



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

### **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**TEMA:**

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**AUTORA:**

**ESTACIO DÁVILA MARCIA FERNANDA**

**ORELLANA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación sobre el tema "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO" previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión de Gobiernos Seccionales, ha sido desarrollado por la Sra. Marcia Fernanda Estacio Dávila, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo

**DIRECTOR TRIBUNAL**

---

Ing. Yolanda Patricia Moncayo Sánchez

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

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

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

Riobamba, 05 de Enero 2018

Marcia Fernanda Estacio Dávila

C.C: 1719548560

## **DEDICATORIA**

Este Trabajo de Titulación, está dedicado a Dios, a mi madre, hermanos, esposo, por haber sido un pilar fundamental en mi vida personal como profesional, por estar a mi lado y darme su apoyo incondicional por su ejemplo de constancia, por haber inducido en mí el deseo de progreso y el anhelo de triunfo en la vida.

A toda mi familia por apoyarme incondicionalmente, aconsejarme y brindarme su cariño.

*Marcia Fernanda Estacio Dávila*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado. Por haberme permitido vivir hasta este día y guiado a lo largo de mi vida, dándome la fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad.

A la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO EXTENSIÓN NORTE AMAZÓNICA por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

En especial quiero agradecer a mi director de Trabajo de Titulación, Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, y a la Ing. Yolanda Patricia Moncayo Sánchez. Quienes con su orientación, sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación pude terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a toda mi familia y mis amigos por confiar en mí y a la vez quienes me apoyaron en los momentos más difíciles de mi carrera estudiantil.

A todos ellos muchas gracias y que Dios los bendiga.

***Marcia Fernanda Estacio Dávila***

## INDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Tablas .....	viii
Índice de Gráficos.....	ix
Resumen .....	x
Abstract .....	xi
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del problema.....	3
1.1.2. Delimitación del problema .....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1. Antecedentes Históricos .....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.2.1. Gestión.....	7
2.2.2. Gestión Pública.....	8
2.2.3. Administración y Gestión .....	8
2.2.4. Modelo.....	9
2.2.5. Modelo de Gestión.....	9
2.2.6. Modelo de Gestión Participativa .....	10
2.2.7. Planes de Desarrollo .....	10

2.2.8.	El Ordenamiento Territorial .....	15
2.3.	IDEA A DEFENDER .....	28
2.4.	VARIABLES .....	28
2.4.1.	Variable Independiente .....	28
2.4.2.	Variable Dependiente .....	28
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		29
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	29
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	30
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	30
3.5.	RESULTADOS .....	31
3.5.1.	Encuestas de investigación .....	31
3.5.2.	Análisis situacional .....	42
3.6.	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	44
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		45
4.1.	TÍTULO .....	45
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	45
4.2.1.	Introducción .....	45
4.2.2.	Objetivos .....	48
4.2.3.	Planificación del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos” .....	48
4.2.4.	Organización del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos” .....	65
4.2.5.	Dirección del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos” .....	74
4.2.6.	Control del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos” .....	77
CONCLUSIONES .....		79
RECOMENDACIONES .....		80
BIBLIOGRAFÍA .....		81
ANEXOS .....		83

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sistema Territorial.....	18
Figura 2: Sistema Territorial – Grupos de interés.....	18
Figura 3: Modelo Territorial.....	20
Figura 4: Fases para la elaboración de un plan.....	22
Figura 2: Mapa de Procesos GADM de Riobamba.....	45
Figura 6: Mapa de procesos Institucional.....	65
Figura 7: Mapa de procesos Institucional.....	66

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de Gestión.....	32
Tabla 2: Diagnóstico Anual.....	33
Tabla 3: Relación con el PDOT.....	34
Tabla 4: Seguimiento a los proyectos.....	35
Tabla 5: Planificación Proyectos.....	36
Tabla 6: Planificación y Ejecución.....	37
Tabla 7: Estructura Organizacional.....	38
Tabla 8: Dirección del Departamento.....	39
Tabla 9: Perfil Profesional.....	40
Tabla 10: Control de la Ejecución.....	41
Tabla 11: Análisis situacional.....	42
Tabla 12: Ambiente Externo – oportunidades y amenazas.....	51
Tabla 13: Ambiente Interno – fortalezas y debilidades.....	52
Tabla 14: Matriz de análisis estratégico.....	55
Tabla 15: Matriz de relación metas-estrategias.....	59
Tabla 16: Evaluación de las metas.....	61
Tabla 17: Presupuesto.....	62
Tabla 18: Cronograma.....	64

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Modelo de Gestión .....	32
Gráfico 2: Diagnóstico Anual .....	33
Gráfico 3: Relación con el PDOT .....	34
Gráfico 4: Seguimiento a los proyectos .....	35
Gráfico 5: Planificación Proyectos .....	36
Gráfico 6: Planificación y Ejecución .....	37
Gráfico 7: Estructura Organizacional .....	38
Gráfico 8: Dirección del Departamento.....	39
Gráfico 9: Perfil Profesional .....	40
Gráfico 10: Control de la Ejecución .....	41
Gráfico 11: Proceso de atención al usuario .....	75
Gráfico 12: Proceso de planes y proyectos .....	77

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Cuestionario de Encuesta .....	83
---	----

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Propuesta de un Modelo de Gestión para la Ejecución de los Proyectos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba, Provincia de Chimborazo” tuvo como principal objetivo proponer un modelo de gestión cuya aplicación incida en la efectiva ejecución de los proyectos del PDOT institucional. Para el efecto, se aplicaron como técnicas de recolección de datos: encuestas a los funcionarios del departamento de Gestión de Planificación y Proyectos, así como procesos de observación directa en la Institución. Mediante estas actividades de investigación pudo evidenciarse: la inexistencia de un modelo de gestión que se oriente a la ejecución de los planes y proyectos del PDOT institucional, una inadecuada estructura organizacional, deficiencia administrativa interna y la falta de seguimiento a la ejecución de proyectos. Finalmente, se propuso un modelo de gestión que incluye los siguientes insumos: en Planificación se incluyó el análisis FODA del proceso Gestión de Planificación y Proyectos, y su direccionamiento estratégico; dentro de Organización se planteó una reestructuración del mapa de procesos institucional y una categorización de los subprocesos del departamento en análisis; en cuanto a la Dirección se incluyeron los flujogramas de procesos, y en el de Control una matriz de semaforización sobre el cumplimiento de las estrategias planteadas. La aplicación de este modelo permitirá mejorar la gestión administrativa de la dirección de Gestión de Planificación y Proyectos en cuanto a los proyectos del PDOT institucional, y servirá como punto de partida para el análisis de otras dependencias.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MODELO DE GESTIÓN>, <PROCESOS ADMINISTRATIVOS>, <PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL>, <PLANIFICACIÓN>, <PROYECTOS>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## ABSTRACT

This research entitled “Proposal of a management model for project implementation of spatial planning and territorial development from Local Autonomous Decentralized Government Riobamba, of Chimborazo province” its main aim was proposing a management model whose implementation influences on the effective execution of projects from the institutional PDOT. For the effect, surveys were be conducted to staff of the Management of planning and projects department as data collection techniques, as well as direct observation processes at the institution. Through these research activities, it was shown the absence of a management model oriented to the execution of plans and projects of institutional PDOT, inadequate organizational structure, internal administrative shortcoming, lack of follow-up to the implementation of projects. Finally, a management model was proposed which includes the following services: the FODA analysis of management of planning and projects and its strategic direction was included; within Organization it was planned a restructuring the institutional process map and a categorization of the department sub-processes on analysis; regarding to the Direction process the process flowchart was included, and in the Control a traffic signaling matrix on the achievement of the adopted strategies. The implementation of this model will allow improve the administrative controlling of the direction of management of planning and projects in terms of projects of institutional PDOT, and it will serve as a starting point for the analysis of other units.

**Key words:** <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT MODEL>, <ADMINISTRATIVE PROCEDURES>, <SPATIAL PLANNING AND TERRITORIAL DEVELOPMENT>, <PLANNING>, <PROJECTS>, <RIOBAMBA (CITY) >

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno Autónomo Municipal Descentralizado del cantón Riobamba se gestiona en base a una estructura orgánica por procesos. La Resolución Administrativa No. 2014-026-SEC pone en manifiesto los lineamientos de esta nueva estructura, definiendo cada uno de los procesos que la componen. En base a encuestas efectuadas a los funcionarios del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”, así como procesos de observación directa, se lograron identificar varios problemas administrativos, razón por la cual se consideró necesario plantear un modelo de gestión para la ejecución de los proyectos del plan de desarrollo y ordenamiento territorial del GAD Municipal Riobamba, a fin de mejorar su gestión y ejecución.

El presente documento se encuentra dividido en cuatro capítulos principales, cuyo contenido se detalla a continuación.

El Capítulo I contiene el marco teórico referencial de la investigación, el cual contempla: el planteamiento y formulación del problema, la justificación y objetivos que se pretenden alcanzar en el transcurso de la investigación.

El Capítulo II describe el marco teórico, es decir, los antecedentes investigativos y la fundamentación y conceptualización de varios temas, como: gestión pública, modelo de gestión y plan de desarrollo y ordenamiento territorial.

El Capítulo III contiene el marco metodológico, el cual contiene la hipótesis de investigación, modalidad, tipos de investigación, la población y muestra, así como los métodos, técnicas e instrumentos aplicados.

Finalmente el Capítulo IV contiene el Marco Propositivo, es decir, el planteamiento de la propuesta del modelo de gestión.

Las conclusiones y recomendaciones alcanzadas mediante el desarrollo metodológico del trabajo de titulación se ubican luego del contenido de los capítulos.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Constitución y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), enmarcados al plan nacional del buen vivir, indican que los Gobiernos Municipales constituyen el motor para mejorar la calidad de vida de los pueblos. En este sentido el Art. 63 del COOTAD, establece que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son “personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera”.

El enfoque fundamental de los gobiernos autónomos descentralizados a nivel regional, provincial, distrital, cantonal y parroquial, es el diseñar y aplicar sistemas de gestión sustentable y sostenible para que la sociedad se desarrolle bajo condiciones económicas, ecológicas, sociales y políticas, que permitan su funcionamiento en forma armónica en el tiempo y espacio. En la actualidad el sector público busca generar una administración eficiente y eficaz, es decir, brindar servicios que satisfagan las necesidades reales de los ciudadanos mediante el correcto uso de los bienes y recursos públicos.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que formula y ejecuta los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, cuya finalidad es promover el desarrollo económico y sustentable del territorio; aplicando políticas ambientales, fortaleciendo los consejos de seguridad y protección integral, patrocinando la cultura, artes, actividades deportivas y recreativas a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan articular esfuerzos y optimizar recursos; bajo los principios de transparencia, respeto, solidaridad, equidad y trabajo en equipo. Actualmente se encuentra bajo la dirección del Ing. Napoleón Cadena Oleas Msc. durante un periodo de 4 años comprendidos entre el 2014 al 2019.

Es competencia y objetivo principal del GAD Municipal Riobamba crear y gestionar proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes y una distribución equitativa de la riqueza, para lo cual toman como base el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) que se constituye en el instrumento de planeación y

gestión de proyectos de largo plazo. El PDOT es un instrumento técnico y normativo establecido mediante la Constitución del Ecuador en el año 2008, el cual involucra un conjunto de políticas, acciones y elementos de planeación física que orientan el desarrollo territorial de los próximos años, además de regular la utilización, ocupación y transformación del espacio físico urbano y rural.

En base a una entrevista y encuesta efectuada con varios empleados del GAD Municipal Riobamba, éste no cuenta con el personal idóneo o capacitado para el desarrollo de determinadas funciones, aumentando el riesgo de falencias en el desarrollo de proyectos y procesos, aumentando así el riesgo de posibles manejos inadecuados de los recursos públicos. Otro problema que se ha manifestado es la falta de control y evaluación de proyectos o programas, así como la escasez de información sobre el cumplimiento de competencias, planes y objetivos, lo cual genera deficiencia en la gestión interna de la institución.

Una de las necesidades para mejorar la Gestión interna del GAD Municipal Riobamba es el diseño de un modelo de gestión para la ejecución de los proyectos del PDOT, el cual se oriente a mejorar el manejo y control de los recursos provenientes del Presupuesto General del Estado, y a lograr una gestión adecuada, moderna y eficiente que permita cumplir con los objetivos y metas planteados dentro de la administración.

### **1.1.1. Formulación del problema**

¿Cómo la propuesta de un modelo de Gestión incide en la efectiva ejecución de proyectos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba, Provincia de Chimborazo?

### **1.1.2. Delimitación del problema**

La presente propuesta se basará en el análisis de información desde el año 2014 hasta el 2016.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **Justificación Teórica**

La propuesta de un modelo de gestión para la ejecución de los proyectos del PDOT del GAD Municipal Riobamba permitirá, en su aplicación, mejorar sus procesos internos y llevar un control más eficiente al seguimiento de proyectos y planes.

### **Justificación Práctica**

Dentro del GAD Municipal de Riobamba no se ha efectuado un estudio de estas características. Los administradores y empleados han manifestado interés en los resultados del presente proyecto, por lo cual brindarán todas las facilidades técnicas y operativas a la investigadora, dotándole de toda la información que requiera para el correcto desarrollo del proyecto de investigación planteado.

### **Justificación Académica**

El desarrollo de la propuesta de un modelo de gestión le permitirá a la investigadora aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera en torno a la gestión pública y a la normalización de procesos. Requerirá de la investigación de textos y otras fuentes bibliográficas para la correcta aplicación de los procesos metodológicos, así como de la asesoría especializada de sus tutores.

### **Justificación Metodológica**

Para su desarrollo metodológico se deberán emplear técnicas de observación de campo, encuestas y entrevistas, a fin de obtener un conocimiento más profundo del tema y de la perspectiva de los empleados municipales. Además, se aplicarán procesos de revisión documental a las normativas y reglamentos internos de la institución, a fin de que la propuesta mantenga concordancia con las normas internas. La metodología de investigación, así como los parámetros técnicos contemplados en el diseño del modelo de gestión, podrán ser replicados en otros procesos investigativos.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión para la ejecución de los proyectos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, Provincia de Chimborazo.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Establecer el marco teórico de la investigación, por medio de la investigación documental y bibliográfica, para la determinación de los lineamientos legales y conceptuales que sustentan el desarrollo de un modelo de gestión pública para un Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.
- Diagnosticar los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, Provincia de Chimborazo, en torno a los programas y proyectos del PDOT institucional, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a sus funcionarios, para la identificación de problemas y necesidades de carácter operacional.
- Diseñar un modelo de Gestión para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, orientado a la ejecución de proyectos del PDOT institucional.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

(Cruz & Jhony, 2016) en su proyecto de titulación “Plan de desarrollo y ordenamiento territorial para la zona 4, parroquia Pungalá, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo” previo a la obtención del título de Ingenieros en Ecoturismo, en el cual se elaboró el plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la zona 4 de la parroquia Pungalá, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo basados en la metodología propuesta por Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y el Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) principalmente en la guía creada por el MAE en el año 2012 denominada “¿Cómo incorporar cambio climático a la planificación?”, la misma que tiene como finalidad orientar a los PDOT a ser estratégicos ante el cambio climático. La metodología propone básicamente tres puntos: diagnóstico, propuesta y modelo de gestión. Dentro de las principales conclusiones a las que se llegó luego del proyecto de investigación podemos citar la siguiente: A partir del análisis de las fases anteriores (diagnóstico y propuesta), se elaboró la construcción de las fichas de resumen en donde se determinaron siete medidas de adaptación y mitigación, las mismas que incluyen el perfil de proyecto, los indicadores de monitoreo y la estimación de costos aproximados. Tomando en cuenta la institucionalidad presente en el territorio como una potencialidad, en algunos casos se realizó la agrupación de varias medidas para que la ficha tenga mayor integridad.

(Rosas, 2015) en su proyecto de titulación “Plan de desarrollo y ordenamiento territorial para la parroquia Matus, cantón Penipe, provincia de Chimborazo” previo a la obtención del título de Ingeniería en Ecoturismo, en el cual se desarrolló un plan de ordenamiento territorial a la parroquia Matus. Se utilizó la guía metodológica SENPLADES (2015) y técnicas de investigación bibliográfica y de campo a un nivel exploratorio, descriptivo, analítico y prospectivo. La elaboración de la línea base permitió recabar información en los seis componentes: biofísico, sociocultural, económico, asentamientos humanos, movilidad, energía y conectividad; y político

institucional y de participación ciudadana. Una de las conclusiones más importantes es la que se cita a continuación: En la línea base se identificó su potencialidad que es una zona netamente agropecuaria y la problemática el agua, misma que no es apta para el consumo humano. Los programas y proyectos se plantearon en función de las ocho competencias y serán ejecutados con la ley 010, presupuesto otorgado por Eco desarrollo regional amazónico del Ecuador; para el periodo de administración 2015-2019.

