

# Guía para alcaldesas y alcaldes

Recomendaciones para el inicio de la gestión municipal de nuevas autoridades locales

Con el apoyo de:



# **Créditos**

# Guía para alcaldesas y alcaldes. Recomendaciones para el inicio de la gestión municipal de nuevas autoridades locales

## Material de trabajo

Este documento ha sido elaborado con el apoyo de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH por encargo del Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) del Gobierno Federal de Alemania en el marco del programa "Ciudades Intermedias Sostenibles" (CIS). Las ideas y las opiniones contenidas en esta guía son de exclusiva responsabilidad de autores y autoras, y no representan la posición institucional de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas o de GIZ.

Publicado por:

Asociación de Municipalidades

Ecuatorianas (AME) Ing. Rossana Cevallos Presidenta de AME

Arq. Wendy Macías

Directora Ejecutiva de AME

Agustín Guerrero E5- 24 y José María Ayora Quito – Ecuador

www.amevirtual.gob.ec

Autoría CELAEP

(Centro Latinoamericano de Estudios Políticos)

AME

(Asociación de Municipalidades Ecuatorianas)

Deutsche Gesellscha für Internationale Zusammenarbeit GIZ<sub>FF</sub> GmbH

Zusammenarbeit GIZ<sub>ft</sub> GmbH Whymper N28-39 y Orellana

Quito - Ecuador giz-ecuador@giz.de www.giz.de

Edición pedagógica Juan Carlos Arteaga, La Caracola Editores

Diseño, diagramación e impresión Brandipity

Forma de citar: AME y GIZ. (2019). Guía para alcaldesas y alcaldes. Recomendaciones para el inicio de la gestión municipal de nuevas autoridades locales. Quito, Ecuador: AME, GIZ

La reproducción y uso de los contenidos de la presente publicación son libres mientras se reconozca su origen.

#### © AME, Quito, 2019

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Sin embargo, su utilización en nuestra lengua plantea soluciones muy distintas, sobre las que los lingüistas aún no han conseguido acuerdo. En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a - os/as para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género **representan siempre a hombres y mujeres, y abarcan claramente ambos sexos**.



# Presentación

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), tras la aprobación del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), tienen mayores responsabilidades y un rol fundamental en la gestión del desarrollo local. El desempeño de los alcaldes y alcaldesas como líderes de la gobernabilidad local, es crucial para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y cumplir el Plan Nacional de Desarrollo.

Los gobiernos locales son los actores primarios y estratégicos del cambio; por lo tanto, los cantones medianos y pequeños¹ son el primer escenario de acción, planificación y contacto con la gente. Por esta razón, en la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) hemos actualizado y ampliado la Guía para alcaldesas y alcaldes, como material de apoyo para la gestión de las nuevas autoridades locales.

Esta Guía presenta aspectos normativos y de gestión para el proceso de transición, posesión y los cien primeros días de los nuevos alcaldes y alcaldesas. Estas tres etapas fundamentales, que están concatenadas, resultan de vital importancia para que las nuevas autoridades puedan asumir, instalarse y gestionar sus cantones.

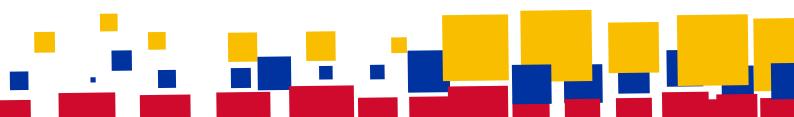
En la primera parte del documento brindamos recomendaciones para que el proceso de transición sea ordenado, útil y transparente, no solo para las autoridades que han sido electas sino también para las que terminan su mandato. En un segundo momento, ofrecemos pautas para el traspaso de la administración municipal, y recomendaciones –a manera de buenas prácticas de gestión– para los cien primeros días de gobierno de las nuevas autoridades locales.

Finalmente, incluimos en la tercera parte de esta Guía un capítulo que busca orientar la acción estratégica de los alcaldes en procesos que pueden considerarse como claves buenas prácticas de gobernanza, planificación territorial, articulación interinstitucional con agendas internacionales de desarrollo.

Consecuentemente, cada parte de este Guía confluye en el interés de asegurar las prestaciones y servicios que los GAD Municipales pueden dar a la ciudadanía.

La Guía procura ser no una versión acabada y final, sino un material de trabajo que pueda ser utilizado y mejorado con el tiempo y el uso, Agradecemos por tanto, cualquier aporte y observación.

1. La clasificación de los cantones del Ecuador, entre grandes, medianos y pequeños, está dada por su número de habitantes. De acuerdo a los artículos 152 y 157 del Código de la Democracia, este factor determina el número de concejales de un municipio. En consecuencia, un municipio grande tiene más de quince concejales; uno mediano, entre nueve y trece; y uno pequeño, entre siete y cinco.



# Lista de abreviaturas

**AME** Asociación de Municipalidades Ecuatorianas

**CGE** Contraloría General del Estado

**CNC** Consejo Nacional de Competencias

**CNE** Consejo Nacional Electoral

**COOTAD** Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y

Descentralización

**GAD** Gobierno Autónomo Descentralizado

**INEC** Instituto Nacional de Estadística y Censos

**LOPC** Ley Orgánica de Participación Ciudadana

**LOTAIP** Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública

**LOSEP** Ley Orgánica de Servicio Público

**MAE** Ministerio del Ambiente

**ODS** Objetivos de Desarrollo Sostenible

**PAC** Plan Anual de Contrataciones

**PDyOT** Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

**POA** Plan Operativo Anual

**SENAGUA** Secretaría Nacional del Agua





Transición

# Índice

1	PRO	CESO DE	TRANSICIÓN: La gestión razonable del cambio	13
	1.1	Signifi	cado y características del proceso de transición	15
		1.1.1	Línea de tiempo	15
		1.1.2	¿Qué implica el proceso de transición?	17
		1.1.3	Objetivos del proceso de transición	18
		1.1.4	Características del proceso de transición	19
		1.1.5	De las partes involucradas y sus responsabilidades	22
		1.1.6	Secuencia del proceso de transición	24
	1.2	El pro	ceso de transición	27
		1.2.1	Conformación del equipo técnico-político de la nueva autoridad	27
		1.2.2	Marco legal	28
		1.2.3	Evaluación del contexto político	29
		1.2.4	Documentación clave requerida	31
		1.2.5	Acuerdo en torno a las condiciones y características del proceso	33
		1.2.6	Plan de trabajo técnico	35
		1.2.7	Localización y acceso a la información clave	35
		1.2.8	Análisis temático conjunto	38
		1.2.9	En caso de no haber acuerdo sobre las condiciones o acceso a la	43
			documentación	
		1.2.10	Acta final, notarización y socialización	45



# 1.1 Significado y características del proceso de transición

1.1.1 Línea del tiempo



# Del proceso de transición a la posesión de autoridades e instalación de la Sesión Inaugural

Una vez realizadas las elecciones y conocidos los resultados, las nuevas autoridades son acreditadas y posesionadas en sus cargos por el Consejo Nacional Electoral (CNE). A partir de este momento, pueden actuar como tales y realizar sus primeras acciones.

La **credencial** es un documento habilitante para iniciar el proceso de transición, así como para celebrar la sesión inaugural, que dará lugar a la constitución del **Concejo Municipal**, conforme las disposiciones del artículo 317 del COOTAD.



Sin embargo, nada impide que aún antes de contar con las credenciales respectivas, y si no existen de por medio recursos o procesos de impugnación o revisión que les afecte, las autoridades electas puedan realizar acercamientos para un proceso de transición.

Las acciones de preparación, planificación y desarrollo de ambos momentos (proceso de transición y sesión inaugural) deben realizarse a la par. Es decir, al mismo momento en que arranca el proceso de transición, se dan los primeros pasos para preparar la sesión inaugural. Esto facilitará el inicio de la gestión de la nueva autoridad local, el 15 de mayo, fecha establecida en el artículo 91 del Código de la Democracia.

El proceso de transición consiste en identificar y analizar, de manera ordenada, planificada y sistemática, la información que facilite las condiciones para la gestión municipal, fortaleciendo así la institucionalidad local y asegurando la calidad de vida de la ciudadanía, particularmente durante los primeros cien días de gobierno municipal.

# 1.1.2 ¿Qué implica el proceso de transición?

I proceso de transición es parte del ejercicio institucional de renovación de las administraciones municipales. Este proceso permite generar condiciones favorables de gobernabilidad, para promover la dotación y prestación de servicios públicos a la ciudadanía, la sostenibilidad de la gestión municipal, y minimizar la incertidumbre natural que existe por lo general en este tipo de procesos.

En relación a las autoridades electas, el proceso de transición implica dos aspectos fundamentales, previos al inicio de la gestión. Por una parte está la **dimensión técnico-administrativa**: las autoridades electas deben contar con una visión de conjunto del estado de la administración municipal. Y, por otra parte, hay una **dimensión política**, que considera, no solo el marco de gobernabilidad actual, sino, particularmente, las condiciones políticas para instalar la nueva administración municipal.

La presente Guía se centra en la primera dimensión, y apenas se generan algunas observaciones en torno a la segunda, considerando que esta depende de la visión y estrategia política de las autoridades entrantes. En este sentido, la Guía se refiere a la situación del GAD municipal, en relación a sus recursos: financieros, humanos, tecnológicos, bienes muebles e inmuebles. De igual modo, informa sobre las condiciones de la localidad: estado de desarrollo económico, social, cultural, ambiental, de seguridad, orden público, organización administrativa, etc., antes del inicio de la gestión de los nuevos alcaldes o alcaldesas.

Respecto a la administración saliente, el proceso de transición procura facilitar el ejercicio de rendición de cuentas, transparentar la labor realizada durante su gestión, consolidar la información que puede ser requerida después por los organismos de control y contar con la información concreta de lo realizado durante su administración municipal.

Para la autoridad saliente, participar en el proceso de transición es un acto de responsabilidad con los ciudadanos que le confiaron su voto, así como una forma de cumplir y acatar las obligaciones legales derivadas de las normas vigentes.

Este documento propone un proceso estructurado y público, de diálogo, coordinación y comunicación entre las autoridades entrantes y salientes. Todo esto para que la transferencia de poder de una administración a otra sea beneficiosa para todos.



# 1.1.3 Objetivos del proceso de transición

I proceso de transición debe ser planificado, efectivo, útil y transparente, de tal forma que la administración se entregue y reciba adecuadamente. Al mismo tiempo, este proceso fomenta la rendición de cuentas y evita que las nuevas autoridades inicien su gestión desde cero.

# Sus principales objetivos son:

- a) Generar las condiciones de gobernabilidad democrática necesarias a nivel local.
- b) Efectuar la entrega/recepción de la administración municipal de manera ordenada y efectiva.
- c) Orientar las acciones de las autoridades salientes y entrantes durante la fase de transición.
- d) Garantizar que los procesos y acciones de la administración municipal saliente sean evaluados, analizados y revisados por la administración entrante, precautelando los intereses y aspiraciones de los habitantes del cantón.
- e) Transparentar el proceso de entrega y recepción de la administración, y marcar un momento clave de rendición de cuentas.
- f) Prever acciones necesarias para brindar servicios a la ciudadanía y sostener la gestión municipal.

Es un proceso de carácter político, ya que implica un acuerdo entre la autoridad saliente y la entrante, sobre los términos en que se va a dar el proceso de transición.

- a) Es un proceso técnico-administrativo, con claras connotaciones políticas, basado en un mutuo acuerdo que requiere la definición de tiempos y de resultados a obtener, y la asignación de responsables.
- b) Es un proceso que depende del compromiso de las autoridades salientes y la responsabilidad de las nuevas autoridades, para dar seguimiento y facilitar el inicio de gestión en la administración municipal.

El proceso de transición sirve para crear las condiciones políticas, técnicas y de gobernabilidad que permitan a la nueva administración iniciar su gestión de manera coordinada y ordenada, emprendiendo nuevos proyectos y continuando aquellos que lo requieran. Siempre con el objetivo de asegurar beneficios para la ciudadanía.



# **UTILIDAD DEL PROCESO**

#### Administración saliente

- La autoridad saliente comunica a la entrante cuáles son las políticas públicas y proyectos cuya continuidad es necesaria para el desarrollo, a mediano y largo plazo, del cantón.
- Da recomendaciones de gestión, con base en experiencias pasadas.
- Facilita transparentar las cuentas sobre el estado en el que se encuentra la municipalidad y el uso de los recursos.
- Permite la sistematización y el reconocimiento de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, que fomentan la legitimación ciudadana y dan cuenta de los esfuerzos emprendidos.
- Facilita la regulación, por parte de los organismos de control, las organizaciones de la sociedad civil y los cuerpos colegiados.

#### Administración entrante

- Conoce con mayor detalle la situación territorial y de la administración municipal, en cuanto al desarrollo y la gestión.
- Valora los proyectos estratégicos y claves a los que la nueva administración puede dar continuidad.
- Recoge y sistematiza la información sobre las lecciones aprendidas y las posibles líneas base, para plantear metas en el Plan de Gobierno e identificar las necesidades de la población y de los grupos de atención prioritaria.
- Comprende los procesos administrativos y judiciales vigentes de la administración, así como los recursos, instrumentos, capacidades disponibles y situación financiera (activos, pasivos, patrimonio, ingresos y egresos) con los que cuenta para su gestión.
- Identifica aliados para la gobernabilidad y espacios de participación que complementan la capacidad de la administración, para abordar problemas y satisfacer necesidades.
- Dialoga con la administración saliente y accede a información que es fundamental para el arranque de su gestión.

# DE TRANSICIÓN POR ACTORES

## Representación de la ciudadanía

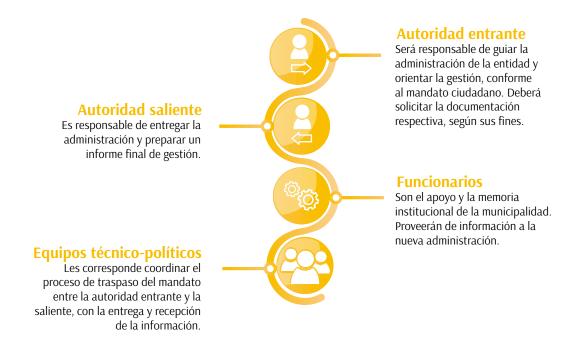
- Conoce a fondo los resultados de la gestión del gobierno saliente y la visión de la administración entrante.
- Plantea propuestas para que se continúe con las acciones positivas y/o se realicen correctivos en el nuevo periodo administrativo.
- Indica el momento desde el cual los ciudadanos pueden ejercer control social sobre la nueva administración (se consolida al momento de la posesión de la nueva autoridad).
- Brinda la oportunidad, a la ciudadanía, para mejorar el ejercicio del control social y la participación ciudadana en los asuntos públicos.

# Aspectos a considerar

- Con este proceso se otorga información oportuna y veraz a la administración entrante, para que cumpla sus funciones, sujetas a control.
- Tras este proceso, la administración saliente se deslinda de la responsabilidad ulterior por no haber entregado información a la administración entrante, lo que podría tener consecuencias legales.
- En este proceso se identifican acciones políticas, como la implementación de una estrategia o la determinación de aliados, para la gobernabilidad local.
- Este proceso promueve la legitimidad y la creación de puentes de confianza entre el ciudadano y el representante.

# 1.1.5 De las partes involucradas y sus responsabilidades

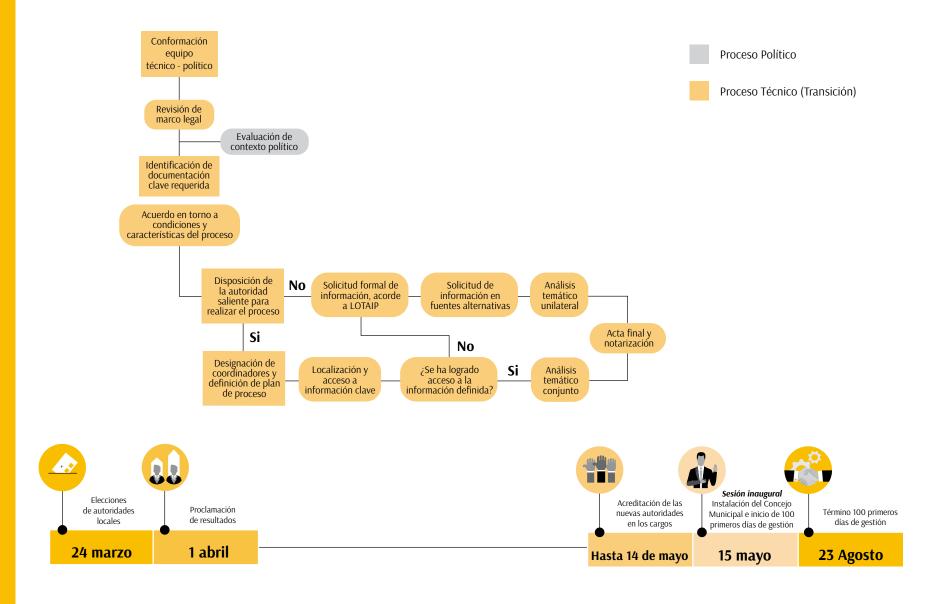
Las partes involucradas en el proceso de transición son:



Y sus responsabilidades son las siguientes:

Actores	Responsabilidades
Autoridad entrante	<ul> <li>Acordar con la autoridad saliente sobre el proceso de transición e información que se requiere.</li> <li>Conformar su equipo técnico-político, a partir de un análisis coyuntural y determinando una estrategia orientada a favorecer la dirección y gerencia de la institución municipal.</li> <li>Conocer y analizar la estructura orgánica-funcional de la municipalidad.</li> <li>Entender qué procesos se requieren, tomando en cuenta las prioridades, recursos y normativas vigentes.</li> <li>Preparar los insumos de la acción de gobierno, a partir del análisis y síntesis de la información.</li> <li>Verificar que la información y los informes receptados, no contengan irregularidades y sean útiles después de este proceso.</li> <li>Crear las condiciones de gobernabilidad y de gestión adecuadas, con un proceso ordenado de transición.</li> </ul>

Actores	Responsabilidades
Autoridad saliente	<ul> <li>Entregar la administración, organizar a su equipo, documentar y dar acompañamiento durante la transición.</li> <li>Garantizar las condiciones logísticas para efectuar el proceso de transición.</li> <li>Brindar recomendaciones y orientación a la nueva administración, sobre la continuidad de políticas públicas, así como las buenas prácticas adquiridas.</li> <li>Proponer un diálogo enfocado en los retos de desarrollo cantonal.</li> <li>Elaborar el informe final de gestión, con documentos de soporte que contengan una evaluación de los temas estratégicos locales.</li> <li>Elaborar el informe de evaluación de ejecución del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT), donde se reflejen los avances y aspectos pendientes de la administración.</li> <li>Entregar los informes pertinentes a la nueva autoridad.</li> </ul>
Funcionarios	Organizar, entregar y facilitar el acceso a informes y demás documentación que se solicite, o que se reciba, de acuerdo a sus áreas y competencias.
Equipo técnico-político de la autoridad entrante	• Analizar, sistematizar y validar la información recibida de parte de la adminis- tración saliente y emitir recomendaciones para la autoridad entrante.



CRONOGRAMA PARA EL PROCESO DE TRANSICIÓN													
Actividades	Marzo				Abril			Mayo				Actores	
Actividades	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S</b> 4	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S</b> 4	Actores
Conformación del equipo técnico - político				X									Autoridad entrante
Revisión de marco legal					x								Autoridad entrante y su equipo técnico - político
				F	roc	eso	Pol	ític	0				
Evaluación de contexto/ Análisis de Concejo					x								Autoridad entrante y su equipo técnico - político
				P	roc	eso	Téc	nic	0				
Identificación de documentación clave requerida					x								Autoridad entrante y su equipo técnico - político
Acuerdo en torno a condi- ciones y características del proceso						x							Autoridad entrante y su equipo técnico - político y autoridad saliente y su equipo de trabajo
Designación de coordina- dores y definición del plan del proceso						x							Autoridad entrante y autoridad saliente
Localización y acceso a la información clave						x	x						Autoridad entrante y su equipo técnico - político y autoridad saliente y su equipo de trabajo
Análisis temático conjunto								x	x				Autoridad entrante y su equipo técnico - político y autoridad saliente y su equipo de trabajo
Acta final y notarización										X			Autoridad entrante y autoridad saliente

Considere este calendario, sin embargo, como una mera referencia. En la realidad, los procesos pueden ser mucho más cortos.



# 1.2 El proceso de transición

1.2.1 Conformación del equipo técnico-político de la nueva autoridad

na vez que los resultados oficiales del proceso electoral han sido proclamados, una de las primeras tareas que debe emprender la nueva autoridad local es conformar su equipo de trabajo técnico-político. Dependiendo de su decisión, este equipo se encargará de los aspectos técnicos y políticos indistintamente, o, de lo contrario, una parte del equipo se dedicará a actividades técnicas y otra a las de carácter netamente político. Esto, de partida, implica buscar colaboradores con perfiles profesionales más específicos.

El equipo técnico-político participa activamente en el proceso de transición: recepta información de las diferentes áreas o direcciones departamentales de la municipalidad, conoce la situación de la institución, constata la disponibilidad de recursos materiales, humanos y financieros, entre otras actividades. Asimismo, debe colaborar con la nueva autoridad, y para ello analiza las posibles alternativas de acción, en función de los apoyos políticos dentro y fuera de la municipalidad, genera condiciones de gobernabilidad, y, con ello, da inicio a la gestión municipal.

Este equipo debería estar conformado por colaboradores que compartan plenamente la visión del alcalde o alcaldesa entrante, tengan experiencia sólida en gestión municipal y conozcan en profundidad las diferentes áreas que tiene un municipio. Es decir, que manejen los temas relacionados con gestión financiera, planificación territorial e institucional, obras, gestión de servicios públicos, talento humano, legislación, sistemas de seguimiento y evaluación institucional, entre otros.

De igual manera, recomendamos contar, desde el principio, con un profesional que actúe como coordinador del equipo técnico, quien luego podrá desempeñarse como coordinador o director administrativo de la municipalidad. Esta persona será la interlocutora entre la máxima autoridad local y los directores y/o jefes departamentales.



# 1.2.2 Marco legal

unque en el Ecuador no existe una disposición legal específica que regule y norme el proceso de transición de las autoridades locales, hay varios artículos del Código de la Democracia (Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas de la República del Ecuador) y del COOTAD que mencionan al respecto.

El punto de referencia es la proclamación de los resultados por parte del CNE. Según lo establece el segundo inciso del artículo 163 del Código de la Democracia, en "las elecciones para las alcaldías de distrito metropolitano y alcaldías municipales se proclamará electo al candidato o candidata que hubiere obtenido el mayor número de votos".

El documento habilitante para la posesión de toda autoridad local es la credencial, emitida y entregada por la autoridad electoral, que puede ser el presidente del CNE o de la Junta Provincial Electoral, según corresponda. Esto se da una vez que se proclaman los resultados y el CNE emite la resolución de adjudicación de puestos.

De acuerdo al segundo inciso del artículo 166 del Código de la Democracia, "la constancia de la entrega de credenciales se registrará en el libro de actas correspondiente, firmadas por la presidencia y secretaría y por la o el candidato electo, quien estará habilitado para posesionarse en la función correspondiente".

En el artículo 167 del mismo código, se establece que, una vez "posesionados los candidatos o candidatas triunfantes en las elecciones, se considerará concluido el proceso electoral, sin que esto afecte la competencia de las autoridades electorales para imponer las sanciones posteriores previstas en esta ley". Cuando se han cumplido estos pasos previos, se podrá realizar la sesión inaugural de concejo (según lo dispuesto en el artículo 317 del COOTAD).

omo se mencionó anteriormente, la transición está a cargo de las autoridades (saliente y entrante) y de los equipos de trabajo. La dimensión técnica se centra en el acceso a la información, para asegurar una gestión municipal fluida y funcional (la cual se detalla más adelante). La dimensión política tiene que ver con la generación de condiciones favorables, a nivel local (gobernanza), y de resultados concretos para la nueva administración (gobernabilidad). Esto último puede medirse con indicadores de estabilidad, eficiencia y efectividad de la gestión.

Dentro de la dimensión política se deben considerar las relaciones de poder, las formas de toma de decisiones y las fuentes de legitimidad de las acciones institucionales. Así se proveen las condiciones básicas para el desempeño técnico. Por lo tanto, se requiere definir lineamientos claros desde el liderazgo institucional, así como conocer profundamente el entorno que se va a gobernar y a sus actores sociales relevantes.

Por lo anterior, el manejo de la dimensión política implica un esfuerzo específico, no solo del equipo técnico-político sino, principalmente, de la autoridad entrante. El criterio de esta autoridad orientará las acciones municipales.

La evaluación del contexto político apunta entonces a ubicar en el escenario a los diferentes actores (internos como externos), con la finalidad de optimizar el proceso de toma de decisiones.

Cuando hablamos de actores internos nos referimos principalmente a los miembros del concejo municipal, así como también a actores, asociaciones o sindicatos que tienen un cierto poder dentro de la municipalidad. Así también, cuando hablamos de actores externos se hace referencia a la ciudadanía en general pero también a actores con poder como organizaciones de barrios, gremios (artesanos, comerciantes, agricultores, etc), cooperativas de transporte, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones de profesionales (colegio de arquitectos, ingenieros civiles, etc).

Entonces, la evaluación del contexto político permite ubicar a los actores con mayor peso e influencia en el territorio, así como identificar las principales relaciones entre ellos. De esta manera se puede entender el contexto en el que se ha desenvuelto la anterior administración y en el que trabajará la nueva. Este conocimiento también sirve para definir las estrategias de diálogo y negociación que se utilizarán durante la gestión municipal.

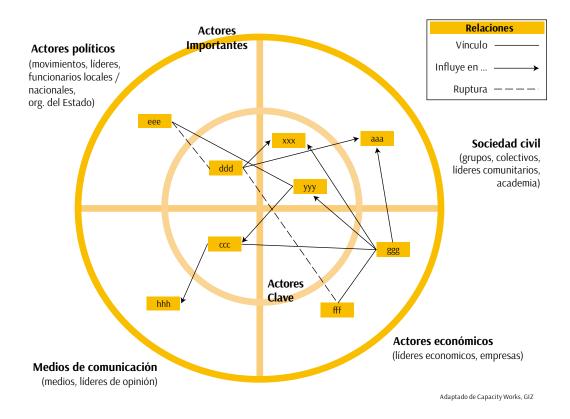


#### Herramienta 1.1 Mapeo de actores políticos

Una herramienta que puede ayudar a evaluar el contexto político es el esquema de **mapeo de actores**. El mapeo nos ayuda a identificar y ubicar, en una sola gráfica, a los actores claves del contexto territorial (que pueden facilitar o afectar de manera decisiva un proceso político) y a otros actores importantes (que pueden influir de manera importante pero no decisiva).

A continuación, se visualiza las relaciones existentes entre ellos, especificando la interacción sencilla, la ruptura, la influencia o el desconocimiento. Para ello se sugiere el siguiente esquema:

Una vez que hayamos ubicado en el gráfico a los diferentes actores, podemos determinar:



- a) A los actores con mayor influencia (emisores de flechas de influencia) y su red de vínculos principal
- b) Un mapa de relaciones conflictivas (actores con relaciones rotas)
- c) Disputas de influencia (receptores de flechas)

El esquema además sirve para analizar las relaciones políticas de la administración actual, de la entrante y del futuro Concejo Municipal.

Finalmente, también es importante incluir como actores a los medios de comunicación. Esto puede ayudar a definir estrategias para visibilizar y posicionar la nueva administración ante la opinión pública.

# 1.2.4 Documentación clave requerida

etomando la dimensión técnica del proceso de transición, recordemos que su eje es el acceso a la información que facilite el traspaso de poder. Por lo tanto, es primordial que el equipo técnico entrante tenga claro qué documentación necesita conocer y evaluar, de manera rápida y útil, a fin de contar con una visión panorámica del municipio correspondiente.

En el caso de los equipos técnicos de las administraciones reelectas, este ejercicio puede refrescar la visión general del municipio, así como fortalecer las relaciones internas.

Con la finalidad de que los primeros cien días de gestión de las nuevas autoridades se desarrollen con éxito, recomendamos que, durante el proceso de transición, se reciba y analice la información y documentación técnica de las áreas y direcciones municipales que tienen un carácter estratégico.

Estas son: financiera, auditoría, administrativa, planificación, obras y servicios públicos, y jurídica.

