



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS**

*Resolución: RPC-SE-01-No.016-2020*

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

<b>Título del trabajo:</b>
Propuesta de Gobierno por Resultados en los Procesos Administrativos de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del Cantón Saquisilí
<b>Línea de Investigación:</b>
Gestión administrativa y sociedad
<b>Campo amplio de conocimiento:</b>
Administración
<b>Autor/a:</b>
Edison Javier Velásquez Martínez.
<b>Tutor/a:</b>
PhD. Grisel Pérez Falco.

**Quito - Ecuador**

**2021**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, PhD. Grisel Pérez Falco con C.I: 1756871925 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: *Propuesta de Gobierno por Resultados en los Procesos Administrativos de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del Cantón Saquisilí*

Elaborado por: **Edison Javier Velásquez Martínez**, de C.I: 0502985559, estudiante de la Maestría: en **Administración Pública**, mención: **Gestión por Resultados** de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., Marzo de 2021

---

**Firma**

## Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema	1
Pregunta Problémica	1
Objetivo general	1
Objetivos específicos	1
Beneficiarios directos:	1
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
1.1. Contextualización de fundamentos teóricos	2
1.2. Problema a resolver	2
1.3. Proceso de investigación	2
1.4. Vinculación con la sociedad	2
1.5. Indicadores de resultados	2
CAPÍTULO II: PROPUESTA	3
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	3
2.2. Descripción de la propuesta	3
2.3. Matriz de articulación	4
CONCLUSIONES	5
RECOMENDACIONES	6
BIBLIOGRAFÍA	7
ANEXOS	8

## Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de articulación

4

## Índice de figuras

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

El presente proyecto nace de la necesidad de implementar un modelo de administración eficaz para el manejo adecuado del sector público, tomando en cuenta las metas y objetivos planteados en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Saquisilí (PDyOT), que admita el cumplimiento de la planificación estratégica realizada, establecido un cronograma para los objetivos y metas trazadas, cumpliendo con calidad de servicio y evaluación permanente de la municipalidad acorde a las políticas públicas aprobadas en función de las necesidades de la población.

En esta investigación se propone un adecuado direccionamiento estratégico que puede prestar el GAD de manera eficiente y tomando como base el servicio a la ciudadanía a través de la conducción y liderazgo orientado a un modelo de gestión eficiente que sirva como referencia para otras instituciones destacando los procesos ágiles con transparencia y eficiencia. Según Makon (2019) Para la implementación de este modelo de gestión por resultados “se requieren nuevos criterios a los efectos de otorgar direccionalidad a las decisiones cotidianas de gestión y resultados esperados, suponiendo un proceso continuo de programación, es decir: la definición de ámbitos, procesos y responsabilidades de planificación dentro del quehacer organizacional”.

En cuanto a la concepción ciudadana sobre gobierno por resultados se encuentra caracterizada por la orientación a la demanda del servicio más que al pedido de rendición de cuentas, relacionando directamente a los departamentos con la población en general para el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos que estratégicamente a cambios estructurales que sean sostenibles.

Para la Secretaría Nacional de la Administración Pública de Ecuador en lo referente a Gobierno por Resultados en su (Art, 4) menciona que “Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirán orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento por objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión. La aplicación de Gobierno por Resultados permite una gestión eficiente”. Los planes estratégicos, operativos, de proyectos y procesos administrativos, estructurados de manera adecuada permitirán que los diferentes departamentos del Gobierno Autónomo Municipal Intercultural del cantón Saquisilí efectúen el respectivo control en todos los niveles para verificar la metas y objetivos establecidos en el PDyOT.

### **Pregunta Problemática**

Cómo brindar servicios de calidad que se otorgan desde el municipio hacia la ciudadanía en el cantón Saquisilí.

### **Objetivo general**

Diseñar una propuesta de implementación de un modelo de Gobierno por Resultados a través de la optimización de los procesos administrativos en el GADMIC Saquisilí para la prestación de mejores servicios a la ciudadanía.

### **Objetivos específicos:**

- Obtener la información disponible en el GADMIC Saquisilí para determinar los procesos existentes en cada departamento para verificar la calidad de servicio que se proporciona a la ciudadanía.
- Analizar los procesos administrativos de las direcciones de Obras Públicas, Planificación, Desarrollo Social y Servicios Públicos respecto a las ordenanzas vigentes y el orgánico estructural funcional para determinar la metodología de seguimiento y control para el cumplimiento y los objetivos trazados en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
- Elaborar una propuesta en la que se incorpore la calidad de servicio y el seguimiento a través del gobierno por resultados en base a la normativa vigente.
- Validar la propuesta de GPR con analistas de los diferentes departamentos.

### **Beneficiarios directos:**

Los beneficiarios del presente proyecto son los habitantes del cantón Saquisilí, que según datos obtenidos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que se encuentra en actualización son aproximadamente 31475 habitantes, los cuales de una u otra manera son usuarios de los servicios que otorgan el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del cantón Saquisilí y que se encuentran distribuidos en las parroquias Saquisilí, Chantilin, Cochapamba y Canchagua.

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Contextualización de fundamentos teóricos**

Respecto al tema propuesto para la Implementación de Gobierno por Resultados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del cantón Saquisilí se considera la normativa legal vigente respecto a la Constitución de la República del Ecuador (2008) que en su artículo 227 determina que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

Según el Decreto Ejecutivo N° 555 publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 331 de 30 de noviembre de 2010, dispone de manera obligatoria “la implementación del Proyecto Gobierno Por Resultados-GPR en todas las instituciones de la administración pública central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública”, y en la Disposición General Segunda dispone que “la Secretaría Nacional de la Administración Pública determinará los lineamientos generales mediante los cuales se implementará el proyecto Gobierno por Resultados GPR”.

