GUÍA PARA LA TRANSICIÓN DE AUTORIDADES MUNICIPALES









GUÍA PARA LA TRANSICIÓN de autoridades municipales

Publicado por:

Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) con el apoyo técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a través de su servicio regional PNUD SIGOB.

AME:

Franklin Alejandro Galarza Guzmán Presidente de AME

Alex Rojas Alvarado Directo Ejecutivo de AME

Diagramación:

Andrés Rengifo, dvStudios Soluciones Gráficas, Venezuela

Impresión:

AQUATTRO

Forma de citar: AME y PNUD (2023). Guía para la transición de autoridades municipales. Quito, Ecuador.

Las opiniones expresadas en esta publicación son las de los autores y no representan necesariamente las de las Naciones Unidas, incluido el PNUD, o los Estados miembros de las Naciones Unidas.

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

@AME, Quito 2023



CONTENIDO

13 LA TRANSICIÓN DE autoridades municipales

Principales hitos de la transición municipal	1
¿Cuáles son las fechas claves en la transición municipal?	17
¿Quiénes participan en la transición?	19
¿Por qué hacer un proceso de transición?	20
¿Cómo se hace una transición municipal?	20

21 EL GOBIERNO MUNICIPAL

Autoridades del GAD Municipal	24
Competencias exclusivas de los GAD Municipales	24
Atribuciones de las Alcaldesas o Alcaldes	26
Atribuciones del Concejo Municipal	29
Atribuciones de las Concejalas y Concejales	32
Facultades del gobierno municipal	32
¿Qué es la gobernabilidad local y multi-nivel?	34
¿Cómo contribuye un gobierno municipal al desarrollo sostenible?	36

PRIMER MOMENTO: la preparación para el cambio de autoridades

¿Cuáles son las dimensiones del primer momento?	41
¿Cuáles son las oportunidades y responsabilidades de las autoridades salientes y entrantes durante el primer momento?	44
¿Qué deben acordar las autoridades entrantes y salientes?	45
¿Cuál es el marco legal para el primer momento?	47
¿Cuáles deberían ser las tareas del equipo saliente durante el primer momento?	48
Recomendación para el paso a paso del trabajo del equipo saliente durante el primer momento	49
¿Cuáles son las tareas del equipo entrante durante el primer momento?	50
33 preguntas claves para entender el estado de situación para el inicio de gestión	52
El plan de inicio de gestión	57
¿Cuáles son los principales puntos del plan de inicio de gestión?	57
¿Cómo se usan los formularios y preguntas para producir las agendas?	58
¿Cómo se prepara el plan de inicio de gestión?	59
¿Cómo garantizar la continuidad de los servicios públicos?	61
¿Cómo se cierra el primer momento?	63

SEGUNDO MOMENTO: toma de posesión e instalación del Concejo Municipal

¿Cómo se conforma el equipo para la instalación y toma de posesión?	66
Marco normativo para la toma de posesión	67

Preparación de la convocatoria a la sesión inaugural del Concejo	68
Aspectos logísticos para la toma de posesión	68
Acciones comunicacionales para la toma de posesión	69
Actos clave de la sesión inaugural del Concejo Municipal	69
Declaratoria de constitución del Concejo Municipal	69
Elección del vicealcalde o vicealcaldesa: Si el alcalde es hombre, "la vice" debe ser mujer, y viceversa	69
Designación del secretario o secretaria del Concejo	70
Estructura del Concejo	71
Análisis de composición del Concejo Municipal	72
73 TERCER MOMENTO:	
TERCER MOMENTO: los primeros días de gestión Dueste en marche del plan de inicio de gestión	74
Puesta en marcha del plan de inicio de gestión	74
Puesta en marcha del plan de inicio de gestión	74
Puesta en marcha del plan de inicio de gestión	
Puesta en marcha del plan de inicio de gestión	74
Puesta en marcha del plan de inicio de gestión	74

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.

CPCCS: Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado.

GADM: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

LOPCCS: Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social.

LOTAIP: Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

PAC: Plan Anual de Contrataciones.

PDOT: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

SERCOP: Servicio Nacional de Contratación Pública.

SIGOB: Proyecto Regional PNUD SIGOB (Sistemas para la Gobernabilidad).

PRESENTACIÓN

El cambio de autoridades es parte esencial de la democracia. Es un proceso en el que la administración saliente debe prepararse para hacer entrega y la administración entrante, que ha sido declarada ganadora en los comicios electorales, debe asumir funciones y poner en marcha la visión que los votantes han apoyado.

Es un tiempo en el que, en un ejercicio de colaboración, transparencia y respeto, las administraciones entrante y saliente coordinan acciones para propiciar la continuidad de los servicios que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) le brindan a la ciudadanía.

Esta guía 2023 para la transición de las autoridades municipales ha sido elaborada por la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) con el apoyo técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y su Proyecto Regional PNUD-SIGOB. Se basa en los conocimientos del PNUD-SIGOB sobre gestión pública y en el trabajo realizado durante años por la AME para mejorar la gobernabilidad en Ecuador. Junto con esta guía, la AME pone a disposición de alcaldes, alcaldesas y sus equipos técnicos una página web (http://guia.ame.gob.ec), formatos descargables y una herramienta interactiva que ayudan a las personas a cargo a seguir los pasos para garantizar un proceso de transición productivo. Así, la guía 2023 da un salto cualitativo al incorporar herramientas digitales y un proceso de acompañamiento técnico por parte del PNUD SIGOB. La guía también se construye sobre los contenidos y lecciones aprendidas de otros instrumentos trabajados por la AME con el apoyo de la GIZ.

El propósito de esta guía es poner a disposición de las alcaldesas, alcaldes y de sus equipos, elementos metodológicos, referencias normativas y soluciones digitales para guiar el proceso de transición, así como contribuir a fortalecer el proceso de inicio de la gestión de las nuevas administraciones desde su toma de posesión.

El proceso de transición implica una serie de acciones conjuntas de entrega y recepción de información, funciones, competencias, responsabilidades y recursos que garantiza la continuidad de los servicios públicos, el cierre satisfactorio de la gestión de las autoridades salientes y el inicio adecuado de la gestión de la nueva administración municipal.

El período de transición es un reto, pero también es una oportunidad para consolidar mejores gobiernos municipales. Se debe abordar este tiempo de forma estratégica y colaborativa. Esto traerá beneficios a las autoridades salientes, a las autoridades entrantes, a la ciudadanía y a los demás actores en el ámbito municipal.

Un cambio de autoridades estructurado, planeado y bien ejecutado mejora la calidad de las instituciones, de los servicios públicos y la imagen de las gestiones municipales involucradas. Una transición ordenada aumenta la gobernabilidad, permite a la nueva administración iniciar su gestión con mayor conocimiento de la realidad municipal y le permite evaluar y decidir la continuidad de programas y proyectos en ejecución.