El requerimiento de documentación se respalda en la base legal de acceso a la información pública. De acuerdo al artículo 18 de la Constitución de la República del Ecuador, "todas las personas, en forma individual y colectiva, tienen derecho a buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior".

Según el mismo artículo, todas las personas tienen derecho a "acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. "No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley". En concordancia con el artículo 1 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

De este modo, el alcalde o alcaldesa entrante debe contar, al menos, con información actualizada a la fecha de inicio del proceso de transición. Por ejemplo, no basta con información del ejercicio fiscal 2018, sino que se requiere, incluso, información de los primeros meses del 2019.

Sugerimos tomar en cuenta la siguiente información:



#### a. INFORMACIÓN DE CARÁCTER FINANCIERO

Presupuesto municipal Cédula presupuestaria Gastos de inversión

#### b. INFORMACIÓN DE AUDITORIA

Último informe y exámenes de auditoría inerna emitidos por la Contraloría General del Estado (CGE)

## c. INFORMACIÓN DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO

Distributivo de Personal Inventario de equipos e inventario de maquinarias Plan Anual de Contrataciones

#### d. INFORMACIÓN DE PLANIFICACIÓN

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDYOT)

Plan Operativo Anual (POA)

Plan Estratégico Institucional

Archivos y expedientes originales entregados por los Ministerios Sectoriales (por ejemplo, Ambiente, Energía y Minas)

## e. INFORMACIÓN SOBRE OBRAS, SERVICIOS Y COMPETENCIAS

Informe de ejecución de obras (a la fecha)

Informe de modelo de gestión de los tres servicios: agua, alcantarillado y residuos sólidos

Informe de gestión de la unidad responsable respecto a la cobertura de servicios: agua, alcantarillado y residuos sólidos

> Informes de la unidad responsable respecto a calidad de agua para consumo doméstico y servicio de alcantarillado

Viabilidad técnica y regularización ambiental de sistemas de agua potable, alcantarillado y residuos sólidos

Informes de unidades responsables de: Movilidad, Cultura y patrimonio, Medio Ambiente, Gestión de Riesgos, Espacio público, Cooperación internacional

#### f. INFORMACIÓN DE CARÁCTER JURÍDICO

Informe de gestión del área jurídica o informe de asesoría jurídica



En algunos casos, es importante aprovechar diversas fuentes complementarias, como por ejemplo, los documentos de cierre de ejercicio financiero-administrativo (como los impulsados por AME, por ejemplo), así como la documentación estandarizada de informes de fin de gestión por parte de funcionarios públicos, amparados por la LOSEP y su reglamento, emitidos por el Ministerio del Trabajo (hojas de paz y salvo).

# 1.2.5 Acuerdo en torno a las condiciones y características del proceso

na vez definidos los campos y documentos claves requeridos por el equipo técnico entrante, es fundamental construir y negociar la condición crítica del proceso. Esto es, el acuerdo entre las autoridades principales: la alcaldesa o alcalde en funciones y la alcaldesa o alcalde electos. Lo óptimo es que definan este acuerdo en un ambiente cordial, flexible y abierto.

Sugerimos en lo posible, elaborar un acuerdo por escrito, donde se especifiquen las características del proceso. El equipo técnico entrante puede desarrollar una propuesta o, si existe, se puede utilizar un borrador acordado con el delegado o responsable de contacto de la administración municipal actual. El borrador debería ser revisado y aprobado por los alcaldes o alcaldesas entrante y saliente. Este documento debería abarcar todas las áreas de gestión: administrativa, jurídica, financiera, planificación y de servicios. De esta manera la autoridad entrante puede conocer el estado de la municipalidad y la autoridad saliente informe sobre el trabajo realizado. Para ello se recomienda, de ser posible, se identifiquen el propósito y los indicadores de optimización en cada área respecto a la documentación que se piensa solicitar.

En función de ello, debería tomarse en cuenta lo siguiente:

- a) Definición, plazo y características. Acordes con los puntos revisados en párrafos anteriores.
- b) Mecánica de trabajo. Esta incluye:
  - Equipos técnicos: conformados por delegados de las administraciones entrante y saliente.
  - Coordinadores del proceso: uno por la administración entrante y uno por la administración saliente. Su labor es aplicar el acuerdo y facilitar el trabajo técnico para que se cumpla en el plazo acordado. Son los vínculos directos con las alcaldesas o alcaldes respectivos.



- Criterios de trabajo: no hacer juicios de valor, juzgar ni descalificar a ningún miembro de los equipos técnicos; toda acción debe ser acordada en el marco de un plan de trabajo conjunto; acudir a los medios o a la ciudadanía con base en acuerdos conjuntos, no unilateralmente.
- Procedimientos de no conformidad: en el caso de un desacuerdo específico o puntual que no haya podido ser superado, registrarlo y seguir adelante; en el caso de un desacuerdo general no superable (en áreas completas de trabajo, o sobre información clave definida por el equipo técnico entrante), detener el proceso y registrar el desacuerdo; elevarlo a consulta del alcalde o alcaldesa en funciones y electo o electa. De no lograr una solución, seguir las orientaciones del numeral 1.2.9.
- Mecanismos de socialización. Acordados para registrar avances o desacuerdos específicos, y exponerlos a la ciudadanía (acuerdos de diálogo con prensa, registro de avances y resultados en notaría pública, etc.).
- d) Información requerida. A partir de la documentación clave antes señalada, con características de completitud, actualización, fuente o responsable, se recomienda, además, acordar la identificación y uso de los documentos ya existentes, en lugar de solicitar la elaboración de nuevos productos documentales (recordemos que el proceso de transición es un acto voluntario).

Cabe resaltar que las partes se deben organizar previamente, para definir cómo se va a desarrollar el proceso de transición, de manera que este sea funcional y efectivo. Además, para lograr un proceso de transición exitoso se deben abrir y mantener canales de diálogo entre las dos administraciones, y crear acuerdos o negociaciones que faciliten el acceso a la información de la entidad.

Asimismo, la información se debe manejar y entregar de manera planificada, tomando en cuenta la finalidad y el tipo de documentación que se solicita, en función de los años de gestión por venir. Esto evitará esfuerzos innecesarios y optimizará el tiempo del proceso.

# 1.2.6 Plan de trabajo técnico

os encargados de esta tarea son los dos coordinadores técnicos. Ambos deberán estructurar un plan de trabajo que reúna y donde se analice la información clave requerida.

También deberán asegurar espacios de diálogo y análisis de información, entre equipos técnicos.

Al ser el vínculo directo con las autoridades vigentes y electas, ambos coordinadores reportarán periódicamente avances a las mismas. Además, son los responsables de aplicar los procedimientos de no conformidad, y son los únicos voceros autorizados para realizar declaraciones o generar la información para el público, todo esto tras llegar a acuerdos conjuntos.

# 1.2.7 Localización y acceso a información clave

ara conocer el estado de situación de la municipalidad, es necesario partir del acceso a la información de la entidad y la identificación de los aspectos claves de cada una de las áreas estratégicas.

El cumplimiento de estos parámetros no solo es señal de un buen manejo de la información, sino también de transparencia. Por esta razón, los criterios que adopte la autoridad entrante al respecto guiarán sus acciones futuras. Por ejemplo, podrá recurrir a la investigación de fuentes alternativas o entablar diálogos con la autoridad saliente.

La información requerida, para ser útil, debe cumplir algunos criterios mínimos de calidad. Esta puede ser evaluada, en términos generales, con una matriz de caracterización como la que se propone a continuación:

#### Herramienta 1.2. Matriz de caracterización de documentos clave

Marcar un "x" en la columna que corresponda con la percepción de los equipos técnicos entrantes



# a. INFORMACIÓN DE CARÁCTER FINANCIERO

Documento fuente	Criterios de calidad de la información que va a ser recibida de parte de la nueva autoridad local										
	Info. actualizada			Info. completa			Tiene firma de responsabilidad				
ÁREA FINANCIERA											
	С	CP	NC	С	CP	NC	SI	NO	Físico	Digital	
Presupuesto municipal (corte de ejecución del presupuesto a la fecha)											
Cédula presupuestaría											
Reporte de gastos de inversión											
Cumple (C) / Cumple parcialmente (CP) / No cumple (NC)											

# b. INFORMACIÓN DE AUDITORIA

Documento fuente	Criterios de calidad de la información que va a ser recibida de parte de la nueva autoridad local										
	Info. actualizada			Info. completa			Tiene firma de responsabilidad		Tipo de respaldo (físico / digital)		
ÁREA AUDITORIA INTERNA											
	С	CP	NC	С	CP	NC	SI	NO	Físico	Digital	
Último informe y exá- menes de auditoria interna emitidos por la Contraloría General del Estado (CGE)											
Cumple (C) / Cumple parcialmente (CP) / No cumple (NC)											

# c. Información de Carácter administrativo

Documento fuente	Criterios de calidad de la información que va a ser recibida de parte de la nueva autoridad local										
	Info. actualizada			Info. completa			Tiene firma de responsabilidad		Tipo de respaldo (físico / digital)		
ÁREA ADMINISTRATIVA											
	С	СР	NC	С	СР	NC	SI	NO	Físico	Digital	
Reporte a la fecha del Distríbutivo de personal											
Inventarios de equipos y maquinarias											
Plan Anual de Contrataciones (PAC)											
Cumple (C) / Cumple parcialmente (CP) / No cumple (NC)											

# d. INFORMACIÓN SOBRE PLANIFICACIÓN

Documento fuente	Crite	Criterios de calidad de la información que va a ser recibida de parte de la nueva autoridad local						oarte de		
bocumento fuente	Info.	actual	izada	Info	. comp	leta	Tiene firma de responsabilidad		Tipo de respaldo (físico / digital)	
PLANIFICACIÓN										
	С	CP	NC	С	CP	NC	SI	NO	Físico	Digital
Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT)										
Plan Operativo Anual (POA)										
Plan Estratégico Institucional										
Archivos y expedientes originales entregados por los Ministerios Sectoriales (por ejemplo, Ambiente, Energía y Minas)										
Cur	nple ((	C) / Cu	mple p	parcial	mente	(CP) /	No cump	le (NC)		1

# e. INFORMACIÓN SOBRE OBRAS, SERVICIOS Y COMPETENCIAS

					-, J <b>-</b>		, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,			
Documento fuente	Crite	Criterios de calidad de la información que va a ser recibida de parte de la nueva autoridad local								
Documento Idente	Info.	actual	izada	Info	comp	leta			Tipo de r (físico /	
ÁREA DE OBRAS, SERVIC	CIOS Y	COMPE	TENCIA	S						
	С	CP	NC	С	CP	NC	SI	NO	Físico	Digital
Informe de ejecución de obras (a la fecha)										
Informe de modelo de gestión de los tres servicios: agua, alcan- tarillado y residuos sólidos										
Informe de la unidad responsable respecto a coberturas de servicios: agua, alcantarillado y residuos sólidos										
Informe de la unidad responsable respecto a calidad de agua para consumo doméstico y servicio de alcantarillado										





Viabilidad técnica y regularización ambiental de sistemas de agua potable, alcantarillado y residuos sólidos									
Informe de unidades responsables sobre situación actual, inversiones, problemática en áreas de: Movilidad, Cultura y patrimonio, Medio Ambiente, Gestión de Riesgos, Espacio público, Cooperación internacional.									
Cur	Cumple (C) / Cumple parcialmente (CP) / No cumple (NC)								

cumple (c) / cumple parcialmente (CP) / No cumple (NC)

# f. INFORMACIÓN DE CARÁCTER JURÍDICO

Documento fuente	Crite	Criterios de calidad de la información que va a ser recibida de parte de la nueva autoridad local								
boddinento fuente	Info. actualizada		Info. completa		Tiene firma de responsabilidad		Tipo de respaldo (físico / digital)			
ÁREA JURÍDICA	ÁREA JURÍDICA									
	С	СР	NC	С	CP	NC	SI	NO	Físico	Digital
Informe de gestión del área jurídica o informe de asesoría jurídica										
Cumple (C) / Cumple parcialmente (CP) / No cumple (NC)										

1.2.8 Análisis temático conjunto

na vez reunida y caracterizada la información, sugerimos utilizar los criterios de análisis indicados para los documentos señalados. La idea es que el equipo técnico entrante haga un paneo general de los principales problemas que reflejen los documentos. En este momento no se puede exigir correctivos o soluciones a los problemas observados, por lo pronto es suficiente identificarlos y dejarlos sentados en actas o en el informe del proceso de transición.



La dinámica del análisis de la información -sea que se realice de manera conjunta o de manera unilateral-gira alrededor del planteamiento de reflexiones respecto al estado de la entidad municipal, a partir de los indicadores propuestos a continuación. Estas herramientas, posteriormente, les serán útiles a las autoridades entrantes o reelectas para la ejecución de sus primeras acciones.

El trabajo de análisis conjunto supone la colaboración entre los equipos de trabajo de ambas autoridades. Sobre todo, se requiere disposición para solventar inquietudes en cada reunión temática, con el fin de organizar la información y obtener insumos que sirvan de apoyo para la elaboración de instrumentos de gestión. Así, recomendamos observar lo siguiente sobre las áreas estratégicas de la entidad municipal:

# Herramienta 1.3. Matriz de análisis de indicadores de documentos clave

## a. INFORMACIÓN DE CARÁCTER FINANCIERO

Decuments fronts	Indian dan	Andlinia
Documento fuente	Indicador	Análisis
Presupuesto municipal (corte de ejecución del presupuesto a la fecha)	Porcentaje (%) de gasto corriente (remuneraciones principalmente) / sobre total de gastos municipales  Porcentaje (%) de inversiones (contratos relacionados con prestación de servicios públicos) / sobre total de gastos municipales  Porcentaje (%) servicio de deuda (pago de capital e intereses) / sobre total de gastos municipales	Aunque no existen parámetros estandarizados, es conveniente evaluar el peso relativo de estas variables, a fin de analizar el "peso" relativo del gasto administrativo, que no debería ser mayor al valor de la inversión que sustenta los servicios municipales; además, los costos del endeudamiento no deberían ser superiores a la carga administrativa
Cédula presupuestaria	Ingresos recaudados / presupuesto devengado  Gasto devengado / presupuesto devengado  Proceso Coactivo Art. 340 COOTAD y el Art. 262 COA	Una buena práctica de gestión financiera implica equilibrar el ritmo de recaudación y gastos en el tiempo, a fin de que éstos último no se acumulen al final de los ejercicios
Reporte de gastos de inversión	Inversión devengada / Inversión programada	Verificar si la ejecución del gasto está respondiendo a lo programado



# b. INFORMACIÓN DE AUDITORIA

Documento fuente	Indicador	Análisis
Último informe de exámenes de auditoría interna emitidos por la Contraloría General del Estado (CGE)	100% de recomendaciones cumplidas (al ser de obligatorio cumplimiento)	El análisis de este indicador permite conocer el nivel de cumplimiento de las observaciones y recomenda- ciones en los Informes de Auditoría Interna de la CGE

# c. Información de Carácter administrativo

Documento fuente	Indicador	Análisis
Reporte a la fecha del Distributivo de Personal	Personal administrativo / total de personal Personal técnico agregador de valor/ total de personal	Aunque no hay normas específicas para la composición de personal se considera que la proporción de personal administrativo respecto al total de personal, no debería ser superior a la proporción de personal técnico
	Número de funcionarios con nombramiento / Número total de funcionarios en nómina Número de funcionarios con contrato de servicios ocasio- nales / Número total de funcionarios en nómina	Permite analizar la proporción entre funcionarios más estables (nombramiento) y los más móviles (de contrato por servicios ocasionales)
Inventarios de equipos y maquinarias	Número de equipos y maquinarias vinculados a servicios públicos en funciona- miento pleno / total de equipos y maquinaria vinculados con servicios públicos	Aproxima la capacidad topera- cional del Municipio, respecto a prestación de servicios
Plan Anual de Contrataciones (PAC)	Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones	Permite aproximar el ritmo y grado de consumo presupuestario

# d. INFORMACIÓN SOBRE PLANIFICACIÓN

Documento fuente	Indicador	Análisis
Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDYOT)	Cuenta con un modelo territorial actual y un modelo territorial futuro Nivel de cumplimiento de metas del PDYOT	Las metas de planificación responden a las brechas entre la situación actual y la imagen deseada o esperada de desarro- llo. El grado de cumplimiento de las metas del PDYOT debería indicar el esfuerzo en el cierre de brechas

Plan Operativo Anual (POA)	Nivel de cumplimiento de metas del POA	Identificar el grado de ejecución de la planificación municipal
Plan Estratégico Institucional	Objetivos y nivel de cumplimiento	Estima las principales líneas de mejora requeridas en la gestión municipal, y el esfuerzo invertido en ello
Archivos y expedientes originales entregados por los Ministerios Sectoriales (por ejemplo, Ambiente, Energía y Minas)	Constatación de presencia física de documentación entregada por entes rectores	Constancia de entrega — recepción, y archivo seguro de documentación original entrega— da por entes rectores nacionales

# e. INFORMACIÓN SOBRE OBRAS, SERVICIOS Y COMPETENCIAS

Documento fuente	Indicador	Análisis
Informe de ejecución de obra (a la fecha)	Obras ejecutadas / obras planificadas o programadas	Evidenciar el avance de la ejecución de obras previstas a la fecha
Informe de modelo de gestión de los tres servicios: agua, alcan- tarillado y residuos sólidos	Modelos de gestión y operación vigentes	Identifica quiénes son los responsables y cómo se asegura la producción, calidad, distribu- ción, comercialización y disposición de los diversos servicios públicos municipales básicos
Informes de la unidad responsable respecto a cobertura de servicios: agua, alcantarillado y residuos sólidos	Porcentaje de la población urbana con servicio de agua para consumo  Porcentaje de la población rural con servicio de agua para consumo  Porcentaje de la población urbana con servicio de alcan- tarillado  Porcentaje de la población rural con servicio con servicio de alcantarillado	Determinar la línea base o punto de partida para la prestación de servicios y conocer la situación de cobertura
Informes de la unidad responsable respecto a calidad de servicios: agua, alcantarillado y residuos sólidos	Indicadores de cumplimiento de los parámetros de la Norma INEN 1108 respecto a calidad de agua para consumo humano Indicadores de cumplimiento de normas CO 10.07-601 / 602 (Secretaría del Agua), para obras de saneamiento	Conocer el grado de calidad del agua para consumo humano Conocer el grado de calidad de los sistemas de alcantarillado
Viabilidad técnica y regularización ambiental de sistemas de agua potable, alcantarillado y residuos sólidos	Cumplimiento de requisitos normativos correspondientes en proyectos relacionados con servicios públicos	Verificar cumplimiento de requisitos ambientales mínimos en proyectos relacionados con servicios

Informes de unidades responsables de: Movilidad, Cultura y patrimonio, Medio Ambiente, Gestión de Riesgos, Espacio público, Cooperación internacional

Datos en torno a situación actual, inversiones, estado de proyectos, presupuestos asignados y ejecutados, problemática en áreas mencionadas

Es importante contar con una panorámica del desempeño competencial de la municipalidad. Puede cruzarse con otra información, como inventarios y nómina de personal, para valorar el peso relativo de las áreas competenciales en la estructura municipal

# f. INFORMACIÓN DE CARÁCTER JURÍDICO

Documento fuente	Indicador	Análisis
Informe de gestión del área jurídica o informe de asesoría jurídica	Número de juicios ganados / Total de juicios iniciados por el Municipio en el último año	Determinar el estado de los juicios y los trámites a seguir
	Número de juicios perdidos / Total de juicios iniciados por el Municipio en el último año	
	Número de juicios en los que la municipalidad es parte deman- dada / Total de procesos judiciales abiertos o pendientes	
	Registro de contratos vigentes y en trámite	

# 1.2.9 En caso de no haber acuerdo sobre las condiciones o acceso a la documentación

i no hubiera apertura de parte de la autoridad saliente para participar del proceso de transición, la autoridad entrante puede dejar constancia de ello en un documento legal notarizado.

De esta manera, se notifica e informa a las instituciones de control y de justicia, así como a la ciudadanía, sobre las condiciones en que se asume la alcaldía del cantón. Entonces en caso de no lograr un proceso de transición, o de que este no sea efectivo, recomendamos las siguientes acciones:

- a) Realizar una solicitud formal a la autoridad saliente, pidiendo información sobre las áreas críticas de la entidad, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).
- b) Solicitar la información acerca de la situación de la administración municipal a fuentes alternativas públicas, como entes regulatorios y de control, o las distintas áreas de la propia entidad.
- c) Llevar a cabo un análisis temático, con ayuda del equipo de trabajo, sobre la documentación obtenida, para lo cual se deberá identificar aspectos de forma y fondo de la información (recomendamos usar las herramientas de calificación de la información y análisis temático conjunto mencionadas en este documento).

Acciones a realizarse	Cómo hacerlo	Institución a recurrir
<ol> <li>Hacer una solicitud formal y escrita a la autoridad saliente para la presentación de un informe de gestión y estado de los recursos de la entidad.</li> </ol>	Documento escrito y dirigido a la autoridad saliente con el objetivo de entablar un diálogo formal y dejar constancia de la primera acción de acercamiento.	- Entidad municipal
2. Notarizar y dejar constancia de cómo recibe la nueva autoridad local la administración munici- pal	En el caso de que haya no haya acuerdo de las condiciones del proceso con la autoridad saliente, el nuevo alcalde puede registrar y hacer constancia ante un Notario de ello.  Eso le permitirá sustentar ante las instancias de control y de justicia, así como de la ciudadanía, cualquier eventualidad que pueda presentarse en un futuro. Asimismo, denota que hubo la	<ul> <li>Gobierno municipal</li> <li>Notario Público</li> <li>Art.18 de la Ley Notarial</li> <li>Art.7 de la ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos en concor- dancia con el mismo regla- mento de esta ley Art 6</li> </ul>



	intención de hacer un acercamiento con la autoridad saliente.	
Informarse sobre proyectos     aprobados, ordenanzas,     contrataciones, compromisos     adquiridos.	Solicitar al órgano legislativo la revisión e información de orde- nanzas y la expedición de las mismas.	- Gobierno municipal - Concejo Municipal
	Además, debe verificar si esta información ha sido publicitada mediante el repositorio de la entidad, medio oficial de publicación y transparencia o por portal web	
4. Revisar archivos y actas de la entidad.	Solicitar a la secretaría general de la administración la emisión de últimas actas y archivos de las reuniones de la autoridad saliente.	- Gobierno municipal, área administrativa secretaría general
5. Informar e informarse sobre el cumplimiento de los procesos de rendición de cuentas.	A través de los órganos de control y rendición de cuentas, mediante una solicitud de petición de la información de acuerdo a su materia.  Debe informar en cumplimiento de las disposiciones legales y normativas de marcos como: la Constitución (Art. 18), COOTAD (Art. 54, literal d), LOPC (Art.90), y Ley del CPCCS (11).	<ul> <li>Órgano de rendición de cuentas de la entidad municipal. Asamblea cantonal o municipal</li> <li>Contraloría</li> <li>Consejo de Participación</li> <li>Secretaria Nacional de la Administración publica.</li> </ul>
6. Solicitar información sobre glosas e informes emitidos por la Contraloría General del Estado	Solicitar a Auditoría Interna y, de ser el caso, a la Contraloría sobre glosas e informes emitidos por esta instancia	- Contraloría General del Estado http://www.contraloria.gob.ec/
7. Realizar consultas a la Procuraduría General del Estado	En el caso de tener dudas de carácter legal, la autoridad local puede consultar a la Procuraduría General del Estado para absolver consultas legales, las cuales tienen un criterio vinculante. Estas consultas pueden ser sobre la legalidad de los actos y contratos realizados por el Municipio	• Procuraduría General del Estado http://www.pge.gob.ec/
8. Solicitar información sobre todo tipo de procesos judiciales.	Solicitar al encargado del área legal un informe sobre los procesos de juicios, obligaciones contraídas en la administración anterior, que refleje el estado y acciones realizadas	http://consultas.funcionjudi- cial.gob.ec/informacionjudi- cial/public/informacion.jsf

9. Reunirse con los funcionarios y dirigentes de las dependencias de la entidad para conocer el estado de la gestión municipal	Convocar una reunión a los jefes o dirigentes de las áreas estratégicas de la entidad para obtener información de primera mano de las acciones realizadas, entablar el primer contacto y presentarse.  Además, deberá solicitar informes gestión y de actividades.	- Gobierno municipal, director o encargado de las áreas clave.
10. Recabar información sobre contratos celebrados por la autoridad saliente	Solicitar a los dirigentes de áreas informes con el objeto, avance y estado de las obligaciones.  De no tener acciones favorables se debe elaborar un plan para recuperar la información, desde la secretaria general.	- Gobierno municipal, - Directores de áreas estratégicas - Servicio Nacional de Contrata- ción Pública SERCOP https://portal.compraspubli- cas.gob.ec/sercop/progra- mas-y-servicios-2/

# 1.2.10 Acta final, notarización y socialización

I cierre del proceso de transición se formaliza mediante un acta de entrega-recepción entre la administración saliente y la entrante. Esta acta debe ser suscrita ante un notario público, con el fin de dejar constancia de la validez y transparencia del proceso.

Este documento, además, refleja aspectos relativos a lo ocurrido entre ambas administraciones y al desarrollo del proceso de transición; sobre todo, debe dar cuenta de la información entregada por las áreas estratégicas de la entidad.

En su cuerpo, el acta debe contener un detalle de la evolución del proceso: el acercamiento de ambas autoridades, la designación de los coordinadores –quienes llevan a cabo el plan técnico–, el detalle de la información temática y el estado en que se deja y recibe la administración. Igualmente, debe presentar disposiciones generales y otras relativas a la solución de controversias.

Al acta se deben anexar los documentos finales (ver numeral 1.2.4.) y aquellos que fueron útiles como herramientas de análisis (ver numerales 1.2.5. y 1.2.6.). De igual forma, se debe añadir documentación complementaria, como resúmenes ejecutivos, actas de reuniones temáticas y documentos aclaratorios, si fuera el caso.



No obstante, de no haberse llegado a un acuerdo para la realización conjunta del proceso de transición (como se plantea en el numeral 1.2.9.), la autoridad entrante deberá elaborar un documento que detalle la intención de realizar un acercamiento con la autoridad saliente, y una constancia de los documentos que requirió oportunamente, indicando cuáles le fueron entregados y cuáles no. Este documento, que deberá ser notarizado, es útil para determinar un momento clave de la recepción del cargo, y para la rendición de cuentas posterior.

Consecutivamente, la nueva autoridad deberá contar con informes finales, solicitados a los dirigentes de las áreas de la administración municipal y/o con la información solicitada a fuentes alternativas u órganos de control, sobre el estado de situación municipal.

# Socialización del proceso de transición

La ciudadanía es y debe ser el actor principal al que rinden cuentas sus autoridades. Por lo tanto, se debe dar a conocer públicamente el proceso de transición que se ha llevado a cabo por parte de las autoridades saliente y entrante.

La socialización de este proceso tiene como objetivo generar confianza en la ciudadanía respecto a las autoridades, así como vincularla con los asuntos municipales, al conocer el estado de su gobierno local. Además, permite que los ciudadanos marquen un momento de rendición de cuentas: final para la autoridad saliente, e inicial para la entrante. Esta acción es beneficiosa para transparentar la gestión municipal y, en un segundo momento, permite a la ciudadanía entender el enfoque de la nueva administración.

La socialización implica una planificación para comunicar el proceso conforme a los mecanismos e instancias de participación ciudadana habilitadas a nivel municipal. Así, ambas autoridades deberán determinar la pauta de cómo se va a comunicar este proceso.

La autoridad saliente podrá abarcar el proceso de transición en el momento de rendición de cuentas. Sin embargo, para la autoridad entrante, es recomendable organizar una rueda de prensa, luego de haberse celebrado la sesión inaugural. El objeto de esta rueda de prensa es informar a la comunidad y demás actores convocados sobre el estado actual de la administración al arrangue de la nueva gestión. También es el momento ideal para que la alcaldesa o alcalde entrante se presente en el cargo ante la ciudadanía y exponga el modelo de gestión de su administración.

