



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**Estudio para la creación de la Unidad de Gestión de Proyectos en el
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago**

BYRON JONÁS NARANJO CANDO

**Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado
ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito
parcial para la obtención del grado de**

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS CON MENCIÓN EN
DESARROLLO DE GOBIERNOS SECCIONALES**

RIOBAMBA – ECUADOR

JULIO – 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Byron Jonás Naranjo Cando, declaro que el presente Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, es de mi autoría y que los resultados de este 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 proyecto de investigación de maestría.

Riobamba, abril de 2023

Byron Jonás Naranjo Cando

CI: 140040355-4

©2023, Byron Jonás Naranjo Cando

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y desarrollo, titulado “Estudio para la creación de la Unidad de Gestión de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago”, de responsabilidad del señor Byron Jonás Naranjo Cando, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

Ing. Katherin Alejandra Carrera Silva; M.Sc.

PRESIDENTA

Ing. Isabel Romané Peñafiel Moncayo, Mgtr.

DIRECTORA

Ing. Danilo Fernando Fernández Vinueza, Mgtr.

MIEMBRO

Ing. Juan Pablo Haro Altamirano, Ph.D.

MIEMBRO

Riobamba, julio 2023

DEDICATORIA

A Dios y a la Purísima de Macas, por sus bendiciones. A mis queridas madrecitas: Germania Catalina Naranjo Cando y María Dolores Cando; a mis hermanos: Dorian y Karen por haber confiado en mí; en especial a mi hermoso angelito Luis Mario Naranjo Muñoz (+) que, a pesar de no estar junto a mí, sé que está derramando bendiciones a mí y a toda mi familia. A mi pequeño Jonás Dael Naranjo Ortiz, mi compañero de vida, hijo – señor sol, pilar fundamental en mi vida, quien ha sido mi apoyo en todo momento. A la vez mi dedicatoria especial a mi familia que siempre ha creído en este humilde servidor. Personas incondicionales que AMO con todo mi corazón.

AGRADECIMIENTO (S)

A mi Dios y a la Purísima de Macas por brindarme salud, vida y permitirme continuar en este camino llamado vida y seguir cumpliendo con mis metas y objetivos más anhelados.

A mis extraordinarias y valerosas madrecitas: Germania Catalina Naranjo Cando y María Dolores Cando, a mis queridos hermanos: Dorian y Karen, mi angelito Luis Mario Naranjo Muñoz (+) por ser el pilar fundamental en esta grandiosa etapa de mi vida.

A Jonás – mi pequeño señor sol por su amor, paciencia, apoyo incondicional y palabras motivadoras que han logrado en mí fuerza, dedicación, esperanza y paz.

A toda mi familia y estimados amigos, quienes han sabido darme palabras de aliento para no decaer y continuar con mayor fuerza en este desafío que me tracé.

Mi sincero agradecimiento a la Ing. Romané Peñafiel Mgs., Ing. Danilo Fernández Mgs., Ing. Juan Pablo Haro Mgs.; por su paciencia y apoyo en el desarrollo y culminación de la tesis.

A cada uno de los docentes de la Maestría en Gestión de Proyectos con mención en Desarrollo de Gobiernos Seccionales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; quienes aportaron con sus conocimientos, valores y sabias experiencias, fortificando mi mente y corazón.

Byron Jonás

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----|
| RESUMEN..... | xiv |
| SUMMARY..... | xv |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1 Antecedentes de investigación..... | 1 |
| 1.2 Planteamiento del problema..... | 1 |
| 1.2.1 Preguntas directrices..... | 3 |
| 1.3 Justificación..... | 3 |
| 1.4 Objetivos..... | 4 |
| 1.4.1 Objetivo general..... | 4 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 4 |
| 1.5 Hipótesis..... | 4 |
| CAPÍTULO II..... | 5 |
| 2.MARCO TEÓRICO..... | 5 |
| 2.2 Administración pública en Ecuador..... | 5 |
| 2.2.1 Planificación..... | 6 |
| 2.2.2 El proceso de Planificación Institucional..... | 6 |
| 2.2.3 Pasos para la formulación de la planificación institucional..... | 7 |
| 2.3 Definiciones de proyectos..... | 8 |
| 2.4 Gestión de proyectos..... | 9 |
| 2.5 Tipos de organización según el PMBOK..... | 11 |
| 2.5.1 Organización funcional..... | 11 |
| 2.5.2 Organizaciones matriciales..... | 12 |
| 2.5.3 Organización orientada a proyectos..... | 13 |
| 2.5.4 Organización combinada..... | 14 |
| 2.6 Oficina de gestión de proyectos..... | 14 |
| 2.6.1 Estructura y características para implementar una PMO..... | 17 |
| 2.7 Tipos de PMO..... | 18 |
| 2.7.1 PMO tipo operativa..... | 18 |
| 2.7.2 PMO tipo táctica..... | 18 |
| 2.7.3 PMO tipo estratégica..... | 18 |
| 2.8 Proceso de madurez en gestión de proyectos..... | 19 |
| 2.8.1 Modelo de madurez OPM3..... | 19 |
| 2.8.2 Modelo de madurez de Kerzner..... | 23 |
| 2.9 Metodologías de implementación de una PMO..... | 24 |
| 2.10 Estándares enfocados a proyectos..... | 27 |
| 2.10.1 Guías y métodos para la gestión de proyectos..... | 27 |

| | |
|---|----|
| 2.10.2 Características y Concepto de ISO 21500 vs. PMBOK V5 | 29 |
| 2.10.3 Temas y áreas en ISO 21500 vs. PMBOK V5 | 31 |
| CAPÍTULO III | 32 |
| 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN | 32 |
| 3.1 Antecedentes de investigación | 32 |
| 3.2 Nivel de investigación | 32 |
| 3.2.1 Nivel Exploratorio | 32 |
| 3.2.2 Nivel Descriptivo | 32 |
| 3.3 Diseño de investigación | 33 |
| 3.3.1 No experimental | 33 |
| 3.4 Tipo de estudio | 33 |
| 3.4.1 Documental | 33 |
| 3.4.2 De Campo | 33 |
| 3.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra | 34 |
| 3.5.1 Población | 34 |
| 3.5.2 Muestra | 35 |
| 3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación | 36 |
| 3.6.1 Métodos | 36 |
| 3.6.2 Técnicas e Instrumentos | 37 |
| CAPÍTULO IV | 38 |
| 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 38 |
| 4.1 Análisis situacional del GAD Municipal del Cantón Santiago | 38 |
| 4.1.1 Generalidades | 38 |
| 4.1.2 Ubicación | 39 |
| 4.1.3 División administrativa | 40 |
| 4.2 resultados de las encuestas y análisis de la información | 40 |
| 4.2.1 Análisis presupuestario de la oficina de Proyectos del GADM del cantón Santiago ... | 41 |
| 4.2.2 Análisis de la oficina de Proyectos del GADM del cantón Santiago | 42 |
| 4.2.3 Análisis de la estructura orgánica de la oficina de Proyectos del GADM del cantón Santiago y comparación con las causas de las demoras en los proyectos | 48 |
| 4.2.4 Análisis de procesos de la oficina de Proyectos del GADM del cantón Santiago | 51 |
| 4.3. Descripción de la situación actual de la unidad | 57 |
| 4.3.1 Análisis FODA | 57 |
| 4.3.2 Factores Internos claves | 59 |
| 4.4 Comprobación de la hipótesis | 63 |
| CAPÍTULO V | 68 |
| 5. PROPUESTA | 68 |
| 5.1 Componentes generales | 68 |
| 5.1.1 Título | 68 |
| 5.1.2 Entidad | 68 |
| 5.1.3 Localización | 69 |

| | |
|---|----|
| <i>5.1.4 Objetivos estratégicos</i> | 69 |
| <i>5.1.5 Propuesta técnica</i> | 70 |
| <i>5.1.6 Propuesta financiera para la PMO en el GAD Municipal del cantón Santiago</i> | 76 |
| <i>5.1.7 Propuesta legal</i> | 77 |
| CONCLUSIONES | 88 |
| RECOMENDACIONES | 90 |
| GLOSARIO..... | |
| BIBLIOGRAFÍA..... | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1-2: Niveles de Madurez de Kerzner | 23 |
| Tabla 1-3: Proyección de la población. Método de línea recta..... | 34 |
| Tabla 2-3: Técnicas e instrumentos de investigación usados en la ejecución de la investigación | 37 |
| Tabla 1-4: Análisis de ejecución presupuestaria 2021 | 41 |
| Tabla 2-4: Análisis de ejecución presupuestaria 2020 | 41 |
| Tabla 3-4: Análisis de ejecución presupuestaria 2019. | 41 |
| Tabla 4-4: ¿Usted trabaja en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago?..... | 43 |
| Tabla 5-4: ¿Usted conoce el estatuto orgánico funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago?..... | 43 |
| Tabla 6-4: ¿Usted conoce la resolución administrativa 012-A-GADMCS-2020 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago? | 43 |
| Tabla 7-4: Si su respuesta es afirmativa, ¿a qué se refiere la resolución administrativa 012-A-GADMCS-2020 del GADMSM?..... | 43 |
| Tabla 8-4: ¿Usted conoce la misión institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago?..... | 44 |
| Tabla 9-4: Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es la Misión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago?..... | 44 |
| Tabla 10-4: ¿Usted conoce la visión institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago?..... | 44 |
| Tabla 11-4: Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es la visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago?..... | 45 |
| Tabla 12-4: De acuerdo con la estructura orgánica por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago, ¿la unidad donde Usted desempeña sus funciones se encuentra en...? | 45 |
| Tabla 13-4: De acuerdo con la estructura orgánica por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago, ¿Usted conoce cuáles son los niveles de administración?..... | 46 |
| Tabla 14-4: Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son los niveles de administración?. 46 | |

| | |
|---|----|
| Tabla 15-4: De acuerdo con la estructura orgánica por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago, ¿Usted conoce cuáles son los niveles de administración?..... | 46 |
| Tabla 16-4: ¿A su criterio cree usted que sería necesario crear una unidad específica para la gestión de proyectos?..... | 47 |
| Tabla 17-4: ¿A su criterio cree usted que sería necesario crear una unidad específica para la gestión de proyectos? ¿Por qué?..... | 47 |
| Tabla 18-4: Causas del deficiente control en la entrega de cada proyecto | 51 |
| Tabla 19-4: Matriz FODA de la investigación | 57 |
| Tabla 20-4: Factores internos claves | 59 |
| Tabla 21-4: Factores Externos claves | 61 |
| Tabla 22-4: Valores de significancia | 63 |
| Tabla 23-4: Prueba de normalidad variable..... | 64 |
| Tabla 24-4: Prueba de normalidad variable eficiencia administrativa y financiera | 65 |
| Tabla 25-4: Prueba de comprobación de la hipótesis | 66 |
| Tabla 1-5: Análisis de Stakeholdes de la Unidad de proyectos..... | 73 |
| Tabla 2-5: Interesados (Stakeholdes) de la Unidad de proyectos..... | 75 |
| Tabla 3-5: Remuneración mensual y anual de profesionales para la PMO | 76 |
| Tabla 4-5: Costo de equipos para la PMO..... | 76 |
| Tabla 5-5: Presupuesto en capacitación en gestión de proyectos | 77 |
| Tabla 6-5: Costo total para implementar la PMO..... | 77 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1-2. Definición de administración pública. | 6 |
| Figura 2-2. Pasos para la planificación institucional. | 7 |
| Figura 3-2. Grupos de procesos de dirección de proyectos. | 10 |
| Figura 4-2. Organización funcional. | 11 |
| Figura 5-2. Organización débil. | 12 |
| Figura 6-2. Organización matricial equilibrada. | 13 |
| Figura 7-2. Organización matricial fuerte. | 13 |
| Figura 8-2. Organización orientada a proyectos. | 14 |
| Figura 9-2. Organización combinada. | 14 |
| Figura 10-2. Concepto de oficina de proyectos. | 18 |
| Figura 11-2. Niveles y tipos de oficinas y gerencia de proyectos. | 19 |
| Figura 12-2. Elementos del OPM 3. | 22 |
| Figura 13-2. Ciclo del modelo OPM3. | 22 |
| Figura 14-2. Proceso de madurez. | 24 |
| Figura 15-2. Estándares internacionales y nacionales. | 28 |
| Figura 16-2. Características y concepto de ISO 21500 vs. PMBOK V%. | 30 |
| Figura 17-2. Características y Concepto de ISO 21500 vs. PMBOK. | 30 |
| Figura 18-2. Temas y áreas en ISO 21500 vs. PMBOK V% | 31 |
| Figura 1-4. Símbolos del cantón Santiago. | 38 |
| Figura 2-4. Ubicación geográfica del cantón Santiago. | 40 |
| Figura 3-4. Macroprocesos del GADMCS. | 48 |
| Figura 4-4. Macroprocesos del GADMCS | 49 |
| Figura 5-4. Cálculo de priorización de los factores internos. | 59 |
| Figura 6-4. Cálculo de priorización de los factores externos. | 63 |
| Figura 1-5. Cod. 001. Planificación y ejecución de proyectos de servicios básicos. | 70 |
| Figura 2-5. Cod. 002. Planificación y ejecución de proyectos de cooperación internacional. | 71 |
| Figura 3-5. Cod. 003. Planificación y ejecución del proyecto de regeneración urbana. | 71 |
| Figura 4-5. Cod. 001. Planificación y ejecución del proyecto de cultura, deporte o social. | 72 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1-4. Evolución presupuestaria de la Unidad de proyectos..... | 42 |
| Gráfico 2-4. Procesos de la estructura orgánica del GADMCS..... | 46 |
| Gráfico 3-4. Por qué crear la Dirección de proyectos del GADMCS..... | 48 |
| Gráfico 4-4. Comprobación de la normalidad de la creación de la unidad de proyectos. | 65 |
| Gráfico 5-4. Comprobación de la normalidad eficiencia administrativa y financiera ... | 66 |
| Gráfico 1-5. Cod. 001 grafico de poder – interés. | 75 |

RESUMEN

El objetivo fue realizar el estudio para implementar la Unidad de Gestión de proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago (GADMCS), mediante la propuesta de creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) encargada de apoyar a diferentes direcciones del GADMCS, para que los proyectos puedan terminarse a tiempo, eficientemente y dentro de los costos presupuestados. La investigación realizada fue de campo, se analizó la población de estudio contemplada por servidores y mandatarios municipales y representantes de barrios y parroquias. La muestra fue de 50 encuestados. La recolección de datos se realizó a través de: entrevistas, encuestas, observación y análisis de documentos. Este PMO tiene entre sus funciones facilitar a los funcionarios responsables de la unidad de proyectos, las metodologías o herramientas reconocidas como “las mejores prácticas” que serán de utilidad para obtener un desarrollo planificado y efectivo de proyectos, impulsando la una mejora continua del desempeño de forma simple y funcional de los servidores municipales. Para esto, se realizará la evaluación de la madurez en administración de proyectos e identificación de las principales deficiencias y carencias, así como las fortalezas y oportunidades del GADMCS. Determinado este nivel de madurez organizacional, se identificará y establecerá el tipo de PMO necesario para el gobierno municipal, que contará con la respectiva estrategia de implementación y funciones. Después, se establecerá cantidad y tipo de personal, describiendo roles, responsabilidades y competencias, fundamentales del PMO del GADMCS. La PMO, dentro de la estructura organizativa del GADMCS, estará en nivel asesor y deberá ser aprobada mediante reforma a la resolución que aprueba el Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, así como el borrador de ordenanza para la creación de la PMO en el GADMCS. El punto es establecer el costo de implementar la PMO dentro de la municipalidad.

Palabras clave: <PROYECTOS>, <OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS>, <GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL>, < SANTIAGO (CANTÓN) >, <ESTRUCTURA ORGANIZATIVA>



22-06-2023

0059-DBRA-UPT-IPEC-2023

SUMMARY

The objective of this study is to implement the Project Management Unit in the Autonomous Decentralized Municipal Government of Santiago Canton (GADMCS), through the proposal of creating a Project Management Office (PMO) responsible for supporting different departments of GADMCS to ensure projects are completed on time, efficiently, and within budget. The research conducted was fieldwork, analyzing the study population consisting of municipal officials, representatives of neighborhoods and parishes. The sample consisted of 50 respondents. Data collection was carried out through interviews, surveys, observation, and document analysis. This PMO aims to provide project unit officials with recognized methodologies or tools known as "best practices" to achieve planned and effective project development, promoting continuous improvement in the performance of municipal employees in a simple and functional manner. To accomplish this, an evaluation of project management maturity will be conducted, identifying the main deficiencies, strengths, and opportunities of GADMCS. Based on this organizational maturity level, the necessary type of PMO will be identified and established for the municipal government, including the respective implementation strategy and functions. Subsequently, the quantity and type of personnel will be determined, describing roles, responsibilities, and competencies that are essential for the PMO of GADMCS. Within the organizational structure of GADMCS, the PMO will be positioned at an advisory level and will require approval through an amendment to the resolution approving the Organizational Management by Processes, as well as a draft ordinance for the creation of the PMO in GADMCS. The main focus is to establish the cost of implementing the PMO within the municipality.

Keywords: <PROJECTS>, <PROJECT MANAGEMENT OFFICE>, <AUTONOMOUS DECENTRALIZED MUNICIPAL GOVERNMENT>, <SANTIAGO (CANTON)>, <LOCAL GOVERNMENT>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes de investigación

Para la ejecución de este trabajo investigativo se procedió a revisar estudios que guardan similitud con el tema investigado, los mismos que han permitido dar un aporte significativo al desarrollo del trabajo. A través de la revisión documental en repositorios digitales se encontraron estudios relacionados con el tema de investigación en la escuela superior politécnica de Chimborazo como:

1. Diseño de un modelo de gestión administrativa para el Cuerpo de Bomberos del cantón Penipe, provincia de Chimborazo, periodo 2015 de Samaniego Rosa Carmelina, cuyo director de tesis es Mgs. Diego Barba, el objetivo fue Diseñar el Modelo de Gestión Administrativa para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Penipe, que posibilite la optimización de los procesos administrativos que permitan una toma de decisiones oportuna.
2. Creación del departamento de auditoría e implementación de manuales para su funcionamiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Palati Ltda. de la ciudad del Puyo, provincia de Pastaza, de Campoverde Víctor y Hachi Elsa, se ha realizado con el propósito de mejorar el control interno en la gestión administrativa y financiera institucional. Al no contar con controles respecto de su eficiencia y eficacia, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Palati Ltda., puede ser sujeto de sanciones por parte de los organismos de control, como el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – SEPS y la Junta de Regulaciones de la SEPS, entre otras. En definitiva, la Creación de la Unidad de Auditoría Interna, plantea la necesidad de contar con un sistema de control interno sólido, eficiente y efectivo que permita minimizar los riesgos y aprovechar de forma óptima los recursos de la institución.

En este sentido se puede analizar que en los repositorios de la ESPOCH no existen temas similares al trabajo de investigación, más bien son temas relacionados.

1.2 Planteamiento del problema

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago, es una institución pública que como menciona la constitución de la república en su artículo 238, gozan de autonomía política, administrativa y financiera, además el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD en el Artículos 5 y 53 menciona que los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. El Artículo 54 en el literal f) " Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, en este sentido el GAD Municipal de Santiago mediante resolución administrativa No. 012-A- GADMCS-2020 plantea el estatuto orgánico-funcional por procesos para GADMCS, en donde es estable los procesos gobernantes, procesos habilitantes y proceso agregadores de valor.

Sin embargo al momento de establecer la departamentalización en la dirección de planificación y ordenamiento territorial se unifica la unidad de ordenamiento territorial y la gestión de proyectos y se crean tres sub procesos, ordenamiento territorial, avalúos y catastros y gestión ambiental, en este sentido se unifican las funciones y atribuciones de estas dos unidades, esta unidad elabora 19 proceso agregadores de valor, a unidad cuenta con una jefatura, 5 técnicos de ordenamiento territorial y una secretaria general. La problemática es que los tramites de atención ciudadana de centralizan en una sola unidad, existen quejar de la ciudadanía por el tiempo de demora de atención a os trámites en esta dependencia, los técnicos y personal menciona que los tramites colapsan en sentido que en la unidad existe demasiados procesos, productos y servicios por entregar.

Con este antecedente se puede identificar que es imperioso la modificación de la resolución administrativa No. 012-A- GADMCS-2020 que plantea el estatuto orgánico-funcional por procesos para GADMCS y La implementación de un Modelo de Gestión Administrativo para la creación de la unidad de gestión de proyectos del GADMC de Santiago de esta manera coadyuvar a la eficiencia, eficacia y efectividad de los tramites de atención ciudadana y la disminución de tiempos, movimientos. Finalmente se podrá optimizar los recursos públicos y lograr una desconcentración de los subprocesos de ordenamiento territorial y la gestión de proyectos.

1.2.1 Preguntas directrices

¿La creación de la Unidad de Gestión de Proyectos (PMO), contribuirá a mejorar la eficiencia administrativa en la gestión de proyectos del GAD Municipal del cantón Santiago en términos de costo, tiempo y calidad?

1.3 Justificación

La ausencia de una unidad de gestión de proyectos, que gestione, apoye, desarrolle y evalúe proyectos inter e intra-institucionales; que se ejecuten en los plazos determinados, con bajo costo y presupuestos determinados.

La falta de control en la calidad y la cantidad de proyectos y obras a ejecutarse en el gobierno local; justifica contar con la unidad de gestión de proyectos, la misma que tenga la capacidad de proveer métodos e instrumentos para obtener buenas prácticas administrativas; generando así, un adecuado desarrollo de la planificación de proyectos, asegurando la capacidad y la eficacia en el desempeño municipal; beneficiando directamente a los 195 servidores del GAD Municipal de Santiago y las autoridades de elección popular; así también, beneficiará indirectamente a los seis GAD parroquiales rurales del cantón; y, a los aproximadamente 12,000 habitantes del cantón Santiago.

En la unidad no se cuenta con un modelo de gestión administrativa, que incluya la misión, visión, valores, objetivos, políticas y procesos agregadores de valor propios de la unidad, además no se encuentra visualizada en la estructura orgánica por procesos del GADMC Santiago, el personal que labora no se encuentra con funciones específicas de la unidad de proyectos, no existen sistemas y modelos de evaluación al desempeño propios de la unidad, en tal sentido es imperioso la elaboración de una propuesta de creación de la Unidad de gestión de proyectos (POM), con el fin de descentralizar y descongestionar las actividades, funciones y de esta manera brindar un adecuado servicio a la ciudadanía.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Establecer la Unidad de Gestión de Proyectos (PMO) en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional e identificar las principales deficiencias y carencias, así como las fortalezas y oportunidades del GAD Municipal de Santiago, con la finalidad de obtener los insumos necesarios para elaborar la propuesta de creación de la Unidad de Gestión de Proyectos (PMO).
- Establecer la cantidad y tipo de personal, sus roles, responsabilidades y competencias, que va a ser parte de la Unidad de Gestión de Proyectos (PMO) del GAD Municipal de Santiago.
- Determinar el costo de implementar la Unidad de Gestión de Proyectos (PMO) en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago.
- Elaborar y presentar un borrador de ordenanza para la creación de la Unidad de Gestión de Proyectos (PMO), ante el Concejo Municipal de Santiago en el periodo legislativo 2019-2023.

1.5 Hipótesis

La creación de una Unidad de Gestión de Proyectos (PMO) en el GAD Municipal del cantón Santiago, considerando prácticas internacionales y con ajustes a las necesidades del gobierno local, permite contar con una metodología estándar, mejorar el cumplimiento de presupuestos y optimizar la gestión del portafolio de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad lo que a su vez se reinvierte en mayor eficiencia.

CAPÍTULO II

2.MARCO TEÓRICO

2.2 Administración pública en Ecuador

Según Constitución del Ecuador en su Art. 227, hace referencia a la Administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018)

Las Entidades y Organismos del Sector Público deben regirse a lo que establece el artículo 227 de la Constitución, sobre la Administración Pública que tienen como misión buscar el Buen Vivir de la ciudadanía en diferentes componentes sociales: vivienda, seguridad, salud, educación, etc. procurando que el cumplimiento de estos servicios sea rápidos, oportunos y transparentes.