(Segovia, 2011) en su proyecto de titulación “Plan de Ordenación Territorial de las parroquias: El Altar, Puela y Bilbao, cantón Penipe, provincia de Chimborazo” previo a la obtención del título de Ingeniería en Ecoturismo, en el cual se desarrolló un plan de ordenamiento territorial a las parroquias El Altar, Puela y Bilbao, Definiendo como alternativas de Ordenamiento Territorial, 5 programas componentes: ambiental (Reforestación de 1.346,09 ha), (Protección de fuentes de agua y quebradas 850,01 ha); de infraestructura básica (construcción y mejoramiento de la red vial, educación, salud y salubridad); de manejo de recursos hídricos (Rehabilitación y manejo de los sistemas de riego Batan- Puela y Quinaquiro-el Altar); capacitación y asistencia técnica agropecuaria; de emprendimientos (Frutícola, pecuario y ecoturismo). Los mismos tienen un costo de 1'941.715,6 \$. Concluyendo que la definición participativa de los actores e instituciones contribuirán al Ordenamiento Territorial de las tres parroquias. Recomendando una aplicación consensuada con los actores de este plan.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Gestión**

Los conceptos de gestión y gestión pública han sido muy relacionados a lo largo de los tiempos debido a los cambios que ha ido sufriendo el rol del Estado en países industrializados. Se puede definir a la Gestión como la acción y efecto de administrar, con lo cual se llega a comprender que la gestión está inmersa dentro la administración sea esta pública o privada (Pagani, 2015, p. 25)

Se puede definir a la gestión desde un punto de vista general como la acción de planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar (Pagani, 2015, p. 27)

### **2.2.2. Gestión Pública**

La gestión pública representa la situación permanente del Estado y tiene responsabilidades a largo plazo. Es una actividad que se desarrolla en los organismos oficiales o gubernamentales para el cumplimiento de los fines del estado; interviene en la planeación, ejecución y control de las actividades de las organizaciones, en la obtención de los insumos que permiten la toma de decisiones y en la organización y operación de los instrumentos para que tales decisiones se ejecuten (Guerrero, 2001, p. 3)

Para Ospina (1993), la administración Pública connota una orientación tradicional centrada en la aplicación de funciones administrativas genéricas con cierto grado de pasividad y orientado hacia el statu quo.

Esta concepción de la administración como disciplina aplicada y basada en la utilización mecanicista de conceptos administrativos tradicionales, es una de las percepciones más comunes que se presentan para atacarla, aunque habría que decir que no se presentan los argumentos concretos para su detrimento. (Ospina, 1993, p. 39)

### **2.2.3. Administración y Gestión**

Existen marcadas diferencias entre lo que es gestión y administración. Aunque muchas de las veces estos términos son muy relacionados y confundidos, se van a establecer varias diferencias entre estos dos términos.

En el caso de la administración, ésta hace referencia al proceso de definición y organización de las funciones básicas de una empresa. Consiste en la coordinación de sus recursos a fin de lograr los objetivos planteados. Entre sus objetivos está prever, organizar, coordinar y controlar el engranaje organizacional.

Por otra parte, la gestión pone énfasis a la planificación de los procesos necesarios para llevar a cabo los objetivos corporativos, es decir, el manejo estratégico de la organización. Dentro del manejo estratégico deben considerarse variables del entorno e información externa que le permitan a la gerencia tomar decisiones efectivas.

La diferencia entre administración y gestión de empresas radica entonces en que la gestión, como proceso, es mucho más amplia (visión del entorno), mientras que la administración se centra en la estructura interna de la compañía.

#### **2.2.4. Modelo**

Un modelo es un instrumento o esquema conceptual por el cual los seres humanos intentan articular de manera sistemática el conocimiento que se obtiene de la experiencia, mediante el proceso de investigación (Carvajal, 2012, p. 2)

#### **2.2.5. Modelo de Gestión**

El modelo de gestión define las prioridades del servicio, cual son las decisiones a ser tomadas, que valores las guían, quienes las toman y como las toman. Un modelo de gestión involucra el ser, el hacer y el estar dentro de una organización. Dicho en términos más sencillos, un modelo de gestión define el esquema bajo el cual se llevara a cabo la consecución de los objetivos planteados dentro de la organización (Tobar, 2012, p. 16)

##### **2.2.5.1. Beneficios de un Modelo de Gestión**

Implementar el modelo de gestión dentro de cualquier entidad sea de índole privado o público brinda varios beneficios como (Battet, 2011, p. 73) :

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes o usuarios
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de procesos internos, de tal manera que se haga más fácil el proceso de toma de decisiones por parte del área administrativa de la organización
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar y optimizar los servicios que se ofrece en la institución.

## **2.2.6. Modelo de Gestión Participativa**

Se trata de un estilo o forma alternativa de gestionar el territorio para alcanzar el desarrollo y buen vivir de los ciudadanos/as, articula al gobierno local, a la sociedad civil y a las instituciones, en base a una agenda concertada. Articula planes locales, regionales y nacionales. (Battet, 2011, p. 77)

### **2.2.6.1. Características**

- Integra la gestión del Gobierno Municipal con la participación ciudadana y se sienta las bases y condiciones para una gestión Municipal transparente.
- Propone procesos de acercamiento y gobernabilidad entre el Gobierno Municipal y Líderes de la ciudadanía, a través de mesas de diálogo, concertación, y utilizando herramientas como la mediación, para crear un clima favorable y reducir los conflictos.
- La participación ciudadana es orgánica y efectiva en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos y en el seguimiento de la ejecución de las decisiones, el control, la eficacia de la gestión y los resultados obtenidos.
- Implementa un sistema continuo de capacitación para la formación técnica y ciudadana de los líderes de la comunidad, los funcionarios y las autoridades.

## **2.2.7. Planes de Desarrollo**

### **2.2.7.1. Definición**

Un plan es un modelo sistemático que se diseña antes de llevar a cabo una acción, de modo tal que ésta pueda ser dirigida hacia los fines deseados. Por lo tanto, un plan establece las intenciones y directrices de un proyecto. (Dromi, 2011, p. 175)

La noción de desarrollo, por otra parte, refiere acrecentar algo (ya sea físico o intelectual). El desarrollo humano está vinculado al progreso social, cultural o económico.

Un plan de desarrollo, por lo tanto, es una herramienta de gestión que busca promover el desarrollo social en una determinada región. Este tipo de plan intenta mejorar la calidad de vida de la gente y atiende las necesidades básicas insatisfechas. Aún cuando las organizaciones no gubernamentales pueden trabajar por el desarrollo de la sociedad, el concepto de plan de desarrollo suele estar emparentado con la acción del Estado sus políticas y estrategias. (Dromi, 2011, p. 177)

Todo plan de desarrollo incluye una visión estratégica de futuro, ya que en él se plasman soluciones que se deben desarrollar en el tiempo, con el único fin de buscar el progreso de los pueblos.

El nuevo ordenamiento jurídico del Ecuador exige a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales elaborar planes de desarrollo locales de manera articulada con los diferentes niveles de Gobierno es así que el Gobierno Provincial debe articular la construcción del Plan de desarrollo de la provincia contando con los gobiernos municipales, parroquiales y cantonales, a fin de aunar esfuerzos innecesarios. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

Los planes de desarrollo pretenden entonces mejorar la calidad de vida de la población haciendo énfasis en la población más desprotegida como la niñez, las mujeres y la juventud.

Es importante recalcar que los planes de desarrollo actuales efectuaran con la participación de los integrantes de la sociedad, la participación ciudadana es por hoy obligatoria dentro de todos los procesos donde se encuentre de por medio tomar decisiones que se dirijan hacia el colectivo. El Plan de Desarrollo es un pacto social entre la comunidad y el estado para planificar el desarrollo territorial.

Es necesario identificar que un plan de desarrollo es una herramienta de participación social y colectiva, para tener resultados mucho más legitimados, es indispensable ubicar los criterios de la gente, quien más que ellos que conocen las necesidades de sus territorios.

Es por esto que esta herramienta es estrictamente de planificación y desarrollo local que posee un conjunto coordinado de metas, directrices, criterios y disposiciones con que se instrumentiza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional.

Un plan aspira a una gestión materializada y por lo tanto debe consolidarse a través de programas, proyectos que parten de líneas estratégicas de desarrollo. De donde debe presentar acciones concretas que busquen conducir la actualidad hacia el futuro con propósitos predeterminados.

Un plan de desarrollo se compone de varias etapas, las cuales son: justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnostico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan, las cuales se recomiendan para que las actividades previstas en el plan resulten lo más completas posibles.

Con la aprobación de la Constitución de la República en el año 2008, la planificación toma fuerza preponderante en relación al desarrollo social y territorial; el Estado recoge como prioridad, la planificación y el desarrollo del país, para garantizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

El Art. 275 inciso segundo de este cuerpo legal establece: “El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

La planificación tal y como lo estipula el Art. 241 de la Constitución “garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados”. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

La aprobación de Leyes como el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD); El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; Ley Orgánica de Participación Ciudadana; el concepto de la

planificación y la construcción de los PDOTs. Se consolida como política institucional de carácter obligatorio, urgente, y participativo. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

En este sentido el Art. 295 del COOTAD dispone que “Los gobiernos autónomos descentralizados, con la participación protagónica de la ciudadanía, planificarán estratégicamente su desarrollo con visión de largo plazo considerando las particularidades de su jurisdicción, que además permitan ordenar la localización de las acciones públicas en función de las cualidades territoriales.” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

Así mismo en concordancia con lo citado y con la asignación de competencias constitucionales; en el Art. 42 literal a) del COOTAD, establece como una competencia exclusiva del Gobierno Provincial el “Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, en el ámbito de sus competencias, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad”. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

Por otro lado en el Art. 41 literal d) del COOTAD se encuentra prescrito como una función del Gobierno Autónomo Descentralizado provincial el “Elaborar y ejecutar el plan provincial de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción”. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

El Art. 41 del mismo cuerpo legal señala que: “Los planes de desarrollo son las directrices principales de los gobiernos autónomos descentralizados respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

Éstos tendrán una visión de largo plazo, y serán implementados a través del ejercicio de sus competencias asignadas por la Constitución de la República y las Leyes, así como de aquellas que se les transfieran como resultado del proceso de descentralización”.

El Art. 42 del Código de Planificación y Finanzas Públicas, determina los contenidos mínimos de los planes de desarrollo y los concentra en tres escenarios: (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

- El Diagnóstico
- La Propuesta
- El modelo de gestión.

#### **2.2.7.2. Diagnóstico**

Para la elaboración del diagnóstico, los gobiernos autónomos descentralizados deberán observar, por lo menos, contenidos que describan las inequidades y desequilibrios socio territoriales, potencialidades y oportunidades de su territorio, la situación deficitaria, los proyectos existentes en el territorio, las relaciones del territorio con los circunvecinos, la posibilidad y los requerimientos del territorio articuladas al Plan Nacional de Desarrollo y, finalmente, el modelo territorial actual.

#### **2.2.7.3. Propuesta**

Para la elaboración de la propuesta, los gobiernos autónomos descentralizados tomarán en cuenta la visión de mediano y largo plazos, los objetivos, políticas, estrategias, resultados y metas deseadas, y el modelo territorial que debe implementarse para viabilizar el logro de sus objetivos.

#### **2.2.7.4. Modelo de gestión**

Para la elaboración del modelo de gestión, los gobiernos autónomos descentralizados deberán precisar, por lo menos, los datos específicos de los programas y proyectos, cronogramas estimados y presupuestos, instancias responsables de la ejecución, sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación que faciliten la rendición de cuentas y el control social. Los planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados considerarán los objetivos de los planes de los niveles superiores e inferiores de gobierno.

## **2.2.8. El Ordenamiento Territorial**

### **2.2.8.1. Definición**

El Ordenamiento Territorial (OT), surge como disciplina a principios de los ochenta del pasado siglo en un ámbito restringido, lentamente fue alcanzando un carácter global e interdisciplinario debido a la importancia de su objeto de estudio que requiere un abordaje más abierto de los problemas que permita la intervención desde distintos campos del conocimiento. En la actualidad constituye un tema importante de discusión, tanto en congresos internacionales, como en instituciones académicas y en las agencias estatales de diseño de políticas públicas. (Gomez, 2017, p. 19)

El concepto ordenamiento territorial, es muy amplio y se aplica de diferente manera según el especialista que lo utilice y el contexto socioeconómico de acción de cada país.

Por su orden cronológico podemos citar diferentes definiciones de OT recogidas en las obras de prestigiosos autores e instituciones enmarcadas en el cuerpo de normativas y regulaciones que guían su labor de planeamiento del espacio; para ellos el OT es: (Gomez, 2017, p. 20)

“La expresión espacial de la política económica, social, cultural y ecológica de toda la sociedad, cuyos objetivos fundamentales son el desarrollo socioeconómico y equilibrado de las regiones, la mejora de la calidad de vida, la gestión responsable de los recursos naturales, la protección del medio ambiente y, por último, la utilización racional del territorio”

“Un conjunto de acciones concertadas para orientar la transformación, ocupación y utilización de los espacios geográficos buscando su desarrollo socioeconómico, teniendo en cuenta las necesidades e intereses de la población, las potencialidades del territorio considerado y la armonía del medio ambiente”.

### **2.2.8.2. Objetivos del Ordenamiento Territorial**

El ordenamiento territorial aborda con prioridad y carácter integrador el desarrollo de áreas deprimidas, la planificación de ejes y polos de desarrollo, los complejos

problemas en las áreas urbanas, la explotación de las potencialidades regionales, el sistema de asentamientos humanos y el uso del suelo. (Gomez, 2017, p. 25)

Entre los objetivos principales del ordenamiento territorial se encuentran: la organización coherente de estas actividades en el espacio de acuerdo a un criterio de eficiencia, el equilibrio en la calidad de vida de acuerdo a un criterio de equidad y la integración de los distintos ámbitos territoriales en los de ámbito superior, de acuerdo a un principio de jerarquía y de complementariedad.

- **Organización coherente de las actividades en el espacio, de acuerdo a un criterio de eficiencia.**

La funcionalidad del sistema territorial que se expresa en la optimización de las relaciones entre las actividades de organización espacial, el aprovechamiento óptimo del uso del suelo en atención al carácter finito del recurso, la ubicación adecuada de las actividades productivas y no productivas, la accesibilidad de la población a los empleos, los servicios, la vivienda y el equipamiento urbano. (Gomez, 2017, p. 26)

- **Equilibrio en la calidad de vida de acuerdo a un criterio de equidad.**

El desarrollo equilibrado consiste en prevenir y corregir los desequilibrios territoriales entre las diferentes unidades territoriales, regiones, asentamientos humanos, el campo y la ciudad, y el ámbito urbano de ciudades y pueblos, todo con miras a alcanzar el progreso y la estabilidad para mejorar el nivel y calidad de vida de la población. Se requiere entre otras acciones, controlar el crecimiento de las regiones demasiado dinámicas y estimular las que manifiestan retraso mediante la localización de inversiones productivas públicas y privadas que generen empleos; la creación de sistemas de transporte que articulen la región y sus unidades geográficas; la capacitación de los recursos humanos y la transferencia de tecnologías e innovaciones de unas regiones a otras. (Gomez, 2017, p. 26)

- **Integración de los distintos ámbitos territoriales en los de ámbito superior, de acuerdo a un principio de jerarquía y de complementariedad.**

La integración entre sectores persigue un sistema funcional donde quede resuelta la competencia entre sectores. La integración trata de conciliar los intereses conflictivos de los diferentes agentes socioeconómicos y hace prevalecer el interés de la comunidad sobre los intereses privados. (Gomez, 2017, p. 27)

- **La utilización racional del territorio y la gestión de los recursos naturales de manera responsable.**

La adecuada utilización del territorio como recurso finito, acorde con sus características y potencialidades, mediante el aprovechamiento racional y la rehabilitación de los recursos naturales, que contribuye a la conservación del medio ambiente, a través de la correcta localización de las actividades productivas y no productivas; lo anterior significa, utilizar los ecosistemas, el paisaje, el patrimonio inmobiliario, histórico, cultural y arquitectónico, en beneficio de la sociedad a la vez que se garantiza la producción sostenida de bienes y servicios. (Gomez, 2017, p. 28)

Además se requiere una adecuada gestión pública y coordinación administrativa, entre los diversos organismos sectoriales del mismo rango y entre los distintos niveles de decisión.

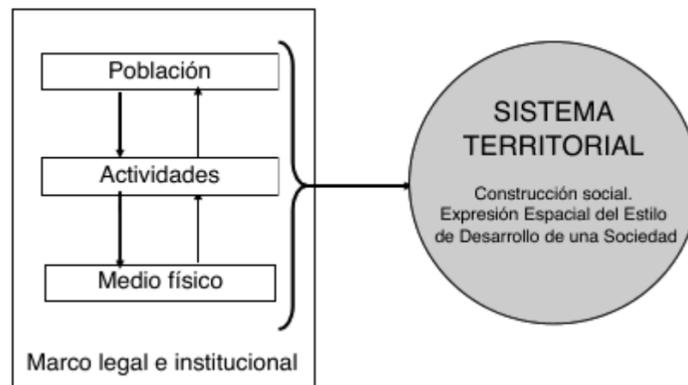
*Otros objetivos del ordenamiento territorial son:*

- Garantizar la compatibilización de la localización de las inversiones y el hábitat en relación con la exposición a los peligros naturales.
- Lograr la racionalidad, y aprovechamiento de las potencialidades de los corredores de redes técnicas acordes con la visión del desarrollo previsible.
- Controlar la expansión urbana y dar solución a los fenómenos de migración, incremento de la pobreza, la expulsión campesina desde zonas agrarias.
- Proponer soluciones que frenen desequilibrios de empleos, servicios, que son muy contrastantes entre zona rural y la urbana, entre otras.
- Contribuir a la elevación de la competitividad de los territorios.