Esta guía invita a las autoridades municipales entrantes y salientes a enfocar su atención en las prioridades, a garantizar la continuidad en la prestación de los servicios públicos, y a incluir información clave para entender de forma expedita el estado de la municipalidad. Esto permite que las nuevas autoridades tengan un marco de acción inmediata.

Así mismo, la guía ofrece una introducción rápida a la Agenda 2030 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que sirven de referencias globales para la acción de gobierno en las municipalidades. Estas referencias globales brindan un lenguaje común y un marco para pensar la política de desarrollo dentro de las municipalidades y sirven para buscar herramientas comunes y diseñar soluciones innovadoras desde lo local, pero con una perspectiva global.

Con esta guía, su página web y su herramienta digital, la AME busca fortalecer la democracia, los procesos públicos y las capacidades de planeación y ejecución del Estado en el orden municipal.



La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) es una institución pública que se constituyó el 10 de octubre de 1941 en la ciudad de Quito, en la fecha en mención se aprobó la resolución mediante la cual se compone con carácter permanente la AME.

La misión de AME es promover la construcción de un modelo de gestión local descentralizado y autónomo, con base en la planificación articulada y la gestión participativa del territorio, a través del ejercicio de la representación institucional, asistencia técnica de calidad y la coordinación con otros niveles de gobierno y organismos del Estado.

Su visión institucional es ser un referente nacional e internacional en desarrollo local, a través de la construcción de modelos de gestión territorial equitativos, participativos y solidarios, articulados a políticas nacionales, para la consolidación de Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y Metropolitanos (GADM) que promueven el buen vivir.

LA ASOCIACIÓN DE Municipalidades Ecuatorianas (AME)

Los objetivos estratégicos de la Asociación son:

- Velar por el respeto y garantía de los intereses municipales, ejerciendo para ello, la representación institucional de los GADM ante las instancias nacionales e internacionales;
- Profundizar el proceso de descentralización y autonomía a través de la asistencia técnica especializada y coordinación directa con los organismos nacionales encargados de dirigir el proceso;
- Fortalecer las capacidades de los GADM para la asunción de competencias y el cumplimiento de los fines institucionales;
- Apoyar la construcción de gobernanza local a través de la consolidación de modelos participativos, incluyentes y solidarios;
- Trabajar de forma conjunta con el gobierno central para el estudio y preparación de planes y programas en beneficio de los territorios; y
- Fortalecer la institucionalidad de AME a través de la profesionalización y constante innovación.

La AME está constituida a nivel nacional por siete (7) Unidades Técnicas Regionales (UTR) que abarcan todo el territorio nacional y cuentan con personal administrativo y técnico para la asistencia a los 221 GADM.

Los servicios que brinda AME a los gobiernos municipales son:

- Asesoría Jurídica;
- Asesoría en contratación Pública;
- Capacitación;
- Cooperación;
- Desarrollo Turístico Municipal;
- Desarrollo Territorial;
- Gestión y Fortalecimiento Municipal.
- Servicios en Tecnologías de la Información;
- Gestión Comunicacional;
- Asesoría en Gestión Administrativa y Financiera.

La AME se constituye en un ente estratégico de asesoría en el marco de las competencias municipales, que se enlistan a continuación:

- Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
- 2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
- 3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
- 4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
- 5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
- 6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
- 7. 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.

- 8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
- 9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
- 10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
- 11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
- 12. 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.
- 13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
- 14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.





LA TRANSICIÓN

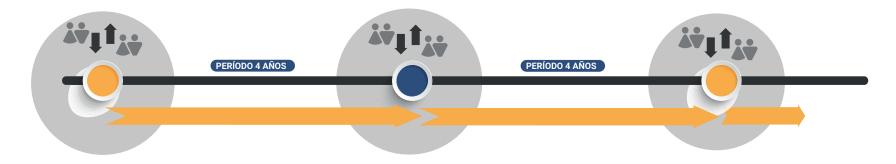
DE AUTORIDADES MUNICIPALES

Guía para la transición de autoridades municipales

Las autoridades municipales en el Ecuador son elegidas por votación popular para un período de 4 años. Entre el día de las elecciones y la toma de posesión hay un gobierno municipal que recorre sus últimos días de gestión (autoridad saliente) y una persona electa que, con su equipo, se prepara para asumir sus funciones (autoridad entrante). Este es un período corto, pero de gran impacto en la gestión municipal.

La transición de autoridades municipales comprende el tiempo desde la elección de las nuevas autoridades hasta la toma de posesión y el inicio de gestión de los nuevos alcaldes y alcaldesas. Este proceso de transición se debe realizar de forma ordenada, coordinada y transparente para la entrega de información consistente y de calidad. Es importante que la autoridad saliente identifique los proyectos o programas prioritarios a ser considerados por la autoridad electa para su avance. Es importante que la autoridad entrante tenga un buen entendimiento del estado de situación de la municipalidad. Las dos administraciones comparten el deber de garantizar la continuidad de la gestión del municipio y de los procesos públicos en beneficio de la ciudadanía.

Ilustración 1: La transición de autoridades municipales



LOS TRES MOMENTOS DE LA TRANSICIÓN

1



LA PREPARACIÓN

Es el tiempo para analizar información, definir prioridades establecidas en las promesas electorales, identificar los proyectos en curso y en el estado de situación de la municipalidad. Con base en eso, se prepara el plan de inicio de gestión que detalla las acciones a ejecutar en áreas clave de la administración municipal.

2



LA TOMA DE POSESIÓN

Es el acto en el que la nueva administración asume el control del gobierno municipal. Esto se hace en la sesión inaugural del Concejo Municipal. Para asumir sus funciones, los nuevos alcaldes y alcaldesas deben haber cumplido con la presentación de su declaración patrimonial jurada y estar acreditados por la autoridad electoral.

3



LOS PRIMEROS DÍAS DE GESTIÓN

En los primeros días la atención suele estar en el nombramiento en los puestos clave de la administración, registro de firmas, planificación institucional y presupuesto. Con el plan de inicio de gestión se implementarán acciones priorizadas para obtener logros tempranos que evidencian capacidad de gestión.

PRINCIPALES HITOS DE LA TRANSICIÓN MUNICIPAL

El propósito del proceso de transición es acercar a la autoridad municipal saliente y a la entrante para identificar y planificar, de manera ordenada, coordinada y sistemática, la información y las acciones que faciliten las condiciones para la transición de la gestión en el municipio. Así mismo, busca fortalecer la institucionalidad local y asegurar la continuidad de la gestión pública al tiempo que permite el cambio administrativo.

Durante el período de transición hay hitos legales y políticos claves como la acreditación de las autoridades electas, y previa entrega de sus declaraciones patrimoniales para poder constituir, así, al Concejo Municipal en su sesión inaugural. En esa sesión también se nombra al Vicealcalde o Vicealcaldesa.