En la actualidad existen avances significativos en cuanto a la adaptación de la normativa legal, capacitación del recurso humano, el mejoramiento, la optimización y automatización de los procesos con la ayuda de la tecnología informática, aún falta mucho trabajo por efectuar para que los procesos de las entidades públicas mejoren y contribuyan a servir con calidad y eficacia a la ciudadanía a nivel nacional.

Según Jaramillo, la Administración Pública, es una actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por el Estado, la cual tienen por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos. La Administración Pública busca prestar servicios eficientes y eficaces para lograr satisfacer las necesidades logrando así el desarrollo económico, social y cultural del País, para lograr obtener estos resultados favorables para todos, la administración tiene que crear y especificar los objetivos, trazar políticas, elegir procedimientos, decidir correctamente, ejecutar las resoluciones y controlar las acciones de los servidores. (Jaramillo, 2018).

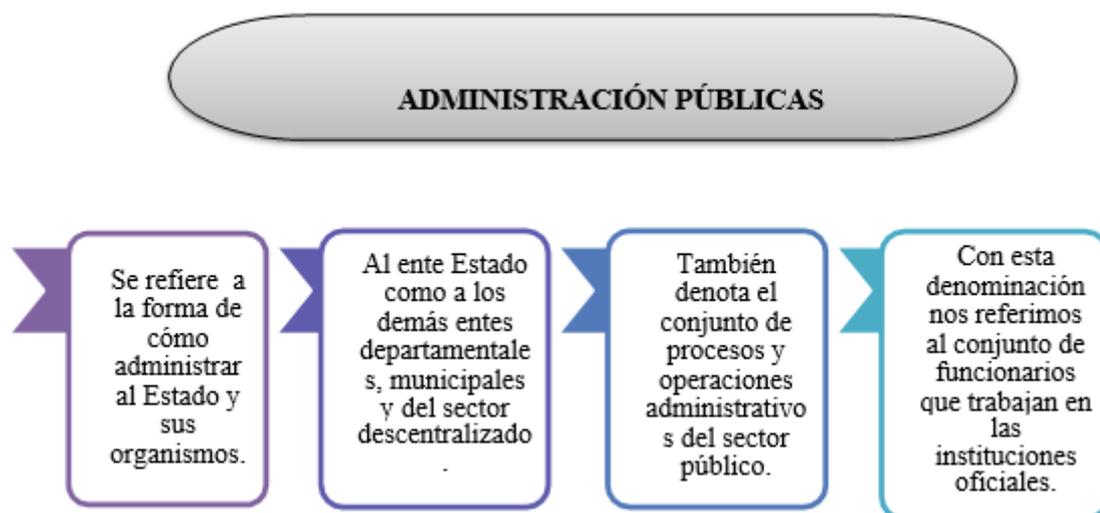


Figura 1-2. Definición de administración pública.

Fuente: (RAMÍREZ CARDONA, 2002).

2.2.1 Planificación

La SENPLADES considera que la planificación o planificación institucional es el proceso guía con el cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual y del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos de los ciudadanos, a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas. (SENPLADES, 2022)

2.2.2 El proceso de Planificación Institucional

De acuerdo a la SENPLADES los procesos de la Planificación institucional permitirán a cada entidad:

- Lograr coherencia y racionalidad de las acciones, a través del enlace entre las políticas nacional y sectorial y los medios propuestos para alcanzarlos.
- Introducir nuevas y mejores formas del quehacer público, a través del reconocimiento de las competencias y responsabilidades de cada entidad.
- Ubicar un mecanismo al más alto nivel para la sostenibilidad de los

enfoques transversales.

- Crear un sentido de pertenencia a la institución.
- Mejorar su desempeño a través del establecimiento de un sistema de seguimiento permanente.
- Mejorar las relaciones entre las y los servidores de la institución, a través del diálogo y la construcción de una visión compartida.
- Comprometer a las y los directivos a impulsar el logro de los objetivos planteados y evitar que el proceso de planificación quede en buenas intenciones.
- Optimizar dinero, tiempo y esfuerzo
- Trabajar con una visión integral del desarrollo orientada hacia el buen vivir y la igualdad entre actores/as diversos/as.
- Planificar para modificar modelos anacrónicos, que mantienen injusticias, pobreza, desarraigo, y des empoderamiento de segmentos significativos de la población. (SENPLADES, 2022)

2.2.3 Pasos para la formulación de la planificación institucional

La SENPLADES ha definido los siguientes pasos para el desarrollo del proceso de planificación institucional.

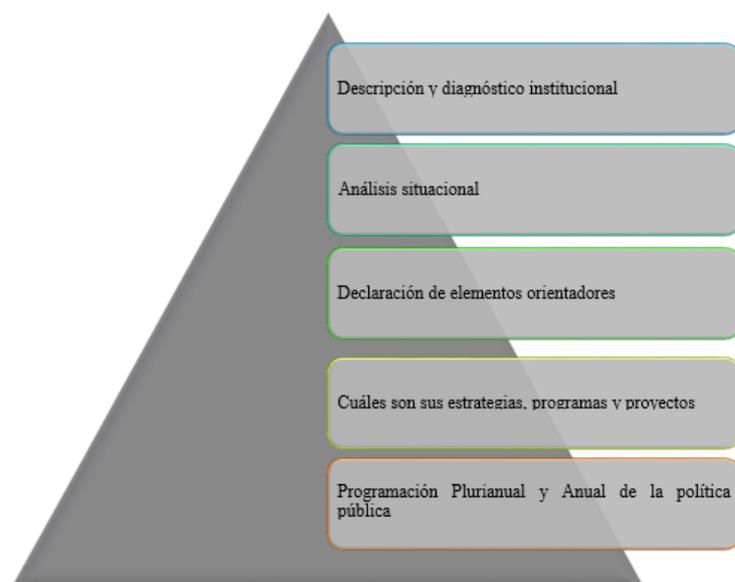


Figura 2-2. Pasos para la planificación institucional.

- Descripción y diagnóstico institucional: Comprende el análisis de las competencias y atribuciones otorgadas a la institución, así como también conocer la realidad en la cual opera.
- Análisis situacional: Consiste en el conocimiento y análisis del ambiente externo e interno y principalmente del sector al cual pertenece.
- Declaración de elementos orientadores: La misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos institucionales constituyen elementos orientadores para el accionar de la entidad. Los objetivos estratégicos institucionales son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar y cuyo logro contribuye al cumplimiento de las políticas sectoriales y, a través de éstas, al Plan Nacional para el Buen Vivir.
- Cuáles son sus estrategias, programas y proyectos: Las estrategias constituyen los medios que permiten plantear los cursos de acción factibles y necesarios para el logro de objetivos y metas institucionales y, por ende, para el cumplimiento de la política pública.
- Programación Plurianual y Anual de la política pública: La vinculación de los objetivos estratégicos institucionales de cada una de las instituciones a las políticas públicas definidas por las entidades rectoras de cada sector, y su proyección en el tiempo de acuerdo al plan formulado, constituye la Programación Plurianual y Anual de la política pública. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2021, pág. 16)

2.3 Definiciones de proyectos

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2020).

“El objetivo de ejecutar un proyecto es satisfacer una necesidad específica de una empresa, organización o persona. Los proyectos se caracterizan por tener un ciclo de vida, es decir, tienen un inicio y un final definidos, cada proyecto es único ya que genera un servicio o producto específico para cada necesidad, todo proyecto se desarrolla en forma cronológica” (Zúñiga, P., 2020).

2.4 Gestión de proyectos

“La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. También conocido como: Administración de Proyectos; Gerencia de Proyectos; Gerenciamiento de Proyectos; o Gestión de Proyectos” (PMBOK, 2020). La gestión de proyectos, comprende un grupo de herramientas, técnicas, experiencia y conocimientos gerenciales que al ser aplicados en la ejecución del mismo contribuyen a obtener los resultados esperados, cumpliendo los estándares de calidad, tiempo, costo y de una manera eficiente.

Así mismo la guía de fundamentos PMBOK (2020), resalta que la gestión de proyectos es un proceso que se compone de un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas y realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o grupos de procesos) son:

- Iniciación;
- Planificación;
- Ejecución;
- Seguimiento y Control;
- Cierre.

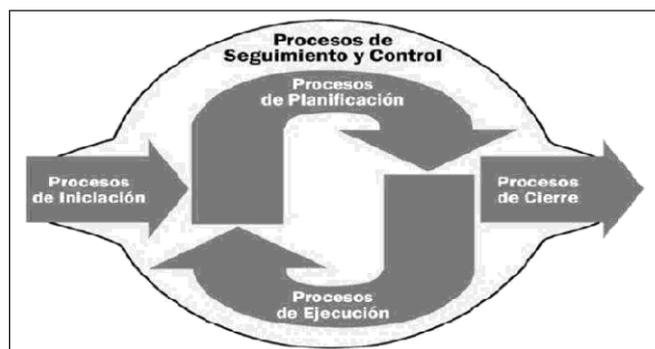


Figura 3-2. Grupos de procesos de dirección de proyectos.

Fuente: (PMBOK, 2020).

Los procesos de iniciación definen restricciones, prerequisites y otras informaciones para el inicio de los procesos de planificación y ejecución. A lo largo de los procesos de iniciación, toda información relevante para la planificación debe ser levantada, analizada y relacionada; tales como costo, calidad, tiempo y alcance del proyecto.

Los procesos de planificación definen y afinan los objetivos del proceso principal, además de constituir el plan de trabajo para alcanzar los objetivos. Estos procesos utilizan como base las informaciones recolectadas y compiladas por los procesos de iniciación, considerando estos datos con el objeto de planificar el trabajo a ser realizado durante los procesos de ejecución, con esto, se puede determinar a esta fase como la más crítica del proyecto, debido a que, en la planificación, las decisiones son tomadas para definir quién hará que como, con el fin de garantizar que el esfuerzo del equipo brinde los resultados esperados.

En los procesos de ejecución se coordinan personas y otros recursos, a fin de orientar la realización del proyecto, por esta razón estos procesos siguen el plan generado por los procesos de planificación y tienen como producto el propio resultado del proyecto o parte de él.

Los procesos de control aseguran que los objetivos del proyecto serán alcanzados y que el plan del proyecto se lo cumpla y/o actualice. El objetivo de esta fase es acompañar la ejecución del proyecto, para asegurar que se lo realice alineado a los parámetros de alcance, costo, tiempo y calidad definidos. Se realizan las mediciones de la ejecución del proyecto haciendo los ajustes que sean necesarios para mantener el proyecto dentro del curso planificado.

Los procesos de cierre establecen la finalización del proyecto, ya sea porque se han logrado exitosamente los objetivos planteados o porque se ha determinado que los objetivos no se podrán alcanzar, en estos casos el proyecto es cancelado por sus patrocinadores; es aquí en donde el equipo del proyecto valora el producto/servicio entregado y la gestión realizada, evaluando la satisfacción del cliente, del patrocinador,

de los usuarios y del equipo de proyecto como tal. La gestión de proyectos al representar a este conjunto de procesos, y sus varias acciones constituyen una parte introductoria, para dar paso a lo que viene a ser una oficina de administración de proyectos.

2.5 Tipos de organización según el PMBOK

“Las estructuras abarcan desde una estructura funcional hasta una estructura orientada a proyectos, con una variedad de estructuras matriciales entre ellas. Los tipos de organización según PMBOK son: funcional, matricial débil, matricial equilibrada, matricial fuerte, orientada a proyectos y combinada” (PMBOK, 2020).

2.5.1 Organización funcional

“La organización funcional clásica es una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido. En el nivel superior, los miembros del personal están agrupados por especialidades, tales como: producción, comercialización, ingeniería y contabilidad. A su vez, las especialidades pueden subdividirse en organizaciones funcionales, como la ingeniería mecánica y la ingeniería eléctrica. Cada departamento de una organización funcional realizará el trabajo del proyecto de forma independiente de los demás departamentos” (PMBOK, 2020).

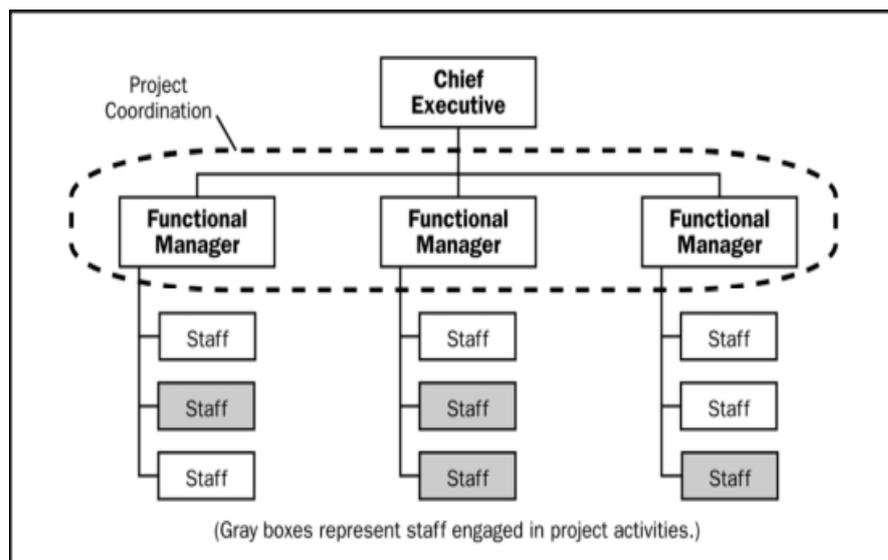


Figura 4-2. Organización funcional.

Fuente: (PMBOK, 2020)

2.5.2 Organizaciones matriciales

“Las organizaciones matriciales, como se muestra en los gráficos 3, 4 y 5, presentan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. Las matriciales débiles mantienen muchas de las características de una organización funcional, y el rol del director del proyecto es más bien el de un coordinador o expedidor, que el de un verdadero director del proyecto. Las matriciales fuertes tienen muchas de las características de la organización orientada a proyectos: pueden tener directores del proyecto dedicados de tiempo completo y una autoridad considerable, y personal administrativo dedicado de tiempo completo. Si bien la organización matricial equilibrada reconoce la necesidad de contar con un director del proyecto, no le confiere autoridad plena sobre el proyecto ni su financiamiento” (PMBOK, 2020).

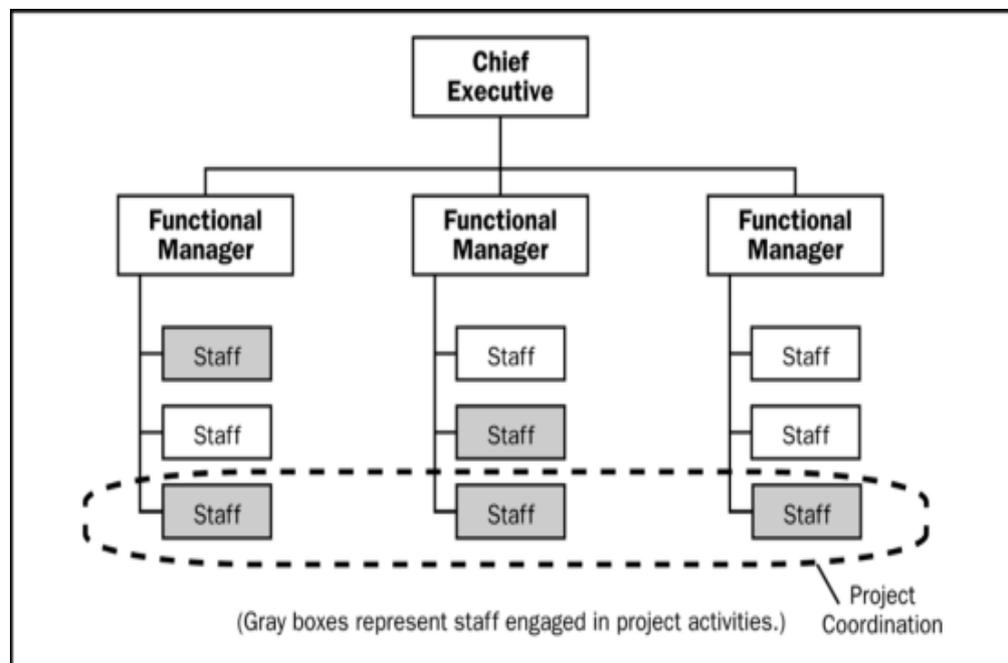


Figura 5-2. Organización débil.

Fuente: (PMBOK, 2020)

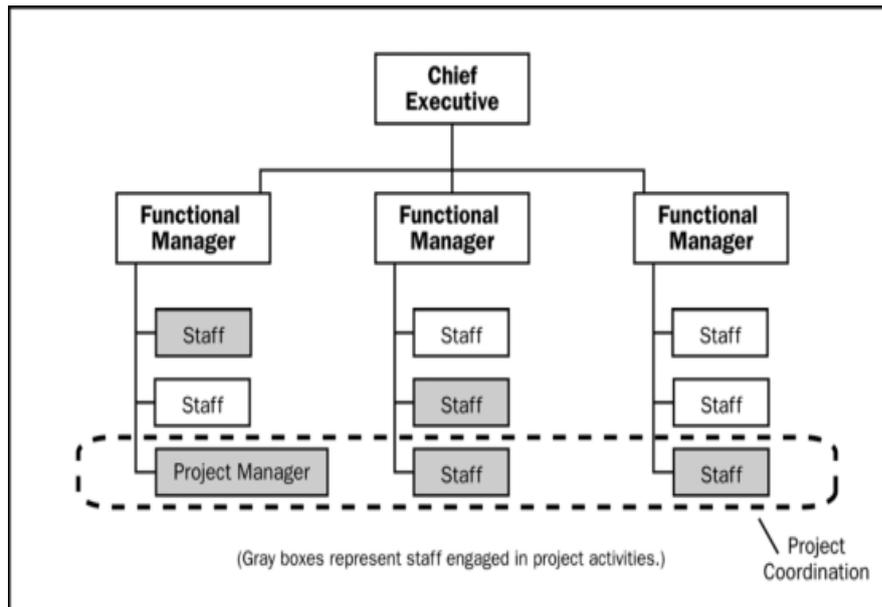


Figura 6-2. Organización matricial equilibrada.

Fuente: (PMBOK, 2020).

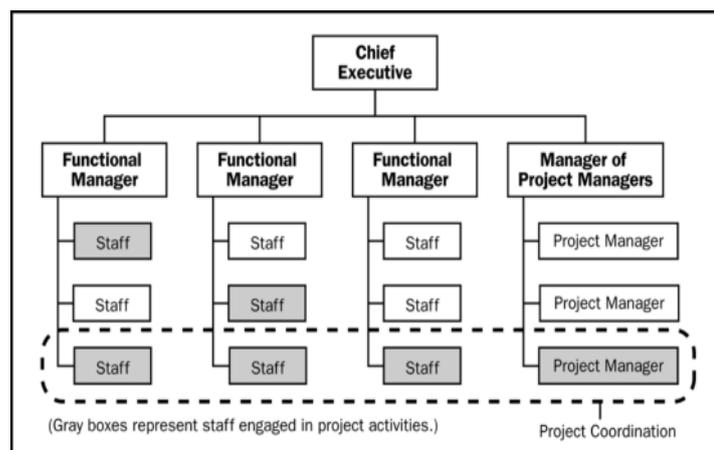


Figura 7-2. Organización matricial fuerte.

Fuente: (PMBOK, 2020).

2.5.3 Organización orientada a proyectos

“En una organización orientada a proyectos, los miembros del equipo están a menudo colocados en un mismo lugar, la mayor parte de los recursos de la organización participa en el trabajo de los proyectos y los directores del proyecto tienen mucha más independencia y autoridad. Las organizaciones orientadas a proyectos suelen contar con unidades organizacionales denominadas departamentos, pero estos grupos dependen

directamente del director del proyecto, o bien prestan sus servicios a varios proyectos” (PMBOK, 2020).

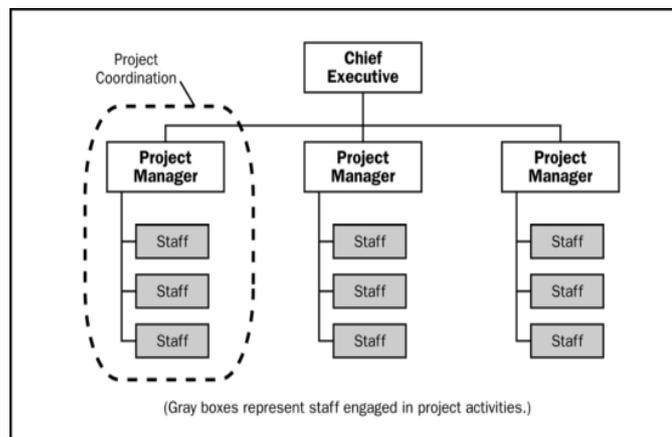


Figura 8-2. Organización orientada a proyectos.

Fuente: (PMBOK, 2020).

2.5.4 Organización combinada

Existen organizaciones que implementan este tipo de estructuras que combinan diferentes niveles jerárquicos, como se puede ver en la figura 7 (PMBOK, 2020).

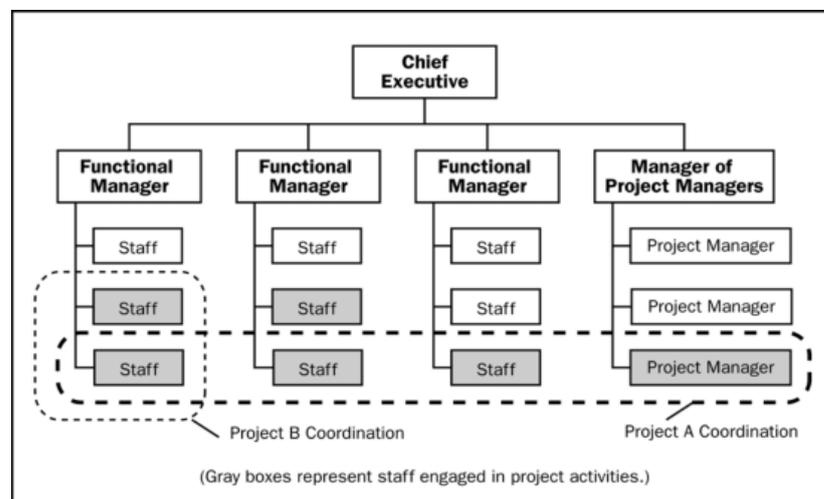


Figura 9-2. Organización combinada.

Fuente: (PMBOK, 2020).

2.6 Oficina de gestión de proyectos

Una Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) es la encargada de prestar la asistencia

a una organización para alcanzar un objetivo en el momento requerido. Una PMO tiene como objetivo garantizar una adecuada gestión de proyectos basada en una planificación estratégica con el propósito de cumplir y alcanzar los productos esperados en los plazos establecidos, con las especificaciones técnicas y calidad acordadas y de acuerdo a lo presupuestado.

La PMO permite tener una administración y dirección de proyectos que brinda a cada funcionario un claro entendimiento y beneficio de un proyecto, el compromiso y responsabilidad de cada miembro del equipo profesional multidisciplinario, trabajo en equipo, los riesgos existentes y las prioridades establecidas.

Las ventajas de implementar una PMO en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Santiago son: una gestión y administración de los recursos, personal y actividades para la correcta ejecución de proyectos, mediante el uso de una metodología actual, y así obtener una mejor gestión documental de soporte de la información de los proyectos que se genere en la administración de proyectos.

Existen varias características relevantes de una PMO, de acuerdo al que establece el PMBOK (PMI, 2004) tenemos:

- Establecimiento de la metodología de dirección de proyectos, normas, manuales reconocidos como las mejores prácticas;
- Una guía estandarizada para los directores de proyectos; y,
- Repositorio y gestión centralizados para riesgos compartidos y únicos para todos los proyectos.

La PMO contribuye para que los empleados puedan desarrollar y participar con ideas innovadoras en el desarrollo de proyectos, por lo tanto, aportar para la correcta toma de decisiones.