# Anexo 1

Descripción del contenido del acta de entrega/recepción Acta de entrega recepción de la Administración Municipal

# 1 Aspectos General:

- Datos de las partes
- Información de los asistentes y constancia del proceso Gobierno Autónomo Descentralizado de:
- Lugar y fecha de celebración del Acta
- Voluntad de las partes en la realización del proceso y celebración del Acta

# 2 Informe ejecutivo del proceso de transición

Narrativa que resume el proceso realizado, contabilizando las fechas de los primeros acuerdos hasta aquellos correspondientes a la realización de las discusiones temáticas. En esta sección se reconocen aspectos procedimentales, buenas prácticas y avances que puedan resaltarse.

# 3 Estado de entrega/ recepción por área estratégica

Detalles de forma y fondo de la información recibida/ entregada, conforme al análisis realizado en base a las herramientas dispuestas en este documento (apartados 1.2.7 y 1.2.8.).

Este apartado deberá presentar el nombre del documento clave identificado (**referencia apartado 1.2.4.**, **mínimo de documentación requerida a analizar**), contener la tabla de análisis de completitud y cualidad de la información, así como aquella correspondiente a la identificación de indicadores.

A continuación se presenta una plantilla a realizarse para presentar la información en el área financiera. El mismo procedimiento deberá realizarse por cada área estratégica.



# a. SITUACIÓN FINANCIERA

Documento fuente	Criterios de calidad de la información que va a ser recibida de parte de la nueva autoridad local									
Documento Idente	Info. actualizada		Info	Info. completa		Tiene firma de responsabilidad		Tipo de respaldo (físico / digital)		
ÁREA FINANCIERA										
	С	CP	NC	С	СР	NC	SI	NO	Físico	Digital
Presupuesto municipal (corte de ejecución del presupuesto a la fecha)										
Cédula presupuestaría	Cédula presupuestaría									
Reporte de gastos de inversión										
Cur	nple ((	C) / Cu	ımple p	parcial	mente	(CP) /	No cump	le (NC)		

# **Presupuesto**

Total	%	gasto	cor	rient	:e:		
Total	%	gasto	de	invei	rsión	:	
Total	%	gasto	de	deuc	la:		

#### Cédula presupuestaria Ш

Ingresos recaudados:	/ presupuesto devengado:	.= (Ejecución ingresos
Gasto devengado:/	presupuesto devengado:=	(Ejecución de ingresos)

#### Ш Gastos de inversión

Gasto de inversión devengado:...../gasto programado:.....

#### IV Análisis del área

Detalle general del análisis conjunto de la documentación

- b. Situación de auditoria
- Situación administrativa C.
- Situación de planificación d.
- Situación de servicios y obras publicas e.
- Situación jurídica f.

#### Aspectos legales del proceso 4

Establecer de ser el caso un mecanismo de resolución de controversias

5 Firmas:

Autoridad entrante

Autoridad Saliente

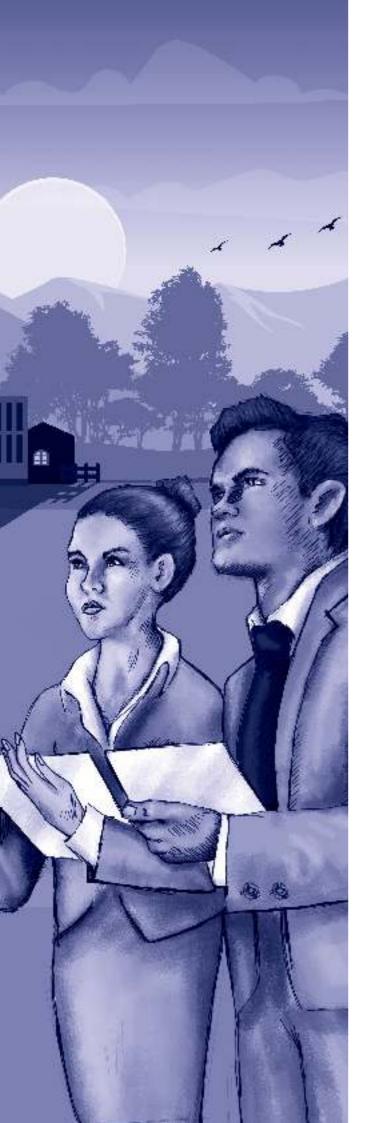
Notario

Otras firmas: 6

Fecha:

7 Anexos





Cien primeros días

79

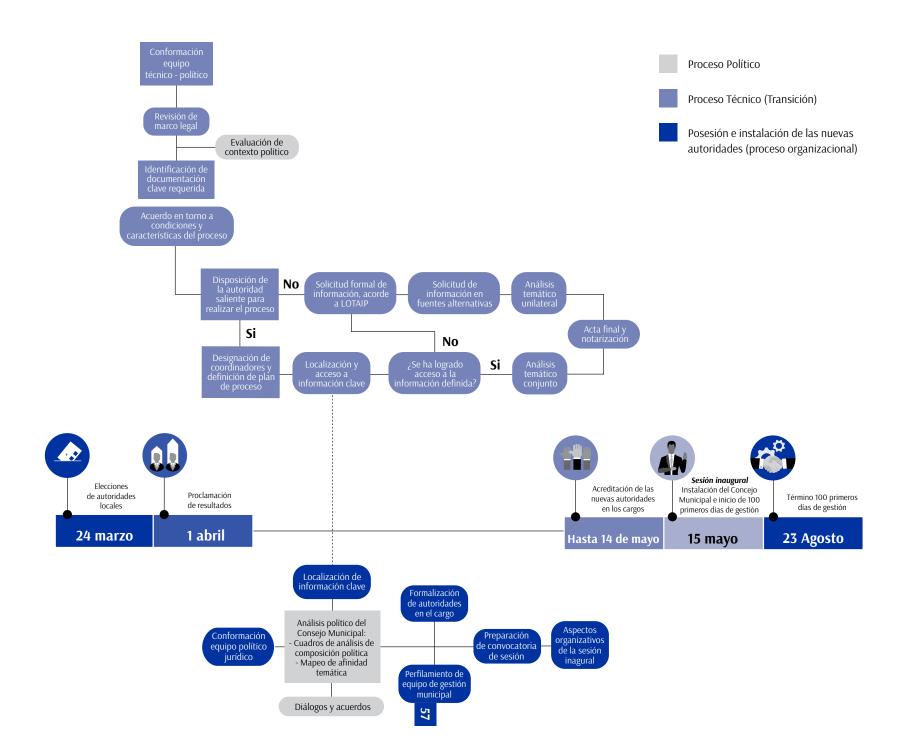
# Índice

2			iones para la posesión, instalación y gestión de corto plazo de las municipales	55
	2.1	Poses	ión de las autoridades e instalación del concejo municipal	57
		2.1.1	Preparación	58
			2.1.1.1 Conformación del equipo político-jurídico	59
			2.1.1.2 Proceso político	60
			2.1.1.2.1 Análisis de la estructura del concejo	61
			2.1.1.2.2 Diálogos y acuerdos políticos	65
			2.1.1.3 Proceso organizacional	65
			2.1.1.3.1 Proceso de transición y localización de la información clave	66
			2.1.1.3.2 Formalización de las autoridades en el cargo	68
			2.1.1.3.3 El equipo de gestión municipal	71
			2.1.1.3.4 Consideraciones para realizar la sesión inaugural	72
			2.1.1.3.5 Preparación de la convocatoria	73
			2.1.1.3.6 Aspectos organizativos de la sesión inaugural	74
		2.1.2	Sesión inaugural	75
			2.1.2.1 Declaratoria de constitución del Concejo Municipal	77
			2.1.2.2 Elección del vicealcalde o vicealcaldesa, designación del	78
			secretario o secretaria del Concejo	

2.1.2.3 Agenda de Medios



2 Recomendaciones para la posesión, instalación y gestión de corto plazo de las autoridades municipales



ara que la posesión de las autoridades y la instalación del concejo municipal se den de manera óptima, es necesario prestar atención a varios aspectos dentro de dos ámbitos: organizacional y político. Estos deberán ser atendidos antes del inicio de actividades, con la ejecución de ciertas tareas y requerimientos formales.

El **ámbito organizacional** comprende todas las acciones que la autoridad entrante debe efectuar para formalizar su instalación en el cargo. A más de ello, hay acciones encaminadas a dar inicio al proceso de empalme o transición, lo cual va acompañado de la recopilación y análisis de la información, sobre áreas estratégicas, que le permita a la autoridad entrante y a su equipo de trabajo realizar un balance de cómo está la entidad municipal. La nueva autoridad, además, deberá definir el personal que se encargará de los preparativos para la sesión inaugural.

El **ámbito político** comprende un proceso de análisis del contexto y la coyuntura política. Para esto, se realiza un mapeo de actores, se identifica la composición del concejo y se determina una estrategia política. Una gestión adecuada de este ámbito puede ser determinante para mejorar las condiciones de gobernanza y gobernabilidad local.

La autoridad electa debe cumplir los siguientes requerimientos formales y recomendaciones para formalizar su cargo:

## Requerimientos legales

- a) Constancia de otorgamiento de Declaración patrimonial jurada electrónica, emitida por la Contraloría General del Estado (según el artículo 231 de la Constitución de la República).
- **b)** Certificado de no tener impedimento legal para ejercer un cargo público.
- c) Declaración jurada ante el notario público de no encontrarse en curso de la prohibición constante en la Disposición Reformatoria Cuarta de la Ley Orgánica para la Aplicación de la Consulta Popular, efectuada el 19 de febrero del 2017.

## Recomendaciones

a) Asistir a cualquier seminario de inducción o formación en la administración pública local, o cualquier otra actividad de capacitación sobre la entidad municipal, ofertados por los organismos de apoyo a los GAD (AME, CNC-Consejo Nacional de Competencias).



- b) Informarse sobre las atribuciones que le corresponden como alcalde o alcaldesa, así como las funciones y competencias de los GAD municipales. Para esto deberá revisar las principales disposiciones legales e instrumentos de gestión existentes (Constitución de la República, COOTAD, Código de la Democracia, y documentos técnicos desarrollados por AME y CNC para el fortalecimiento de los GAD).
- c) Tener en cuenta el estado de situación de las áreas estratégicas de la entidad municipal al momento de entrega-recepción de los documentos claves informativos de cada una.
- **d)** Dar los primeros pasos para vincular el plan de trabajo de la nueva autoridad con los instrumentos de planificación territorial e institucional.

# Recordatorio para todas las autoridades

Para tomar decisiones sobre aspectos fundamentales de la administración municipal (renovación de contratos, aspectos tributarios, cambios en recursos humanos, etc.), debe recurrir al asesoramiento de su equipo de trabajo, de los directivos de la entidad municipal o de instituciones externas, como la AME, con el fin de evitar riesgos futuros (AME, 2005. Agenda para alcaldes).

# 2.1.1.1 Conformación del equipo político-jurídico

sí como para el proceso de transición sugerimos conformar un equipo fundamentalmente técnico, en este caso sugerimos a los alcaldes o alcaldesas electos identificar un equipo político-jurídico, dedicado específicamente al proceso de instalación y posesión. Estos dos equipos pueden contar con gente de perfiles similares, pero es bueno diferenciar los enfoques y énfasis de ambos procesos.



n aspecto que generalmente tiene poca presencia en los manuales y guías de apoyo para las nuevas autoridades es lo referente a lo político, en particular, a los factores que aseguran niveles adecuados de gobernabilidad. Se suele considerar que lo político no es un tema estrictamente técnico y que no se le debería prestar mucha atención. Sin embargo, aunque una administración cuente con los mejores técnicos e instrumentos de gestión, si no consolida el aspecto político y las condiciones para obtener niveles óptimos de gobernabilidad, puede fracasar. De allí la necesidad de prestarle atención a este ámbito.

En un municipio, al igual que en la sociedad en general, siempre van a existir conflictos y desacuerdos por diversos motivos, lo importante es saber canalizarlos. La gobernabilidad apunta a mejorar la capacidad de las autoridades para la acción gubernamental, e implica:

- **a.** Estabilidad institucional y política para que la toma de decisiones se haga de manera mucho más efectiva.
- **b.** Continuidad en la aplicación de las normas.
- **c.** Alineación institucional para el logro de resultados.
- **d.** Generación de espacios de gobernanza.

Es decir, deben existir grados de cooperación e interacción entre instituciones, actores de la sociedad, etc. Todo esto con el objetivo de lograr una gestión útil y en beneficio de los representados.

Dentro del proceso político, las nuevas autoridades podrán realizar acciones y utilizar herramientas prácticas para conocer su situación política inicial y tomar decisiones encaminadas a fortalecer las relaciones con los demás actores. Como parte de estas acciones, a más de conocer la coyuntura política (ver herramienta 1 sobre "la evaluación del contexto político" en la sección correspondiente en el módulo de Transición), se recomienda evaluar la composición del concejo, para, posteriormente, identificar una estrategia política que ayude a la nueva autoridad a cumplir con los objetivos y metas de su administración.



n factor básico que incide en la gobernabilidad local es el grado de apoyo y de mayorías en el concejo municipal. Aunque esta guía no trata de cómo lograrlo, destacamos la importancia de prestar atención a este aspecto.

El apoyo del órgano legislativo es fundamental para la generación de consensos, la apertura de canales de diálogo, la aprobación de propuestas y el desarrollo de actividades encaminadas a responder las demandas de la población. Aunque el concejo municipal no tiene funciones de carácter ejecutivo, sino más de legislación y fiscalización a nivel local (artículo 56 del COOTAD), en esta instancia se revisan y aprueban aspectos claves de la gestión municipal. Algunos de estos aspectos son: impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras, plan de desarrollo y ordenamiento territorial, presupuesto de la institución, reformas presupuestarias, contratación de empréstitos, planes operativos, etc. Por esta razón, es de vital importancia, para una alcaldesa o alcalde que inicia su gestión, contar con apoyo en el concejo municipal. Consiguientemente, un paso básico en este sentido es conocer cómo está conformado.

Aquí ponemos a consideración dos herramientas que permiten conocer la composición del concejo en torno a los votos a favor, en contra e indefinidos, así como el grado de afinidad de los concejales con los ejes del plan de trabajo de la alcaldesa o alcalde. Con estas herramientas, la autoridad local tendrá una idea más clara de cuál es el escenario político que deberá sortear a futuro, y podrá, además, generar una estrategia de acercamiento y de diálogo, en función de las prioridades del cantón.

# H.2.1 Cuadro de análisis de la composición política del concejo municipal

COMPOSICIÓN		A FAVOR					
CONCEJO MUNICIPAL	PROPIOS	ALIADOS	VOTOS	0P0S	ICIÓN	INDEF	INIDOS
ALCALDE	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS
CONCEJAL 1	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS
CONCEJAL 2	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS
CONCEJAL 3	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS
CONCEJAL 4	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS
CONCEJAL 5	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS	MOVIMIENTO	# VOTOS
TOTAL	TOTAL VOTOS		TOTAL VOTOS		TOTAL VOTOS		TOTAL VOTOS
PORCENTAJE	%		%		%		%



Con esta herramienta se identifica el porcentaje total de votos a favor, votos en contra (oposición) y votos indefinidos, dentro del concejo.

En el caso de tener mayoría, la toma de decisiones y niveles de gobernabilidad serán favorables para el alcalde o alcaldesa. Caso contrario, se deberá generar espacios de diálogo, negociación y consensos, en función del logro de los objetivos estratégicos del cantón.

La estrategia deberá orientarse hacia los posibles temas convergentes o las afinidades de los planes de trabajo. De esta forma, se evita llegar a situaciones de bloqueo o conflicto, procurando mantener siempre abierto el canal de comunicación y negociación.

# H.2.2 Mapeo de afinidad temática

Si el concejo municipal, en su conformación, no representa un apoyo para la alcaldesa o alcalde, sino que presenta una situación adversa y de oposición, se recomienda lograr acuerdos y entendimientos que permitan alcanzar niveles adecuados de gobernabilidad. Una herramienta que puede ser útil en este sentido es el **mapeo de afinidad temática.** Este permite conocer el grado de afinidad que podría haber en relación a los ejes de trabajo del Plan de Gobierno del alcalde o alcaldesa.

¿Qué se busca con ello? Pese a que uno o un grupo de concejales tengan una postura política radicalmente diferente a la de la nueva autoridad, puede darse el caso de que compartan la misma visión sobre un tema o problema. Pensemos en los ejes de trabajo de un alcalde en el campo del turismo, la seguridad, la prestación de servicios básicos, la participación ciudadana, entre otros.

A diferencia de lo que sucede a nivel nacional, donde las posturas de los actores políticos pueden tornarse irreconciliables, a nivel local existe mayor presión por solucionar los problemas de la ciudadanía: dotación de agua potable, mantener las vías en buen estado, mejorar la infraestructura, optimizar y agilizar los trámites municipales, etc. Al concentrarnos en los problemas y necesidades del cantón, más que en las posturas políticas, se abre la posibilidad de diálogo y de acuerdos a nivel del concejo.

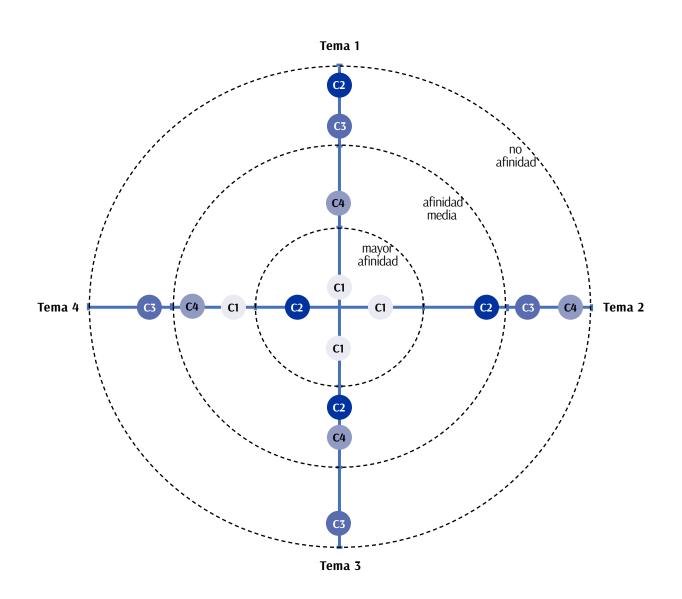
La siguiente herramienta de mapeo de actores por afinidad temática le permite a la nueva autoridad local conocer la postura de los miembros del concejo, respecto de los ejes temáticos de su plan de trabajo. Los ejes del alcalde son representados mediante líneas que se desprenden del plano según el número propuesto en el plan.

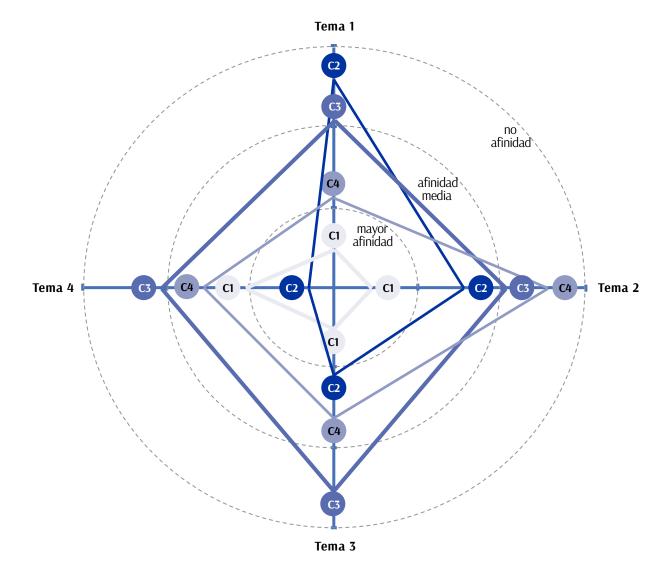
Entonces, una vez que se ha trazado en un plano los ejes claves del Plan de Gobierno, se ubica la posición que tiene cada concejal (C1, C2, C3, C4,...) frente a cada uno de estos. Con este ejercicio se evidencian las coincidencias y diferencias que podría haber entre la postura de la alcaldesa o alcalde y aquellos concejales ideológicamente opuestos.

Cada eje de trabajo se califica en un rango de 1 a 3: 1 cuando la postura del concejal se acerca al planteamiento del alcalde o alcaldesa; 2 cuando la postura del concejal tiene afinidad media; y 3 cuando la postura es diferente.



Los concejales que tengan un promedio de 1 se consideran cercanos y, por ende, en estos casos se podrá llegar a un acuerdo; incluso, uno de esos concejales puede presidir la Comisión del Concejo que trate sobre el tema particular alrededor del cual hay coincidencias. Los concejales que tengan un promedio de 2 pueden ser tomados en cuenta para conseguir un acuerdo, pero los lineamientos para el manejo o gestión del tema que esté en cuestión serán negociados y no necesariamente serán los del alcalde o alcaldesa; es decir, para lograr un acuerdo con este tipo de concejales, la nueva autoridad, posiblemente, tendrá que ceder en algunos aspectos. Finalmente, llegar a acuerdos con los concejales que tengan un puntaje de 3 será más difícil; en esta situación, el mecanismo o estrategia a seguir dependerá de cada caso (ver gráfico).





Esta herramienta se utiliza para identificar aquellos ejes sobre los que se puede hacer un trabajo conjunto inmediato, y aquellos que requieren crear mayores espacios de diálogo y acercamiento.

También, gracias a esta herramienta, la alcaldesa o alcalde puede conocer la posición de un mismo concejal respecto de los distintos ejes de su plan. En cualquier caso, este análisis le ayudará a establecer una estrategia política, de manera que las relaciones de trabajo y la gobernabilidad con los miembros del concejo sucedan de forma productiva. Asimismo, orientará a la autoridad sobre qué medios puede utilizar para aproximarse a cada miembro del concejo, para así implementar agendas de diálogo, con los concejales, por temáticas.



espués de verificar la composición del Concejo Municipal, la autoridad entrante tendrá una visión general de la situación y podrá percibir si tendrá dificultades, o no, al ejercer la gobernabilidad. Cualquiera que fuera el caso, recomendamos diseñar una **estrategia política**.

La estrategia política sirve para conseguir acuerdos, lograr mejores niveles de gobernabilidad y, finalmente, solucionar los problemas de la ciudadanía. De esta estrategia se derivará un **plan de acuerdos políticos** con los diferentes miembros del concejo, e incluso surgirán criterios para conformar las comisiones permanentes, especiales u ocasionales.

Aunque la comunicación es un aspecto que va a estar presente durante todo el mandato del alcalde o alcaldesa, tanto a nivel interno como externo, debe evaluarse con mucho cuidado si los acuerdos logrados van a ser difundidos o no a través de los medios disponibles. No todas las acciones realizadas por las autoridades deben comunicarse. Por lo tanto, la estrategia política y la estrategia comunicacional del alcalde o alcaldesa deberían armonizarse.

2.1.1.3 Proceso organizacional

a parte organizacional o de organización del proceso de posesión e instalación comprende dos puntos importantes. Por un lado, la formalización de las autoridades en sus cargos implica revisar el marco legal y normativo, para entender los aspectos relativos a la acreditación, posesión e instalación. Y por otro lado están la preparación de la sesión inaugural, y la revisión de recomendaciones que serán útiles para emprender las primeras acciones en la gestión municipal. El desarrollo óptimo del proceso organizacional asegura un buen inicio de actividades en el nuevo periodo de gestión.



urante el proceso de transición, la nueva autoridad conocerá el estado de la administración municipal en el momento de entrega-recepción del cargo. Para esto, deberá contar con información clave sobre las áreas estratégicas de la entidad (financiera, administración, planificación, ejecución de obras y servicios públicos, y jurídica), la misma que deberá solicitar a la autoridad saliente o buscar en fuentes alternativas.

Con esta información se efectúa un análisis que dé cuenta de la situación de los recursos con los que iniciará su gestión, evitando empezar de cero. Para ejecutar el análisis se deben tomar en cuenta aspectos de forma, como la calidad, la actualización o la completitud de la información; y la utilización de herramientas gerenciales, como indicadores de gestión, que faciliten la toma de decisiones posteriormente (para mayor orientación, ver la sección correspondiente en el módulo de Transición).

A continuación se indica la información mínima con la que debe contar la autoridad entrante:

## INFORMACIÓN DE CARÁCTER FINANCIERO

Presupuesto municipal (corte de ejecución del presupuesto a la fecha)

Cédula presupuestaria

Reporte de gastos de inversión

## **INFORMACIÓN DE AUDITORIA**

Último informe y exámenes de auditoría interna emitidos por la Contraloría General del Estado (CGE)

### INFORMACIÓN DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO

Reporte a la fecha del distributivo de personal

Inventario de equipos e inventario de maquinarias

Plan Anual de Contrataciones (PAC)



# INFORMACIÓN DE PLANIFICACIÓN

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDYOT)

Plan Operativo Anual (POA)

Plan Estratégico Institucional

Archivos y expedientes originales entregados por los Ministerios Seccionales (por ejemplo, Ambiente, Energía y Minas)

# **INFORMACIÓN SOBRE OBRAS Y SERVICIOS**

Informe de ejecución de obras (a la fecha)

Informe de modelo de gestión de los tres servicios: agua, alcantarillado y residuos sólidos

Informe de gestión de la unidad responsable respecto a la cobertura de servicios: agua, alcantarillado y residuos sólidos

Informes de la unidad responsable respecto a calidad de agua para consumo doméstico y servicio de alcantarillado

Viabilidad técnica y regularización ambiental de sistemas de agua potable, alcantarillado y residuos sólidos

Informes de unidades responsables de: Movilidad, Cultura y patrimonio, Medio Ambiente, Gestión de Riesgos, Espacio público, Cooperación internacional

## INFORMACIÓN DE CARÁCTER JURÍDICO

Informe de gestión del área jurídica o informe de asesoría jurídica



# 2.1.1.3.2 Formalización de las autoridades en el cargo

a formalización de las autoridades en sus cargos ocurre de conformidad con lo dispuesto en la normativa legal ecuatoriana: Constitución de la República, Ley Orgánica Electoral (Código de la Democracia) y COOTAD. Esta comprende tres momentos importantes: la acreditación, la posesión y la instalación.

Según lo dispuesto en la Ley Orgánica Electoral, las autoridades de los gobiernos locales asumirán sus funciones el día catorce del mes de mayo, del año en el que se realizó su elección (Artículo, 91). El periodo de la nueva administración tendrá una duración de cuatro años, de acuerdo a lo indicado en su artículo 90. De igual forma, dicha ley indica que las autoridades podrán ser reelectas una sola vez, consecutiva o no, para el mismo cargo (Artículo 93, Código de la Democracia, y Artículo 114 de la Constitución de la República).

La acreditación es el acto mediante el cual el CNE otorga la credencial de autoridad de la entidad municipal al candidato o candidata electa. La credencial es el documento legal que habilita a las autoridades para instalar la sesión inaugural y constituir el Concejo Municipal. La normativa expresa que "cuando la resolución de adjudicación de puestos esté en firme, la correspondiente autoridad electoral emitirá las respectivas credenciales, que serán entregadas por el Presidente del Consejo Nacional Electoral, de la Junta Regional o Provincial Electoral según corresponda" (Artículo 166, Código de la Democracia).

Se debe dejar constancia de la entrega y recepción de la credencial en el libro de actas. Este registro debe incluir las firmas de la Presidencia y de la secretaría de la Junta y del candidato o candidata electa, quien entonces estará habilitado o habilitada para posesionarse (Artículo 166, Código de la Democracia).

De acuerdo a lo establecido en el numeral 1 del Artículo 25 del Código de la Democracia, el CNE proclamará los resultados y posesionará a las nuevas autoridades.

A continuación se muestra un ejemplo de la credencial de alcaldesa o alcalde que emitirá el CNE. Este modelo fue elaborado con base en credenciales entregadas por dicha entidad a alcaldes en periodos anteriores, con la finalidad de que la nueva autoridad visualice el contenido de este documento.







# Sello de la autoridad ELECCIONES SECCIONALES

Politicas de la República del Ecuador, Código de la Democracia. Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica Electoral y Organizaciones el artículo 9 del Régimen de Transición y, artículos 25 numeral 1; 166; y la (2019) y de conformidad con lo establecido en el numeral 1 del artículo 219 de Una vez proclamados los resultados definitivos de las Elecciones Seccionales de la Constitución de la República del Ecuador: en concordancia con lo prescrito en

La junta Provincial Electoral de (nombre de la provincia) Confiere a

(Nombre del candidato/a electo/a)

La credencial de:

Alcalde/sa del Cantón (nombre del cantón)

Para el período comprendido entre el 15 de mayo de 2019 hasta el 14 de mayo de 2023

(Ciudad), a los 6 días del mes de mayo de 2019

Una vez realizada la entrega de credenciales, la autoridad local entrante estará habilitada para **posesionarse** como tal. Es importante tomar en cuenta que la entrega de credenciales y la posesión del alcalde o alcaldesa le habilitan legalmente para realizar las primeras gestiones como máxima autoridad del ejecutivo cantonal. En consecuencia, si por algún motivo, ajeno al alcalde o alcaldesa, no se instala la sesión inaugural ni se constituye el Concejo Municipal, esto no será impedimento para que se haga cargo del municipio y dé inicio a su gestión.