### 2.2.8.3. Sistema Territorial

El sistema territorial es una construcción social que representa el estilo de desarrollo de una sociedad; se forma mediante las actividades que la población práctica sobre el medio físico y de las interacciones entre ellas a través de los canales de relación que proporcionan funcionalidad al sistema. (Dromi, 2011, p. 33)

**Figura 1:** Sistema Territorial



**Fuente:** (Dromi, 2011, p. 33)

La población se organiza en grupos de interés y genera instituciones que la vertebran así como normas legales que, junto a las propias de todo sistema, definen las reglas del juego gracias a las cuales el sistema funciona de una forma que tiende al equilibrio.

**Figura 2:** Sistema Territorial – Grupos de interés



**Fuente:** (Dromi, 2011, p. 33)

Por consiguiente las componentes del sistema territorial son:

- Medio físico
- Sistemas de asentamientos
- Canales de conexión
- Población
- Actividades
- Instituciones
- Marco legal

La idea de sistema territorial esbozada es aplicable a cualquier espacio, pero generalmente se refiere a los siguientes tipos paradigmáticos de regiones: Político-administrativas, asociadas a la organización territorial de cada país.

Homogéneas o formales, definidas por criterios de semejanza entre sus puntos. La homogeneidad puede referirse a aspectos temáticos (área de extensión de la identidad cultural de una comunidad, hábitat de una especie, etc.) o integrales.

Funcionales, conformadas por las relaciones recíprocas entre lugares, generalmente polarizadas por uno más importante, o por flujos de relación direccionales cual son las cuencas hidrográficas.

Estratégicas: definidas por razones operativas en función del área de extensión del tema a tratar: recurso, valor, potencial, problema, etc.

#### **2.2.8.4. Modelo Territorial**

El modelo territorial es una imagen simplificada del sistema territorial, que utiliza los elementos más estructurantes y más fácilmente representables de los cuales mencionamos los siguientes: (Dromi, 2011, p. 45)

- El medio físico y los usos primarios del suelo, expresados por manchas de color.

- El sistema de asentamientos poblacionales, generalmente representado por círculos de diámetro asociado al tamaño o importancia de cada núcleo poblacional.
- Los canales de relación, especialmente las infraestructuras de transporte (conexiones interiores y con el exterior), representadas por líneas de diferente grosor o color según su importancia.
- Otros elementos significativos y representables.

El modelo territorial es aplicable a cualquier nivel de la jerarquía antes citada y a cualquier momento: al pasado, al presente o al futuro. En él las actividades son ubicuas, llenan todo el espacio, no hay recintos sin actividad porque son éstas quienes definen el carácter de cada zona: urbana, rural o infraestructural. (Dromi, 2011, p. 46)

**Figura 3: Modelo Territorial**



**Fuente:** (Dromi, 2011, p. 46)

El sistema territorial, y el modelo que lo representa, es la proyección espacial del estilo de desarrollo de la sociedad en el espacio al que se refiere, de tal manera que estrategias distintas de desarrollo económico, social y ambiental conducen a modelos distintos de organización espacial.

#### **2.2.8.5. Ordenamiento Territorial**

Básicamente, ordenar un territorio significa identificar, distribuir, organizar y regular las actividades humanas en ese territorio de acuerdo con ciertos criterios y prioridades; cabría hablar, por tanto, de ordenación de las actividades humanas en un territorio organizado para acogerlas, expresión que daría una idea más precisa de tal significado, y es equivalente a ordenación de los usos del suelo que se usa en sentido similar, en

cuanto éstos y aquellas están biunívocamente correlacionados. Se trata, en suma, de poner cada cosa (actividad) en el lugar que le corresponde. (Gomez, 2017, p. 38)

La ordenación del territorio es «el conjunto de criterios, normas y planes que regulan las actividades y asentamientos sobre el territorio con el fin de conseguir una adecuada relación entre territorio, población, actividades, servicios e infraestructuras.

De acuerdo con la Carta Europea de Ordenación del Territorio, la ordenación del territorio es:

“La expresión espacial de la política económica, social, cultural y ecológica de toda la sociedad, cuyos objetivos fundamentales son el desarrollo socioeconómico y equilibrado de las regiones, la mejora de la calidad de vida, la gestión responsable de los recursos naturales, la protección del medio ambiente y, por último, la utilización racional del territorio.”

#### **2.2.8.6. Planes de Ordenamiento Territorial**

En cuanto planificación, como se ha visto, la ordenación del territorio es un concepto que integra la planificación socioeconómica con la física en una unidad geográfica concreta, cuyas determinaciones prevalecen sobre la planificación sectorial, incluidos, como se dijo, el urbanismo y la planificación económica. Se aplica a todos los niveles territoriales: supranacional, nacional, regional, provincial, comarcal, municipal/local e inferior, mediante un conjunto de planes (instrumentos legales) que la legislación prevé para cada nivel. Tradicionalmente, éstos se desarrollan en cascada, según un proceso de arriba abajo, en el que los de nivel superior y ámbito más extenso, se adoptan como referencia para los de nivel inferior; no obstante, con independencia de la legislación, conceptualmente nada impide que el enfoque y las técnicas de ordenación territorial se apliquen sin considerar tales referencias, siempre que se conozca el espacio a ordenar y se definan las actividades. Asimismo, es posible ascender según un proceso de integración de abajo a arriba, desde los niveles inferiores hacia los superiores. Es el caso de la planificación del desarrollo local que se aplica a los niveles territoriales más bajos: municipios y comarcas, integrándose en un proceso ascendente en los niveles superiores. (Gomez, 2017, p. 46)

### 2.2.8.7. Sistema de Ordenamiento Territorial

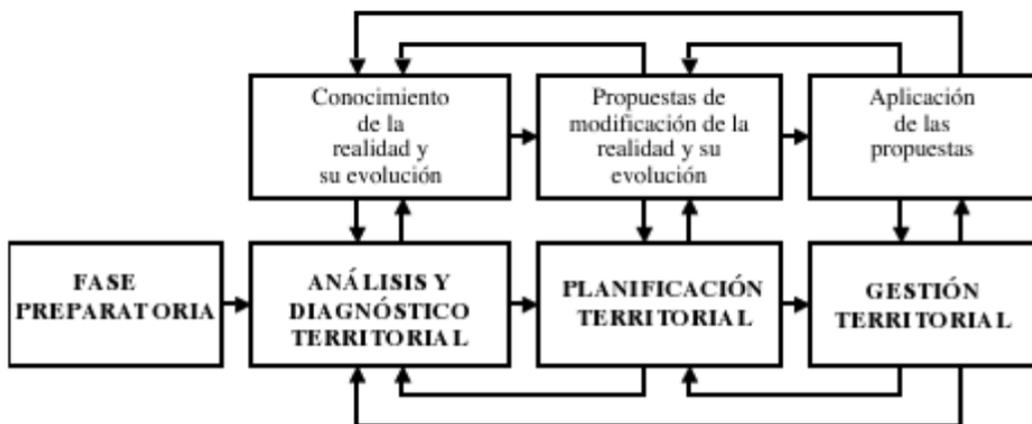
La ordenación territorial puede concebirse como un proceso secuencial e iterativo que, orientado hacia objetivos a largo plazo, se desarrolla en ciclos de tres fases: análisis territorial, planificación territorial y gestión territorial. Por extensión, las dos primeras fases se pueden englobar bajo el término planificación, refiriéndose la fase de gestión a las tareas que comporta la puesta en práctica y seguimiento de un plan, gestión que, por otra parte, debe quedar prevista y definida en el plan. (Gomez, 2017, p. 128)

#### 2.2.8.7.1. Fases para la elaboración de un plan

Cualquiera que sea la orientación, el alcance, el contenido y la metodología que se adopte, así como los requerimientos legales establecidos para el tipo de plan de que se trate, la elaboración de un plan puede describirse en términos de una serie de fases que, admitiendo una esquematización secuencial, en la práctica se desarrollan de forma iterativa, en un continuo ir y venir de atrás hacia adelante y de adelante hacia atrás, según un proceso de aprendizaje sobre la realidad compleja, cambiante e incierta del sistema objeto del plan y las medidas a adoptar para mejorar su estructura y funcionamiento.

Las fases que aquí se consideran son las tres clásicas señaladas al principio, a las que, por razones operativas, se añade otra de carácter preparatorio; se esquematizan en la siguiente figura, son las que se detallan a continuación: (Gomez, 2017, p. 133)

**Figura 4:** Fases para la elaboración de un plan



**Fuente:** (Gomez, 2017, p. 133)

- Fase preparatoria.
- Fase de información y diagnóstico.
- Fase de planificación.
- Fase de gestión.

#### **2.2.8.7.2. Fase Preparatoria**

Esta fase puede entenderse como el «proyecto del plan», es decir, un documento en que se plantea el espacio objeto del plan y las intenciones de la entidad que lo promueve, la problemática y las oportunidades a tratar, la filosofía con que se va a enfocar el tema, la figura legal en su caso, contenido y alcance del plan a realizar en función de las características y problemática, la forma en que se va a trabajar, el equipo que desarrollará el trabajo, el programa y el presupuesto requerido para la elaboración del plan. La importancia de esta fase para la calidad y economía del plan es comparable a la de un proyecto con respecto a una obra. (Gomez, 2017, p. 136)

Como términos de referencia han de adoptarse de un lado, las directrices emanadas de instancias administrativas de rango superior, y de otro las previsiones y aspiraciones de los niveles de decisión inferiores. Por otra parte el plan debe ajustarse a las características y problemática del área tratada.

Las tareas que conforman esta fase son las siguientes: (Gomez, 2017, p. 138)

- Definición provisional del ámbito o ámbitos a los que afectará el plan.
- Pre-diagnóstico.
- Tipo, estilo, y principios a partir de los que se realizará el plan.
- Contenido y alcance del plan.
- Elaboración de la metodología a seguir.
- Diseño del equipo que ha de desarrollar el trabajo.
- Programa de trabajo: cronograma de tareas.
- Atribución de responsabilidades a los miembros del equipo.
- Presupuesto para la elaboración del plan.

### **2.2.8.7.3. Fase de Información y Diagnóstico**

Esta fase se refiere al conocimiento e interpretación del sistema territorial a la luz de su evolución histórica y de su tendencia hacia el futuro en ausencia de intervención. La elaboración del diagnóstico implica conocer y entender cómo es y cómo funciona el sistema, que problemas le afectan y de qué potencialidades dispone, con un nivel de detalle tal que permita tomar decisiones acertadas sobre ella: garantizar su trayectoria tendencial, si se considera conveniente, o modificarla en caso contrario. (Gomez, 2017, p. 162)

La elaboración del análisis y diagnóstico territorial, de los objetivos y de las propuestas, debe apoyarse tanto en una serie de datos y de conocimientos científico-técnicos, como en un empapamiento de la realidad, adquirido por una especie de ósmosis, mediante la presencia del equipo de trabajo en la zona objeto de planeamiento; éste observa los elementos del sistema, la forma en que evolucionan, conversa con la población de manera más o menos informal para conocer cómo ésta percibe la situación real, los problemas y las oportunidades, su disposición al cambio, su capacidad para llevarlo a cabo, etc.; aplica técnicas de análisis y de síntesis y así va conformando una imagen o modelo de la situación actual, sus tendencias, sus valores, sus disfunciones y las posibilidades de cambio.

### **2.2.8.7.4. Fase de Planificación**

El análisis DAFO y la formulación del sistema de objetivos. (Gomez, 2017, p. 175)

#### **Análisis DAFO**

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) nos dará un diagnóstico sobre el estado de nuestra entidad tanto a nivel interno como externo. El análisis se hace sobre dos ejes diferentes:

- **Nivel externo e interno:** Tendremos en cuenta aquellas amenazas u oportunidades que vienen de fuera, así como las carencias o fortalezas de nuestra entidad a nivel interno.

- **Aspectos positivos y negativos:** Habrá que detectar tanto los aspectos positivos que interna y externamente nos benefician así como los aspectos negativos que nos perjudican internamente y nos amenazan externamente.

El análisis DAFO se divide en dos partes:

**Análisis interno: (Fortalezas y Debilidades)** En esta fase se realiza una fotografía de la situación de la empresa o proyecto empresarial considerando sus Fortalezas y sus Debilidades.

**Análisis externo: (Amenazas y Oportunidades)**

Tanto las Amenazas como las Oportunidades pertenecen al mundo exterior a la empresa pero deberían ser tenidas en cuenta bien para superarlas, en el caso de las amenazas, o bien para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado exterior.

### **Definición y análisis de objetivos**

Un objetivo es aquello a lo que se tiende con pretensiones de conseguirlo. Por tanto, esta tarea consiste en la expresión formal de la voluntad de resolver los problemas actuales, prevenir los futuros, aprovechar las oportunidades y satisfacer las demandas de la población, así como de cumplir las directrices de rango superior, si existen, y las previsiones de niveles institucionales de rango inferior al del ámbito en estudio. Existe un neto paralelismo entre problemas y oportunidades con los objetivos, de tal manera que, de forma paralela al árbol de problemas, es posible estructurar los objetivos según un árbol expresivo de las relaciones verticales de medio a fin y analizar las relaciones horizontales en cada nivel.

El análisis descrito permite definir un sistema compatibilizado de objetivos a partir del diagnóstico establecido, en el que cada problema, cada conflicto, cada amenaza, cada estrangulamiento, cada recurso, cada oportunidad, cada directriz de rango superior, cada demanda o aspiración... debe quedar contemplado, al menos, en un objetivo, y cada objetivo debe atender, al menos, a uno de tales aspectos, no dándose una relación biunívoca. De acuerdo con todo lo anterior, la formalización de esta tarea pasa por las siguientes etapas:

- Identificación de los objetivos concretos a partir del diagnóstico realizado.
- Disposición de los objetivos en forma de árbol con varios niveles de desagregación, expresivo de las relaciones verticales, de medio a fin, entre ellos.
- Análisis de las relaciones horizontales entre objetivos del último nivel, el más concreto, expresándolas en términos de incompatibilidad, disfuncionalidad o competencia, neutralidad, complementariedad y sinergia.
- Orden de prioridad entre los objetivos de un mismo nivel preferencias en caso de incompatibilidad.
- Sistema compatibilizado de objetivos: versión depurada del primer árbol de objetivos.

#### **2.2.8.7.5. Fase de Gestión**

##### **Puesta en marcha, seguimiento y control**

Consiste en pasar a la fase ejecutiva en la que se materializan las propuestas de acuerdo con lo establecido en las determinaciones antes citadas y en seguir y controlar la forma de su ejecución, todo ello de acuerdo con lo previsto en el plan. (Gomez, 2017, p. 181)

Lo conforman las tareas siguientes:

- Diseño de un Ente Gestor (diagrama orgánico y funcional) o asignación de la responsabilidad gestora a una entidad ya existente. Se trata de definir una organización capaz de conducir la materialización del plan; debe ser ágil y actuar como animador y catalizador de las actuaciones públicas y privadas.
- Sistema de gestión: flujos de decisiones, flujos de información y normas de funcionamiento. • Indicadores para la gestión.
- Programa de puesta en marcha: diagrama de flujos y cronograma (diagrama de barras) que define la forma en que se suceden las intervenciones, así como instrucciones para iniciar y materializar las propuestas.
- Programa de seguimiento y control: indicadores, controles e instrucciones para seguir la ejecución de las medidas y comprobar en qué grado las realizaciones se aproximan o alejan de lo previsto; definición de señales de alerta que denuncien las separaciones inaceptables de los previsto y las medidas a adoptar en tal caso,

según un proceso de adaptación continua; criterios sobre las causas y supuestos que hagan necesaria la revisión del plan y procedimiento a seguir para ello.

- **Seguimiento**

Se refiere a la valoración del comportamiento a medida que se va materializando el plan. Esta tarea puede estar encomendada al ente gestor, cuando existe, o a una comisión de seguimiento creada al efecto, con funciones de control, la cual ha de evaluar dicho comportamiento del plan en términos de: (Gomez, 2017, p. 182)

- Aproximación a la trayectoria planeada.
- Medida que conviene introducir acciones en caso de alejamiento de lo previsto.
- Medida en que conviene modificar o no dicha trayectoria prevista.

- **Control**

Cuando se den las causas previstas en el programa de seguimiento, se ha de proceder obligatoriamente a la revisión y actualización del plan.

Cada una de las fases descritas requiere , el concurso de conocimientos de muy distinta procedencia: medio físico, población y actividades, poblamiento e infraestructuras y marco legal e institucional. (Gomez, 2017, p. 183)

Asimismo, cada fase utiliza para su desarrollo, métodos y técnicas diferentes, con los cuales se puede jugar para conformar diferentes metodologías. Estas circunstancias: la intervención de conocimientos y técnicas de muy diversos campos, demuestran el carácter multidisciplinar inherente a la ordenación territorial en general y a la elaboración de los planes en particular.