Comprueba que los proyectos tengan concordancia con los objetivos estratégicos de la institución, se estandariza los procesos en el manejo de proyectos para crear así una pauta que permita solucionar cualquier dificultad y alcanzar una cultura de gestión de proyectos para tener un control y preciso conocimiento del beneficio de cada proyecto

ejecutado. La PMO en el GAD Municipal de Cantón Santiago, contará con un equipo de trabajo que deberán ser quienes colaboren de manera efectiva al director en la aprobación de los proyectos. Es así que la influencia de la PMO, hará que los empleados estén integrados en la generación de ideas en la ejecución de proyectos.

Estudios en empresas y la bibliografía consultada de los tipos de PMO que la institución podría implementar, dependería del nivel de madurez de la empresa, del tipo de organización, entre otros. Existen PMO sencillas que cumplen con informar en qué estado se encuentran los proyectos y su desempeño, y PMO más completas que forman parte de la toma de decisiones en las estrategias organizacionales y tienen un vínculo directo con la gerencia de la institución. De igual manera, la PMO podrá participar en los procesos internos (planificación, manejo de personal, ejecución, control y seguimiento, etc.), y también en los procesos externos (usuarios, clientes, beneficiarios, etc.).

Se parte del supuesto (Casey & Perck., 2021), no existe un único tipo de PMO que cubra todas las necesidades y que se deba evitar un único modelo que podría terminar funcionando como otro departamento organizacional, por esto se debe analizar los diferentes tipos de PMO existentes, tomando en cuenta que el tipo adecuado dependerá del nivel de madurez de la organización en lo que se refiere a la administración de proyectos.

Luego de este análisis en cuanto a metodologías, estándares y modelos para determinar la madurez en gerencia de proyectos en una organización, se tendrá una base sustentada para planificar y desarrollar la aplicación de las herramientas necesarias y adecuadas para obtener el estado de la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago, en donde se aplicará la propuesta producto de esta investigación.

Con el desarrollo de la Gerencia de Proyectos y la diseminación de procedimientos y procesos, hoy por hoy, es necesario principalmente en las empresas, concentrar la elaboración de estándares, reunir las actividades de evaluación de proyectos y consolidación de los resultados de los mismos en una única estructura organizacional, a la cual se la denomina como Oficina de Administración de Proyectos o Project

Management Office (PMO).

Una Oficina de Gestión o Administración de Proyectos PMO, constituye un departamento o equipo de trabajo, que se encarga de definir y utilizar estándares en la gestión de proyectos dentro de una organización. La PMO basa su trabajo en la estandarización y optimización de recursos mediante procesos que permitan ejecutar los proyectos en un tiempo determinado, es por esto que la PMO, se constituye como la entidad que contiene la información, documentación y metodología en la administración de proyectos. El PMBOK (2020) define a una PMO, como una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. También menciona las siguientes funciones fundamentales de una PMO:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO;
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos;
- Instruir, orientar, capacitar y supervisar;
- Vigilar el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos;
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización); y,
- Coordinar la comunicación entre proyectos.

Una vez que hemos observado que definición y funciones claves se le atribuyen a una PMO, es importante conocer o determinar cómo poder llegar a su implementación.

2.6.1 Estructura y características para implementar una PMO

Para llevar a cabo la implementación de una PMO en una organización, se requiere establecer una dirección de proyectos eficaz y efectiva, detallar una estrategia de implementación, que permita tener una dinámica de trabajo ágil y una comunicación óptima de manera horizontal, para obtener todo esto se requiere personal que tenga conocimientos, experiencia, cualidades y conductas específicas en administración de

proyectos.



Figura 10-2. Concepto de oficina de proyectos.

Fuente: (BEERNSTEIN, 2000).

2.7 Tipos de PMO

Sin duda, dependerá de las necesidades específicas y del nivel de madurez en gerencia de proyectos de la organización, es así que se pueden implementar tres tipos: operativa, táctica y estratégica.

2.7.1 PMO tipo operativa

Esta se encarga de asesorar los procesos de planeación, ejecución, monitoreo y control de proyectos de manera individual.

2.7.2 PMO tipo táctica

Se caracteriza por actuar como un mecanismo de coordinación entre los líderes de equipo, con el fin de coordinar cada proyecto mediante la provisión de metodología estandarizada para el manejo de proyectos, y así asegurar la integración, coordinación, previsión de riesgos e imprevistos, etc.

2.7.3 PMO tipo estratégica

En este caso, la PMO gobierna y dirige los proyectos, es decir, define la dirección

en cuanto a la generación de iniciativas individuales, tiene el ámbito de aprobar: programas, planes, proyectos, presupuestos, etc. La PMO tiene el compromiso de responsabilizarse por los resultados del programa, plan o proyecto, además lidera a los gerentes de proyecto para que estos utilicen adecuadamente las directrices establecidas por este departamento, se puede evidenciar los tipos de PMO, en la gráfica que se presenta a continuación:

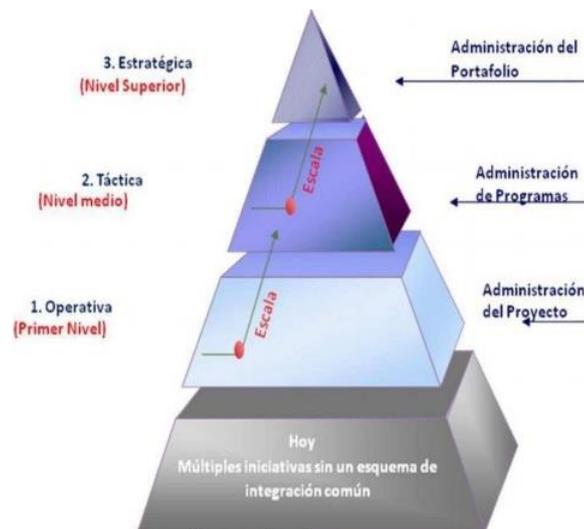


Figura 11-2. Niveles y tipos de oficinas y gerencia de proyectos.

Fuente: (J. VALBUENA, 2015).

2.8 Proceso de madurez en gestión de proyectos

El GAD Municipal del cantón Santiago, es una institución pública que ha desarrollado algún grado en la gestión de proyectos a través de la Secretaría Técnica de Planificación Cantonal (STPC) y la Unidad de Proyectos, Estudios e Investigación (UPEI). Por tal razón la madurez debe aparecer en estas áreas funcionales, así como en cada una de las Direcciones de la entidad. Esta madurez, debe reflejar la situación actual del manejo de proyectos de acuerdo programas y planes de la institución, el desempeño del personal y conocimiento en actividades relacionadas a la administración de proyectos.

2.8.1 Modelo de madurez OPM3

En 1998 el PMI inició el programa “Organization Project Management Maturity

Model (OPM3)”, con el objetivo de crear un modelo de madurez de gerencia de proyectos que sirviera como referencia y ayudara a las organizaciones a alinear diversos aspectos de sus operaciones con sus estrategias de negocio. De acuerdo al PMI, la aplicación del OPM3 ayuda a las empresas a establecer políticas y procesos estándar para asegurar que sus operaciones sean consistentes con sus objetivos estratégicos.

El modelo OPM3 fue intencionalmente proyectado sin un sistema de niveles de madurez existente en otros modelos. La progresión de aumento de madurez dentro del OPM3 consiste de varias dimensiones o diferentes maneras de observarse la de madurez de una organización. Para el PMI, múltiples perspectivas para evaluar la madurez permiten flexibilidad en aplicarse el modelo a las unidades de una organización. El modelo OPM3 tiene tres dimensiones a saber: el dominio de la gerencia, la práctica de los procesos de perfeccionamiento y los procesos de Gerencia de Proyectos.

El modelo OPM3 es la gestión ordenada de portafolios, programas y proyectos alineados con el plan de desarrollo de la organización. El Objetivo de OPM3 es suministrar a las empresas un set de pasos, estándares y mejores prácticas, que permita medir la madurez organizacional en Gerencia de Proyectos.

El dominio de la gerencia comprende el nivel de administración de proyectos que una organización tiene en el manejo de portafolios, programas o proyectos. De acuerdo al PMI, programa es definido como un grupo de proyectos relacionados y gestionados de una forma coordinada para obtener beneficios y controles que no estarían disponibles si se manejaran individualmente (PMBOK, 2020).

Así también Portafolio, en el contexto de administración de proyectos, es definido como una colección de Programas, Proyectos y otros trabajos, que son agrupados para facilitar la gerencia efectiva que asegure el logro de los objetivos estratégicos. Estas iniciativas no necesariamente deben estar relacionadas (PMBOK, 2020).

La madurez organizacional en gerenciamiento de proyectos es descrita por el OPM3 a través de la existencia de Mejores Prácticas, que, de acuerdo al PMI, una mejor práctica es definida en el modelo OPM3 como un modo ideal actualmente reconocido en la tarea de alcanzar una determinada meta u objetivo. Estas encierran una gama de categorías,

entre las cuales tenemos:

- Estandarización e integración de métodos y procesos.
- Desempeño y métricas enfatizando en los aspectos de costo, plazo y calidad.
- Compromiso con los procedimientos de gerencia de proyectos.
- Priorización de proyectos y alineamiento estratégico.
- Mejoramiento continuo.
- Establecimiento de criterios de éxito para la continuación o culminación de proyectos.
- Desarrollo de competencia en Gerencia de Proyectos.
- Ubicación adecuada de los recursos en los proyectos, respetando aquellos prioritarios.
- Apoyo organizacional para proyectos.
- Perfeccionamiento del trabajo en equipo.

En el modelo OPM3, además de la noción de Mejores Prácticas, también se mencionan los conceptos de capacidades, resultados e indicadores clave de desempeño. Según el PMI, una capacidad es una competencia específica que Debe existir en la organización para ejecutar procesos de gestión de proyectos y crear productos y servicios asociados. Por otra parte, se definen resultados como consecuencias tangibles o intangibles de la aplicación de una capacidad. Y los indicadores clave de desempeño, son definidos por el modelo como criterios a través de los cuales una organización puede determinar cualitativa o cuantitativamente si existe un resultado asociado a una capacidad y en qué grado lo hace (PMBOK, 2020). El modelo OPM3 es dividido en tres elementos interrelacionados (Sandoval, Ávila, & Vargas, 2021):

- **Conocimiento:** Relacionado con un entendimiento básico del modelo OPM3 y sus componentes y operación.
- **Evaluación:** Definición de métodos de evaluación de las mejores prácticas y capacidades, a fin de determinar la madurez de la organización.
- **Mejoría:** Define el alcance y la secuencia de los esfuerzos de mejora en pro de alcanzar un mayor nivel de madurez en la organización.



Figura 12-2. Elementos del OPM 3.

Fuente: (PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

El ciclo de aplicación del modelo en una organización está compuesto por cinco pasos: Preparación para la evaluación, Evaluación, Planificación de mejoras, Ejecución de las mejoras y Repetición del proceso. En la siguiente ilustración muestra como estos pasos se insertan dentro de los tres elementos del modelo antes mencionados.

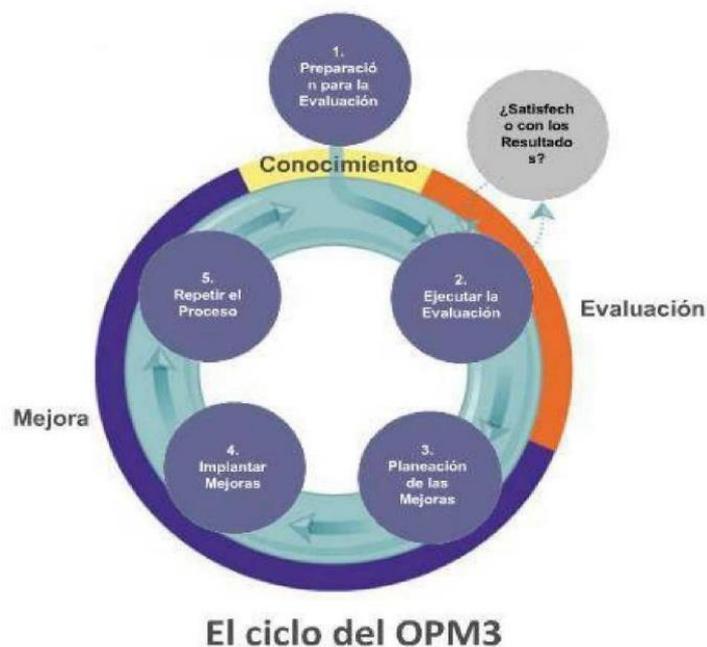


Figura 13-2. Ciclo del modelo OPM3.

Fuente: (PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

2.8.2 Modelo de madurez de Kerzner

La gerencia de proyectos se logra como el reconocimiento por parte de las empresas de que la planificación estratégica para la gestión de proyectos es esencial y que los gerentes de nivel medio son los principales responsables por la ejecución de la estrategia planificada (Kerzner, 2022). El autor resalta que estos deben ser auxiliados por la alta gerencia de forma de garantizar que no ocurran cambios indeseados en la cultura corporativa. (Sandoval, Ávila, & Vargas, 2021).

Los cinco niveles del modelo de madurez de Kerzner son presentados en la siguiente tabla:

Tabla 1-2: Niveles de Madurez de Kerzner

| NIVEL | DEFINICIÓN |
|-----------------------|--|
| 1.- Lenguaje común | La empresa reconoce la importancia y necesidad de utilizar y conocer las técnicas de gerencia de proyectos para llegar a una base común. |
| 2.- Proceso común | La organización reconoce que los procesos comunes necesitan ser definidos y desarrollados para que el éxito alcanzado en un proyecto se repita en los otros. |
| 3.- Metodología única | La organización reconoce el efecto de la sinergia en la combinación de todas las metodologías corporativas en una metodología única centrada en la administración de proyectos. |
| 4.- Benchmarking | La empresa reconoce que es necesario ir perfeccionando los procesos para mantener una ventaja competitiva. Para eso la empresa define quién y qué deberá ser monitoreado para la realización de análisis comparativos. |
| 5.- Mejoría continua | La organización evalúa la información obtenida a través del benchmarking para decidir si ésta podría o no mejorar la metodología única definida. |

Fuente: Project Management Next Generation, 2022.

Realizado por: H. Kerzner, 2022.

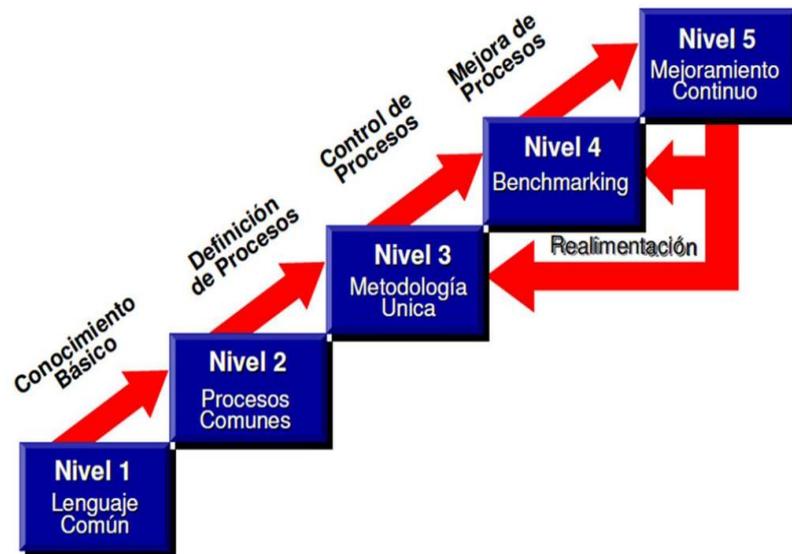


Figura 14-2: Proceso de madurez.

Fuente: (PROJECT MANAGEMENT, 2001).

Kerzner destaca que cuando se habla de niveles de madurez normalmente se piensa que el proceso debe ser realizado secuencialmente, aunque esto no es necesariamente cierto ya que algunos niveles pueden superponerse dependiendo de los riesgos que la organización desea llevar (Sandoval, Ávila, & Vargas, 2012).

Existen riesgos en cada nivel del modelo; siendo la criticidad del riesgo frecuentemente asociado al impacto en la cultura corporativa. Es por ello que el nivel 3 del modelo es el que presente más dificultades de ser alcanzado, ya que requiere mayores cambios en la cultura corporativa (Sandoval, Ávila, & Vargas, 2022).

2.9 Metodologías de implementación de una PMO

Tomando como línea base la información documental que provea la organización a la cual se pretende implementar la PMO, será fundamental el análisis de resultados por cada área de dirección o que esté involucrada en proyectos, lo que permitirá determinar los siguientes aspectos:

1. Nivel de madurez.
2. Nivel de metodología.
3. Nivel de Herramientas.

4. Nivel de Competencia.
5. Nivel de Portafolio.
6. Nivel de programas y multiproyectos.
7. Nivel de oficina de administración de proyectos.

De la misma manera, la información que se avalúa podrá reflejar debilidades en cuanto a:

1. La metodología aplicada.
2. El plazo de cumplimiento de los proyectos.
3. La falta de cultura organizacional que brinde soporte a la gerencia de proyectos.
4. El exceso de documentación de los procesos.
5. La ausencia de motivación en los miembros de los equipos de proyectos.
6. la falta de capacitación especializada en las herramientas de administración de proyectos.
7. El uso generalizado del concepto de “proyecto” para la gran mayoría de las actividades que se ejecutan en la organización.

Se determina que existen problemas en la gestión de proyectos, esto es así, porque no se ha logrado compatibilizar el crecimiento productivo con la administración de proyectos a un mismo ritmo. Pero, ¿qué más sabemos acerca de los problemas que afectan a la Secretaría Técnica de Planificación del GAD Municipal del cantón Santiago en este contexto? Para poder responder esta pregunta, se necesita recopilar información a través de un proceso formal de recolección, el mismo que nos permitirá identificar específicamente los problemas que se tienen que combatir, la forma de abordarlos y reconocer cuáles son los reales requerimientos de solución. La metodología que se puede emplear para recopilar la información es la siguiente:

1. Formular el Problema: se sabe que existe, hay que acotar el alcance.
2. Seleccionar al grupo al que se convocará para obtener más respuestas.
3. Hacer una ronda de preguntas básicas que se someterán a discusión.
4. Aplicar a la mayoría del grupo un cuestionario para complementar la

problemática detectada en las etapas anteriores.

5. Identificar los problemas y probables soluciones.
6. Identificar la priorización de solución.
7. Emitir un informe con la evaluación de los resultados. Ese informe de resultados se convertirá en el punto de partida para el proceso de diseño de la PMO.

Estas prácticas brindan un enfoque para poder establecer la propuesta para una guía de implementación para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago.

Para que una PMO exista inicialmente, debe enfocarse en pocas metas clave, con el tiempo, se podrá agregar otras metas, con esto se crea una línea base para incrementar áreas de enfoque adicionales.

Así también, para poder elegir el modelo adecuado de la PMO, se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de la organización en cuanto a la administración de proyectos, y un aspecto fundamental para que esta se mantenga exitosa en el tiempo, radica en que se debe diseñar un modelo de madurez propio para donde se va realizar la implementación.

Una PMO viene a ser un concentrador de comunicaciones, en donde se define, la información necesaria para quién y cuándo, creación de reportes simples y eficientes, así como mecanismos que permitan integrar la información, validación constante para mejorar datos reportados, demostración continua del valor de la información tanto de emisores como de los destinatarios y un tema muy importante mantener los cambios de necesidades de información durante el desarrollo del proyecto.

Por otro lado, habrá factores que tiendan a restringir esta implementación, empezando por la resistencia al cambio organizacional, sensación de pérdida de poder, falta de patrocinio del nivel directivo, poca atención a la comunicación durante el proceso.

Una PMO debe funcionar como un catalizador, estableciendo lazos internos y

transformando el flujo de información disperso, en conocimiento organizacional, esta oficina, debe ser implementada para facilitar y no para complicar las acciones de los gerentes de proyectos, es en este sentido, que debería ser la encargada de la custodia de la metodología, pero no tener una dependencia excesiva de ella, evitando el papel de simple auditora.

Para facilitar la aplicación de la metodología más adecuada para ejecutar esta implementación, es primordial contar con estándares enfocados a proyectos, lo que se podrá especificar en el siguiente acápite.

2.10 Estándares enfocados a proyectos

En esta sección, podremos analizar, que estándares se aplican a la gestión de proyectos, en vista que normalmente se prepara un plan detallado acorde con estándares mundialmente aceptados, como en el caso del PMBOK del PMI.

Es así que no se genera normalmente un plan de comunicaciones, ni se le presta atención a la construcción de equipos de trabajo de alto desempeño en la gerencia de proyectos. La gerencia de riesgos viene a ser totalmente inexistente. El liderazgo es limitado y existe, sin ningún rigor, en algunos de los Coordinadores de Proyectos, como algo innato de algunos individuos.

Las organizaciones, de acuerdo al volumen de trabajo por operaciones o por proyectos, estarán orientadas a operaciones y/o proyectos, de aquí que es importante que cada organización identifique cuál es su orientación a efectos de desarrollar sistemas y gestionar los riesgos.

2.10.1 Guías y métodos para la gestión de proyectos

Existe un gran desarrollo sobre Gestión de Proyectos, siendo los estándares de reconocimiento internacional los siguientes: PMBOK, PRINCE2, ICB3.0 entre otros. Éstos han sido parte fundamental de la Norma Internacional ISO 21500 Guía de Project Management.

Luego de la aplicación de la ISO 21500 de Gestión de Proyectos, al existir un acuerdo internacional sobre principios y directrices en la Gestión de Proyectos, se ha globalizado esta norma a nivel organizacional, y así tener un manejo profesional para administrar proyectos.

En la norma internacional ISO 21500 de Gestión de Proyectos, se da especial relevancia a la preparación y aprendizaje dirigido a profesionales en la Gestión de Proyectos, con el propósito de obtener las certificaciones profesionales reconocidas internacionalmente sobre conocimiento de la Guía PMBOK.

Al aplicar los principios y directrices de la ISO 21500, los resultados de la Gestión de Proyectos que se obtienen son mejoras en la calidad del producto y/o servicio, y así lograr una mayor satisfacción del usuario o cliente.

De esta manera, la gestión eficiente de los proyectos reflejará su sostenibilidad, gestión que permite la optimización de recursos económicos y a su vez haciéndose más competitivos en el mercado, para finalmente lograr mayor eficacia y efectividad de los resultados esperados.



Figura 15-2. Estándares internacionales y nacionales.

Fuente: (KERZNER, 2022).

2.10.2 Características y Concepto de ISO 21500 vs. PMBOK V5

En la figura 14 y 15, se analiza las características de los métodos en Gestión de Proyectos como son: la ISO 21500 y PMBOK V5. El primero es considerado una norma creada en el 2006, no existe una diferencia clara entre portafolio y programa, posee la aplicación de gobierno de proyectos y creación de valor, tiene ciclo de vida de proyecto, pero no de producto. Respecto a roles en la gerencia de proyectos, tiene competencias generales del personal del proyecto, maneja como restricciones de proyecto: alcance, tiempo, costo, calidad y recursos.

No contiene fases del proyecto, menciona de manera general la incidencia de cultura y estructura organizacional, activos de procesos y factores ambientales. Los grupos de procesos son: Iniciación, planificación, implementación, control y cierre. Posee un total de 39 procesos, no tiene técnicas ni herramientas en estos procesos, y no describen las entradas y salidas de los mismos.

Por otro lado, el PMBOK V5 fue creado a finales de 1990, es considerado un marco de referencia de buenas prácticas. Maneja detalladamente la alineación, estratégica, portafolio, programa y proyecto. Aplica el gobierno de proyecto y la creación de valor. Tiene ciclo de vida de proyecto y producto. Contiene los roles de gerente, equipo, patrocinador y gerentes funcionales del proyecto. Como restricciones tiene: Alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo.

Divide al proyecto en fases, trata de manera detallada la incidencia de cultura y estructura organizacional, activos de procesos y factores ambientales. Los grupos de procesos son: Iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre de fase o proyecto.