La **instalación** en la administración ocurre en el acto de celebración de la sesión inaugural del Concejo Municipal, que se realiza el día 15 de mayo del año de elección. Esta sesión marca el inicio de los días de gestión del nuevo periodo administrativo. Igualmente, de existir quorum, se declara constituido el órgano legislativo (Artículo 317, COOTAD).

El artículo 317 del COOTAD dispone que los "concejos municipales procederán a elegir de entre sus miembros a la segunda autoridad del ejecutivo, de acuerdo con el principio de paridad entre mujeres y hombres en donde fuere posible; y, de fuera de su seno, al secretario del concejo de una terna presentada por el ejecutivo del respectivo gobierno autónomo".

El secretario deberá tener la profesión de abogado (artículo 357, COOTAD).

# Recordatorio para todas las autoridades

Aun cuando el Código de la Democracia, en su Artículo 91 expresa que los alcaldes o alcaldesas, los concejales distritales y municipales, y los vocales de juntas parroquiales se posesionan y entran en funciones el 14 de mayo del año de elección, la disposición transitoria de dicha ley, la Constitución de la República, el Régimen de Transición y la Disposición Transitoria Vigésimo Quinta del COOTAD, disponen el cierre de la anterior administración el mismo día. Por esta razón, el inicio de las nuevas actividades y la instalación de la sesión inaugural se realizarán el 15 de mayo.



más de contar con un equipo técnico-político para llevar a cabo el proceso de transición, el proceso político y la planificación para la instalación, la nueva autoridad local necesita colaboradores que den sustento a la gestión administrativa y del territorio.

De acuerdo al Artículo 338 del COOTAD, "cada gobierno [...] municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias; y funcionará de manera desconcentrada".

Dicho artículo también establece que "la estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitará la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales".

De ahí que sea de vital importancia que la nueva administración cuente con colaboradores que tengan los conocimientos, experiencia y confianza necesarios para cumplir lo ofrecido en el plan de trabajo. Deberá elegir un grupo idóneo que le ayude a garantizar la dotación de servicios públicos, emprender nuevas iniciativas y realizar una gestión que cumpla con las demandas de la población.

Para esto, no es necesario que se reemplace a todos los cargos directivos que fueron parte de la administración anterior. Los nombramientos deben realizarse en torno a la calidad y efectividad de la labor realizada y al beneficio de la entidad. Asimismo, se podrá incorporar al equipo a aquellos colaboradores que hubieran participado en el proceso de posesión-instalación. Cabe recalcar que para efectuar cualquier nombramiento deben primar criterios como el conocimiento de área y sectores, la experticia, la representatividad en el sector y la responsabilidad para ejercer el cargo.

A continuación ofrecemos algunas recomendaciones para seleccionar a los colaboradores:

CRITERIOS PARA IDENTIFICAR CARGOS DIRECTIVOS				
· Estructura administrativa de la entidad municipal	<ul> <li>Conocer:</li> <li>los perfiles de los cargos;</li> <li>la distribución de comisiones y dependencias, y sus funciones;</li> <li>las atribuciones y responsabilidades englobadas en cada cargo (comisiones, dependencias o áreas de trabajo).</li> </ul>			
• Competencias	<ul> <li>Conocer las competencias de los dirigentes de las diferentes áreas; sobre todo del vicealcalde o vicealcaldesa, de los dirigentes de la Comisión de Mesa y demás comisiones.</li> <li>Seleccionar los perfiles de los cargos de acuerdo a habilidades, conocimientos y experiencia.</li> </ul>			



Requisitos de formación profesional	<ul> <li>Saber sobre el tipo de conocimiento técnico y disciplinar que se necesita para cada cargo en análisis.</li> <li>Seleccionar colaboradores que cumplan con la formación y la experiencia requeridas para el área donde se desempeñarán.</li> </ul>
• Otros requerimientos	<ul> <li>Conocer si los candidatos tienen experiencias adquirida en el ejercicio de la profesión (recomendamos, por lo menos, tres años de experiencia en cargos parecidos).</li> <li>Saber si la persona tiene conocimiento o experiencia previa en la entidad.</li> <li>Identificar colaboradores con capacidad para desempeñar un cargo y lograr los resultados esperados.</li> <li>Conocer la disposición del candidato para trabajar en afinidad a su liderazgo, proyecto o Plan de Gobierno, para que el objetivo final sea el alcance de resultados.</li> </ul>

# 2.1.1.3.4 Consideraciones para realizar la sesión inaugural

a sesión inaugural se realiza después de que la autoridad local ha recibido las respectivas credenciales de parte del CNE. Recomendamos que planifique, junto con su equipo de trabajo, la realización de esta sesión por lo menos desde el anuncio de los resultados. Esto con el objetivo de que, después del acto de acreditación, inicie las acciones para celebrarla de manera oportuna.

Para que la sesión inaugural se desarrolle de la manera más favorable, la autoridad entrante deberá estar informada sobre su naturaleza, revisando el artículo 317 del COOTAD. También puede solicitar asesoramiento sobre su ejecución mediante consultas y la asistencia técnica de organismos de apoyo a los GAD Municipales, como AME.

Además, debe recordar cumplir con sus obligaciones en calidad de servidor público, conforme al artículo 229 de la Constitución de la República y a los artículos 354 y 356 del COOTAD, para lo cual deberá entregar la documentación necesaria como funcionario de este sector en la unidad de talento humano de la municipalidad.

Al no iniciarse oficialmente las actividades del nuevo periodo de gobierno, para el desarrollo de los aspectos logísticos y, en general, para la planificación de esta ceremonia, la autoridad entrante deberá estar en contacto con los funcionarios de la anterior administración.



## Recordatorio para todas las autoridades Sesión Inaugural

- Asegurarse de portar y presentar su credencial, como requisito para participar en la sesión inaugural.
- Verificar si existe una ordenanza municipal que legisle sobre la realización de la sesión inaugural. La importancia de esta verificación radica en que, de existir una ordenanza respecto al desarrollo de la sesión inaugural, la nueva autoridad deberá cumplir con los aspectos previos estipulados y seguir el procedimiento descrito.

## 2.1.1.3.5 Preparación de la convocatoria

e acuerdo al Artículo 317 del COOTAD, la autoridad del ejecutivo electa deberá convocar a la instalación de la sesión inaugural de la entidad municipal. Esta convocatoria debe realizarse con al menos 48 horas de anticipación a la fecha prevista y debe ir acompañada con los documentos que vayan a ser presentados o tratados durante la sesión, en especial los documentos habilitantes para designación de Secretario (hojas de vida de la terna).

Es responsabilidad de la nueva autoridad convocar a los concejales, una vez acreditados en sus cargos, para dar paso a la primera sesión, que deberá ejecutarse en la sede de la entidad municipal, o la sede definida en la convocatoria (cabecera cantonal del GAD).

La autoridad entrante también es responsable de tomar las debidas precauciones para que se envíen la convocatoria, dirigida solamente a los concejales, y las invitaciones, incluyendo la fecha, lugar, día y hora del acto para la realización de la sesión inaugural. Todo esto se debe ejecutar en cumplimiento de los plazos establecidos en la ley (tomando en cuenta que el 15 de mayo marca el inicio de funciones).

Igualmente, la nueva alcaldesa o alcalde deberá especificar el orden del día del evento en las invitaciones que envíe. Esto, en cumplimiento del Artículo 60 del COOTAD (literal c).



## Recordatorio para todas las autoridades Orden del día- Sesión Inaugural

#### El orden del día deberá contener:

- 1. Orden del día sugerido:
- 2. Constatación del quorum.
- 3. Instalación de la sesión inaugural
- 4. Declaración de constitución del Concejo Municipal
- 5. Himno Nacional del Ecuador
- 6. Elección de la vicealcaldesa o del vicealcalde
- 7. Designación de la secretaria o secretario
- 8. Himno del cantón

(Fuente: AME)

## 2.1.1.3.6 Aspectos organizativos de la sesión inaugural



más de realizar la convocatoria a la sesión inaugural, la nueva autoridad local debe tener la precaución de que los aspectos organizativos y logísticos estén debidamente previstos y coordinados. Es decir, asegurarse de:

- las instalaciones (sala o salón) donde se realizará el acto tengan todas las facilidades del caso:
- contar con el personal necesario para el funcionamiento de los sistemas de audio, instalación de puestos, materiales y demás actividades protocolarias;
- contar con personal encargado de la cobertura comunicacional, que genere información sobre lo ocurrido en la sesión.

Antes y durante la sesión inaugural, el nuevo alcalde o alcaldesa debe contar con un secretario que de fe de lo suscitado en la misma. Para lo cual podrá realizar lo siguiente:



## Alternativa 1: Secretario ad hoc

Nombrar a un secretario ad hoc, como primera acción en calidad de nueva autoridad.

Elaborar un oficio notificando a la persona designada. Incluir un acta de posesión del cargo de secretario ad hoc, con las respectivas firmas.

## Alternativa 1: Secretario ad hoc

Si no se ha cesado al secretario actual del concejo, puede convocarlo a través de un oficio, para que lleve a cabo la sesión inaugural. Este actuará hasta ser removido del cargo legalmente.

## 2.1.2 Sesión inaugural

La sesión inaugural marca el inicio de las actividades del nuevo periodo administrativo y de la toma de decisiones para una gobernabilidad eficaz.

## Objetivos de la sesión inaugural

Según lo dispuesto en el Artículo 317 del COOTAD, en la sesión inaugural se dan dos momentos importantes: en primer lugar, se da paso a la constitución del órgano legislativo de la entidad, y en segundo lugar, se elige al vicealcalde o vicealcaldesa y a la secretaria o secretario del Concejo de una terna enviada por el ejecutivo.

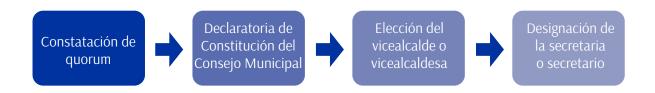
## Consideraciones sobre la sesión inaugural

- Este acto es indispensable para la estructuración y funcionamiento de la entidad, por lo que los dos momentos de la sesión deben suscitarse con la colaboración y el compromiso de los presentes, para así cumplir con el orden del día programado.
- Los diálogos y la revisión de las relaciones con el Concejo, realizados de manera anticipada, facilitan el proceso de concertación y contribuyen a mejorar las relaciones con el órgano legislativo, tomando en cuenta el entorno político.
- Debe desarrollarse conforme al orden del día enviado por el alcalde o alcaldesa, en cumplimiento de sus atribuciones (según el Artículo 60, literal c, del COOTAD). El orden del día será leído y aprobado al iniciar la sesión.



- El alcalde o alcaldesa electa es quien preside esta sesión, también según las atribuciones estipuladas en el artículo 60 del COOTAD.
- Se debe cumplir las disposiciones del Artículo 321 del COOTAD: "la votación en los órganos legislativos podrá ser de manera ordinaria, nominativa o nominal razonada. El voto nominal razonado se realizará en orden alfabético y no podrán abstenerse de votar ni retirarse del salón de sesiones una vez dispuesta la votación por el ejecutivo. Todo voto en blanco se acumulará a la mayoría".
- La sesión inaugural debe desarrollarse conforme al Artículo 317, únicamente. Para esto deben haberse realizado acciones previas, como seleccionar una terna para designar al secretario o secretaria.

## Aspectos esenciales de la sesión inaugural



## Recordatorio para todas las autoridades Principio de paridad de género

Para la elección y designación de cargos, se debe tomar en cuenta el principio de paridad de género estipulado en la Constitución de la República y en varios artículos del COOTAD. El Artículo 317 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización menciona que: "Los consejos regionales, concejos metropolitanos y municipales procederán a elegir de entre sus miembros a la segunda autoridad del ejecutivo del correspondiente gobierno, de acuerdo con el principio de paridad entre mujeres y hombres en donde fuere posible; y, de fuera de su seno, al secretario del consejo o concejo de una terna presentada por el ejecutivo del respectivo gobierno autónomo. Los consejos provinciales elegirán de la misma forma al secretario".

De esta forma, se evita la nulidad del proceso o la ejecución de procedimientos judiciales, como la acción de protección.



I Concejo Municipal se declara constituido en la sesión inaugural de la entidad municipal. El artículo 317 del COOTAD indica que, para este fin, la sesión inaugural debe contar con un quorum, es decir, la mitad más uno de los miembros presentes.

De no existir quórum, se impide la declaración de constitución del concejo. En este caso, se recomienda a las autoridades entrantes convocar a una nueva sesión. Se pueden solventar dudas acerca de esta situación con la asesoría de entidades de apoyo como la AME.

Es preciso recalcar que la sesión inaugural es de gran importancia y es obligatoria, en cuanto supone el inicio de las actividades y la constitución del órgano legislativo. Por esta razón, la inasistencia a la misma podría ser objeto de sanciones, como la remoción del cargo, según lo dispuesto en el COOTAD (sobre la remoción y sus causales: artículos 333 y 334).

También es importante considerar que, aun sin estar constituido el órgano legislativo de la entidad municipal, la nueva autoridad tiene la facultad de ejercer sus funciones ejecutivas (Artículo 60 del COOTAD). No obstante, el concejo habilita la toma de nuevas decisiones, por lo que su declaración de constitución a viva voz es indispensable para el inicio de la gestión.

Para realizar de manera ágil y efectiva la sesión inaugural, la nueva autoridad local podrá analizar el escenario de apoyo y soporte que va a tener en el concejo. A más de ello, debe contar con una estrategia que le permita solventar los aspectos que se tratarán en la sesión inaugural, y que, en adelante, asegure niveles adecuados de gobernabilidad.

## Recordatorio para todas las autoridades Aspectos protocolarios

A más de dar lectura y aprobar el orden del día, el alcalde o alcaldesa debe tomar en cuenta que la Declaratoria de Constitución del Concejo debe ser anunciada a viva voz. Es decir, de manera clara y expresa para que pueda registrarse este acto en el acta respectiva.



## 2.1.2.2 Elección del vicealcalde o vicealcaldesa y designación del secretario o secretaria del Concejo

a elección del vicealcalde o vicealcaldesa de la entidad municipal se realiza una vez constituido el órgano legislativo. Debe hacerse por el Concejo Municipal de entre cualquiera de sus miembros, de acuerdo a lo previsto en los artículos 57 literal o y el artículo 61 del COOTAD.

Asumir el cargo de vicealcalde o vicealcaldesa no implica la pérdida de la calidad de concejal. La persona elegida podrá reemplazar al alcalde o alcaldesa en caso de ausencia y en los casos expresamente previstos en la ley, entre otras atribuciones.

Se debe tomar en cuenta todas las funciones y atribuciones del cargo para realizar la elección. En este caso también se debe dar fiel cumplimiento al principio constitucional de paridad de género; caso contrario, podría ser causal para la nulidad del proceso.

## Recordatorio para todas las autoridades Atribuciones del vicealcalde o vicealcaldesa

- Subrogar al alcalde o alcaldesa en caso de ausencia temporal, o hacer una sustitución en caso de ausencia permanente.
- Cumplir con las responsabilidades delegadas por el alcalde o alcaldesa y con aquellas correspondientes a su calidad de concejal.
- Todas aquellas previstas en la ley u ordenanzas.

(COOTAD, art. 61)

La designación del **secretario o secretaria** se realiza a través del Concejo Municipal, a partir de una terna enviada por la autoridad del órgano ejecutivo.

El Artículo 357 del COOTAD estipula que, de preferencia, este cargo lo debe ocupar un abogado. Dentro de sus atribuciones, el secretario o secretaria estará encargado de dar fe de las decisiones y resoluciones del órgano legislativo municipal, así como de las diferentes comisiones. De este modo, elaborará convocatorias, informes y actas de la sesiones.

La elección del vicealcalde o vicealcaldesa, y la designación del secretario o secretaria e integrantes de la Comisión de Mesa son tareas prioritarias para la gestión municipal. Por lo que se debe seguir las disposiciones legales (COOTAD) y tomar en cuenta factores para la



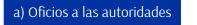
gobernabilidad durante el periodo de administración. Recuerde que, como autoridad de la entidad, el alcalde o alcaldesa debe dar ejemplo de compromiso y de apertura para receptar ideas, comentarios y opiniones, para así llegar a acuerdos o desarrollar negociaciones

## Recordatorio para todas las autoridades Situaciones que pueden ocurrir durante la sesión inaugural

Es posible que no solo al iniciar la Sesión Inaugural sino luego de un posible receso se de una falta de quorum. De ser el caso, si hasta las seis de la tarde no se logra contar con éste, se sentará el acta en la que consten los nombres de las autoridades presentes (alcalde y concejales), de los que presentaron excusa y de los que no justificaron su presencia. Se podrá posponer la sesión para realizarse en veinticuatro horas.

## 2.1.2.3 Agenda de medios

Estas son las actividades recomendadas para que la nueva autoridad lleve una agenda de medios:



- Elaborar una comunicación dirigida a las autoridades nacionales y provinciales, notificando que ha asumido el mandato. Su finalidad es indicar que existe predisposición para trabajar proactivamente, y solicitar recomendaciones, ayuda y las sugerencias necesarias, de presentarse el caso.
- Dirigir un oficio a todas aquellas autoridades locales, es decir, civiles, religiosas, dirigentes de organizaciones sociales, medios de comunicación, militares, entre otras, para fortalecer las relaciones, contar con sus aportes, y así alcanzar los objetivos de la gestión.



b) Ruedas de prensa



- Convocar a una rueda de prensa a todos los medios de comunicación y/o realizar visitas a los mismos. El objetivo es saludar, reafirmar el compromiso de apoyar su labor, crear buenas relaciones y limar las asperezas que pudieron haber surgido en el proceso electoral. De igual forma, es un momento clave para solicitar y sumar apoyo a la nueva administración.

c) Informar a la comunidad



- Buscar mecanismos de información y socialización del proceso de asumir el cargo, y de las acciones propuestas en campaña y a realizarse. Esto se puede hacer a través de medios como: portal web de la municipalidad, redes sociales, boletines, noticias, etc. La finalidad es crear, desde un inicio, un puente de comunicación y confianza con el ciudadano, que funcionará a lo largo de toda la gestión.



# Índice

2.2	La Ge	stión Municipal de corto plazo: Los Primeros 100 días	83	
	2.2.1	Los GAD municipales y su rol en el desarrollo del territorio	83	
		2.2.1.1 Introducción	83	
		2.2.1.2 Ámbito de trabajo de los municipios	84	
		2.2.1.3 Funciones de los gobiernos municipales	84	
		86		
		2.2.1.5 Tipos de competencias	86	
		2.2.1.6 ¿Cómo se ejercen las competencias municipales?	88	
		2.2.1.7 Competencias exclusivas de los gads municipales	89	
	2.2.2	Primeras tareas al inicio de la gestión de corto plazo	90	
		2.2.2.1 Los primeros 100 días gobierno	90	
		2.2.2.2 Tareas prioritarias para los primeros 100 días	92	
		2.2.2.3 Planificación estratégica y diagnóstico de la situación		
		territorial	93	
		2.2.2.4 Diagnóstico de la situación institucional y del ejercicio de		
		competencias	94	
	2.2.3	Acciones para los primeros 100 días de gobierno	95	
		2.2.3.1 Ejercicio de competencias municipales	95	
		2.2.3.2 Gestión institucional	97	
	2.2.3.2.1 Gestión financiera y presupuestaria			
		2.2.3.2.1.1 Análisis de la situación financiera		
		municipal	98	
		2.2.3.2.1.2 Identificación de puntos críticos		
		y primeras acciones en gestión		
		financiera y presupuestaria	101	
		2.2.3.1.2 Gestión de la provisión de servicios	103	
	2.2.3.1.2.1 Análisis de la situación de los servicios			
		municipales	103	
		2.2.3.1.2.2 Identificación de puntos críticos y		
		primeras acciones en gestión de		
		provisión de servicios	104	



	2.2.3.1.3 Gestión de obras públicas	108
	2.2.3.1.3.1 Análisis de la situación de las obras públicas	
	municipales	108
	2.2.3.1.3.2 Identificación de puntos críticos y primeras	
	acciones en gestión de obras	109
	2.2.3.1.4 Gestión institucional y administrativa	111
	2.2.3.1.4.1 Análisis de la situación institucional y	
	administrativa	111
	2.2.3.1.4.2 Identificación de puntos críticos y primeras	
	acciones en el área administrativa e	
	institucional	115
	2.2.3.1.5 Gestión de la planificación cantonal e institucional	117
	2.2.3.1.5.1 Análisis de la situación de la planificación	
	territorial e institucional	117
	2.2.3.1.5.2 Identificación de puntos críticos y primeras	
	acciones en el área de planificación	118
	2.2.3.1.6 Gestión del talento humano	120
	2.2.3.1.6.1 Análisis de la situación del talento humano	120
	2.2.3.1.6.2 Identificación de puntos críticos y primeras	
	acciones en el área de recursos humanos	124
	2.2.3.1.7 Gestión jurídica	125
	2.2.3.1.7.1 Análisis de la situación jurídica del municipio	125
	2.2.3.1.7.2 Identificación de puntos críticos y primeras	
	acciones en el área jurídica	126
2.2.4	Revisión de la planificación operativa municipal	127
	2.2.4.1 Reformulación del plan operativo anual (poa) del municipio	127
	2.2.4.2 Reformulación del plan operativo plurianual (poa) del	
	municipio	132
2.2.5	Realización de la primera rendición de cuentas (100 días)	134



## 2.2 Gestión operativa de corto plazo. Los Primeros 100 días

2.2.1 Los GAD Municipales y su rol en el desarrollo territorial

2.2.1.1 Introducción

n el Ecuador ha existido y existe todavía una profunda desigualdad en los niveles de desarrollo territorial. Esa desigualdad se aprecia notablemente en las provincias, cantones y parroquias. Una de las causas de esta situación, entre otras, ha sido el acentuado centralismo.

Por este motivo, en Ecuador, a partir de la aprobación de la Constitución de la República en el año 2008, se impulsó una reforma del marco legal y de sus instituciones, planteándose como prioridad la reorganización territorial del Estado y la profundización de la descentralización. La organización del territorio busca, en términos generales, ordenar y fortalecer las estructuras y sistemas territoriales de determinadas áreas geográficas con el fin de que la inversión pública, el diseño de políticas y la aplicación de otros mecanismos de administración pública se hagan con criterio técnico.

La organización y luego ordenación de los territorios permite orientar progresivamente el diseño y la aplicación de modelos de gestión territoriales. La identificación de estructuras y sistemas territoriales permite que la acción pública adquiera mayor cohesión interna, así como mayor coordinación con otros niveles de gobierno.

La descentralización, no solo en Ecuador sino en buena parte de América Latina, se ha convertido en un instrumento que puede fortalecer los procesos de desarrollo. Aunque ha tenido avances importantes en materia de dotación y cobertura de servicios públicos, todavía hay mucho por hacer en cuanto respecta a la garantía de derechos en el ámbito de la participación ciudadana, calidad en sectores como educación y salud, promoción del desarrollo económico local y generación de empleo. La descentralización plantea reducir cada vez más el protagonismo de los gobiernos nacionales y hacer que buena parte de las decisiones importantes sean transferidas hacia lo local, como una estrategia que contribuya a mejorar los índices de desarrollo humano.

En este sentido, el motivo de promover un nuevo reordenamiento territorial e impulsar la descentralización, a través de lo estipulado en la Constitución del 2008 y en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) en 2011, está ayudando a resolver problemas que desde hace mucho tiempo atrás han quedado relegados. Sin embargo, un aspecto clave en este proceso es el liderazgo que ejerzan y asuman las autoridades locales, siendo un desafío importante para las nuevas autoridades.



## 2.2.1.2 Ámbito de trabajo de los municipios

os gobiernos autónomos descentralizados municipales (GAD municipales) son personas jurídicas de derecho público, que tienen **autonomía política**, **administrativa** y **financiera**. Esto implica la capacidad efectiva de este nivel de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios.

Los municipios trabajan en función de sus tres facultades: **ejecutiva**, **legislativa** y **de fiscalización**, y **de participación ciudadana**, previstas en la ley para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. La facultad ejecutiva, de acuerdo al artículo 9 del COOTAD, se define como el ejercicio de las potestades públicas privativas de naturaleza administrativa que tiene el alcalde como titular del gobierno autónomo municipal. Mientras que, la facultad normativa, de acuerdo al artículo 7 del COOTAD, reside en la capacidad que tienen los concejos municipales para dictar normas de carácter general, a través de ordenanzas, acuerdos y resoluciones; aplicables dentro de su jurisdicción territorial.

## 2.2.1.3 Funciones de los gobiernos municipales

on el objetivo de cumplir con las finalidades de planificar participativamente y gestionar para alcanzar un desarrollo equilibrado y sostenible, los GADs deben transformar su realidad, impulsar el desarrollo económico local, erradicar las problemáticas particulares y garantizar la satisfacción de las necesidades de la población. Así, el COOTAD, en su artículo 54, establece las funciones de los gobiernos autónomos descentralizados.

Promoción del desarrollo sustentable	- Promover el desarrollo sustentable para garantizar la realización del buen vivir, mediante la implementación de políticas públicas cantonales en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
Políticas de promoción de la equidad e inclusión social	- Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de la equidad e inclusión en su territorio.



Uso y Gestión del suelo	- Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determi- nará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planifi- cación cantonal.
Participación ciudadana	- Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal.
Planificación y ordenamiento territorial	- Elaborar y ejecutar el plan nacional de desarrollo, el plan de ordenamiento territorial y las políticas públicas en su jurisdicción territorial de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial.
Ejercicio de competencias	- Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas en la Constitución y la ley.
Desarrollo de la actividad turística	- Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados.
Promoción de desarrollo económico	-Promover los procesos de desarrollo económico local en coordinación con los niveles de gobierno.
Hábitat y vivienda	- Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal.
Grupos de atención prioritaria	- Implementar los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria del cantón.
Control de la contaminación ambiental	- Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal.
Prestación de servicios	- Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno.
Uso del espacio público	- Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización.
Seguridad ciudadana cantonal	- Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados.
Regulación y control de construcciones	- Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal.
Actividades económicas y empresariales	- Regular, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales en la circunscripción territorial cantonal.
Promoción de la cultura, artes, deportes y recreación	- Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas.



## 2.2.1.4 Deberes y atribuciones de las autoridades municipales

I alcalde o alcaldesa es el representante legal de entidad y el responsable de la administración, gestión y planificación territorial. Es elegido por votación popular, de acuerdo con los requisitos y regulaciones previstas en la ley de materia electoral. Sus atribuciones se encuentran fijadas en el artículo 60 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

El concejo municipal u órgano legislativo, por su parte, ejerce la facultad normativa en el ámbito de las competencias municipales. Sus integrantes son elegidos por votación popular (de acuerdo a la ley electoral) y es el órgano que expide ordenanzas de obligatorio cumplimiento, aprueba medidas y decisiones respecto al desarrollo del cantón. Sus atribuciones están escritas en el artículo 57 del COOTAD.

## 2.2.1.5.Tipos de competencias

e acuerdo al artículo 113 del COOTAD se define como competencia "a las capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector". Las competencias son establecidas en la Constitución, la ley o por el Consejo Nacional de Competencias (CNC). Según la normativa vigente pueden ser clasificadas como exclusivas y concurrentes, así como adicionales y residuales.

Se entiende por **competencias exclusivas** a aquellas cuya titularidad corresponde a un solo nivel de gobierno; y por **competencias concurrentes** a aquellas cuya titularidad pertenece a varios niveles de gobierno. Las **competencias adicionales** y **residuales**, aunque no están definidas expresamente en la Constitución ni en el COOTAD, son concurrentes.