Una transición exitosa garantiza el cambio de administración de manera armónica, la puesta en marcha de nuevas prioridades, y la continuidad en la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía.

Ilustración 2: Principales hitos en la transición municipal

Acreditación

La acreditación es el acto mediante el cual el Consejo Nacional Electoral (CNE), a través de sus Juntas Provinciales Electorales otorgan la credencial de autoridad de la entidad municipal al alcalde o la alcaldesa electa.

Credencial

Es el documento legal que habilita a las autoridades para instalar la sesión inaugural y constituir el Concejo Municipal.

Declaraciones patrimoniales

Es el documento que, según el artículo 231 de la Constitución de la República, todos los servidores públicos deben presentar en el sistema de la Contraloría General del Estado el cual contiene la declaración patrimonial jurada. Este documento debe ser presentado antes de recibir la credencial y al finalizar la gestión. (También deben presentarla si han transcurrido dos años desde la última declaración).

Sesión inaugural del Concejo Municipal

Los integrantes del Concejo, una vez acreditados por el CNE, se instalan en esta sesión, convocada por el Alcalde o la Alcaldesa, quien declara constituido el Concejo una vez que ha presentado su declaración patrimonial y acreditación.

Nombramiento de vicealcalde o vicealcaldesa

De conformidad con lo establecido en el artículo 317 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) y en artículo 167 del Código de Democracia, en la designación del vicealcalde o vicealcaldesa se respetará el principio de paridad entre mujeres y hombres en donde fuere posible, por lo que, si el alcalde es hombre, la vicealcaldesa deberá ser mujer, y viceversa.

Calendario de elección y ejercicio de funciones

¿CUÁLES SON LAS FECHAS CLAVES EN LA TRANSICIÓN MUNICIPAL?

5 de febrero de 2023

Elección de autoridades locales en la fecha establecida por el CNE.

Autoridades entrantes

Proclamación de resultados electorales por el CNE. Aproximadamente una semana después de la fecha de las elecciones, si no existen de por medio recursos o procesos de impugnación o revisión.

12 de febrero de 2023 Hasta el 14 de mayo de 2023

Las autoridades electas de conformidad con lo establecido en el artículo 166 del Código de la Democracia, recibirán sus credenciales por el CNE (periodo desde la proclamación de resultados hasta el 14 de mayo).

Fecha fija establecida por Art. 91 del Código de la Democracia para la posesión e inicio de funciones. Sesión inaugural.

Una vez acreditadas las nuevas autoridades entrantes en los cargos por el CNE, asumirán sus funciones. Instalación del Concejo Municipal e inicio de gestión.

Fecha fija establecida en el artículo 91 del Código de la Democracia.

14 de mayo de 2023

Calendario para rendición de cuentas

Marzo y abril de 2023

Fase 1 del proceso de rendición de cuentas de las administraciones salientes: Proceso establecido por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS), de obligatoriedad para las autoridades en funciones.

El plazo está determinado por el artículo 12 de la Resolución No. CPCCS-PLE-SG-069-2021-476, aprobada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. Fase 2 del proceso de rendición de cuentas de las administraciones salientes: Evaluación de la gestión y elaboración del informe institucional de rendición de cuentas, por parte de la administración saliente.

El plazo está determinado por el artículo 12 de la Resolución No. CPCCS-PLE-SG-069-2021-476, aprobada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

Mayo de 2023

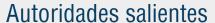
Junio de 2023

Fase 3 del proceso de rendición de cuentas de las administraciones salientes: Evaluación ciudadana del informe institucional de rendición de cuentas.

El plazo está determinado por el artículo 12 de la Resolución No. CPCCS-PLE-SG-069-2021-476, aprobada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. Fase 4 del proceso de rendición de cuentas de las administraciones salientes: Incorporación de la Opinión Ciudadana al informe institucional de rendición de cuentas.

El plazo está determinado por el artículo 12 de la Resolución No. CPCCS-PLE-SG-069-2021-476, aprobada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

Julio de 2023



¿QUIÉNES PARTICIPAN EN LA TRANSICIÓN?

Los actores que participan son las autoridades municipales salientes y entrantes, y sus respectivos equipos.



AUTORIDADES SALIENTES

Es el Concejo y la administración liderada por la Alcaldesa o Alcalde que ha cumplido su mandato y no ha sido reelegida/o para otro período consecutivo, junto con los miembros del Concejo Municipal que terminan sus mandatos.



AUTORIDADES ENTRANTES

Es la administración liderada por una Alcaldesa o Alcalde elegido por votación popular para un período de 4 años junto con los miembros del Concejo (Concejales) elegidos también para este período electoral.

¿POR QUÉ HACER UN PROCESO DE TRANSICIÓN?

Las administraciones salientes y entrantes tienen grandes retos y oportunidades de coordinación armónica y de acción durante el período de transición. También, tienen compromisos y obligaciones previstas en las leyes y/o sus planes de trabajo. Las dos administraciones comparten el deber de garantizar la continuidad de la acción y de los procesos públicos en beneficio de toda la ciudadanía.

Para las autoridades salientes, el proceso de transición es un acto deseable y una oportunidad para demostrar su responsabilidad y compromiso con la ciudadanía, garantizando la continuidad de los servicios públicos y proyectos emblemáticos.

Para las administraciones entrantes, este proceso representa la posibilidad de obtención de información clave para la ejecución de sus planes de trabajo, adecuados al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), pudiendo de esta manera acelerar la priorización de la inversión y proyectos, y dar curso a sus prioridades de gobierno garantizando la continuidad de los servicios, en beneficio de la ciudadanía.

¿CÓMO SE HACE UNA TRANSICIÓN MUNICIPAL?

El proceso de transición consiste en el traspaso de información y conocimiento para procurar una adecuada y efectiva administración municipal. Idealmente este intercambio se realiza mediante sesiones de trabajo entre los equipos técnicos entrantes y salientes. Los equipos entrantes también tienen a su disposición la información pública sobre la municipalidad.

La metodología que se presenta en este guía usa como base para las sesiones de trabajo una serie de formularios para la recolección de datos y varias preguntas clave para el análisis de la información. La guía tiene capítulos separados para las administraciones salientes y entrantes. Los formularios y otra información importante están disponibles en la página web http://guía.ame.gob.ec.