Para la planificación establecida se consideró muy importante que para optimizar la administración del estado ecuatoriano se establezcan parámetros para la implementación y operatividad de métodos e instrumentos que permitan la funcionalidad de Gobierno Por Resultados en las diferentes Instituciones públicas las cuales deben orientar su acción para la consecución de resultados acordes a la realidad para generar impacto en favor de la ciudadanía.

Es importante considerar varios conceptos para conocer de mejor manera que es el GPR, según SENPLADES (2010) se establece que Gobierno por Resultados es “el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá la operatividad de las acciones del gobierno en virtud del cumplimiento de objetivos y resultados mediante la aplicación de las mejores prácticas para una gestión eficiente a través de un seguimiento y control de los elementos planificados estratégicamente”

SENPLADES (2014) estableció los beneficios del Gobierno por Resultados para la “Jerarquía de planes, proyectos, servicios y procesos, transparencia, continuidad. La herramienta de Gobierno Por Resultados GPR es el instrumento Informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados”. Además, esta secretaría propone que se



generen los reportes necesarios para la toma de decisiones y que sirvan como fuente de Información sobre el funcionamiento de las Instituciones.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del Cantón Saquisilí dispone de una estructura organizacional en la que es importante se optimicen los procesos. El cantón Saquisilí ha tenido administraciones que no se han preocupado de una verdadera planificación estratégica por lo que las necesidades básicas no han sido satisfechas especialmente en agua, alcantarillado y vialidad, además no se han implementado sistemas que permitan el control, evaluación y seguimiento de proyectos, sumiéndole al cantón en el subdesarrollo, la implementación de un sistema de Gobierno por Resultados se torna imprescindible para que el cantón tienda a la modernidad y el desarrollo local y comunitario.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA.

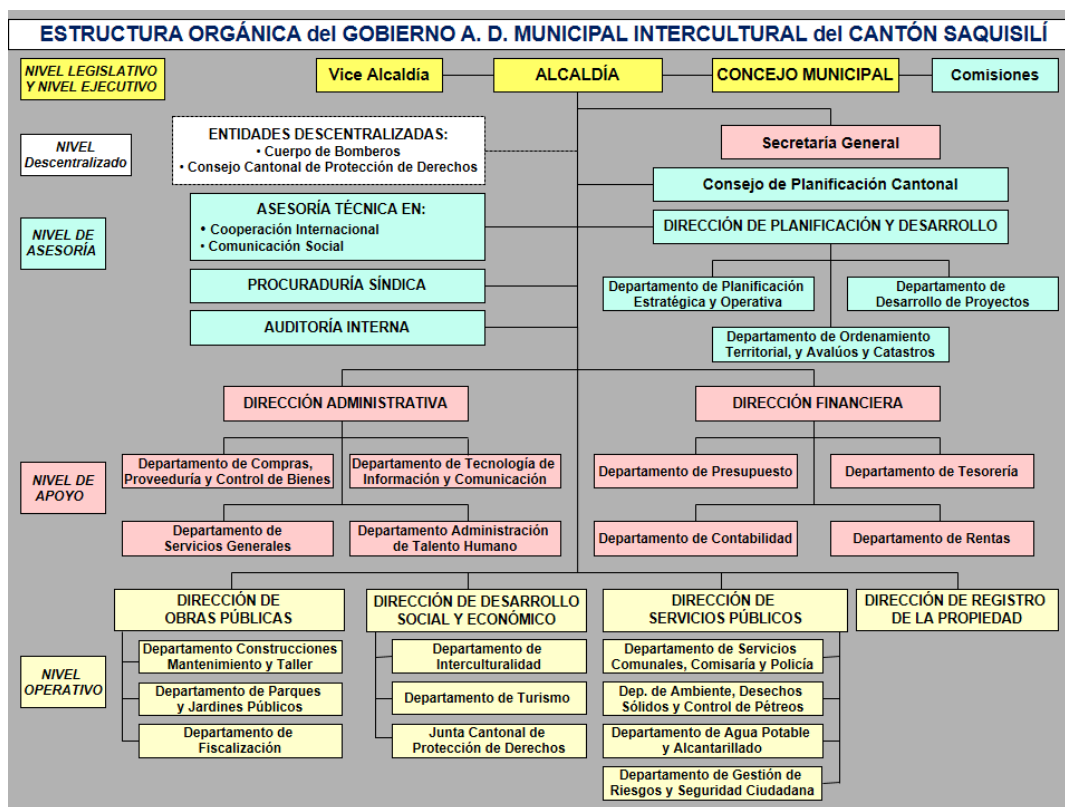


Figura N° 1. Estructura Orgánica y Funcional del GADMIC Saquisilí.

### SERVICIOS QUE PRESTA EL GADMIC SAQUISILÍ.

Los servicios que entregan los GAD se establecen en sus competencias mediante el Código Orgánico de Organización Territorial y Descentralización entre las cuales están las exclusivas, concurrentes, adicionales y residuales.

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

**Figura N° 2.** Competencias de los GAD Municipales.

## COMPETENCIAS INSTITUCIONALES:

“Por un lado, de conformidad con el Art. 29 del COOTAD, el ejercicio de cada GAD se realizará a través de tres funciones integradas:

- A) De legislación, normatividad y fiscalización;
- B) De ejecución y administración;
- C) De participación ciudadana y, control social”.

Por otro lado, las funciones de cada nivel de gobierno se encuentran claramente detalladas en el COOTAD: en el Art. 54 las de los GAD municipales.

VIALIDAD URBANA	TRÁNSITO Y TRANSPORTE	SANEAMIENTO AMBIENTAL	AREAS RECREATIVAS
 <p>Planificar Construir</p>	 <p>Planificar Regular Controlar</p>	 <p>Agua potable Alcantarillado Aguas residuales Desechos sólidos</p>	 <p>Promover Patrocinar la cultura Arte, Deporte</p>
USO DEL SUELO	CONTAMINACIÓN AMBIENTAL	ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	SERVICIOS
 <p>Planificación territorial</p>	 <p>Regular Prevenir Controlar</p>	 <p>Promover los procesos de desarrollo económico social</p>	 <p>Manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios</p>

Figura N° 3. Servicios que proporciona el GADMIC Saquisilí.

