el Sistema Nacional de Competencias es el conjunto de instituciones, planes, políticas, programas y actividades de cada nivel de gobierno que sujeto a los principios de autonomía, coordinación, complementariedad y subsidiariedad, tiene como objetivo la construcción de un país democrático, solidario e incluyente.

La Constitución en su artículo 269 manda que: "El sistema nacional de competencias contará con un organismo técnico conformado por un representante de cada nivel de gobierno, que tendrá las siguientes funciones:

1. Regular el procedimiento y el plazo máximo de transferencia de las competencias exclusivas, que de forma obligatoria y progresiva deberán asumir los gobiernos autónomos descentralizados. Los gobiernos que acrediten tener capacidad operativa podrán asumir inmediatamente estas competencias.
2. Regular el procedimiento de transferencia de las competencias adicionales que señale la ley a favor del gobierno autónomo descentralizado.
3. Regular la gestión de las competencias concurrentes entre los diferentes niveles de gobierno, de acuerdo al principio de subsidiariedad y sin incurrir en la superposición de competencias.

4. Asignar las competencias residuales a favor de los gobiernos autónomos descentralizados, excepto aquellas que por su naturaleza no sean susceptibles de transferencia.

5. Resolver en sede administrativa los conflictos de competencia que surjan entre los distintos niveles de gobierno, de acuerdo con los principios de subsidiariedad y competencia, sin perjuicio de la acción ante la Corte Constitucional".

2.1.3.6 *El Concejo Nacional de Competencias.*

El Consejo Nacional de Competencias se crea como una persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera; con patrimonio propio, a cargo de normar el procedimiento y la transferencia de las atribuciones exclusivas y adicionales de las entidades, en busca de institucionalizar el Sistema Nacional de Competencias, es por tanto el responsable de la administración de las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.(COOTAD, 2010).

Una de las funciones del Consejo Nacional de Competencias es aprobar el Plan Nacional de Descentralización, que de conformidad al artículo 280 de la Constitución, se ajustará al Plan Nacional de Desarrollo.

Entre los tres objetivos estratégicos para el Plan Nacional de Descentralización están

- a. Garantizar que el proceso de descentralización promueva la equidad social, territorial y fiscal en el país;
- b. Impulsar la integralidad y excelencia de la gestión pública a través del proceso de descentralización; y
- c. Garantizar que el proceso de descentralización sea transparente, participativo y responda a las realidades y necesidades territoriales.
(SENPLADES, 2010).

2.1.3.7 *Organización del Territorio desde el Enfoque de la Descentralización.*

El Ecuador se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones o distritos metropolitanos y parroquias rurales. La región es la circunscripción formada por las provincias respectivas, constituidas según la normativa, en la actualidad 24, que están a su vez integradas por los cantones que legalmente les correspondan.

Cada circunscripción territorial tiene un **gobierno autónomo descentralizado**, que con el ejercicio de sus competencias debe promover el desarrollo de la población y garantizar la prestación de servicios públicos.

2.1.3.8 *Los Gobiernos Autónomos Descentralizados.*

Se constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales, y estos gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. Es decir, son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano. (Constitución Art. 238)

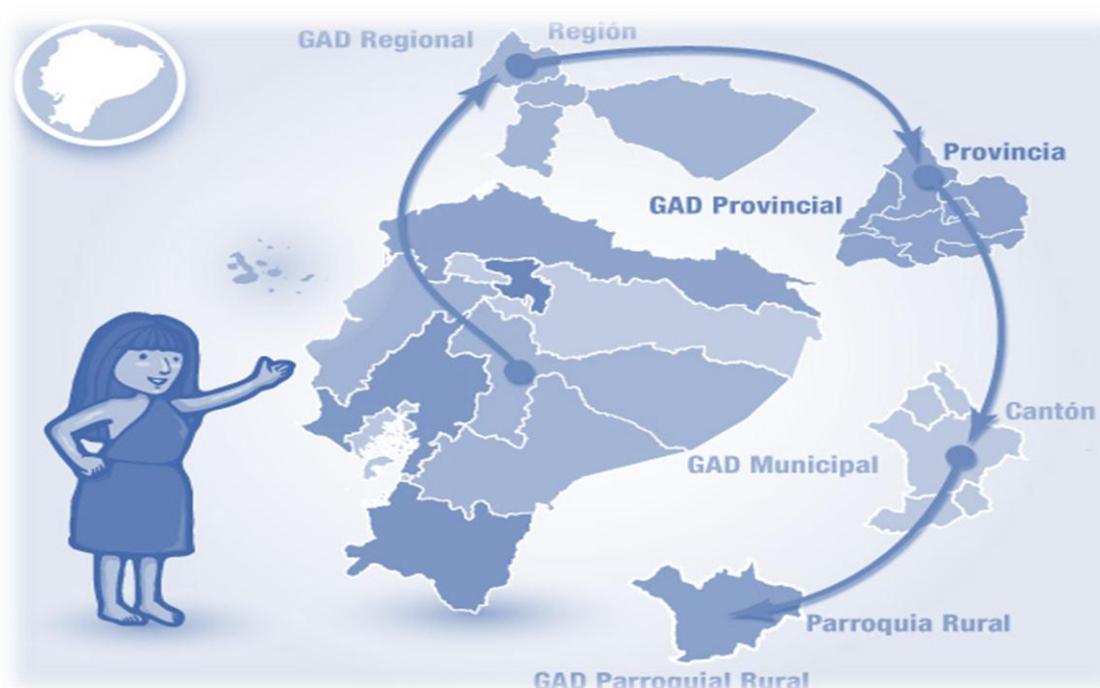


Gráfico 10-2: Organización del territorio.

Fuente: CNC- 2018

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

2.1.3.9 *El Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal.*

Los GAD cantonales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera; están integrados por las funciones de Participación Ciudadana, Legislación y Fiscalización, y Ejecutiva.

A) Competencias Exclusivas de los Gobiernos Municipales.

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construirlos espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) **Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;**
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

2.1.4 *La Descentralización de la Competencia de Áridos y Pétreos.*

De acuerdo a la Constitución de 2008 (Art. 264) una de las competencias exclusivas de los gobiernos autónomos metropolitanos y municipales es la de regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.

El proceso de descentralización, es implementado por el Consejo Nacional de Competencias, mismo que dio paso a la regulación de la competencia a favor de los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales, mediante la expedición de la Resolución No.-0004-CNC-2014.

En esta Resolución se establece que entre las principales atribuciones, del GAD Municipal es autorizar el inicio de la explotación de materiales áridos y pétreos; así como otorgar, administrar y extinguir concesiones mineras y permisos de minería artesanal para áridos y pétreos. Además, se responsabiliza de realizar el control y seguimiento de los mismos.

2.1.4.1 *La Responsabilidad en el Ejercicio de la Competencia de Áridos y Pétreos.*

Para la implementación de la competencia para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales Áridos y Pétreos, los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y/o Municipales actuarán por intermedio de los entes administrativos que a su criterio se determinen necesarios, así:

- Unidad Responsable para Áridos y Pétreos, o quien haga sus veces.
- Unidad Responsable de Gestión Ambiental, o quien haga sus veces.

Por su parte, la Alcaldesa o Alcalde del GAD Municipal, en su calidad de máxima autoridad, toma la decisión respecto al otorgamiento, administración y/o extinción del derecho minero de Áridos y Pétreos en su circunscripción territorial, motivada en los informes catastral, técnico, económico y legal consolidados por el Responsable para Áridos y Pétreos del GAD. (CNC, 2018).

2.1.4.2 Facultad de la Competencia de Áridos y Pétreos.

Tabla 2-2: Facultad de la Competencia de Áridos y Pétreos.

Resolución No. 0004-CNC-2004	
GOBIERNO CENTRAL	GAD MUNICIPAL
Art. 3.-Facultades del gobierno central.-En el marco de la competencia para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, lagunas, playas de mar y canteras, corresponde al gobierno central, a través de sus diferentes entidades, el ejercicio de las facultades de rectoría nacional, planificación nacional, regulación nacional, control nacional y gestión nacional del sector minero, sin perjuicio de la responsabilidad que tienen los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales de garantizar el ejercicio efectivo de esta competencia.	Art. 9.-Facultades de los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales.-En el marco de la competencia para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, lagunas, playas de mar y canteras, corresponde a los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales, el ejercicio de las facultades de regulación, control y gestión local, dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales, en los términos establecidos en esta resolución y la normativa vigente.

Fuente: Resolución 0004 – CNC-2014*

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

2.2 Idea a defender.

El Manual de Gestión por Procesos para la Unidad de Áridos y Pétreos del Gobierno Municipal del Cantón Morona permitirá eficiencia y eficacia en los procesos implementados en el ejercicio de la Competencia de Áridos y Pétreos.

2.3 Variables

2.3.1 *Variable Independiente*

Gestión por procesos

2.3.2 *Variable Dependiente*

Unidad de Áridos y Pétreos

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la Investigación.

El presente trabajo de investigación permitirá la aplicación del enfoque cuali-cuantitativo, de la siguiente manera:

Es cualitativo porque la investigación se basa en el estudio de todas las características particulares e intrínsecas, se empleará esta metodología para detallar todas las particularidades encontradas en la unidad de áridos y pétreos de la Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.

El método cuantitativo será aplicable en el desarrollo del trabajo de titulación para la realización y aplicación de las encuestas las cuales tendrán que ser cuantificadas y valoradas para medir las necesidades de sectores vulnerables de la unidad.

3.2 Tipos de Investigación

Investigación de campo: La investigación de campo se realizará a través de las visitas a la unidad de áridos y pétreos de la Dirección de Gestión Ambiental del Gobierno Municipal del Cantón Morona, con el objeto de recabar información del talento humano y sus actividades.

Investigación analítica: La investigación analítica, considerará las necesidades y requerimientos a satisfacer de la unidad, así como el análisis de los procesos y requisitos necesarios para plantear un manual de procesos.

Investigación bibliográfica: La investigación bibliográfica permitirá realizar el trabajo en base a fuentes bibliográficas, referenciando información teórica de libros y demás fuentes de consulta verificada y oficiales relacionados a un manual de procesos.

3.3 Población y Muestra

Según Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

La población de esta investigación es de 13 Empleados que componen el 100% del Departamento de Gestión Ambiental.

3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos

DEDUCTIVO: Es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por tanto, supone que la conclusión sigue necesariamente a las premisas: Es el análisis de lo general a lo particular. Para aplicar el método deductivo se realiza el análisis de los aspectos generales, como son los procedimientos necesarios para desarrollar un manual de procesos, para llegar a la conclusión de aspectos específicos de los componentes del manual.

INDUCTIVO: Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación. Este método se relaciona principalmente con el análisis que se aplicará para determinar los procesos que se realizan es decir de lo particular a lo general.

3.4.1 Técnicas

La técnica para obtener información en el presente trabajo será:

Encuesta, Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Mediante un cuestionario para obtener respuestas específicas, la misma que se aplicara a los empleados de la unidad de áridos y pétreos.

Entrevista, Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, aplicada a los empleados y jefe de la unidad de áridos y pétreos.

Observación, Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis; para conocer la unidad de áridos y pétreos de la Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.

Según Hernández (1991), que los mismos, sirven para recoger los datos de la investigación. De la misma manera, el autor manifiesta que un instrumento de medición adecuado, es el que registra los datos observables, de forma que representen verdaderamente a las variables que el investigador tiene por objeto.

3.5 Resultados

Analizaremos la encuesta aplicada a los empleados de la Dirección de Gestión Ambiental.

PREGUNTA 1: ¿La unidad de áridos y pétreos tiene una estructura por procesos?

Tabla 1-3: Estructura por procesos

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	13	100%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

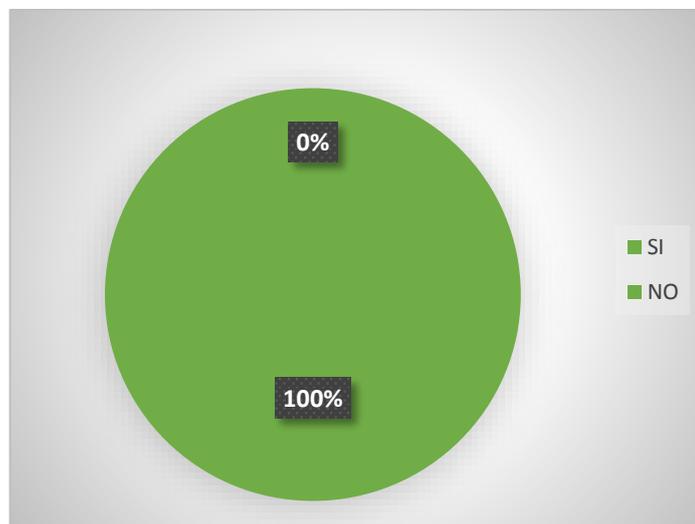


Gráfico 1-3: Estructura por procesos

Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

INTERPRETACIÓN:

El 100% considera que en la unidad no existe una estructura por procesos.

ANÁLISIS:

Se determina que no existe una estructura por procesos en la unidad de áridos y pétreos del Gobierno Municipal del cantón Morona que permita prever un desempeño del talento humano que compone esta unidad. y por ende no puede realizarse un control de desempeño y resultados, ya que el 100% de los encuestados opinan que no existe una estructura por procesos.

PREGUNTA 2: Relacione los parámetros descritos a continuación con la actividad que usted desempeña:

Según el parámetro: (1) nunca (2) pocas veces (3) A menudo (4) La mayoría de las veces (5) Siempre

Planificación Funciones relacionadas a su cargo Actividades varias
 Ambiente Soporte técnico

Tabla 2-3: Actividad que desempeña

PREGUNTA	Nunca	Pocas Veces	A menudo	La mayoría de veces	Siempre	Frecuencia
PLANIFICACIÓN	13	0	0	0	0	100%
AMBIENTE	0	0	1	12		92%
FUNCIONES RELACIONADAS A SU CARGO	0	2	11	0	0	85%
SOPORTE TÉCNICO	13	0	0	0	0	100%
ACTIVIDADES VARIAS	0	0	0	0	13	100%
Total	26	2	12	12	13	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

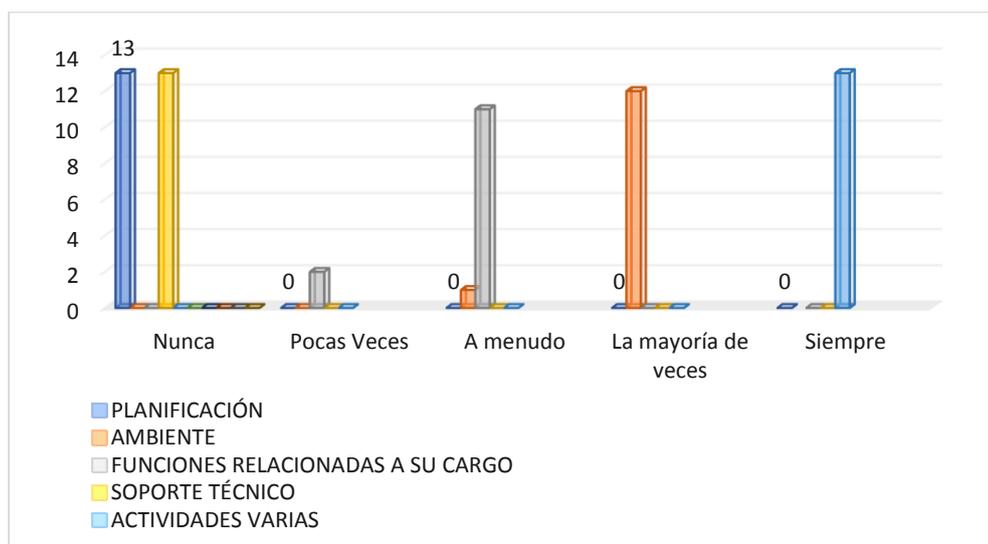


Gráfico 2-3: Actividad que desempeña

Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

INTERPRETACIÓN:

De la encuesta el 100% de los empleados dicen que el parámetro PLANIFICACIÓN nunca es aplicado en las actividades que desempeñan, mientras que el 92% consideran que la mayoría de las veces se aplica el AMBIENTE, el 85% mencionan que el parámetro FUNCIONES RELACIONADAS A SU CARGO se realiza a menudo, con respecto a SOPORTE TÉCNICO no existe, y finalmente el 100% realiza actividades varias.