Tiene o se maneja con áreas de conocimiento, posee 47 procesos, utiliza técnicas y herramientas, y describe ampliamente las entradas y salidas de los mismos.

| CARACTERÍSTICA / CONCEPTO | ISO 21500 | PMBOK V5 |
|---|---|--|
| Tipo | Norma | Marco de Referencia de Buenas Prácticas |
| Año de Inicio | 2006 | Finales de la década de 1990 's |
| Alineación Estratégica, Portafolio, Programa y Proyecto | SI (aunque la diferencia entre Portafolio y Programa NO es muy clara) | SI (más detallado) |
| Gobierno de Proyectos y Creación de Valor | SI | SI |
| Ciclo de vida de proyecto y Producto | Solamente ciclo de vida de proyecto | Ambos |
| Roles en la Gerencia de proyecto | Competencias Generales del Personal del proyecto | Rol del Gerente del Proyecto, Equipo del proyecto, Patrocinador, Gerentes funcionales. |
| Restricciones del proyecto | Alcance, Tiempo, Costo, Calidad y Recursos | Adicionalmente Riesgo |

Figura 16-2. Características y concepto de ISO 21500 vs. PMBOK V%.

Fuente: (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2023).

| CARACTERÍSTICA / CONCEPTO | ISO 21500 | PMBOK V5 |
|--|---|---|
| Fases del Proyecto | NO | SI ampliamente |
| Incidencia de los Elementos Organizacionales en la Gerencia de Proyectos | Menciona tangencialmente incidencia de Cultura y Estructura Organizacional, Activos de Proceso y factores Ambientales (3.5 y 3.6) | Trata de manera detallada la incidencia de Cultura y Estructura Organizacional, Activos de Proceso y factores Ambientales |
| Grupos de Procesos | Iniciación, Planificación, Implementación, Control y Cierre | Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y Cierre de fase o Proyecto |
| Áreas de Conocimiento | Temas (Subjects) | Áreas (Knowledge Areas) |
| Número de Procesos | 39 | 47 |
| Técnicas y herramientas en los Procesos | NO | SI |
| Descripción de Entradas y Salidas en los Procesos | NO, solamente el nombre | SI ampliamente |

Figura 17-2. Características y Concepto de ISO 21500 vs. PMBOK

Fuente: (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2023).

2.10.3 Temas y áreas en ISO 21500 vs. PMBOK V5

| TEMAS DE ISO 21500 | AREAS PMBOK V5 |
|--------------------|------------------|
| Integración | Integración |
| Interesados | Interesados |
| Alcance | Alcance |
| Recursos | Recursos Humanos |
| Tiempo | Tiempo |
| Costo | Costo |
| Riesgo | Riesgo |
| Calidad | Calidad |
| Adquisición | Adquisición |
| Comunicación | Comunicación |

Figura 18-2. Temas y áreas en ISO 21500 vs. PMBOK V5

Fuente: (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2023).

Al realizar la analogía con la ISO 21500 PM, se adquiere, completamente o actualiza los conocimientos y buenas prácticas sobre la Gestión de Proyectos, que solo aporta mejoras para ganar y nada que perder, en especial en estructuras con una cierta cultura organizativa. Para obtener un manejo integral de los proyectos, se recomienda implantar las normas ISO 9001, 14001 y 18001. Además, la norma ISO 31000 de Gestión de Riesgos, es un estándar muy importante para la apropiada toma de decisiones.

CAPÍTULO III

3.METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Antecedentes de investigación

La investigación tiene un enfoque de tipo mixto, tomando en cuenta que se orienta cualitativamente para definir métodos de recopilación, análisis y descripción de la información obtenida en la indagación del caso a investigar, permitiendo de esta manera dar respuesta a la problemática propuesta anteriormente, en relación a la necesidad de creación de la dirección de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago.

En el estudio también se ejecuta el enfoque Cuantitativo para analizar los resultados numéricos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados, trabajadores, autoridades y población en general del cantón, representando los resultados de manera estadística acompañados por gráficos que detallen el resultado y su interpretación que hace énfasis en el modelo de gestión planteada.

3.2 Nivel de investigación

3.2.1 Nivel Exploratorio

El presente estudio tiene como meta dar una visión general de la realidad que viven, la Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial y se realizará un diagnóstico inicial de la información proporcionada por el GAD Municipal del cantón Santiago y del estatuto vigente desde el 2020, según resolución administrativa, No. 012-A-GADMCS-2020 orgánico-funcional por procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago. Además de la aplicación de encuestas y entrevistas al personal de la institución y a la población en general.

3.2.2 Nivel Descriptivo

Después de obtener la información en el nivel exploratorio se debe analizar y generar resultados que arrojen conclusiones, por lo tanto, se determina que el estudio está compuesto también por un nivel de investigación descriptivo y se realizara la descripción de la problemática de la institución, en base a su direccionamiento estratégico y su estructura orgánica.

3.3 Diseño de investigación

3.3.1 No experimental

El estudio realizado no es experimental, debido a que se va a evaluar la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago con la aplicación y funcionamiento del orgánico-funcional por procesos, para lo cual se realizara entrevistas y entrevistas al personal que labora en el GADMCS, las mismas que permitan recopilar, analizar y explicar información para la ejecución de la investigación y la elaboración de la línea base del proyecto de creación.

3.4 Tipo de estudio

3.4.1 Documental

Según Baena. G. (2017), manifiesta que “la información documental es obtenida por: Bibliográficas, hemerográficas, de archivo, estadísticas, iconográficas, videográficas y audio gráficas datos oficiales, índices nacionales e internacionales”. (pág. 65)

Para llevar a cabo el trabajo de investigación se utiliza como método de estudio al análisis documental, mismo que permite recopilar información, la constitución del Ecuador, el Código Orgánico de Ordenamiento territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), la resolución Administrativa No. 012-A-GADMCS-2020 orgánico-funcional, Leyes, ordenanzas y etc., vigentes que permitan construir el marco teórico y que fundamentan esta investigación.

3.4.2 De Campo

El estudio de campo está sujeto de herramientas de investigación, dichos parámetros tienen como fin encontrar motivos que expliquen las causas que han dado origen a la problemática, es decir localizar el o los motivos porque los tramites efectuados en la Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial del GADM del cantón Santiago, específicamente en el sub proceso de ordenamiento territorial y gestión de proyectos , tienen actualmente muchas demoras e inconvenientes con la ciudadanía del cantón, estos datos que arroje la investigación se someterán a validación con el objetivo que arrojen resultados reales y coherentes.

3.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.5.1 Población

La población tomada para esta investigación, está constituida por 9295 habitantes según el Instituto de estadísticas y censos (INEC 2010) en la actualidad al 2023 se realizó una proyección en línea recta obteniendo los siguientes datos:

Tabla 1-3: Proyección de la población. Método de línea recta

| | Años | Factor de actualización | Proyección | |
|----|------|-------------------------|------------|------|
| 0 | 2010 | 1 | 9295 | Hab. |
| 1 | 2011 | 1,015400 | 9438 | Hab. |
| 2 | 2012 | 1,031037 | 9583 | Hab. |
| 3 | 2013 | 1,046915 | 9731 | Hab. |
| 4 | 2014 | 1,063038 | 9881 | Hab. |
| 5 | 2015 | 1,079408 | 10033 | Hab. |
| 6 | 2016 | 1,096031 | 10188 | Hab. |
| 7 | 2017 | 1,112910 | 10345 | Hab. |
| 8 | 2018 | 1,130049 | 10504 | Hab. |
| 9 | 2019 | 1,147452 | 10666 | Hab. |
| 10 | 2020 | 1,165123 | 10830 | Hab. |
| 11 | 2021 | 1,183065 | 10997 | Hab. |
| 12 | 2022 | 1,201285 | 11166 | Hab. |
| 13 | 2023 | 1,219784 | 11338 | Hab. |

Fuente: PDOT del GADM de Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Según Pineda (1994) manifiesta que población es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros" (Pineda, 1994).

Además de acuerdo al oficio. No. 2335-2022 la dirección administrativa del GADM del cantón Santiago certifica que en el sub proceso de Gestión de planificación y ordenamiento territorial existen 18 funcionarios entre trabajadores y empleados, además de 12 servidores con rangos de autoridad (Alcalde, Vicealcalde, Concejales y jefes departamentales).

3.5.2 Muestra

Baena G. (2017) en su libro “Metodología de la investigación” 3ª edición que: El muestreo es un procedimiento por el cual algunos miembros de una población — personas o cosas—, se seleccionan como representativos de la población completa. La principal ventaja del muestreo es que nos capacita para conocer algo acerca de una gran población con un costo bajo, razonable y con mayor rapidez comparada con una enumeración completa de la población como sería el censo. (pág. 84)

En relación a la muestra de la ciudadanía se ha tomado la formula con población finita obteniendo los siguientes datos.

La muestra a determinarse se realizó utilizando la siguiente fórmula:

n = tamaño de la muestra.

N = total de la población (11338 habitantes del Cantón Santiago).

O = desviación estándar de la población, cuando no se tiene un valor se utiliza 0,5.

z = nivel de confianza 80% =1.80.

he = límite aceptable de error se utilizará 9% 0,09.

$$n = \frac{N * o^2 * z^2}{(N - 1)e^2 + o^2z^2}$$
$$n = \frac{225741 * 0.25 * 3.24}{225741(0.0081) + (0.25)(3.24)}$$
$$n = \frac{225741(0.81)}{(14134) + (0.0081)(0.81)}$$
$$n = \frac{203283,27}{(2032,83) + (0.81)}$$
$$n = 380 \text{ Encuestas.}$$

Una vez aplicada la fórmula se ha determinado que se procederá a la aplicación de un total de 380 encuestas para determinar las necesidades del proyecto. Para el caso de los funcionarios municipales y las autoridades se ha tomado como universo los 20 funcionarios que trabajan en el GADM del cantón Santiago y se aplicado una encuesta a la totalidad de la población.

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1 Métodos

3.6.1.1 Deductivo

Se utiliza el método deductivo con el fin de determinar relación entre conceptos, definiciones, análisis y demás información bibliográfica relacionada con el estudio comparativo para determinar la facticidad técnica, económica, administrativa - financiera, y legal de crear un sub proceso independiente para la unidad de proyectos del GADM del cantón Santiago.

3.6.1.2 Inductivo

El método inductivo se toma en consideración dentro de la investigación para determinar conclusiones generales de la información obtenida, es decir si el proyecto de creación es factible.

3.6.1.3 Analítico

Se realiza análisis de los datos de la información, dando como resultado conclusiones y si el caso lo amerita recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficiencia administrativa y financiera del GADM del cantón Santiago.

3.6.1.4 Sintético

Como proceso de generar resultados, se tomará en cuenta a la información relevante que se obtenga logrando de esta manera cubrir el cumplimiento de los objetivos planteados en este estudio.

3.6.1.5 Estadístico

La base de datos de donde se toma la información población para establecer un muestreo y la aplicación de modelos matemáticos que contribuyan a determinar la factibilidad del proyecto de creación de la unidad de proyectos para el GADM del cantón Santiago.

3.6.2 Técnicas e Instrumentos

En la investigación se plantea las siguientes técnicas e instrumentos que ayudan al levantamiento de la información de la línea base del proyecto:

Tabla 2-3: Técnicas e instrumentos de investigación usados en la ejecución de la investigación

| Técnicas | Instrumentos |
|----------|--|
| Encuesta | <p>Cuestionario:</p> <p>Como herramienta de recolección de datos se usarán los cuestionarios compuestos por preguntas cerradas, mismos que serán aplicados a la población del cantón Santiago, y a los funcionarios municipales.</p> <p>Las encuestas se realizaran mediante la creación de cuestionarios en Google Formularios en el siguiente link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLZdP83wGIlg-yHZqHaR8dD53pq-GtzvE7gzGHhVWDWtl6cg/viewform https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLZdP83wGIlg-yHZqHaR8dD53pq-GHTAS//43554/FRDTtl6cg/viewform</p> <p>Se aplicará una encuesta a los empleados con 16 preguntas abiertas y cerradas que contribuyan a la determinación de la factibilidad del estudio, además otro formulario con 24 preguntas dirigido a la población del cantón Santiago. Las mismas que posteriormente serán tabuladas en Microsoft Excel. Y el programa SPSS en interpretadas para determinar la factibilidad del estudio.</p> |

Fuente: Estudio para la creación de la Unidad de Gestión de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del Cantón Santiago, 2023.

Elaborado por: Narano, Byron, 2023.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis situacional del GAD Municipal del Cantón Santiago

4.1.1 Generalidades

Nombre del GAD: GAD Municipal del cantón Santiago.

Fecha de creación del cantón: 01 de enero de 1943

Población total: a 2023 hay 11.338 habitantes

Extensión 1.981,3 Km².

Símbolos:

Bandera



Escudo



Figura 1-4. Símbolos del cantón Santiago.

Fuente: (GAD MUNICIPAL DE SANTIAGO, 2023).

Límites: Limita al Norte con los cantones de Sucia y Logroño, al Sur con el cantón Limón Andanza, al Este con la frontera internacional con el Perú y al Oeste por las provincias de Cañar y Azuay. Rango altitudinal 470msnm (GADMSANTIAGO, 2014)

Santiago, es un cantón ubicado en la región oriente de la provincia de Morona Santiago. A unas pocas horas de Cuenca, provincia del Azuay, tiene un clima tropical húmedo, y está situado en una zona con abundante flora y fauna, recursos hídricos, minerales, y con una cultura nativa conocida como los shuar, presente también en Sucua, Macas y Logroño (GADMSANTIAGO, 2014).

En la zona coexisten la nacionalidad shuar y los colonos, su descendencia (la mayoría de la población adulta mayor, es proveniente de la provincia del Azuay, que

hace unos 50 a 60 años empezaron a poblar la región), la convivencia es armónica sin llegar a ser muy frecuente la mezcla de estas dos culturas, siendo la etnia shuar la que no habría sufrido mezcla durante la colonización española, por encontrarse en una región muy remota hasta estos días. Las tradiciones que lleva la población de Méndez, son traídas desde la provincia del Azuay, a la vez que su alimentación se acopló en cuanto a los productos del oriente y a los de la costa; en cuanto a su agricultura, el banano o plátano, es cultivado comúnmente, ya que se adapta muy bien a estas tierras, sin que se pierda el rasgo de la comida serrana ecuatoriana, como el mote, por ejemplo, consumido en su mayor parte por las personas adultas. (GADMSANTIAGO, 2014)

Méndez, posee una exuberante biodiversidad, con bosques primarios, ríos en estado natural, y paisajes vegetales que contrastan con la pequeña civilización que se abre camino en ese paraje. En cuanto a las comunidades shuar, estas se encuentran muy cercanas a Méndez (población 10% shuar y 90% mestiza), como Nungande, la más cercana en la región, ya no se puede ver nativos Shuar con la vestimenta o tradiciones ancestrales ya que se ha sufrido una aculturación occidental, por lo que a la vez se ve perdida la identidad, simultáneamente su aspecto es reconocible ya que en ellos se pueden apreciar rasgos asiáticos (como los ojos pequeños y cerrados) tez morena, y estatura mediana. (GADMSANTIAGO, 2014)

Se cree que el Estado debe implementar un sistema de promoción de turismo en la región, para que, de esta manera, este sitio paradisíaco, sea reconocido mundialmente. Tanto por su gastronomía, etnografía, historia y biología. Hace falta la infraestructura turística necesaria, como para motivar los atractivos que posee este cantón amazónico, así como catastros, proyectos, capacitación en la población para conservar su identidad y mantener el lugar, siendo una obligación que debe ser llevada a cabo por el Gobiernos Autónomo Descentralizado, esto contribuirá al desarrollo de un turismo sustentable y digno de satisfacer las necesidades de ocio y recreación del mercado Nacional, Europeo y Norteamericano. (GADMSANTIAGO, 2014)

4.1.2 Ubicación

El Cantón Santiago se encuentra ubicado en el centro geográfico de la Provincia de Morona Santiago, en el valle del río Upano; a 2°40' latitud Sur y 78° 17' longitud Oeste.



Figura 2-4. Ubicación geográfica del cantón Santiago.

Fuente: (GAD MUNICIPAL DE SANTIAGO, 2023).

Límites: al norte con los cantones de Sucúa y Logroño, al sur con el cantón Limón Indanza, al este con los cantones Logroño y Tiwintza y al oeste por las provincias de Cañar y Azuay., extensión: 1.981 km² aproximadamente

4.1.3 División administrativa

El cantón Santiago se encuentra dividido en 7 parroquias: 6 rurales y 1 urbana

- Méndez (parroquia urbana)
- Copal
- Chupianza
- San Luis del Acho
- San Francisco de Chinimbimi
- Patuca
- Tayuza.

4.2 resultados de las encuestas y análisis de la información

Par la obtención de los resultados se la investigación, se debe indicar que se ha realizado un análisis en base a la encuestar realizadas al personal del GADM del cantón Santiago, durante el mes de noviembre del 2022 obteniendo los siguientes resultados:

4.2.1 Análisis presupuestario de la oficina de Proyectos del GADM del cantón Santiago

Tabla 1.4: Análisis de ejecución presupuestaria 2021

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|------------|
| Presupuestado | 7454616,35 | 1 | 100% |
| Ejecutado | 5964388,08 | 0,80009323 | 80% |
| No ejecutado | 1490228,27 | 0,19990677 | 20% |
| Total | 7454616,35 | 1 | 100% |

Fuente: ESIGEF del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Tabla 2.4: Análisis de ejecución presupuestaria 2020

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|------------|
| Presupuestado | 6516209,86 | 1 | 100% |
| Ejecutado | 5470271,47 | 0,83948669 | 84% |
| No ejecutado | 1045938,39 | 0,16051331 | 16% |
| Total | 6516209,86 | 1 | 100% |

Fuente: ESIGEF del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Tabla 3.4: Análisis de ejecución presupuestaria 2019.

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|------------|
| Presupuestado | 5837900,9 | 1 | 100% |
| Ejecutado | 4928474,5 | 0,84422031 | 84% |
| No ejecutado | 909426,4 | 0,15577969 | 16% |
| Total | 5837900,9 | 1 | 100% |

Fuente: ESIGEF del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

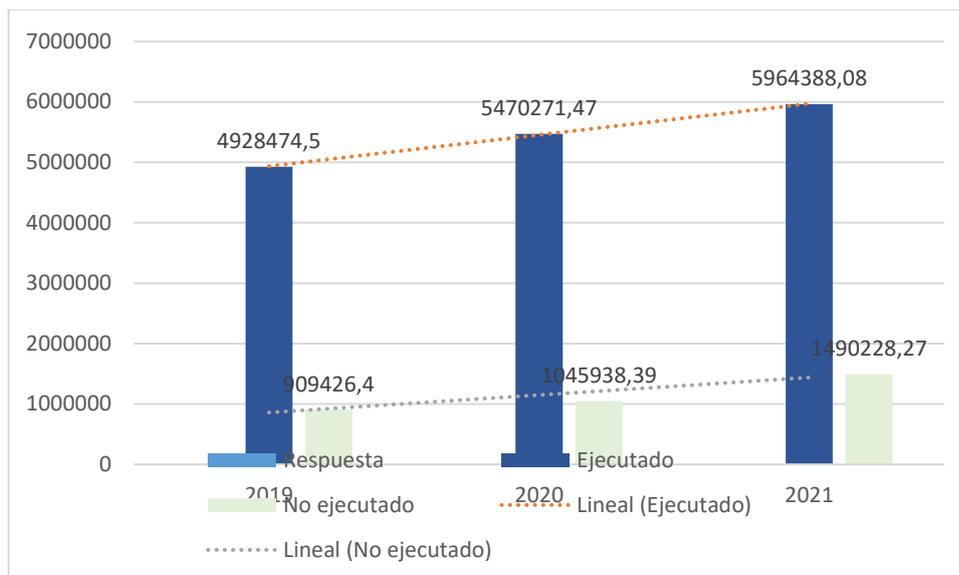


Gráfico 1-4. Evolución presupuestaria de la Unidad de proyectos.

Realizado por: Naranjo, Byron, 2023.

En base al análisis realizado se puede observar que en el año 2019 no se han ejecutado \$909.426,90 dólares americanos que corresponde a un 16% del total del presupuesto asignado a la unidad de proyectos, en el año 2020, no se han ejecutado \$1.045.938,39 dólares americanos que corresponde a un 16,45% y en el año 2021 no se han ejecutado \$1.490.228,27 dólares americanos que corresponde a un 20%, en base a estas tablas e ilustración se puede asumir que la falta de personal ha impedido tener una adecuada ejecución presupuestaria, en razón que los tres técnicos de proyectos no se abastecen para la realización de los tramites en razón que se encuentra realizando funciones y actividades de otros departamentos, finalmente se puede determinar que \$3.445.593 Dólares Americanos se han devuelto al estado Ecuatoriano en los últimos tres años, lo que ha impedido que la población del Cantón Santiago, pueda tener un mejor desarrollo.

4.2.2 Análisis de la oficina de Proyectos del GADM del cantón Santiago

Para la realización de este acápite se realizó en base a la encuesta aplicada los empleados y trabajadores del GADM del cantón Santiago, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 4.4: ¿Usted trabaja en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago?

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|------------|
| SI | 17 | 0,80952381 | 81% |
| NO | 4 | 0,19047619 | 19% |
| Total | 21 | 1 | 100% |

Fuente: ESIGEF del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Tabla 5.4: ¿Usted conoce el estatuto orgánico funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago?

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|-----------|------------|-------------|------------|
| SI | 11 | 0,523809524 | 52% |
| NO | 10 | 0,476190476 | 48% |
| Total | 21 | 1 | 100% |

Fuente: ESIGEF del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Tabla 6.4: ¿Usted conoce la resolución administrativa 012-A-GADMCS-2020 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago?

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|-----------|------------|-------------|------------|
| SI | 8 | 0,380952381 | 38% |
| NO | 13 | 0,619047619 | 62% |
| Total | 21 | 1 | 100% |

Fuente: Encuesta del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Tabla 7.4: Si su respuesta es afirmativa, ¿a qué se refiere la resolución administrativa 012-A-GADMCS-2020 del GADMMSM?

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|------------|
| Estatuto GADM Santiago | 5 | 0,625 | 63% |
| No responde | 3 | 0,375 | 38% |
| Total | 8 | 1 | 100% |

Fuente: Encuesta del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Como podemos observar en las tablas anteriores los empleados, trabajadores y directivos no conocen en un 48% el orgánico funcional de del GADMCS, además la resolución administrativa 012_A_GADMCS_2020 también es desconocida por un 62%, y apenas 5 encuestados conocen el estatuto por lo cual se puede interpretar que el personal municipal no conoce sus funciones con claridad y no se encuentra documentado las actividades a realizarse diariamente por el personal municipal.

Tabla 8.4: ¿Usted conoce la misión institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago?

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|-----------|------------|-------------|------------|
| SI | 15 | 0,714285714 | 71% |
| NO | 6 | 0,285714286 | 29% |
| Total | 21 | 1 | 100% |

Fuente: Encuesta al personal del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Tabla 9.4: Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es la Misión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago?

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|------------|
| Conoce la misión | 12 | 0,8 | 80% |
| No conoce la misión | 3 | 0,2 | 20% |
| Total | 15 | 1 | 100% |

Fuente: Encuesta al personal del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Tabla 10.4: ¿Usted conoce la visión institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago?

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|-----------|------------|-------------|------------|
| SI | 12 | 0,571428571 | 57% |
| NO | 9 | 0,428571429 | 43% |
| Total | 21 | 1 | 100% |

Fuente: Encuesta al personal del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Tabla 11.4: Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es la visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago?

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|---------------------|------------|-------------|------------|
| Conoce la Visión | 8 | 0,666666667 | 67% |
| No conoce la Visión | 4 | 0,333333333 | 33% |
| Total | 12 | 1 | 100% |

Fuente: Encuesta al personal del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Al encuestar a la población de la población encuestada apenas 6 personas que corresponde al 30% saben cuál es la misión y 8 personas que corresponde al 40% conocen la Visión de la unidad de proyectos del GADM del cantón Santiago, por lo cual no se determina el sentido de pertinencia y empoderamiento de sus empleados y trabajadores además que no conocen la razón de ser de la unidad de proyectos.