Las c**ompetencias adicionales** atañerían principalmente a los sectores de salud, educación, turismo, ambiente, inclusión económica y social, grupos de atención prioritaria, vivienda, desarrollo agropecuario, industrias, cultura y deporte. Estas serán transferidas por el Consejo Nacional de Competencias, conforme al procedimiento señalado en el COOTAD y en un plazo máximo de 8



	Atribuciones del alcalde o alcaldesa (Art. 60 COOTAD)	Atribuciones del concejo municipal (Art. 57 COOTAD)
Legal	• Ejercer la representación legal y la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentraliza municipal.	<ul> <li>Ejercer la facultad normativa mediante la expedición de ordenanzas, acuerdos, resoluciones y regulaciones en la aplicación de tributos, según la ley.</li> <li>Fiscalizar la gestión del alcalde o alcaldesa del gobierno autónomo.</li> </ul>
Administrativa	<ul> <li>Convocar y presidir con voz y voto las sesiones del Concejo Municipal e integrar y presidir comisión de mesa.</li> <li>Decidir el modelo de gestión.</li> <li>Expedir, previo conocimiento del Concejo, la estructura orgánico - funcional; nombra remover a los funcionarios.</li> <li>Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones de gobierno, sugerir la conformad de comisiones ocasionales y suscribir contratos, convenios e instrumentos, de acuerdo co ley.</li> <li>Suscribir las actas de las sesiones y rendir cuentas.</li> <li>Atender asuntos relacionados al tránsito y la vialidad humana.</li> </ul>	<ul> <li>Conocer las declaraciones de utilidad pública o de interés social de los bienes materia de expropiación.</li> <li>Elegir al vicealcalde o vicealcaldesa, conocer la estructura orgánico- funcional y conformar comisiones.</li> <li>Designar al secretario o secretaria del concejo y decidir la participación en mancomunidades</li> </ul>
Territorial	<ul> <li>Presentar proyectos de ordenanzas en el ámbito de sus competencias.</li> <li>Elaborar el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial.</li> <li>Elaborar el plan operativo anual y los mecanismos de seguimiento a planes de gestió desarrollo.</li> </ul>	<ul> <li>Aprobar el plan de desarrollo y el de ordenamiento territorial.</li> <li>Crear, suprimir y fusionar parroquias urbanas y rurales, cambiar sus nombres, determinar sus linderos conforme a la ley y regular la delimitación.</li> <li>Regular y controlar mediante la normativa, el uso del suelo y establecer el régimen urbanístico de la tierra.</li> </ul>
Financiera	<ul> <li>Elaborar la correspondiente proforma presupuestaria institucional, conforme al plan desarrollo y de ordenamiento territorial.</li> <li>Aprobar, bajo su responsabilidad civil, penal y administrativa, los traspasos de parti presupuestarias, suplementos y reducciones de crédito.</li> <li>Presentar con facultad privativa, proyectos de ordenanzas tributarias que creen, modifiquexoneren o supriman tributos.</li> <li>Dictar, en caso de emergencia grave y con su responsabilidad, medidas de carácter urgentransitorio.</li> </ul>	<ul> <li>Aprobar u observar la liquidación presupuestaria.</li> <li>Aprobar a pedido del alcalde o alcaldesa los traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito.</li> <li>Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos.</li> </ul>
Ó	utive (Art. ZZICOOTAD)	Órgano logiclativo (Art. 720 COOTAD)

#### Órgano ejecutivo (Art. 331COOTAD)

- · Arrogarse atribuciones no conferidas en la ley.
- Ejercer su profesión o desempeñar otro cargo público, salvo las excepciones de este artículo.
- Disponer acciones administrativas o políticas que vayan en contra de la realización de planes y programas aprobados por el legislativo.
- Otorgar nombramientos o suscribir contratos de trabajo sin contar con los recursos y sin observar en las leyes.
- Hacer prestamos de fondos, materiales, herramientas, maquinarias o cualquier otro bien de propiedad del GAD en beneficio privado.
- Disponer de los servidores para fines no estrictamente institucionales.
- Dejar de actuar sin permiso del respectivo órgano de legislación, salvo en caso de enfermedad y absolver posiciones, deferir el juramento decisorio, allanarse a la demanda o desistir de una planteada y aceptar conciliaciones previa autorización del concejo.

#### Órgano legislativo (Art. 329 COOTAD)

- Gestionar en su propio interés o de terceros; o gestionar la realización de contratos.
- · Ser miembro de otro poder del estado o funcionario público, salvo las excepciones de este artículo.
- · Ser ministro religioso de cualquier culto.
- Proponer o recomendar la designación de funcionarios o servidores para la gestión administrativa.
- Celebrar contratos con el sector público, por sí o por interpuesta persona natural o jurídica, salvo los casos expresamente autorizados en la ley.
- · Desempeñar el cargo en la misma Corporación.
- Todas aquellas circunstancias que a juicio de la Corporación imposibiliten o hagan muy gravoso a una persona el desempeño del cargo.
- · Atribuirse la representación del gobierno o ejercer individualmente las atribuciones.
- · Las demás previstas en la Constitución y la ley.

# Prohibiciones

años (artículo 149, COOTAD). Finalmente, las **competencias residuales** son todas aquellas que no hayan sido contempladas en la Constitución ni en el COOTAD y que no forman parte de los sectores considerados como estratégicos propios del Gobierno central.

Las competencias deberán garantizar obligatoriamente la efectividad de la autonomía política, administrativa y financiera. Igualmente, observarán una **gestión solidaria** y **subsidiaria** entre los diferentes niveles de gobierno, con participación ciudadana y una adecuada coordinación interinstitucional.

## 2.2.1.6 ¿Cómo se ejercen las competencias municipales?

I COOTAD en su artículo 113 indica que las competencias se ejercen de acuerdo a sus facultades. Estas, a su vez, son entendidas como atribuciones que se encuentran establecidas en la Constitución de la República y en la ley (artículo 116, COOTAD). Son las siguientes:

#### Rectoría

Es la capacidad para emitir políticas públicas que orientan las acciones para el logro de los objetivos y metas del desarrollo; así como para definir sistemas, áreas y proyectos estratégicos de interés público, en función de su importancia económica, social, política o ambiental. Es ejercida por el gobierno nacional, pero también por los GADs en el ámbito de sus competencias exclusivas y de su territorio.

#### **Planificación**

Es la capacidad para establecer y articular las políticas, objetivos, estrategias, y acciones como parte del diseño, ejecución y evaluación de planes y programas, en el marco del Sistema Nacional de Planificación. La ejercen todos los niveles de gobierno en el ámbito de sus competencias concurrentes y territorio.

## Regulación

Es la capacidad de emitir la normatividad necesaria para el adecuado cumplimiento de la política pública y la prestación de los servicios. Se la realiza en el marco de las competencias y de la circunscripción territorial.

#### Control

Es la capacidad para velar por el cumplimiento de objetivos y metas de los planes de desarrollo, de las normas y procedimientos establecidos, de cumplir con estándares de calidad y eficiencia en el ejercicio de las competencias y en la prestación de los servicios.

#### Gestión

Es la capacidad para ejecutar, proveer, prestar, administrar y financiar servicios públicos. Puede ejercerse concurrentemente entre varios niveles de gobierno, dentro del ámbito de las competencias y circunscripción territorial correspondiente; según el modelo de gestión de cada sector.



## 2.2.1.7 Competencias exclusivas de los GADs municipales

Las competencias exclusivas de los gobiernos municipales, según el artículo 264 de la Constitución de la República y 55 del COOTAD son las siguientes:

Planificación y control territorial	<ul> <li>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 los otros niveles de gobierno, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.</li> <li>Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.</li> <li>Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.</li> <li>Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.</li> <li>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.</li> <li>Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.</li> </ul>
Servicios públicos	<ul> <li>Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejos de desechos sólidos, actividades de sanea- miento ambiental y aquellos que establezca la ley.</li> </ul>
Tasas, tarifas y contribuciones	• Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras.
Patrimonio	Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón, y construir los espacios para estos fines.
Zonas costeras y recursos hídricos	<ul> <li>Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de los ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.</li> <li>Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riveras de ríos, lagos y lagunas.</li> <li>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.</li> </ul>
Socorro e incendios	Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
Cooperación internacional	<ul> <li>Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.</li> </ul>



## 2.2.2 Primeras tareas al inicio de la gestión de corto plazo

## 2.2.2.1 Los primeros 100 días de gobierno

na de las primeras acciones que debe realizar la nueva autoridad municipal es una evaluación más minuciosa de cómo se encuentra el cantón y la institución municipal. Como resultado de esta evaluación se podrá determinar qué acciones se pueden emprender dentro de los primeros 100 días de gobierno y cuáles serán necesarias para lo que resta del primer año de gestión, así como de los subsiguientes.

Es necesario tomar en cuenta que la entidad municipal no puede descuidar su obligación del ejercicio de las competencias y de la prestación de los servicios públicos. Igualmente, debe atender proyectos que están ejecución, obras y demás aspectos de la institución; y que exigen una continuidad.

Así, una vez evaluada la situación del cantón y de la municipalidad, se recomienda que las acciones que van a realizarse dentro de los primeros 100 días de gestión sean una respuesta a las problemáticas territoriales e institucionales; pero que, también, estén enmarcadas en lo que establece el Plan de Trabajo o de Gobierno presentado a la inscripción de su candidatura, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, Planes Maestros, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual (POA), entre otros.

Con el objetivo de realizar una agenda de acciones prioritarias mínimas y dar seguimiento de ellas, ponemos a consideración la siguiente herramienta. Esta puede ser de utilidad al inicio de la gestión como también al término de los primeros 100 días, ya que permite visualizar las actividades que deben ser realizadas, así como monitorear su cumplimiento.

## H.2.3. Matriz de control y de cumplimiento de actividades

Actividad	Cumplimiento
Posesión y registro de firmas	
Declaración de bienes	
Declaración Patrimonial Jurada Electrónica, emitida por la Contraloría General del Estado	



O	ľ
J	Н

Actividad	Cumplimiento
Declaración Jurada ante el notario público de no encontrarse en curso de la prohibición	
constante en la Disposición Reformatoria Cuarta de la Ley Orgánica para la Aplicación de la	
Consulta Popular	
Conformación del equipo de trabajo	
Revisión de perfiles y desempeño del personal (libre nombramiento y remoción)	
Revisión de las estructura orgánica- funcional y comparación de perfiles de los miembros del	
equipo de trabajo	
Revisión de las competencias sectoriales para determinar la correspondencia con requisitos	
del cargo	
Organización y realización de la primera reunión de trabajo	
Proceso político	
Definición de la estrategia de comunicación interna	
Definición de la estrategia de comunicación externa	
Elaboración del Plan de Gobierno	
Incorporación en el Plan de las acciones derivadas del proceso de transición	
Inclusión en el Plan de los asuntos prioritarios de los primeros 100 días (diagnostico territori-	
al e institucional)	
Acciones derivadas de proceso de transición	
De la reunión con alcalde saliente y recopilación de la información clave	
Análisis de la información de las áreas claves	
Reformulación del POA y POP	
Reunión con funcionarios área financiera, administrativa, planificación, servicios, obras	
públicas y jurídica	
Priorización y determinación de acciones en la gestión financiera	
Priorización y determinación de acciones en la gestión administrativa	
Revisión y articulación con instrumentos de planificación vigentes (PDyOT y PUGS)	
Priorización y determinación de acciones en gestión de la planificación	
Priorización y determinación de acciones en la gestión de servicios públicos	
Priorización y determinación de acciones en la gestión de obras públicas	
Priorización y determinación de acciones en gestión jurídica	
Adelantar procesos de contratación	
Revisión del marco normativo de contratación	
Revisión de procedimientos aplicables en cada modalidad de contratación	
Acciones inmediatas frente a juicios y demandas	
Verificar el estado de demandas contra la administración	
Revisar el estado de los procesos que se realiza en contra de la administración y verificar las	
posibilidades de alegar a recursos probatorios	
Primer informe de rendición de cuentas	
Presentación del informe de los 100 días	



as acciones en los 100 primeros días de administración son claves, ya que atienden a las principales problemáticas en áreas críticas de la administración municipal. Estas problemáticas devienen del análisis y la identificación del estado de situación de la administración durante el proceso de transición, de posesión e instalación.

Asimismo, las primeras acciones son fundamentalmente necesarias para continuar prestando a la población servicios básicos y para planificar respecto al futuro de la entidad. A continuación, se resaltan los siguientes aspectos:

> Planificación estratégica: partir de un diagnóstico completo y enmarcarse dentro de su Plan de Trabajo, así como de lo establecido en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT), en el Plan de Uso y Gestión del Suelo (PUGS), los planes maestros (de obras, agua potable, alcantarillado, etc) y los planes complementarios (patrimonio, tránsito, etc)

## **Acciones** prioritarias 100 primeros días

**Institucional:** revisión del estado del GAD por áreas. Si durante la etapa de transición, junto con el equipo técnico, se revisó la información clave (financiera, de auditoría, administrativa, de planificación, de obras y servicios y de carácter jurídico), ahora se debe analizar esta información con más detalle con la finalidad de que existan suficientes elementos de juicio para poder definir y priorizar las acciones que se van a tomar a corto plazo.

Competencias: en los casos de las competencias que han sido asumidas, es importante que la autoridad entrante haga su propio diagnóstico con la finalidad de determinar la cobertura, la calidad en la prestación del servicio, niveles de gestión, proyectos o planes específicos, etc, y plantee acciones puntuales



n buen punto de partida para conocer la situación de cómo se encuentra el cantón en diferentes ámbitos es la realización de un diagnóstico a nivel territorial. Para ello puede recurrir al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT), a la información recabada por su equipo de trabajo y al análisis de las problemáticas territoriales que se dieron anteriormente en el proceso de transición.

## Objetivo del diagnóstico



Saber cuáles son los problemas más importantes que tiene el cantón en sus diferentes ámbitos para ser priorizados y luego resueltos.

## Utilidad del diagnóstico



Ratificar o no lo establecido en la planificación estratégica territorial, en los planes maestros, en los planes plurianuales y planes operativos anuales. De no ser así, esta nueva identificación y priorización, serán insumos para la actualización de estos instrumentos de planificación y del Plan de Trabajo.

## Herramienta de consulta



El PDyOT es el instrumento de planificación estratégica territorial por excelencia. De acuerdo a lo estipulado en las normas y reglamentos vigentes en el Ecuador, su estructura es: diagnóstico, propuesta y modelo de gestión.

## Aspectos que se diagnostican

Se evalúa la situación del cantón en base de los siguientes componentes: biofísico; sociocultural; económico; asentamientos humanos; movilidad, energía y conectividad; político institucional y participación ciudadana. De estos componentes se derivarán las políticas públicas cantonales, las estrategias y acciones claves que se deben emprender.

Resultados del Diagnóstico territorial (uso del PDyOT)

- Insumos en función del cual se elaborará la Propuesta del PDyOT (estrategias, objetivos, metas y líneas de políticas y que incluye el Plan de gobierno del alcalde o alcaldesa-).
- Insumos para el modelo de gestión, el cual deberá posibilitar pasar del modelo territorial actual al modelo territorial deseado. Es decir, un modelo de gestión que permita intervenir en el territorio a través de la acción municipal en cuanto a sus competencias exclusivas y concurrentes, en coordinación con los ministerios rectores desconcentrados, los otros niveles de gobierno, la cooperación internacional y la sociedad civil.

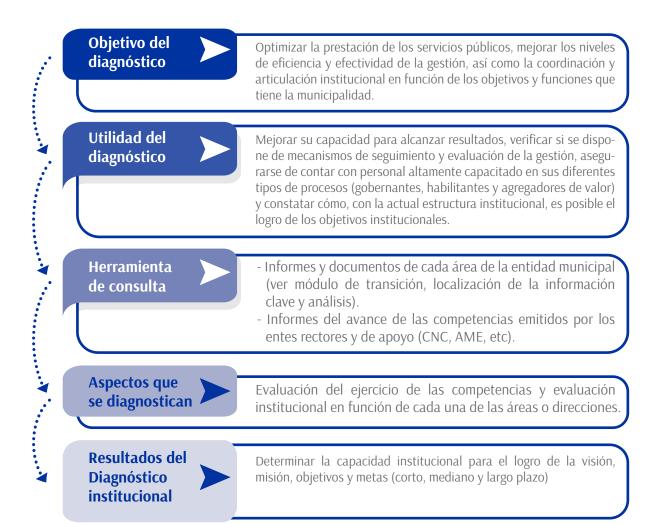


Aunque este ejercicio ya fue hecho por la nueva autoridad al momento de formular su Plan de Trabajo (dentro del proceso de inscripción de candidaturas), no está por demás de que, ahora ya posesionado como autoridad, profundice el análisis para determinar cuál va a ser el camino de acción más propicio.

## 2.2.2.4 Diagnóstico de la situación institucional y del ejercicio de competencias

I diagnóstico institucional, como se ha mencionado antes, debería realizarse en dos ámbitos: institucional y del ejercicio de las competencias.

A nivel de competencias la evaluación debería realizarse en función de cada una de aquellas que han sido asumidas por el GAD dentro del proceso de descentralización y transferencia, promovido y dirigido por el Consejo Nacional de Competencias. Del mismo modo, deberá determinarse con qué facultades se está ejerciendo cada competencia. Para ello, sugerimos se tome en cuenta el ANEXO No. 1 (H. 2.4. Matriz de Evaluación del Estado de Competencias de su municipio- versión en línea-).



A nivel de la administración institucional se debería evaluar cada una de las áreas clave de trabajo y realizar un proceso de priorización. De esta forma, se podrá identificar las primeras acciones dentro de los 100 días de gestión, así como identificar acciones encaminadas a la reformulación de los planes operativos.

2.2.2 Acciones para los primeros 100 días de gobierno

2.2.3.1 Ejercicio de competencias municipales

l Consejo Nacional de Competencias, en coordinación con la entidad asociativa de los GAD Municipales, la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), y los entes rectores de las políticas transferidas, son las entidades encargadas de velar por el funcionamiento del Sistema Nacional de Competencias, así como de fijar estrategias de descentralización y promoción de la transferencia de competencias a los distintos Gobiernos Autónomos Descentralizados. El fin de su gestión es hacer efectiva la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva del gobierno central a los GADs.

Para la identificación del avance de las competencias, estas instituciones realizan evaluaciones, monitoreos y diagnósticos del estado de situación de la competencia y de la asunción de las misma por los GADs. Generalmente, los diagnósticos son ejecutados a partir de instrumentos como encuestas e informes. Asimismo, para verificar el avance del estado de la competencia se utilizan criterios como: gestión de la competencia, calidad, cobertura, pertinencia y complementariedad, entre otros.

En términos generales, el CNC informa avances en la transferencia de competencias, especialmente, gracias a la ejecución de estrategias nacionales que incluyen programas y capacitaciones dirigidas a los funcionarios para el fortalecimiento institucional. Estos son realizados por la AME, los ministerios rectores y la academia.

## Recuerde lo siguiente...

Con la finalidad de conocer el estado y avance de la transferencia de competencias a cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados, se recomienda consultar los documentos técnicos e información que tiene el CNC en su sitio web (http://www.competencias.gob.ec/)



Las primeras acciones que se deben realizar en el marco del ejercicio de las competencias es evaluar, en un primer momento, cómo se encuentra el municipio en éste ámbito. Para lo cual, le recomendamos tomar en cuenta la herramienta 2.4. Matriz de Evaluación de Competencias (ANEXO No. 1. H.2.4. que se encuentra en línea en la página oficial de la AME:

https://ame.gob.ec/ec/2019/04/02/ame-recibe-casa-alcaldes-electos-2019-2/).

En esta matriz deberá, únicamente, identificar si la competencia en análisis ha sido asumida o no, tomando en cuenta el ejercicio de la competencia de acuerdo a cada facultad. El análisis del ejercicio de cada competencia debe hacerse tomando en cuenta las cinco facultades: rectoría, planificación, regulación, control y gestión.

Dentro de la facultad de **rectoría** debería identificar, con ayuda de su equipo, si existen ordenanzas o normativas que especifiquen o determinen orientaciones de política pública para la gestión de la competencia en particular. De ser favorable el resultado, se marcará en la casilla "Si". De lo contrario, si considera que el resultado es insuficiente o inexistente, se marcará la casilla "No".

En torno de la facultad de **planificación**, el aspecto a observar es: ¿las acciones o proyectos que se están ejecutando dentro de la competencia tienen articulación con políticas, objetivos y estrategias fijados en la planificación territorial e institucional?

En cuanto a la facultad de **regulación**, apunta a la capacidad del municipio para emitir normatividad en torno de esta ¿Hay entonces una normativa que regule el ejercicio de la competencia que va a evaluar?

En relación a la facultad de **control**, se enfoca principalmente en la aplicación de mecanismos de seguimiento y evaluación ¿Su municipio, en torno de esta competencia, tiene algún sistema de seguimiento y evaluación?

Finalmente, la facultad de **gestión**, se refiere a la capacidad de la municipalidad o de sus dependencias para ejecutar, proveer, prestar, administrar y financiar los servicios públicos. Una de las alternativas que podría optar para evaluar esta facultad es recurrir al análisis del POA y del POP. Solo ahí se observan si las acciones emprendidas de manera concreta en torno de esta competencia, han sido acertadas para determinar la posibilidad de emprender nuevas iniciativas.

Para formular, entonces, acciones concretas en cada una de las competencias que ejerce actualmente su municipio, se sugiere que, luego de esta evaluación, formule un plan de acción. En este plan se deberán plantear actividades concretas en cada una de las facultades de cada competencia, fijando, al igual que a nivel institucional, objetivos, metas e indicadores de medición.



tro de los aspectos prioritarios, una vez que se ha analizado la situación del municipio en cuanto al ejercicio de las competencias, es evaluar la situación institucional y del cantón. Esto implica identificar de manera clara las principales problemáticas y necesidades con la finalidad de priorizarlas y de plantear posibles soluciones para los primeros 100 días de gobierno. Como es obvio, la solución de las principales problemáticas de un municipio y de un cantón va a requerir de más tiempo, así como de acciones coordinadas y articuladas que pueden tomar no menos de 4 años. No obstante, el ejercicio de un diagnóstico institucional en un inicio permitirá:

- 1. Construir un Plan de Gobierno que contenga las estrategias y prioridades de la administración.
- 2. Definir las prioridades y las primeras acciones estratégicas en áreas clave, así como adelantar la reformulación del POA y del POP.
- 3. Determinar actores clave con quienes deberá fortalecer alianzas, generar consensos y trabajar para el logro de los compromisos, metas y objetivos institucionales.
- 4. Adelantar procesos de planificación y cumplir con los calendarios para el cumplimiento puntual de los compromisos municipales.

El objetivo de la priorización de problemas y necesidades en las áreas claves de la municipalidad de forma separada es que, a partir del análisis y estudio de las variables e indicadores a continuación proporcionados, le permitan a la autoridad determinar acciones y/o correctivos (si así lo amerita).

Para que, posteriormente, estas acciones sean incorporadas primero a nivel del Plan Operativo Anual de cada área y luego a nivel del Plan Operativo Anual institucional.

Para dar forma a la priorización por áreas o sectores, se recomienda considerar:



Parta de la información recopilada anteriormente en el proceso de transición, del análisis conjunto o unilateral realizado a las áreas estratégicas de la entidad (financiera, administrativa, de planificación, obras públicas, servicios y jurídica) y de cualquier otro conocimiento sobre necesidades del territorio y demandas del cantón.

¿Cómo hacerlo?

Realizar una reunión de trabajo participativa con representantes de las áreas críticas de la municipalidad para obtener opiniones, verter criterios y retroalimentaciones que resulten en la determinación de acciones y soluciones de los 100 días. Asimismo, reúna insumos útiles para la reformulación del POA y POP.



#### El Plan de Gobierno

Es un instrumento de acción política, social y económica que indica los objetivos de la administración a ser alcanzados en un determinado tiempo. El documento del plan de gobierno presenta las metas, políticas y estrategias institucionales, así como los métodos e instrumentos para su realización.

## ¿Qué debe contener el Plan de Gobierno?

- Debe tomar en cuenta el marco constitucional y legal vigente, así como debe articularse con los lineamientos de políticas públicas, planes de desarrollo y estrategias nacionales.
- Debe transversalizar principios y enfoques constituciones de intergeneracionalidad, igualdad de género e interculturalidad.
- Presentar la visión de la administración, el modelo de gestión y el ideario, es decir, los valores asumidos para la consecución de las propuestas en el plan.
- La identificación de problemáticas y necesidades del cantón.
- Los objetivos estratégicos institucionales que corresponden a las problemáticas y necesidades.
- La propuesta para el alcance de los objetivos y el establecimiento de acciones.

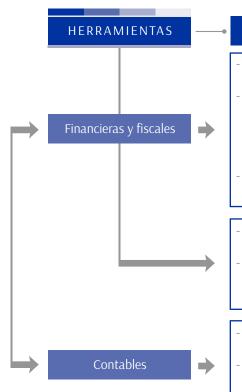
## 2.2.3.2.1 Gestión financiera y presupuestaria

## 2.2.3.2.1.1 Análisis de la situación financiera municipal

l análisis de la situación financiera municipal es crucial para identificar los recursos económicos disponibles con los que inicia su gestión y con los que dispondrá la continuidad del aprovisionamiento de servicios, pagará los compromisos adquiridos e iniciará los procesos de contratación. Igualmente, de presentarse el caso, se identificará la existencia de un déficit de recursos, el cual deberá subsanarse mediante una serie de medidas inmediatas.

Para el análisis de esta área, además de los documentos estudiados durante el proceso de transición (presupuesto municipal con corte de ejecución a la fecha, cédula presupuestaria y reporte de gastos de inversión), se recomienda las siguientes herramientas de consulta.





## ¿Qué hacer? y ¿Para qué?

- Revisar el **Plan plurianual de inversiones** para determinar los ajustes realizados.
- Revisar del Plan anual de inversiones, su ejecución al año en curso y la proyección para el siguiente año, para conocer los elementos de los programas previstos este y en el siguiente año; así como para determinar los elementos de los programas y definir ajustes.
- Conocer los niveles de endeudamientos a corto, mediano y largo plazo; y la relación con créditos desembolsados y trámites.
- Analizar los informes de saneamiento fiscal para determinar ajustes.
- Conocer la **base de contribuyentes** para determinar el tipo de gestión realizada para la recaudación de ingresos (verifique tasas, tarifas, etc.)
- Revisión de **informes y documentos contables** como estados y libros, pero sobre todo de:
- Cuentas bancarias soportar y conciliar la información con los extractos bancarios a la fecha de presentación de los libros contables.
- Revisar las **obligaciones laborales** para conocer el estado de las mismas, determinar inconvenientes y el cálculo de los pasivos por este rubro.
- Informe de **cuentas por pagar** para identificar acreedores y proveedores con saldos pendientes.
- Revisar los informes contables para conocer saldos pendientes de conciliación, valores pendientes de recaudo y pago, listado de acreedores y deudores.

## Recuerde lo siguiente:

Indicadores en la ley

Revisión de los límites de endeudamiento de los GADs (Consultar en: Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, artículo. 125)

- a) La relación porcentual calculada en cada año entre el saldo total de su deuda pública y sus ingresos totales anuales, sin incluir endeudamiento, no deberá ser superior al 200%.
- b) El monto total del servicio anual de la deuda, que incluirá la respectiva amortización e intereses, no deberá superar el 25% de los ingresos totales anuales, sin incluir endeudamiento.
- c) Las instituciones públicas y privadas no podrán conceder créditos a los GAD que sobrepasen estos límites, debiendo estos últimos someterse a un plan de fortalecimiento y sostenibilidad fiscal que será aprobado por el ente rector.

Los GADs pueden consultar los requisitos para el análisis de la capacidad de pago, límites de endeudamiento y programas en: www.finnanzas.gob.ec / Módulo: Servicios / Gobiernos Autónomos Descentralizados / Requisitos para capacidad de pago.



## Revisión de aspectos presupuestarios

El presupuesto es el instrumento a través del cual se determinan y proyectan las fuentes de recursos que permitirán financiar los gastos para un periodo anual, así como ejecutar acciones, planes, programas o proyectos de gobierno para alcanzar objetivos y metas. Es una previsión de ingresos, financiamiento, gastos y amortizaciones.



Deberá cumplir con la normativa legal en la Constitución y la ley como: elaborarse participativamente y ajustarse a los planes de desarrollo de cada circunscripción.