ANÁLISIS:

Al no existir planificación, ambiente, soporte técnico, entre otras, cuando los miembros del Gobierno Municipal desempeñan sus funciones, las mismas no se ejecutarán de la manera adecuada.

PREGUNTA 3: ¿La unidad de áridos y pétreos tiene un manual de gestión de procesos?

Tabla 3-3: Manual de gestión de procesos

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	13	100%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

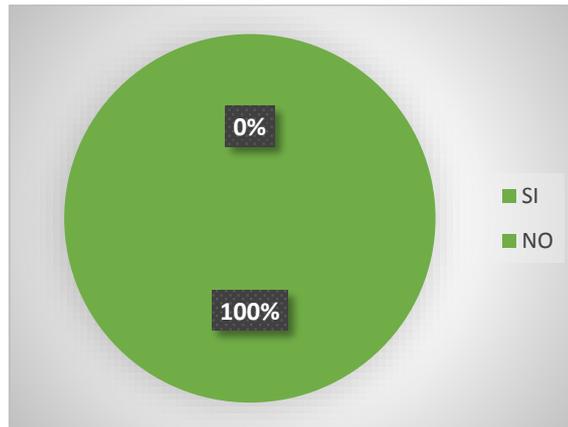


Gráfico 3-3: Manual de gestión por procesos

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

INTERPRETACIÓN:

El 100% considera que en la unidad no existe un manual de gestión por procesos.

ANÁLISIS:

Se determina que no existe un manual de gestión por procesos en la unidad de áridos y pétreos del Gobierno Municipal del cantón Morona que permita un adecuado manejo de los procesos de talento humano que compone esta unidad.

PREGUNTA 4: ¿Usted realiza sus actividades de manera sistemáticas para cumplir con los procesos organizacionales?

Tabla 4-3: Actividades sistemáticas

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	3	23%
NO	7	54%
DE VEZ EN CUANDO	2	15%
NUNCA	1	8%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

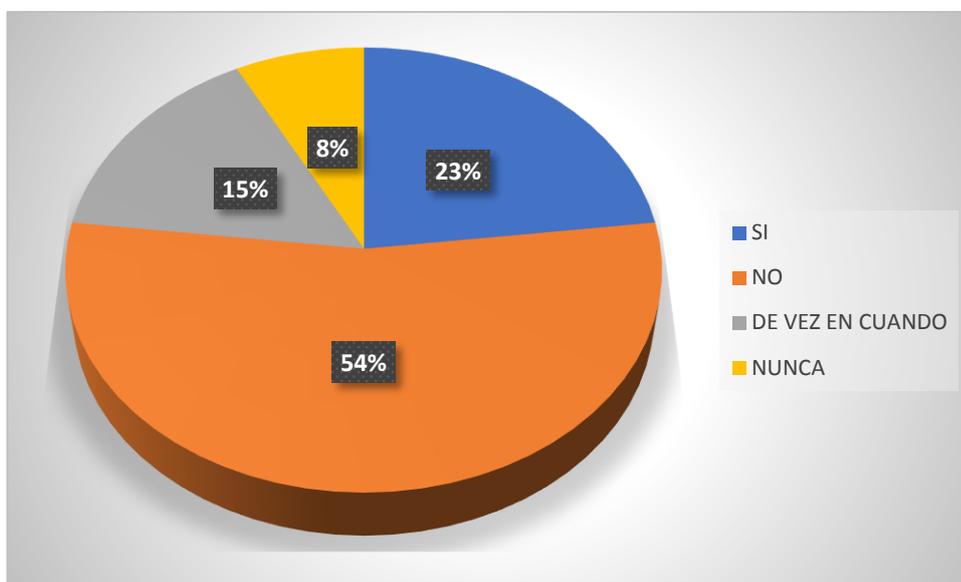


Gráfico 4-3: Actividades sistemáticas.

Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

INTERPRETACIÓN:

De la encuesta el 54% de los empleados dicen que no se realiza las actividades de manera sistemáticas para cumplir con los procesos organizacionales, el 23% mencionan que, si las realizan sistémicamente, el 15% de los empleados dicen que de vez en cuando, mientras que el 8% de ellos consideran que nunca se realiza sus actividades sistémicamente.

ANÁLISIS:

Al no realizar las actividades de manera sistemática para cumplir con los procesos organizacionales, el personal no desempeña sus funciones de forma en que se establezcan los procesos y una estructura que permita delinear los procesos organizacionales.

PREGUNTA 5: ¿Conoce usted los procesos que se ejecutan en la unidad de áridos y pétreos?

Tabla 5-3: Procesos que se ejecutan en la unidad de áridos y pétreos

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	13	100%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

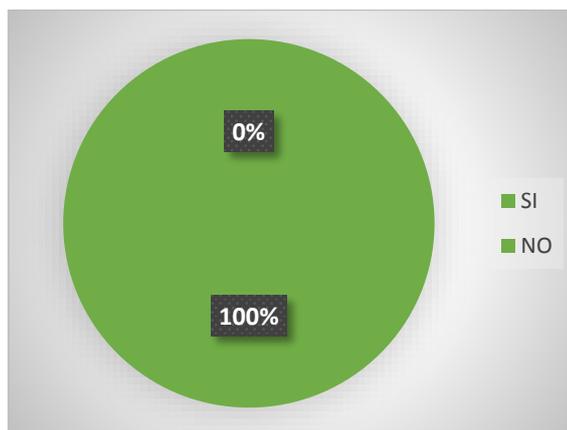


Gráfico 5-3: Procesos que se ejecutan en la unidad de áridos y pétreos

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

INTERPRETACIÓN:

Se evidencia que no existe conocimiento de los procesos que se ejecutan en la unidad de áridos y pétreos, ya que el 100% de los trabajadores mencionan que tienen desconocimiento de los mismos.

ANÁLISIS:

La falta de conocimiento de los procesos que ejecuta el personal se evidenció en esta pregunta, lo que determina que la unidad de áridos y pétreos no pueda contar con personal consiente de una estructura dentro de la unidad.

PREGUNTA 6: ¿Durante el ejercicio de sus funciones usted realiza informes y reportes al jefe inmediato?

Tabla 6-3: Informes y reportes

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	11	85%
NO	2	15%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

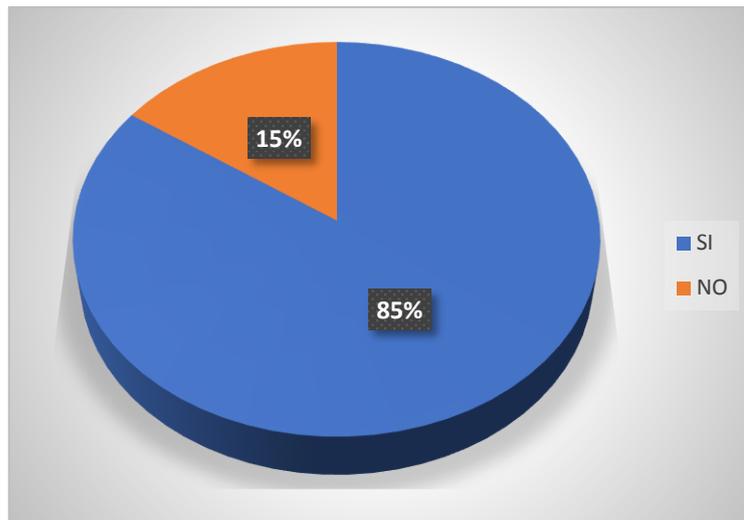


Gráfico 6-3: Informes y reportes

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

INTERPRETACIÓN:

El 85% de los empleados mencionan que si realizan informes y reportes a su jefe inmediato superior con respecto a las actividades que ejecutan en el desarrollo de sus funciones, mientras que el 15% no informan.

ANÁLISIS:

Una correcta administración está basada en comunicaciones eficientes con todos los niveles, lo que incluye una forma adecuada de informar y reportar a los jefes inmediatos para que ellos se encuentren informados acerca del avance de sus tareas asignadas.

PREGUNTA 7: ¿Cree que es necesario que la unidad de áridos y pétreos debe realizar su gestión mediante la definición de procesos?

Tabla 7-3: Gestión mediante definición de procesos

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	13	100%
NO	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

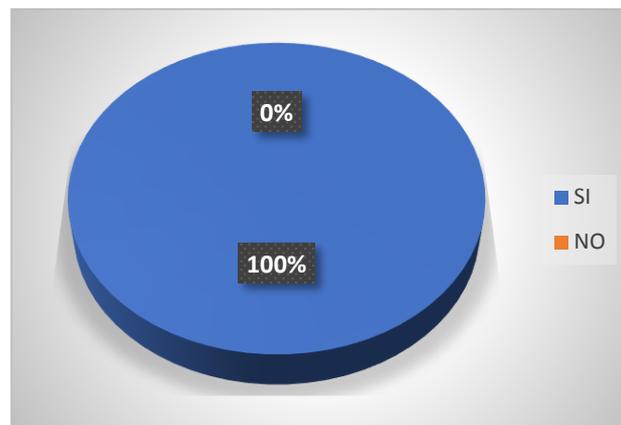


Gráfico 7-3: Gestión mediante definición de procesos

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

INTERPRETACIÓN:

El 100% considera que es necesario que la unidad de áridos y pétreos debe realizar su gestión mediante la definición de procesos.

ANÁLISIS:

Una correcta administración está basada en la realización de su gestión mediante la definición de procesos en todos los niveles, lo que incluye establecer una estructura para las tareas asignadas.

PREGUNTA 8: ¿Qué tiempo se demora en ejecutar sus actividades?

Tabla 8-3: Tiempo en la ejecución de actividades

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
90 minutos	2	15%
120 minutos	8	62%
180 minutos	3	23%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

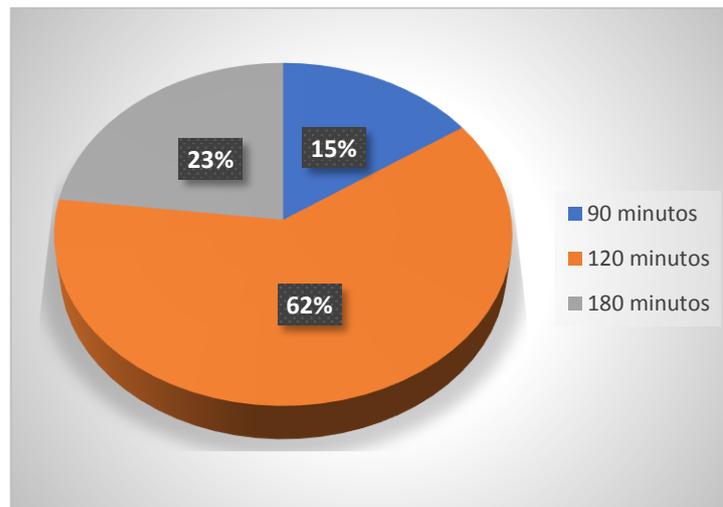


Gráfico 8-3: Tiempo en la ejecución de actividades

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

INTERPRETACIÓN:

El 62% de los empleados de la unidad de áridos y pétreos consideran que en sus tareas asignadas tardan 120 minutos, el 23% de ellos que tardan 180 minutos y finalmente el 15% de los empleados ocupan 90 minutos en la ejecución de las tareas.

ANÁLISIS:

La importancia de un uso adecuado del tiempo destinado para la ejecución de sus tareas es trascendente en el desarrollo de una organización, determinando que esto logrará optimizar los procesos, el tiempo y los recursos.

PREGUNTA 9: ¿Está de acuerdo con la opción de implementar un manual de procesos en la unidad de áridos y pétreos de la Dirección de Gestión Ambiental del Gobierno Municipal del cantón Morona?

Tabla 9-3: Manual de Procesos

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	13	100%
NO	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

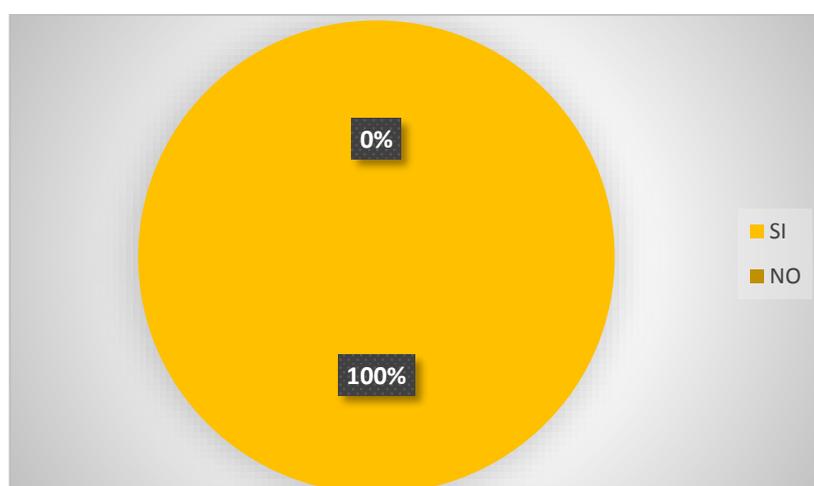


Gráfico 9-3: Manual de Procesos

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los empleados y trabajadores consideran que un manual de procesos, y políticas definidas permitirán a la unidad de áridos y pétreos del Gobierno Municipal del cantón Morona desarrollarse de mejor manera y adecuado desempeño de sus funciones.

ANÁLISIS:

Plantear un manual de procesos a la unidad de áridos y pétreos y políticas definidas permiten desarrollar los procedimientos de mejor manera y al personal desempeñarse de manera eficiente en sus funciones.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 Propuesta.

4.1.1 *Diseño de la Gestión por Procesos.*

El diseño de la gestión por procesos se formula en una fase; resultado del diagnóstico o actividades de observación en la problemática del ejercicio de la competencia para regular autorizar y controlar la explotación de áridos y pétreos en el territorio del cantón Morona:

FASE 1: Estructuración de la Gestión por Procesos para la Unidad de Áridos y Pétreos.