Pero la multidisciplinariedad resulta estéril para entender el funcionamiento del sistema territorial si no se produce la interacción de aquellos conocimientos, completada con la participación de las diferentes sensibilidades de los agentes socioeconómicos, de los intereses conflictivos y del conocimiento local.

Ello es así porque dicha interacción representa el paralelo, en el campo de las ideas, de la interacción entre componentes del sistema, en el campo de la realidad. Por último conviene señalar que el plan puede estructurarse, a efectos de su presentación, por capítulos coincidentes con las fases descritas. (Gomez, 2017, p. 184)

### **2.3. IDEA A DEFENDER**

La aplicación de un modelo de gestión en el “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba, Provincia de Chimborazo”, incidirá en la efectiva ejecución de los proyectos del PDOT institucional.

Con la aplicación del modelo de los planes del modelo de gestión incidirá en forma positiva la ejecución de los proyectos de PDOT institucional, logrando de esta manera mejor eficiencia y optimización de los recursos en el proceso de “Gestión de planificación y proyectos” del GAD municipal Riobamba.

### **2.4. VARIABLES**

#### **2.4.1. Variable Independiente**

Modelo de gestión

#### **2.4.2. Variable Dependiente**

Proyectos del PDOT institucional

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación correspondió a un modelo cuali-cuantitativo. Es cualitativo ya que se revisó y analizó la información documental, y el resultado final del proceso de investigación fue narrativo. Es cuantitativo puesto que la investigadora aplicó técnicas e instrumentos que requieren de un estudio cuantitativo o numérico para su interpretación.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **De campo**

Es de campo ya que requirió del contacto directo con funcionarios de la entidad del departamento de gestión de proyectos, además las encuestas y la toma de información se realizó en el lugar de los hechos.

#### **Descriptiva**

Es de tipo descriptiva ya que permitió describir los pasos y procesos que realiza el departamento de gestión de proyectos a cada uno de los proyectos del PDOT institucional.

#### **Explicativa**

Es de tipo explicativa porque permitió explicar las causas de los problemas en los proyectos del PDOT del proceso de “Gestión de Planificación y Proyectos” del GAD Municipal Riobamba.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Población**

La población de estudio fueron los empleados del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos” del GAD Municipal de Riobamba.

Total Población: 23 empleados (al 30/04/2017)

Al ser la población pequeña se aplicó la encuesta a todos los individuos que trabajan en el proceso de “Gestión de Planificación y Proyectos” del GAD Municipal de Riobamba.

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **MÉTODOS:**

#### **Analítico-Sintético**

Corresponde a un método Analítico-Sintético ya que permitió determinar las causas y efectos durante el proceso de análisis situacional.

#### **Inductivo**

El método inductivo permitió llegar a las conclusiones del trabajo investigativo, en base al desarrollo de cuatro pasos básicos: la observación de los hechos, la clasificación y el estudio de estos hechos, la derivación inductiva o generalización y la contrastación.

#### **Deductivo**

Este método permitió establecer relaciones entre el marco conceptual de referencia y las características observadas y documentadas, a fin de llegar a conclusiones lógicas.

## TÉCNICAS:

### **Observación**

Se utilizó la técnica de observación para analizar el desenvolvimiento directo en los puestos de trabajo del personal para poder llegar a la recolección de información.

### **Encuesta**

La encuesta se realizó mediante un guion de preguntas previamente elaborado y aplicado de forma escrita para obtener información relativa a la percepción, opinión o valoración que tienen los funcionarios respecto a los procesos administrativos de la entidad, a fin de elaborar un diagnóstico inicial.

## **INSTRUMENTOS:**

**Guía de observación:** Descripción de los pasos a seguir en la observación de campo, así como los objetivos a alcanzar con este proceso.

**Cuestionario guía para encuesta:** Conjunto de preguntas que se aplicó de manera escrita para la obtención de información acerca de la entidad y los procesos a investigarse.

## **3.5. RESULTADOS**

### **3.5.1. Encuestas de investigación**

A fin de verificar la idea a defender, así como de establecer un diagnóstico situacional, se aplicaron encuestas de investigación a la muestra definida en el apartado 3.3. El cuestionario guía se encuentra en el anexo I del presente documento. Los resultados obtenidos, se detallan a continuación.

**1.- ¿El proceso de “Gestión de Planificación y Proyectos” de GAD Municipal Riobamba cuenta con un modelo de gestión para la ejecución de los proyectos?**

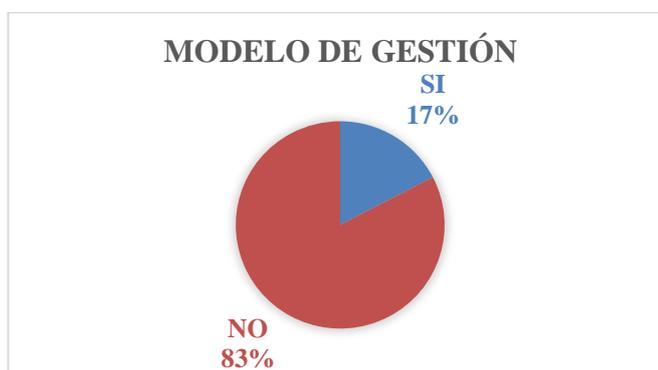
**Tabla 1:** Modelo de Gestión

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	17%
NO	19	83%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 1:** Modelo de Gestión



**Fuente:** Tabla 1

**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis**

El 83% de los encuestados indican que el proceso de “Gestión de Planificación y Proyectos” del GADM Riobamba no cuenta con un modelo de gestión para la ejecución de los proyectos, mientras que un 17% considera que si existe.

### **Interpretación**

El 83% de los encuestados, al haber manifestado que no existe un modelo de gestión, han permitido evidenciar la necesidad de elaborar e implementar un modelo de gestión para la ejecución de los proyectos

2.- ¿Se realiza un diagnóstico anual al departamento y a los proyectos de esta dependencia?

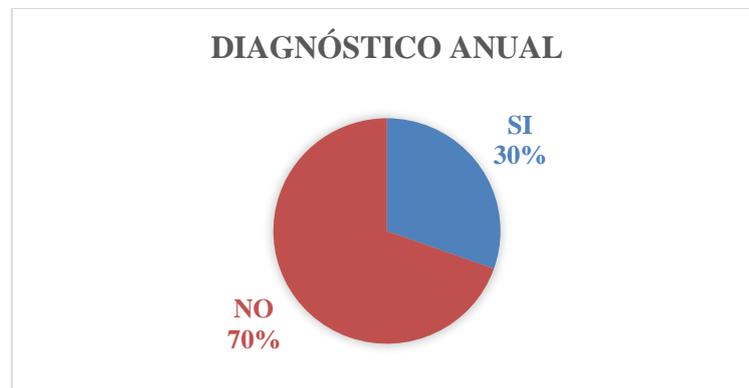
**Tabla 2:** Diagnóstico Anual

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	30%
NO	16	70%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 2:** Diagnóstico Anual



**Fuente:** Tabla 2

**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis**

El 70% de los encuestados consideran que no se aplica ningún tipo de seguimiento y diagnóstico al departamento y los proyectos del GADM Riobamba, mientras un 30% considera que si se realiza algún tipo de seguimiento.

### **Interpretación**

El 70% de los encuestados, al haber manifestado que no se realizan procesos de seguimiento y diagnóstico anual al departamento y los proyectos que ejecuta, han permitido evidenciar la necesidad de plantear dichos procesos dentro del modelo de gestión a ser propuesto.

### 3.- ¿Los proyectos presentados en esta dependencia tienen relación con el plan de desarrollo y ordenamiento territorial?

**Tabla 3:** Relación con el PDOT

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	35%
NO	15	65%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 3:** Relación con el PDOT



**Fuente:** Tabla 3

**Elaborado por:** La Autora

#### **Análisis**

El 65% de los encuestados consideran que los proyectos presentados y desarrollados en su mayoría no coinciden con los propuestos en el PDOT Institucional, en tanto un 35% considera que los proyectos están alineados con los propuestos en el PDOT.

#### **Interpretación**

Considerando que el 65% no representa una clara mayoría, se debería analizar la correspondencia de los proyectos planteados y desarrollados en función al PDOT vigente. Además deberán proponerse procesos que busquen asegurar dicha correspondencia.

#### 4.- ¿Se realiza un seguimiento a la ejecución de los proyectos?

**Tabla 4:** Seguimiento a los proyectos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	17%
NO	19	83%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 4:** Seguimiento a los proyectos



**Fuente:** Tabla 4

**Elaborado por:** La Autora

#### **Análisis**

El 83% de los encuestados consideran que los proyectos no cuentan con un seguimiento al proceso de ejecución de los mismos, mientras un 17% indica que los proyectos siguen un régimen de seguimiento en el desarrollo del mismo.

#### **Interpretación**

El 83% de los encuestados, al haber manifestado que no se realizan procesos de seguimiento a la ejecución de proyectos, han permitido evidenciar la necesidad de plantear dichos procesos dentro del modelo de gestión a ser propuesto, a fin de evitar retrasos en su culminación o que éstos no sean terminados.

## 5.- ¿Existe una adecuada planificación para la ejecución de los proyectos?

**Tabla 5:** Planificación Proyectos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	9%
NO	21	91%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 5:** Planificación Proyectos



**Fuente:** Tabla 5

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

El 91% de los encuestados que no existe una buena planificación previa para la ejecución de los proyectos de competencia municipal, tan solo un 9% considera que los proyectos son previamente planificados y debidamente estructurados.

### Interpretación

El 83% de los encuestados, al haber manifestado que no se planifica debidamente la ejecución de proyectos, han permitido evidenciar la necesidad de plantear dichos procesos dentro del modelo de gestión a ser propuesto, a fin de evitar problemas durante su ejecución.

6.- ¿Califique usted la organización existente en su departamento, para la ejecución de los proyectos?

**Tabla 6:** Planificación y Ejecución

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	3	13%
MUY BUENO	5	22%
BUENO	9	39%
REGULAR	4	17%
MALO	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 6:** Planificación y Ejecución



**Fuente:** Tabla 6

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

El 13% de los encuestados considera que existe una excelente organización para el desarrollo de los proyectos, un 39% considera que la organización es buena y un 9% lo considera como regular.

### Interpretación

No existe una mayoría absoluta respecto a las opiniones obtenidas, la opinión está demasiado dividida. Sin embargo, la mayoría de criterios se suman a que la organización es buena, por lo cual se deberán plantear procesos que la refuercen.

## 7.- ¿La estructura organizacional de este departamento está bien definida?

**Tabla 7:** Estructura Organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	13%
NO	20	87%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 7:** Estructura Organizacional



**Fuente:** Tabla 7

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

El 87% de los encuestados consideran que la estructura organizacional del departamento no está bien definida, un 13% considera que la estructura del departamento es deficiente.

### Interpretación

El 87% de los encuestados, al haber manifestado que la estructura organizacional del departamento no está bien definida, han permitido evidenciar la necesidad de plantear una estructura organizacional y funcional adecuada, mediante un correcto análisis de los cargos que se llevan dentro de este.

## 8.- ¿Califique usted la dirección de este departamento?

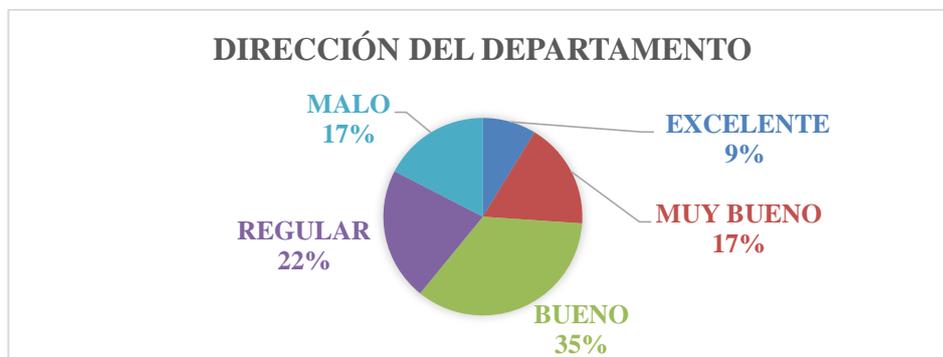
**Tabla 8:** Dirección del Departamento

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	9%
MUY BUENO	4	17%
BUENO	8	35%
REGULAR	5	22%
MALO	4	17%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 8:** Dirección del Departamento



**Fuente:** Tabla 8

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

El 35% de los encuestados consideran que la dirección de este departamento es relativamente buena un 22% y un 17% considera que la dirección es regular y mala respectivamente.

### Interpretación

No existe una mayoría absoluta respecto a las opiniones obtenidas, la opinión está demasiado dividida. Sin embargo, la mayoría de criterios se suman a que dirección del departamento es buena, por lo cual se deberán plantear procesos que la refuercen.

## 9.- ¿Su puesto de trabajo está definido de acuerdo a su perfil profesional?

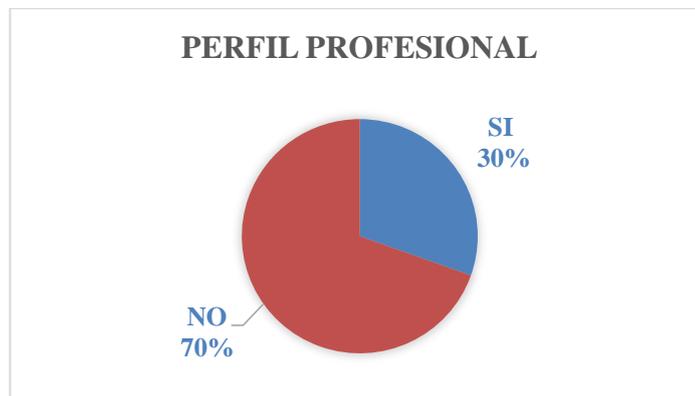
**Tabla 9:** Perfil Profesional

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	30%
NO	16	70%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 9:** Perfil Profesional



**Fuente:** Tabla 9

**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis**

El 70% de los encuestados que los perfiles profesionales de los trabajadores no están de acuerdo con las funciones que desarrollan, un 30% considera que las funciones están bien definidas dentro del departamento.

### **Interpretación**

El 87% de los encuestados, al haber manifestado que sus perfiles profesionales no están acorde a sus funciones, han permitido evidenciar la necesidad de plantear procesos internos de análisis de cargos, funciones y perfiles del departamento en cuestión.

## 10.- ¿Cómo califica usted el control de la ejecución de los proyectos?

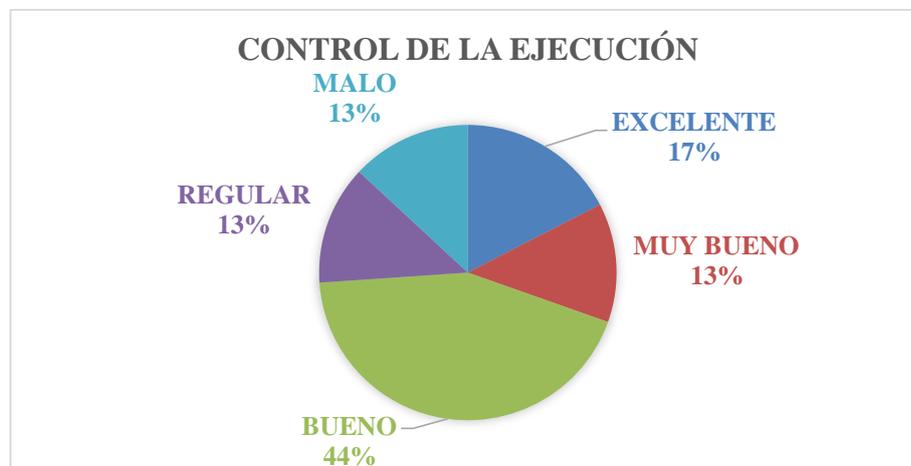
**Tabla 10:** Control de la Ejecución

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	4	17%
MUY BUENO	3	13%
BUENO	10	43%
REGULAR	3	13%
MALO	3	13%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** La Autora

**Gráfico 10:** Control de la Ejecución



**Fuente:** Tabla 10

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

El 44% de los encuestados consideran que el control de los proyectos es bueno, un 26% considera que el control es regular y malo.

### Interpretación

No existe una mayoría absoluta respecto a las opiniones obtenidas, la opinión está demasiado dividida. Sin embargo, la mayoría de criterios se suman a que el control de proyectos es buena, por lo cual se deberán plantear procesos que la refuercen.