#### CONTENIDO

- Disposiciones normativas generales (Art.222 COOTAD): Esta sección debe presentar el Decreto o Acto Legislativo, misión, visión, funciones y objetivos de la institución, política institucional, organización administrativa y estructural, apertura de programas y subprogramas y disposiciones generales.
- Ingresos y gastos: Esta sección presenta los ingresos tributarios, no tributarios y empréstitos; de igual forma, los gastos corrientes, de producción, de inversión, de capital y de financiamiento. La información debe estar distribuida en programas, subprogramas, proyectos y actividades según las competencias y responsabilidades.

NOTA: El apartado de ingresos debe formarse mediante

## **APROBACIÓN**

La formulación y elaboración del presupuesto se realiza mediante un proceso que permite la participación de los ciudadanos. La fecha de inicio de ejecución del presupuesto es el 1 de enero de cada año y su liquidación se realiza el 31 de diciembre inhabilitando la adquisición de nuevos compromisos. Las obligaciones pendientes de pago estarán comprendidas en la formulación del nuevo presupuesto.



Cronograma para la elaboración del presupuesto			
Fecha límite	Instancia responsable	Momento clave del proceso de aprobación	
30 jul.	Responsable del área financiera	Estimación provisional de gastos	
15 ago.	Alcalde/alcaldesa + responsable del área financiera	Establecimiento de límite de gastos por dependencia y proyecto	
10 sept.	Todas las dependencias de la entidad municipal	Programación del presupuesto: POA por dependencia y detalle de ingresos y gastos	
30 sept.	Todas las dependencias de la entidad municipal	Programas, subprogramas y proyectos presentados a la unidad financiera	
20 oct.	Área de finanzas presenta a Alcalde/alcaldesa	Elaboran anteproyecto del presupuesto	
20 nov.	Comisión de presupuesto del Concejo	Emite informe sugiriendo cambios en el presupuesto	
10 dic.	Alcalde/alcaldesa + responsable del área financiera ejecuta cambios	El Concejo revisa y aprueba presupuesto en dos sesiones	
15 dic.	Alcalde/ alcaldesa	Emite veto al presupuesto aprobado	
20 dic.	Concejo Municipal/ Metropolitano	Se pronuncia sobre el veto (rechaza o ratifica el veto del Alcalde/ alcaldesa)	





# 2.2.3.2.1.2 Identificación de puntos críticos y primeras acciones en gestión financiera

a identificación de los puntos críticos en el área financiera, así como en las demás áreas estratégicas de la entidad municipal, inicia con el análisis anteriormente realizado. Este es un primer paso para profundizar en la situación actual de las finanzas y de la economía de la municipalidad, por lo que, junto con su equipo de trabajo y con el encargado de este departamento, deberá determinar las estrategias y primeras acciones.

A continuación, en base al examen de las siguientes variables e indicadores y de las problemáticas definidas a través de la examinación de las herramientas anteriores, formule acciones para los primeros 100 días. Luego, plantee acciones para la reformulación del Plan Operativo Anual (POA) y finalmente, del Plan Operativo Plurianual (POP).

Variable 1: Capacidad de potenciar y optimizar la recaudación municipal			
Indicador 1: Porcentaje (%) de ingresos propios relacionados con los ingresos totales.			
Causa del problema:			
Posibles soluciones:			
Primeros 100 días:			
POA (12 meses):			
POP (48 meses):			
Indicador 2: Porcentaje (%) de la cart	tera vencida que ha sido recuperada con respecto a la cartera total.		
Causa del problema:			
Posibles soluciones:			
Primeros 100 días:			
POA (12 meses):			
POP (48 meses):			
Variable	2: Capacidad de manejo de presupuesto		
Indicador 1: Porcentaje (%) de ejecución de la liquidación efectiva del presupuesto total proyectado.			
Causa del problema:			
Posibles soluciones:			
Primeros 100 días:			
POA (12 meses):			
POP (48 meses):			



Indicador 2: Porcentaje (%) de eficiencia de la ejecución de la inversión			
Causa del problema:			
Posibles soluciones:			
Primeros 100 días:			
POA (12 meses):			
POP (48 meses):			
Variable 3: Capacidad de manejo responsable de deuda			
Indicador 1: Relación de la deuda bar	ncaria amortizada con respecto al ingreso total de la municipalidad		
Causa del problema:			
Posibles soluciones:			
Primeros 100 días:			
POA (12 meses):			
POP (48 meses):			
Variable 4: Capacidad administrativa financiera			
Indicador 1: Se cuenta con información financiera oportuna y confiable			
Causa del problema:			
Posibles soluciones:			
Primeros 100 días:			
POA (12 meses):			
POP (48 meses):			

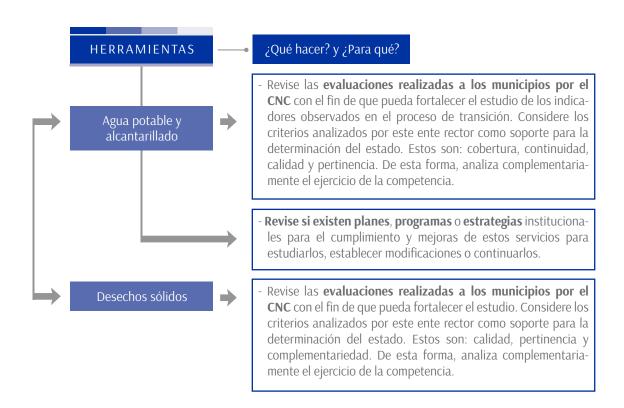
## Se recomienda, además, realizar las siguientes acciones:

- a) Registrar las firmas en el Banco Central del Ecuador para poder operar a través del Sistema de Pagos Interbancarios. El registro de firmas, tanto de la nueva autoridad como del director financiero y tesorero, habilita la adquisición de bienes, pagos para la prestación de servicios y obras, permite realizar los gastos administrativos y primeras inversiones.
- b) Elaborar un primer informe de la situación financiera. Este reflejará la situación con la que inicia la administración; determinante para la toma de decisiones administrativas y para el aprovisionamiento de servicios, así como para adelantar procesos en el calendario de actividades.
- c) Organizar el flujo de caja y disponer de recursos para atender las necesidades básicas poblacionales mediante el estudio de los saldos en las cuentas bancarias.



## 2.2.3.1.2.1 Análisis de la situación de los servicios municipales

I ser la garantía de los servicios elemental para la satisfacción poblacional y para el desarrollo de la municipalidad, la nueva autoridad bajo ningún motivo debe descuidar la obligación de garantizar su aprovisionamiento y abastecimiento. Por esto, desde que asume el mandato debe considerar acciones inmediatas y preparar acciones futuras. No obstante, antes de la toma de decisiones, es preciso que conozca a mayor profundidad el estado de los servicios públicos. Si bien este proceso es iniciado en el periodo de transición, a continuación, le informamos sobre las siguientes herramientas de consulta que pueden enriquecer el análisis para el ejercicio posterior de priorización y determinación de acciones.







## H.2.5. Tabla reconocimiento del manejo del Agua potable y alcantarillado

Número de planes aprobados por entes rectores (Ej. SENAGUA):

Articulación de actividades: (%)

Medidas tomadas: (% de implementación) Valoración de resultados: (apreciaciones)

H.2.6. Reconocimiento del manejo de Desechos sólidos		
Indicador de manejo de desechos sólidos	Unidad de análisis	
Producción Per Cápita – PPC:	En Kg o ton por habitante al día	
Cobertura Recolección: Eficiencia de camiones recolectores: Reclamos comunidad	(%) (%) costo de compra/efectividad: estado Cuántos al año y mes	
Costo Total Recolección por tonelada Costo Total Disposición Final por tonelada:	\$/ton \$/ton	
Retorno de Ingresos:	( porcentaje)	

# 2.2.3.1.2.2 Identificación de puntos críticos y primeras acciones en gestión de provisión de servicios

onocer el estado de situación de la provisión de servicios, la calidad de los mismos, la cobertura y las acciones realizadas para su garantía, es útil para que, a partir de las líneas base, se continúen brindando los servicios, evitando su corte o interrupción. A continuación, debe complementar el análisis con un estudio más riguroso del desempeño de las variables e indicadores en los servicios públicos. En este punto, debe determinar medidas a ser tomadas dentro de los primeros 100 días de gobierno; igualmente, debe dar paso a la reformulación a nivel de Plan Operativo Anual y Plan Operativo Plurianual.



	Variable 1: Cobertura de redes
Indicador 1: Porcentaje (%) de cobert	cura de agua para consumo humano en el área urbana del cantón
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Indicador 2: Porcentaje (%) de cobert	tura de agua para consumo humano en el área rural del cantón
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Indicador 3: Porcentaje (%) de cobert	tura de alcantarillado en el sector urbano
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Indicador 4: Porcentaje (%) de cober	tura de alcantarillado sector rural
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Va	riable 2: Calidad del agua potable
Indicador 1: Porcentaje (%) de agua p	para consumo humano que cumple con la Norma INEN 1108¹
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Variable 3: Conti	nuidad de provisión del servicio de agua potable
	de agua potable por red pública área urbana (horas/día)
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	



1	n	ĥ
ľ	v	۳
f		

Indicador 2: Continuidad del servicio	de agua potable por red pública área rural (horas/día)
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Va	riable 4: Calidad del alcantarillado
Indicador 1: Porcentaje (%) de cobert	tura del alcantarillado diferenciado (sanitario y pluvial) a nivel cantonal
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Indicador 2: Porcentaje (%) de cober	tura del alcantarillado no diferenciado (sanitario y pluvial) a nivel cantonal
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Indicador 3: Porcentaje (%) de aguas	residuales tratadas a nivel cantonal
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
	Variable 5: Desechos sólidos
Indicador 1: Porcentaje (%) de pobla	ción y hogares que cuentan con el servicio de recolección de desechos solidos
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Indicador 2: Porcentaje (%) de residu	os y/o desechos sólidos técnicamente manejados
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	

ía para alcaldes	
\ \ \	/

	١.
n	7

Indicador 3: Número de toneladas de	residuos y/o desechos sólidos recolectado por día a nivel cantonal
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Indicador 4: Tipo de disposición final	de desechos sólidos
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Variable 6: Co	stos actualizados de la prestación de servicios
Indicador 1: Se cuenta con estudios d por los servicios municipales prestado	le costos elaborados y/o actualizados para el cálculo de las tasas s.
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	

## Se recomienda realizar las siguientes acciones:

- a) A partir del ejercicio de análisis de las variables, identificar la prioridad social de los programas y servicios existentes.
- b) Evaluar aspectos relativos a las tasas de recaudación por servicios y de ser el caso, el estado de las relaciones con las empresas prestadoras de cada uno.
- c) De las líneas bases identificadas determinar las siguientes acciones en materia de reformas presupuestarias para el abastecimiento de los servicios y programas de prioridad social.

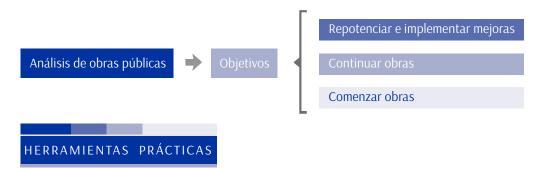


<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Esta norma establece los requisitos que debe cumplir el agua potable para ser considerada de consumo humano. Esta es aplicable para los sistemas de abastecimiento público y privado, así como para las redes de distribución (NTE INEN 1108:2014,1-2). Disponible en: <a href="http://www.pudeleco.com/files/a16057d.pdf">http://www.pudeleco.com/files/a16057d.pdf</a>

## 2.2.3.1.3 Gestión de obras públicas

## 2.2.3.1.3.1 Análisis de la situación de las obras públicas municipales

l análisis de la situación de obras públicas es importante para disponer el uso de recursos, efectuar el pago de obligaciones contraídas o continuar con la ejecución de obras prioritarias. Recuerde que las obras públicas atienden necesidades específicas que pueden: ser el equipamiento de servicios públicos, infraestructura, conectividad vial, etc. Por esto, además, de realizar una inspección a las obras y revisar los aspectos contractuales con el departamento jurídico, recomendamos el uso de la siguiente herramienta práctica de análisis.



H.2.6. Reconocimiento del estado de obras públicas				
Objeto de la	Nombre del	Estado de la obra	Valor	Observaciones
obra pública	contratista/ razón social	Finalizada En proceso	de la obra	

Nota: Realizar por el # de obras existentes o a evaluarse



uego de conocer el número y estado de las obras públicas, priorice las necesidades que tiene la municipalidad. Asimismo, para la formulación de acciones inmediatas, complemente el análisis anteriormente realizado con el siguiente ejercicio de valoración del desempeño de las variables e indicadores a continuación propuestos. Finalmente, escriba las acciones de corto plazo y aquellas encaminadas a la reformulación de los instrumentos de planificación operativa.

Variable 1	: Nivel de cumplimiento del Plan de Obras
Indicador 1: Porcentaje (%) de obras	ejecutadas/ obras planificadas o programadas
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Variable 2: Capacio	dad de diversificar y ampliar la inversión municipal
Indicador 1: Porcentaje (%) de sector	es apoyados con proyectos de inversión.
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Indicador 2: Porcentaje (%) de pobla	ción beneficiada con proyectos desarrollados por la municipalidad
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Indicador 3: Porcentaje (%) de proye	ctos realizados en conjunto con actores locales.
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	



Variable 3: Nivel de cumplimiento del Plan de Obras						
Indicador 1: Porcentaje (%) de obras ejecutadas/ obras planificadas o programadas						
Causa del problema:						
Posibles soluciones:						
Primeros 100 días:						
POA (12 meses):						
POP (48 meses):						

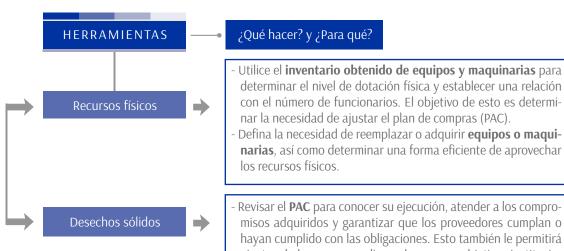
#### Se recomienda, además, realizar las siguientes acciones:

- a) Revisar los convenios ejecutados para la realización de obras públicas.
- b) Determinar medidas económicas para el mantenimiento, adecuación, reconstrucción o evaluación de la continuidad de alguna obra iniciada.
- c) Priorizar aquellas obras a hacerse en corto plazo y otras a incluir en la planificación futura de mediano plazo.
- d) Determinar la necesidad asumir obligaciones contraídas para evitar acciones legales por el incumplimiento o iniciar procesos legales (revisión en complemento con el área jurídica).
- e) Se recomienda hacerse cargo de aquellas obras como: vías, caminos, alcantarillado, espacios verdes, equipamiento de servicios, proyectos en ejecución, liquidados, suspendidos o reprogramados.
- f) Conocer la situación de endeudamiento y determinar medidas de pago de las obligaciones contraídas o determinar que se anule algún contrato. Para esto dará una revisión legal de los procesos iniciados.



### 2.2.3.1.4.1 Análisis de la situación institucional y administrativa

uego de obtener la información clave (distributivo de personal, plan anual de contrataciones e inventario de equipos) y analizarla en el proceso de transición, deberá completar el ejercicio con la evaluación de las herramientas propuestas a continuación. Recuerde que el objetivo de esta área es iniciar operaciones para el mantenimiento y garantía de servicios. Para este fin deberá designar, reasignar, trasladar y contratar el personal requerido según corresponda; abrir canales de información y comunicación interna, y entablar diálogos con las otras áreas estratégicas de la entidad, pero, sobre todo, de manera pronta, con el responsable del área financiera.



- Revisar el PAC para conocer su ejecución, atender a los compromisos adquiridos y garantizar que los proveedores cumplan o hayan cumplido con las obligaciones. Esto también le permitirá ajustar el plan para cumplir con los nuevos objetivos institucionales de desarrollo.
- Revisar la existencia o implementar un plan estratégico de información para conocer si existen procesos de manejo de la información y de telecomunicaciones, conocer el estado de las licencias informáticas, manejo de la página web, documentos publicitados, con el fin de fomentar un modelo de datos abiertos.
- Retomar el análisis del distributivo de personal para realizar restructuraciones en procesos administrativos que permitan optimizar recursos y promover la eficiencia.

Documento que contiene todas las adquisiciones o arrendamientos de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que se prevea contratar durante el ejercicio económico. Será publicado obligatoriamente en la página Web de la Entidad Contratante el 15 de enero de cada año e interoperará con el portal COMPRAS PÚBLICAS (Art.22 LOSCNP).



Para su elaboración se considera el presupuesto anual aprobado, tomando en cuenta el monto de adquisición establecido. Si los montos de adquisición en el presupuesto varían se reformula el PAC mediante resolución.

No se registran en el PAC sueldos, viáticos, o servicios básicos.

Aspectos sobre la contratación pública



Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Publica regula las siguientes fases: precontractual, ejecución del contrato y evaluación del mismo (Art. 14)



#### Procedimientos de contratación Régimen común



- · Catálogo electrónico
- Subasta inversa electónica



- · Licitación
- Cotización
- Menor cuantía
- Ínfima cuantía



- · Concurso público
- Lista corta
- Contratación directa



- Compra de bienes inmuebles
- Arrendamiento de bienes inmuebles
- Feria inclusiva
- Seguros

Procedimientos de contratación Régimen especial



- Adquisición de fármacos
- Asesoría y patrocinio jurídico
- Asesoría y patrocinio jurídico consultas puntuales y especificas
- Bienes y servicios únicos proveedor único
- Comunicación social contratación directa
- Comunicación social proceso de selección
- Contratación con empresas públicas internacionales
- Contratos entre entidades públicas o sus subsidiarias
- Obras artísticas, científicas y literarias
- Repuestos o accesorios
- Sectores estratégicos
- Transporte correo interno o internacional
- Contratos de instituciones financieras y de seguros del Estado
- Empresas publicas mercantiles y sus subsidiarias
- Contratación de seguros

Montos de contratación



Procedimiento Montos de contratación Bienes y servicios normalizados

- Catálogo Electrónico: Sin Límite
- Ínfima Cuantía: Menor o igual al 0.0000 002 del PIE
- Subasta Inversa: Mayor al 0.0000002 del PIE
- Menor Cuantía: Menor o igual al 0.000002 del PIE
- Cotización: Entre 0.000002 y 0.000015 del PIE
- Licitación: Mayor o igual al 0.000015 del PIE

#### Bienes y servicios no normalizados

- Menor Cuantía: Menor o igual al 0.000002 del PIE
- Cotización: Entre 0.000002 y 0.000015 del PIE
- Licitación: Mayor o igual al 0.000015 del PIE

#### Ohras

- Menor Cuantía: Menor o igual al 0.000007 del PIE
- Cotización: Entre 0.000007 y 0.00003 del PIE
- Licitación: Mayor o igual al 0.00003 del PIE
- Contratación integral por precio fijo: Mayor al 0.001 del PIE

#### Consultoría

- Contratación Directa: Menor o igual al 0.000002 del PIE
- Lista Corta: Entre 0.000002 y 0.000015 del PIE
- Concurso Público: Mayor o igual al 0.000015 del PIE

Vea los Montos de Contracción para el 2019 en:

https://portal.compraspublicas.gob.ec

Guía para alcaldesas y alcaldes



Contratación pública

Conozca aspectos especificos de la contratación

H.2.8. Estado de la Contratación Pública									
Modalidad de contratación	Fechas (entre el día, mes y el día mes)	Objeto contractual	Contratos en proceso (#)	Contratos ejecutados (#)	Valor del contrato (\$)				

Contrataciones

H.2.9. Adquisición de bienes y servicios									
Entidad		Período							
Número	Descripción del bien	# de bienes y servicios	Unidad de medida	Valor unitario	Valor total	Modalidad de adquisición realizado	Rubro presupuestal	Periodo de adquisición	

## Manejo del inventario de bienes

## HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

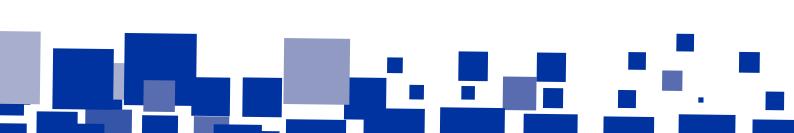
Inventario de bienes

Conozca los bienes muebles e inmuebles por cada dependencia y determine su estado

H.2.10. Inv	H.2.10. Inventario de bienes muebles										
Responsable	Responsable										
Área o dependencia	Número de identificación	Fecha de adquisición	Valor de compra (\$)	E	Estado del bier	ı	Mante	nimiento		Seguro	
·	del bien	·			Almacenado	De baja	Al día	Mora	Vigente	Vencido	Tipo de seguro

H.2.11. Inv	H.2.11. Inventario de bienes inmuebles											
Responsable												
Área o dependencia	Descripción	Ubicación	Extensión	Uso	Va	lor	Esta	ado	Situación jurídica		Seguro	
·					Comercial	Catastro	Bueno	Malo		Vigente	Vencido	Tipo de seguro

Nota: Por el # de bienes muebles e inmuebles



# 2.2.3.1.4.2 Identificación de puntos críticos y primeras acciones en el área administrativa e institucional

as acciones administrativas están encaminadas a la gerencia y dirección de la entidad, por lo que permitirán el cumplimiento de los compromisos, actividades y competencias municipales. Una vez utilizadas las herramientas teóricas y prácticas de análisis del área administrativa e institucional, debe realizar un ejercicio de priorización de acciones. Tome en cuenta que el resultado de la evaluación realizada y del estudio de las siguientes variables e indicadores, le permitirán determinar acciones para los primeros 100 días y establecer lineamientos para el POA y el POP.

Variable 1: Capacidad	d de interactuar con clientes y beneficiarios municipales
Indicador 1: Existe y funciona un m demandas de la población	ecanismo institucional de registro, seguimiento y resolución de quejas y
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Varia	ble 2: Nivel de desarrollo organizacional
	plimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC)
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Variable 3: Cap	acidad de implementar la transparencia municipal
Indicador 1: Porcentaje (%) de la po	oblación que accede a información relevante de la gestión municipal.
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Variable 4: Capacio	dad de promover la participación y concertación local
Indicador 1: Porcentaje (%) de meca	nismos de participación que se aplican para promover la participación ciudadana
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	

Variable 5: Maquinaria y equipo						
Indicador 1: Porcentaje (%) de maquinaria y equipo en funcionamiento/ maquinaria y equipo existente						
Causa del problema:						
Posibles soluciones:						
Primeros 100 días:						
POA (12 meses):						
POP (48 meses):						

#### Se recomienda realizar las siguientes acciones:

- a) Establecer un calendario de reuniones con las áreas estratégicas de la entidad. De cada reunión se determinarán nuevas acciones administrativas encaminadas a determinar el modelo de gestión, programando reuniones. Además, se recopilará insumos para la elaboración de los instrumentos de planificación y para la reforma del POA institucional.
- b) Modificar el Plan Anual de Contrataciones e ingresar al portal de compras públicas para habilitar la contratación de obras o servicios que desee hacer en la administración pública.
- c) Actualizar, modificar o elaborar los instrumentos de desarrollo.
- d) Determinar insumos que sirvan para la actualización del PDyOT, y que incluyan aquellos del Plan de Gobierno, a partir de la identificación de prioridades y líneas base.



### 2.2.3.1.5 Gestión de la planificación cantonal e institucional

#### 2.2.3.1.5.1 Análisis de la situación de la planificación territorial e institucional

l análisis de la situación de la planificación institucional y territorial comprende el estudio de los objetivos, políticas y metas de corto, mediano y largo plazo existentes en los planes estratégicos y plurianuales institucionales. Este análisis parte en el proceso de transición con la evaluación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, Plan Operativo Anual y del Plan Estratégico Institucional. Asimismo, para su profundización debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

#### Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

Son las directrices principales de los GAD que guían las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio. Presenta una visión de largo plazo, responde a las necesidades territoriales e institucionales y al ejercicio de las competencias con forme la Constitución y la ley.



Lograr un desarrollo armónico, sustentable y sostenible mediante la utilización de los recursos naturales, la organización del espacio, infraestructura y actividades conforme a su impacto físico, ambiental y social para mejorar la calidad de vida de sus habitantes y alcanzar el buen vivir.



Estudios parciales para la conservación y ordenamiento de ciudades o zonas de ciudad de gran valor artístico e histórico, protección del paisaje urbano, protección ambiental y agrícola, económica, ejes viales y finalmente, estudio y evaluación de riesgos de desastres.



Su actualización se realiza obligatoriamente al inicio de gestión. Se ejecuta mediante ordenanzas y entrará en vigencia una vez publicado; podrá ser actualizado periódicamente.



Los PDyOT son referentes obligatorios para la elaboración de planes operativos anuales, programas, proyectos, instrumentos presupuestarios y demás herramientas de gestión de cada gobierno autónomo descentralizado.



Se debe informar sobre los avances y logros del PDyOT de manera semestral a la Secretaría Técnica del Sistema Nacional. Esta a su vez, dispone de instructivos para el seguimiento y evaluación en: http://www.planificacion.gob.ec/metodologias/



#### HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

H.2.12. Diagnóstico de Programas, estudios y proyectos									
Nombre	Descripción	Estado  Ejecutado En proceso		Valor asignado \$	Vigencia				

Nota: Por el # de programas, proyectos, estudios.

# 2.2.3.1.5.2 Identificación de puntos críticos y primeras acciones en el área de planificación

ara determinar cualquier acción en materia de planificación se debe partir del conocimiento del estado de los instrumentos de planificación institucional y territorial, así como de identificar las prioridades en planificación. Para esto se deben retomar los resultados del análisis anteriormente realizado y tomar en cuenta que las siguientes acciones a realizarse se deben articular con el Plan Nacional (sobre cuya base se elaboran los planes operativos a través de la correspondiente programación anual) y con los nuevos objetivos estratégicos institucionales.

Variable 1: Nivel de aplicación de la planificación territorial e institucional							
Indicador 1: Nivel de cumplimiento de metas del PDyOT							
Causa del problema:							
Posibles soluciones:							
Primeros 100 días:							
POA (12 meses):							
POP (48 meses):							
Indicador 2: Nivel de cumplimiento de	e metas de los Planes Directores (Plan Maestro de Agua Potable, etc)						
Causa del problema:							
Posibles soluciones:							
Primeros 100 días:							
POA (12 meses):							
POP (48 meses):							



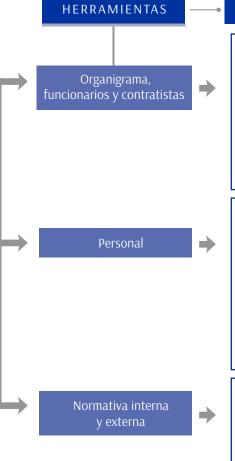
Indicador 3: Nivel de cumplimiento de metas del POP (Plan Operativo Plurianual)						
Causa del problema:						
Posibles soluciones:						
Primeros 100 días:						
POA (12 meses):						
POP (48 meses):						
Indicador 4: Nivel de cumplimiento de	e metas del POA (Plan Operativo Anual)					
Causa del problema:						
Posibles soluciones:						
Primeros 100 días:						
POA (12 meses):						
POP (48 meses):						
Indicador 5: Nivel de cumplimiento de	e metas del Plan Estratégico Institucional del GAD Municipal					
Causa del problema:						
Posibles soluciones:						
Primeros 100 días:						
POA (12 meses):						
POP (48 meses):						

## Se recomienda realizar las siguientes acciones:

- a) Manejar agendas de trabajo y de encuentros con los directivos de las áreas estratégicas de la institución con el fin de obtener insumos para la elaboración de los instrumentos de planificación institucional.
- b) Establecer lineamientos y mecanismos para iniciar los procesos de elaboración y/o actualización de los instrumentos de planificación, junto con los calendarios.
- c) Establecer mecanismos de participación ciudadana para la elaboración del plan de desarrollo conforme lo indica la normativa.
- d) Definir mecanismos de seguimiento y evaluación a las metas y estrategias de los instrumentos de planificación institucional y cantonal.

a gestión del talento humano es una de las mayores herramientas para el manejo y la

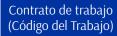




¿Qué hacer? y ¿Para qué?