La estructura de la gestión por procesos se sustenta en el enfoque de administración por procesos; con una perspectiva de jerarquía y ordenamiento orgánico.

Los procesos que participan en la generación de productos y servicios se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional para regular autorizar y controlar la explotación de áridos y pétreos; siendo estos:

4.1.2 *Identificación de Procesos.*

De acuerdo con Beltrán et al. (2004), se pueden considerar 3 tipos de procesos los que son: estratégicos, vinculados al ámbito de responsabilidades de Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos; operativos, relacionados con la prestación de servicios de la Unidad de Áridos y Pétreos y de apoyo quienes dan soporte a los procesos operativos, y dotan de recursos.

A continuación se describen los procesos involucrados en la Gestión por Procesos para regular autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos en el cantón Morona.



Gráfico 1-4: Mapa de Procesos
 Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

4.1.3 Actores del Manual de Gestión por Procesos.

Los actores del modelo de gestión se han establecido acorde a la Resolución No.0004-CNC-2014 del Concejo Nacional de Competencias, la Ordenanza que Regula, Autoriza y Controla la Explotación de Materiales Áridos y Pétreos en el cantón Morona y demás normativa aplicable al ejercicio de la competencia para regular autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos.

Bajo este marco se han considerado dos niveles de gobierno: central y municipal; y además, la sociedad civil en la figura de titulares mineros.

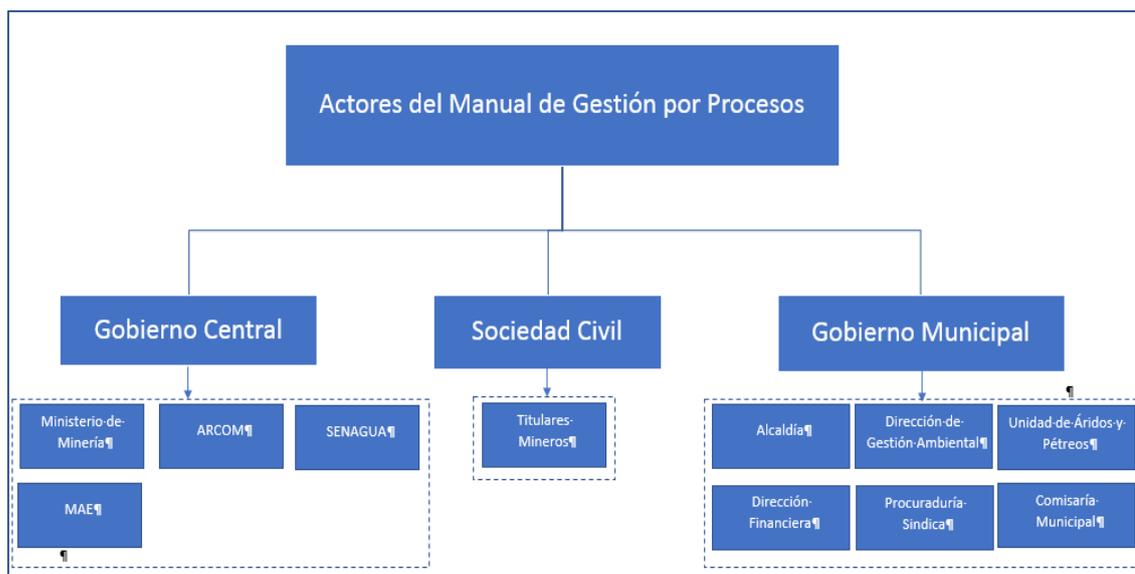


Gráfico 2-4: Actores de la Gestión por Procesos
 Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

Dentro de la propuesta del Diseño de Manual de Gestión por Procesos para la Unida de Áridos y Pétreos se cita al nivel de gobierno central y a la sociedad civil, bajo la consideración que son actores clave en los procesos operativos, previamente delimitados. Sin embargo, nuestra propuesta se focaliza en el gobierno municipal del cantón Morona, al ser responsable directo del ejercicio de la competencia para regular autorizar y controlar la explotación de áridos y pétreos.

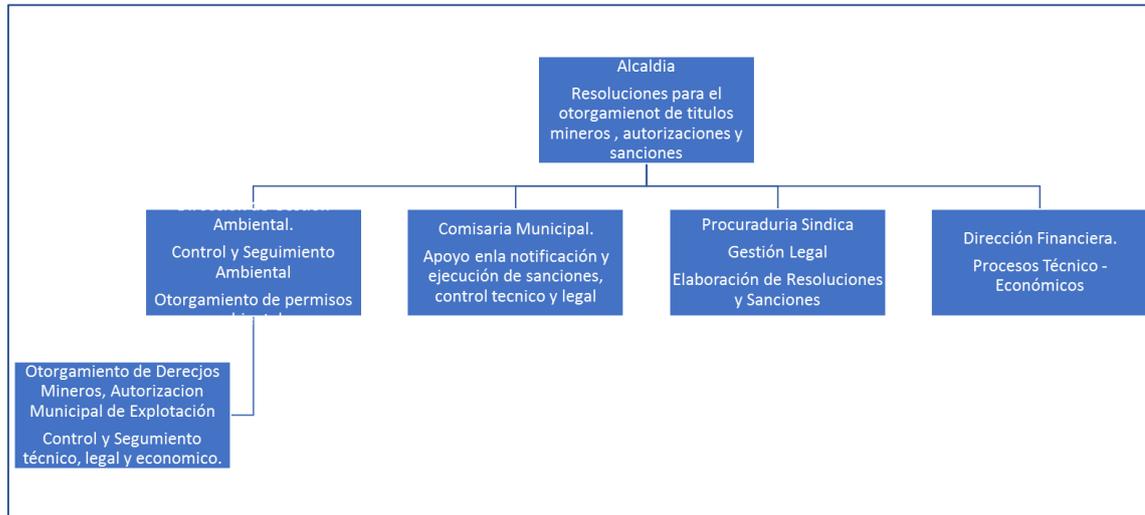


Gráfico 3-4: Actores de la Gestión por Procesos a Nivel de Gobierno Municipal
Elaborado por: Taylor Rodríguez

En el ejercicio de la competencia para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, acorde a la Resolución No.0004-CNC-2014 las facultades de los GAD metropolitanos y municipales se fundamenta en la planificación, regulación, control y gestión, todos estos en el ámbito local (se detalla en el anexo Resolución No.0004-CNC-2014)

4.1.4 Fundamentación legal para el diseño de la Gestión por Procesos.

4.1.4.1 Marco Constitucional.

La Constitución de la República, en el marco institucional del aprovechamiento de los recursos naturales no renovables, estableció las competencias que deben asumir tanto el Gobierno Central como los Gobiernos Seccionales; en el ejercicio para regular autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos.

Establece además que los gobiernos municipales tendrán competencias exclusivas para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras (art 264).

4.1.4.2 Marco Organizacional – Constitucional.

La constitución establece claramente el régimen de competencias dentro del ámbito de la explotación de áridos y pétreos; para lo cual se establece un modelo organizacional para asumir las competencias, específica a cada a nivel de gobierno:

Tabla 1-4: Marco Organizacional

NIVEL DE GOBIERNO/INSTITUCIÓN	AMBITO DE COMPETENCIAS
Ministerios Sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la política • Contratación
Agencias de Regulación y Control	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación • Control Técnico • Sanción
Gobiernos Municipales	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación para la explotación de materiales áridos y pétreos • Autorización para la explotación de materiales áridos y pétreos • Control para la explotación de materiales áridos y pétreos

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

4.1.4.3 Marco legal

Para la propuesta de un Manual de Gestión por Procesos para la Unidad de Áridos y Pétreos del Gobierno Municipal del cantón Morona; se establece el siguiente marco legal.

Tabla 2-4: Marco Legal.

MARCO LEGAL REFERENTE A LA COMPETENCIA DE ÁRIDOS Y PÉTREOS	
Constitución de la República del Ecuador	Constitución
Tratados y convenios internacionales	
Leyes Orgánicas	COOTAD Código Orgánico del Ambiente
Leyes Ordinarias	Ley de Minería Ley de Aguas
Decretos y Reglamentos	Reglamento General a la Ley de Minería Reglamento Especial para la Explotación de Áridos y Pétreos Reglamento Especial del Régimen de Pequeña Minería
Ordenanza	Ordenanza que Regula, Autoriza y Controla la Explotación de Materiales Áridos y Pétreos en los Lechos de los Ríos, Lagos, y Canteras Existentes en la Jurisdicción del Cantón Morona
Resoluciones	Resolución No. 004 CNC - 2014

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

Constitución de la República del Ecuador.

El artículo 12 del artículo 264 de la Constitución de la República del Ecuador otorga competencia exclusiva a favor de los Gobiernos Autónomos Descentralizado Municipales, para regular, autorizar y controlar la explotación de áridos y pétreos existentes en los lechos de los ríos, lagos, lagunas y canteras.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía Y Descentralización

COOTAD.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en el artículo 125 establece que los gobiernos autónomos descentralizados son titulares de nuevas competencias exclusivas constitucionales, las cuales se asumirán e implementarán de manera progresiva conforme lo determine el Consejo Nacional de Competencias.

El COOTAD establece en su artículo 55 literal l) como competencia exclusiva de los gobiernos autónomos descentralizados la regulación, autorización y control de la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.

En su artículo 141 ordena que de conformidad con lo dispuesto en la Constitución y la ley, corresponde a los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras de su circunscripción.

Ley de Minería.

Artículo 142, inciso segundo, establece que en el marco del artículo 264 de la Constitución vigente, cada gobierno municipal asumirá las competencias para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, lagunas, playas de mar y canteras.

Artículo 93 señala que todas las regalías provenientes de áridos y pétreos serán destinadas a los gobiernos autónomos descentralizados municipales y metropolitanos donde se generen.

Reglamento Especial para la Explotación de Áridos y Pétreos.

Reglamento Especial para Explotación de Materiales Áridos y Pétreos en el artículo 10 dispone que se contará con los informes sobre el estado de situación de la ejecución y cumplimiento de la competencia, además de un informe sobre la capacidad operativa de la misma, para asumir tales competencias, siguiendo el procedimiento previsto por el Consejo Nacional de Competencias.

El artículo 13 de este reglamento establece que los gobiernos autónomos descentralizados municipales, en ejercicio de la competencia para regular la explotación de materiales áridos y pétreos en los lechos de los ríos, lagos, lagunas, playas de mar y canteras, podrán efectuar acciones tendientes a: 1) Control de las denuncias de internación; 2) Órdenes de abandono y desalojo; 3) Sanciones a invasores de áreas mineras; 4) Formulación de oposiciones y constitución de servidumbres.

Resolución No. 004 CNC – 2014.

Expedir la regulación para el ejercicio de la competencia para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras, a favor de los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales.

Código del Ambiente.

Gobiernos Autónomos Descentralizados (provinciales, metropolitanos, municipales, parroquiales rurales): En el marco del Sistema Nacional de Competencias y del Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental, los Gobiernos Autónomos Descentralizados en todos sus niveles, ejercerán las competencias en materia ambiental asignadas de conformidad con la Constitución y la ley. Para efectos de la acreditación estarán sujetos al control y seguimiento de la Autoridad Ambiental Nacional.

Ordenanza que Regula, Autoriza y Controla la Explotación de Materiales Áridos y Pétreos en los Lechos de los Ríos, Lagos, y Canteras Existentes en la Jurisdicción del Cantón Morona.

Art. I.-Objeto. La presente ordenanza tiene el objeto de normar el ejercicio de la competencia exclusiva del Gobierno Municipal del Cantón Morona para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos que se encuentren en los lechos de ríos, lagunas, y canteras dentro de la jurisdicción del cantón Morona, en sujeción al plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón; desarrollar los procedimientos para la consulta previa y vigilancia ciudadana; y a través del ejercicio de la competencia en Gestión Ambiental sobre la

explotación de materiales áridos y pétreos, prevenir y mitigar los posibles impactos ambientales que se pudieren generar durante las fases de la actividad minera de materiales áridos y pétreos. Se exceptúa de esta ordenanza los minerales metálicos y no metálicos.

4.2 Diseño de un manual de gestión por procesos para la unidad de áridos y pétreos del gobierno municipal del cantón morona.

4.2.1 *Introducción.*

En atención a la Resolución No.0004 – CNC-2014 del Concejo Nacional de Competencias donde resuelve: Expedir la regulación para el ejercicio de la competencia para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras, a favor de los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales; el Gobierno Municipal del cantón Morona inicia un proceso de diagnóstico para determinar las capacidades operativas y necesidades técnico-administrativas para asumir la competencia; de igual manera, coincidentemente con la Estructura Programática del Plan Nacional de Descentralización, donde señala que hasta el año 2015 acorde a sus capacidades los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales deben asumir la competencia sobre los materiales áridos y pétreos; la institución municipal busca estructurarse técnica y operativamente para dentro del periodo establecido, asumir la totalidad de esta competencia constitucional.

La unidad de Áridos y Pétreos de la Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos del Gobierno Municipal del cantón Morona, necesita un manual de procesos que oriente las actividades más importantes de sus procedimientos, a pesar de que es de reciente creación dentro del organigrama funcional se implementara a partir de la aprobación del presupuesto para su posterior funcionamiento dentro de sus actividades.

Contiene objetivos y procesos y sub procesos dentro de las funciones de la Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.

El Plan Nacional de Competencias señala en el numeral 2.2.1 sobre las Características del nuevo modelo de descentralización, define un Sistema Nacional de Competencias con carácter obligatorio, progresivo y definitivo; por lo cual asumiendo esta responsabilidad el Gobierno Municipal el Cantón Morona, inicia el proceso para asumir la competencia de regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos; proceso que conlleva la identificación de las

capacidades operativas y necesidades técnicas, administrativas y jurídicas; y la implementación de una herramienta jurídico legal que permita el ejercicio de la competencia dentro el marco de la ley.

4.2.2 El Gobierno Municipal del Cantón Morona.

DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN.

- **Razón Social:** Gobierno Municipal del Cantón Morona.
- **Representante Legal:** Ing. Franklin Galarza Guzmán.
- **Dirección:** Calle Simón Bolívar entre 24 de mayo y 9 de Octubre
- **Teléfono:** 2 700 143.