### 1.2. Problema a resolver

La situación actual en el cantón Saquisilí es que no existe un sistema de monitoreo, control y evaluación de los procesos que se efectúan en el GADMIC Saquisilí, por lo que no se puede determinar si se está dando un servicio de calidad a la ciudadanía.

Es de vital importancia que se implemente una herramienta de Gobierno por Resultados que permita disminuir los procesos burocráticos y administrativos para mejorar el funcionamiento de las diferentes dependencias.

### **1.3. Proceso de investigación**

En este proceso de investigación se aplicará la entrevista, la cual permitirá que se conozca el criterio de los involucrados pertenecientes a los departamentos del municipio en la propuesta para la implementación de Gobierno por Resultados en el GADMIC Saquisilí y con esto disminuir el tiempo de ejecución en los procesos administrativos

La obtención de datos a través de la investigación será de tipo cualitativa y se centrará en analizar los problemas en su contexto, desde la experiencia e interpretación del servidor público que trabaja diariamente en los procesos administrativos y las diferentes complejidades existentes. El análisis de los datos permitirá denotar resultados que servirán de orientación de la problemática existente, también permitirá la comprensión subjetiva de los procedimientos en su contexto, con diversas fuentes de obtención de la información y por medio de un análisis abierto y flexible para su sistematización.

La entrevista permitirá dar el sentido y significado que el entrevistado exponga en base a su experiencia para explicar y comprender los hechos investigados sin buscar la generalización de sus resultados. En la investigación cualitativa se conocerá de mejor manera el funcionamiento de las direcciones del GADMIC Saquisilí como son: Dirección de Planificación, Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Dirección de Servicios Públicos que son las que dan la operatividad al municipio para esto se exhibe una conversación con los servidores públicos responsables, las preguntas deben responder al que, por qué o cómo ocurren determinados sucesos.

La estructura metodológica del tipo de investigación propuesta comienza con la formulación de un problema a investigar, el cual permitirá estructurar el diseño del estudio. Luego se recolectarán los datos para ser sintetizados y analizados para obtener los resultados necesarios para la investigación luego de una adecuada recolección de datos. Los métodos más habituales pertenecen a las entrevistas individuales o grupales, los grupos de discusión o la observación.

La entrevista, una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, deductiva y de campo permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador. También está consciente del acceso a los aspectos cognitivos que presenta una persona o a su percepción de factores sociales o personales que condicionan una determinada realidad. Así, es más fácil que el entrevistador comprenda lo vivido por el sujeto de se puede utilizar el FODA y documentos existentes en el GADMIC Saquisilí.

Población cuantificar a cuantas personas vamos entrevistar en el GAD con nombres en cada departamento los técnicos involucrados en el proceso, quien va diagnosticar el problema, no existen los procedimientos de gobiernos por resultados, los entrevistados darán la base para justificar la propuesta

En la clasificación de las entrevistas se identifican las denominadas estructuradas, las cuales plantean preguntas con anterioridad y tienen una estructura definida que se mantiene al momento de ser realizada, lo que podría limitar la opinión del sujeto estudiado; por esta razón son menos recomendadas para este tipo de investigación. También están las entrevistas semiestructuradas, de mayor flexibilidad pues empiezan con una pregunta que se puede adaptar a las respuestas de los entrevistados.

Por su parte, las entrevistas abiertas o no estructuradas se adaptan más a condicionantes de la conversación investigativa. Esto último puede conllevar preguntas que no siempre responden a los objetivos de estudio, lo cual exige más experiencia técnica por parte del entrevistador. Es importante señalar que el investigador que ejecuta o conduce la entrevista debe tener experiencia, pues necesita direccionar la conversación sin que esto influya en las respuestas, motivo que lo hace elaborar un guion en donde estén contenidas las categorías y las temáticas con sus respectivas preguntas según el tipo de entrevista. Lo anterior no descarta que en el transcurso de la investigación se presenten categorías emergentes a considerar; este aspecto resulta de suma importancia, ya que el posterior análisis se realiza en torno a los contenidos fijados o emergentes del escrito.

#### **1.4. Vinculación con la sociedad**

La propuesta para la implementación de Gobierno por Resultados estará directamente relacionada con los ciudadanos que son usuarios de los servicios que proporciona el municipio de Saquisilí y permitirá que sean los veedores de los mismos, mediante la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación.

Los usuarios internos del municipio serán los encargados de recibir las observaciones que presente la ciudadanía y resolver los pedidos para tener una mejora continua de manera coordinada entre el GAD y la población.

#### **1.5. Indicadores de resultados**

La propuesta para la Implementación de Gobiernos Por Resultados en el municipio del cantón Saquisilí tendrá como base la entrevista a los responsables de los departamentos para la obtención de indicadores que serán los que aplicarán directamente y de manera técnica emitirán sus puntos de vista, también se aplicará la entrevista a los directores del

GAD ya que ellos gestionarán su aplicación e interactuarán para la evaluación y seguimiento.

En el análisis efectuado se consideró la parte técnica como el departamento de planificación, obras públicas y sistemas que es dónde se efectúan los procesos administrativos, estratégicos y operativos.