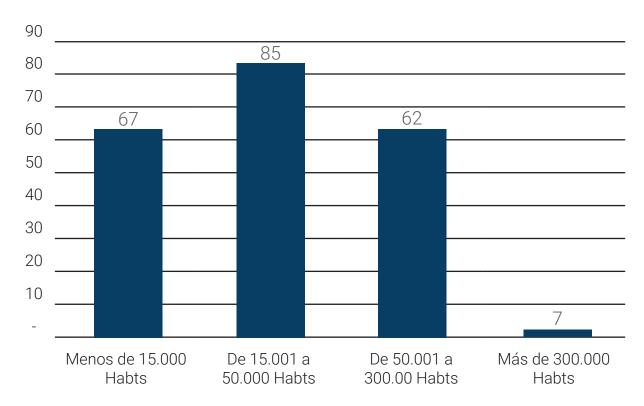


La división político-administrativa del Ecuador comprende 24 provincias, 221 cantones y 1499 parroquias que conforman los diferentes niveles de organización territorial. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y son liderados por autoridades elegidos por elección popular.

Los GAD municipales deben garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y los instrumentos internacionales, y procurar la consecución del buen vivir y la dignidad de las personas.

Los GAD municipales en Ecuador varían ampliamente según el tamaño de su población, que según las proyecciones del INEC van desde la Municipalidad de Chilla con 2.380 habitantes hasta las Municipalidades de Quito y Guayaquil con más de 2.700.000 habitantes. Por eso, los GAD municipales en Ecuador se clasifican por tamaño de población en grandes, medianos, pequeños, y micros.

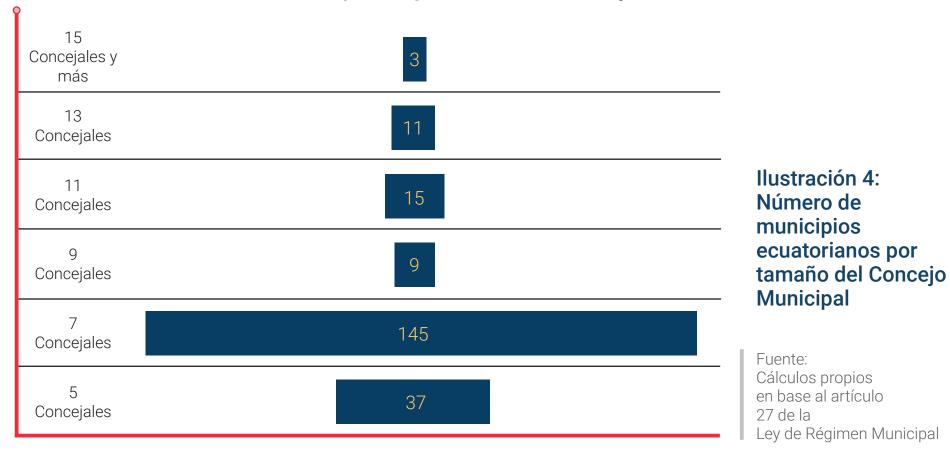
Ilustración 3: Número de municipios ecuatorianos según tamaño de población



Fuente: INEC, Proyección de población para 2020 (https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/)

La máxima autoridad de la administración municipal es su alcaldesa o alcalde, quien se integra al Concejo Municipal. Todos los miembros del Concejo Municipal son elegidos por votación popular. La integración de los Concejos Municipales y la cantidad de concejales está supeditado al número de habitantes del cantón, en base a lo establecido en el artículo 27 de la Ley de Régimen Municipal.

Cantidad de Municipios según número de Concejales



AUTORIDADES DEL GAD MUNICIPAL

- ALCALDESA o ALCALDE. Es la máxima autoridad administrativa y presidirá el concejo con voz y voto dirimente.
- VICEALCALDESA o VICEALCALDE. Es la segunda autoridad del gobierno autónomo descentralizado municipal elegido por el concejo municipal de entre sus miembros. Su designación no implica la pérdida de la calidad de concejal o concejala. Reemplazará a la alcaldesa o alcalde en caso de ausencia temporal o definitiva.
- CONCEJO MUNICIPAL. Es la máxima autoridad legislativa, encabezado por el alcalde o alcaldesa, integrado por concejalas y concejales, elegidos por el voto popular cada cuatro (4) años. El Concejo Municipal se constituye en órgano de legislación y fiscalización dentro de su jurisdicción territorial.

COMPETENCIAS EXCLUSIVAS DE LOS GAD MUNICIPALES

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos básicos de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial con depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos mediante rellenos sanitarios, otras actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la Ley.

De conformidad con el artículo 264 de la Constitución de la República y el artículo 55 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley. Previa autorización del ente rector de la política pública, a través de convenio, los gobiernos autónomos descentralizados municipales podrán construir y mantener infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, en su jurisdicción territorial.
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;

- Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

ATRIBUCIONES DE LAS ALCALDESAS O ALCALDES

De acuerdo con lo establecido en el artículo 60 del COOTAD, son atribuciones del alcalde o alcaldesa:

- a) Ejercer la representación legal del gobierno autónomo descentralizado municipal; y la representación judicial conjuntamente con el procurador síndico;
- b) Ejercer de manera exclusiva la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado municipal;
- c) Convocar y presidir con voz y voto dirimente las sesiones del concejo municipal, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa;
- d) Presentar proyectos de ordenanzas al concejo municipal en el ámbito de competencias del gobierno autónomo descentralizado municipal;

- e) Presentar con facultad privativa, proyectos de ordenanzas tributarias que creen, modifiquen, exoneren o supriman tributos, en el ámbito de las competencias correspondientes a su nivel de gobierno;
- f) Dirigir la elaboración del plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan nacional de desarrollo y los planes de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidirá las sesiones del consejo cantonal de planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la Constitución y la ley;
- g) Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración del concejo municipal para su aprobación;

- h) Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas;
- i) Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno autónomo descentralizado municipal;
- j) Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones del gobierno autónomo municipal y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes;
- k) Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del gobierno municipal;
- Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados donde tenga participación el gobierno municipal; así como delegar atribuciones y deberes al vicealcalde o vicealcaldesa, concejalas, concejales y funcionarios, dentro del ámbito de sus competencias;

- m) Presidir de manera directa o a través de su delegado o delegada el Consejo Cantonal para la Protección de Derechos en su respectiva jurisdicción;
- n) Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado municipal, de acuerdo con la ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización del Concejo, en los montos y casos previstos en las ordenanzas cantonales que se dicten en la materia;
- o) La aprobación, bajo su responsabilidad civil, penal y administrativa, de los traspasos de partidas presupuestarias, suplementos y reducciones de crédito, en casos especiales originados en asignaciones extraordinarias o para financiar casos de emergencia legalmente declarada, manteniendo la necesaria relación entre los programas y subprogramas, para que dichos traspasos no afecten la ejecución de obras públicas ni la prestación de servicios públicos. El alcalde o la alcaldesa deberá informar al concejo municipal sobre dichos traspasos y las razones de los mismos;