4.2.3 Estructura Orgánica del Gobierno Municipal del Cantón Morona.

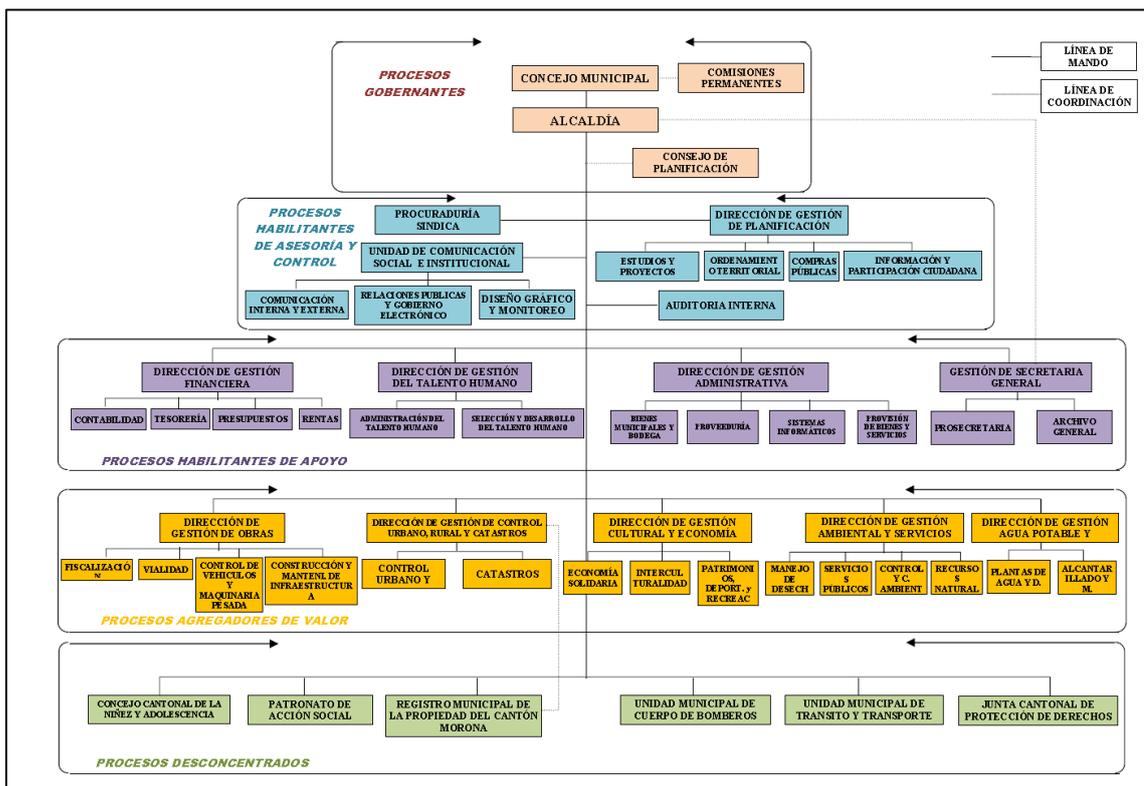


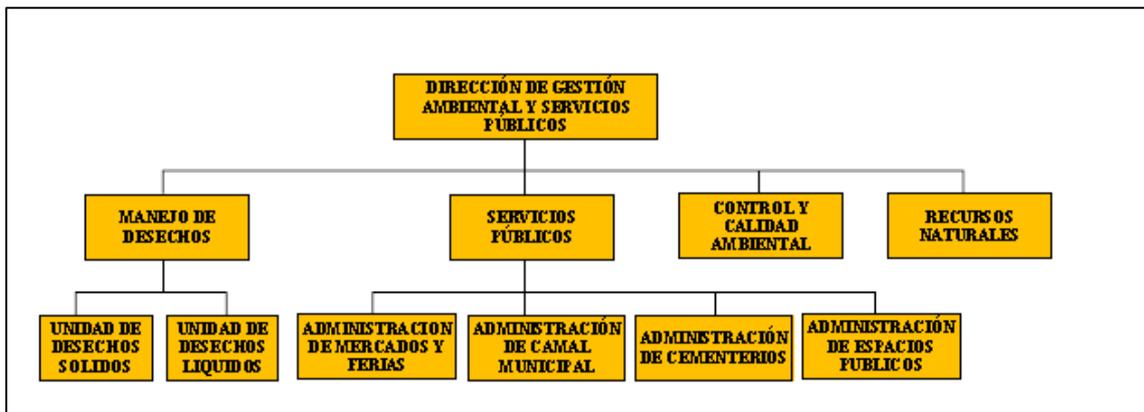
Gráfico 4-4: Estructura Orgánica del Gobierno Municipal del cantón Morona
Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

4.2.4 Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.

MISIÓN.- Realizar todas las acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del ambiente y recursos naturales a partir de un enfoque interdisciplinario, intercultural y global, buscando de manera permanente un desarrollo que armonice la relación del ser humano y la naturaleza; y, la prestación de los servicios públicos municipales que garanticen la soberanía alimentaria y otros servicios públicos del cantón en armonía con el medio ambiente.

Estructura Organizacional. - Está compuesto por las secciones o procesos de: Manejo de desechos, Control y Calidad Ambiental, Servicios Públicos y Recursos Naturales.

Dentro del Proceso de Recursos Naturales se inserta y forma parte la **Unidad de Áridos y Pétreos.**



4.2.5 Diagnóstico Institucional con respecto a la competencia de áridos y pétreos.

La explotación de áridos y pétreos dentro de la jurisdicción cantonal está mayoritariamente localizada en el sector del río Upano, al sur - este del centro de la ciudad de Macas; las otras autorizaciones se encuentran dispersas por otros sectores aledaños al valle del Upano; en la actualidad, calificas, dentro del cantón Morona existen autorizaciones de explotación, en un total de:

Tabla 3-4: Autorizaciones explotación de áridos y pétreos.

Minería artesanal	Pequeña Minería	Libres aprovechamientos
34	1 en Proceso de regularización.	

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

Todas estas “empresas se dedican a vender material de construcción en mayor o menor cantidad; sin embargo como se establece en la tabla Nro 13, la mayoría pertenecen al régimen de Minería Artesanal; las ventas se direccionan a empresas constructoras que realizan obras dentro del cantón o áreas contiguas, y también a personas particulares que utilizan el material para la construcción de sus viviendas o ampliaciones y actividades similares; existen casos en que algunas empresas proveen de materiales de construcción a instituciones gubernamentales a través del portal de compras públicas.

4.2.6 Metodología FODA.

- **Capacidades operativas**
- **Necesidades: administrativa, técnica y jurídica**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES.
<ul style="list-style-type: none"> • Sólida presencia institucional. • Voluntad política. • Normativa legal de ámbito municipal para regular y controlar la explotación de áridos y pétreos. • Se dispone de una herramienta de Planificación actualizada: Plan Cantonal de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, para regular el uso del suelo en el cantón. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa legal que respalda el proceso para asumir la competencia de regulación y control. • Existe el apoyo de instituciones relacionadas a la actividad: CNC, ARCOM, MAE. • Se evidencia un alto dinamismo y crecimiento del sector de la construcción – apoya el desarrollo de la actividad minera de áridos y pétreos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No disponibilidad inmediata de recursos financieros para asumir la nueva competencia: Capacidad operativa. • No se cuenta con procesos o prácticas similares al interior del GMCM; falta de experiencia institucional. • No se cuenta en la actualidad con infraestructura adecuada. • Reducido número de personal, para asumir de manera efectiva la nueva competencia: técnico, jurídico. • No se cuenta con Manual de Gestión por procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia por parte del sector minero (concesionarios y transportistas) al nuevo régimen de regulación y control. • Que el sector de la construcción a nivel nacional decaiga. • La mayoría de autorizaciones de explotación están dentro del régimen de minería artesanal (no pago de regalías). • Contaminación ambiental por malas prácticas mineras implementas en los sectores autorizados.

Estrategia de actuación

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA	INTERNOS		
	Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Sólida presencia institucional. • Voluntad política. • Capacidad constitucional. • Normativa legal preliminar de ámbito municipal para regular y controlar la explotación de áridos y pétreos. • Se dispone de una herramienta de Planificación actualizada: Plan Cantonal de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, para regular el uso del suelo en el cantón 	Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • No disponibilidad inmediata de recursos financieros para asumir la nueva competencia: Capacidad operativa. • No se cuenta con procesos o prácticas similares al interior del GMCM; falta de experiencia institucional. • No se cuenta en la actualidad con infraestructura adecuada. • Reducido número de personal, para asumir de manera efectiva la nueva competencia: técnico, jurídico 	
EXTERNOS	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Normativa legal que respalda el proceso para asumir la competencia de regulación y control. • Existe el apoyo de instituciones relacionadas a la actividad: CNC, ARCOM, MAE. • Se evidencia un alto dinamismo y crecimiento del sector de la construcción – apoya el desarrollo de 	F-O <ul style="list-style-type: none"> • Formular una herramienta jurídico- legal, que permita al GMCM, regular y controlar la explotación áridos y pétreos. En base a la Resolución 0004-CNC • Firma de acuerdos y convenios con ministerio del ramo para fortalecer el proceso del ejercicio de la competencia de regular y controlar la explotación de áridos y pétreos. 	D-O. <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la asignación de recursos; justificando el proceso de asignación del ejercicio de la competencia para regular y controlar la explotación de áridos y pétreos. • Formular un modelo de gestión – Orgánico Estructural de la: Unidad Municipal de Regulación

<p>la actividad minera de áridos y pétreos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un cronograma conjunto de Capacitación para el fortalecimiento de capacidades: técnico-administrativas. (apoyo de los ministerios del ramo). 	<p>y Control de Explotación de Áridos y Pétreos. (apoyo de los ministerios del ramo)</p>
<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistencia por parte del sector minero (concesionarios y transportistas) al nuevo régimen de regulación y control. • Que el sector de la construcción a nivel nacional decaiga. • La mayoría de autorizaciones de explotación están dentro del régimen de minería artesanal (no pago de regalías). • Contaminación ambiental por malas prácticas mineras implementadas en los sectores autorizados. 	<p>F-A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular una herramienta jurídico-legal, que permita al GMCM, regular y controlar la explotación áridos y pétreos. En base a la Resolución 0004-CNC • Firma de acuerdos y convenios con ministerio del ramo para fortalecer el proceso del ejercicio de la competencia de regular y controlar la explotación de áridos y pétreos. • Establecer un cronograma conjunto de Capacitación para el fortalecimiento de capacidades: técnico-administrativas. (apoyo de los ministerios del ramo). 	<p>D-A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear la Unidad Municipal de Regulación y Control de Explotación de Áridos y Pétreos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Presupuesto. ○ Recursos humanos y materiales

Análisis de Resultados.

Fortalezas vs Oportunidades.

- Formular una herramienta jurídico- legal, que permita al GMCM, regular y controlar la explotación áridos y pétreos. En base a la Resolución 0004-CNC
- Firma de acuerdos y convenios con ministerio del ramo para fortalecer el proceso del ejercicio de la competencia de regular y controlar la explotación de áridos y pétreos.
- Establecer un cronograma conjunto de Capacitación para el fortalecimiento de capacidades: técnico-administrativas. (apoyo de los ministerios del ramo).

Debilidades vs Oportunidades.

- Gestionar la asignación de recursos; justificando el proceso de asignación del ejercicio de la competencia para regular y controlar la explotación de áridos y pétreos; Resolución 0004-CNC
- Formular un modelo de gestión – Orgánico Estructural de la: Unidad Municipal de Regulación y Control de Explotación de Áridos y Pétreos. (apoyo de los ministerios del ramo): **Diseño de un Manual de Gestión por Procesos.**

Fortalezas vs Amenazas.

- Formular una herramienta jurídico- legal, que permita al GMCM, regular y controlar la explotación áridos y pétreos. En base a la **Resolución 0004-CNC**
- Firma de acuerdos y convenios con ministerio del ramo para fortalecer el proceso del ejercicio de la competencia de regular y controlar la explotación de áridos y pétreos.
- Establecer un cronograma conjunto de Capacitación para el fortalecimiento de capacidades: técnico-administrativas. (apoyo de los ministerios del ramo)

Debilidades vs Amenazas.

- Crear la Unidad Municipal de Regulación y Control de Explotación de Áridos y Pétreos.
 - Presupuesto.
 - Recursos humanos y materiales.

- **Diseño de un Manual de Gestión por Procesos.**

La metodología del FODA y el cruce de variables permite realizar una ponderación de las capacidades y necesidades del Gobierno Municipal del Cantón Morona para el ejercicio de la Competencia de Regular, Autorizar y Controlar la Explotación de Áridos y Pétreos; y establecer líneas inmediatas de intervención; mismas que responden a actuaciones directas como:

Líneas de Acción dentro del ejercicio de la competencia para regular, autorizar y controlar la explotación de áridos y pétreos.

1. Formular una herramienta jurídico- legal, que permita al GMCM, regular, autorizar y controlar la explotación áridos y pétreos. En base a la Resolución 0004-CNC.
Ordenanza que Regula Autoriza y Controla la Explotación de Materiales Áridos y Pétreos dentro de la Jurisdicción del Cantón Morona.
2. Firma de acuerdos y convenios con ministerios del ramo para fortalecer el proceso del ejercicio de la competencia de regular, autorizar y controlar la explotación de áridos y pétreos.
Plan de Fortalecimiento Institucional: Programa de formación y capacitación al personal del GMCM dentro del ámbito de la competencia de regulación, autorización y control de la explotación de áridos y pétreos.
3. Formular un modelo de gestión del ejercicio de la competencia para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos.
<u>Diseño de un Manual de Gestión por Procesos para Unidad (empresa) Municipal de Regulación, Autorización y Control de Explotación de Áridos y Pétreos.</u>

ACCIONES A IMPLEMENTARCE PARA EL DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA UNIDAD DE ÁRIDOS Y PÉTREOS.

Antecedentes.

Para que el Gobierno Municipal del Cantón Morona pueda cumplir de manera efectiva el ejercicio descentralizado de regulación, autorización y control de la Explotación de Áridos y Pétreos, es necesario el Diseño de un Manual de Gestión por Procesos para la Unidad de Áridos y Pétreos.

Objetivo.

Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos dentro de la jurisdicción del cantón Morona.

Identificación de necesidades.**De Personal.**

Se ha procedido a realizar un análisis técnico al Estatuto Orgánico por Procesos de la ARCOM; con el objeto de examinar: la Estructura Organizacional, los procesos – actividades, ejecutadas por esta entidad rectora de la actividad minera a nivel de país.

Del análisis realizado al estatuto orgánico se desprende que la Unidad de Áridos y Pétreos; requiere cubrir de manera general en lo que corresponde a materiales áridos y pétreos en la jurisdicción cantonal; procesos relacionados con:

- ✓ Seguimiento legal minero.
- ✓ Procesos de registro minero.
- ✓ Seguimiento, control y catastro técnico minero.
- ✓ Auditoria económica minera.
- ✓ Seguimiento y control técnico minero
- ✓ Control y Calidad Ambiental

El análisis realizado permite determinar que el personal mínimo requerido en base a los procesos identificados y para el funcionamiento óptimo de la unidad debería ser el siguiente:

- ✓ Responsable - Administrador.
- ✓ Jurídico.
- ✓ Técnico minero.
- ✓ Técnico Económico
- ✓ Ambiental

Necesidades tecnológicas.

Tecnológicas.		
Cantidad	Descripción	Especificaciones
1	Equipo informático	<ul style="list-style-type: none">• Paquete informático: Microsoft office.• Software para SIG, se recomienda Arc Gis.• Acceso a Internet.• Navegador: Mozilla, Internet explorer
1	Base telefónica	
1	Impresora.	
1	Escáner profesional.	Alta velocidad
2	GPS	
1	Cámara fotográfica.	
Equipamiento		
1	Archivador	Para carpetas colgantes.
3	Puesto de trabajo	Escritorio + Esquinero + Mesa Pc
3	Sillas de oficina	
1	Estantería de oficina	

4.2.7 Descripción de los Procesos.

La propuesta de Diseño de un Manual de Gestión por Procesos para la Unida de Áridos y Pétreos consta de diagramas y fichas; mismas que contienen a cada una de las dependencias municipales responsables de cada uno de los procesos propuestos.