### 3.5.2. Análisis situacional

Una vez realizadas las encuestas, se procedió realizar un diagnóstico a los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, Provincia de Chimborazo, en torno a los programas y proyectos del PDOT institucional. Los hallazgos identificados mediante las encuestas, se resumen a continuación:

**Tabla 10:** Análisis situacional

ID	PROBLEMA IDENTIFICADO	SOLUCIÓN PLANTEADA
1	No existe un modelo de gestión que se oriente a la ejecución de programas y proyectos del PDOT institucional.	Plantear un modelo de gestión que se oriente a la ejecución de programas y proyectos del PDOT institucional
2	No se realizan procesos de seguimiento y diagnóstico anual al departamento y a los proyectos planteados en el Plan Anual de Contrataciones y Plan Estratégico Institucional.	Plantear procesos de seguimiento y diagnóstico anual a los departamentos y sus proyectos.
3	No se realizan procesos de análisis de los proyectos planteados y desarrollados, y su correspondencia con los objetivos del PDOT vigente.	Plantear procesos de valoración de los proyectos planteados y su correspondencia a los objetivos del PDOT vigente.
4	No se realizan procesos de seguimiento permanente a la ejecución de los proyectos.	Plantear procesos de seguimiento permanente a la ejecución de proyectos.
5	Los procesos de planificación de los proyectos son deficientes.	Plantear mejoras a los procesos de planificación de proyectos.
6	Los procesos de organización son generalmente eficientes, pero pueden mejorarse.	Plantear procesos de gestión que refuercen la organización de proyectos.
7	La estructura organizacional del departamento no se encuentra correctamente definida.	Plantear una estructura organizacional y funcional adecuada, mediante un correcto análisis de los cargos.
8	Los procesos de dirección son generalmente eficientes, pero pueden mejorarse.	Plantear procesos de gestión que refuercen la dirección de proyectos.
9	Los perfiles profesionales de los encuestados no están acorde a las funciones que realizan.	Plantear procesos internos de análisis de cargos, funciones y perfiles.
10	Los procesos de control son generalmente eficientes, pero pueden mejorarse.	Plantear procesos de gestión que refuercen el control de proyectos.

**Fuente:** Encuesta de investigación

**Elaborado por:** La Autora

Al iniciar el presente proyecto investigativo, se realizaron una serie de entrevistas a varios funcionarios del GAD Municipal de Riobamba, en base a la siguiente pregunta general “¿Cuáles son los principales problemas de gestión relacionados al cumplimiento de proyectos del PDOT institucional?”. Los principales hallazgos identificados, se resumen a continuación:

- La institución no cuenta con el personal idóneo o capacitado para el desarrollo de determinadas funciones, aumentando el riesgo de falencias en el desarrollo de proyectos y procesos, así como del manejo ineficiente e inadecuado de los recursos públicos. (ver tabla 11, hallazgo 11)
- No existe un control y evaluación de los proyectos. Existe escasa información sobre el cumplimiento de las competencias institucionales, sus planes, programas y proyectos, lo cual afecta a la gestión interna. (ver tabla 11, hallazgo 2)
- Se desconoce, de manera general, los objetivos planteados en el PDOT institucional, así como la correspondencia de estos con los proyectos ejecutados y en ejecución. (ver tabla 11, hallazgo 3)
- Existen procesos y cargos que pueden considerarse “redundantes”, y otros que no aportan valor a la institución, lo cual entorpece la ejecución de los proyectos. Además, la cooperación entre departamentos es una tarea difícil de lograr, por cuanto existe el temor de que las deficiencias administrativas de ciertos empleados sean expuestas, así como el incumplimiento de sus funciones (ver tabla 11, hallazgo 7)
- No existen manuales de funciones (competencias) que permitan identificar inequívocamente las funciones relacionadas a cada cargo; únicamente se conocen aquellas funciones planteadas en los contratos del personal, y aquellas que por deducción se han asociado a cada cargo, en relación al componente al que pertenece el funcionario.

Considerando las soluciones planteadas en la tabla 11, se procedió al desarrollo de un modelo de gestión orientado al proceso de “Gestión de Planificación y Proyectos”, el cual se plasmó en el capítulo IV del presente documento.

### **3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo verificar la idea a defender “La aplicación de un modelo de gestión en el “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba, Provincia de Chimborazo”, incidirá en la efectiva ejecución de los proyectos del PDOT institucional.”

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1. TÍTULO

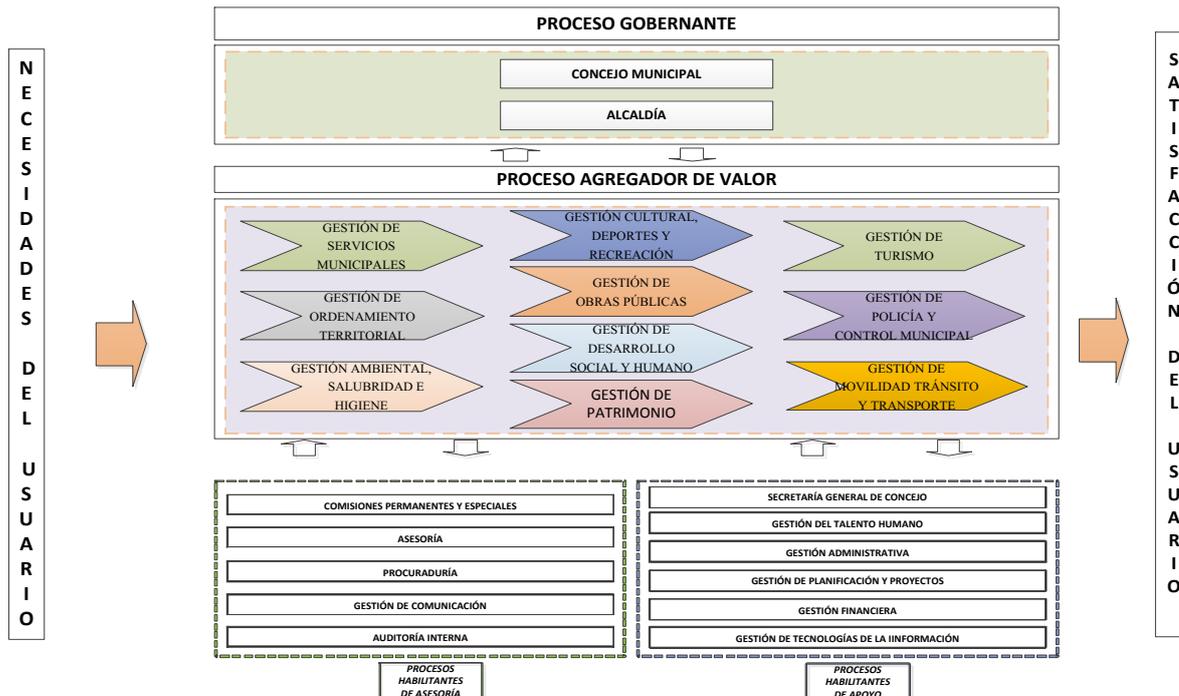
Propuesta de un Modelo de Gestión para la ejecución de los proyectos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba, Provincia de Chimborazo.

### 4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

#### 4.2.1. Introducción

El Gobierno Autónomo Municipal Descentralizado del cantón Riobamba se gestiona en base a una estructura orgánica por procesos. La Resolución Administrativa No. 2014-026-SEC pone en manifiesto los lineamientos de esta nueva estructura, definiendo cada uno de los procesos que la componen.

**Figura 5:** Mapa de Procesos GADM de Riobamba



**Fuente:** (GAD Municipal Riobamba, 2014, pág. 6)

En el Art. 32 de la Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba (Resolución Administrativa No. 2014-026-SEC), se establece la función del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”, así como se listan cada uno de sus subprocesos:

**Art. 32. GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS.-** La Gestión de Planificación y Proyectos gestionará fondos económicos y apoyo técnico para desarrollar proyectos internos y externos que permitan mejorar la operatividad institucional y el desarrollo social de la población.

Sub Procesos:

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

El proceso de “Gestión de Planificación y Proyectos” es un “proceso habilitante de apoyo”, los cuales se definen como aquellos que “están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión.” (GAD Municipal Riobamba, 2014, pág. 5)

El diagnóstico situacional de los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, Provincia de Chimborazo, realizado en el departamento de “Gestión de Planificación y Proyectos”, en torno a los programas y proyectos del PDOT institucional, permitió identificar los siguientes requerimientos o necesidades entorno al modelo de gestión (ver su desarrollo en el apartado 3.5.2):

**N01:** Plantear un modelo de gestión que se oriente a la ejecución de programas y proyectos del PDOT institucional

**N02:** Plantear procesos de seguimiento y diagnóstico anual a los departamentos y sus proyectos.

**N03:** Plantear procesos de valoración de los proyectos planteados y su correspondencia a los objetivos del PDOT vigente.

**N04:** Plantear procesos de seguimiento permanente a la ejecución de proyectos.

**N05:** Plantear procesos de gestión que refuercen la planificación, organización, dirección y control de proyectos.

**Nota:** La N es una inicial de codificación que se lee como “necesidad” o “requerimiento”,

Respecto a la estructura organizacional y funcional, se establecieron las siguientes necesidades:

**N06:** Plantear una estructura organizacional y funcional adecuada, mediante un correcto análisis de los cargos.

**N07:** Plantear procesos internos de análisis de cargos, funciones y perfiles.

Otros requerimientos adicionales que han surgido del diálogo con varios empleados de la institución:

**N08:** Establecer procesos de comunicación más efectivos sobre los proyectos institucionales y su estado de ejecución, así como de su relación directa con los objetivos del PDOT institucional.

**N09:** Elaborar manuales de competencias.

Con estos antecedentes, la siguiente propuesta busca mejorar la gestión institucional mediante el rediseño del modelo de gestión actual del proceso de “Gestión de Planificación y Proyectos” del GAD Municipal de Riobamba.

## **4.2.2. Objetivos**

### **4.2.2.1. General**

Diseñar un modelo de Gestión para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, orientado a la ejecución de proyectos del PDOT institucional, orientado a al proceso de “Gestión de Planificación y Proyectos”.

### **4.2.2.2. Específicos**

- Identificar el direccionamiento estratégico del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”, mediante el establecimiento de su misión y visión interna.
- Definir estrategias orientadas a la efectiva ejecución de los proyectos del PDOT institucional, y del cumplimiento de su misión y visión.
- Establecer un plan operativo y presupuesto requerido para la ejecución de las estrategias planteadas.

## **4.2.3. Planificación del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”**

### **4.2.3.1. Misión**

De acuerdo al Art. 32 de la Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba, su misión es:

*“La Gestión de Planificación y Proyectos gestiona fondos económicos y apoyo técnico para el desarrollo de proyectos internos y externos que permitan mejorar la operatividad institucional y el desarrollo social de la población.”*

Sin embargo, considerando la connotación de sus subprocesos, así como el diagnóstico situacional efectuado, se plantea la siguiente misión para el proceso de “Gestión de Planificación y Proyectos”

*“La Gestión de Planificación y Proyectos se encarga del seguimiento y evaluación de los proyectos (1) enmarcados en el Plan Estratégico Programático Institucional (2), brinda apoyo técnico a otros procesos en torno a la planificación, organización, dirección y control de sus proyectos (3), y gestiona fondos económicos y apoyo técnico para el desarrollo de proyectos internos y externos que mejoren la operatividad institucional y el desarrollo social de la población.”*

A continuación se sustentan los cambios planteados:

**1:** Existe un sub-proceso “Evaluación y Seguimiento”; además de los requerimientos identificados en el diagnóstico inicial N02 y N04.

**2:** “El Plan Estratégico Programático Institucional, tiene como marco de referencia el Plan de Desarrollo y el de Ordenamiento Territorial” (GAD Municipal Riobamba, 2017, pág. 83); además del requerimiento identificado en el diagnóstico inicial N03

**3:** Requerimiento identificado en el diagnóstico inicial N05

#### **4.2.3.2. Visión**

Al no existir una visión planteada dentro del proceso de “Gestión de Planificación y Proyectos”, se partió de la visión institucional para su planteamiento.

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

Considerando que el PDOT es una herramienta de planificación temporal de la cual surge la planificación estratégica institucional y, por consiguiente, los planes, programas

y proyectos los gobiernos seccionales, la visión del proceso de “Gestión de Planificación y Proyectos” debe ligarse al cumplimiento efectivo de sus objetivos.

*“La Gestión de Planificación y Proyectos promoverá el cumplimiento efectivo de los objetivos del Plan Estratégico Programático Institucional en ejecución (1), así como el empoderamiento de los funcionarios municipales respecto al avance y estado de los proyectos y su aporte al ordenamiento territorial y a la calidad de vida de la población (2), mediante el seguimiento y evaluación de proyectos, apoyo técnico y gestión de recursos necesarios para su cumplimiento.”*

A continuación se sustenta la propuesta:

**1:** “El Plan Estratégico Programático Institucional, tiene como marco de referencia el Plan de Desarrollo y el de Ordenamiento Territorial” (GAD Municipal Riobamba, 2017, pág. 83); el PDOT es una herramienta de planificación que debe ser elaborada por cada administración, como horizonte estratégico para el desarrollo de programas, planes y proyectos.

**2:** Requerimiento identificado en el diagnóstico inicial N08

#### **4.2.3.3. Análisis FODA**

##### **4.2.3.3.1. Análisis Externo**

El entorno externo al proceso “Gestión de Planificación y Proyectos” corresponde a los demás procesos del GAD Municipal de Riobamba, y en su integración, a la institución en sí y las normativas que la rigen. A continuación, se listan las Oportunidades y Amenazas identificadas:

**Tabla 11:** Ambiente Externo – oportunidades y amenazas

ID	OPORTUNIDADES	ID	AMENAZAS
O01	Existencia de herramientas de planificación institucional (PDOT, Plan Estratégico Programático Institucional, Plan Anual de Contratación).	A01	Ineficientes procesos de contratación del personal.
O02	Los procesos agregadores de valor de la actual estructura organizacional se centran en satisfacer las necesidades de los usuarios, es decir, en aportar a la calidad de vida de la población y su ordenamiento territorial.	A02	Desconocimiento de los funcionarios respecto a sus competencias (inexistencia de manuales de competencias).
O03	Infraestructura física y tecnológica adecuada (edificio e instalaciones amplias, red informática actualizada, funcional y eficiente).	A03	Desconocimiento de los funcionarios respecto a los objetivos del PDOT Institucional.
O04	Recursos económicos y talento humano necesarios para cumplir las competencias planteadas en la actual estructura organizacional.	A04	Falta de comunicación interna en cuanto al estado de los proyectos y su correspondencia al Plan Estratégico Programático Institucional y al PDOT
		A05	Inexistentes procesos de seguimiento y evaluación de proyectos.
		A06	Falta de cooperación entre los diferentes procesos
		A07	Estructura Organizacional deficiente.

**Fuente:** Entrevistas al personal de la institución

**Elaborado por:** La Autora

Puede observarse claramente que la cantidad de amenazas detectadas supera en número a las oportunidades. De manera general, puede destacarse que la institución posee las herramientas y medios necesarios para mejorar la efectividad de su gestión, sin embargo es el talento humano quien no ha facilitado el desarrollo correcto de sus procesos. El modelo de gestión por procesos tiene poco tiempo de haber sido implantado.

#### 4.2.3.3.2. Análisis Interno

El entorno interno responde al propio proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”, sus competencias y subprocesos. A continuación se listan las Fortalezas y Debilidades identificadas:

**Tabla 12:** Ambiente Interno – fortalezas y debilidades

ID	FORTALEZAS	ID	DEBILIDADES
F01	Estructura por sub-procesos adecuados a las competencias del proceso	D01	No existe un modelo de gestión que se oriente a la ejecución de programas y proyectos del PDTO institucional.
F02	Los procesos de organización son generalmente eficientes, pero pueden mejorarse.	D02	No se realizan un control de seguimiento y diagnóstico anual al departamento
F03	Los procesos de dirección son generalmente eficientes (pueden mejorarse).	D03	No se realiza un análisis previo a los proyectos planteados y desarrollados, y su correspondencia con los objetivos del PDOT vigente.
F04	Los procesos de control son generalmente eficientes (pueden mejorarse).	D04	No se realizan un control al seguimiento permanente a la ejecución de los proyectos planteados en el Plan Anual de Contrataciones y Plan Estratégico Institucional.
		D05	Los procesos de planificación de los proyectos son deficientes.
		D06	Los perfiles profesionales de los encuestados no están acorde a las funciones que realizan.
		D07	Inexistencia de un manual de competencias para el proceso.
		D08	Ubicación y categorización inadecuada del proceso dentro del mapa de procesos institucional
		D09	Existencia de subprocesos que no están desarrollando sus “competencias”.

**Fuente:** Encuestas al personal de la institución, observación de campo y análisis documental

**Elaborado por:** La Autora

En cuanto al ambiente interno, de la misma manera, son mayores las deficiencias detectadas que sus fortalezas. Cabe destacar que la mayoría de problemas radican en la estructura organización del proceso y su categorización.

#### **4.2.3.4. Análisis Estratégico**

Considerando el análisis interno y externo realizado anteriormente, se procedió a desarrollar la correspondiente Matriz de Análisis Estratégico. En dicha matriz se plasmaron las estrategias que permitirán alcanzar una efectiva ejecución de los proyectos del PDOT institucional., en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas (FODA).

Como puede observarse en la tabla 14, se establecieron 5 estrategias entorno al proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”. Dichas estrategias se describen a continuación:

**E1:** Establecer procesos de capacitación a los funcionarios entorno a los fundamentos de los procesos administrativos y su aplicación en el sector público. (F02F03F04O04)

**E2:** Establecer procesos de comunicación más efectivos sobre los proyectos institucionales y su estado de ejecución, y su vinculación con el PDOT institucional (subproceso “Información y Estadística”) (F02A04).