- Dictar, en caso de emergencia grave, bajo su responsabilidad, medidas de carácter urgente y transitorio y dar cuenta de ellas al concejo cuando se reúna, si a éste hubiere correspondido adoptarlas, para su ratificación;
- q) Coordinar con la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, la formulación y ejecución de políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- r) Conceder permisos para juegos, diversiones y espectáculos públicos, en las parroquias urbanas de su circunscripción, de acuerdo con las prescripciones de las leyes y ordenanzas sobre la materia. Cuando los espectáculos públicos tengan lugar en las parroquias rurales, se coordinará con el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural respectivo;
- s) Organización y empleo de los Agentes de Control Municipal en los ámbitos de su competencia dentro del marco de la Constitución y la ley;
- t) Integrar y presidir la comisión de mesa;
- u) Suscribir las actas de las sesiones del concejo y de la comisión de mesa;

- v) Coordinar la acción municipal con las demás entidades públicas y privadas;
- w) Dirigir y supervisar las actividades de la municipalidad, coordinando y controlando el funcionamiento de los distintos departamentos;
- x) Resolver los reclamos administrativos que le corresponden;
- Presentar al concejo y a la ciudadanía en general, un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión administrativa realizada, destacando el estado de los servicios y de las demás obras públicas realizadas en el año anterior, los procedimientos empleados en su ejecución, los costos unitarios y totales y la forma cómo se hubieren cumplido los planes y programas aprobados por el concejo;
- z) Solicitar la colaboración de la policía nacional para el cumplimiento de sus funciones; y,
- aa) Las demás que prevea la ley.

ATRIBUCIONES DEL CONCEJO MUNICIPAL

De conformidad con lo establecido en el artículo 57 del COOTAD, al Concejo Municipal le corresponde:

- a) El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones;
- b) Regular, mediante ordenanza, la aplicación de tributos previstos en la ley a su favor;
- c) Crear, modificar, exonerar o extinguir tasas y contribuciones especiales por los servicios que presta y obras que ejecute;
- d) Expedir acuerdos o resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, para regular temas institucionales específicos o reconocer derechos particulares;
- e) Aprobar el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo cantonal de planificación y las instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de los mismos;

- f) Conocer la estructura orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal;
- g) Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado municipal, que deberá guardar concordancia con el plan cantonal de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en el marco de la Constitución y la ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;
- h) Aprobar a pedido del alcalde o alcaldesa traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten;
- Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en el monto y de acuerdo con

- los requisitos y disposiciones previstos en la Constitución, la ley y las ordenanzas que se emitan para el efecto:
- j) Aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas cantonales, según las disposiciones de la Constitución y la ley. La gestión de los recursos hídricos será exclusivamente pública y comunitaria de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales;
- k) Conocer el plan operativo y presupuesto de las empresas públicas y mixtas del gobierno autónomo descentralizado municipal, aprobado por el respectivo directorio de la empresa, y consolidarlo en el presupuesto general del gobierno municipal;
- Conocer las declaraciones de utilidad pública ó de interés social de los bienes materia de expropiación resueltos por el alcalde, conforme la ley;
- m) Fiscalizar la gestión del alcalde o alcaldesa del gobierno autónomo descentralizado municipal, de acuerdo al presente Código;
- n) Remover según sea el caso, con el voto conforme de las dos terceras partes de sus integrantes, a la alcaldesa o alcalde, a la vicealcaldesa o vicealcalde, a las

- concejalas y a los concejales que incurran en una de las causales previstas en este Código, garantizando el debido proceso;
- o) Elegir de entre sus miembros al vicealcalde o vicealcaldesa del gobierno autónomo descentralizado municipal; para lo cual se deberá tener en cuenta los principios de paridad y alternabilidad entre el alcalde o alcaldesa y el vicealcalde o vicealcaldesa.
- p) Designar, de fuera de su seno, al secretario o secretaria del concejo, de la terna presentada por el alcalde o alcaldesa;
- q) Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;
- r) Conformar las comisiones permanentes, especiales y técnicas que sean necesarias, respetando la proporcionalidad de la representación política y poblacional urbana y rural existente en su seno, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el alcalde o alcaldesa;
- s) Conceder licencias a sus miembros, que acumulados, no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedades catastróficas o calamidad doméstica debidamente justificada, podrá prorrogar este plazo;

- t) Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del alcalde o alcaldesa;
- u) Designar, cuando corresponda sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;
- Crear, suprimir y fusionar parroquias urbanas y rurales, cambiar sus nombres y determinar sus linderos en el territorio cantonal, para lo que se requiere el voto favorable de la mayoría absoluta de sus miembros. Por motivos de conservación ambiental, del patrimonio tangible e intangible y para garantizar la unidad y la supervivencia de comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, montubias y afroecuatorianas, los concejos cantonales pueden constituir parroquias rurales con un número menor de habitantes del previsto en este Código, observando en los demás aspectos los mismos requisitos y condiciones establecidas en los artículos 26 y 27 de este Código, siempre que no afecten a otra circunscripción territorial. De igual forma puede cambiar la naturaleza de la parroquia de rural a urbana, si el plan de ordenamiento territorial y las condiciones del uso y ocupación de suelo previstas así lo determinan;
- w) Expedir la ordenanza de construcciones que comprenda las especificaciones y normas técnicas y legales por las cuales deban regirse en el cantón la construcción, reparación, transformación y demolición de edificios y de sus instalaciones;
- x) Regular y controlar, mediante la normativa cantonal correspondiente, el uso del suelo en el territorio del cantón, de conformidad con las leyes sobre la materia, y establecer el régimen urbanístico de la tierra;
- y) Reglamentar los sistemas mediante los cuales ha de efectuarse la recaudación e inversión de las rentas municipales;
- z) Regular mediante ordenanza la delimitación de los barrios y parroquias urbanas tomando en cuenta la configuración territorial, identidad, historia, necesidades urbanísticas y administrativas y la aplicación del principio de equidad interbarrial;
- aa) Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de su jurisdicción, de acuerdo con las leyes sobre la materia;
- bb) Instituir el sistema cantonal de protección integral para los grupos de atención prioritaria; y,
- cc) Las demás previstas en la Ley.

ATRIBUCIONES DE LAS CONCEJALAS Y CONCEJALES

Según lo establecido en el artículo 58 del COOTAD, las concejalas y concejales tienen las atribuciones de:

- a) Intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones del concejo municipal;
- b) Presentar proyectos de ordenanzas cantonales, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal;
- c) Intervenir en el consejo cantonal de planificación y en las comisiones, delegaciones y representaciones que designe el concejo municipal; y,
- d) Fiscalizar las acciones del ejecutivo cantonal de acuerdo con este Código y la ley.

FACULTADES DEL GOBIERNO MUNICIPAL

Las facultades de un nivel de gobierno son atribuciones para el ejercicio de una competencia. De conformidad con el artículo 116 del COOTAD, las facultades del gobierno municipal son la rectoría, la planificación, la regulación, el control y la gestión y son establecidas por la Constitución o la ley. Su ejercicio, a excepción de la rectoría, puede ser concurrente con otros niveles de gobierno.