Tabla 12.4: De acuerdo con la estructura orgánica por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago, ¿la unidad donde Usted desempeña sus funciones se encuentra en...?

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|-------------|------------|
| Procesos Gobernantes | 4 | 0,19047619 | 19% |
| Procesos Habilitantes | 6 | 0,285714286 | 29% |
| Procesos Agregadores de valor | 7 | 0,333333333 | 33% |
| No conozco | 4 | 0,19047619 | 19% |
| Total | 21 | 1 | 100% |

Fuente: Encuesta al personal del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

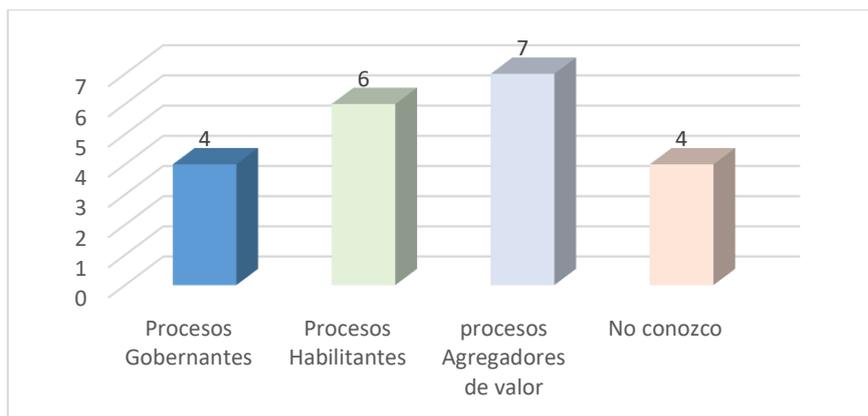


Gráfico 2-4. Procesos de la estructura orgánica del GADMCS.

Realizado por: Naranjo, Byron, 2023.

Tabla 13.4: De acuerdo con la estructura orgánica por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago, ¿Usted conoce cuáles son los niveles de administración?

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|-----------|------------|-------------|------------|
| SI | 12 | 0,571428571 | 57% |
| NO | 9 | 0,428571429 | 43% |
| Total | 21 | 1 | 100% |

Fuente: Encuesta al personal del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Tabla 14.4: Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son los niveles de administración?

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|---|------------|------------|------------|
| Conoce los niveles de Administración | 9 | 0,75 | 75% |
| No conoce los niveles de Administración | 3 | 0,25 | 25% |
| Total | 12 | 1 | 100% |

Fuente: Encuesta al personal del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Tabla 15.4: De acuerdo con la estructura orgánica por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago, ¿Usted conoce cuáles son los niveles de administración?

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|-----------|------------|-------------|------------|
| SI | 12 | 0,571428571 | 57% |
| NO | 9 | 0,428571429 | 43% |
| Total | 21 | 1 | 100% |

Fuente: Encuesta al personal del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

En base a estas preguntas se puede llegar a la conclusión que apenas el 40% de la población encuestada conoce cuales son los niveles de administración y el orden jerárquico, por lo cual no se respeta el nivel de autoridad y existe duplicidad de funciones del personal que labora en la unidad de proyectos del GADMCS.

Tabla 16.4: ¿A su criterio cree usted que sería necesario crear una unidad específica para la gestión de proyectos?

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|------------|
| SI | 17 | 0,80952381 | 81% |
| NO | 4 | 0,19047619 | 19% |

Fuente: Encuesta al personal del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Tabla 17.4: ¿A su criterio cree usted que sería necesario crear una unidad específica para la gestión de proyectos? ¿Por qué?

| Respuesta | Tabulación | Coficiente | Porcentaje |
|--|------------|-------------|------------|
| Descentralización | 8 | 0,380952381 | 38% |
| Mejora en los procesos administrativos | 3 | 0,142857143 | 14% |
| Disminución de tiempos | 6 | 0,285714286 | 29% |
| no es necesario la creación | 4 | 0,19047619 | 19% |
| Total | 21 | 1 | 100% |

Fuente: Encuesta al personal del GADM Santiago, (2023).

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

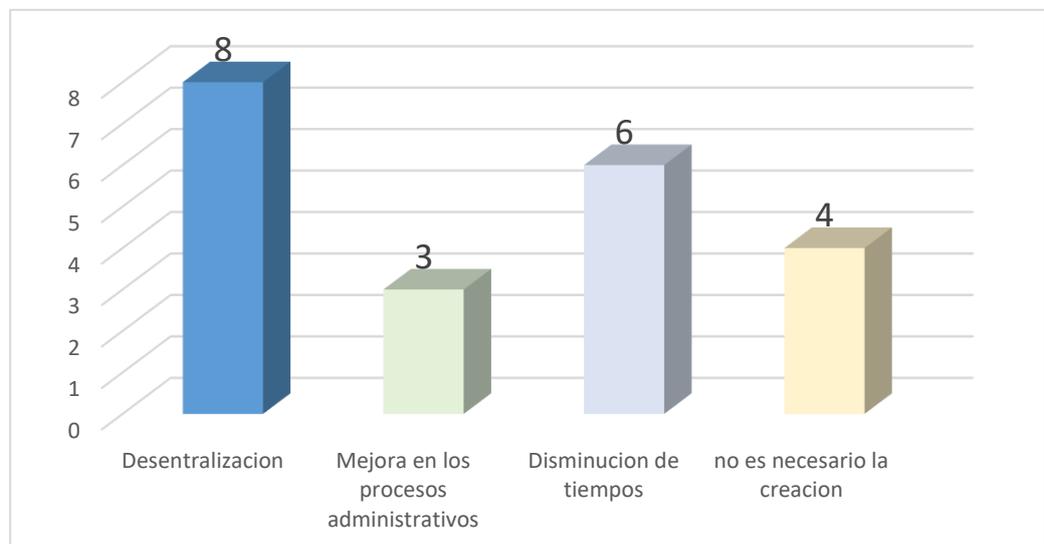


Gráfico 3-4. Por qué crear la Dirección de proyectos del GADMCS.

Realizado por: Naranjo, Byron, 2023.

En base a las encuestas realizadas el 81% de la población encuestada manifiesta que si está de acuerdo con la creación de la unidad de proyectos principalmente en un 38% por la descentralización de funciones y operatividad de la Unidad, el 29% también está de acuerdo en razón que creen que existirá una reducción de tempos en los tramites, el 14% en cambio menciona que existirá una mejora en los procesos administrativos, en cambio el 19% no está de acuerdo a la desconcentración y la creación de una nueva dependencia municipal.

4.2.3 Análisis de la estructura orgánica de la oficina de Proyectos del GADM del cantón Santiago y comparación con las causas de las demoras en los proyectos

En este sentido la resolución administrativa 012_A_GADMCS_2020 norma la estructura orgánica funcional de la oficina de proyectos y se define el mapa institucional de los Macro Procesos.



Figura 3-4: Macroprocesos del GADMCS.

Fuente: (ORGÁNICO FUNCIONAL DEL GAD MUNICIPAL DE SANTIAGO, 2020).

Además, se establece una estructura por procesos y sub procesos que norman las actividades del GADM del cantón Santiago.

ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO

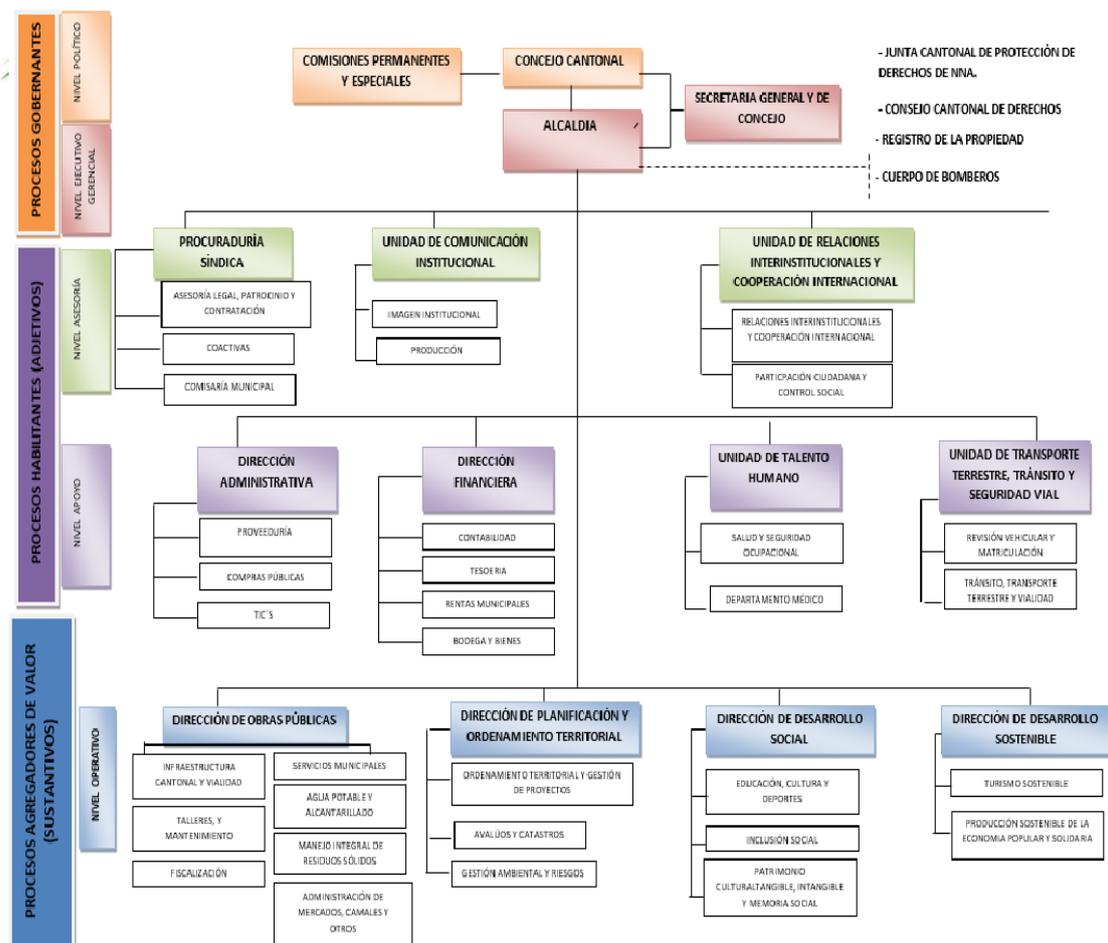


Figura 4-4. Macroprocesos del GADMCS

Fuente: (ORGÁNICO FUNCIONAL DEL GAD MUNICIPAL DE SANTIAGO, 2020).

Se establece los niveles de la administración cantonal, 1. Nivel político, Nivel asesor, Nivel de apoyo, Nivel sustantivo (operativo) con las siguientes características

1. Nivel Político y Directivo. Este nivel, conocido como: gobernante, estratégico, de dirección, regulación o de gerenciamiento, constituye la jerarquía máxima de dirección, responsable de legislar, formular y emitir las políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la entidad gubernativa; y, está constituido por las funciones de:

- a. De legislación, normatividad y fiscalización;

- b. De ejecución y administración; y,
- c. De participación ciudadana y control social.

2. Nivel Asesor. - Corresponde a este nivel prestar asistencia técnica y asesoría a todos los niveles de la organización, ejecutando sus atribuciones; formulando las sugerencias y recomendaciones necesarias con la finalidad de contribuir a la adecuada toma de decisiones y funcionamiento de todos los niveles del GAD Municipal del cantón Santiago. El nivel Asesor está comprendido por las gestiones de: Procuraduría Síndica, Comunicación Institucional y Relaciones Interinstitucionales y Cooperación Internacional, sin perjuicio de otras, que así lo resuelva el Alcalde o Alcaldesa.
3. Nivel de Apoyo. - Es el responsable de asegurar a todos los niveles de la organización, los recursos humanos, técnicos, financieros, materiales y tecnológicos para el adecuado cumplimiento de los fines, facultades, funciones y competencias.
4. Nivel Operativo (Sustantivo). - Le compete a la ejecución de las políticas institucionales, planes, programas, proyectos, resoluciones a través de sus órganos competentes y la prestación de los servicios a la comunidad. El nivel operativo lo integran dentro de la administración ejecutiva del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago las Unidades que integran cada una de las gestiones de: Obras Públicas, Planificación y Ordenamiento Territorial, Desarrollo Social y Desarrollo Sostenible

Continuando con el análisis, la oficina de proyectos ha realizado 19 proyectos durante el año 2022 de los cuales en la siguiente tabla adjunta se presenta algunas causas por las cuales los proyectos no se han desarrollado con normalidad o presentan alguna incidencia.

Tabla 18-4: Causas del deficiente control en la entrega de cada proyecto

| Causas del deficiente control en la entrega de cada proyecto | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|------------|------------|
| Inadecuada estimación del tiempo de entrega del proyecto | 17 | 11% |
| No existe un análisis correcto de las necesidades y el alcance del proyecto | 14 | 9% |
| Falta de una planeación durante la elaboración del proyecto | 12 | 8% |
| No existen revisiones periódicas del avance antes de la entrega final | 19 | 12% |
| Falta de coordinación entre las áreas y las personas involucradas | 18 | 11% |
| Sobrecarga de trabajo | 18 | 11% |
| Presión por los tiempos de entrega del proyecto | 5 | 3% |
| Insuficiente tiempo dedicado a la ejecución del proyecto | 14 | 9% |
| Falta de mantenimiento de los equipos | 2 | 1% |
| Saturación de la red | 7 | 4% |
| Falta de incentivos | 18 | 11% |
| Falta de capacitación con contenidos inadecuados | 12 | 8% |
| Falta de manuales | 4 | 3% |
| TOTAL | 160 | 100% |

Fuente: Encuesta al personal del GADM Santiago, 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

4.2.4 Análisis de procesos de la oficina de Proyectos del GADM del cantón Santiago

Para realizar la evaluación del proceso se ha considerado los 14 procesos agregadores de valor que realiza la oficina de proyectos, de donde se desprende una lista de actividades que deben cumplirse para lograr la inclusión del proyecto en el Plan Anual de Inversión (PAI) institucional, se estimará el tiempo de duración y se le asignará un criterio para determinar la complejidad de estas. Las actividades a desarrollarse son las siguientes.

Proceso 1 proyecto en el Plan Anual de Inversión (PAI) institucional

1. Requerimiento de inversión y delega la elaboración del proyecto. Esta actividad la realiza el jefe de la unidad, consiste en revisar el requerimiento remitido por la unidad solicitante, analizar la pertinencia y factibilidad de ejecutar este proyecto en el Ministerio, posteriormente delega al

técnico del área de inversión inicie la elaboración del proyecto.

2. Analiza información remitida en el requerimiento para la elaboración del proyecto. Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en analizar la información disponible para tener conocimiento del tema y en base a esto poder ir formulando el proyecto.

Solicita información adicional para elaborar el proyecto cuando se requiera. Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en solicitar información (informes, matrices, cronogramas de actividades y presupuesto a ejecutar, etc.) a las unidades ejecutoras del proyecto cuando se lo requiera para poder continuar formulando el proyecto.

3. Levanta información mediante reuniones de trabajo convocadas. Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en convocar a los ejecutores de proyectos a reuniones de trabajo para poder revisar información más detenidamente y asegurar que el alcance y objetivos del proyecto sean factibles. Por lo general en estas reuniones se construye la matriz de marco lógico.
4. Elabora documento del proyecto de acuerdo al formato EX:SENPLADES. Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, una vez que ha levantado toda la información necesaria en las reuniones de trabajo ya puede elaborar el primer borrador del proyecto de acuerdo al formato requerido por EX-SENPLADES.
5. Solicita revisión y aprobación del contenido a la unidad ejecutora. Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, una vez que ha elaborado el primer borrador del proyecto lo remite a la unidad ejecutora para validación y aprobación, en el caso de que se requieran cambios o modificaciones el técnico de inversión procede a realizarlos de tal manera que la unidad ejecutora esté de acuerdo con el contenido del proyecto, pues una vez aprobado debe ejecutarlo de acuerdo a lo planificado.
6. Ingresar proyecto en el Sistema SIPeIP de EX-SENPLADES. Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, una vez que la unidad ejecutora aprueba el documento del proyecto éste es ingresado en el Sistema

Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP). En este sistema se ingresa toda la información relacionada al proyecto y se genera el CUP (Código Único del Proyecto).

7. Envía proyecto a instituciones rectoras para revisión y aprobación. Esta actividad la realiza la Coordinadora General de Planificación, consiste en enviar el documento del proyecto de manera oficial a los Ministerios Coordinadores o a la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI) dependiendo del caso, para que pueda ser revisado. Los proyectos que se envían a la SETECI son aquellos que cuentan con un financiamiento externo, este puede ser a través de donaciones o fondos de cooperación no reembolsable.
8. Sustenta observaciones emitidas al proyecto por entidades rectoras. Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, una vez que las entidades rectoras (Ministerios Coordinadores, SETECI, SENPLADES) revisan el documento del proyecto emiten observaciones que deben ser sustentadas con la finalidad de poder continuar con el aval favorable o emisión de dictamen de prioridad.
9. Analiza pertinencia de realizar reformas presupuestarias (inclusión PAI, incrementos, transferencias). Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, una vez que el proyecto cuenta con el dictamen de prioridad asignado por EX-SENPLADES.

Proceso 2 Proyecto con dictamen de la EX-SENPLADES Modificaciones Presupuestarias

1. Inclusión del proyecto en el PAI institucional, ara realizar esta solicitud se elabora un informe justificativo el mismo que es remitido a las instancias pertinentes para aprobación (Ministerios Coordinadores, SETECI, y SENPLADES). Una vez que se cuenta con las aprobaciones respectivas, el trámite pasa al área financiera del MRECI para que pueda gestionarse directamente con el Ministerio de Finanzas quien aprueba e incluye el proyecto a través de la herramienta E-sigef (Sistema de Administración Financiera) en la estructura presupuestaria de la institución

2. Incremento presupuestario, cuando el proyecto es nuevo y cuenta con dictamen de prioridad o cuando el proyecto es de arrastre y constan en el PAI institucional pero no cuentan con presupuesto asignado para financiar su ejecución se debe solicitar un incremento al techo global de inversión asignado a la institución e indicar el proyecto que requiere este incremento.
3. Transferencia presupuestaria. Cuando el proyecto es nuevo y cuenta con dictamen de prioridad o cuando el proyecto es de arrastre y constan en el PAI institucional pero no cuentan con el presupuesto suficiente para ejecutar sus actividades se solicita transferencia de recursos de proyectos que cuentan con suficientes recursos, pero no se encuentran ejecutando las actividades planificadas.
4. También se realizan transferencias de recursos entre instituciones para el caso de proyectos que cuenten con convenios de cooperación interinstitucional. Para realizar esta solicitud se elabora un informe justificativo el cual es remitido a las instancias pertinentes para aprobación (Ministerios Coordinadores, SETECI, y SENPLADES).
5. Una vez que se cuenta con las aprobaciones respectivas, el trámite pasa al área financiera del MRECI para que pueda gestionarse directamente con el Ministerio de Finanzas quien aprueba la transferencia presupuestaria por el monto asignado al proyecto a través de la herramienta E-sigef en la estructura presupuestaria de la institución.

Proceso 3. Elaboración del informe de reformas presupuestarias.

1. Elabora informe justificativo para la solicitud de reformas presupuestarias. Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, una vez que se ha analizado que reforma presupuestaria se debe realizar al proyecto el técnico procede a elaborar un informe justificativo en el que detalla los antecedentes del proyecto se presenta un cronograma presupuestario y se justifica el motivo por el cual se solicita la aprobación de dicha modificación presupuestaria.
2. Remite informe justificativo para la solicitud de reformas presupuestarias. Esta actividad la realiza la Coordinadora General de Planificación, consiste en revisar y enviar el informe justificativo solicitando la reforma presupuestaria

del proyecto de manera oficial a los Ministerios Coordinadores o a la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI) dependiendo del caso, para que pueda ser revisado. Los proyectos que se envían a la SETECI son aquellos que cuentan con un financiamiento externo, este puede ser a través de donaciones o fondos de cooperación no reembolsable.

3. Informa a los ejecutores cuando el proyecto es aprobado para que puedan iniciar ejecución. Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, una vez que el proyecto es aprobado (dictamen o alguna modificación presupuestaria) el técnico informa a la unidad ejecutora de este particular para que pueda continuar la ejecución del proyecto.
4. Realiza seguimiento y monitoreo a la ejecución de los proyectos. Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en ponerse en contacto con la unidad ejecutora del proyecto, específicamente con la persona delegada como líder del proyecto e informarle que mínimamente se estará solicitando información relacionada a los logros y avances del proyecto de manera mensual pues esta debe ser reportada en las herramientas de monitoreo y seguimiento solicitadas por las entidades rectoras. Adicionalmente, se informa que todos los hitos que vayan siendo reportados como cumplidos en el avance del proyecto deben contar con un medio de verificación. Finalmente, se solventa cualquier inquietud que presente el ejecutor sobre el proceso de seguimiento y monitoreo al proyecto.
5. Ingresa información en los sistemas y herramientas de seguimiento: SIPeIP (Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública), GPR (Gobierno Por Resultados), matrices. Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en actualizar la información de acuerdo a la periodicidad requerida en las diferentes herramientas de seguimiento y monitoreo.

- SIPeIP- El técnico del área de inversión solicita a las unidades ejecutoras la información necesaria para alimentar la herramienta y la ingresa en el Sistema de SENPLADES. La información es ingresada únicamente por el técnico o el responsable del área de inversión, SENPLADES no asigna claves a los ejecutores o líderes de proyectos directamente.

- GPR- La Norma Técnica de implementación y operación de la metodología y herramienta de Gobierno Por Resultados de la SNAP (2011) indica que: “los ejecutores o líderes de proyectos son los responsables de: registrar la información, administrar, vigilar, monitorear integralmente el proyecto y actualizar la información periódicamente” (p.20). Por tal motivo, el rol del técnico de inversión en esta herramienta es asegurar que se ingrese o actualice la información oportunamente y realizar control de calidad del contenido ingresado.
 - Matrices- El técnico de inversión llena las matrices con información reportada en las herramientas de seguimiento GPR y SIPEIP, también utiliza informes o comunicaciones remitidas por los ejecutores o líderes de proyecto. En el caso de no contar con información se procede a solicitarla a los ejecutores.
6. Solicita información en los formatos requeridos por las entidades rectoras a los ejecutores de proyectos. Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en armar matrices con la información disponible en las herramientas GPR y SIPEIP, informes y comunicaciones remitidos periódicamente por el ejecutor. En el caso de requerir información adicional se procede a solicitarla a los ejecutores.
 7. Prepara informes institucionales. Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en preparar matrices, informes, y presentaciones sobre los avances o logros alcanzados en los proyectos. La matriz e informe son presentados mensualmente, en ellos se reporta el nivel de ejecución presupuestaria, gráficos, y logros alcanzados en los proyectos con la finalidad de dar cumplimiento al artículo 7 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP). Adicionalmente, las autoridades del MRECI solicitan información relacionada a los proyectos y las matrices e informes sirven de insumo para la presentación de esta información.
 8. Atiende requerimientos de información sobre los proyectos solicitados por las entidades rectoras. Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en elaborar informes, cuadros, llenar matrices, y elaborar presentaciones sobre los avances o logros alcanzados en los proyectos de

acuerdo al formato establecido por las entidades rectoras. Si el técnico cuenta con la información necesaria procede a atender el requerimiento directamente, caso contrario solicita o convoca a reunión a los ejecutores de proyectos para recopilar la información requerida y poder atender el requerimiento.

9. Envía requerimientos de información sobre los proyectos solicitados por las entidades rectoras. Esta actividad la realiza la Coordinadora General de Planificación, consiste en revisar y enviar de manera oficial la respuesta con la información solicitada a las entidades rectoras.