Como alcance, a toda la unidad de áridos y pétreos del Gobierno Municipal del cantón Morona, se ha hecho constar tanto los recursos humanos y tecnológicos requeridos para el cumplimiento efectivo de los procesos en el marco de la competencia.

Una parte importante de la propuesta es hacer constar los modos de actuación, y cada uno de los actores que intervienen en cada fase de los procesos propuestos, todo con el objeto de garantizar eficacia y eficiencia en e l ejercicio de la competencia para regular autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos.

4.2.8 Estructura orgánica por procesos de la unidad de áridos y pétreos del Gobierno Municipal del Cantón Morona.

MISIÓN.

La Unidad de Áridos y Pétreos del Gobierno Municipal del cantón Morona, tiene como misión regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos; que se encuentran en los lechos de ríos, y canteras dentro de la jurisdicción del cantón Morona, en sujeción al plan de desarrollo y ordenamiento territorial y a las normas expedidas por el gobierno municipal.

VISIÓN.

La Unidad de Áridos y Pétreos del Gobierno Municipal del cantón Morona, al 2020 será una dependencia consolidada en el cumplimiento del ejercicio para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos; prestando un servicio de calidad y calidez con talento humano competente y comprometido y una sólida cultura institucional.

PRINCIPIOS Y VALORES.

- ✓ **HONESTIDAD.** - Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones, y en la elaboración de productos o la prestación de servicios;
- ✓ **JUSTICIA.** - Impartir justicia en las acciones legales que competen a la Agencia, en respeto a la Constitución y a la ley bajo los principios, valores y normas del derecho y la razón;
- ✓ **LEALTAD.** - Actuar con lealtad, empoderándose de la misión y objetivos institucionales y en consecuencia con las políticas emanadas por el Gobierno Central;
- ✓ **ORIENTACIÓN AL SERVICIO.** - Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y reconocer los deberes y derechos de los titulares de derechos mineros y de la ciudadanía afectada por sus actividades;
- ✓ **TRANSPARENCIA.** - Característica de los servidores de la Agencia de Regulación y Control Minero que se manifiesta con un trabajo imparcial, desvinculado de intereses particulares y sometido íntegramente a sus conocimientos reflejados en la idoneidad y efectividad de sus acciones y resultados en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social;
- ✓ **RESPONSABILIDAD SOCIAL.** - Grado de compromiso que adquieren los servidores de la Agencia de Regulación y Control Minero para asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones con la ciudadanía; y,
- ✓ **TRABAJO EN EQUIPO.** - Coordinación del talento humano en la consecución de metas y objetivos de la entidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

1. Fortalecer la capacidad y gestión del Gobierno Municipal a través de la regulación de normas técnicas mineras y el control de las actividades mineras.
2. Erradicar las actividades mineras ilegales.
3. Promover y garantizar el desarrollo sustentable de la minería, como sector estratégico de la economía local.
4. Impulsar la calidad y seguridad de las actividades mineras, en todas sus fases, mediante el control del cumplimiento de la normativa vigente.
5. Fortalecer los sistemas de vigilancia, inspección, auditoría, intervención, sanción y control.
6. Involucrar a los actores sociales en la gestión que permita el cumplimiento de objetivos institucionales.

ESTRUCTURA DE PROCESOS.

El Gobierno Municipal del Cantón Morona a través de la Unidad de Áridos y Pétreos, para el cumplimiento efectivo de la competencia para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, desarrolla los siguientes procesos.

Tabla 4-4: Lista de Diagramas y Fichas de Procesos

Código de Diagrama	Código de Ficha	Código de Proceso	Nombre del Proceso
CD 01	CF 01	GMCM-AP 01	Otorgamiento de Derechos Mineros
CD 02 – 1	CF 02 – 1	GMCM-AP 02 – 1	Otorgamiento de Registro Ambiental
CD 02 – 2	CF 02 – 2	GMCM-AP 02 – 2	Otorgamiento de Licencia Ambiental
CD 03	CF 03	GMCM-AP 03	Autorización Municipal de Explotación
CD 04 – 1	CF 04 – 1	GMCM-AP 04 – 1	Seguimiento y Control Técnico

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

4.2.9 Flujogramas de Procesos.

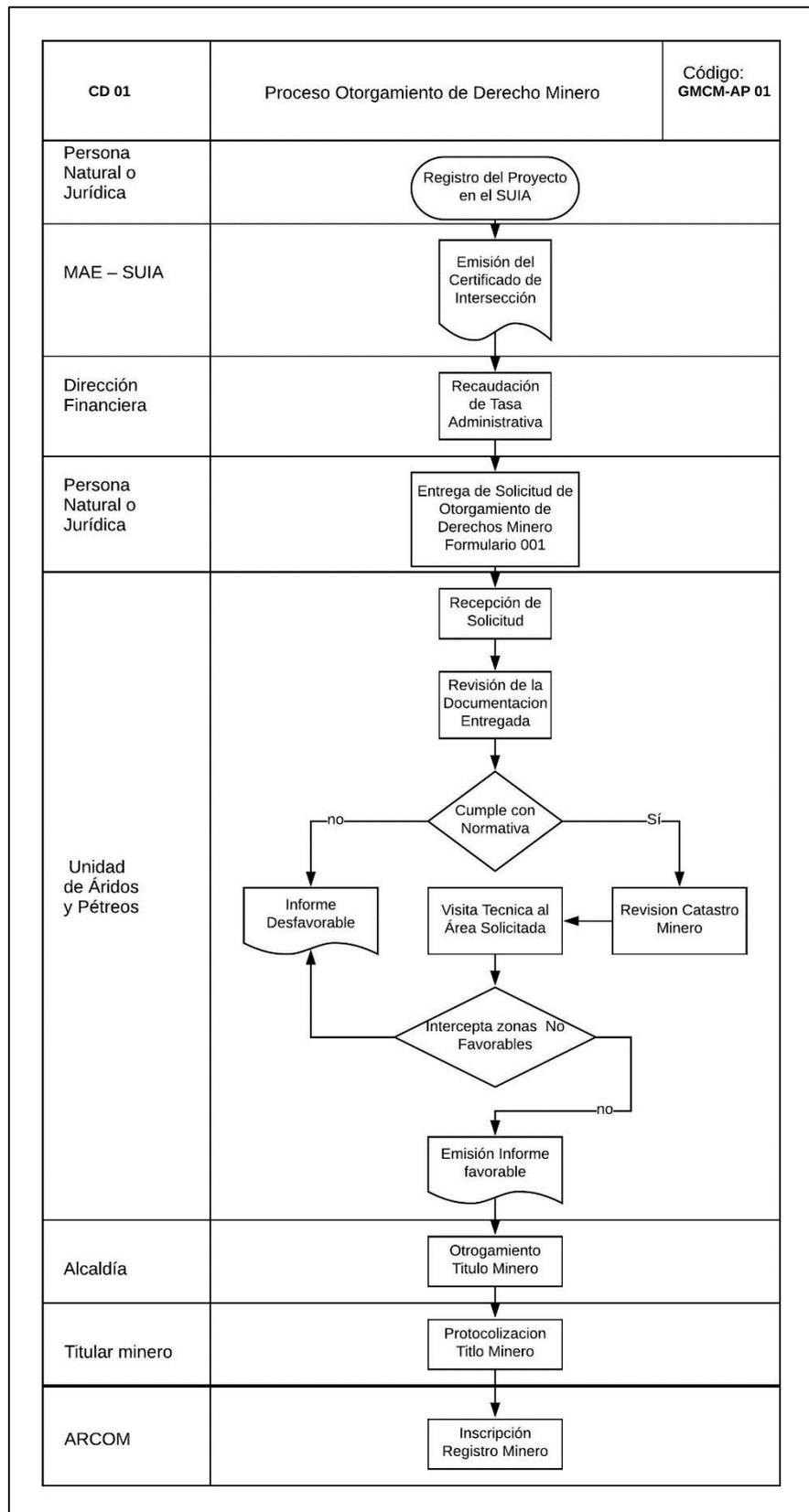


Gráfico 5-4: Diagrama del proceso de otorgamiento de derechos mineros
 Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

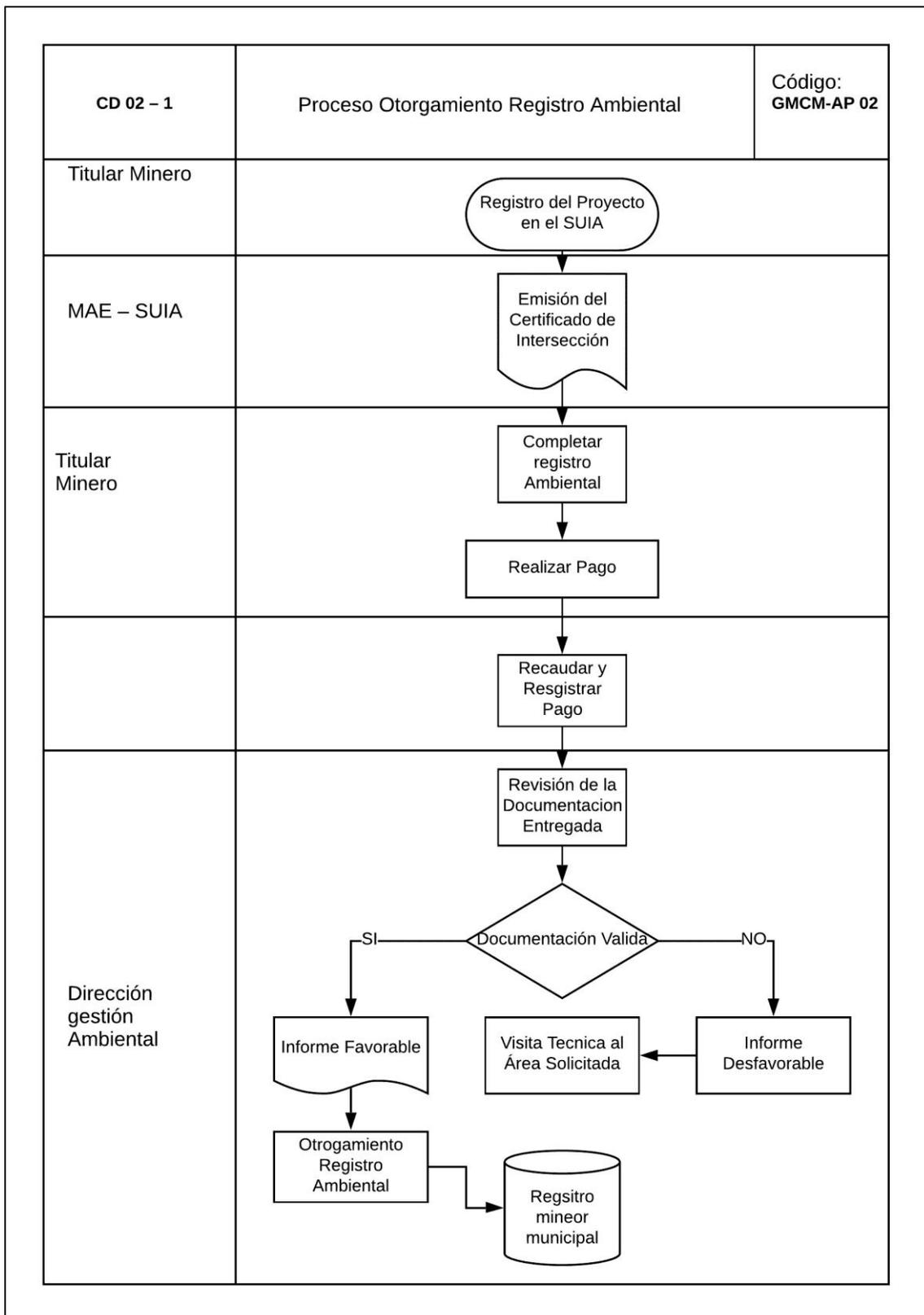


Gráfico 6-4: Diagrama del proceso de otorgamiento registro ambiental
 Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

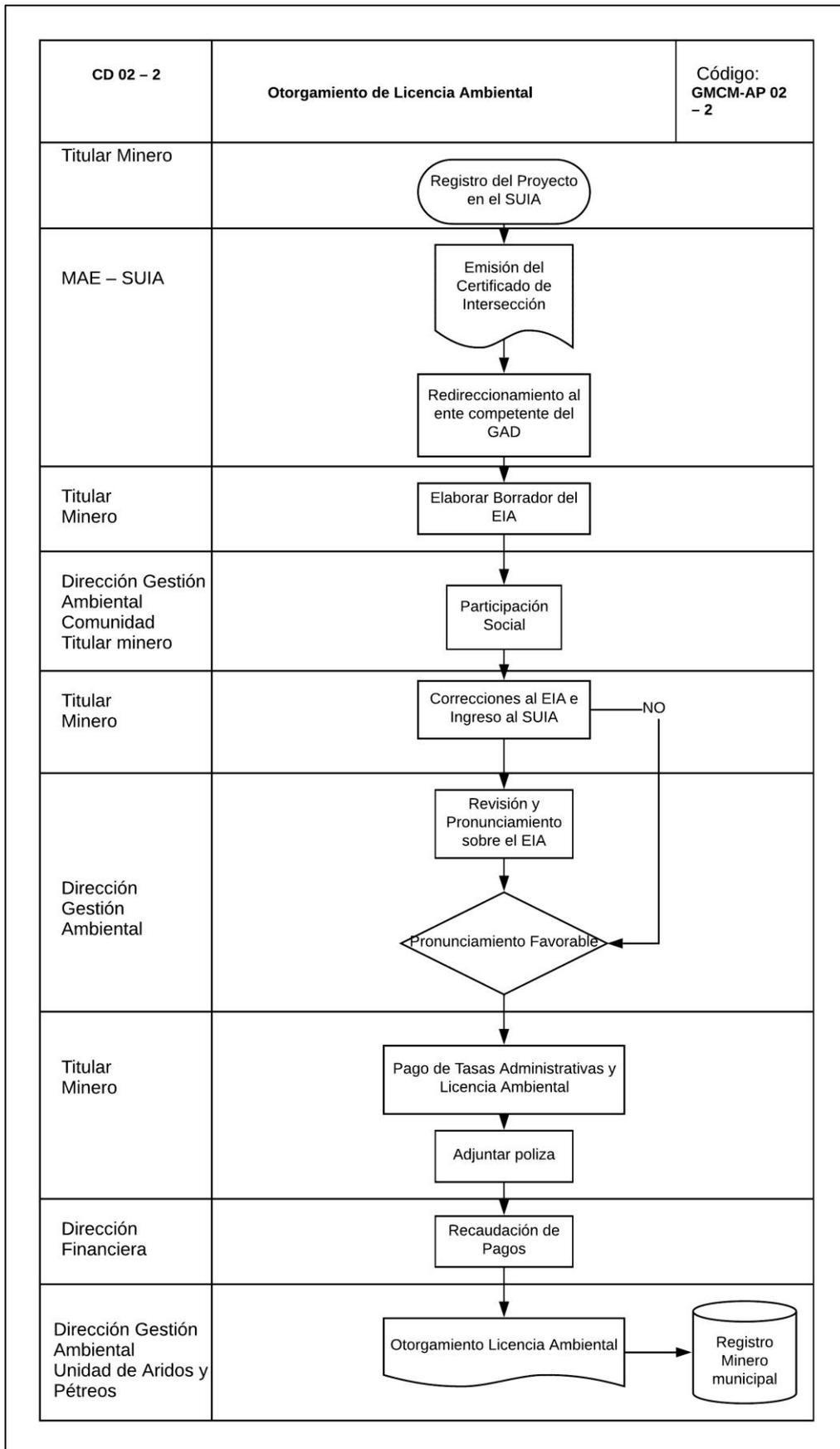


Gráfico 7-4: Diagrama del proceso de otorgamiento de licencia ambiental
 Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