- Revisar la estructura institucional para conocer detalles como: el tamaño de la entidad y de cada dependencia con el fin de determinar la estructura adecuada y/o readecuarla.
- Conocer la situación de los funcionarios para evaluar los perfiles, conocer la experiencia y la magnitud de gastos del personal, conforme al reglamento orgánico-funcional.
- Revisar la documentación de contratos para determinar la situación actual de vinculación y asumir las obligaciones laborales.
- Complementar el análisis realizado en el departamento administrativo del distributivo de personal para determinar el tipo de personal actual y decidir su remoción, contratación, etc, así como analizar la posibilidad de eliminar funciones repetitivas y optimizar recursos.
- Estudiar el tipo de personal con el fin de clasificar al personal por tipo de contrato y determinar los costos globales de personal.
- Analizar el distributivo con el fin de incluir nuevo personal (de ser el caso) o reestructurar el personal según los nuevos procesos administrativos.
- Analizar la gestión de talento humano, tomando en cuenta el estatuto orgánico de procesos, el sistema integrado del manejo del talento humano y a la normativa complementaria de la Unidad de Talento Humano.
- Remitirse a la normativa en materia para evitar incurrir en algún tipo de responsabilidad que genere sanciones. Conozca estos documentos:
  - Norma Técnica para el diseño de Estatutos o Reglamentos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, Resolución SENRES-PROC-2006-000046 del 30 de marzo de 2006.
  - 2. Norma Técnica para Planificación del Talento Humano publicada en el Registro Oficial No. 187 del 13-01-2006.
  - Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos publicada en el Registro Oficial No. 103 del 14 de septiembre de 2005
  - 4. Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, publicada en el Registro Oficial No. 702, de 14 de mayo de 2012.
  - 5. Capitulo IV, de la Formación y Capacitación de la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP y la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, publicada en el Registro Oficial No. 865 del 08 de enero del 2013.







- Expreso o tácito, y escrito o verbal
- A sueldo, a jornal, en participación y mixto
  Indefinido, de temporada, eventual y ocasional
- · Obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo
- · Individual, de grupo o por equipo

#### Tipos de contratos

Contrato y marco normativo	Naturaleza	Duración	Formas de terminación	Aplicación
Obra cierta (Art. 16) Servicios u obras por giro de negocio (Art. 16. 1)	Atiende necesidades de una obra o tarea determinada. Cumplir requerimientos particulares del art. 16.1 y el 185	Lo que dure la ejecución de la obra.	Finalización de la obra	Reparaciones eléctricas, muebles, obras públicas, etc.
Eventuales:	Satisfacen exigencias circunstanciales del empleador.	Lo que dure el periodo de remplazo (no más de 180 días continuos).	Cumplimiento del plazo /visto bueno.	Reemplazos o contratación para eventos que requieran ayuda extra.
Ocasionales:	Atienden necesidades emergentes o extraordinarias.	No mayor a 30 días.	Cumplimiento del plazo o visto bueno.	Eventos fortuitos o reparación.
Temporales: (Art. 17)	Tienen naturaleza cíclica.	Tres meses aproximadamente.	Término de la temporada, contrato o visto bueno.	Actividades de naturaleza cíclica que puedan surgir en el municipio.
A prueba (Art. 15)	Cuando se celebre por primera vez un contrato indefinido. Es previo a la contratación indefinida	90 días	No cumplimiento del periodo de prueba. Causales para su remoción.	Actividades habituales, previo a la decisión final de dejar a la persona en el cargo.
Indeterminado (Art. 14)	Desarrollo de una actividad definida y habitual apegada a las necesidades de la entidad	Indefinido	Causales de despido escritas en el Código de Trabajo	Actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales









#### HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

#### H.2.13. Composición del personal



Conozca la composición del personal y sus costos, segú cada dependencia

Dependencia /órgano/sector	Niveles de ocupación							Tipo de cargo							
	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Administrativo	Apoyo	Otro	Total		Libre nombramiento		Vacantes	Otro	Total	Valor de la nomina
Financiero															
Recursos humanos															
Planificación															
Servicios															
Total de personal															

#### H.2.14. Detalle del personal



Conozca la composición detalla del personal y sus costos, según cada dependencia

Dependencia	Nombre del funcionario	Nivel de ocupación	Tipo de contrato	Profesionalización	Antigüedad	Salario		
Financiero								
Administativo							Total empleados	Valor nómina
							Total empleados	Valor nómina
Total personal							\$	\$

Nota: Completar las matrices conforme al número de dependencias de la entidad

## 2.2.3.1.6.2 Identificación de puntos críticos y primeras acciones en el área de recursos humanos

na vez que realizó el análisis y conoce la estructura orgánico funcional de la institución, la normativa y el tipo de organización del personal con el que cuenta, complete el proceso con la priorización y la definición de acciones a partir del estudio de las variables e indicadores propuestos. Finalmente, determine medidas para los 100 días y establezca lineamientos para el POA y el POP.

Variable 1:	Estructura del personal de la municipalidad
Indicador 1: Porcentaje (%) de persor	nal administrativo/ total de personal
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Indicador 2: Porcentaje (%) de perso	nal técnico y agregador de valor / total de personal
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Va	riable 2: Composición del personal
Indicador 1: Número de funcionarios	con nombramiento / Número total de funcionarios en nómina
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Indicador 2: Número de funcionarios	con contrato de servicios ocasionales / Número total de funcionarios en nómina
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	



#### Se recomienda realizar las siguientes acciones:

- a) Realizar la distribución, ratificación o destitución de cargos o de personal, de acuerdo al sistema integral de gestión del talento humano, asesorándose legalmente en los procesos de contratación.
- b) Hacer una propuesta de selección del personal directivo.

2.2.3.1.7 Gestión jurídica

## 2.2.3.1.7.1 Análisis de la situación jurídica del municipio

l análisis de situación del área jurídica de la entidad es importante para evitar incurrir en responsabilidades legales, conocer la situación de los procesos a favor y en contra, las condiciones y montos. Para la evaluación de esta área, además de estudiar el informe de gestión del área jurídica, evalúe el comportamiento de las variables e indicadores a continuación presentados. Asimismo, para obtener información más detallada, se presenta una herramienta de utilidad práctica.

#### HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

Listado de procesos de la institución



Determine los procesos a favor y en contra, el estado de los procesos, condiciones, responsables y montos.

H.2.15. I	H.2.15. Detalle de los proceso legales institucionales												
	Entidad: Representante legal: Período informado:												
Número	Identificación de proces		de proceso	Clase de proceso	Estado del proceso	Monto/valor	Criterio jurídico	Condi pro	Condición del proceso		Fallo	Valor fallo	Duración
	Proceso	Fecha	Fecha terminación					A favor	En contra				



lantee las primeras acciones en el área jurídica, una vez priorizadas la problemáticas y necesidades de esta área. Las acciones deberán encaminarse a proceder juicios, retomar procesos legales, o simplemente actuar y evitar la omisión de acciones. Para la determinación y formulación de las acciones para los primeros días, el POA y el POP se recomienda que realice un examen de lo siguiente:

Vari	able 1: Estado de acciones jurídicas
Indicador 1: Número de juicios ganad	os / Total de juicios iniciados por el Municipio en el último año
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Indicador 2: Número de juicios perdio	los / Total de juicios iniciados por el Municipio en el último año
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	
Va	riable 2: Procedimientos coactivos
Indicador 1: Procedimientos coactivos	terminados/ procedimientos coactivos iniciados
Causa del problema:	
Posibles soluciones:	
Primeros 100 días:	
POA (12 meses):	
POP (48 meses):	

## Se recomienda realizar las siguientes acciones:

- a) Conocer los aspectos básicos y fundamentales de la normativa legal que regulan el funcionamiento de los GADs.
- b) Revisar las ordenanzas y demás normativa interna existente en la entidad.



## 2.2.4.1 Reformulación del Plan Operativo Anual (POA) del municipio

na vez que la autoridad local, conjuntamente con su equipo de trabajo, realizó el análisis y la determinación de prioridades por áreas o sectores para los primeros 100 días de gestión y reformuló (en el caso de que así lo amerite) los planes operativos de cada área, se recomienda pasar a la fase de reformulaciones al Plan Operativo Anual del Municipio.

El Plan Operativo Anual es una herramienta de gestión y planificación institucional que tiene el propósito de orientar la ejecución de programas, proyectos, acciones y soluciones inmediatas por sectores y/o dependencias. El POA **ordena los recursos humanos**, **físicos** y **financieros** para producir resultados conforme a las prioridades institucionales en un periodo establecido (**un año**). El documento del POA incluye los objetivos institucionales, las metas y las soluciones, así como aspectos presupuestarios (como la asignación de recursos financieros y la programación presupuestaria); y supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

El POA permite también dar un ordenamiento lógico a las acciones y la optimización de los recursos en función de la planificación para el desarrollo y objetivos institucionales. Todo esto en articulación con la planificación y objetivos de desarrollo nacionales. Asimismo, la planificación operativa permite reajustar los objetivos, metas, programas y acciones de acuerdo a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año y a los cambios no previstos.

EL COOTAD (artículos 233 y 234) indica que todas las dependencias de la entidad municipal deben elaborar el plan operativo anual hasta antes del 10 de septiembre de cada año. El plan deberá contener una descripción de la importancia de la necesidad pública que satisface cada uno de sus objetivos y metas. De igual forma, debe presentar los recursos necesarios para su cumplimiento. El POA deberá formularse en función del plan de desarrollo y de ordenamiento territorial y aprobarse con la consideración de las autoridades municipales y de las comunidades, de haberse realizado mediante un proceso participativo.

#### Contenido del POA

- Prioridades y resultados obtenidos de los diagnósticos participativos.
- Definición de metas, políticas, estrategias institucionales, por sectores y dependencias.



- Proyectos de inversión en relación a las prioridades o a los resultados de los talleres participativos.
- · Viabilidad técnica, financiera y operativa de los proyectos de inversión.
- Identificación de actividades, beneficiarios de los proyectos, responsables, recursos y fuentes de financiamiento necesarios.
- Indicadores de cumplimiento que permitan observar el avance y establecer ajustes de ser necesario.
- · Identificar convenios para la realización de las actividades estratégicas.
- Presentar un cronograma o plazos para el alcance de las metas.

#### Recuerde lo siguiente:

#### Lineamientos para el POA

El POA debe ser elaborado de acuerdo al instructivo metodológico presentado por SENPLADES y a las Directrices Presupuestarias definidas por el Ministerio de Finanzas. El documento del POA, una vez aprobado por la autoridad institucional de la entidad, constituirá un insumo para la proforma presupuestaria.

La elaboración del Plan Operativo Anual (POA), así como su actualización, por lo general, debe pasar por los siguientes pasos:

**Paso 1:** Corresponde al desarrollo de la primera parte del documento, la misma que contiene la siguiente información que deberá ser detallada de manera específica y clara.

- **Código institucional:** En este apartado deberá incluir el número o código que proviene del "Catálogo de Sectores, Instituciones y Unidades Ejecutoras del Sector Público", elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas.
- **Información institucional:** En este apartado se definirá el rol que cumple la institución en conformidad con el mandato legal. Asimismo, se detalla su función primordial y sus competencias de acuerdo a la ley. Finalmente, se escribe el tipo de norma y el número del Registro Oficial (ley, decreto, acuerdo, resolución, etc).
- **Misión:** Se define el objetivo de gestión que tiene el municipio, el cual debe tener coherencia y relación con los fines municipales que, por lo general, se encuentran en los planes estratégicos institucionales.
- **Visión:** Se describe el conjunto de ideas que determinan el rumbo y marco de acción de la institución. Esta visión debe derivarse de los objetivos estratégicos institucionales y es la misma indicada en el Plan Estratégico.



**Paso 2:** Corresponde al segundo apartado del documento y establece una relación entre la planificación nacional y la institucional.

**Objetivos del PNTV:** Se debe indicar, en este apartado, cuál o cuáles de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo se toman en cuenta a nivel cantonal para su desarrollo, así como se indican las metas que se espera cumplir a nivel del Plan Operativo Anual (POA).

**Paso 3:** Corresponde a la información del tercer apartado, en el cual deberá expresar las estrategias de acción institucional y requerimientos. Se deberá especificar la siguiente información:

- **Objetivo estratégico institucional:** Se deberá incluir la identificación de las problemáticas y necesidades más importantes del cantón, así como también la propuesta para solucionarlos y que son parte de la estrategia que va a aplicar la nueva administración. El objetivo estratégico debe ser definido tomando en cuenta el mandato legal y los propósitos a lo largo del periodo de gobierno; igualmente, tomando en cuenta la priorización de problemas y los instrumentos de planificación institucional (PDyOT).
- **Indicadores de gestión:** Se debe formular instrumentos de medición para verificar el avance de los objetivos estratégicos. Estos deben ser específicos y relevantes, así como especificar la unidad de análisis y la medición (porcentajes, tasas, número, promedio, etc).
- **Metas de gestión:** Se debe especificar, a manera de compromiso institucional, las metas que se esperan alcanzar de acuerdo a cada objetivo estratégico planteado. Por lo general, las metas tienen una expresión cuantitativa.
- **Tiempo previsto y programación:** Se debe señalar el periodo de tiempo requerido para el logro de las metas dentro de un plazo no mayor de 12 meses. La programación referirá al cumplimiento porcentual que se logre de manera cuatrimestral.
- **Presupuesto del objetivo estratégico institucional:** Dentro del POA debe existir un apartado que haga referencia al presupuesto que se ha fijado para el cumplimiento de cada objetivo y, de manera más concreta, para cada proyecto o iniciativa incluida. Para su definición debe tomarse en cuenta los techos presupuestarios establecidos por el Ministerio de Finanzas.
- **Responsable del objetivo:** Se define el responsable y la unidad administrativa que está a cargo de cada acción específica indicada en el POA.
- Planes, programas y proyectos: Aunque son importantes cada uno de los apartados anteriores, esta es la parte clave de todo Plan Operativo Anual (POA). Es en base de la realización o no de los planes, programas o proyectos como podemos evaluar la ejecución de un POA.



#### Recuerde lo siguiente:

Definición de planes, programas, proyectos y actividades

- Planes: Son las grandes orientaciones o caminos a seguir para el logro de los objetivos de la entidad
- Programas: Es un conjunto de iniciativas organizadas y estructuradas dentro de una misma lógica secuencial, afinidad y complementariedad, agrupados para alcanzar un objetivo común. Un programa puede estar estructurado por varios proyectos.
- Proyectos: Es un conjunto ordenado de acciones que con su operación permiten resolver problemas específicos de la comunidad y que implican la asignación racional de recursos.
- Actividades: Son las tareas que responden a cada una de las metas propuestas, ordenadas en forma lógica y secuencial, con el propósito de conseguir los resultados esperados.

(SENPLADES.2011. Instructivo metodológico para la formulación de planes operativos anuales (POA) institucionales.)

La información concerniente a las partes del POA puede ser organizada en una matriz. Para lo cual, se realiza una ejemplificación de este proceso a continuación.

La información de esta matriz ha sido elaborada mediante la examinación de documentos similares utilizados por algunas instituciones municipales.

En el ejemplo que se presenta a continuación se desarrolla lo concerniente al área administrativa.



## HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

H.2.16. Plan operativo	anual										
Gobierno autónomo (	descentralizad	do munici	pal del cantó	ัก							
Código		788-00	00								
Mandato legal/ Naturaleza jurídica	Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización. Articulo 54 Reforma u ordenanza de actualización PDyOT: 20-15-2019 Función: Promover el desarrollo sostenible y asegurar la provisión y garantía de los servicios, mediante la promulgación de políticas, proyectos, programas y planes en el marco de las competencias.										
Misión		Ser un modelo de gestión institucional que planifica y consolida las capacidades para la prestación de servicios públicos, velando por el desarrollo territorial y ambiental y fortaleciendo la equidad, inclusión y participación ciudadana.									
Visión		Ser un modelo de gestión institucional que planifica y consolida las capacidades para la prestación de servicios públicos, velando por el desarrollo territorial y ambiental y fortaleciendo la equidad, inclusión y participación ciudadana.									
			0	bjetivos del PNT	V						
Objetivos del PNTV		Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas Objetivo 2: Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generacione Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía								dentidades s generaciones nómico	
Objetivos estratégicos institucionales	1. Innovar la administración mediante la adopción de procedimientos de trabajo que permitan alcanzar la eficacia y eficiencia del gobierno municipal 2. Incrementar la cobertura y calidad de los servicios públicos 3. Mejorar la infraestructura y el manejo de los espacios físicos para la promoción de las cadenas alimentarias 4. Incentivar la participación ciudadana para el desarrollo democrático, inclusivo y en equidad 5. Promover el turismo como fuente productiva, en respecto y conservación del hábitat y										
		5. Pr	omover el tui	rismo como fuer	nte produ	ıctiva	, en r	espec	cto y	conservación	del hábitat y
Área		5. Pr	omover el tui osistema.		•		, en re	espec	cto y	conservación	del hábitat y
Área  Programas, planes, proyectos y actividades claves	Objetivo estra institucio	5. Pri ec atégico	omover el tui osistema.		ninistrativ	va P y/	Progra trime	macić estral nograi	on ma	Presupuesto	ı
Programas, planes, proyectos y actividades	institucio	5. Pri ec atégico mal	omover el tur osistema. Indicador de gestión	Adn Meta de gestión	ninistrativ Tiempo	va P	rogra trime o cror	macić estral	on	Presupuesto	Responsable o dependencia
Programas, planes, proyectos y actividades claves	institucio	5. Pri eccategico anal adminis-diante la proceditrabajo nitan eficacia cia del	omover el tui osistema. Indicador de	Adn	ninistrativ	va P y/	Progra trime	macić estral nograi	on ma		Responsable o
Programas, planes, proyectos y actividades claves  Adquisición de materiales y herramientas actuales de trabajo y tecnologías de	Innovar la a tración med adopción de mientos de que pern alcanzar la y eficienc	5. Pri eccategico anal adminis-diante la proceditrabajo nitan eficacia cia del	omover el turosistema.  Indicador de gestión  % de tecnologías IT adquiridas y equipos informativos  Número de capacitaciones al personal	Adn Meta de gestión  % de equipos instalados y software	ninistrativ Tiempo  6 meses	y/a y// i 50 %	trime of coror ii 50 %	macić estral nogral iii	iv 25 %	Presupuesto 70.000 40.000	Responsable o dependencia  Ing. Torres / Sistemas  Lic. Hidalgo / Recursos humanos
Programas, planes, proyectos y actividades claves  Adquisición de materiales y herramientas actuales de trabajo y tecnologías de facilitación de procesos  Adquisición de capital humano multidisciplinario que contribuyan a la gestión y planificación institucional	Innovar la a tración med adopción de mientos de que pern alcanzar la y eficienc	5. Pri eccategico anal adminis-diante la proceditrabajo nitan eficacia cia del	omover el turosistema.  Indicador de gestión  % de tecnologías IT adquiridas y equipos informativos  Número de capacitaciones al	Adn Meta de gestión % de equipos instalados y software	ninistrativ Tiempo  6 meses	y/a	Progra trime 'o cror ii 50 %	mació estral nogra iii	iv 25	Presupuesto 70.000 40.000	Responsable o dependencia  Ing. Torres / Sistemas  Lic. Hidalgo / Recursos
Programas, planes, proyectos y actividades claves  Adquisición de materiales y herramientas actuales de trabajo y tecnologías de facilitación de procesos  Adquisición de capital humano multidisciplinario que contribuyan a la gestión y planifica-	Innovar la a tración med adopción de mientos de que pern alcanzar la y eficienc gobierno mi	5. Pri ec atégico anal adminis- diante la procedi- trabajo nitan eficacia cia del unicipal	omover el turosistema.  Indicador de gestión  % de tecnologías IT adquiridas y equipos informativos  Número de capacitaciones al personal  % de personal agregador de valor	Adn Meta de gestión  % de equipos instalados y software  1 al mes  35% de personal	ninistrativ Tiempo  6 meses  12 meses	y/a y// i 50 % 25 %	Progra trime (o cror ii 50 %	macióestral iiii  25 %	25 %	Presupuesto 70.000 40.000 15.000 \$ 125000	Responsable o dependencia  Ing. Torres / Sistemas  Lic. Hidalgo / Recursos humanos  Lic. Hidalgo / Recursos humanos

Nota: Realizar conforme el número de dependencia o ejes de trabajo que plantee la institución.

Guarda relación también con el Plan Operativo Anual en cuanto los objetivos, indicadores y metas de este, deben corresponderse con los del plan operativo plurianual.

De este modo, el objetivo es crear líneas de acción amplias, indicar el comportamiento de los programas y de la política pública. Igualmente, permite reducir la incertidumbre sobre el futuro de las asignaciones presupuestarias.

El plan operativo plurianual presenta como insumos los proyectos del plan estratégico institucional, los proyectos del PDyOT y los últimos presupuestos de los últimos años de la entidad municipal.

#### Contenido del Plan Operativo Plurianual

El contenido que debería tener un Plan Operativo Plurianual es el siguiente:

- Ejes, metas, objetivos y programas por sectores y/o dependencias. Estos guardarán relación con el POA y se establecerán las metas plurianuales a alcanzarse.
- Indicativo del presupuesto o asignaciones presupuestarias por años. Es decir, la programación por cada año.
- Indicativo del presupuesto por periodo de tiempo.

#### Pasos para la formulación del Plan Operativo Plurianual

El documento del POP debe elaborarse a partir del documento del Plan Operativo Anual, por lo que deberá mantener la estructura de la primera y segunda parte (ver 2.2.4.4. reformulación del POA), así como el contenido antes descrito.

La tercera parte del POP, además de las acciones, programas, planes y objetivo estratégico institucional, debe indicar la meta plurianual. Asimismo, se debe establecer para cada año, el indicador de gestión para dicha meta, la frecuencia de medición, la programación por año, el presupuesto y el periodo de tiempo.

La información concerniente a POP puede ser organizada de la siguiente forma en una matriz. Tal como en el caso anterior, se muestra como ejemplo el área administrativa.



## HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

										lurianual	H.2.17. Plan operativo
								in	pal del cantó	scentralizado munic	Gobierno autónomo c
									00	788-00	Código
Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización. Articulo 54 Reforma u ordenanza de actualización PDyOT: 20-15-2019 Función: Promover el desarrollo sostenible y asegurar la provisión y garantía de los servicios, mediante la promulgación de políticas, proyectos, programas y planes en el marco de las competencias.									Mandato legal/ Naturaleza jurídica		
Ser un modelo de gestión institucional que planifica y consolida las capacidades para la prestación de servicios públicos, velando por el desarrollo territorial y ambiental y fortaleciendo la equidad, inclusión y participación ciudadana.									Misión		
Para el 2025 la municipalidad habrá mejorado la cobertura y calidad de los servicios, contará con infraestructura y será una institucional planificada y con un personal multidisciplinario, con el fin de contribuir a elevar las condiciones de vida y mejorar el posicionamiento de la imagen del cantón en la región y en el país.									Visión		
							ionales	bjetivos instituc	O		
romoción de nclusivo y en	a proi o, inc	oal para la crátic	unicip cos sicos demo	no mo públic ios fís rollo c	gobier vicios espac desar	a del g s serv e los c ara el	eficiencia dad de lo manejo d ladana pa	inistración medi zar la eficacia y cobertura y cali aestructura y el ntarias articipación ciud rismo como fuer	ermitan alcan crementar la ejorar la infra denas alimer centivar la pa uidad	ре 2. In 3. М са 4. In eq 5. Pr	
						/a	ninistrativ	Adn			Área
supuesto		ronograma			gestión plurianual encia de anua				Objetivo estratégico institucional y operacional	Programas, planes, proyectos y actividades claves	
20 2021 2022						2019					Ciaves
	320 0	320	7%	7%	8%	8%	Mensual	Número de exámenes y resultados al área	Resultados	Innovar la adminis- tración mediante la adopción de procedi- mientos de trabajo que permitan alcanzar la eficacia y eficiencia del gobierno municipal	Asesorar y evaluar a cada una de las dependencias municipales, visualizando el grado de aporte a los objetivos institucionales
					100 %		Anual	Número de direcciones asesoradas que cuentan con planes de área	Eficacia en las decisio- nes por dependencias		Orientar a las Direcciones mediante reuniones y seguimiento al diseño de sus planes operativos
	870 0		30 %	40 %	20 %	10 %	Semes- tral	Número de evaluados	Efiacia del sistema y cumplimiento de plazos		Implementar un sistema de medición del nivel de los empleados.
	119 00	320 0									Subtotal Total
9 280 0	119 00	0	%	%	%	%	tral	planes de área Número de evaluados	Efiacia del sistema y cumplimiento de plazos	El total se realiza al	operativos  Implementar un sistema de medición del nivel de los empleados.  Subtotal

Nota: Realizar conforme el número de dependencia o ejes de la institución.



#### 2.2.5 Realización de la primera rendición de cuentas (100 días)

a ley Orgánica de Participación Ciudanía (LOPC) define a la rendición de cuentas como "un proceso sistemático, deliberado, interactivo y universal, que involucra a autoridades, funcionarias y funcionarios o sus representantes, según sea el caso, que estén obligadas u obligados a informar y someterse a evaluación de la ciudadanía por las acciones u omisiones en el ejercicio de su gestión y en la administración de recursos públicos." (LOPC, 2013). Así, la rendición de cuentas se constituye como la obligación de las entidades y autoridades públicas de garantizar a la ciudadanía el derecho a informarse sobre la gestión y el uso de los recursos.

La rendición de cuentas debe realizarse a través de un proceso que permita el acceso claro, preciso y suficiente a la documentación existente y a procesos, sobre el desempeño de sus representantes y el rumbo de la institución. Es también, una oportunidad para hacer frente a los retos pendientes; obtener retroalimentación de las labores realizadas y acciones emprendidas; y conseguir lineamientos para mejorar la gestión y el desarrollo de sus competencias.

Su importancia radica en que, por un lado, permite mejorar la gestión de lo público a través del autoexamen y del examen ciudadano a la entidad, elevando, al mismo tiempo, la confianza y legitimidad de las acciones. Por otro lado, fomenta la transparencia en los procesos y en el desempeño de la función pública.

El artículo 10 de la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS) determina la obligación de rendir cuentas sobre:

- Cumplimiento de políticas, planes, programas y proyectos. 1.
- Ejecución del presupuesto institucional. 2.
- Cumplimiento de los objetivos y el plan estratégico de la entidad. 3.
- 4. Procesos de contratación pública.
- 5. Cumplimiento de recomendaciones o pronunciamientos emanados por las entidades de la Función de Transparencia y Control Social y de la Procuraduría General de Estado.
- 6. Cumplimiento del plan de trabajo presentado ante el Consejo Nacional Electoral, en el caso de las autoridades de elección popular.
- En el caso de las empresas públicas y de las personas jurídicas del sector privado que 7. presten servicio público, manejen recursos públicos y desarrollen actividades de interés público, deberán presentar balances anuales y niveles de cumplimiento de obligaciones laborales, tributarias y cumplimiento de objetivos.
- Las demás que sean de interés colectivo. 8.



#### Rendición de cuentas de los primeros 100 días de gestión -Informes de control

El artículo 97 del Código de la Democracia, establece que el Plan de Trabajo, requisito de candidatura, debe incorporar mecanismos periódicos y públicos de rendición de cuentas. Por esta razón, considere dar revisión a este documento y disponer de la elaboración de un informe y de la ejecución del mecanismo de rendición de cuentas estipulado.

Elabore un primer informe de rendición de cuentas. Este documento se debe caracterizar por contener la información detallada, suficiente y completa de las acciones iniciadas y decisiones tomadas desde el inicio de gestión. Parte del contenido de este informe debe incluir los diversos procesos ejecutados desde su llegada al cargo, es decir, los resultados del proceso de transición, firma de actas de entrega/recepción de la administración; posesión en el cargo y demás procesos organizacionales y políticos que se han revisado a lo largo de esta guía.

Así también, dentro de las actividades de las cuales se deben rendir cuentas figura el análisis por área estratégica de la entidad y detallado, el mismo que dio paso a la priorización de actividades y a la ejecución de las primeras acciones. Finalmente, se debe presentar el detalle de las reformas que se piensan incluir o se hayan incluido en el POA y POP, y el inicio de programas y planes que han surgido en este tiempo.

Así como se presentan los avances y las decisiones adelantadas por la administración en este corto periodo de tiempo, el informe debe representar una autoevaluación de la gestión. Por esto, además de presentar adelantos, debe reflejar aspectos pendientes y complicaciones que pudieron surgir en este periodo. De igual forma, se debe mostrar el estado de la situación de los procesos de planificación de desarrollo e institucional que devienen de la elaboración y formulación de planes cantonales e institucionales; y junto a esto el modelo de gestión. Finalmente, apoye este proceso con la utilización de la herramienta propuesta al inicio de este módulo (Matriz de control y de cumplimiento de actividades).