4.3. Descripción de la situación actual de la unidad

4.3.1 Análisis FODA

En la presente investigación, se estructuró un análisis FODA que permite evaluar de manera realista la situación actual y futura de la unidad de proyectos, así como también desarrollar el ambiente interno y externo, entendiendo qué fortalezas y debilidades se encuentran en el ambiente endógeno y pueden ser controladas o modificadas por los líderes del proceso, a diferencia de las oportunidades y amenazas que representan fuerzas externas para el cambio y no pueden ser controladas. Las oportunidades y amenazas constituyen las contrapartes de una y otra. Es decir, una amenaza puede percibirse como oportunidad o viceversa. En este sentido se presenta el siguiente análisis.

Tabla 19-4: Matriz FODA de la investigación

| Análisis interno | |
|---|--|
| Fortalezas (F) | Debilidades (D) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe conocimiento en las normativas, políticas y procedimientos a seguir para ejecutar el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos del GADM del cantón Santiago. 2. eficientes habilidades gerenciales (director del área responsable). 3. Se mantiene reuniones mensuales con los el personal para revisar los avances o novedades encontradas en la ejecución de los proyectos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública no se encuentra documentado en su totalidad (Falta de documentos Físicos) 2. Existe únicamente un funcionario operativo capacitado y ejecutando el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública del Ministerio. 3. No se brinda retroalimentación personalizada a los ejecutores de proyectos |

| | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 4. Se cuenta con un archivo físico y digital organizado para cada proyecto lo cual permite contar con rápido acceso a la información. 5. Se mantiene una buena relación de trabajo con los diferentes ejecutores de proyectos y con los funcionarios/as delegados en las instituciones participantes del proceso (SENPLADES, MICS, MCPEC, MF, SETECI, SNAP). 6. Infraestructura física adecuada cuenta con el espacio de 125 metros cuadrados, adecuada para el funcionamiento de la unidad. | <p>de inversión para buscar una oportunidad de mejora.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Falta de compromiso por parte de los ejecutores de proyectos que no tienen dedicación exclusiva al tema, pues desempeñan otras funciones que también son importantes para la institución. (El presupuesto asignado no se ejecuta de acuerdo a lo planificado, retraso en los cronogramas y actividades) 5. Exceso de trabajo existe muy poco personal operativo y técnico para la cantidad de trabajo existente en la unidad. 6. Falta de equipos y tecnología para evaluación de proyectos los cálculos se realizan manuales, no existen programas para evaluación y consolidación de los proyectos de tiene el GADM del cantón Santiago. 7. Falta de manuales y diagramas de flujo para la determinación de tiempos y movimientos de los procesos internos. |
| Análisis externo | |
| Amenazas (A) | Oportunidades (O) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Burocracia en los procesos administrativos interinstitucionales ocasiona demora en la aprobación y revisión de proyectos, modificaciones presupuestarias. 2. Limitados recursos financieros a los proyectos que no son compromisos con la población, por la baja ejecución presupuestaria. 3. Reducción del presupuesto por parte del Gobierno nacional para proyectos de inversión y de gasto operativo. 4. Cambio de gobierno por la coyuntura política nacional y los problemas de gobernabilidad del país. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con apoyo político favorable y asignación de recursos para la ejecución de proyectos considerados compromisos con la población del cantón. 2. Estabilidad política, los lineamientos de inversión establecidos se mantienen constantes y alineados al Plan creando oportunidades del gobierno Nacional. 3. Se fomenta la suscripción de acuerdos y convenios nacionales (con otras instituciones públicas) e internacionales (para la consecución de fondos de cooperación internacional). 4. Solicitud de préstamos al Banco de |

| | |
|--|---|
| | Desarrollo para realizar nuevos proyectos de inversión pública. |
|--|---|

Fuente: Encuesta al personal 2023.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

4.3.2 Factores Internos claves

Para definir la influencia de los factores internos se aplicó la siguiente matriz, donde se asigna valores de peso según la apreciación de los colaboradores del GADM del cantón Santiago según las instrucciones de la siguiente Ilustración.

| Factor | Valor |
|----------------|-------|
| Debilidad alta | 1 |
| Debilidad baja | 2 |
| Fortaleza baja | 3 |
| Fortaleza alta | 4 |

La ponderación de incidencia en el éxito de la empresa, oscila entre: 0,01 (sin importancia) y 1,00 (muy importante).

Resultado
 Si es igual a 1 la empresa está afectada por debilidades importantes
 Si es igual a 4, la empresa está influenciada por fortalezas importantes.
 Una influencia intermedia de puntos fuertes y débiles es igual a 2,5.

Figura 5-4. Cálculo de priorización de los factores internos.

Fuente: (ENCUESTA DE MAPEO CIUDADANO, 2021).

Tabla 20-4: Factores internos claves

| | FACTORES INTERNOS CLAVES | Peso | Ponderación | Valor Ponderado |
|-----------|--|------|-------------|-----------------|
| | FORTALEZAS | | | |
| F1 | Existe conocimiento en las normativas, políticas y procedimientos a seguir para ejecutar el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos del GADM del cantón Santiago y se cuenta con | 6% | 4 | 0,24 |

| | | | | |
|--------------------|---|----|---|------|
| | una experiencia en el campo de proyectos de inversión. | | | |
| F2 | Existe un agradable clima laboral, de amistad, respeto y compañerismo | 8% | 3 | 0,24 |
| F3 | El personal tiene amplia experiencia en el cargo asignado | 8% | 4 | 0,32 |
| F4 | Utilización de un software para la elaboración de proyectos de inversión. | 7% | 4 | 0,28 |
| F5 | Se mantiene una buena relación de trabajo con los diferentes ejecutores de proyectos y con los funcionarios/as delegados en las instituciones participantes del proceso (SENPLADES, MICS, MCPEC, MF, SETECI, SNAP). | 7% | 3 | 0,21 |
| F6 | Infraestructura física adecuada cuenta con el espacio de 125 metros cuadrados, adecuada para el funcionamiento de la unidad. | 7% | 3 | 0,21 |
| F7 | Se mantiene reuniones mensuales con los el personal para revisar los avances o novedades encontradas en la ejecución de los proyectos. | 6% | 3 | 0,18 |
| DEBILIDADES | | | | |
| D1 | El proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública no se encuentra documentado en su totalidad (Falta de documentos Físicos) | 5% | 2 | 0,1 |
| D2 | Existe únicamente un funcionario operativo capacitado y ejecutando el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública del Ministerio. | 9% | 1 | 0,09 |
| D3 | No se brinda retroalimentación personalizada a los ejecutores de proyectos de inversión para buscar una oportunidad de mejora. | 6% | 2 | 0,12 |
| D4 | Falta de compromiso por parte de los ejecutores de proyectos que no tienen dedicación exclusiva al tema, pues desempeñan otras funciones que también son importantes para la institución. (El presupuesto asignado no se ejecuta de acuerdo a lo planificado, retraso en los cronogramas y actividades) | 8% | 2 | 0,16 |
| D5 | Exceso de trabajo existe muy poco personal operativo y técnico para la cantidad de trabajo existente en la unidad. | 8% | 2 | 0,16 |
| D6 | Falta de equipos y tecnología para evaluación de proyectos los cálculos se realizan manuales, no existen programas para evaluación y consolidación de los proyectos de tiene el GADN | 7% | 1 | 0,07 |

| | | | | |
|--------------|---|--------------|---|-------------|
| | de Santiago. | | | |
| D7 | Falta de manuales y diagramas de flujo para la determinación de tiempos y movimientos de los procesos internos. | 7% | 1 | 0,07 |
| D8 | Nivel de endeudamiento alto por parte del GADM del cantón Santiago | 7% | 1 | 0,07 |
| TOTAL | | 100 % | | 2,52 |

Fuente: Estudio para la creación de la Unidad de Gestión de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del Cantón Santiago, 2023.

Realizado por: Naranjo, Byron, 2023.

Se obtuvo un valor de influencia intermedia de 2,52, en la evaluación de los factores internos claves como son, las fortalezas y debilidades.

Tabla 21-4: Factores Externos claves

| | FACTORES EXTERNOS CLAVES | Peso | Ponderación | Valor Ponderado |
|----------------------|---|-------------|--------------------|------------------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| O1 | Burocracia en los procesos administrativos interinstitucionales ocasiona demora en la aprobación y revisión de proyectos, modificaciones presupuestarias. | 9% | 3 | 0,27 |
| O2 | Limitados recursos financieros a los proyectos que no son compromisos con la población, por la baja ejecución presupuestaria | 9% | 4 | 0,36 |
| O3 | Reducción del presupuesto por parte del Gobierno nacional para proyectos de inversión y de gasto operativo. | 7% | 3 | 0,21 |
| O4 | Cambio de gobierno por la coyuntura política nacional y los problemas de gobernabilidad del país. | 8% | 3 | 0,24 |
| O5 | Idiosincrasia de la población del cantón falta de confianza en sus autoridades por el cambio de gobierno seccional de turno. | 7% | 4 | 0,28 |

| | | | | |
|-----------------|---|-------------|---|-------------|
| O6 | Implementación de nuevas políticas públicas y cambio de formatos para la presentación de proyectos y el aumento de presupuesto para proyectos de inversión. | 7% | 3 | 0,21 |
| AMENAZAS | | | | |
| A1 | Se cuenta con apoyo político favorable y asignación de recursos para la ejecución de proyectos considerados compromisos con la población del cantón | 8% | 2 | 0,16 |
| A2 | Los altos índices de pobreza generan preocupación en el estado provocando una inestabilidad social, perjudicando a pequeñas empresas. | 9% | 2 | 0,18 |
| A3 | Estabilidad política, los lineamientos de inversión establecidos se mantienen constantes y alineados al Plan creando oportunidades del gobierno Nacional. | 8% | 1 | 0,08 |
| A4 | Solicitud de préstamos a l Banco de Desarrollo para realizar nuevos proyectos de inversión pública. | 9% | 2 | 0,18 |
| A5 | La subida continua de los hidrocarburos | 8% | 1 | 0,08 |
| A6 | Se fomenta la suscripción de acuerdos y convenios nacionales (con otras instituciones públicas) e internacionales (para la consecución de fondos de cooperación internacional). | 7% | 1 | 0,07 |
| A7 | Las instituciones financieras ofrecen créditos con altas tasas de interés. | 7% | 1 | 0,07 |
| A8 | Los cambios de la inflación en los últimos meses se denotan en la elevación de los costos de productos y servicios adquiridos por la empresa. | 7% | 1 | 0,07 |
| TOTAL | | 100% | | 2,46 |

Fuente: Estudio para la creación de la Unidad de Gestión de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del Cantón Santiago, 2023.

Realizado por: Naranjo, Byron, 2023.

| Factor | Valor |
|------------------|-------|
| Amenaza alta | 1 |
| Amenaza baja | 2 |
| Oportunidad baja | 3 |
| Oportunidad alta | 4 |

La ponderación de incidencia en el éxito de la empresa, oscila entre: 0,01 (sin importancia) y 1,00 (muy importante).

Resultado
Si es igual a 1, la empresa está afectada por amenazas importantes.
Si es igual a 4, la empresa está influenciada por oportunidades importantes.
Una influencia intermedia de oportunidades y amenazas es igual a 2,5

Figura 6-4. Cálculo de priorización de los factores externos.

Fuente: (ENCUESTA DE MAPEO CIUDADANO, 2021).

Se obtuvo un valor de influencia intermedia de 2,46, en la evaluación de los factores externos claves como son, las oportunidades y amenazas.

4.4 Comprobación de la hipótesis

Se realizó la comprobación de la hipótesis mediante el programa IBM SPSS, no se utilizó el método del chi cuadrado porque este método permite determinar solo si existe o no relación entre las variables, mientras que el método de Pearson o Spearman, permite determinar el grado de relación entre las variables, para definir cuál utilizar se debe determinar la normalidad de las variables si las dos variables cumplen con la normalidad se usa el método de Pearson si una de ellas o las dos no cumplen se usa Spearman, al realizar la comprobación mediante el método adecuado, se obtiene un valor de significancia en la siguiente tabla se detalla la interpretación de este valor para definir la decisión.

Tabla 22-4: Valores de significancia

| Valor de significancia | Interpretación |
|------------------------|----------------------|
| 0 - 0,2 | Muy baja o muy débil |
| 0,2 - 0,4 | Baja o débil |
| 0,4 - 0,6 | moderada |
| 0,6 - 0,8 | Alta o fuerte |
| 0,8 - 1 | Muy alta |

Fuente: Encuesta de mapeo ciudadano, 2021.

Realizado por: Naranjo, Byron, 2023.

La hipótesis planteada en la siguiente investigación fue la siguiente:

Hi: La implementación de una unidad de proyectos incide en el mejoramiento de la gestión estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago, en el periodo 2023.

Ho: La implementación de una unidad de proyectos no incide en el mejoramiento de la gestión estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago, en el periodo 2023.

Se comprueba la hipótesis utilizando el programa IBM SPSS Statistics, para lo cual, se utilizó un nivel de significancia de 5% o 0,05 por defecto para el software, para seleccionar el tipo de prueba estadística, se debe establecer la normalidad de las variables. Por cada variable se formula una hipótesis nula y alternativa de normalidad.

La variable independiente: la creación de la unidad de Proyectos

Ho; La creación de la unidad de proyectos tiene distribución normal **Hi;** La creación de la unidad de proyectos no tiene distribución normal.

Tabla 23-4: Prueba de normalidad variable

| Pruebas de normalidad | | | | | | |
|--|---------------------|----|------|--------------|----|-------|
| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Estadístico | Gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Creación de la unidad de proyectos | 0,166 | 4 | . | 0,984 | 4 | 0,925 |
| a. Corrección de significación de Lilliefors | | | | | | |

Fuente: Estudio para la creación de la Unidad de Gestión de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del Cantón Santiago, 2023.

Realizado por: Naranjo, Byron, 2023.

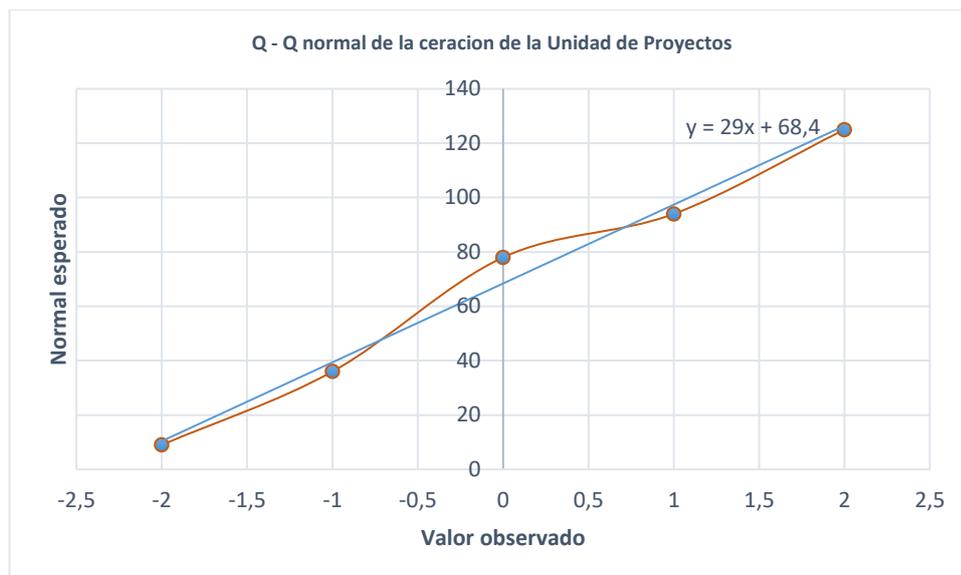


Gráfico 4-4. Comprobación de la normalidad de la creación de la unidad de proyectos.

Fuente: Naranjo, Byron, 2023.

Como el valor de significancia es de $0,925 > 0,05$ se acepta el H_0 , es decir: la creación de la unidad de proyectos tiene distribución normal.

La variable dependiente: La eficiencia administrativa y financiera

H_0 ; La gestión estratégica tiene distribución normal

H_1 ; La gestión estratégica no tiene distribución normal

Tabla 24-4: Prueba de normalidad variable eficiencia administrativa y financiera

| Pruebas de normalidad | | | | | | |
|--|---------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Eficiencia administrativa y financiera | ,316 | 4 | . | ,910 | 4 | ,048 |
| a. Corrección de significación de Lilliefors | | | | | | |

Fuente: Estudio para la creación de la Unidad de Gestión de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del Cantón Santiago, 2023.

Realizado por: Naranjo, Byron, 2023.

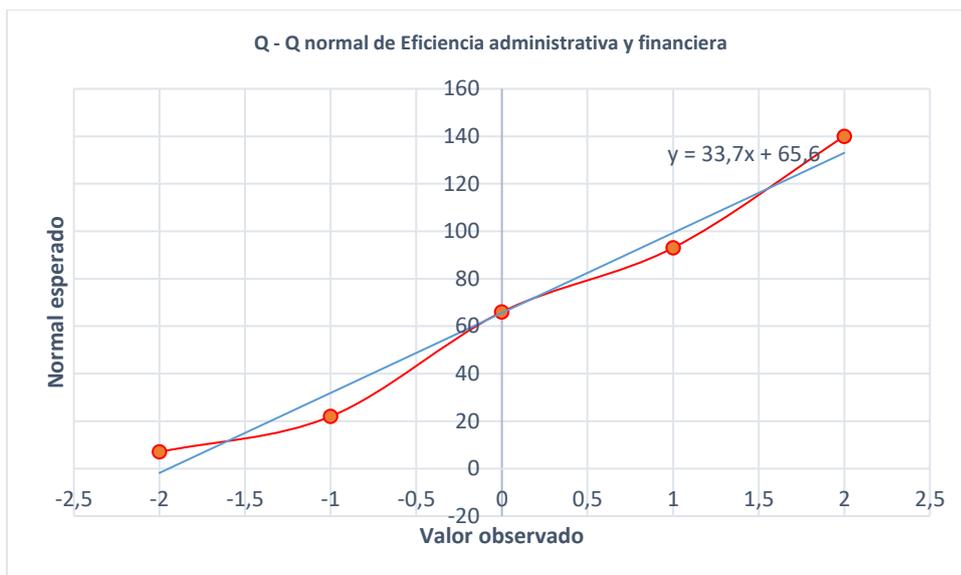


Gráfico 5-4. Comprobación de la normalidad eficiencia administrativa y financiera

Fuente: Naranjo, Byron, 2023.

Como el valor de significancia es de $0,048 < 0,05$ se rechaza H_0 , es decir: La gestión estratégica no tiene distribución normal.

Decisión: Se utiliza el método de Spearman porque una de las dos variables no tiene normalidad y porque las variables son cualitativas.

Tabla 25-4: Prueba de comprobación de la hipótesis

| Correlaciones | | | |
|--|-------------------------|----------|----------|
| | | VAR00001 | VAR00002 |
| Creación de la unidad de Proyectos | Correlación de Spearman | 1 | 0,773* |
| | Sig. (bilateral) | | ,037 |
| | N | 4 | 4 |
| Eficiencia Administrativa y financiera | Correlación de Spearman | 0,773* | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0,037 | |
| | N | 4 | 4 |
| *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). | | | |

Fuente: Estudio para la creación de la Unidad de Gestión de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del Cantón Santiago, 2023.

Realizado por: Naranjo, Byron, 2023.

Conclusión: Como el valor de significancia bilateral es de $0,037 < 0,05$ se rechaza

el Ho, es decir: la creación de la unidad de proyectos incide en el mejoramiento de la eficiencia administrativa y financiera de la unidad de proyectos del Gobierno Autónomo desentraizado Municipal del cantón Santiago, en el periodo 2021- 2024; además al obtener una correlación de Spearman del 0,773 y según la tabla 26-4, se ubica en el rango donde se determina que existe una correlación lineal, directa, alta y significativa entre las variables: eficiencia administrativa y la creación de la unidad de proyectos del GADM del cantón Santiago, de la provincia de Morona Santiago.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

En este acápite se describe todos los componentes para la implementación de la unidad de proyectos del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del cantón Santiago.

- Realizar un diagnóstico situacional e identificar las principales deficiencias y carencias, así como las fortalezas y oportunidades del GAD Municipal del cantón Santiago, con la finalidad de obtener los insumos necesarios para elaborar la propuesta de creación de la Unidad de Gestión de Proyectos (PMO).
- Establecer la cantidad y tipo de personal, sus roles, responsabilidades y competencias, que va a ser parte de la Unidad de Gestión de Proyectos (PMO) del GAD Municipal del cantón Santiago.
- Determinar el costo de implementar la Unidad de Gestión de Proyectos (PMO) en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago.
- Elaborar y presentar un borrador de ordenanza para la creación de la Unidad de Gestión de Proyectos (PMO), ante el Concejo Municipal de Santiago en el periodo legislativo 2019-2023.

9.1 Componentes generales

9.1.1 Título

Propuesta de implementación de la Unidad de Gestión de Proyectos (PMO) en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago.

9.1.2 Entidad

La entidad ejecutora será el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago, a través de la Dirección Administrativa, la Dirección Financiera, la Unidad de Talento Humano y la Dirección de Planificación y ordenamiento territorial del GADMCS.

9.1.3 Localización

Ciudad de Méndez, cantón Santiago, provincia de Morona Santiago.

9.1.4 Objetivos estratégicos

- Incrementar sus ingresos del GADM del cantón Santiago, mediante la creación de proyectos con cooperación de organismos nacionales (Banco del Estado y Secretaria de planificación) y ONG's. Con esto, el GAD busca un cambio en sus características internas en su estructura económica y organizativa, buscando su expansión a nuevos sectores de la sociedad. Este objetivo se medirá comparando propuestas presentadas vs los recursos obtenidos.
- Implementar los indicadores financieros, teniendo información oportuna y conocer cómo se encuentran cada uno de sus indicadores. Con el fin de que el GAD busque organizar su área financiera para contar con las herramientas que le permitan identificar la operatividad de los proyectos, con información precisa. Se evaluará por medio de los informes de la unidad de Proyectos y los reportes de la dirección financiera.
- Generar 10% de ingresos por la presentación de proyectos a instituciones gubernamentales (Banco del Estado y secretaria de planificación) y ONG's . Se evaluará mediante las asignaciones extrapresupuestarias que obtenga el GAD Municipal del cantón Santiago.
- Incrementar el 20% de beneficiarios directos en la ejecución de proyectos en el cantón Santiago. Este Objetivo se evaluará con los informes de proyectos y con un análisis cuantitativo y cualitativo.
- Gestionar capacitaciones en entidades públicas y privadas. Con este objetivo se pretende aumentar el conocimiento del personal administrativo y operativo de la unidad de gestión de proyectos.
- Implementación de tecnología de punta para la evaluación de

proyectos. Este objetivo se evalúa conforme a la asignación presupuestaria vs. los procesos ejecutados de comparas publicas asignados a la Unidad.