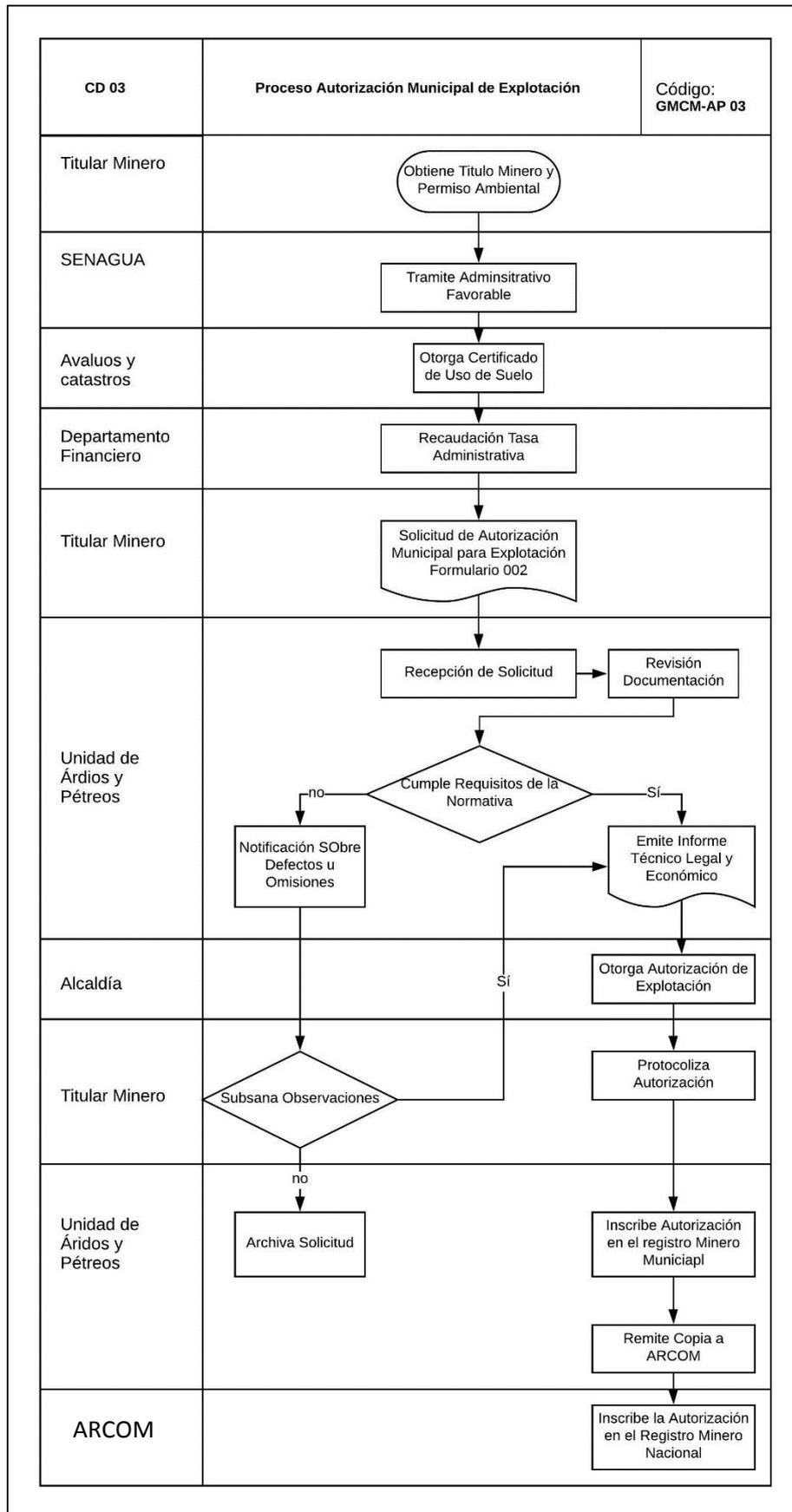


Gráfico 8-4: Diagrama del proceso de autorización municipal de explotación
 Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

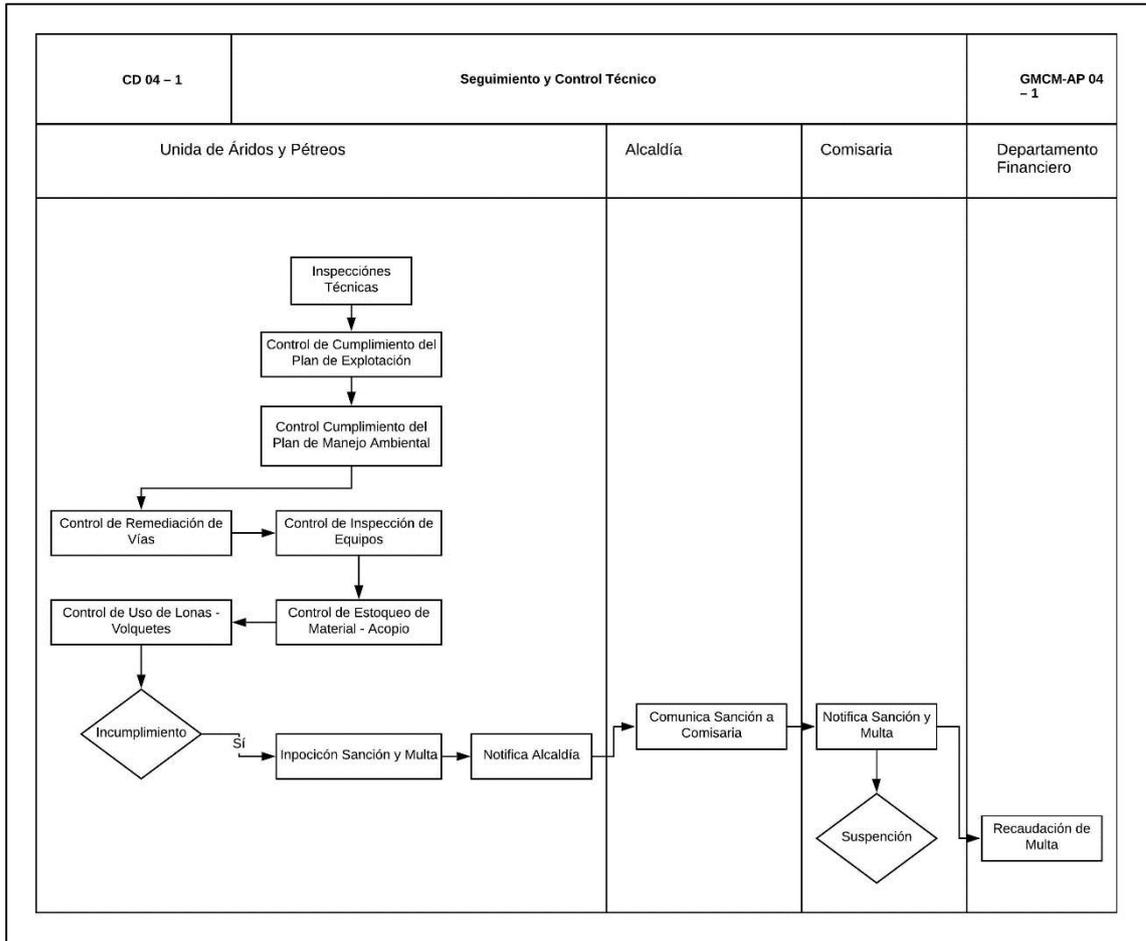


Gráfico 9-4: Diagrama del proceso de seguimiento y control técnico
 Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

4.2.10 Formatos de Fichas para el manual de gestión por procesos.

Tabla 5-4: Ficha de Proceso Otorgamiento de Derechos Mineros

CF 01	Nombre del Proceso: Otorgamiento de Derechos Mineros	Responsable del proceso: Unidad de Áridos y Pétreos
Misión: Cumplir con el otorgamiento de derechos mineros, en observancia de la normativa aplicable para su efecto.		Código: GMCM-AP 01
Actividades que conforman el proceso: emisión de certificado de intersección, recaudación de tasas administrativas, revisión de documentación, emisión de resolución y registro del título minero		
Actores que intervienen en el proceso: personas naturales o jurídicas, titulares mineros, Unidad de Áridos y Pétreos, MAESUIA, Dirección Financiera, Alcaldía, Departamento de Catastros y Avalúos.		
Alcance del proceso	Empieza: con el registro del proyecto en el SUIA	
	Incluye: cobros de tasas administrativas, recepción y revisión de la solicitud y la documentación.	
	Termina: resolución respecto a la solicitud y registro del título minero de ser el caso	
Entradas: solicitudes, documentos, certificados		
Salidas: resoluciones, informes, títulos de derechos mineros		
Clientes: titulares mineros, personas naturales y jurídicas		

CF 01	Nombre del Proceso: Otorgamiento de Derechos Mineros	Responsable del proceso: Unidad de Áridos y Pétreos
Indicadores del proceso: número de solicitudes receptadas, % de solicitudes aceptadas, tiempo promedio de demora del proceso		
Variables de control: tiempo de revisión de la solicitud, áreas disponibles a concesionar, metodología de la revisión de la documentación		
Inspecciones: Mensuales del Registro minero municipal		
Documentos y registros Registro minero municipal		
Recursos	Humano: Técnico de la Unidad de Áridos y Pétreos, Técnico de la Dirección Financiera	
	Documentos, información: Ley de Minería, Reglamentos, Ordenanzas Municipales, Resolución No. 0004-CNC, COOTAD.	
	Software/Herramientas informáticas: QGIS, catastro minero municipal; Módulo de Seguimiento y Control SUIA	
Riesgos: Cambio de la normativa aplicable, demora en la revisión de la documentación		
Actuación frente al riesgo: Revisión periódica de la normativa para la posterior modificación de los procesos, capacitación del proceso a los técnicos encargados		

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

Tabla 6-4: Fichas de Procesos Otorgamiento de Registro Ambiental

CF 02 – 1	Nombre del Proceso: Otorgamiento de Registro Ambiental	Responsable del proceso: Unidad de Áridos y Pétreos
Misión: Otorgar el permiso ambiental de las áreas mineras concesionadas, en observancia de la normativa aplicable para su efecto, previo a la autorización de explotación.		Código: GMCM-AP 02 – 1
Actividades que conforman el proceso: registro de información, recaudación de tasas administrativas, revisión de documentación, emisión de resoluciones e informes y registro del permiso ambiental de ser el caso		
Actores que intervienen en el proceso: titulares mineros, Dirección de Gestión Ambiental, MAE-SUIA, Dirección Financiera, Comunidad		
Procesos relacionados: otorgamiento de los títulos mineros		
Alcance del proceso	Empieza: con el Registro del Proyecto en el SUIA	
	Incluye: cobros de tasas administrativas, recepción de la solicitud y la documentación, revisión de la documentación	
	Termina: Resolución respecto a la solicitud y registro del título minero de ser el caso	
Entradas: Solicitudes, documentos, Plan de Manejo Ambiental con sus respectivos sub-planes, certificados		
Salidas: Resoluciones, informes , registro ambiental		
Clientes: Titulares mineros		
Indicadores de proceso: % de áreas mineras con registro ambiental, % de sanciones en materia ambiental, tiempo promedio de demora del proceso		

CF 02 – 1	Nombre del Proceso: Otorgamiento de Registro Ambiental	Responsable del proceso: Unidad de Áridos y Pétreos
Variables de control: tiempo de revisión de la solicitud		
Inspecciones : Mensuales del cumplimiento del PMA, metodología de revisión de la documentación		
Documentos y registros : Registro y fichas de campo.		
Recursos	Humano : Técnico de calidad ambiental, Técnico de la Dirección Financiera	
	Documentos, información: Ley de Minería, Ley de Gestión Ambiental, RAAM, Reglamento para la explotación de Materiales áridos y pétreos, Ordenanzas Municipales, Reglamento de Seguridad Minera, Resolución No. 0004-CNC-2014, Guías Metodológicas para el licenciamiento MAE-SUIA, Manuales de Regularización y Control Ambiental MAE-SUIA, Reglamento de Seguridad Minera.	
	Software/Herramientas informáticas: QGIS, catastro minero municipal; Módulo de Seguimiento y Control SUIA	
Riesgos: Cambio de la normativa aplicable, demora en la revisión de la documentación, afectaciones ambientales en áreas mineras.		
Acciones para abordar los riesgos: Revisión de la normativa de forma periódica, actualización de procesos , capacitación a los técnicos, establecimiento de procesos más rigurosos para la revisión de documentación.		

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

Tabla 7-4: Fichas de Procesos Otorgamiento de Licencia Ambiental

CF 02 – 2	Nombre del Proceso: Otorgamiento de Licencia Ambiental	Responsable del proceso: Unidad de Áridos y Pétreos
Misión: Otorgar el permiso ambiental de las áreas mineras concesionadas, en observancia de la normativa aplicable para su efecto, previo a la autorización de explotación.		Código: GMCM-AP 02 – 2
Actividades que conforman el proceso: registro de información, recaudación de pagos, revisión de documentación, emisión de resoluciones e informes y registro del permiso ambiental de ser el caso		
Actores que intervienen en el proceso: titulares Mineros, Dirección de Medio Ambiente, MAE-SUIA, Dirección Financiera		
Procesos relacionados: otorgamiento de los títulos mineros		
Alcance del proceso	Empieza: con el registro del proyecto en el SUIA	
	Incluye: cobros de tasas administrativas, recepción de la solicitud y la documentación, revisión de la documentación, participación social	
	Termina: resolución respecto a la solicitud y registro del título minero de ser el caso	
Entradas: solicitudes, documentos, Plan de Manejo Ambiental(PMA) son sus correspondientes sub-planos, Estudio de Impacto Ambiental (EIA), ficha ambiental, certificados		
Salidas: resoluciones, informes , registro ambiental		
Clientes: titulares mineros		
Indicadores de proceso: % de áreas mineras con licencia ambiental, % de sanciones en materia ambiental, tiempo promedio de demora del proceso		

CF 02 – 2	Nombre del Proceso: Otorgamiento de Licencia Ambiental	Responsable del proceso: Unidad de Áridos y Pétreos
Variables de control: tiempo de revisión de la solicitud, metodología de revisión de la documentación		
Inspecciones : mensuales del Registro minero municipal		
Documentos y registros : Registros y fichas municipales		
Recursos	Humano : Técnico de calidad ambiental, Técnico de la Dirección Financiera	
	Documentos, información: Ley de Minería, Ley de Gestión Ambiental, RAAM, Reglamento para la explotación de Materiales áridos y pétreos, Ordenanzas Municipales, Reglamento de Seguridad Minera, Resolución No. 0004-CNC-2014, Guías Metodológicas para el licenciamiento MAE-SUIA, Manuales de Regularización y Control Ambiental MAE-SUIA, Reglamento de Seguridad Minera.	
	Software/Herramientas informáticas: QGIS, catastro minero municipal; Módulo de Seguimiento y Control SUIA	
Riesgos: Cambio de la normativa aplicable, demora en la revisión de la documentación, afectaciones ambientales en áreas mineras.		
Acciones para abordar los riesgos: Revisión de la normativa de forma periódica, actualización de procesos , capacitación a los técnicos, establecimiento de procesos más rigurosos para la revisión de documentación.		