El listado de las personas a las que se efectuará la entrevista se detalla a continuación:

<b>NOMBRE</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Ing. Jhonny Vargas	Obras Públicas	Operativa
Arq. Hugo Chingo	Planificación	Estratégica
Ing. Fausto Salazar	Administrativo	Gestión y Control
Ing. Vanessa Álvarez	Sistemas	Operativo
Eco. Jorge Tisalema	Financiero	Operativo

**Figura N° 4.** Listado de personal operativo, estratégico, de gestión y control a ser entrevistado.

#### **PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA.**

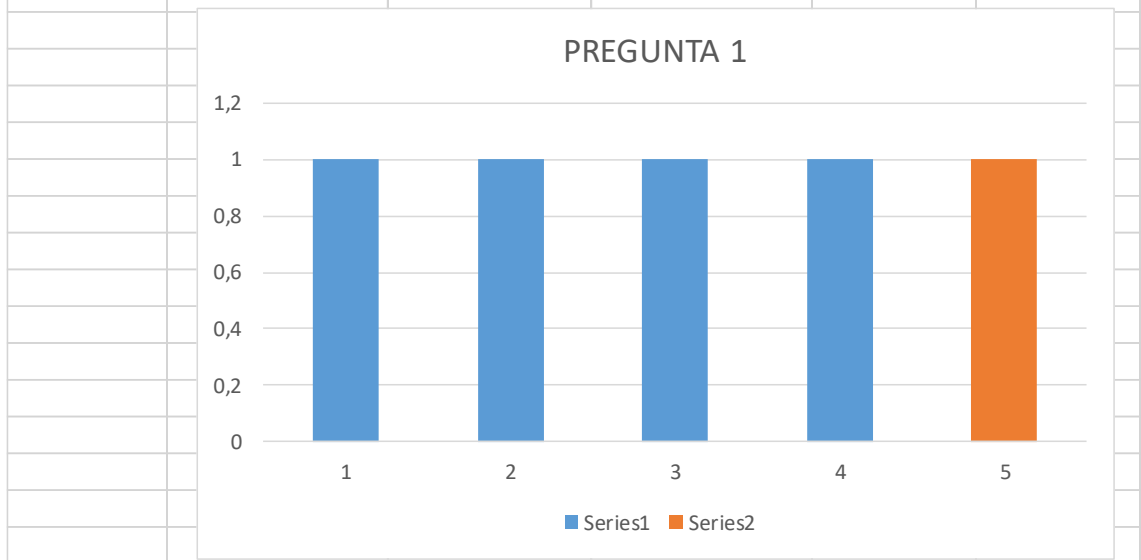
**OBJETIVO:** Realizar una entrevista con los diferentes actores de los procesos del GADMIC Saquisilí para determinar la pertinencia de implementar Gobierno por Resultados en el Municipio para mejorar la calidad de los servicios.

1. ¿Cree usted que en el GADMIC Saquisilí se encuentran bien definidos los procesos para efectuar una adecuada planificación estratégica, operativa, de gestión y control?
2. ¿Considera que el GADMIC Saquisilí tiene metodologías de gestión y herramientas de seguimientos de proyectos?
3. ¿Conoce usted algún mecanismo que permita transparentar la gestión que efectúa el GADMIC Saquisilí?
4. ¿Cree usted que al optimizar los procesos del GAD podría mejorar la calidad del servicio a la ciudadanía?
5. ¿Consideraría que implementar metodologías de gestión para Gobierno por Resultados disminuiría la burocracia y agilizaría los procesos desde el municipio hacia la población?

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**

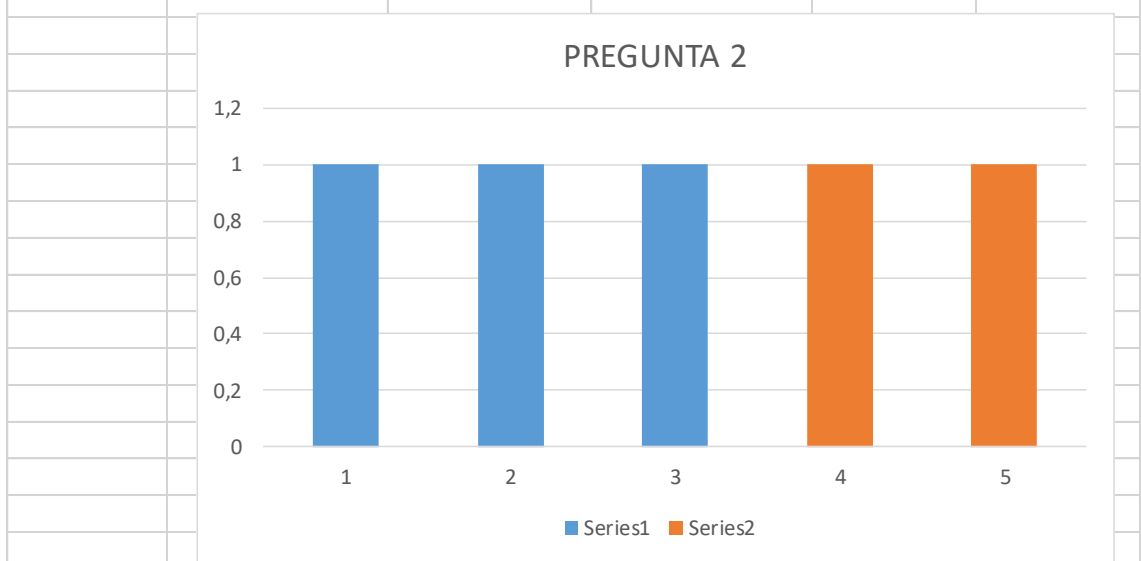
## INTERPRETACIÓN DE DATOS:

	PREGUNTA N° 1				
	OBRAS PÚBLICAS	PLANIFICACIÓN	ADMINISTRATIVO	SISTEMAS	FINANCIERO
SI	1	1	1	1	0
NO	0	0	0	0	1

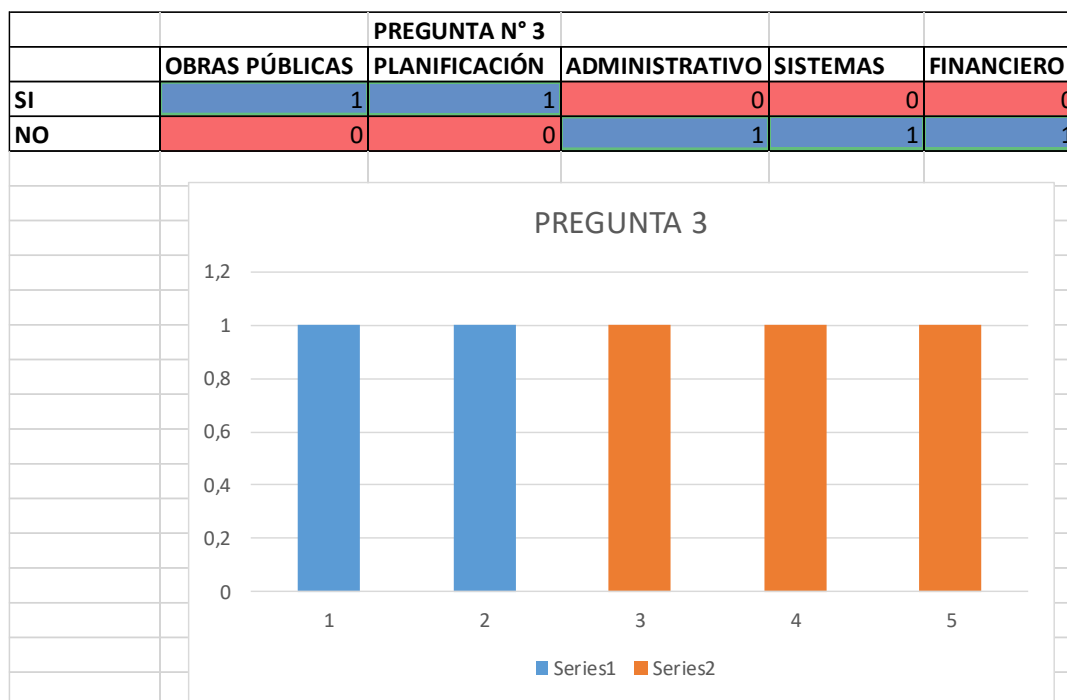


De las entrevistas realizadas en los diferentes departamentos sobre la pregunta 1 se determinó según Obras Públicas, Planificación, Administrativo y Sistemas que no se encuentra definidos los procesos, sin embargo, la Dirección Financiera menciona que, si se encuentran establecidos procesos, pero sin los respectivos roles y que estos se encuentran desactualizados con la realidad que presenta actualmente el cantón.

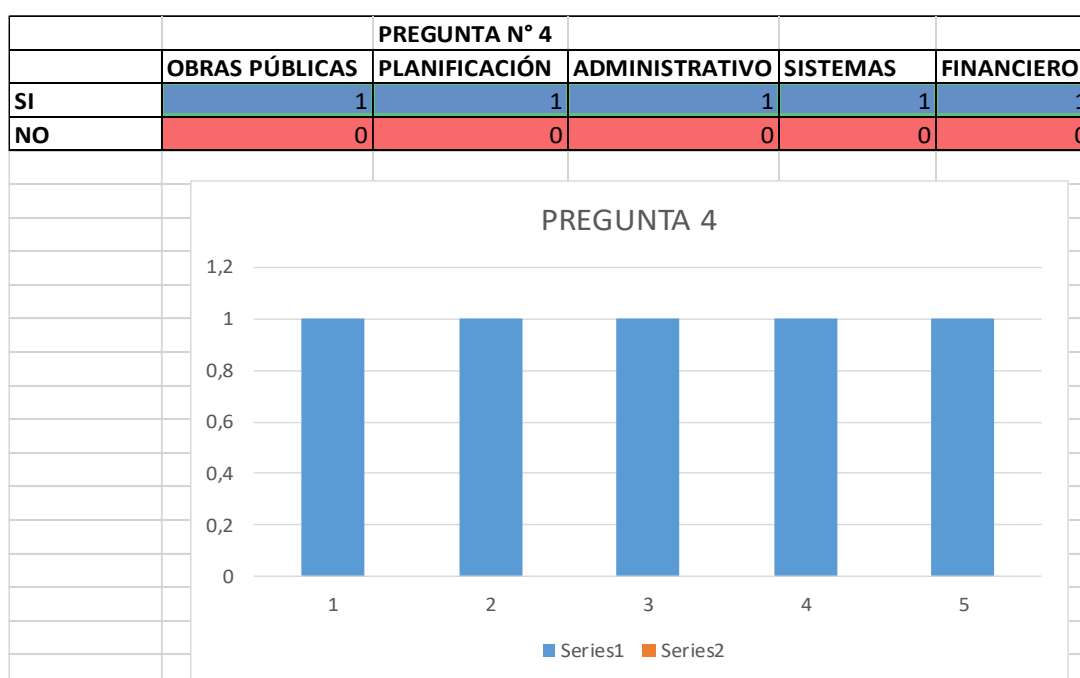
	PREGUNTA N° 2				
	OBRAS PÚBLICAS	PLANIFICACIÓN	ADMINISTRATIVO	SISTEMAS	FINANCIERO
SI	1	1	1	0	0
NO	0	0	0	1	1



En la pregunta 2 se visualiza que 3 personas expresan que el GADMIC Saquisilí tiene metodologías de gestión establecidos en el plan de desarrollo sin embargo del análisis efectuado de la información disponible en la institución se determina que no son metodologías sino en un modelo de gestión que se establece para el funcionamiento del PDyOT y no para la parte administrativa del municipio según los diferentes procesos.