9.1.5 Propuesta técnica

La presente investigación determina los procesos agregadores de valor definidos en base al mapeo realizado en el GAD Municipal del cantón Santiago, conforme al siguiente detalle:

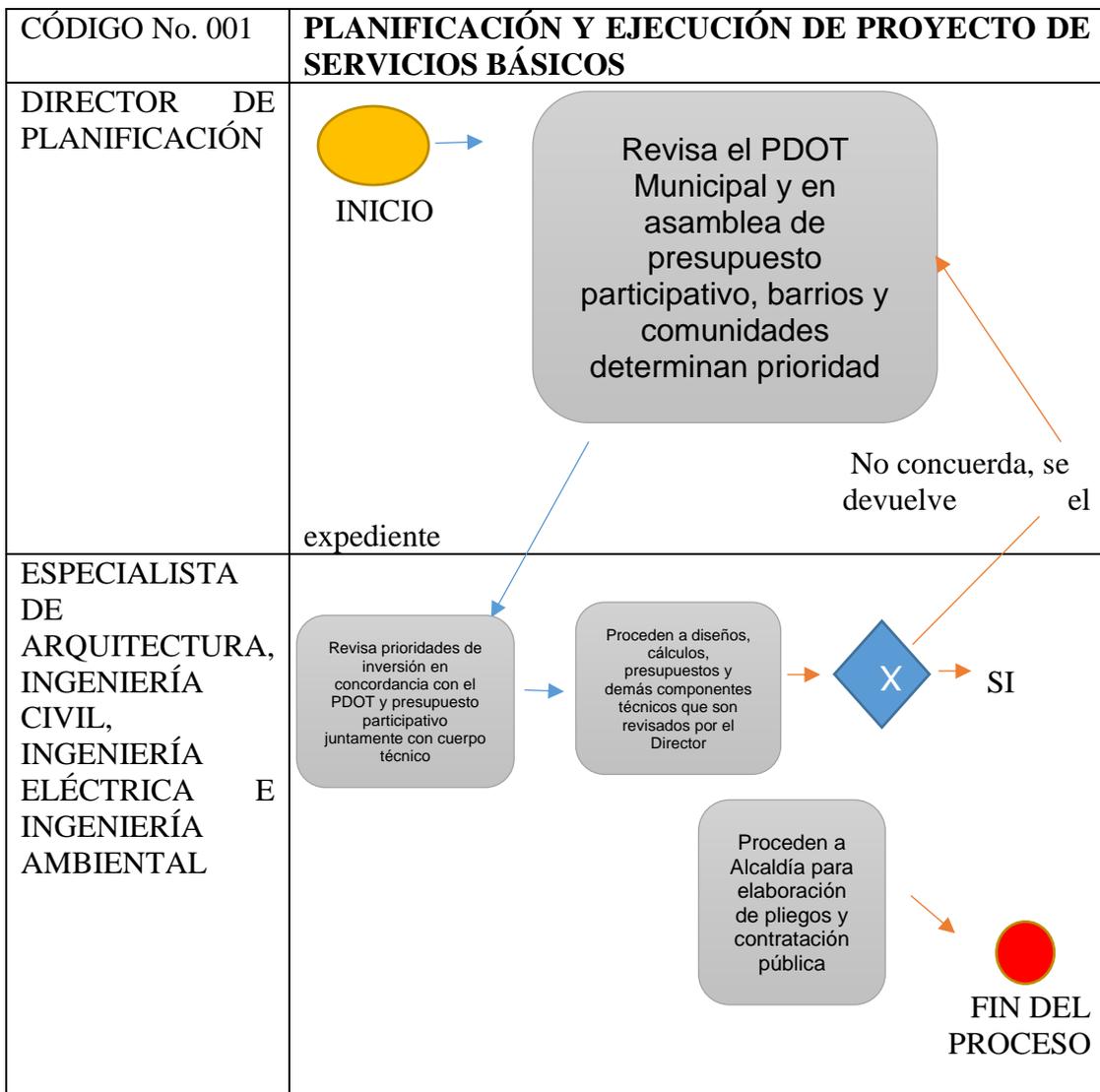


Figura 1-5. Cod. 001. Planificación y ejecución de proyectos de servicios básicos.

Fuente: (ENCUESTA DE MAPEO CIUDADANO, 2021).

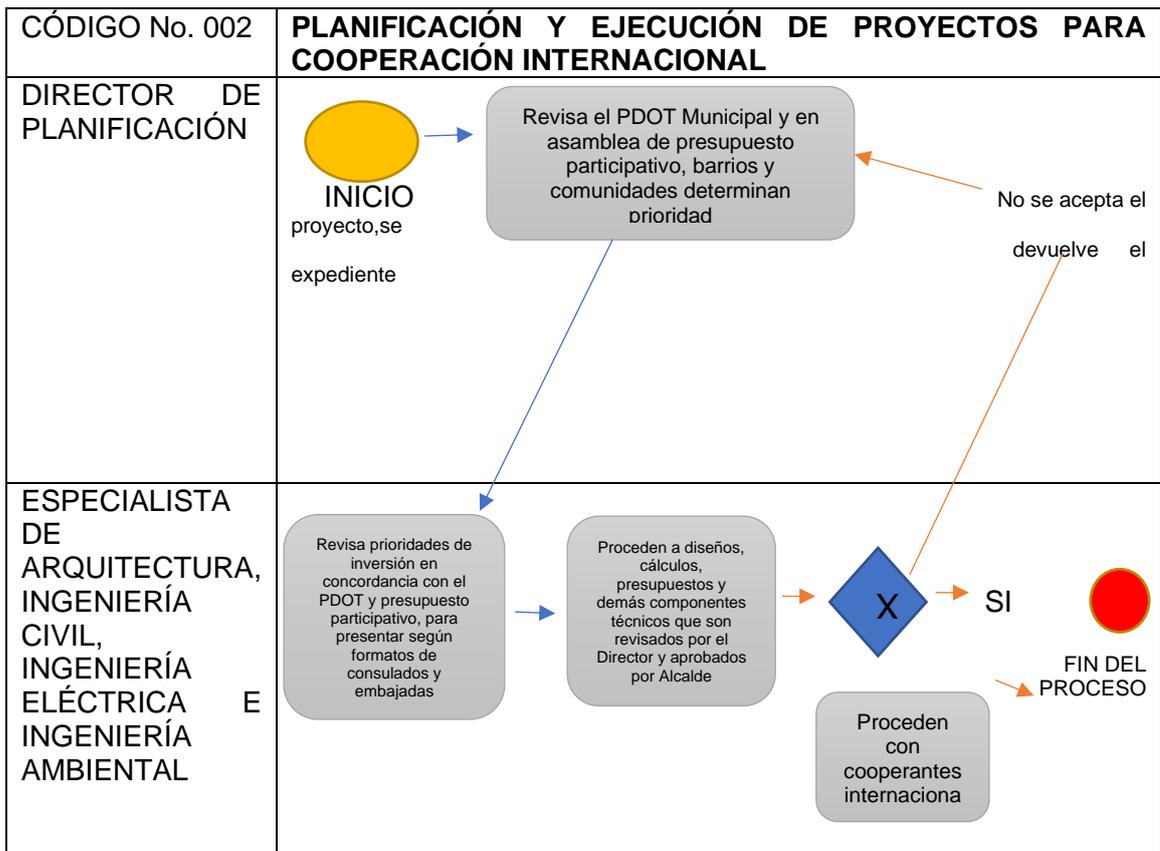


Figura 2-5. Cod. 002. Planificación y ejecución de proyectos de cooperación internacional.

Fuente: (ENCUESTA DE MAPEO CIUDADANO, 2021).

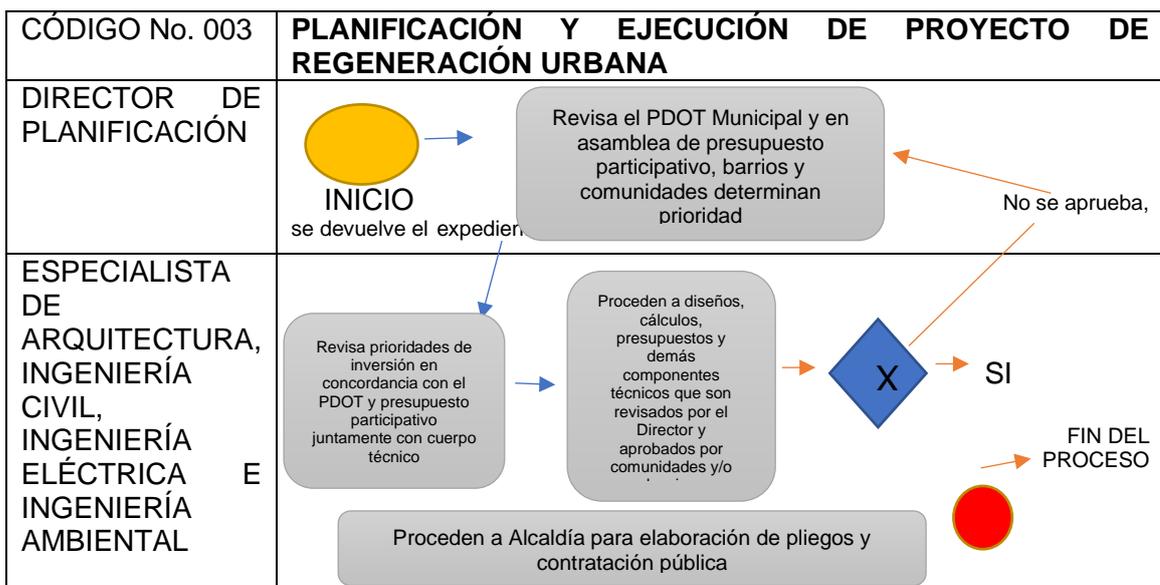


Figura 3-5. Cod. 003. Planificación y ejecución del proyecto de regeneración urbana.

Fuente: (ENCUESTA DE MAPEO CIUDADANO, 2021).

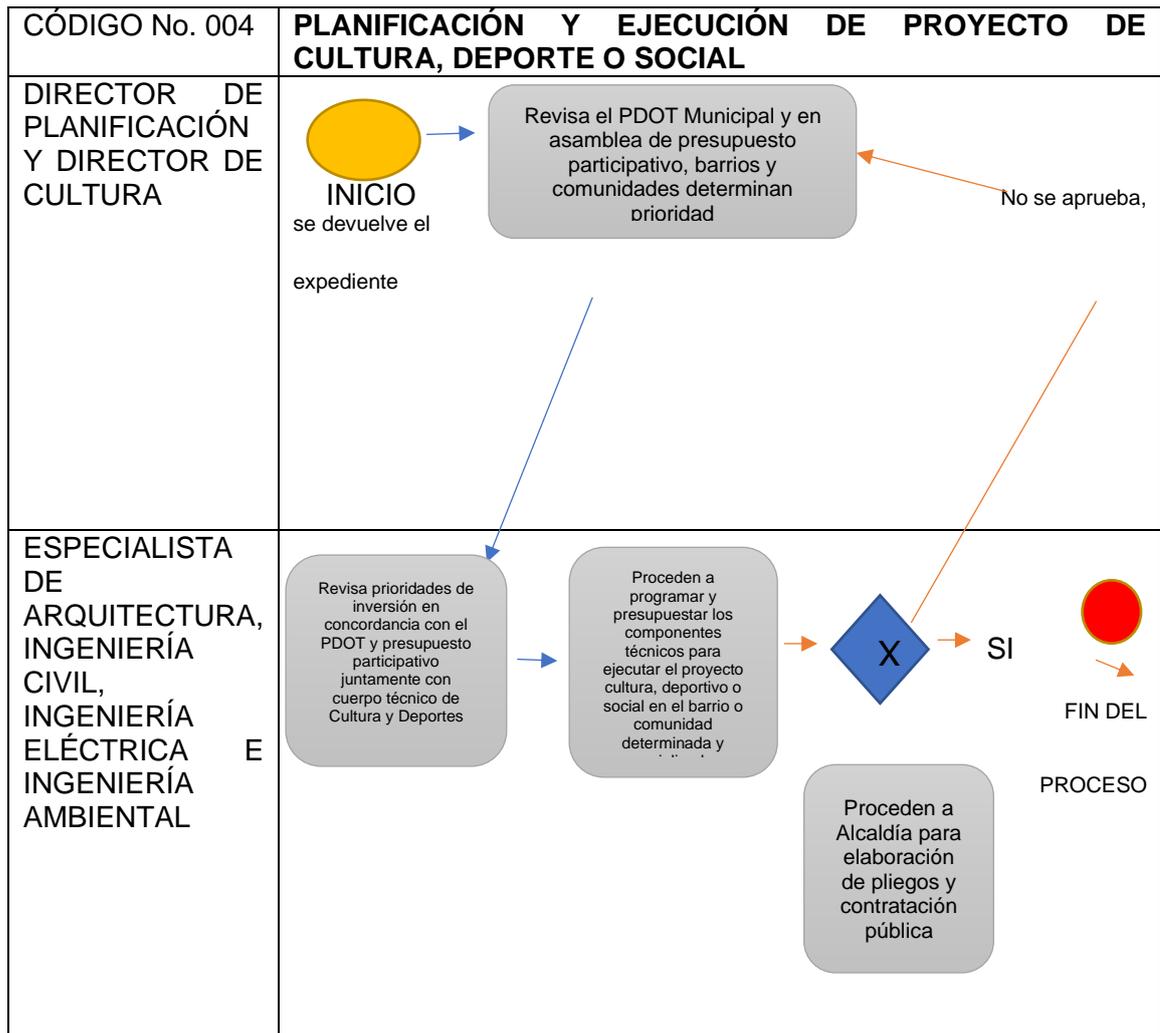


Figura 4-5. Cod. 001. Planificación y ejecución del proyecto de cultura, deporte o social.

Fuente: ENCUESTA DE MAPEO CIUDADANO, (2021).

Adicionalmente, se estructura un análisis de stakeholders de la Unidad de proyectos donde se determina los interesados (stakeholders), la matriz de poder de interés y el gráfico de correlación que coadyuvara a determinar factores estratégicos y de los involucrados en el proceso.

Tabla 1-5: Análisis de Stakeholders de la Unidad de proyectos

| ID | Nombre | Clase | Actitud | Poder | Interés | P+I | Estrategia | | Necesidades | Expectativas | Deseos |
|------|--------------------------------------|----------|---------|-------|---------|-------|------------|------------|---|--|--|
| | | | | | | | Genérica | Específica | | | |
| S-01 | ALCALDÍA | GOBIERNO | AFAVOR | 5,00 | 5,00 | 10,00 | | X | GENERAR ESTUDIOS CON ALTERNATIVAS PARA PRODUCCIÓN Y DESARROLLO SOCIAL PARA SU POBLACIÓN | CUMPLIR EL PLAN DE TRABAJO DE CAMPAÑA & FORTALECER LA CADENA PRODUCTIVA Y TURÍSTICA DEL CANTÓN | GENERAR FUENTES DE EMPLEO & DINAMIZAR LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL CANTÓN |
| S-02 | COMISIÓN DE LEGISLACIÓN | GOBIERNO | AFAVOR | 3,60 | 5,00 | 8,60 | | X | DINAMIZAR LA ECONOMÍA LOCAL | TENER MAYORES INGRESOS FAMILIARES & EMPLEO JUSTO | AUMENTAR LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS DE LA ZONA |
| S-03 | DIRECTOR Y TÉCNICOS DE PLANIFICACIÓN | INTERNO | AFAVOR | 2,20 | 2,60 | 4,80 | | X | ELABORAR, EJECUTAR Y CERRAR PROYECTOS PARA CANTONALES Y OBTENER RECURSOS EXTRANJEROS | OBTENER RECURSOS ADICIONALES PARA NUEVOS PROYECTOS Y OBRAS CANTONALES | ENGRANDECER LAS OPORTUNIDADES Y EMPRESAS EN EL CANTÓN |

| | | | | | | | | | | | |
|------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|----------|----------|----------|---|---|---|---|---|
| S - 0 4 | PRESIDENTES BARRIALES | EXT ERN O | NEU TRA L | 2, 20 | 3,4 0 | 5, 60 | X | | OBTEN ER MAYOR ES Y MEJOR ES OBRAS URBAN AS | QUE LAS OBRA S Y PROY ECTO S CON LOS BARRI OS SEAN DE BENE FICIO COMÚ N Y CON NUEV A INVER SIÓN | QUE EL PAGO DE IMPUES TOS SEA BAJO Y ADECU ADO PARA LAS OBRAS |
| S - 0 5 | PRESIDENTES GADs PARROQUIALES | EXT ERN O | NEU TRA L | 2, 20 | 3,4 0 | 5, 60 | | X | CONTR OL Y ASESOR AMIE NTO | FOME NTO DE LA PROD UCCI ÓN | QUE EL RUBRO REPRES ENTE UN IMPORT ANTE INGRES O ECONÓ MICO FAMILI AR Y PRODU CTIVO PARA EL CAMPO DEL CANTÓN |

Fuente: Encuesta de mapeo ciudadano, 2021.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.

Tabla 2-5: Interesados (Stakeholders) de la Unidad de proyectos

| INTERESADO STAKEHOLDER | PODER | | | INTERÉS | | | | P+I |
|--------------------------------------|------------|---------|------|-----------|---------|--------|------|-------|
| | Influencia | Control | P | Económico | Técnico | Social | I | |
| | 60% | 40% | | 60% | 10% | 30% | | |
| ALCALDÍA | 5 | 5 | 5,00 | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 10,00 |
| COMISIÓN DE LEGISLACIÓN | 4 | 3 | 3,60 | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 8,60 |
| DIRECTOR Y TÉCNICOS DE PLANIFICACIÓN | 3 | 1 | 2,20 | 1 | 5 | 5 | 2,60 | 4,80 |
| PRESIDENTES BARRIALES | 3 | 1 | 2,20 | 5 | 1 | 1 | 3,40 | 5,60 |
| PRESIDENTES GADs PARROQUIALES | 3 | 1 | 2,20 | 5 | 1 | 1 | 3,40 | 5,60 |

Fuente: Encuesta de mapeo ciudadano, 2021.

Elaborado por: Naranjo, Byron, 2023.



Gráfico 1-5. Cod. 001 grafico de poder – interés.

Fuente: Naranjo, Byron, 2023.

9.1.6 Propuesta financiera para la PMO en el GAD Municipal del cantón Santiago

La necesidad de recursos humanos para implementar la PMO, se estableció con un Coordinador, cinco técnicos de proyectos y un asistente administrativo; estos tres últimos deberán ser capacitados en gestión de proyectos.

Tabla 3-5: Remuneración mensual y anual de profesionales para la PMO

| CARGO | R.M.U. | NUMERO PERSONAS | REMUN. MENSUALES | REMUN. ANUALES | DECIMO TERCERO | IESS PATRONAL | DECIMO CUARTO | FONDOS DE RESERVA | COSTO TOTAL A 1 AÑO |
|----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------------|---------------------|
| COORDINADOR | 1.412,00 | 1 | 1.412,00 | 16.944,00 | 1.412,00 | 17.796,54 | 450,00 | 10.184,00 | 46.786,54 |
| SP4 – TÉCNICOS | 1.212,00 | 5 | 6.060,00 | 72.720,00 | 6.060,00 | 42.359,40 | 2.250,00 | 24.240,00 | 147.629,40 |
| SPA4-ASISTENTE | 733 | 1 | 733 | 8.796,00 | 733,00 | 5.123,67 | 450,00 | 2.932,00 | 18.034,67 |
| TOTAL | 3.357,00 | 7 | 8.205,00 | 98.460,00 | 8.205,00 | 65.279,61 | 3.150,00 | 37.356,00 | 212.450,61 |

Fuente: Estudio para la creación de la Unidad de Gestión de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del Cantón Santiago, 2023.

Realizado por: Naranjo, Byron, 2023.

Los equipos necesarios para dar funcionalidad a la PMO, son los siguientes:

Tabla 4-5: Costo de equipos para la PMO

| Descripción | Cantidad | RMU | Total |
|--------------------------------|----------|----------|------------------|
| Equipo de cómputo | 7 | 1,500.00 | 10,500.00 |
| Escritorio | 7 | 500.00 | 3,500.00 |
| Silla | 7 | 200.00 | 1,400.00 |
| Equipo de oficina | 7 | 250.00 | 1,750.00 |
| Insumos de oficina y papelería | 7 | 150.00 | 1,050.00 |
| Costo total | | | 18,200.00 |

Fuente: Estudio para la creación de la Unidad de Gestión de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del Cantón Santiago, 2023.

Realizado por: Naranjo, Byron, 2023.

La capacitación en gestión de proyectos, será para los técnicos de proyectos y el asistente administrativo, es decir que el costo de la capacitación es de USD \$1,000.00 aproximadamente por cada profesional y no – profesional, es decir un total de USD \$7,000.00.

Tabla 5-5: Presupuesto en capacitación en gestión de proyectos

| Descripción | Cantidad | RMU | Total |
|--|----------|----------|-----------------|
| Capacitación en gestión de proyectos - PMBOK 7th edition | 7 | 1,000.00 | 7,000.00 |
| Capacitación en PMO | 7 | 50.00 | 350.00 |
| Costo total | | | 7,350.00 |

Fuente: Estudio para la creación de la Unidad de Gestión de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del Cantón Santiago, 2023.

Realizado por: Naranjo, Byron, 2023.

El costo para implementar la PMO en el GAD Municipal de Santiago, será de USD \$238,000.61.

Tabla 6-5: Costo total para implementar la PMO

| Descripción | Costo |
|----------------------------------|-------------------|
| Profesionales y no-profesionales | 212,450.61 |
| Equipos y materiales | 18,200.00 |
| Capacitación | 7,350.00 |
| Costo total | 238,000.61 |

Fuente: Estudio para la creación de la Unidad de Gestión de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del Cantón Santiago, 2023.

Realizado por: Naranjo, Byron, 2023.

9.1.7 Propuesta legal

La presente investigación se fundamenta en la Constitución política de la República del Ecuador, en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, y en las ordenanzas municipales de coadyuvan a la generación de la siguiente propuesta.

1. Art. 238 de la Constitución Política determina que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera;
2. Art. 240 de la Carta Magna otorga actividades legislativas enmarcadas a sus competencias y territorios, a todos los gobiernos autónomos descentralizados, en plena concordancia con lo indicado en el Art.7 del COOTAD;
3. Art. 395 numeral 2 de la Constitución establece el siguiente principio ambiental: "Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas en el territorio nacional";
4. Art.5 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N°303 del martes 19 de octubre del 201 O, señala que, la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes
5. Art.12 del COOTAD, establece que con la finalidad de precautelar la biodiversidad del territorio amazónico, el Gobierno Central y los gobiernos autónomos descentralizados, de manera concurrente, adoptarán políticas para el desarrollo sustentable y medidas de compensación para corregirlas inequidades; y, que en el ámbito de su gestión ambiental, se aplicarán políticas de preservación, conservación y remediación, acordes con su diversidad ecológica;
6. El COOTAD en su art. 54 literal f, determina las funciones del GAD municipal y entre ellas está: Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;

7. El COOTAD en su Art. 57 literal a) faculta al Concejo del GAD de Santiago a emitir las Ordenanzas, acuerdos o resoluciones destinadas a velar por el bienestar de la comunidad.
8. Es derecho de todos los ciudadanos del cantón Santiago, vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado que garantice el desarrollo sostenible mediante políticas públicas que promulguen la búsqueda de recursos y proyectos en beneficio de barrios y comunidades del cantón;
9. Es necesario conjugar el desarrollo económico y social, con la conservación y protección del ambiente, para mejorar la calidad de vida de la población;
10. De acuerdo a la resolución administrativa No. 012-GADMCS-2020 de fecha 20 de abril de 2020, la máxima autoridad municipal sancionó el estatuto orgánico-funcional del GAD Municipal de Santiago.
11. Las necesidades administrativo-financieras que plantea la gestión y ejecución de actividades relacionadas con proyectos de inversión social, obra urbana y de servicios básicos para los barrios y comunidades del cantón; requieren de una estructura sencilla y ágil, que facilite y permita el cumplimiento y ejecución presupuestaria asignada desde el gobierno nacional, así como también, realice la gestión de proyectos para obtención de recursos no reembolsables y concursables en beneficio de la ciudadanía.

Además, las necesidades administrativo-financieras que plantea la gestión y ejecución de actividades relacionadas con proyectos de investigación y demás trabajos de extensión que mediante convenios y/o contratos realiza el GAD Municipal de Santiago, requieren de una estructura sencilla y ágil, que facilite y permita el cumplimiento de las mismas. Para el cumplimiento de los requerimientos anteriores, la Dirección de Planificación ha venido funcionando por varias décadas, a pesar de que la estructura orgánica actual del GAD Municipal de Santiago no contempla la existencia de la Unidad de Gestión de Proyectos (PMO), por lo que es necesaria la formalización de su funcionamiento.

En este sentido se crea la propuesta de ordenanza para la creación de la unidad de gestión de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santiago.

9.1.7.1 Propuesta de ordenanza Unidad de Gestión de Proyectos del GADMCS

CREAR LA UNIDAD DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO Y DICTAR LA ORDENANZA INTERNA PARA SU FUNCIONAMIENTO:

CAPITULO I. DE SU NATURALEZA Y FINES

Art. 1.- La Unidad de Gestión de Proyectos (PMO), es una dependencia administrativa municipal de carácter técnico, que depende de la Dirección de Planificación y Urbanismo, dentro del orgánico funcional del GAD Municipal de Santiago. Sus atribuciones estarán regidas por las respectivas ordenanzas y por este instrumento.