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

Tabla 8-4: Fichas de Procesos Autorización Municipal de Explotación

CD 03	Nombre del Proceso: Autorización Municipal de Explotación	Responsable del proceso: Unidad de Áridos y Pétreos
Misión: Otorgar el permiso ambiental de las áreas mineras concesionadas que cuente con permiso ambiental respectivos, en observancia de la normativa aplicable para su efecto y los lineamientos técnicos que garanticen el aprovechamiento sustentable de los recursos		Código: GMCM-AP 03
Actividades que conforman el proceso: recepción de documentación, recaudación de pagos, revisión de documentación, emisión de resoluciones e informes y registro del permiso ambiental de ser el caso		
Actores que intervienen en el proceso: titulares mineros, Unidad de Materiales Áridos y Pétreos, Departamento de Avalúos y Catastros, SENAGUA, Alcaldía, ARCOM, Dirección Financiera		
Procesos relacionados: otorgamiento de los títulos mineros, otorgamiento del permiso ambiental correspondiente		
Alcance del proceso	Empieza: con la obtención de los requisitos previos por parte del titular minero	
	Incluye: cobros de tasas administrativas, recepción de la solicitud y la documentación, revisión de la documentación	
	Termina: resolución respecto a la solicitud y registro de la autorización	
Entradas: solicitudes, documentos, Certificados, título del derecho minero, registro ambiental(permiso artesanal), licencia ambiental(pequeña minería), Plan de Explotación		
Salidas: resoluciones, informes , registro ambiental		

CD 03	Nombre del Proceso: Autorización Municipal de Explotación	Responsable del proceso: Unidad de Áridos y Pétreos
Clientes: titulares mineros		
Indicadores de proceso: % de áreas mineras autorizadas para la explotación, tiempo promedio de demora del proceso.		
Variables de control: tiempo de revisión de la solicitud, metodología de revisión de la documentación		
Inspecciones : mensuales del Registro minero municipal		
Documentos y registros :Catastro minero municipal.		
Recursos	Humano : técnico de la Unidad de Materiales Áridos y Pétreos, Técnico de la Dirección Financiera	
	Documentos, información: Ley de Minería, Ley de Gestión Ambiental, RAAM, Reglamento para la explotación de Materiales áridos y pétreos, Ordenanzas Municipales, Resolución No. 0004-CNC-2014 ,Instrumento Plan de Explotación	
	Software/Herramientas informáticas: QGIS, geoportal ARCOM	
Riesgos: cambio de la normativa aplicable, demora en la revisión de la documentación, aprovechamiento antitécnica de las áreas autorizadas		
Acciones para abordar los riesgos: revisión de la normativa de forma periódica, actualización de procesos , capacitación a los técnicos, establecimiento de procesos más rigurosos para la revisión de documentación		

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

Tabla 9-4: Fichas de Procesos Seguimiento y Control Técnico

CD 04 – 1	Nombre del Proceso: Seguimiento y Control Técnico	Responsable del proceso: Unidad de Áridos y Pétreos
Misión: Garantizar el aprovechamiento racional de los materiales áridos y pétreos mediante el seguimiento y control técnico de las labores mineras, en consideración del plan de explotación y la normativa aplicable		Código: GMCM-AP 04 – 1
Actividades que conforman el proceso: Inspecciones técnicas, control del cumplimiento del plan de explotación, control del PMD, control de remediación de vías, control e inspección de equipos, control de estocaje de material (acopio), control de uso de lonas, Imposición de sanciones y multas, notificación de sanciones, suspensión de actividades de ser el caso, registro de información en el Registro minero municipal		
Actores que intervienen en el proceso: titulares mineros, Unidad de Áridos y Pétreos, Alcaldía, Comisaría Municipal, Policía Nacional, Dirección Financiera, Dirección de Obras Públicas(coadyuva en el control de remediación de vías y el control de las obras de protección establecidas en el PMA		
Procesos relacionados: autorización de la explotación		
Alcance del proceso	Empieza: con las inspecciones técnicas realizadas a las áreas concesionadas	
	Incluye: control y seguimiento acorde a la normativa, imposición de sanciones y multas	
	Termina: notificación y ejecución de las sanciones impuestas	
Entradas: informes de inspecciones técnicas		
Salidas: resoluciones, sanciones, multas		
Clientes: titulares mineros		

CD 04 – 1	Nombre del Proceso: Seguimiento y Control Técnico	Responsable del proceso: Unidad de Áridos y Pétreos
Indicadores de proceso: % de titulares mineros sancionadas por aprovechamiento antitécnica, % de equipos de transporte sin lonas , % tramos de vías remediados, variación de caudal, % porcentaje de áreas con permiso artesanal con equipos fuera del límite permisible		
Variables de control: tiempo de revisión de la solicitud, Metodología de inspecciones técnicas, mediciones realizadas en campo		
Inspecciones : Mensuales del Registro minero municipal		
Documentos y registros: fichas de control; Registro minero municipal.		
Recursos	Humano : técnico de la Unidad de Áridos y Pétreos, técnico de la Dirección Financiera, Comisario/a	
	Documentos, información: Ley de Minería, Ley de Gestión Ambiental, Reglamento para la Explotación de Materiales Áridos y Pétreos, Ordenanzas Municipales, Resolución No. 0004-CNC-2014, Instructivo para la Caracterización de Maquinarias y Equipos con Capacidades Limitadas de Carga y Producción de la Minería Artesanal, Instrumento Plan de Explotación, -Plan de Manejo ambiental, Plan de Salud y Seguridad Ocupacional, Plan de Manejo de Desechos, Plan de Cierre, Abandono y Entrega del Área(PCA), memorias técnicas del área minera presentadas por el titular minero	
	Software/Herramientas informáticas: QGIS, geoportal ARCOM	
Riesgos: cambio de la normativa aplicable, afectaciones sobre el componente suelo, accidentes laborales		
Acciones para abordar los riesgos: revisión de la normativa de forma periódica, actualización de procesos , capacitación a los técnicos, establecimiento de procesos más rigurosos para las inspecciones técnicas y control de dimensiones de frentes de explotación, inclinación de taludes		

Elaborado por: Rodríguez, T. 2019

CONCLUSIONES

- Proponer un Manual de Gestión por Procesos permitirá al Gobierno Municipal del Cantón Morona que el ejercicio de la competencia para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos; sea ejecutado de manera efectiva y eficiente logrando consecuentemente la consecución de los objetivos y metas institucionales con respecto al régimen de competencias.
- La fundamentación teórica permite tener un marco de referencia sólido en la aplicación y construcción de la propuesta de diseño de un manual de gestión por procesos.
- La realización de un diagnóstico sirve de línea base para poder identificar las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que el Gobierno Municipal dispone y debe enfrentar para el ejercicio efectivo de la competencia.
- Insertar el respectivo manual dentro de los procesos de la Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos; a través de un ejercicio de reestructuración de esta dependencia.

RECOMENDACIONES

- Gestionar la implementación del Manual de Gestión por Procesos para de esta manera permitir al Gobierno Municipal del Cantón Morona que el ejercicio de la competencia para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos; se ejecute de manera efectiva y eficiente, lo cual permitirá la consecución de los objetivos y metas institucionales con respecto al régimen de competencias.
- Fortalecer y consolidar la fundamentación teórica de la propuesta de diseño de un manual de gestión por procesos para consecuentemente, disponer de un marco de referencia solido en la aplicación y construcción de futuras propuestas.
- Considerar el diagnóstico de la propuesta de diseño de un manual de gestión por procesos; el cual se consolida como una línea base para poder identificar las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que el Gobierno Municipal dispone y debe enfrentar para el ejercicio efectivo de la competencia.
- Buscar la inserción del manual de gestión por procesos en la estructura organizacional por procesos de la Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arcos, C. S. (2011). *Economía Solidaria una alternativa de desarrollo integral para la sociedad*. Quito: Imprenta Mariscal. .
- Arias, F. G. (julio de 2012). *Proyecto de investigación*. Recuperado el 02 de junio de 2016, de <http://es.slideshare.net/paundpro/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-2012>
- Armijo, M. (2009.p.20). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Chile: ILPES/CEPAL.
- Arroyo Gomez, C. (s.f.). *Eventos corporativos y protocolos empresariales*. Bogota: DigiPrint Editores E.U.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* . México: Pearson Educación
- Berrocal, S. P. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Barcelona: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Bucheli, M. (2006). *La Construcción de un Modelo de Desarrollo Emergente en Colombia*. . Colombia: EDISOCIAL. .
- Burgwal G, C. J. (1999). *Planificación estratégica y operativa a gobiernos locales*. Ecuador: Abya Yala.
- Concepto definicion. de. (s.f.). *Concepto de medio ambiente*. Obtenido de <http://concepto.de/medio-ambiente/>
- Cadena, M. (2014). *Análisis y diseño de una estructura organizacional por procesos para centros educativos*. (Tesis de Pregrado, Universidad Andina Simón Bolívar) Obtenido de: repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3880/1/T1410-MBA-Cadena-Analisis.pdf
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *La participación ciudadana para la vida democrática*. Quito: SENPLADES.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa S.A.
- Tituaña, M. (2012). *Mecanismos de Participación Ciudadana y Control Social en los GADs Municipales*. Quito: AME.
- Villalba, C. (02 de Septiembre de 2016). *Metodológico de la investigación científica*. Quito. Obtenido: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/09/marco-metodologico.html>
- Villaran, K. W. (2009). *Plan de Negocios(Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio)*. Peru: Nathan Associates Inc.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2008). *Administración estratégica y plotica de negocios*. Mexico: Perarson Educacion.
- Chang, R. (1994). *Trabajar en equipo para triunfar*. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*.
Obtenido de
https://books.google.com.ec/books?id=fxiLmRKCLtkC&pg=PA84&dq=análisis+foda&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi2h5_O-N_ZAhXD11MKHYGyAcUQ6AEIMDAC#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20foda&f=false

Zapata Sánchez,P. (s.f.). *Contabilidad General en base a las NIIF*. Colombia :
McGraw-Hill.

Zicardi, A. (1997). *Metodología de Evaluación del Desempeño de los gobiernos locales en ciudades mexicanas*. México: IISUNAM.

ANEXOS

Anexo A: Encuesta

ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

Objetivo: Obtener información sobre la necesidad de contar con un manual de gestión de procesos para la unidad de áridos y pétreos del Gobierno Municipal del Cantón Morona.

1. ¿La unidad de áridos y pétreos tiene una estructura por procesos?

Si No

2. Relacione los parámetros descritos a continuación con la actividad que usted desempeña:

Según el parámetro: (1) nunca (2) pocas veces (3) A menudo (4) La mayoría de las veces (5) Siempre

Planificación Funciones relacionado a su car Actividades
Ambiente Soporte téc

Por qué.....

3. ¿La unidad de áridos y pétreos tiene un manual de gestión de procesos?

Si No

Por qué.....

4. ¿Usted realiza sus actividades de manera sistemáticas para cumplir con los procesos organizacionales?

SI NO De vez en cuando

Nunca

Por qué.....

5. ¿Conoce usted los procesos que se ejecutan en la unidad de áridos y petreos?

SI NO

Por qué.....

6. ¿Durante el ejercicio de sus funciones usted realiza informes y reportes al jefe inmediato?

SI

NO

7. ¿Cree que es necesario que la unidad de áridos y pétreos debe realizar su gestión mediante la definición de procesos?

Sí No

Por qué.....

8. ¿Qué tiempo se demora en ejecutar sus actividades?

90 minutos

120 minutos

180 minutos

9. ¿Está de acuerdo con la opción de implementar un manual de procesos en la unidad de áridos y pétreos de la Dirección de Ambiente del GAD Morona?

Sí No

Por qué.....

Muchas gracias

Anexo B: Ordenanza que Regula, Autoriza y Controla ya Explotación de Materiales Áridos y Pétreos en los Lechos de los Ríos, Lagos, y Canteras Existentes en la Jurisdicción del Cantón Morona.

reglamentarias y ordenanzas municipales, con responsabilidad ambiental y social.

Que, es obligación primordial del Gobierno Municipal del Cantón Morona dentro de su jurisdicción, procurar el bienestar material de la colectividad, así como el contribuir al fomento y protección de los intereses locales, al momento de dictar la normativa relativa a la explotación, uso, y movimiento del materiales áridos y pétreos etc., precautelando prioritariamente las necesidades actuales y futuras de la obra pública y de la comunidad;

En uso de las atribuciones legales que le confiere los artículos 264 de la Constitución de la república; 7, 57 literales a), b), c), 322 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, y en pleno goce del derecho de autonomía establecido en la Constitución de la República del Ecuador;

EXPIDE:

LA PRESENTE "ORDENANZA QUE REGULA, AUTORIZA Y CONTROLA LA EXPLOTACIÓN DE MATERIALES ÁRIDOS Y PÉTREOS EN LOS LECHOS DE LOS RÍOS, LAGOS, Y CANTERAS EXISTENTES EN LA JURISDICCIÓN DEL CANTÓN MORONA"

TITULO I

DEL OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.

Art.1.-Objeto. La presente ordenanza tiene el objeto de normar el ejercicio de la competencia exclusiva del Gobierno Municipal del Cantón Morona para regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos que se encuentren en los lechos de ríos, lagunas, y canteras dentro de la jurisdicción del cantón Morona, en sujeción al plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón; desarrollar los procedimientos ~~para la consulta previa y vigilancia ciudadana, y a través del ejercicio de la competencia~~ en Gestión Ambiental sobre la explotación de materiales áridos y pétreos, prevenir y mitigar los posibles impactos ambientales que se pudieren generar durante las fases de la actividad minera de materiales áridos y pétreos. Se exceptúa de esta ordenanza los minerales metálicos y no metálicos.