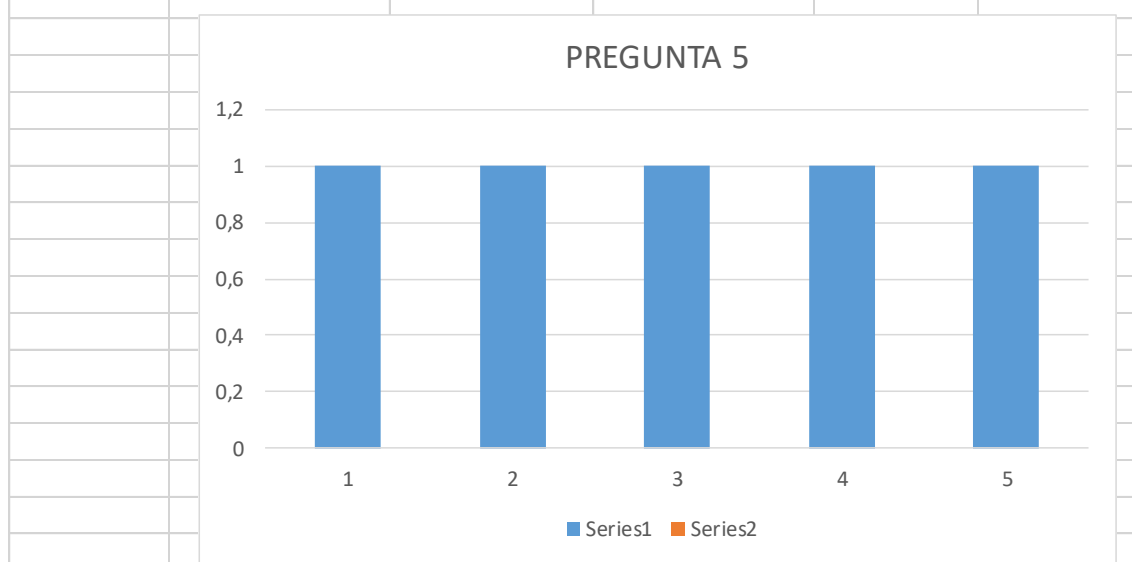
Según la entrevista efectuada 2 personas indican que la gestión del GADMIC se transparenta a través de la rendición de cuentas y la posterior subida de la información a la página WEB institucional.





En la pregunta 4 el 100% de los entrevistados concluye que es importante que se optimicen los procesos para brindar servicios de calidad a la ciudadanía.

	PREGUNTA N° 5				
	OBRAS PÚBLICAS	PLANIFICACIÓN	ADMINISTRATIVO	SISTEMAS	FINANCIERO
SI	1	1	1	1	1
NO	0	0	0	0	0



En la pregunta 5 también el 100% de los entrevistados considera importante implementar GOBIERNO POR RESULTADOS para disminuir los procesos burocráticos.

### CONCLUSIÓN:

De las encuestas efectuadas en los departamentos se concluye que es importante que se definan los procesos de manera operativa de gestión y control para tener un adecuado direccionamiento estratégico que permita brindar un servicio de calidad a la colectividad del cantón Saquisilí.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 1.1. Fundamentos teóricos aplicados

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural en la presente administración viene encaminando todos los esfuerzos para mejorar los servicios hacia la ciudadanía, partiendo desde la organización interna con la aplicación de Gobierno por Resultados como referente de una administración eficiente con un adecuado manejo de los recursos públicos basado en la planificación estratégica de objetivos y el cumplimiento de metas basadas en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial en los tiempos definidos y recursos asignados.

El Gobierno por Resultados que se propone implementar en el cantón Saquisilí permitirá evaluar el desempeño de los departamentos y su vinculación con los servicios que se otorgan a la ciudadanía en cumplimiento de las políticas públicas establecidas para satisfacer las demandas de la sociedad para lo cual es importante identificar los procesos que efectúa el GADMIC Saquisilí como punto de partida para mejorarlos.

Hay que considerar varios conceptos básicos para la propuesta de implementación de Gobierno por Resultados como son:

**Procesos.** – Los procesos permiten definir las tareas que se efectúan en cada departamento y que se pueden unificar para generar integración, disminución de tiempos en la ejecución, optimización de materiales y recursos financieros.

**Mejora Continua.** – Es un sistema de retroalimentación que debe ser orientado a la ciudadanía en base a los servicios que reciben y la satisfacción en los mismos, es importante que se evalúen y se reciban sugerencias para tener eficiencia y eficacia en el GAD.

**Automatización.** – Consiente la necesidad de modernizar los procesos que se efectúan manualmente en los departamentos para agilizarlos de una plataforma para cumplir con los objetivos y metas establecidas.

**Elementos de Gobierno por Resultados.** – En forma general el GPR debe incorporar los elementos como planificación estratégica, presupuesto, administración de recursos, monitoreo y evaluación, control y auditoría, resultados.

Para la presente propuesta se tomarán los departamentos principales establecidos en el orgánico funcional, estructural por procesos aprobado en el año 2016 a través del Concejo Municipal en dos debates.

## 1.2. Descripción de la propuesta

Para la elaboración de la propuesta de implementación de gobierno por resultados se efectuaron talleres y de sesiones de trabajo con los servidores y funcionarios del GADMIC del cantón Saquisilí, para el proceso de implementación se tomó como base a la Dirección Administrativa del GAD, la cual se relaciona directamente con los diferentes departamentos un y debe elaborar un plan de ejecución con un cronograma en cada dependencia de manera sistematizada mediante los planes estratégicos del PDyOT y con un plan de capacitación a los servidores públicos que actúan de manera operativa.

### a. Estructura general

En la propuesta de implementación se desarrollaron varios pasos que consintieron que la iniciativa para mejorar los procesos se ajuste a la realidad del GADMIC Saquisilí de la siguiente manera:



**Figura N° 5.** Pasos para la implementación de procesos en el GADMIC Saquisilí.

**Etapa de preparación.** - En esta etapa se definieron las metas y objetivos productos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial vigente del GADMIC Saquisilí.

**Etapa de identificación.** - Para esta etapa se definieron los servicios que entrega el GAD hacia la ciudadanía, así como los procesos que se efectúan en las direcciones y departamentos según el orgánico estructural y funcional vigente.

**Visión.** - En esta etapa se establecieron los criterios y consensos de los departamentos de Financiero, Obras Públicas y Sistemas (operativos), Planificación (estratégica) y Administrativo (gestión y control) para la implementación de nuevos procesos.