Ilustración 5: Las cinco facultades del gobierno municipal

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 facultad de planificación la ejercen todos los niveles de gobierno en el ámbito de sus competencias concurrentes y territorio.

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.

Fuente: Artículo 116 del COOTAD

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. La rectoría es ejercida por el gobierno nacional, pero también por los GAD en el ámbito de sus competencias exclusivas y de su territorio.

Regulación

Es la capacidad de emitir las normativas necesarias para el adecuado cumplimiento de la política pública y la prestación de los servicios. La facultad de regulación se realiza en el marco de las competencias y de la circunscripción territorial.

Gestión

Es la capacidad para ejecutar, proveer, prestar, administrar y financiar servicios públicos.

La facultad de gestión 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.



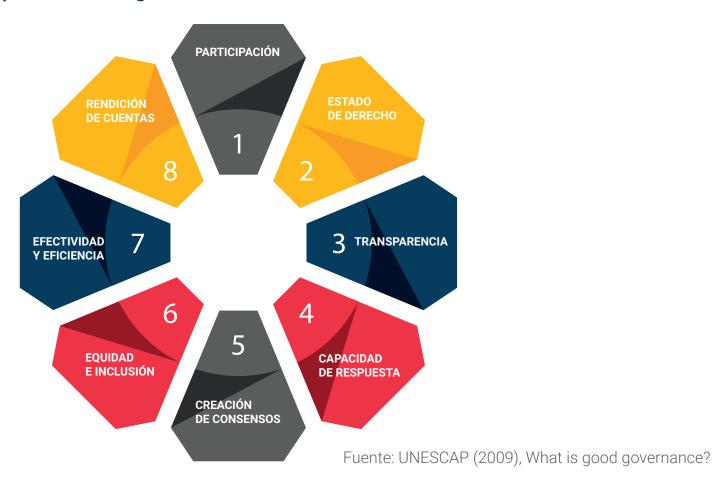
En la práctica, estas facultades se reflejan en distintas maneras de actuar alrededor de un tema sobre el que el gobierno tiene competencia. Por ejemplo, en relación con el servicio público de recolección de desechos sólidos, el gobierno municipal ejerce sus facultades de la siguiente manera:

- 1. Rectoría: define la política de gestión integral de desechos para garantizar la salud de sus habitantes;
- 2. Planificación: establece planes, proyectos y programas en el mediano y largo plazo que garanticen la prestación del servicio público de recolección de desechos sólidos;
- 3. Regulación: aprueba normas, reglamentos, protocolos, y lineamientos sobre la recolección y el tratamiento de los desechos sólidos;
- 4. Control: vigila el cumplimiento de las regulaciones y protocolos aprobados, y sancionar incumplimientos;
- 5. Gestión: usa recursos públicos para prestar el servicio a través de medios propios o a través de contratos con terceros, o de manera concurrente con otros niveles de gobierno.

¿QUÉ ES LA GOBERNABILIDAD LOCAL Y MULTI-NIVEL?

Una función clave de gobierno es crear gobernabilidad. Gobernabilidad se refiere a la coordinación, colaboración y entendimiento entre las autoridades, los actores de las organizaciones políticas y la sociedad civil que en conjunto posibilitan las acciones de un gobierno. La condición de gobernabilidad depende de la capacidad de los gobiernos de atender las demandas sociales de forma eficaz, estable y legítima, y de actuar de acuerdo con los ocho principios de buen gobierno.

Ilustración 6: Los 8 principios del buen gobierno



Para cumplir con sus responsabilidades, las autoridades municipales tienen que actuar en contextos complejos de gobernanza en varios niveles (multi-nivel). Por un lado, tienen las competencias, funciones y obligaciones que se han mencionado; por otro lado, también existen relaciones con otros niveles de gobierno (parroquiales, provinciales y nacional), así como, otras funciones del Estado, sociedad civil, sector privado así organismos cooperantes nacionales e internacionales y otros relevantes para la gestión.

¿CÓMO CONTRIBUYE UN GOBIERNO MUNICIPAL AL DESARROLLO SOSTENIBLE?

Las autoridades municipales velan por el desarrollo sostenible y otros asuntos claves para la gestión municipal contribuyendo atender prioridades locales y a lograr objetivos dentro del municipio que aportan a la solución de problemas globales. Dos referencias para entender la conexión entre la acción local y los temas globales son la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es el resultado de un proceso global de consultas que se ratificó en la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015; la misma trata de velar por un crecimiento económico sostenido e integrador, la inclusión social y la protección del medio ambiente, y hacerlo en un marco de paz y cooperación. Ecuador se comprometió con la implementación de la Agenda 2030 y el logro de los 17 ODS.

Mientras que los objetivos son globales, su logro depende del compromiso nacional y local; por tanto, los gobiernos municipales juegan un rol fundamental en la Agenda 2030. En este sentido, los GAD deben concebirse principalmente para el servicio de la ciudadanía, con una perspectiva regional, nacional e internacional, integrando necesidades y desafíos locales, mandatos constitucionales, recursos nacionales e internacionales, como son los fondos de cooperación vinculados al cumplimiento de los ODS.

La agenda 2023 y los Objetivos de desarrollo sostenible fueron aprobados en septiembre de 2015 por los Estados Miembros de las Naciones Unidas. Recogen un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años. Para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y los ciudadanos.

Ilustración 7: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)





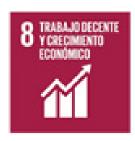




























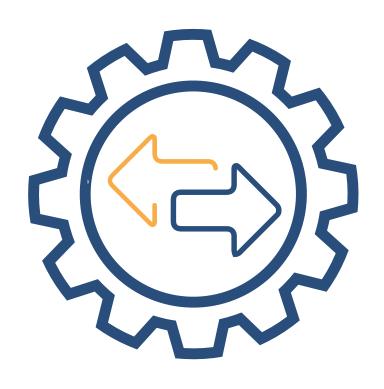




Fuente: Organización de las Naciones Unidas https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/



PRIMER MOMENTO:



LA PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO DE AUTORIDADES

Guía	para	la	transición	de	autoridades	municipales
------	------	----	------------	----	-------------	-------------

Las semanas previas a la posesión de las nuevas autoridades son un periodo de preparación para la transición entre una administración y su sucesora. En este tiempo se recomienda adelantar un proceso de diálogo entre las autoridades salientes y las entrantes que garantice:

- 1. La continuidad en la prestación de los servicios públicos y la construcción de una nueva administración sobre los cimientos de la anterior;
- 2. La adaptación de la nueva administración a los retos y desafíos de la función;
- 3. La recopilación de información y procedimientos para la construcción de un plan de gobierno y un plan de inicio de gestión por parte de la administración entrante;
- 4. La preparación y gestión de los espacios para la rendición de cuentas de la administración saliente.