**E3:** Plantear un modelo de gestión que se oriente a la ejecución de programas y proyectos del PDOT institucional (D01O01)

**E4:** Establecer un manual de competencias para el proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”, en el cual se incluya una descripción de (D07A02):

- Procesos de seguimiento y diagnóstico, tanto anual como permanente, a los departamentos y sus proyectos (subproceso “Evaluación y Seguimiento”).
- Procesos de evaluación de los proyectos planteados y desarrollados, y su correspondencia al PDOT vigente (subproceso “Planes y Proyectos”).
- Perfiles profesionales requeridos para cada cargo.
- Reubicación y recategorización del proceso “Evaluación y Seguimiento” dentro del mapa de procesos institucional.

- Descripción de las competencias relacionadas a cada subproceso

**E5:** Establecer procesos de capacitación a los funcionarios entorno al contenido de las herramientas de planificación institucional (PDOT, Plan Estratégico Programático Institucional, Plan Anual de Contratación), y el marco legal vigente.

**Tabla 13:** Matriz de análisis estratégico

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
<p><b>O01</b> Existencia de herramientas de planificación institucional (PDOT, Plan Estratégico Programático Institucional, Plan Anual de Contratación).</p> <p><b>O02</b> Los procesos agregadores de valor de la actual estructura organizacional se centran en satisfacer las necesidades de los usuarios, es decir, en aportar a la calidad de vida de la población y su ordenamiento territorial.</p> <p><b>O03</b> Infraestructura física y tecnológica adecuada (edificio e instalaciones amplias, red informática actualizada, funcional y eficiente).</p> <p><b>O04</b> Recursos económicos y talento humano necesarios para cumplir las competencias planteadas en la actual estructura organizacional.</p>		<p><b>A01</b> Ineficientes procesos de contratación del personal.</p> <p><b>A02</b> Desconocimiento de los funcionarios respecto a sus competencias (inexistencia de manuales de competencias).</p> <p><b>A03</b> Desconocimiento de los funcionarios respecto a los objetivos del PDOT Institucional.</p> <p><b>A04</b> Falta de comunicación interna en cuanto al estado de los proyectos y su correspondencia al Plan Estratégico Programático Institucional y al PDOT.</p> <p><b>A05</b> Inexistentes procesos de seguimiento y evaluación de proyectos.</p> <p><b>A06</b> Falta de cooperación entre los diferentes procesos</p> <p><b>A07</b> Estructura Organizacional deficiente.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p><b>F01</b> Estructura por sub-procesos adecuados a las competencias del proceso</p> <p><b>F02</b> Los procesos de organización son generalmente eficientes, pero pueden mejorarse.</p> <p><b>F03</b> Los procesos de dirección son generalmente eficientes (pueden mejorarse).</p> <p><b>F04</b> Los procesos de control son generalmente eficientes (pueden mejorarse).</p>	<p><b>F02F03F04O04:</b> Establecer procesos de capacitación a los funcionarios entorno a los fundamentos de los procesos administrativos y su aplicación en el sector público. (N05)</p>	<p><b>F02A04:</b> Establecer procesos de comunicación más efectivos sobre los proyectos institucionales y su estado de ejecución, y su vinculación con el PDOT institucional (subproceso “Información y Estadística”) (N08).</p>

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
<p><b>D01</b> No existe un modelo de gestión que se oriente a la ejecución de programas y proyectos del PDTO institucional.</p> <p><b>D02</b> No se realizan procesos de seguimiento y diagnóstico anual al departamento y a los proyectos planteados en el Plan Anual de Contrataciones y Plan Estratégico Institucional.</p> <p><b>D03</b> No se realizan procesos de análisis de los proyectos planteados y desarrollados, y su correspondencia con los objetivos del PDOT vigente.</p> <p><b>D04</b> No se realizan procesos de seguimiento permanente a la ejecución de los proyectos.</p> <p><b>D05</b> Los procesos de planificación de los proyectos son deficientes.</p> <p><b>D06</b> Los perfiles profesionales de los encuestados no están acorde a las funciones que realizan.</p> <p><b>D07</b> Inexistencia de un manual de competencias para el proceso.</p> <p><b>D08</b> Ubicación y categorización inadecuada del proceso dentro del mapa de procesos institucional</p> <p><b>D09</b> Existencia de subprocesos que no están desarrollando sus “competencias”.</p>	<p><b>D01O01</b> : Plantear un modelo de gestión que se oriente a la ejecución de programas y proyectos del PDTO institucional (N01)</p>	<p><b>D07A02:</b> Establecer un manual de competencias para el proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”, en el cual se describan (N09):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>D02D04A05:</b> Procesos de seguimiento y diagnóstico, tanto anual como permanente, a los departamentos y sus proyectos (subproceso “Evaluación y Seguimiento”). (N02, N04)</li> <li>- <b>D03A03:</b> Procesos de evaluación de los proyectos planteados y desarrollados, y su correspondencia al PDOT vigente (subproceso “Planes y Proyectos”) (N03).</li> <li>- <b>D06A01:</b> Perfiles profesionales requeridos para cada cargo. (N07)</li> <li>- <b>D08A07:</b> Reubicación y recategorización del proceso “Evaluación y Seguimiento” dentro del mapa de procesos institucional. (N06)</li> <li>- <b>D09A02:</b> Descripción de las competencias relacionadas a cada subproceso</li> </ul> <p><b>D05A03:</b> Establecer procesos de capacitación a los funcionarios entorno al contenido de las herramientas de planificación institucional (PDOT, Plan Estratégico Programático Institucional, Plan Anual de Contratación), y el marco legal vigente. (N05)</p>

**Fuente:** Análisis FODA

**Elaborado por:** La Autora

#### **4.2.3.5. Metas e Indicadores**

Luego de identificado el direccionamiento estratégico de la empresa, se procedió a establecer la metas organizacionales relacionadas a dicho direccionamiento. Para el efecto, se ha planteado una matriz de relación metas – estrategias, la cual se presenta en la tabla 15.

La columna “fórmula” describe la información y las operaciones aritméticas necesarias para cuantificar el indicador, y así, establecer si la meta se ha cumplido o no en el tiempo máximo de evaluación (columna “tiempo evaluación”). La “periodicidad” responde al tiempo en el cual se realiza el control de cumplimiento de las metas, cuantificando el indicador para establecer medidas correctivas en el caso de que no exista una tendencia clara hacia la meta cuantitativa propuesta.

#### **Meta 1: Mejorar los procesos administrativos (organización, dirección y control) del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”**

*E1: Establecer procesos de capacitación a los funcionarios entorno a los fundamentos de los procesos administrativos y su aplicación en el sector público:* Para el desarrollo de la estrategia E1, deberá considerarse la Contratación de una empresa capacitadora.

#### **Meta 2: Mejorar el conocimiento institucional respecto al estado de los proyectos y su correspondencia al Plan Estratégico Programático Institucional y al PDOT**

*E2: Establecer procesos de comunicación más efectivos sobre los proyectos institucionales y su estado de ejecución, y su vinculación con el PDOT institucional (subproceso “Información y Estadística”):* Para el desarrollo de la estrategia E2 deberán organizarse de asambleas trimestrales, en cada uno de los diferentes tipos de proceso.

#### **Meta 3: Mejorar la ejecución de los proyectos del PDOT institucional.**

*E3: Plantear un modelo de gestión que se oriente a la ejecución de programas y proyectos del PDOT institucional:* Para el efecto, se ha desarrollado la presente propuesta.

**Meta 4: Mejorar la eficiencia de los funcionarios del proceso de “Gestión de Planificación y Proyectos”, en cada uno de sus subprocesos.**

*E4: Establecer un manual de competencias para el proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”, en el cual se incluya una descripción de:*

- Procesos de seguimiento y diagnóstico, tanto anual como permanente, a los departamentos y sus proyectos (subproceso “Evaluación y Seguimiento”).
- Procesos de evaluación de los proyectos planteados y desarrollados, y su correspondencia al PDOT vigente (subproceso “Planes y Proyectos”).
- Perfiles profesionales requeridos para cada cargo.
- Reubicación y recategorización del proceso “Evaluación y Seguimiento” dentro del mapa de procesos institucional.
- Descripción de las competencias relacionadas a cada subproceso

Para el efecto, se incluyó en la presente propuesta un manual de competencias para el proceso en análisis, considerando que puede constituirse en una herramienta para mejorar la eficiencia de sus funcionarios.

*E5: Establecer procesos de capacitación a los funcionarios entorno al contenido de las herramientas de planificación institucional (PDOT, Plan Estratégico Programático Institucional, Plan Anual de Contratación), y el marco legal vigente: Para el desarrollo de la estrategia E1, deberá considerarse la Contratación de una empresa capacitadora.*

**Tabla 14:** Matriz de relación metas-estrategias

META	INDICADOR		TIEMPO EVALUACION	ESTRATEGIAS
	Definición	Fórmula		
META 1: Mejorar los procesos administrativos (organización, dirección y control) del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”	% de funcionarios externos que evalúan favorablemente los procesos administrativos <b>META CUANTITATIVA: 80%</b>	$PA = (\text{número de funcionarios que evalúan favorablemente los procesos administrativos} / \text{total funcionarios externos}) * 100$	3 años (periodicidad = anual)	E1
META 2: Mejorar el conocimiento institucional respecto al estado de los proyectos y su correspondencia al Plan Estratégico Programático Institucional y al PDOT	% de funcionarios externos que conocen el estado de los proyectos de la institución <b>META CUANTITATIVA: 80%</b>	$CE = (\text{número de funcionarios externos que conocen el estado de los proyectos de la institución} / \text{total funcionarios externos}) * 100$	2 años (periodicidad = semestral)	E2
	% de funcionarios externos que identifican la correspondencia entre el PDOT y los proyectos institucionales <b>META CUANTITATIVA: 80%</b>	$CC = (\text{número de funcionarios externos que identifican la correspondencia entre el PDOT y los proyectos institucionales} / \text{total funcionarios externos}) * 100$	2 años (periodicidad = semestral)	
META 3: Mejorar la ejecución de los proyectos del PDOT institucional.	% de proyectos ejecutados de acuerdo a lo planificado (PAC). <b>META CUANTITATIVA: 80%</b>	$EP = (\text{número de proyectos ejecutados según lo planificado en el PAC} / \text{total de proyectos planificados en el PAC}) * 100$	3 años (periodicidad = anual)	E3
META 4: Mejorar la eficiencia de los funcionarios del proceso de	% de funcionarios del proceso “Gestión de Planificación y	$EF = (\text{número de funcionarios internos con una evaluación de desempeño}$	3 años (periodicidad =	E4 E5

“Gestión de Planificación y Proyectos”, en cada uno de sus subprocesos.	Proyectos” con una evaluación de desempeño superior al 90,5% <b>META CUANTITATIVA: 90%</b>	superior al 90,5% / total de funcionarios internos)*100	anual)	
	% de funcionarios externos que evalúan favorablemente la eficiencia de los funcionarios <b>META CUANTITATIVA: 80%</b>	EE = (número de funcionarios que evalúan favorablemente la eficiencia de los funcionarios / total funcionarios externos)*100	3 años (periodicidad = anual)	

**Fuente:** Diagnóstico Situacional

#### 4.2.3.6. Plan Operativo (Planificación)

El plan estratégico está planteado para una evaluación final de sus metas a 3 años de la implementación de sus estrategias.

##### 4.2.3.6.1. Evaluación de las metas

A fin de evaluar el cumplimiento de las metas, se plantearon varios procesos con sus respectivos responsables, los cuales se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 15:** Evaluación de las metas

<b>META</b>	<b>RESPONSABLES DE LA EVAL.</b>	<b>PROCESOS</b>
META 01 Mejorar los procesos administrativos (organización, dirección y control) del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”	Gestión de Talento Humano	1) Aplicación de una encuesta a todos los funcionarios externos al proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”. 2) Tabulación de resultados. 3) Aplicación del indicador.
META 02 Mejorar el conocimiento institucional respecto al estado de los proyectos y su correspondencia al Plan Estratégico Programático Institucional y al PDOT	Gestión de Talento Humano	1) Aplicación de una encuesta a todos los funcionarios externos al proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”. 2) Tabulación de resultados. 3) Aplicación del indicador.
META 03 Mejorar la ejecución de los proyectos del PDOT institucional.	Gestión de Planificación y Proyectos, subproceso Información y Estadística	1) Contabilización de proyectos ejecutados de acuerdo a lo planificado (PAC). 2) Aplicación del indicador
META 04 Mejorar la eficiencia de los funcionarios del proceso de “Gestión de Planificación y	Gestión de Talento Humano	1) Contabilización de funcionarios del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos” con una evaluación de desempeño superior al 90,5%

Proyectos”, en cada uno de sus subprocesos.		2) Aplicación del indicador
		1) Aplicación de una encuesta a todos los funcionarios externos al proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”. 2) Tabulación de resultados. 3) Aplicación del indicador.

**Fuente:** Análisis Estratégico

#### 4.2.3.6.2. Presupuesto de aplicación de las estrategias

La tabla 17 contiene un detalle sobre los recursos requeridos, así como el costo estimado para la institución.

**Tabla 16:** Presupuesto

<b>ESTRA-TEGIAS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO ESTIMADO</b>
E1	Contratación de empresa capacitadora	Pago por servicios prestados	1.000,00
E2	Organización de asambleas trimestrales, en cada uno de los diferentes tipos de proceso.	Logística	0,00
E3	Presente proyecto		
E4	Presente proyecto		
E5	Contratación de empresa capacitadora	Pago por servicios prestados	1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.000,00</b>

**Fuente:** Análisis Estratégico

Para la ejecución de las estrategias planteadas, la institución requiere emplear al menos \$ 2.000,00.

#### **4.2.3.6.3. Cronograma de aplicación de las estrategias y evaluación de metas**

La aplicación de las estrategias planteadas se efectuará durante un periodo de seis meses, luego del cual se procederá a la evaluación de sus resultados. Este proceso de evaluación tardará un tiempo máximo de 3 años, durante el cual se llevarán a cabo evaluaciones periódicas o de control y una evaluación final por estrategia (ver Tabla 18).

Los procesos de control se basarán en los resultados de una evaluación inicial de los indicadores y la tendencia que éstos, mediante las evaluaciones periódicas, tengan en relación al cumplimiento de la meta cuantitativa. De esta manera, si la tendencia no es lo suficientemente clara como para alcanzar dicha meta, deberán entonces plantearse estrategias adicionales. Es decir que, si la tendencia de las evaluaciones periódicas no favorece al cumplimiento de la meta cuantitativa en la evaluación final, deberán redefinirse las estrategias y/o plantear nuevas.

Como un proceso adicional, debe valorarse la efectividad de la aplicación de las estrategias, a razón de que este sea el problema sobre el cual se funden sus resultados desfavorables.

**Tabla 17: Cronograma**

META	ESTRATEGIAS	S0	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
			S1	S2	S1	S2	S1	S2
META 01: Mejorar los procesos administrativos (organización, dirección y control) del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”	E1: Establecer procesos de capacitación a los funcionarios entorno a los fundamentos de los procesos administrativos y su aplicación en el sector público	◆			◆		◆	
META 02: Mejorar el conocimiento institucional respecto al estado de los proyectos y su correspondencia al Plan Estratégico Programático Institucional y al PDOT	E2: Establecer procesos de comunicación más efectivos sobre los proyectos institucionales y su estado de ejecución, y su vinculación con el PDTO institucional (subproceso “Información y Estadística”)	◆		◆	◆		◆	
META 03: Mejorar la ejecución de los proyectos del PDOT institucional.	E3: Plantear un modelo de gestión que se oriente a la ejecución de programas y proyectos del PDTO institucional	◆			◆		◆	
META 04: Mejorar la eficiencia de los funcionarios del proceso de “Gestión de Planificación y Proyectos”, en cada uno de sus subprocesos.	E4: Establecer un manual de competencias para el proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”	◆			◆		◆	
	E5: Establecer procesos de capacitación a los funcionarios entorno al contenido de las herramientas de planificación institucional (PDOT, Plan Estratégico Programático Institucional, Plan Anual de Contratación), y el marco legal vigente	◆			◆		◆	

- ◆ Evaluación Inicial
- ◆ Evaluación Periódica
- ◆ Evaluación Final

**S0:** Semestre de desarrollo o aplicación de las estrategias

**Sx:** Periodo de evaluación de las metas

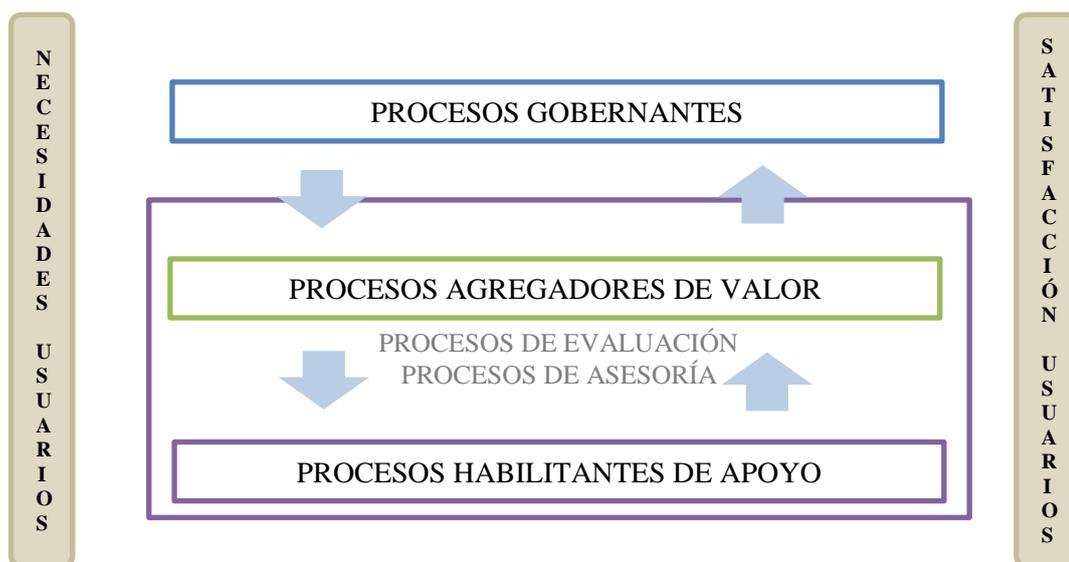
**Fuente:** Análisis Estratégico

#### 4.2.4. Organización del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”

##### 4.2.4.1. Mapa de procesos

La figura 6 contiene una propuesta del mapa de procesos institucional, considerando al proceso “Gestión de Planificación y Proyectos” como un subtipo de 2 procesos: “Evaluación y Asesoría”.