Art.2.-Ámbito de aplicación. En base al artículo 13 del Reglamento Especial para la Explotación de Materiales Áridos y Pétreos; la presente ordenanza, norma el ejercicio de

Simón Bolívar entre 24 de Mayo y 9 de Octubre
PBX: 593 (07) 270 0143 - FAX: Ext. 1002
E-mail: mmorona@macas.gob.ec
www.macas.gob.ec



@AlcaldiaMorona

Alcaldía Morona

Alcaldía Morona

Anexo C: Manual de Gestión por Procesos Gobierno Municipal cantón Morona; Departamento de Gestión Ambiental.

4.2.04.11.03.01.0 Especialista de Economía Solidaria 2
4.2.04.11.03.02.0 Analista de Desarrollo Local 1
4.2.04.11.03.03.0 Técnico de Desarrollo Local 2

4.2.04.11.04 SERIE: PATRIMONIOS, DEPORTES Y RECREACIÓN
4.2.04.11.04.01.0 Especialista de Patrimonios, Deportes y Recreación 2
4.2.04.11.04.02.0 Analista de Patrimonios, Deportes y Recreación 1

4.2.04.12 PROCESO: GESTIÓN AMBIENTAL Y SERVICIOS PÚBLICOS

4.2.04.12.01 SERIE: DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SERVICIOS PÚBLICOS
4.2.04.12.01.01.0 Director de Gestión Ambiental y Servicios Públicos
4.2.04.12.01.02.1 Secretaria Ejecutiva 2

4.2.04.12.02 SERIE: CONTROL Y CALIDAD AMBIENTAL
4.2.04.12.02.01.0 Especialista de Control y Calidad Ambiental 2
4.2.04.12.02.02.0 Analista de Ingeniería Ambiental 2
4.2.04.12.02.03.0 Promotor Ambiental 1
4.2.04.12.02.04.0 Inspector Ambiental 1

4.2.04.12.03 SERIE: MANEJO DE DESECHOS
4.2.04.12.03.01.0 Especialista de Gestión de Desechos 2
4.2.04.12.03.02.0 Técnico Ambiental 1

4.2.04.12.04 SERIE: SERVICIOS PÚBLICOS
4.2.04.12.04.01.0 Especialista de Servicios Públicos 2



4.2.04.12.04.02.0 Administrador de Mercados y Ferias 4
4.2.04.12.04.03.0 Administrador de Camales 4
4.2.04.12.04.04.0 Administrador de Parques y Jardines 2
4.2.04.12.04.05.0 Administrador de Cementerios 1

4.2.04.12.05 SERIE: RECURSOS NATURALES
4.2.04.12.05.01.0 Especialista de Recursos Naturales 2
4.2.04.12.05.02.0 Analista de Geología 2
4.2.04.12.05.03.0 Analista de Cuencas Hidrográficas 2
4.2.04.12.05.04.0 Inspector Ambiental 1
4.2.04.12.05.05.0 Promotor Ambiental 1

4.2.04.13 PROCESO: GESTIÓN DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

4.2.04.13.01 SERIE: DIRECCIÓN DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
4.2.04.13.01.01.0 Director de Gestión de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado
4.2.04.13.01.02.1 Secretaria Ejecutiva 1

4.2.04.13.02 SERIE: PLANTAS DE AGUA Y DISTRIBUCIÓN
4.2.04.13.02.01.0 Especialista de Plantas de Agua 2
4.2.04.13.02.02.0 Analista de Agua Potable 2
4.2.04.13.02.03.0 Técnico de Agua Potable y Alcantarillado 2
4.2.04.13.02.04.0 Asistente de Laboratorio 2
4.2.04.13.02.05.0 Lector de Agua potable

4.2.04.13.03 SERIE: ALCANTARILLADO Y MANTENIMIENTO
4.2.04.13.03.01.0 Especialista de Alcantarillado 2
4.2.04.13.03.02.0 Analista de Alcantarillado 2
4.2.04.13.03.03.0 Técnico de Agua Potable y Alcantarillado 2

4.2.05.01 PROCESO DESCONCENTRADO: REGISTRO MUNICIPAL DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN MORONA

4.2.05.14.01 SERIE: REGISTRO MUNICIPAL DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN MORONA



4.2.04.12 PROCESO: GESTIÓN AMBIENTAL Y SERVICIOS PÚBLICOS

4.2.04.12.01 SERIE: DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SERVICIOS PÚBLICOS

4.2.04.12.01.01.0 Director de Gestión Ambiental y Servicios Públicos
4.2.04.12.01.02.1 Secretaria Ejecutiva 2

4.2.04.12.02 SERIE: CONTROL Y CALIDAD AMBIENTAL

4.2.04.12.02.01.0 Especialista de Control y Calidad Ambiental 2
4.2.04.12.02.02.0 Analista de Ingeniería Ambiental 2
4.2.04.12.02.03.0 Promotor Ambiental 1
4.2.04.12.02.04.0 Inspector Ambiental 1

4.2.04.12.03 SERIE: MANEJO DE DESECHOS

4.2.04.12.03.01.0 Especialista de Gestión de Desechos 2
4.2.04.12.03.02.0 Técnico Ambiental 1

4.2.04.12.04 SERIE: SERVICIOS PÚBLICOS

4.2.04.12.04.01.0 Especialista de Servicios Públicos 2
4.2.04.12.04.02.0 Administrador de Mercados y Ferias 4
4.2.04.12.04.03.0 Administrador de Camales 4
4.2.04.12.04.04.0 Administrador de Parques y Jardines 2
4.2.04.12.04.05.0 Administrador de Cementerios 1

4.2.04.12.05 SERIE: RECURSOS NATURALES

4.2.04.12.05.01.0 Especialista de Recursos Naturales 2
4.2.04.12.05.02.0 Analista de Geología 2
4.2.04.12.05.03.0 Analista de Cuencas Hidrográficas 2
4.2.04.12.05.04.0 Inspector Ambiental 1
4.2.04.12.05.05.0 Promotor Ambiental 1

1. Datos de Identificación:

Institución: Gobierno Municipal del Cantón Morona	Unidad: Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos
Puesto: DIRECTOR DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SERVICIOS PÚBLICOS	Código: 4.2.04.12.01.01.0
Nivel: Profesional	Puntos:
Grupo Ocupacional: Nivel Jerárquico Superior	Grado: 3
Rol del Puesto: Ejecución y Coordinación de Procesos	

2. Misión del Puesto:

Realizar todas las acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del ambiente a partir de un enfoque interdisciplinario, intercultural y global, buscando de manera permanente un desarrollo que armonice la relación del ser humano y la naturaleza.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Ejecutar y proponer las políticas ambientales de la Municipalidad.	5	3	4	17
Coordinar la gestión ambiental con las demás instituciones públicas o privadas.	4	3	4	16
Apoyar en la elaboración de proyectos encaminados a fomentar del desarrollo sostenible y sustentable del cantón.	2	3	3	11
Velar por la implementación de estrategias y mecanismos tendientes a prevenir y controlar la contaminación ambiental.	5	4	3	17
Impulsar la incorporación del componente ambiental de forma transversal en las políticas, proyectos, obras o actividades que ejecute la municipalidad.	5	5	5	30
Velar por la eficiente prestación de los servicios públicos en el manejo adecuado de los desechos sólidos, manejo y comercialización de alimentos y mantenimiento de áreas verdes en los espacios públicos municipales.	5	5	5	30
Elaborar propuestas de proyectos, reformas o sustitutivas de ordenanzas municipales.	5	5	5	30
Impulsar de forma permanente campañas tendientes a la reducción, reutilización y reciclaje de desechos en el cantón.	5	5	2	15
Dar seguimiento a las normas técnicas de seguridad industrial del personal operativo y técnico de la Unidad,	5	5	2	15
Regular y controlar la explotación de material pétreo,	3	5	3	18
Proponer e implementar mecanismos de sostenibilidad de las áreas de conservación municipal,	5	4	3	17
Impulsar la delimitación, regulación y control de las zonas de protección ecológica y bienes nacionales de uso público como quebradas, playas y riberas de ríos y lagunas.	1	4	5	21



MANUAL DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN MORONA



1. Datos de Identificación:

Institución: Gobierno Municipal del Cantón Morona	Unidad: Dirección de Gestión Ambiental
Puesto: ESPECIALISTA DE RECURSOS NATURALES 2	Código: 4.2.04.12.05.01.0
Nivel: Profesional	Puntos: 838
Grupo Ocupacional: Servidor Público 6	Grado: 12
Rol del Puesto: Ejecución y Coordinación de Procesos	

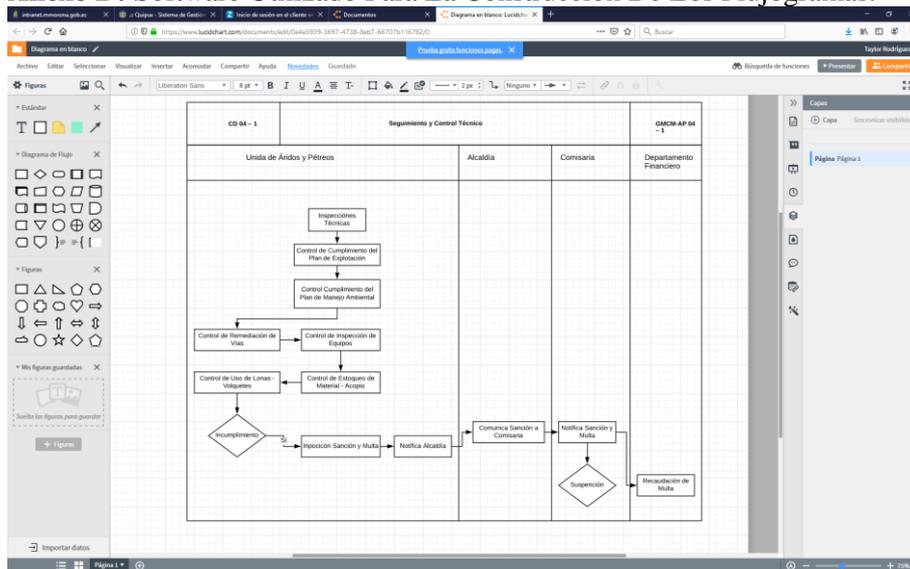
2. Misión del Puesto:

Impulsar y fomentar el uso y aprovechamiento racional de los recursos naturales del cantón a través del control del uso del territorio en los bienes nacionales de uso público, la conservación de zonas de protección ecológicas, y la ejecución de programas de capacitación y concienciación ambiental.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Coordinar las actividades de conservación de cuencas hidrográficas, franjas de protección y bienes nacionales de uso público.	5	3	3	14
Impulsar la creación, delimitación, conservación y protección de las zonas de protección ecológica.	4	5	4	24
Regular y controlar la explotación y transporte de materiales de construcción.	5	5	3	20
Realizar el seguimiento en los procesos de adjudicación de concesiones y autorizaciones de transporte de materiales pétreos.	4	4	3	16
Realizar el seguimiento en la implementación y ejecución de planes de manejo ambiental	5	5	3	20
Realizar propuestas para la creación de zonas de protección ecológicas, reservas hídricas, u otras.	4	4	4	20
Impulsar programas de para el control de la calidad del agua en el sector rural.	5	5	3	20
Impulsar programas de capacitación técnica y concienciación ambiental en las Juntas Administradoras de Agua y Alcantarillado.	4	4	3	16
Apoyar en los procesos organizativos de los Consejo de Cuencas Hídricas	3	4	2	11

Anexo D: Software Utilizado Para La Construcción De Los Flujoграмas.



Anexo E: Formato de fichas par las actividades de la Unidad e Áridos y Pétreos

PERSONA NATURAL		PERSONA JURÍDICA		Fecha de solicitud	
IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE DEL ÁREA					
NOMBRE DEL ÁREA					
COORDENADAS DEL ÁREA (UTM, PSAD56)					
ZONA (17/18)					
CARACTERÍSTICAS DE TRABAJO					
TIPO DE MINERÍA					
MODALIDAD DE TRABAJO					
FORMA DE EXPLOTACIÓN					
VOLUMEN DIARIO DE MATERIAL DE CONSTRUCCION A EXPLOTARSE					
MATERIAL DE CONSTRUCCION					

PERSONA NATURAL		PERSONA JURÍDICA		Fecha de solicitud	
IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE DEL ÁREA					
NOMBRE DEL ÁREA					
COORDENADAS DEL ÁREA (UTM, PSAD56)					
ZONA (17/18)					
CARACTERÍSTICAS DE TRABAJO					
TIPO DE MINERÍA					
MODALIDAD DE TRABAJO					
FORMA DE EXPLOTACIÓN					
VOLUMEN DIARIO DE MATERIAL DE CONSTRUCCION A EXPLOTARSE					
MATERIAL DE CONSTRUCCION					

PERSONA NATURAL		PERSONA JURÍDICA		Fecha de solicitud	
IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE DEL ÁREA					
NOMBRE DEL ÁREA					
COORDENADAS DEL ÁREA (UTM, PSAD 56)					
ZONA 17					
CARACTERÍSTICAS DE TRABAJO					
MODALIDAD DE TRABAJO					
ACTIVIDADES A DESARROLLARSE					
ALMACENADO DE MATERIAL					
CORTADO DE MATERIAL					
CARGADO DE MATERIAL					
PULIDO DE MATERIAL					
TRITURADO DE MATERIAL					
PREPARADO DE HORMIGÓN					
SARABANDEO DE MATERIAL					
TRANSPORTE DE HORMIGÓN					
OTROS					
PROMEDIO DE VOLUMEN DE MATERIAL DE CONSTRUCCION A TRATARSE (m3)					
MAQUINARIA A UTILIZARSE					
TIPO DE EQUIPO					
COLOR					
POTENCIA					
CAPACIDAD DE CARGA					
PLACA VENCIDA					
MOTOR					
DIESEL					
PROPIA / ARRENDADO					
INFRAESTRUCTURA EXISTENTE					
Vías de acceso					
Preparación de la mina					
Campanero					
Instalaciones eléctricas y de agua					
Otras (especificar)					

PERSONA NATURAL		PERSONA JURÍDICA		Fecha de solicitud	
IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE DEL ÁREA					
NOMBRE DEL ÁREA					
COORDENADAS DEL ÁREA (UTM, WGS84)					
ZONA					
CARACTERÍSTICAS DE TRABAJO					
MODALIDAD DE TRABAJO					
ACTIVIDADES A DESARROLLARSE					
ALMACENADO DE MATERIAL					
CORTADO DE MATERIAL					
CARGADO DE MATERIAL					
PULIDO DE MATERIAL					
TRITURADO DE MATERIAL					
PREPARADO DE HORMIGÓN					
SARABANDEO DE MATERIAL					
TRANSPORTE DE HORMIGÓN					
OTROS					
PROMEDIO DE VOLUMEN DE MATERIAL DE CONSTRUCCION A TRATARSE (m3)					
MAQUINARIA A UTILIZARSE					
TIPO DE EQUIPO					
COLOR					
POTENCIA					
CAPACIDAD DE CARGA					
PLACA VENCIDA					
MOTOR					
DIESEL					
PROPIA / ARRENDADO					
INFRAESTRUCTURA EXISTENTE					
Vías de acceso					
Preparación de la mina					
Campanero					
Instalaciones eléctricas y de agua					
Otras (especificar)					

Anexo F: Fotografías Con Respecto A La Investigación.