Las acciones de preparación, planificación y desarrollo del proceso de transición y de la 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 que ocurre el 14 de mayo, según establece en el artículo 91 del Código de la Democracia.



¿CUÁLES SON LAS DIMENSIONES DEL PRIMER MOMENTO?

El proceso de preparación para el cambio de autoridades ocurre en dos ámbitos. Por una parte, debe haber preparación en la dimensión técnico-administrativa, en el sentido que las autoridades electas deben contar con una visión objetiva del estado de situación de la administración municipal. Esto sirve para estimar qué objetivos se pueden plantear y qué acciones iniciar desde el punto de vista de las capacidades y recursos de la municipalidad.

Por otra parte, debe haber preparación en la dimensión política que identifica cuáles son las condiciones coyunturales para instalar la nueva administración y cómo es la red de aliados con los que se cuenta al iniciar su gestión. Esto sirve para estimar los desafíos que existen y para definir cuáles son las acciones políticas para ganar aliados y navegar dentro del marco de gobernabilidad.

Dimensión técnicoadministrativa

Visión de conjunto del estado de la administración municipal, donde se incluyen: la gestión financiera y presupuestaria, la gestión de obras públicas, la gestión administrativa, la planificación, la gestión del talento humano y la gestión jurídica.

Dimensión política

Relaciones de poder, relacionamiento con actores internos y externos, formas de toma de decisiones, fuentes de legitimidad de las acciones institucionales, y las políticas públicas implementadas. Esto incluye las prioridades de gestión, la continuidad en la prestación de servicio públicos, la colaboración con comunidades organizadas, y el cumplimiento del estado de derecho.

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. Estas son condiciones relevantes para el desempeño técnico. Por lo tanto, se requiere definir lineamientos claros desde el liderazgo institucional, conocer el entorno que se va a gobernar y a sus actores.

La evaluación del contexto político apunta a ubicar en el escenario a los diferentes actores con la finalidad de optimizar la toma de decisiones y la definición de acciones. Los actores relevantes pueden ser internos o externos, pueden ser actores locales, provinciales o nacionales. Los actores internos son los miembros del Concejo Municipal y sus distintas comisiones, así como asociaciones o sindicatos que ejercen poder o influencia dentro de la municipalidad. Los actores externos son aquellos que no forman parte de la estructura del GAD Municipal, por ejemplo: los gremios (artesanos, comerciantes, agricultores, etc.), las cooperativas de transporte, las organizaciones de la sociedad civil, las asociaciones de profesionales (colegio de arquitectos, ingenieros civiles, etc.). por otro lado, se consideran las entidades de las distintas funciones del Estado y organismos cooperantes.

Una manera de avanzar en la dimensión política para el inicio de una gestión es hacer un análisis de actores relevantes para la gobernabilidad de la acción del gobierno y representarlo en un mapa de actores que ayuda a visualizar a todas las entidades y grupos a tomar en cuenta a la hora de tomar decisiones, identificar aliados, y tomar acciones de gobierno (ver ilustración 8).

En el mapa se pueden incluir entidades de gobierno (amarillo), entidades de la sociedad civil (azul), entidades del sector privado (rojo), entidades de coordinación (gris), entidades de cooperación (negro) y otros que sean relevantes para la municipalidad. Es importante también identificar las instancias de coordinación entre actores (gris), por ejemplo, consejos, comisiones u otras plataformas sectoriales o multi-actor.

Desde una perspectiva de gobernabilidad multinivel es importante identificar no sólo los actores e instancias que tienen presencia en el territorio sino también las que tienen injerencia o influencia en el territorio de la municipalidad. Eso se puede visualizar en los aros que representan los niveles local, sub-nacional, nacional y supra-nacional.

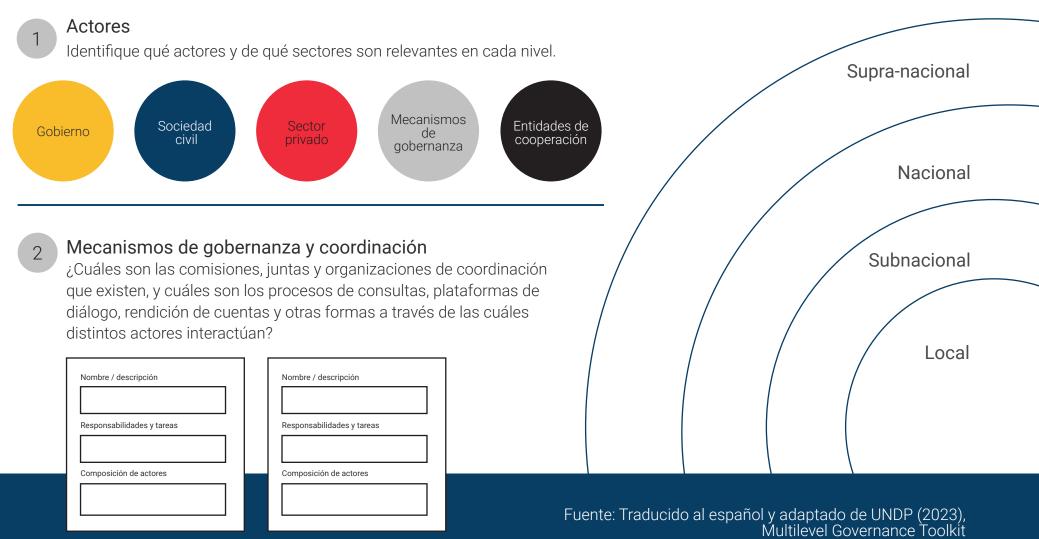


Ilustración 8: Mapa de actores y del sistema de gobernabilidad multinivel

Caja de herramientas de gobernanza multinivel

Mapa de actores en el sistema de gobernanza multinivel

Elementos para ubicar en el mapa



¿CUÁLES SON LAS OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDADES DE LAS AUTORIDADES SALIENTES Y ENTRANTES DURANTE EL PRIMER MOMENTO?

La autoridad saliente y la autoridad entrante tienen retos, responsabilidades y oportunidades diferentes durante el tiempo de preparación para el cambio de autoridades.

ACTORES

AUTORIDAD ENTRANTE Y EQUIPO TÉCNICO

Acordar con la autoridad saliente el proceso de transición y la información que se requiere.

 Involucrar a su equipo técnico en el proceso de entrega recepción de la información, de manera que cada uno pueda analizarla en el ámbito de su competencia.

RESPON-SABILI-DADES

- Conocer y analizar la estructura orgánica-funcional del GAD municipal.
- Conocer los procesos existentes, tomando en cuenta las prioridades, recursos y normativa vigente.
- Preparar su plan de gobierno a partir del análisis de la información recibida, alineado al PDOT.
- Crear las condiciones de gobernabilidad, a partir de la definición de sus proyectos prioritarios, de la identificación de los actores políticos clave y del conocimiento de las políticas públicas.