Art. 2.- Son fines de la Unidad de Gestión de Proyectos (PMO):

- Brindar apoyo a la administración municipal en la elaboración, ejecución, seguimiento, evaluación y cierre de todos los proyectos municipales con recursos propios y externos.
- Promover el aprovechamiento de la gestión de cooperación internacional como competencia exclusiva de los GADs municipales, para obtener proyectos y convenios extrapresupuestarios que beneficien al cantón.
- Controlar las actividades productivas que se desarrollan en el cantón y en especial en las áreas de turismo, considerando el potencial cantonal.

CAPÍTULO II. ÁMBITO Y COMPETENCIA

Art. 3.- Para el desarrollo de su gestión, la PMO organizará sus actividades a partir de cuatro áreas principales:

- Ejecución, control, seguimiento, cierre y evaluación de proyectos cantonales;
- Ordenamiento Territorial;
- Manejo de proyectos de cooperación internacional; y,
- Manejo de las áreas productivas en convenio con el GAD provincial, y desarrollo turístico cantonal.

La primera área mencionada se orientará especialmente a desarrollar los diferentes proyectos que sean necesarios y resulten de las asambleas y deliberaciones ciudadanas dentro de barrios y comunidades del cantón, previstos en las normas nacionales jurídicas, y técnicas vigentes, e incluso a exigir un cumplimiento más estricto de los mismos.

La segunda área, abordará de manera prioritaria el estudio del uso y gestión del suelo adecuado del cantón, en concordancia con el plan de ordenamiento urbano, para lo cual coordinará su gestión con las direcciones de Planificación y de Obras Públicas, así como con los organismos legalmente competentes a nivel nacional.

La tercera área, se encargará del manejo, cuidado y demás actividades concernientes al desarrollo, sustentación, seguimiento, control, ejecución y cierre de proyectos de cooperación con embajadas, consulados, organismos internacionales y otros que permitan obtención de nuevos recursos para el GAD.

La última área, buscará la preservación y manejo adecuado de los recursos naturales y las áreas productivas del cantón, así como la elaboración y ejecución de proyectos turísticos en coordinación con el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago y demás autoridades competentes de la Administración Pública.

CAPÍTULO III. ESTRUCTURA DE LA PMO

Art. 4.- La Unidad de Gestión de Proyectos (PMO) estará representada por el Coordinador, que será responsable de la gestión técnica y administrativa de la entidad, coordinará con las secciones correspondientes el desarrollo de las actividades. La sección normativa, ejercerá:

- La evaluación y auditoria de todos los proyectos municipales.
- La sección de manejo de proyectos, ejercerá la planificación, gestión, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos.

Art. 5.- La Unidad de Gestión de Proyectos, mantendrá la estructura básica prevista en esta ordenanza y según las necesidades y condiciones presupuestarias, se implementarán las secciones y personal correspondiente.

Art. 6.- Para el cumplimiento de sus funciones y sin perjuicio de ampliar la capacidad administrativa de la PMO, se compondrá del siguiente personal:

- Un/a Coordinador/a.
- Siete (7) técnicos/as.
- Un/a Asistente Administrativo.

Art. 7.- En correspondencia a la naturaleza técnica y científica de la PMO, la designación de funciones se la realizará considerando la experiencia y perfil profesional de los aspirantes y el ámbito de competencia de la PMO.

Art. 8.- El Coordinador/ra de la PMO además de las funciones que cumplirá como Técnico, tendrá las siguientes atribuciones:

- Dirigir y supervisar la ejecución de las actividades designadas a la PMO.
- Representar a la PMO en las relaciones de trabajo y coordinación con los demás órganos de la Administración Municipal, así como en general con las personas naturales o jurídicas sujetas a su control.
- Delegar funciones de carácter operativo a los subalternos de acuerdo a las ordenanzas y reglamentos municipales.
- Suscribir todos los informes y documentos oficiales que emita la PMO.
- Cumplir y hacer cumplir las funciones de la PMO.
- Las demás que le asignen las normas legales pertinentes y el alcalde.

Art. 9.- A los técnicos de la PMO, les corresponde:

- Realizar las diligencias de inspección que le sean encomendadas por el Coordinador de la PMO y/o que se hallen previstas en el programa de inspecciones del departamento o secciones.
- Elaborar y presentar al Coordinador de la PMO, los correspondientes informes técnicos de las inspecciones que se les hubiere asignado.
- Apoyar a la PMO, en tareas de carácter administrativo que se requieran para el eficiente despacho de los trámites a cargo de la misma.
- Colaborar y coordinar con las diferentes direcciones municipales de nivel asesor, apoyo u operativo las actividades y tareas que permitan el debido cumplimiento de sus funciones.
- Las demás responsabilidades que les asignen las normas municipales.

Art. 10.- Al Asistente Administrativo le corresponde realizar las funciones determinadas en la Ordenanza de Clasificación y Valoración de Puestos del Gobierno

Autónomo Descentralizado Municipal de Santiago.

Art. 11.- Son funciones de la PMO:

- Coordinar y asesorar a la máxima autoridad municipal en la planificación, gestión, y evaluación de programas y proyectos sociales, culturales, de obras básicas, patrimoniales, turísticas y productivas que sean generadas desde las diferentes direcciones municipales, para contribuir con pertinencia administrativa y política a la demanda social en el territorio cantonal.
- Atender a la comunidad y entidades públicas/privadas para coordinación de requerimientos sociales, políticos y administrativos en el marco de proyectos cantonales que beneficien a barrios y comunidades.
- Asesoría y coordinación para la planificación, gestión, monitoreo y evaluación de proyectos de vinculación con la sociedad.
- Eventos de socialización y/o divulgación de resultados de proyectos de vinculación con la sociedad.
- Generación y/o actualización de instrumentos para gestión de proyectos de vinculación con la sociedad.
- Capacitación a presidentes barriales, presidentes y síndicos comunitarios, autoridades electas parroquiales, en temas de formulación y gestión de proyectos de vinculación.
- Gestión de adquisición y apoyo en el control de bienes y servicios para gestión de proyectos de vinculación con la sociedad
- Acompañamiento en procesos de autoevaluación y evaluación externa institucional en el área de proyectos.
- Aplicar las disposiciones legales pertinentes relativas al manejo correcto de proyectos con diferentes organismos nacionales e internacionales.
- Organizar campañas de difusión, educación y concientización dirigidas a los diversos sectores sociales del cantón, a fin de promover propuestas de proyectos de carácter local.
- Elaborar planes y programas de trabajo, así como cronogramas de ejecución para someterlos a la aprobación del Alcalde, buscando desarrollar una gestión planificada y sostenible a corto, mediano y largo plazo.
- Diseñar en la medida de sus posibilidades, e informar a los órganos municipales competentes, los mecanismos técnicos que considere

conveniente reglamentar para el mejoramiento de su capacidad de gestión y control.

Cooperar y coordinar en la medida de sus atribuciones, con los organismos nacionales e internacionales, públicos y privados, competentes para la gestión de proyectos, siempre buscando el fortalecimiento de su gestión y los recursos necesarios para los ciudadanos.

- Presentar informes periódicos, conforme le sean solicitados por las autoridades municipales competentes, sobre sus actividades propias.
- Recibir y orientar adecuadamente las quejas, denuncias o peticiones de la comunidad relacionadas con la gestión de proyectos.
- Realizar los estudios técnicos necesarios para la determinación de proyectos de varias áreas cantonales.
- Llevar el catastro, registro y archivo de los expedientes correspondientes a las actividades productivas, turísticas, y del medio ambiente del cantón y en general de la documentación que se origine en el desempeño de sus labores.
- Dirimir conflictos en materia de gestión de proyectos, dentro del ámbito de su competencia.
- Las demás funciones que le otorguen las normas legales pertinentes.

CAPÍTULO IV. DE LOS MECANISMOS DE GESTIÓN

Art. 12.- Para la adecuada gestión de sus actividades y de acuerdo a las áreas señaladas en el Art. 3 de esta ordenanza, la PMO, diseñará y planificará sus tareas a base de programas, planes de acción, proyectos, instructivos, y estudios varios que estarán enmarcados por los fines y funciones señalados en este instrumento y en la normativa pertinente.

Art. 13.- Los programas son herramientas estratégicas de planificación a corto, mediano y largo plazo, que sistematizan las acciones, metas y resultados esperados en las áreas sobre las cuales despliega su gestión la PMO.

Básicamente pero sin perjuicio de otros que fueran necesarios, es responsabilidad de la PMO elaborar y someter a la aprobación del Alcalde los programas de actividades

correspondientes a las dos áreas en que se divide la gestión de la PMO, incluyendo sus respectivos cronogramas de ejecución. El tiempo mínimo de cada programa será de un año calendario.

Art. 14.- Los planes son instrumentos que sistematizan la ejecución a corto plazo de las metas y acciones establecidas en los respectivos programas de la PMO. Su formato permitirá conocer con precisión las responsabilidades, los tiempos de ejecución, los funcionarios encargados, los proyectos y actividades a desarrollar por parte de la PMO para la obtención de los resultados esperados.

Los planes de acción serán elaborados por la PMO y sometidos a la aprobación del alcalde y del Concejo, conforme lo determinen las ordenanzas municipales pertinentes, así como en base a las necesidades de operación de la PMO.

Los planes de elaboración deberán ser revisados y actualizados necesariamente cada año.

Art. 15.- Los instructivos servirán para reglamentar los procedimientos que deban cumplir los funcionarios de la PMO para llevar a cabo en forma adecuada sus actividades ordinarias, en este sentido, se buscará elaborar instructivos que comprendan todos los trámites que sean necesarios para la consecución de los objetivos previstos en los programas y planes de acción de la PMO. Se someterá a la aprobación del Alcalde y del Concejo y regirán mientras no sean reformados o derogados por nuevos instructivos. Además, la PMO podrá elaborar los estudios técnicos e investigaciones que a juicio del Coordinador, del Alcalde o del Concejo Municipal se consideren necesarios, dependiendo de las posibilidades presupuestarias para que estos sean cubiertos.

Art. 16.- De ser necesario y siempre que exista el soporte presupuestario, la PMO, podrá sugerir al Alcalde, la contratación de consultores o expertos profesionales que elaboren el diseño y los mecanismos operativos determinados en el reglamento correspondiente.

Art. 17.- El funcionamiento de la Unidad de Gestión de Proyectos estará financiado con los siguientes ingresos:

- Asignaciones especiales del Estado;
- Partidas presupuestarias municipales, para el funcionamiento de la Unidad de Gestión de Proyectos;
- El apoyo económico gestionado o donaciones de diferentes organismos tanto gubernamentales como no gubernamentales, nacionales e internacionales.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Pasarán a formar parte de la PMO todo el personal que hoy pertenece a la Unidad de Gestión Ambiental, específicamente los técnicos: dos ingenieros ambientales y una asistente administrativa, a todos ellos se les dará capacitación y se efectuará la delegación de funciones para el respectivo desempeño dentro de la PMO.

SEGUNDA.- Pasarán a formar parte de la PMO todo el personal que hoy pertenece a la Dirección de Planificación y Urbanismo, específicamente los técnicos: un ingeniero civil, dos arquitectos, y un ingeniero eléctrico, a todos ellos se les dará capacitación y se efectuará la delegación de funciones para el respectivo desempeño dentro de la PMO.

TERCERA.- En el plazo de noventa días calendario, luego de la posesión de la nueva administración municipal 2023-2027 la Jefatura de Talento Humano, elaborará el Reglamento Orgánico Funcional, con las nuevas funciones para cada empleado de la PMO.

CUARTA.- En todas las ordenanzas donde se mencione Unidad de Gestión Ambiental, se entenderá que se refiere a la Unidad de Gestión de Proyectos.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA

PRIMERA.- Derogatoria.- Deróguese en fin todas las disposiciones que se opongan a esta Ordenanza, y que sean contrarias; y, todas las resoluciones y disposiciones que sobre esta materia se hubieren aprobado anteriormente.

DISPOSICIÓN FINAL

La presente ordenanza entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial. Sin perjuicio de su publicación en la Gaceta Oficial y dominio web de la institución.

CONCLUSIONES

- Se determinó el nivel de madurez de Administración de proyectos del GAD Municipal del cantón Santiago, utilizando el modelo de madurez que determinó que el gobierno municipal tiene un nivel de madurez medio bajo
- Se identificó y estableció una PMO de tipo táctica a corto plazo, ya que se proyecta que el GAD Municipal del cantón Santiago se transforme en una organización con clara orientación a proyectos de diferente índole, con la finalidad de crear y entregar los más altos estándares, herramientas y formatos para el correcto desarrollo y ejecución de los proyectos. A largo plazo, la PMO tendrá un proceso evolutivo a un tipo estratégico con visión de lograr un nivel gobernante y así se podría lograr que los proyectos sean dirigidos directamente junto a la máxima autoridad municipal.
- Se estableció la cantidad y tipo de personal que será necesario para implementar la PMO, determinando sus roles, responsabilidades y competencias; para lo cual, se requerirá de un Coordinador con certificación PMP, cinco técnicos de proyectos, quienes conformarían el equipo de trabajo de la PMO municipal y un asistente administrativo. Personal que deberá ser capacitado con el objetivo de lograr mejores conocimientos, destrezas, técnicas y herramientas en gestión de proyectos, así como un nivel óptimo para el correcto manejo de software especializado en proyectos.
- Así también, se ha planteado la propuesta que la PMO dentro de la estructura organizativa del GAD Municipal del cantón Santiago, se ubique en el nivel asesor donde tendrá la potestad de gestión de proyectos institucionales, de forma directa con la Alcaldía y el Concejo Municipal.
- Los beneficios que el GAD Municipal del cantón Santiago percibirá con la implementación de la PMO son: cumplir con un 95% de procesos de ciclo de vida de los proyectos, los cuales serán debidamente priorizados y establecidos según el PDOT del cantón Santiago. Dentro de la funcionalidad de la PMO, se logrará desarrollar una metodología estandarizada con clara orientación a servicio ciudadano y a obtener obras de calidad, con precios correctos, servidores municipales debidamente capacitados y con motivación para aprendizaje continuo en gestión de proyectos, información relevante y de fuente confiable con la que

se podrá tomar decisiones acertadas y sustentadas por parte de las autoridades municipales, barriales y comunitarias. Así también, se racionalizará el uso de recursos municipales y se considerará la reducción de riesgos e impactos negativos con la correcta ejecución y aplicación de buenas prácticas técnicas en las áreas que desarrolla el GAD Municipal de Santiago.

- Se establecen los costos de implementar la PMO dentro del GAD Municipal del cantón Santiago, el cual contempla la contratación de profesionales certificados en gestión de proyectos y con la experiencia descrita en el perfil del puesto; con capacidad para el correcto uso de equipos y software informático para la correcta aplicación de los conocimientos y la capacitación constante al personal municipal, con el afán de fomentar y mejorar el continuo desempeño de los servidores, para lo cual el costo total para su implementación será de USD \$238,000.61
- Se establece que el costo de pérdida presupuestaria anual está sobre un (1) millón de dólares, mismos que retornan al gobierno nacional por no haber sido invertidos y ejecutados de forma correcta por el GAD Municipal del cantón Santiago. Por lo cual, el costo beneficio está comprobado con la posibilidad de que dicho remanente anual sea ejecutado correctamente por la PMO; esto, sin considerar proyectos de inversión extra -presupuestarios que se pierden de forma anual, por la nula generación de fondos provenientes de la cooperación internacional.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a corto plazo, volver a evaluar el nivel de madurez en administración de proyectos del GAD Municipal del cantón Santiago, y así determinar cuáles serían los beneficios de haber implementado por primera vez la PMO.
- Estricto cumplimiento del proceso de transformación del GAD Municipal del cantón Santiago, hacia una institución pública orientada a la gestión de proyectos en diferentes áreas, con la única finalidad de cumplir estándares internacionales y nacionales de una PMO de tipo táctica, y lograr que la misma evolucione hacia una de tipo estratégica en el largo plazo.
- Capacitación urgente al personal técnico y administrativo con el que cuenta la municipalidad, mismo que ha sido determinado mediante las encuestas internas con el fin de contar con una administración y unidad de proyectos con profesionales multidisciplinarios.
- Se recomienda que la PMO dentro de la estructura organizativa del GAD Municipal del cantón Santiago, se ubique en el nivel asesor ya que tendrá vínculo directo con la Alcaldía y el Concejo Municipal. Además, podrá tomar decisiones técnicas en relación con los proyectos institucionales.
- Verificar y cuantificar el costo-beneficio anual que la PMO irá cumpliendo luego de ser implementada en el GAD Municipal del cantón Santiago.
- Los costos para implementar la PMO dentro del GAD Municipal del cantón Santiago, deberán ser considerados y aprobados por el honorable Concejo Municipal, mediante la aprobación de la ordenanza propuesta, y así desarrollar la presente propuesta que tendrá grandes beneficios para el GAD municipal, para su personal, para los gobiernos parroquiales y para los barrios y comunidades que lograrán un mejoramiento continuo y altos estándares de calidad, calidez y una administración pública eficiente.

GLOSARIO

PMO: una Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) es la encargada de prestar la asistencia a una organización para alcanzar un objetivo en el momento requerido. Una PMO tiene como objetivo garantizar una adecuada gestión de proyectos basada en una planificación estratégica con el propósito de cumplir y alcanzar los productos esperados en los plazos establecidos, con las especificaciones técnicas y calidad acordadas y de acuerdo a lo presupuestado.

Gestión de Proyectos: la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. También conocido como: Administración de Proyectos; Gerencia de Proyectos; Gerenciamiento de Proyectos; o Gestión de Proyectos.

Modelo de gestión: es un modelo conceptual que identifica los componentes necesarios para el logro de un objetivo, producto o servicio y los articula mediante interrelaciones y dependencias para que, de forma coordinada, identifiquen herramientas para la gestión.

Presupuesto: es un plan detallado en el que se calculan, de forma anticipada, los gastos que demanda un proyecto o negocio en un período de tiempo determinado. Es una herramienta que permite dimensionar la cantidad de dinero y de recursos que se van a necesitar para concretar una meta particular.

Metodología estándar: estandariza la estructura de la gestión de proyectos, secuencia las fases, y describe las mejores prácticas para que se puedan predecir y repetir cosas y se utilicen los recursos más eficientemente.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal: Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutivas previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

Administración Pública: constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Estructura Orgánica: sistema de gestión organizacional que permite delimitar las funciones de cada una de las áreas administrativas que componen a una compañía, así como sus niveles jerárquicos.

FODA: permite evaluar de manera realista la situación actual y futura de la unidad de proyectos, así como también desarrollar el ambiente interno y externo, entendiendo qué fortalezas y debilidades se encuentran en el ambiente endógeno y pueden ser controladas o modificadas por los líderes del proceso, a diferencia de las oportunidades y amenazas que representan fuerzas externas para el cambio y no pueden ser controladas.

Ordenanza: es un tipo de norma jurídica que se incluye dentro de los reglamentos, y que se caracteriza por estar subordinada a la ley. Según los diferentes ordenamientos jurídicos,

las ordenanzas pueden provenir de diferentes autoridades (civiles o militares).

Stakeholders: son aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiysha Alnuaimi, R. J. (19 de junio de 2022). ANALYSING THE IMPACT OF PMO CULTURE ON PMO SUCCESS. Belgrade, Belgrade, Serbia: Development of a International standard for PMOs. Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/361509437_ANALYSING_THE_IMPACT_OF_PMO_CULTURE_ON_PMO_SUCCESS
- Anggini Septilia, R. R. (01 de abril de 2021). The Moderating Role Of Change Management And Leadership Turnover: A Study Of Performance Accountability In Local Government. *The Moderating Role Of Change Management And Leadership Turnover: A Study Of Performance Accountability In Local Government*. Malang City, East Java, Indonesia: Universitas Muhammadiyah Malang. Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/353126915_The_Moderating_Role_Of_Change_Management_And_Leadership_Turnover_A_Study_Of_Performance_Accountability_In_Local_Government
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). *Constitución de la República del Ecuador dada por la Asamblea Nacional de 2008*. Quito: Registro Oficial.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Grupo Editorial al Patria.
- Carreño Fredy, V. Á. (01 de noviembre de 2017). Caracterización del rol actual de la mujer en la gerencia de proyectos en Colombia. *Caracterización del rol actual de la mujer en la gerencia de proyectos en Colombia*. Bogotá, Bogotá, Colombia: Revista EAN. Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/321351245_Caracterizacion_del_rol_a_ctual_de_la_mujer_en_la_gerencia_de_proyectos_en_Colombia
- GADMSANTIAGO. (2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial*. Mendez. doi:https://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/DIAGNOSTICO_15-11-2014.pdf

Jaramilo, L. y. (2018). *Aministracion pUblica Ecuador* . Barcelona : Lourse .

Kerzner Harold, Z. A. (01 de mayo de 2022). Pillar 9: Evolving Nature of PMOs and Governance. *Pillar 9: Evolving Nature of PMOs and Governance*. Hoboken, New Jersey, Estados Unidos: Wiley. Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/361074246_Pillar_9_Evolving_Nature_of_PMOs_and_Governance

Pineda, B. (1994). *Metodología de la Investigación*. Washinton: scielo.

Project Management Institute. (01 de agosto de 2021). PMBOK GUIDE. *PMBOK GUIDE*. Filadelfia, Pensilvania, Estados Unidos: PMI. Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D

Rabechini Roque, M. E. (01 de octubre de 2022). GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS E ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: EFEITO NOS RESULTADOS. *GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS E ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: EFEITO NOS RESULTADOS*. Sao Paulo, Sao Paulo, Brazil: Revista de Administração de Empresas 62(6). Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/364438370_GERENCIAMENTO_DE_STAKEHOLDERS_E_ESCRITORIO_DE_GERENCIAMENTO_DE_PROJETOS_EFEITO_NOS_RESULTADOS

Rabechini Roque, M. E. (01 de octubre de 2022). STAKEHOLDER MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT OFFICE: EFFECT ON PROJECT RESULTS. *STAKEHOLDER MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT OFFICE: EFFECT ON PROJECT RESULTS*. Sao Paulo, Sao Paulo, Brazil: Revista de Administração de Empresas 62(6). Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/364405389_STAKEHOLDER_MANAGEMENT_AND_PROJECT_MANAGEMENT_OFFICE_EFFECT_ON_PROJECT_RESULTS

Rabechini, R. (01 de octubre de 2022). GERENCIAMIENTO DE STAKEHOLDERS E ESCRITÓRIO DE GERENCIAMIENTO DE PROJETOS: EFEITO NOS RESULTADOS. *GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS E ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: EFEITO NOS RESULTADOS*. Sao Paulo, Sao Paulo, Brazil: Revista de Administração de Empresas 62(6). Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/364438370_GERENCIAMENTO_DE_STAKEHOLDERS_E_ESCRITORIO_DE_GERENCIAMENTO_DE_PROJETOS_EFEITO_NOS_RESULTADOS

Ramírez, C. (2002). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE Ediciones .

SENPLADES. (2011). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: SENPLADES.

SENPLADES. (10 de 10 de 2022). *Planificación Estratégica Institucional*. Obtenido de www.semplaes.org.com

Valdivieso, O. J. (01 de octubre de 2017). POR QUE DEBE EXISTIR UNA PMO. *POR QUE DEBE EXISTIR UNA PMO*. Bucaramanga, Santander, Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/335429712_POR_QUE_DEBE_EXISTIR_UNA_PMO

Valdivieso, s. J. (01 de julio de 2017). LA PROSPECTIVA EN LA GERENCIA DE PROYECTOS. *ENTORNOS PEDAGOGICOS BAJO METODOLOGIA STEAM CON APRENDIZAJES BASADOS EN PROYECTOS*. Bucaramanga, Santander, Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/335430014_LA_PROSPECTIVA_EN_LA_GERENCIA_DE_PROYECTOS

Valery V. Maslennikov, E. V. (01 de enero de 2022). Project Management Based on PMBOK 7.0. *Imitation Market Modeling in Digital Economy: Game Theoretic Approaches*. Filadelfia, Pensilvania, Estados Unidos: Project Management Institute. Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/358033205_Project_Management_Based_on_PMBOK_70