**Evaluación.** - Se efectuó el análisis de la información disponible para presentar una propuesta técnica y operacional en los procesos del GAD.

**Transformación.** - En esta etapa se definió el cambio que se va efectuar en el Municipio y los procesos que se van ejecutar en cada departamento socializando y capacitando a los servidores públicos.

**b. Estructura general de la propuesta.**

La propuesta para el GADMIC Saquisilí se basa en el proceso gobernante que recolecta las necesidades de la ciudadanía, generación de procesos agregados de valor para obtener finalmente la satisfacción de los usuarios de los servicios.

**SITUACIÓN ACTUAL DEL GADMIC SAQUISILÍ.**

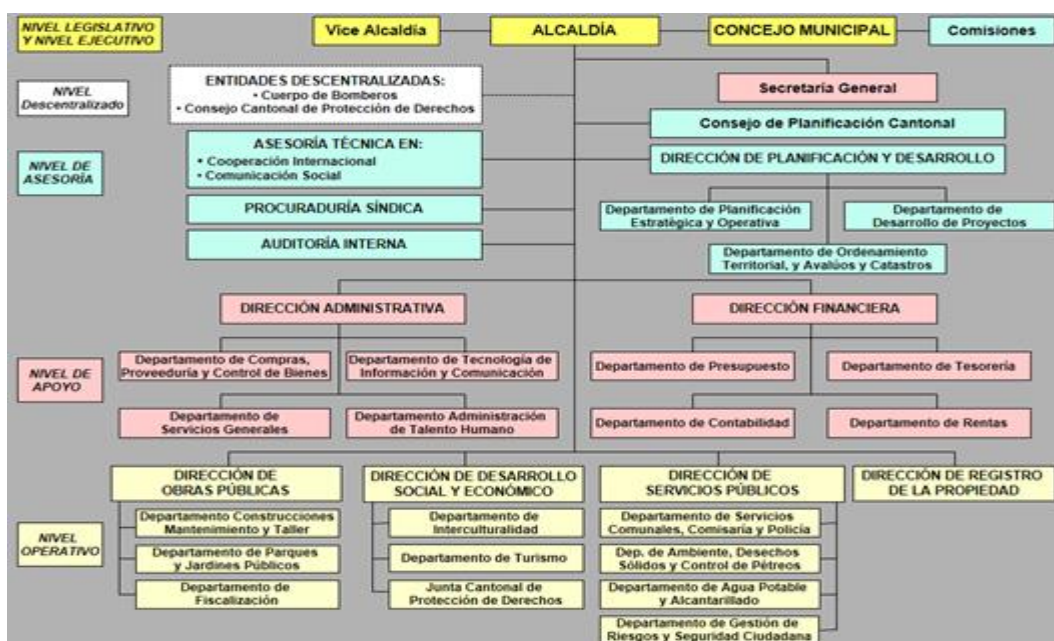


Figura N° 6. Situación actual de la Estructura Orgánica y Funcional del GADMIC Saquisilí.

**SITUACIÓN PROPUESTA**

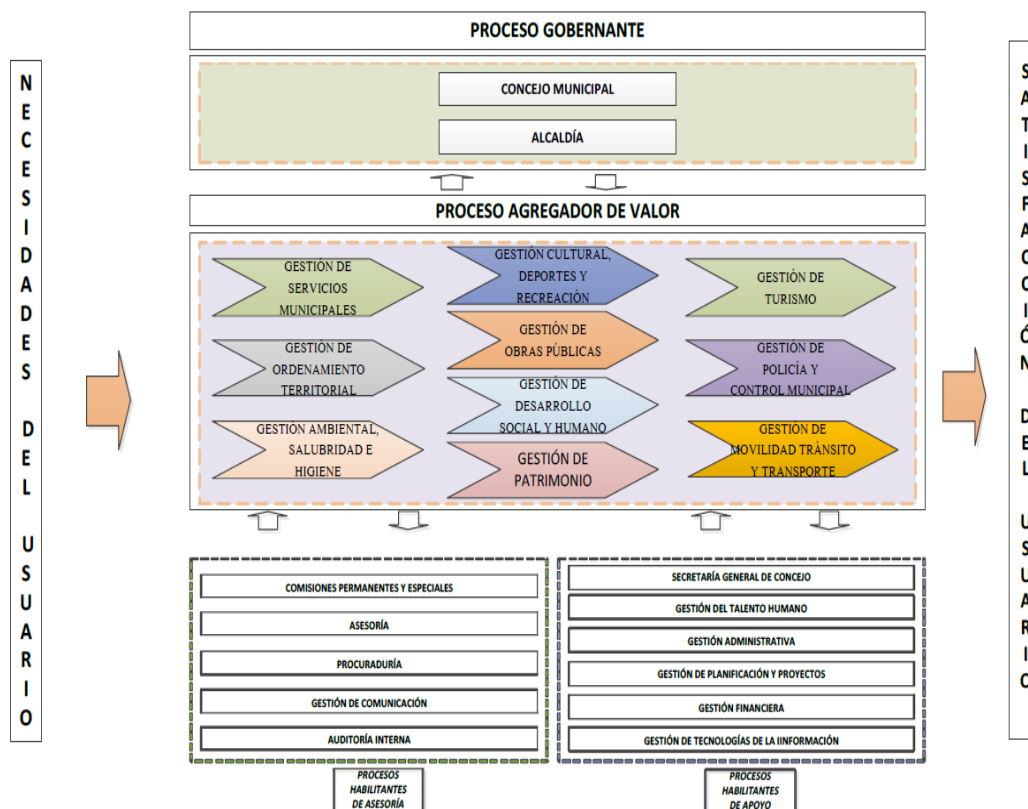


Figura N° 7. Situación propuesta Gobierno por Resultados GADMIC Saquisilí.