**Figura 6:** Mapa de procesos Institucional



**Elaborado por:** La Autora

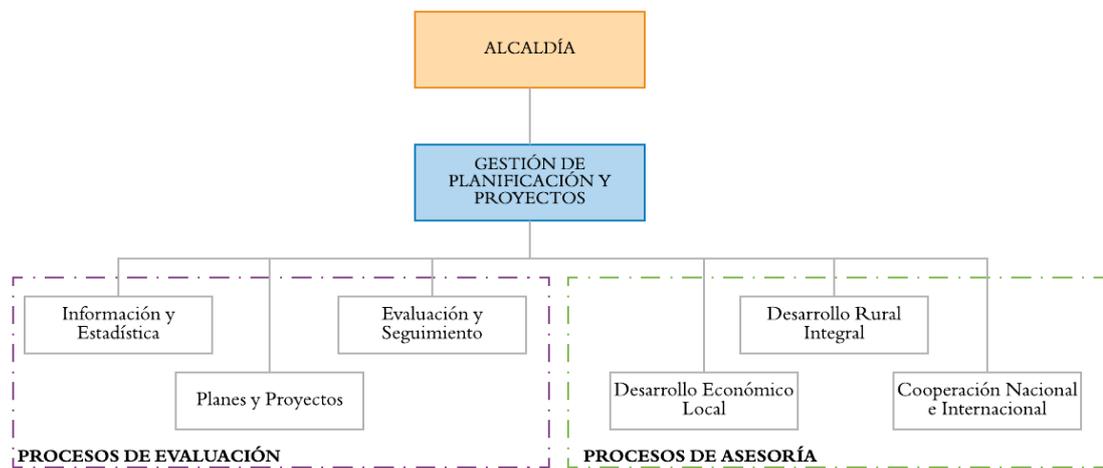
El carácter transversal de los procesos de evaluación y asesoría, estos se encuentran “en medio” de la interacción de los procesos agregadores de valor y de apoyo, considerando su carácter permanente. Los procesos de evaluación y asesoría no tienen injerencia directa de ninguno de los procesos, considerando el carácter independiente de sus competencias.

Los resultados de estos procesos (evaluación y asesoría) serán entregados directamente a los procesos gobernantes, con quien si posee una interacción respecto a la entrega y envío de información para la toma de decisiones de nivel táctico.

#### 4.2.4.2. Organigrama

La relación de jerarquía del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos” se mantiene, de manera directa, al proceso “Alcaldía”. Sin embargo, se requiere establecer la categorización de los subprocesos.

**Figura 7:** Mapa de procesos Institucional



**Elaborado por:** La Autora

Se considera pertinente modificar el Art. 32 de la Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba (Resolución Administrativa No. 2014-026-SEC), de la siguiente manera:

#### 4.2.4.3. Manual de Competencias

### PROCESOS DE GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS

**Art. x: Gestión de Planificación y Proyectos:** La Gestión de Planificación y Proyectos se encarga del seguimiento y evaluación de los proyectos enmarcados en el Plan Estratégico Programático Institucional, brinda apoyo técnico a otros procesos en torno a la planificación, organización, dirección y control de sus proyectos, y gestiona fondos económicos y apoyo técnico para el desarrollo de proyectos internos y externos que mejoren la operatividad institucional y el desarrollo social de la población.

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal <b>RIOBAMBA</b></p>	<p>MODELO DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RIOBAMBA</p>	
<p><b>Perfil del Cargo</b></p>	<p><b>ORGANIZACIÓN</b></p>	<p><b>Pág. 1</b></p>
<p><b>TITULO DEL CARGO:</b> Director de Gestión De Planificación Y Proyectos</p>		
<p><b>Manual de Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar al departamento de gestión de planificación de proyectos</li> <li>• Liderar el proceso de Planificación y proyectos.</li> <li>• Desarrollar estrategias generales para alcanzar las metas y objetivos de la dirección.</li> <li>• Mantener, fortalecer nexos y buenas relaciones existentes con las otras dependencias de GAD Municipal Riobamba.</li> <li>• Revisar los presupuestos designados a esta dependencia</li> <li>• Crear un ambiente organizacional excelente para que los funcionarios cumplan con las metas en el menor tiempo posible.</li> <li>• Controlar continuamente el cumplimiento de las metas y objetivos de la dirección</li> <li>• Promover políticas de desarrollo local</li> <li>• Mantener informados a las autoridades con información veraz y estadística de los proyectos que se ejecutan en el GAD Municipal</li> <li>• Buscar y mantener lazos de cooperación nacional e internacional que beneficien mediante proyectos el desarrollo de la Ciudad de Riobamba</li> <li>• Propender proyectos que ayuden y mejoren el desarrollo integral rural</li> <li>• Otras actividades asignadas por sus superiores</li> </ul>		
<p><b>Naturaleza del puesto:</b> Es responsable ante el alcalde, consejo cantonal, y sociedad de la presentación, manejo seguimiento y control de los proyectos ejecutados y por ejecutar en el cantón Riobamba, planea, dirige y controla todas las actividades de la dirección de gestión y planificación de proyectos.</p>		
<p><b>Formación:</b> Ing. De Empresas, Economista, especialización en planificación y proyectos o afines</p>	<p><b>Conocimientos Técnicos:</b> Administración, Manejo de Software especializado.</p>	<p><b>Experiencia:</b> 2 años</p>
<p><b>Relaciones Internas:</b>  Toda la Organización</p>		<p><b>Relaciones Externas:</b>  Ministerios, Municipios, ONGS, embajadas, otros</p>
<p><b>Supervisado por:</b> El alcalde</p>		<p><b>Supervisa a:</b> Miembros de la dirección de gestión planificación de proyectos</p>
<p><b>Elaborado por:</b> Fernanda Estacio</p>	<p><b>Revisado por:</b> .....</p>	<p><b>Fecha:</b> Septiembre 2017</p>

**Planes y Proyectos:** se encarga de la evaluación de los proyectos planteados y desarrollados, y su correspondencia al PDOT vigente y a las especificaciones de su perfil económico-técnico.

 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal <b>RIOBAMBA</b>		MODELO DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RIOBAMBA	
<b>Perfil del Cargo</b>		<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>Pág. 2</b>
<b>TITULO DEL CARGO:</b> Jefe de Planes y Proyectos			
<b>Manual de Competencias</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la presentación y seguimiento de los planes y proyectos que ejecuta el GAD Municipal de Riobamba</li> <li>• Mantener, fortalecer nexos y buenas relaciones existentes con las otras dependencias de GAD Municipal Riobamba.</li> <li>• Elaborar planes y proyectos de desarrollo rural</li> <li>• Controlar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada plan y proyecto</li> <li>• Mantener informado al director y a las demás autoridades del GAD Municipal sobre la ejecución de los planes y proyectos</li> <li>• Buscar y mantener lazos de cooperación nacional e internacional que beneficien mediante proyectos el desarrollo de la Ciudad de Riobamba.</li> <li>• Otras actividades asignadas por sus superiores</li> </ul>			
<b>Naturaleza del puesto:</b> Es responsable ante el director, alcalde, consejo cantonal, y sociedad de la presentación y ejecución de los planes y proyecto.			
<b>Formación:</b> Ing. De Empresas, Economista, o afín.		<b>Conocimientos Técnicos:</b> Administración, Manejo de Software especializado	<b>Experiencia:</b> 2 años
<b>Relaciones Internas:</b> Toda la Organización		<b>Relaciones Externas:</b> Ministerios, Municipios, ONGS, embajadas, otros	
<b>Supervisado por:</b> El alcalde, director de gestión y planificación de proyectos, jefe de talento humano		<b>Supervisa a:</b> Personal auxiliar de la dirección de gestión planificación de proyectos	
<b>Elaborado por:</b> Fernanda Estacio		<b>Revisado por:</b> .....	<b>Fecha:</b> Septiembre 2017

**Evaluación y Seguimiento:** se encarga de obtener información sobre el estado de ejecución de los proyectos (anual y permanente), evaluar su avance respecto al Plan Estratégico Programático Institucional y al Plan Anual de Contrataciones.

	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal <b>RIOBAMBA</b>	MODELO DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RIOBAMBA	
<b>Perfil del Cargo</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>Pág. 3</b>	
<b>TÍTULO DEL CARGO:</b> Jefe de Evaluación y Seguimiento			
<b>Manual de Competencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la evaluación y seguimiento de los planes y proyectos que ejecuta el GAD Municipal de Riobamba</li> <li>• Mantener, fortalecer nexos y buenas relaciones existentes con las otras dependencias de GAD Municipal Riobamba.</li> <li>• Elaborar cronogramas de evaluación y seguimiento de los planes y proyectos</li> <li>• Controlar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada plan y proyecto</li> <li>• Mantener informado al director y a las demás autoridades del GAD Municipal sobre la ejecución de los planes y proyectos</li> <li>• Otras actividades asignadas por sus superiores</li> </ul>			
<b>Naturaleza del puesto:</b> Es responsable ante el director, alcalde, consejo cantonal, y sociedad de la evaluación y seguimiento de los planes y proyecto.			
<b>Formación:</b> Ing. De Empresas, Economista, o afín.	<b>Conocimientos Técnicos:</b> Administración, Manejo de Software especializado	<b>Experiencia:</b> 2 años	
<b>Relaciones Internas:</b> Toda la Organización		<b>Relaciones Externas:</b> Ministerios, Municipios, ONGS, embajadas, otros	
<b>Supervisado por:</b> El alcalde, director de gestión y planificación de proyectos, jefe de talento humano		<b>Supervisa a:</b> Personal auxiliar de la dirección de gestión planificación de proyectos	
<b>Elaborado por:</b> Fernanda Estacio		<b>Revisado por:</b> .....	<b>Fecha:</b> Septiembre 2017

**Desarrollo Económico Local:** se encarga de obtener financiamiento y apoyo técnico para los proyectos de desarrollo económico local.

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal <b>RIOBAMBA</b></p>	<p>MODELO DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RIOBAMBA</p>	
<p><b>Perfil del Cargo</b></p>	<p><b>ORGANIZACIÓN</b></p>	<p><b>Pág. 4</b></p>
<p><b>TÍTULO DEL CARGO:</b> Jefe de Desarrollo Económico Local</p>		
<p><b>Manual de Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la planificación de los planes y proyectos que ejecuta el GAD Municipal de Riobamba en el entorno económico local.</li> <li>• Mantener, fortalecer nexos y buenas relaciones existentes con las otras dependencias de GAD Municipal Riobamba.</li> <li>• Elaborar planes y proyectos de desarrollo económico local</li> <li>• Controlar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada plan y proyecto en ámbito de desarrollo económico local</li> <li>• Mantener informado al director y a las demás autoridades del GAD Municipal sobre la ejecución de los planes y proyectos en ámbito de desarrollo económico local</li> <li>• Otras actividades asignadas por sus superiores</li> </ul>		
<p><b>Naturaleza del puesto:</b> Es responsable ante el director, alcalde, consejo cantonal, y sociedad de la formulación, ejecución, seguimiento y control de los planes y proyecto en ámbito de desarrollo económico local</p>		
<p><b>Formación:</b> Ing. De Empresas, Economista, o afín.</p>	<p><b>Conocimientos Técnicos:</b> Administración, Manejo de Software especializado</p>	<p><b>Experiencia:</b> 1 años</p>
<p><b>Relaciones Internas:</b> Toda la Organización</p>	<p><b>Relaciones Externas:</b> Ministerios, Municipios, ONGS, embajadas, otros</p>	
<p><b>Supervisado por:</b> El alcalde, director de gestión y planificación de proyectos, jefe de talento humano</p>	<p><b>Supervisa a:</b> Personal auxiliar de la dirección de gestión planificación de proyectos</p>	
<p><b>Elaborado por:</b> Fernanda Estacio</p>	<p><b>Revisado por:</b> .....</p>	<p><b>Fecha:</b> Septiembre 2017</p>

**Información y Estadística:** se encarga de generar información estadística gerencial sobre la ejecución de los proyectos, así como de establecer procesos de comunicación más efectivos sobre los proyectos institucionales y su estado de ejecución, y su vinculación con el PDOT institucional

 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal <b>RIOBAMBA</b>		MODELO DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RIOBAMBA	
<b>Perfil del Cargo</b>		<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>Pág. 5</b>
<b>TÍTULO DEL CARGO:</b> Jefe de Información y Estadística			
<b>Manual de Competencias</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de realizar los informes y estadísticas de los planes y proyectos que ejecuta el GAD Municipal de Riobamba</li> <li>• Mantener, fortalecer nexos y buenas relaciones existentes con las otras dependencias de GAD Municipal Riobamba.</li> <li>• Elaborar los informes de los planes y proyectos del GAD Municipal de Riobamba</li> <li>• Mantener informado al director y a las demás autoridades del GAD Municipal sobre la ejecución y estadísticas de los planes y proyectos</li> <li>• Otras actividades asignadas por sus superiores</li> </ul>			
<b>Naturaleza del puesto:</b> Es responsable ante el director, alcalde, consejo cantonal, y sociedad de la formulación, ejecución, seguimiento y control de los planes y proyecto en ámbito de desarrollo económico local			
<b>Formación:</b> Ing. Informática, Ing. de Empresas, Economista, o afín.		<b>Conocimientos Técnicos:</b> Manejo de Software especializado	<b>Experiencia:</b> 1 años
<b>Relaciones Internas:</b> Toda la Organización		<b>Relaciones Externas:</b> Ministerios, Municipios, ONGS, embajadas, otros	
<b>Supervisado por:</b> El alcalde, director de gestión y planificación de proyectos, Jefe de Talento Humano		<b>Supervisa a:</b> Personal auxiliar de la dirección de gestión planificación de proyectos	
<b>Elaborado por:</b> Fernanda Estacio		<b>Revisado por:</b> .....	<b>Fecha:</b> Septiembre 2017

**Cooperación Nacional e Internacional:** se encarga de generar acuerdos de cooperación nacional e internacional, tanto técnica como económica, para el efectivo desarrollo de los proyectos institucionales.

	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal <b>RIOBAMBA</b>	MODELO DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RIOBAMBA	
<b>Perfil del Cargo</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>Pág. 6</b>	
<b>TITULO DEL CARGO:</b> Jefe de Cooperación Nacional e Internacional			
<b>Manual de Competencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la búsqueda, planificación y seguimiento de los convenios de la cooperación nacional e internacional para los planes y proyectos que ejecuta el GAD Municipal de Riobamba en el entorno económico local.</li> <li>• Mantener, fortalecer nexos y buenas relaciones con organismos nacionales e internacionales de cooperación</li> <li>• Mantener, fortalecer nexos y buenas relaciones existentes con las otras dependencias de GAD Municipal Riobamba.</li> <li>• Elaborar convenios de cooperación nacional e internacional</li> <li>• Mantener informado al director y a las demás autoridades del GAD Municipal sobre la firma de convenios de cooperación nacional e internacional</li> <li>• Otras actividades asignadas por sus superiores</li> </ul>			
<b>Naturaleza del puesto:</b> Es responsable ante el director, alcalde, consejo cantonal, y sociedad de la formulación, ejecución, seguimiento y control de los planes y proyecto en ámbito de desarrollo económico local			
<b>Formación:</b> Ing. De Empresas, Economista, o afín.	<b>Conocimientos Técnicos:</b> Administración, Manejo de Software especializado	<b>Experiencia:</b> 1 años	
<b>Relaciones Internas:</b> Toda la Organización		<b>Relaciones Externas:</b> Organismos nacionales e internacionales, otros	
<b>Supervisado por:</b> El alcalde, director de gestión y planificación de proyectos, jefe de talento humano		<b>Supervisa a:</b> Personal auxiliar de la dirección de gestión planificación de proyectos	
<b>Elaborado por:</b> Fernanda Estacio		<b>Revisado por:</b> .....	<b>Fecha:</b> Septiembre 2017

**Desarrollo Rural Integral:** se encarga de obtener financiamiento y apoyo técnico para los proyectos de desarrollo rural integral.