La socialización de este informe debe gestionarse por vías de fácil acceso a la población, en marco del derecho del acceso a la información pública. Además, se deben considerar mecanismos de participación ciudadana específicos y funcionales.

Aspectos relativos a la rendición de cuentas de los GADs (Este cronograma se aplica únicamente para las autoridades salientes o reelectas).

#### **Plazos**

El Consejo de Participación Ciudanía y Control Social (CPCCS) ha establecido los siguientes plazos de rendición de cuentas para los gobiernos autónomos descentralizados (CPCCS, Guía para Rendición de Cuentas GAD):

- Marzo: Planificación y facilitación del proceso de rendición de cuentas por la Asamblea Ciudadana.
- Abril: Evaluación de gestión y elaboración de informe de Rendición de Cuentas.
- · Mayo: Deliberación publica y evaluación ciudadana del informe.
- 30 días después: Presentación informe al CPCCS por la plataforma virtual



## Fases para la implementación del proceso de rendición de cuentas

Fase 1 Fase 2 Fase 3 Fase 4

Planificación y Facilitación del Proceso desde la Asamble Local Evaluación de la Gestión y Elaboración del Informe de Rendición de Cuentas Deliberación Pública y Evaluación Ciudadana del Informe de Rendición de Cuentas Incorporación de la Opinión Ciudadana, Retroalimentación y Seguimiento

Fuente: CPCCS. Guía de Rendición de Cuentas para GADs

Anexos gestión 100 primeros días



Anexo No. 1 H 2.4. Matriz de Evaluación de Competencias

## A. Cooperación Internacional no Reembolsable

	Cooperación internacional no reembolsable		
Facultad	Atribución		etencia mida
		Si	No
Rectoría	Emitir políticas y lineamientos locales que reconozcan su especificidad territorial para la gestión de la CINR.		
	Establecer planes, estrategias y agendas locales, para organizar la gestión de la CINR.		
Planificación	Organizar la demanda y la oferta territorial de CINR.		
riaiiiicacioii	Planificar la gestión de programas y proyectos de cooperación internacional para el		
	cumplimiento de sus competencias.		
Regulación	Emitir la normativa local, que le faculte la Constitución y la ley, para regular la gestión de la CINR.		
Control	Establecer mecanismos de control para asegurar el cumplimiento de la normativa local y la adecuada gestión de la CINR.		
Control	Realizar el seguimiento de los programas y proyectos financiados con CINR.		
	Realizar el seguimiento de los programas y proyectos financiados con CINR.		
	Realizar evaluaciones de impacto sobre programas y proyectos realizados con CINR.		
	Registrar en sus respectivas circunscripciones territoriales acuerdos, programas y		
	proyectos financiados con recursos de CINR y emitir un informe anual de registro.		
Gestión	Promover la cooperación descentralizada.		
	Promover el posicionamiento y representación del territorio en el contexto internacional,		
	de conformidad con la normativa nacional.		
	Ejecutar programas y proyectos de CINR.		



Otorgar licencias ambientales para la explotación de materiales áridos y pétreos, siempre
y cuando esté acreditado como AAAr.

Controlar que los contratistas y concesionarios mineros tomen las precauciones que eviten la contaminación, en el marco de su competencia.

Controlar el cumplimiento de la obligación que tienen los concesionarios y contratistas mineros de materiales áridos y pétreos, de contratar trabajadores residentes y de las zonas aledañas conforme a la normativa vigente.

Efectuar el control en la seguridad e higiene minera que los concesionarios y contratistas mineros de materiales áridos y pétreos en los lechos de los ríos, lagos, lagunas, playas de mar y canteras deben aplicar conforme a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes.

Controlar la acumulación de residuos mineros y la prohibición que tienen los concesionarios y contratistas mineros de explotación de materiales áridos y pétreos, de realizar descargas de desechos de escombros provenientes de la explotación, hacia los ríos, quebradas, lagunas u otros sitios donde presenten riesgos de contaminación conforme a la normativa vigente.

Gestión Mantener un registro actualizado de las autorizaciones que hayan sido otorgadas en su circunscripción territorial e informar al ente rector en materia de recursos naturales no renovables.

Informar a los organismos correspondientes sobre las actividades mineras ilegales de materiales áridos y pétreos en su territorio cantonal conforme a la ley. Cobrar las tasas correspondientes y recaudar las regalías provenientes de la explotación

de materiales áridos y pétreos, de conformidad con la ley y las ordenanzas respectivas.

MM: Ministerio de Minería ARCOM: Agencia de Regulación y Control Minero MAE: Ministerio del Ambiente

#### C. Gestión ambiental

	Gestión ambiental			
Facultad	Atribución	Competencia asumida		
		Si	No	
Planificación	Elaborar planes, programas y proyectos para la conservación y aprovechamiento racional			
	de los recursos forestales y naturales			
	Elaborar planes, programas y proyectos de prevención y control de incendios forestales y			
	riesgos que afecten a bosques y vegetación natural, en coordinación con el ente rector de			
	la materia de riesgos.			
	Elaborar, planes, programas y proyectos de prevención, control y erradicación de las			
	plagas y enfermedades de bosques y vegetación natural.			
Regulación	Generar normas y procedimientos para el Sistema Único de Manejo Ambiental, la			
	evaluación de impactos ambientales, los permisos ambientales y demás procedimientos			
	generales de aprobación de estudios de impacto ambiental, la evaluación de riesgos, los			
	planes de manejo, los sistemas de monitoreo, los planes de contingencia y mitigación, y			
	las auditorías ambientales			
	Elaborar normas y reglamentos para regular las descargas hacia la atmósfera o hacia			
	cualquier cuerpo receptor			
	Elaborar normativa para la prevención y control de incendios forestales y riesgos que			
	afecten a bosques y vegetación natural.			



	Elaborar normativa para la prevención, control y erradicación de plagas y enfermedades	
	que afecten a bosques y vegetación natural, a nivel nacional.	
	Elaborar normas y reglamentos para los sistemas de recolección, transporte y disposición	
	final de desechos sólidos en el medio urbano y rural.	
	Establecer mecanismos de control para verificar el cumplimiento de las normas técnicas	
	de la prohibición de descargas de aguas residuales, en coordinación con el ente rector.	
Control	Otorgar licencias ambientales en el caso de que los gobiernos autónomos descentraliza-	
	dos provinciales o municipales y metropolitanos, no se hayan acreditado como autoridad	
	ambiental de aplicación responsable, de conformidad con el Sistema Único de Manejo	
	Ambiental	
	Controlar el cumplimiento de aplicación de las normas técnicas de los componentes agua,	
	suelo, aire, ruido, una vez el GAD esté acreditado en el SUMA.	
	Controlar el cumplimiento de normas y reglamentos para la recolección, transporte y	
	gestión integral de residuos sólidos en el medio urbano y rural.	
	Ejecutar el control de especies que constituyan plagas, a través del uso de técnicas	
	ambientalmente inocuas en coordinación con las entidades competentes.	
Gestión	Suministro de plántulas e insumos de plantaciones forestales.	
	Forestación y reforestación en las plantaciones forestales con fines de conservación	
	ambiental, tierras exclusivamente forestales o de aptitud forestal.	
	Prevención, control y erradicación de plagas y enfermedades que afecten a bosques y	
	vegetación natural	
	Establecer con los gobiernos autónomos descentralizados líneas de trabajo con el objeto	
	de controlar el tráfico y venta ilegal de vida silvestre.	
	Coordinar acciones con la autoridad ambiental nacional, en materia de cambio climático.	

1 En tierras exclusivamente forestales o de aptitud forestal.

2 Incluye elaborar la normativa.

3 Una vez acreditado como autoridad ambiental.

4 En bosques nativos excepto SNAP, bosques y vegetación protectores y patrimonio forestal del Estado. \*SNAP, Sistema Nacional de Áreas Protegidas

SGR: Secretaría Gestión de Riesgos MAE: Ministerio de Ambiente

## D. Prevención, protección, socorro y extención de incendio

	Prevención, protección, socorro y extención de incendio						
Facultad	Atribución		etencia nida				
racartaa	, 10.1505.0	Si	No				
Rectoría	Definir políticas públicas territoriales para las operaciones de salvamento de incidentes bomberiles y de atención de emergencias bomberiles						
Planificación	Diseñar plan local de gestión de riesgos, de gestión de las emergencias bomberiles; de						
	prevención, protección, socorro y extinción de incendios y elaboración de manuales de						
	procedimientos que contengan planes de contingencia para la prevención y control de						
	incendios, atención de emergencias, búsqueda y rescate y control de incidentes.						
	Diseñar plan de reducción permanente de eventos adversos de tipo bomberil que afectan						
	a la comunidad.						
Regulación	Determinar la normativa técnica y procedimientos para la prestación de los servicios						
	bomberiles.						



	Establecer estándares mínimos para el tiempo de respuesta y cobertura de los servicios	
	de prevención, protección, socorro y extinción de incendios y demás incidentes atendidos	
	por el cuerpo de bomberos.	
	Generar metodologías, normas y estándares para la elaboración de mapas de riesgos y	
	escenarios de probabilidad y actuación en los servicios de prevención, protección, socorro	
	y extinción de incendios.	
	Definir estándares y requisitos técnicos para el diseño, construcción, ampliación, reforma,	
	revisión y operación de las instalaciones de gases y combustibles para uso residencial,	
	comercial e industrial	
	Elaborar los protocolos para la preparación, alerta y respuesta de los servicios de	
	prevención, protección, socorro y extinción de incendios, emergencias y desastres, según	
	corresponda	
	Expedir reglamentación para el funcionamiento de locales, centros comerciales, eventos,	
	restaurantes, almacenes, centros de estudio, centros religiosos, o cualquier edificación destinada a la concentración masiva.	
Control	Otorgar el visto bueno para prevención y seguridad contra incendios en construcciones y	
	edificaciones.	
	Verificar el cumplimiento de las normas del sistema de prevención contra incendios	
	aprobado en el visto bueno de planos para la edificación, previo el otorgamiento de los	
	permisos de ocupación y habitabilidad,	
	Verificar el cumplimiento de las normas de prevención contra incendios, previo a otorgar	
	patentes para desarrollar actividades comerciales e industriales.	
	Ejecutar inspecciones de locales, centros comerciales, industriales, eventos, restaurantes,	
	almacenes, centros de estudio, centros religiosos o cualquier edificación destinada a la	
	concentración masiva, verificando condiciones físicas de construcción y requerimientos	
	de seguridad.	
	Evaluar la aplicación y cumplimiento de procedimientos de telecomunicaciones en	
	emergencias, en coordinación con el gobierno nacional.	
	Otorgar los permisos de funcionamiento a locales, centros comerciales, centros de	
	eventos, restaurantes, almacenes, centros de estudio, centros religiosos, o cualquier	
	edificación destinada a la concentración masiva.	
	Vigilar el cumplimiento de la normativa relacionada con la prevención, protección, socorro	
	y extinción de incendios y extender las citaciones en caso de incumplimiento.	
	Conceder permisos ocasionales para espectáculos públicos.	
	Clausurar temporal o definitivamente, o suspender permisos de funcionamiento de:	
	locales, centros comerciales, eventos, restaurantes, centros de estudio, centros religiosos	
	o cualquier edificación destinada a la concentración masiva, construcciones u obras de	
	ejecución.	
Cartifa		
Gestión	Ejecutar campañas: de prevención de incendios estructurales y forestales; situaciones	
	inseguras; manejo de explosivos y cargas peligrosas; evacuación, maniobras y simulacros	
	en casos de eventos adversos	
	Capacitar y asesorar a personal de fábricas, industrias, escuelas, colegios y en aquellos	
	locales con riesgo de incendios.	
	Brindar asistencia técnica para diseñar programas, planes y proyectos de preparación	
	ente eventuales riesgos.	
	Realizar cursos de capacitación al personal de los cuerpos de bomberos.	
	Combatir incendios estructurales, forestales, vehiculares, producidos por fugas de gas, en	
	infraestructura industrial, petroleras, en basureros, en embarcaciones atracadas.	
	Realizar la limpieza de calzada por combustibles derramados.	



Prestar el servicio de primeros auxilios.	
Apoyar rescates acuáticos, en montaña; bosque, selva, parajes, desierto, deslaves,	
derrumbes, inundaciones, vehículos accidentados, estructuras colapsadas.	
Apoyar en evacuaciones, entrega de agua por escasez, inspecciones técnicas.	
Promover la conformación de redes locales y brigadas para que actúen en casos de	
emergencias, relacionados para la prevención, protección y extinción de incendios.	

SGR: Secretaría de Gestión de Riesgos

## E. Patrimonio Arquitectónico y Cultura

	Patrimonio Arquitectónico y Cultura		
Facultad	Atribución	Comp asu	etencia ımida
		Si	No
Rectoría	Emitir la política pública local para la preservación, mantenimiento y difusión del patrimonio arquitectónico y cultural material e inmaterial de su circunscripción territorial.		
Planificación	Formular planes, programas y proyectos destinados a la preservación, mantenimiento y difusión del patrimonio arquitectónico y cultural de su circunscripción territorial.		
Regulación	Emitir la normativa local necesaria para preservar, mantener y difundir el patrimonio cultural del cantón.		
	Emitir la normativa local para delimitar el área de influencia, su entorno ambiental y paisajístico, cuando se trate de bienes inmuebles que se consideren que pertenecen al patrimonio cultural local y que no sobrepasen la circunscripción cantonal.		
	Dictar las ordenanzas, resoluciones o reglamentos que protejan el patrimonio cultural local para su preservación, mantenimiento y difusión; y que regulen el uso del suelo en las áreas patrimoniales, prohibiendo el uso incompatible con los principios de la preservación, mantenimiento y difusión.		
Control	Adoptar las medidas precautelatorias necesarias para la protección del patrimonio cultural de su circunscripción territorial.		
	Velar por la preservación, mantenimiento y difusión del patrimonio cultural tangible e intangible, de la riqueza histórica, artística y lingüística, de la memoria colectiva y del conjunto de valores y manifestaciones que configuran la identidad plurinacional e intercultural del cantón.		
	Monitorear y evaluar los planes, programas y proyectos destinados a la preservación, mantenimiento y difusión del patrimonio cultural local de su circunscripción.		
	Autorizar el cambio de ubicación de bienes culturales patrimoniales dentro de su circunscripción territorial, observando la normativa vigente.		
	Supervisar los lugares, espacios y contenedores cantonales en los que existan bienes culturales patrimoniales locales, y en el caso de los bienes culturales patrimoniales nacionales informar al ente rector de la competencia en caso de que estos estén expuestos a cualquier situación de riesgo.		
	Autorizar y supervisar las intervenciones del patrimonio cultural local, lo que incluye restauraciones, rehabilitaciones, entre otros.		
Gestión	Declarar como patrimonio nacional a los bienes materiales y manifestaciones inmateria- les, que correspondan a las diferentes categorías determinadas en la ley y declarar el patrimonio cultural local de conformidad con el procedimiento establecido en la normativa vigente.		



Aprobar, implementar y ejecutar los planes, programas y proyectos destinados a la	
preservación, mantenimiento y difusión del patrimonio cultural de su circunscripción.	
Coordinar con las entidades nacionales correspondientes y con los demás GAD, las	
gestiones necesarias para el desarrollo de proyectos nacionales e intercantonales en	
materia de patrimonio cultural	
Gestionar recursos propios y de organismos nacionales e internacionales para cumplir con	
los programas y proyectos patrimoniales	
Promover la restitución y recuperación de los bienes patrimoniales expoliados, perdidos o	
degradados y el combate al tráfico ilícito de bienes culturales.	
Administrar los museos, bibliotecas y archivos de acuerdo a su circunscripción territorial,	
de conformidad con el catastro elaborado por el ente rector de la materia.	
Expropiar o decomisar bienes culturales patrimoniales nacionales con el pago correspon-	
diente, según el procedimiento de la normativa vigente, excepto el patrimonio arqueológi-	
co que no es sujeto de comercialización.	
Conservar, preservar, restaurar, exhibir, investigar y promocionar el patrimonio cultural y	
arquitectónico cantonal y fomentar actividades orientadas a cuidar, proteger, conservar y	
salvaguardar el patrimonio cultural y memoria social, respetando la interculturalidad y	
diversidad del cantón.	
Prestar asistencia técnica a personas jurídicas de derecho privado; de derecho público,	
incluyendo sus entidades adscritas; y a personas naturales; para la investigación,	
conservación, restauración, recuperación, acrecentamiento, exhibición, inventario o	
revalorización de bienes pertenecientes al patrimonio cultural del Estado.	
Gestionar la conservación y salvaguarda de los patrimonios culturales de la humanidad,	
de conformidad con los instrumentos internacionales y los convenios de descentralización	
vigentes y construir los espacios públicos destinados a la preservación, mantenimiento y	
difusión del patrimonio arquitectónico y cultural.	
Elaborar el registro, inventario, catalogación y catastro cantonal de todos los bienes que	
constituyen el patrimonio cultural ya sean de propiedad pública o privada, de acuerdo a la	
normativa nacional vigente, y alimentar al inventario nacional.	

MCYP: Ministerio de Cultura y Patrimonio. INPC: Instituto Nacional de Patrimonio Cultural.

## F. Competencia de tránsito

Competencia de tránsito									
	Atribución								
Facultad	Sec	tor	Со	mpeten	cia asum	nida			
racuitau	360		Mod	elo A	Mod	lelo B			
	Producto o servicio	Subproducto o tipo de servicio	Si	No	Si	No			
Rectoría	Rectoría local.								
Planificación	Plan de Desarrollo y Ordenamiento								
	Territorial.								
	Plan local de Seguridad Vial (bajo								
	lineamientos emitidos por el MTOP								
	y ANT).								
	Plan Maestro Local de Seguridad Vial								
Regulación	Normativa para generar planes de								
	seguridad vial local.								



		miento de parques viales.		
	Normativa local para minimizar la	Capacitación periódica a los conduc-		
	Laccidentabilidad ==	tores profesionales.		
		Convenios con centros de educación		
		superior, escuelas politécnicas		
		nacionales para cursos de capacita-		
		ción a la ciudadanía.		
Gestión		Gestión de la seguridad vial.		
	Implementación del Plan Local de	Gestión de movilidad en el territorio		
	•	municipal (ej. veredas con el acceso		
	Seguridad Vial.	de personas con discapacidades		
		reducidas).		
	Garantizar el uso de vehículos más	Campañas regulares para la preven-		
	seguros.	ción de accidentes de tránsito.		
		Campañas regulares para la preven-		
		ción de accidentes de tránsito, para		
		usuarios de la vía.		
		Campaña de concienciación sobre		
		hábitos riesgosos, uso de transporte		
		público, entre otros.		
Control	Capacidad de respuesta inmediata en	Equipos de rescate, centros de		
	caso de accidentes.	monitoreo locales.		
	Estado de infraestructura, señaliza-	Auditoría técnica de cumplimiento de		
	ción y semaforización.	normas y estándares de infraestructu-		
		ra vial, señalización, semaforización y		
		equipamiento urbano.		

Autorización de creación y funciona-

MTOP: Ministerio de Transporte y Obras Públicas ANT: Agencia Nacional de Tránsito CTE: Comisión de Transito del Ecuador

## **G.** Transportes

Transportes								
Atribución								
Facultad	Sec	tor	Co	mpeten	cia asum	iida		
racuitau	360	to	Mod	elo A	Mod	lelo B		
	Producto o servicio	Subproducto o tipo de servicio	Si	No	Si	No		
Rectoría	Rectoría local.							
Planificación	Plan de Desarrollo y Ordenamiento							
	Territorial.							
	Plan de Administración de Tránsito							
	(bajo lineamientos emitidos por el							
	MTOP y ANT).							
	Plan Operativo de Tránsito.							
Regulación	Normativa para regular operaciones de tránsito.							



	Procedimientos para reclamos de citaciones por contravenciones de tránsito y multas.			
		Homologación para la señalización vial, bajo norma INEN.		
	Marco jurídico local para regular	Uso del espacio público y de vías. Semaforización y señalización		
	operaciones de tránsito.	Jerarquización de vías.  Normas y estándares de infraestructu-		
		ra vial, señalización, semaforización y equipamiento urbano.		
Gestión	Implementación del Plan de Administración de Tránsito.			
	Tránsito en vía pública, en el ámbito de sus competencias.			
	Uso y ocupación de vías estacionamientos y paradas.			
	Señalización y semaforización.			
	Revisión vehicular.			
	Emisión de matriculas	Proceso de matriculación.		
		Permiso anual de circulación vehicular.		
		Verificación de los documentos de motor y chasis contra el físico.		
	Certificaciones.			
	Modificaciones de características de vehículos			
	Formación de agentes de control de	Selección de aspirantes para agentes		
	tránsito cantonales.	de control de tránsito cantonales.		
		Capacitación en ordenanzas a agentes		
		de control de tránsito cantonales.		
	Alimentar y realizar consultas en la			
	base de datos nacional de tránsito,			
	transporte terrestre y seguridad vial.			
	Funcionamiento de los centro de	Administración de los centros de		
	revisión y control técnico vehicular.	revisión y control técnico vehicular.		
Control	Tránsito en vía pública, en el ámbito de sus competencias.	Operativos de control regulares y especiales.		
		Operativo de control emisión de gases.		
		Operativo de control vehículos oficiales.		
		Operativo de control de mercancías peligrosas		
		Citaciones, suspensiones y por multas.		
		Centro de retención vehicular.		



	Permiso especial de circulación -		
	salvoconducto de acuerdo a la		
	jurisdicción.		
	Permisos especiales de circulación		
	(chivas, cambios temporales de rutas).		
Uso y ocupación de vías estaciona-	Permisos de cierre de vías públicas		
mientos y paradas.	(eventos deportivos y otros).		

MTOP: Ministerio de Transporte y Obras Públicas ANT: Agencia Nacional de Tránsito CTE: Comisión de Transito del Ecuador

## **H. Transporte Terrestre**

	Tra	ansporte Terrestre				
		Atribución				
Facultad	Sec	ctor		mpeten elo A	cia asumida Modelo B	
	Producto o servicio	Subproducto o tipo de servicio	Si	No	Si	No
Rectoría	Rectoría local.					
Planificación	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.					
	Plan de Administración de Tránsito (bajo lineamientos emitidos por el MTOP y ANT).					
Regulación	Normativa local para la operación de infraestructura de transporte terrestre y fijación de tarifas locales.					
	Normativa local para la operación de transporte terrestre.	Tarifas locales de los servicios de transporte terrestre urbano e intracantonal Estándares locales para la operación de transporte terrestre. Estándares locales de calidad de servicio, obligaciones, mejoras y eficiencia de la operación de				
Gestión	Implementación del Plan Operativo de Transporte.	transporte terrestre.				
	Emisión, renovación y verificación de títulos habilitantes	Contrato de operación de transporte público intracantonal.  Permisos de operación comercial - urbano.				
	Recaudación por multas a operadoras de transporte terrestre, según el ámbito de sus competencias.					
	Administración de infraestructura de transporte terrestre (terminales terrestres, puertos secos, transferencia de mercaderías, entre otros).					

Control	Transporte de carga y mercancías peligrosas.	Permisos para transporte de mercancías peligrosas.  Permisos para transporte de líquido y		
		gases.		
	Cumplimiento de títulos habilitantes	Contrato de operación de transporte		
	en el ámbito de sus competencias.	público intracantonal.		
		Permisos de operación comercial		
		institucional.		
		Permisos de operación comercial -		
		taxis.		
		Permisos de operación comercial		
		institucional.		
		Permisos de operación comercial -		
		carga liviana.		
	Sanciones o multas a operadoras de			
	transporte terrestre, en el ámbito de			
	sus competencias.			

MTOP: Ministerio de Transporte y Obras Públicas ANT: Agencia Nacional de Tránsito CTE: Comisión de Transito del Ecuador

## I. Turismo

Turismo					
Facultad	Atribución	Competencia asumida			
racartaa	Attibucion		No		
Planificación	Formular el plan de turismo y elaborar planes, programas y proyectos turísticos de su respectiva circunscripción territorial, sujetándose a la planificación nacional del sector turístico aprobada por la Autoridad Nacional de Turismo.				
Regulación	Expedir las ordenanzas y resoluciones de carácter cantonal que contribuyan al fortaleci-				
	miento y desarrollo del turismo.				
	Regular los horarios de funcionamiento de los establecimientos turísticos, en coordina-				
	ción con la autoridad nacional competente.				
	Regular el desarrollo del sector turístico cantonal en coordinación con los demás GAD,				
	promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y				
	de turismo comunitario.				
Control	Controlar que los establecimientos turísticos cumplan con la normativa nacional y				
	cantonal vigente.				
	Controlar las actividades turísticas en las áreas de conservación y uso sostenible				
	municipales o metropolitanas.				
	Establecer mecanismos de protección turística dentro de su circunscripción territorial.				
	Otorgar y renovar la licencia única anual de funcionamiento, en función de los requisitos y				
	estándares establecidos.				
	Controlar y vigilar la prestación de las actividades y servicios turísticos que han obtenido				
	la LUAF, sin que esto suponga categorización o re categorización, de conformidad con la				
	normativa expedida.				
	Aplicar las sanciones correspondientes por el incumplimiento de la licencia única anual de				
	funcionamiento (LUAF) y los requisitos para su obtención, siguiendo el debido proceso y				
	conforme a la normativa vigente				

Gestión	Promover el desarrollo de la actividad turística y coordinar mecanismos de bienestar	
	turístico con los distintos niveles de gobierno, así como las entidades nacionales	
	competentes, impulsar campañas de concienciación ciudadana y realizar ferias de	
	turismo, muestras, exposiciones, otras actividades promocionales.	
	Elaborar y actualizar el inventario de atractivos turísticos. Así como actualizar el catastro	
	de establecimientos turísticos.	
	Actualizar y dar mantenimiento adecuado a la señalización turística, así como la	
	señalética turística del cantón.	
	Recaudar los valores por concepto de imposición de sanciones por el incumplimiento de la	
	licencia única anual de funcionamiento y los requisitos para su obtención.	
	Otorgar asistencia técnica y capacitación a los prestadores de servicios turísticos.	
	Desarrollo de productos o destinos turísticos que posibiliten la promoción conjunta y	
	acceso a nuevos mercados en coordinación con los demás niveles de gobierno.	
	Elaborar y difundir material promocional e informativo turístico cantonal.	
	Receptar, gestionar, sustanciar los procesos de denuncias efectuadas por parte de los	
	distintos turistas, respecto a los servicios recibidos, y reportarlas trimestralmente a la	
	Autoridad Nacional de Turismo.	
	Participar en la elaboración de las estadísticas de turismo cantonal, de acuerdo a las	
	condiciones establecidas por la Autoridad Nacional de Turismo.	
	Fomentar proyectos turísticos en su circunscripción territorial, elaborar y difundir	
	material promocional e informativo turístico.	
	Dotar de facilidades en los sitios identificados como turísticos, en articulación con la	
	Autoridad Nacional de Turismo y los gobiernos autónomos descentralizados.	

Mintur: Ministerio de Turismo.

## J. Competencia para planificar, construir y mantener la vialidad

Competencia para planificar, construir y mantener la vialidad					
Facultad	Atribución	Competencia asumida			
	Actibación		No		
Rectoría	Definir la política local; y, emitir lineamientos y directrices locales.				
Regulación	Establecer normativa que regule el uso de zonas de retiro y derecho de vía en la red vial				
	de su circunscripción territorial. Así como las restricciones en materia vial en la red vial de su circunscripción territorial.				
	Regular la conformación de asociaciones de mantenimiento vial de la red vial de su circunscripción territorial.				
Control	Controlar el cumplimiento de las directrices y lineamientos que permitan garantizar las				
	condiciones óptimas de circulación y seguridad en el servicio de la red vial de su				
	circunscripción territorial.				
	Controlar el cumplimiento de normas, contratos y especificaciones técnicas vigentes en				
	estudios técnicos y obras de infraestructura vial.				
	Controlar el uso del derecho de vía en su respectiva red vial.				
Gestión	Ejecutar procesos de expropiaciones e indemnizaciones en la red vial de su circunscrip-				
	ción territorial.				
	Levantar y actualizar el inventario vial de la red vial de su circunscripción territorial.				
	Construir y rehabilitar vías en función de los planes de construcción, rehabilitación y				
	mantenimiento de la infraestructura de la red vial de su circunscripción territorial				
	Realizar el mantenimiento rutinario y periódico en la red vial de su circunscripción				
	territorial.				