### c. Explicación del aporte

La propuesta se apoya en las necesidades del usuario que son ejecutadas mediante los **PROCESOS AGREGADOS DE VALOR** que son los siguientes:

- GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES.
- GESTIÓN CULTURAL, DEPORTES Y RECREACIÓN.
- GESTIÓN DE TURISMO.
- GESTIÓN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL.
- GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS.
- GESTIÓN DE POLICÍA Y CONTROL MUNICIPAL.
- GESTIÓN AMBIENTAL.
- GESTIÓN DE PATRIMONIO.
- GESTIÓN DE MOVILIDAD TRÁNSITO Y TRANSPORTE.

Los **PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA** estarán integrados por:

- AUDITORÍA INTERNA.
- GESTIÓN DE COMUNICACIÓN.
- PROCURADURÍA.

- ASESORÍA.
- COMISIONES PERMANENTES.

Los procesos habilitantes de apoyo estarán integrados por:

- SECRETARÍA GENERAL.
- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.
- GESTIÓN ADMINISTRATIVA.
- GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS.
- GESTIÓN FINANCIERA.
- GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN.

Los procesos tendrán retroalimentación con el aporte de la ciudadanía con una evaluación continua del servicio, para los cual se establece el siguiente proceso cíclico:

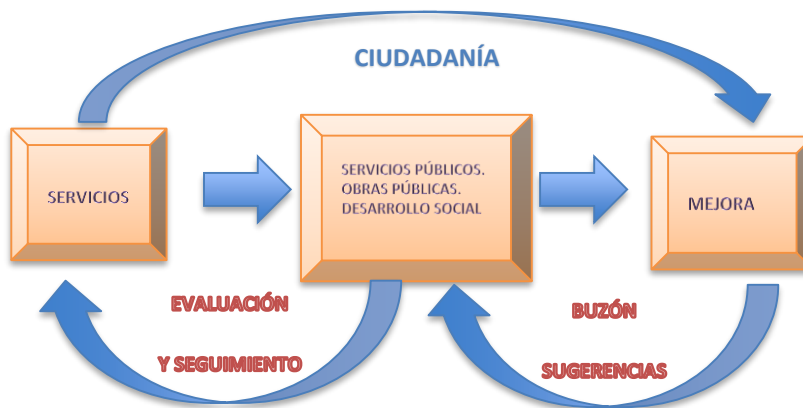


Figura N° 8. Diagrama de procesos con retroalimentación de la ciudadanía.

#### d. Estrategias y/o técnicas

Para efectuar la propuesta para la implementación de Gobiernos por Resultados se utilizó el orgánico estructural del GADMIC y la NORMA TÉCNICA DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y HERRAMIENTA DE GOBIERNO POR RESULTADOS elaborada por el gobierno nacional para definir mejor los procesos para las diferentes instituciones del estado.

El proceso establecido en el gobierno por resultados para el GADMIC establece jerarquías articuladas a la planificación institucional y plan de desarrollo local que se ejecutarán en las unidades operativas OBRAS PÚBLICAS, SERVICIOS PÚBLICOS Y FINANCIERO establecidos en los planes operativos anuales de la siguiente manera:

## **PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN.**

Plan estratégico (Direcciones de Planificación y Administrativa) establecido en los objetivos, metas y estrategias.

Plan operativo (Direcciones de Obras Públicas, Servicios Públicos) ejecutado en los proyectos, procesos y las ejecuciones de obras o servicios.

## **EVALUACIÓN.**

La evaluación de las obras y servicios se efectuará en forma conjunta con la ciudadanía y los involucrados en los procesos teniendo como referencia los siguientes semáforos de alerta:

**Semáforos verdes.** - Representan resultados aceptables en comparación a sus metas, dentro de los rangos establecidos y con bajo riesgo.

**Semáforos amarillos.** - Representan alertas de mediano riesgo y requieren evaluación, monitorea posibles acciones preventivas o correctivas.

**Semáforos rojos.** - Representan alertas de alto riesgo con resultados inaceptables en comparación a sus metas, y deberían ser priorizados para acciones correctivas o planes de mejora Inmediata.

## **CONTROL Y SEGUIMIENTO.**

El control en el GADMIC Saquisilí tendrá por objeto verificar, comprobar y constatar que las acciones Emprendidas por parte de las direcciones y deben estar ajustadas a la planificación estratégica y operativa. Este control abarca dos ámbitos:

**Preventivo.** - Consiste en la mitigación de riesgos, es decir, en la reducción de la probabilidad de ocurrencia y del nivel de impacto tanto en la ejecución de los proyectos y como en el cumplimiento de la planificación estratégica y operativa.

**De Resultados.** - Consiste en la comprobación del cumplimiento de los resultados generados de los proyectos y procesos de los servicios públicos.

**PROCESO DE GOBIERNO POR RESULTADOS GADMIC SAQUISILÍ**



**CONCLUSIONES:**

- Se torna necesario la Implementación de Gobierno por Resultados en el GADMIC Saquisilí ya que mejorarán los procesos existen y por lo tanto se dará un mejor servicio a la ciudadanía, disminuyendo los procesos burocráticos y entregando calidad de servicio.
- Al implementar el GPR se obtuvo disminución en la burocracia, sistematización de los procesos, integración interdepartamental y la satisfacción de la ciudadanía con el accionar del municipio.

**RECOMENDACION:**

- Es importante que los técnicos operativos, de control y planificación se involucren en el levantamiento de procesos y que se tenga una evaluación constante por parte de la ciudadanía para tener un servicio de calidad con eficacia y eficiencia.



## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Marcon, E. (2019). *La gestión por procesos como herramienta de planificación*. Tennessee: Knoxville.
- Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. Registro Oficial N° 166, Quito, Ecuador, 22 de enero de 2014.
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial cantón Saquisilí. Registro Oficial 339, Quito, Ecuador, 15 de junio de 2014.
- Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados. Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. Registro Oficial Suplemento 606, Quito, Ecuador, 28 de diciembre de 2011.