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal <b>RIOBAMBA</b></p>	<p>MODELO DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RIOBAMBA</p>	
<p><b>Perfil del Cargo</b></p>	<p><b>ORGANIZACIÓN</b></p>	<p><b>Pág. 7</b></p>
<p><b>TÍTULO DEL CARGO:</b> Jefe de Desarrollo Integral Rural</p>		
<p><b>Manual de Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la planificación de los planes y proyectos que ejecuta el GAD Municipal de Riobamba en el entorno de desarrollo integral rural</li> <li>• Mantener, fortalecer nexos y buenas relaciones existentes con las otras dependencias de GAD Municipal Riobamba.</li> <li>• Elaborar planes y proyectos de desarrollo integral rural</li> <li>• Controlar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada plan y proyecto en ámbito de desarrollo integral rural</li> <li>• Mantener informado al director y a las demás autoridades del GAD Municipal sobre la ejecución de los planes y proyectos en ámbito de desarrollo integral rural</li> <li>• Otras actividades asignadas por sus superiores</li> </ul>		
<p><b>Naturaleza del puesto:</b> Es responsable ante el director, alcalde, consejo cantonal, y sociedad de la formulación, ejecución, seguimiento y control de los planes y proyecto en ámbito de desarrollo integral rural</p>		
<p><b>Formación:</b> Ing. De Empresas, Economista, o afín.</p>	<p><b>Conocimientos Técnicos:</b> Administración, Manejo de Software especializado</p>	<p><b>Experiencia:</b> 1 años</p>
<p><b>Relaciones Internas:</b>  Toda la Organización</p>	<p><b>Relaciones Externas:</b>  Ministerios, Municipios, ONGS, embajadas, sociedad y otros</p>	
<p><b>Supervisado por:</b> El alcalde, director de gestión y planificación de proyectos, jefe de talento humano</p>	<p><b>Supervisa a:</b> Personal auxiliar de la dirección de gestión planificación de proyectos</p>	
<p><b>Elaborado por:</b> Fernanda Estacio</p>	<p><b>Revisado por:</b> .....</p>	<p><b>Fecha:</b> Septiembre 2017</p>

#### **4.2.5. Dirección del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”**

**LIDERAZGO.** Dirige y motiva al personal que laboran dentro de la dirección de Gestión de planificación y proyectos del GAD Municipal Riobamba, les orienta, se involucra en los procesos y mantiene una comunicación fluida con los subordinados.

Se aplicará el liderazgo democrático que para (Chiavenato I. , 2006) es:

*“Liderazgo democrático:* el líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas. Se formaron grupos de amigos y se establecieron relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados desarrollaron comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo se realizó a un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.”

##### **4.2.5.1. Procesos a aplicar en la Dirección**

a) Proceso de atención al Usuario

1.- Inicio del Proceso y entrada del Usuario

2.- Saludo al Usuario

3.- La secretaria pregunta qué servicio desea

4.- Ingreso del trámite a realizar

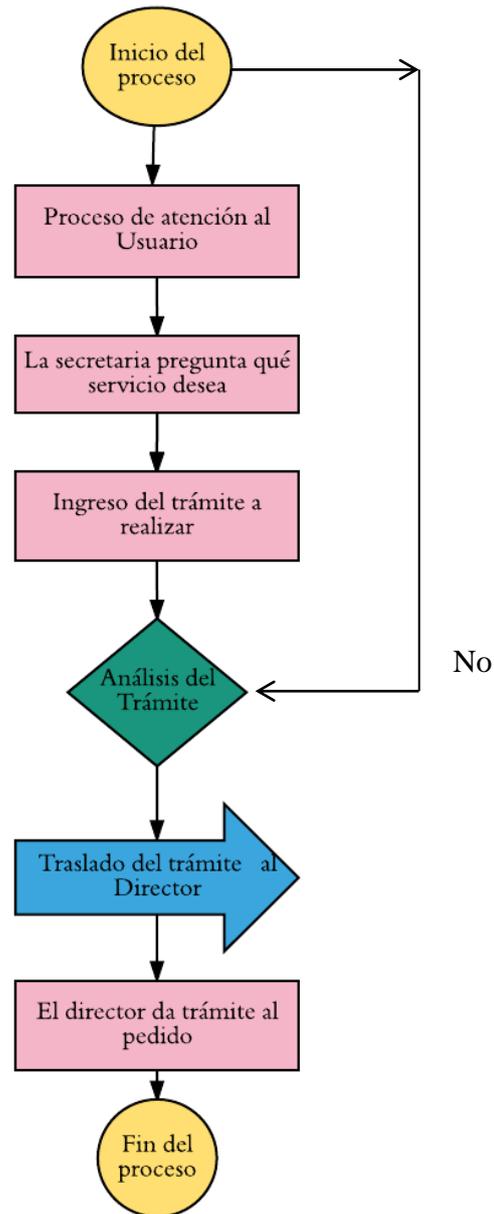
5.- Análisis del Trámite

6.- Traslado del trámite al Director

7.- El director da trámite al pedido

8. Fin del proceso

**Gráfico 11:** Proceso de atención al usuario



**Elaborado por:** La Autora

b) Proceso de Planes y Proyectos

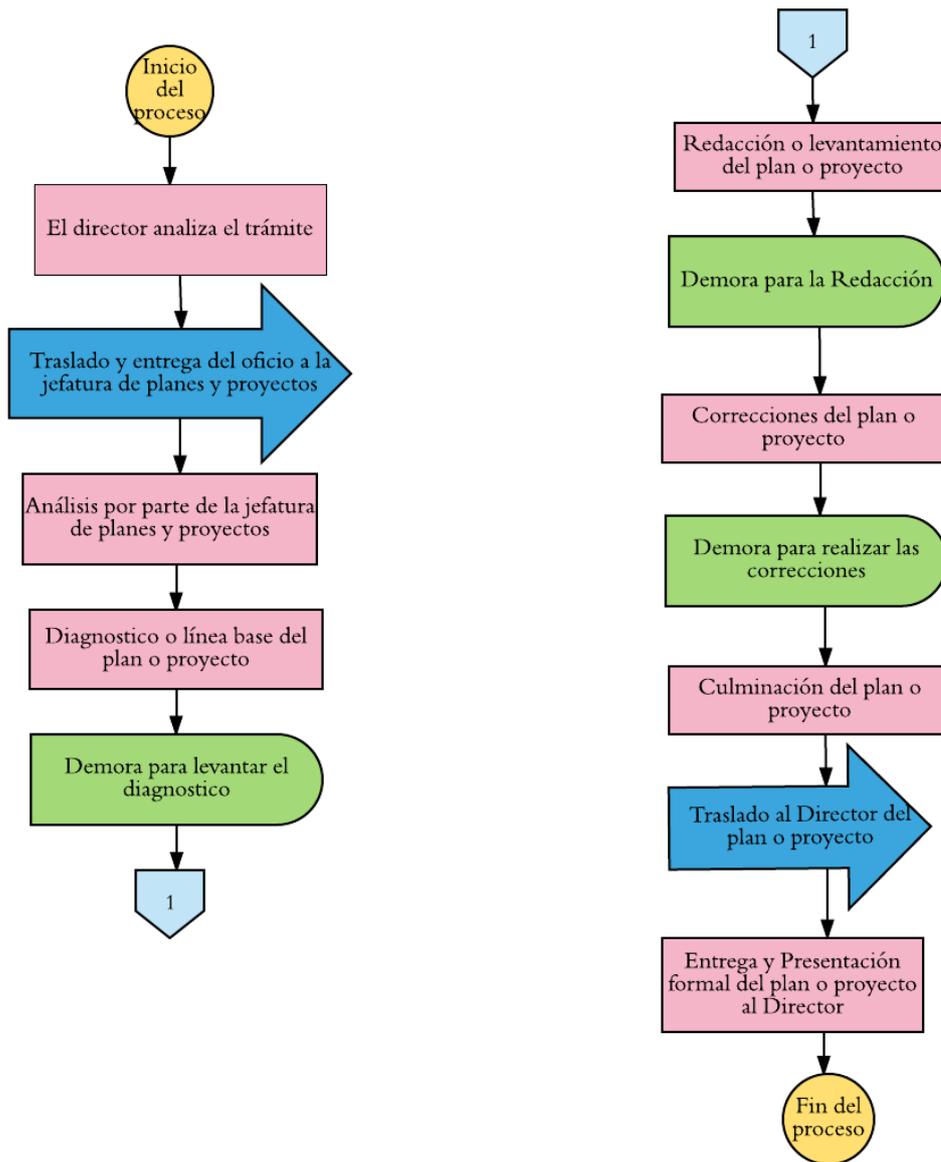
1.- Inicio del proceso de planes y proyectos

2.- El director analiza el trámite

3.- Traslado y entrega del oficio a la jefatura de planes y proyectos

- 4.- Análisis por parte de la jefatura de planes y proyectos
- 5.- Diagnostico o línea base del plan o proyecto
- 6.- Demora para levantar el diagnostico
- 7.- Redacción o levantamiento del plan o proyecto
- 8.- Demora para la Redacción
- 9.- Correcciones del plan o proyecto
- 10.- Demora para realizar las correcciones
- 11.- Culminación del plan o proyecto
- 12.- Traslado al Director del plan o proyecto
- 13.- Entrega y Presentación formal del plan o proyecto al Director
- 14.- Fin del proceso

**Gráfico 12:** Proceso de planes y proyectos



**Elaborado por:** La Autora

#### 4.2.6. Control del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”

Forma parte del proceso administrativo, y su finalidad es asegurar que los resultados de lo planeado, organizado y dirigido se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. Su esencia reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados; es un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado (Chiavenato I. , 2007, p. 151).

Estrategias	Metas		
	Verde	Amarillo	Rojo
<b>E1:</b> Establecer procesos de capacitación a los funcionarios entorno a los fundamentos de los procesos administrativos y su aplicación en el sector público.	23 personas capacitadas	20-23	<20
<b>E2:</b> Establecer procesos de comunicación más efectivos sobre los proyectos institucionales y su estado de ejecución, y su vinculación con el PDOT institucional (subproceso “Información y Estadística”)	100% Comunicado	75%	<75%
<b>E3:</b> Plantear un modelo de gestión que se oriente a la ejecución de programas y proyectos del PDOT institucional	Hasta Julio 2018	Agosto 2018	Diciembre 2018
<b>E4:</b> Establecer un manual de competencias para el proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”,	Enero 2018	Agosto 2018	Diciembre 2018
<b>E5:</b> Establecer procesos de capacitación a los funcionarios entorno al contenido de las herramientas de planificación institucional (PDOT, Plan Estratégico Programático Institucional, Plan Anual de Contratación), y el marco legal vigente	Enero 2018	Agosto 2018	Diciembre 2018

## CONCLUSIONES

- Mediante procesos bibliográficos se planteó el marco teórico de la investigación, dentro del cual se consideraron las temáticas de: gestión pública, modelo de gestión, planes de desarrollo y el ordenamiento territorial. Este proceso permitió establecer los lineamientos teóricos y metodológicos del presente proyecto, considerando su enfoque propositivo.
- A través de la aplicación de encuestas al personal que labora en el proceso “Gestión de Planificación y Proyectos” del GAD Municipal de Riobamba, además de procesos de observación directa de los hechos, se diagnosticó su situación actual en el marco de la gestión de los programas y proyectos del PDOT Institucional. Entre los principales resultados se destacan: la inexistencia de un modelo de gestión que se oriente a la ejecución de programas y proyectos del PDOT institucional, una inadecuada estructura organizacional, la deficiencia de los procesos administrativos internos y la falta de seguimiento a la ejecución de proyectos. Este análisis permitió establecer varias necesidades de gestión, cuya planteamiento estratégico de solución fue incorporado en la propuesta del modelo de gestión.
- En base a los resultados del diagnóstico situacional efectuado, se planteó un modelo de gestión para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, orientado a la ejecución de proyectos del PDOT institucional. Dicho modelo se estructuró en 4 áreas, que corresponden a los procesos administrativos básicos de cualquier organización: planificación, organización, dirección y control. En el apartado de “planificación” se incluyó el análisis FODA del proceso “Gestión de Planificación y Proyectos”, y su direccionamiento estratégico (metas, indicadores y plan operativo). Dentro de “organización” se planteó una reestructuración del mapa de procesos institucional y una categorización de los subprocesos del proceso en análisis. En el apartado de “dirección” se incluyeron los flujogramas de procesos y en el de “control” una matriz de semaforización sobre el cumplimiento de las estrategias planteadas.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda la aplicación del modelo de gestión planteado al proceso “Gestión de Planificación y Proyectos” Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, con la finalidad de mejorar su eficiencia administrativa, y en especial de la gestión de los proyectos del PDOT institucional.
- Con la finalidad de ampliar el presente estudio, se deberían analizar otros procesos institucionales del GAD Municipal de Riobamba, a fin de generar una propuesta integral de reestructuración organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecristi: ANC.
- Battet, M. (2011). *Gestión Administrativa*. Cali: Jaume Universidad.
- Carvajal, A. (2012). Teorías y Modelos: Formas de Representación de la Realidad. *Revista Comunicación*, 1-15.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Cruz, R., & Jhony, F. (2016). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial para la zona 4, parroquia Pungalá, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. Tesis de pregrado Ingeniero en Ecoturismo ESPOCH. Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5432>
- Dromi, R. (2011). *Gobernabilidad Territorial*. Buenos Aires: Hispana Libros.
- GAD Municipal Riobamba. (2014). *Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba*. Riobamba: GAD Riobamba.
- GAD Municipal Riobamba. (2017). *Plan Estratégico Programático Institucional*. Obtenido de: [http://www.gadmriobamba.gob.ec/phocadownload/lotaip2017/enero/PlanEstrategicoProgramaticoInstitucional\\_enero\\_2017.pdf](http://www.gadmriobamba.gob.ec/phocadownload/lotaip2017/enero/PlanEstrategicoProgramaticoInstitucional_enero_2017.pdf)
- Gomez, D. (2017). *Ordenación Territorial*. Madrid: Mundi Prensa.
- Guerrero, O. (2001). Nuevos modelos de gestión pública. *Revista digital Universitaria*, 1-8.
- Ospina, S. (1993). *Gestión, política y desarrollo social*. México: CIDE.
- Pagani, M. (2015). *Gestión y Administración pública*. La Plata: Expertosgp.
- Paruelo, J., Laterra, P., & Dieguez, H. (2014). *Ordenamiento territorial rural*. Ecuador: FAO.
- Rosas, S. (2015). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial para la parroquia Matus, cantón Penipe, provincia de Chimborazo*. Tesis de pregrado Ingeniero en Ecoturismo ESPOCH. Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/4238>

- Sanchez, D. (2012). *Principios de planificación territorial*. Valencia: Ibérica.
- Segovia, J. (2011). *Plan de Ordenación Territorial de las parroquias: El Altar, Puela y Bilbao, cantón Penipe, provincia de Chimborazo*. Tesis de pregrado Ingeniero en Ecoturismo ESPOCH. Obtenido de:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/1041>
- SENPLADES. (2011). *Lineamientos generales para la planificación territorial descentralizada*. Obtenido de:  
<http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/2lineamientos-generales-para.pdf>
- Tobar, F. (2012). Modelos de gestión. *Gestión empresarial*, 1-106.

# ANEXOS

## Anexo 1: Cuestionario de Encuesta



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

### *ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN*

---

**Objetivo:** Diagnosticar los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, Provincia de Chimborazo, en torno a los programas y proyectos del PDOT institucional, mediante la aplicación de encuestas a sus funcionarios, para la identificación de problemas y necesidades de carácter operacional

---

1. **¿El proceso “Gestión de Planificación y Proyectos” de GAD Municipal Riobamba cuenta con un modelo de gestión para la ejecución de los proyectos?**  
 Si  
 No
2. **¿Se realiza un diagnóstico anual al departamento y a los proyectos de esta dependencia?**  
 Si  
 No
3. **¿Los proyectos presentados en esta dependencia tienen relación con el plan de desarrollo y ordenamiento territorial?**  
 Si  
 No

- 4. ¿Se realiza un seguimiento a la ejecución de los proyectos?**
- Si
  - No
- 5. ¿Existe una adecuada planificación para la ejecución de los proyectos?**
- Si
  - No
- 6. ¿Califique usted a la planificación para la ejecución de los proyectos?**
- Excelente
  - Muy Bueno
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
- 7. ¿La estructura organizacional de este departamento está bien definida?**
- Si
  - No
- 8. ¿Califique usted la dirección de este departamento?**
- Excelente
  - Muy Bueno
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
- 9. ¿Su puesto de trabajo está definido de acuerdo a su perfil profesional?**
- Si
  - No
- 10. ¿Cómo califica usted el control de la ejecución de los proyectos?**
- Excelente
  - Muy Bueno
  - Bueno
  - Regular
  - Malo