OPORTU-NIDADES

- Conformar su equipo de trabajo técnico-político, integrado por colaboradores que tengan experiencia sólida en gestión municipal y un alto nivel profesional. Analizar las posibles alternativas de acción, en función de la coyuntura política dentro y fuera de la municipalidad.
- Analizar las coincidencias entre los programas de su futuro plan de gobierno y los de la administración saliente.
- Generar condiciones de gobernabilidad, y, con ello, dar inicio a la gestión municipal.

AUTORIDAD SALIENTE Y EQUIPO DE CONFIANZA

- Preparar y entregar la información de su administración, con la respectiva documentación.
- Disponer de un equipo técnico que garantice las condiciones para el proceso de transición.
- Brindar recomendaciones y orientación a la nueva administración, sobre la continuidad de políticas públicas; así como, las buenas prácticas adquiridas.
- Proponer un diálogo enfocado en los retos de desarrollo cantonal.
- Preparar los informes de rendición de cuentas, de conformidad con los parámetros establecidos en el Reglamento de Rendición de Cuentas.

- Generar confianza sobre su gestión, por parte de las autoridades electas y la comunidad.
- Posicionar los proyectos emblemáticos de su gobierno.

Ilustración 9: Oportunidades y responsabilidades de los actores de la transición



¿QUÉ DEBEN ACORDAR LAS AUTORIDADES ENTRANTES Y SALIENTES?

Es altamente recomendable construir un acuerdo entre las autoridades entrantes y salientes a través de un diálogo cordial, flexible y abierto. Si no es posible llegar a un acuerdo, las partes deben avanzar en su preparación para el cambio de autoridades.

Se recomienda elaborar un acuerdo por escrito donde se especifique la información que debe ser entregada, las características del proceso y, así como los nombres y ámbitos de acción de los equipos políticos y técnicos de ambas partes.

El documento del acuerdo debe abarcar todas las áreas de gestión: técnica, administrativa, jurídica, financiera, planificación, de servicios y entre otros. De esta manera la autoridad entrante puede conocer el estado de la municipalidad y la autoridad saliente obtendrá insumos para elaborar un informe sobre el trabajo realizado.

Recomendación de componentes básicos de un acuerdo de transición:

- 1. Nombres y roles de los responsables de la transición.
- 2. Cronograma de la transición en que se establezcan las fechas de las reuniones periódicas y los temas para tratar en cada una de las reuniones.
- 3. Cronograma de entrega de información.
- 4. Método para resolución de controversias durante la transición.

Guía para la transición de autoridades municipales

Puede haber dificultades en el proceso para llegar a un acuerdo entre autoridades entrantes y salientes. En el caso de un desacuerdo específico o puntual que no haya podido ser superado, se recomienda registrarlo en el documento del acuerdo y seguir adelante.

En el caso de un desacuerdo general y no superable, se recomienda detener el proceso y registrar el desacuerdo; elevarlo a consulta del alcalde o alcaldesa en funciones y de la alcaldesa o alcalde electo.

En caso de no lograr en absoluto un proceso de transición voluntario, se sugiere a la autoridad entrante y su equipo seguir adelante con el análisis usando información pública y hacer una solicitud formal de información adicional, en caso de requerirla.

Recomendación para nudos críticos en la transición:

- 1. Solicitar de manera formal a la autoridad saliente la información sobre la gestión municipal en todas sus áreas, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).
- 2. Obtener información disponible en fuentes de consulta públicas, como Ministerio de Finanzas, Servicio de Rentas Internas, Contraloría General del Estado, Secretaría Nacional de Planificación, entre otros.
- 3. Llevar a cabo un análisis temático, con ayuda del equipo de trabajo, sobre la documentación obtenida, para una vez posesionada las autoridades verificar la misma.



¿CUÁL ES EL MARCO LEGAL PARA EL PRIMER MOMENTO?

El marco legal para la preparación para el cambio de autoridades es el Código de la Democracia y el COOTAD.

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 con el 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, la 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 o publicados los resultados definitivos en el Registro Oficial 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". Una vez cumplidos estos pasos previos, se podrá realizar la sesión inaugural de Concejo Municipal, según lo dispuesto en el artículo 317 del COOTAD.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta las obligaciones que, en materia de gestión pública establecen la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y la Ley de Participación Ciudadana y Control Social. Especial mención merece el Reglamento de Rendición de Cuentas del CPCCS, aprobado por Resolución No. CPCCS-PLE-SG-069-2021-476 de marzo de 2021 que establece las fases del proceso de rendición de cuentas por parte de la administración saliente, las cuales han sido incorporados a la línea de tiempo prevista en la presente guía.

¿CUÁLES DEBERÍAN SER LAS TAREAS DEL EQUIPO SALIENTE DURANTE EL PRIMER MOMENTO?

Las tareas del equipo saliente durante la transición:



Tomar decisión de colaborar, buscar puentes con equipo entrante, y hacer acuerdo para transición

Preparar reporte de prioridades para equipo entrante (proyectos y programas que requieren atención en el corto plazo) Formularios S1-S5*

Preparar el cierre de gestión y acta de entrega Formulario S6*

Ilustración 10: Tareas del equipo saliente durante la transición

*Los formularios en blanco y ejemplos de cómo completarlos están disponibles en http://guia.ame.gob.ec



Recomendación para el paso a paso del trabajo del equipo saliente durante el primer momento

- 1. Trasmitir a todos los funcionarios de la municipalidad la importancia de colaborar armónicamente en la transición, y garantizar esta colaboración.
- 2. Crear un método de trabajo basado en la recopilación y entrega de información relevante que conste en el acuerdo de transición.
- 3. Nombrar a un responsable para la transición que sea interlocutor autorizado con el equipo entrante y que contribuya a que la administración entrante tenga la información y la capacidad para cumplir sus funciones desde el primer momento. De ser posible, nombrar a una persona por área o proyecto prioritario que le responda a la persona con la responsabilidad general.
- 4. Preparar información sobre el funcionamiento de la municipalidad, que incluya procesos, organigramas, funciones, proyectos en ejecución, presupuesto y finanzas, contratos y acuerdos. Entregar esta información de forma accesible y clara usando, preferiblemente, los formularios en la guía.
- 5. Garantizar que el municipio cumpla con lo establecido en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) y que la información esté actualizada y sea accesible en la página web institucional.
- 6. Preparar acta de entrega e informe de gestión de acuerdo con regulación sobre rendición de cuentas.
- 7. Preparar un informe específico sobre los proyectos prioritarios que establezca: a. su importancia para la administración saliente; b. su importancia para la ciudadanía; c. su estado de implementación, siguiendo los formularios en la guía
- 8. Colaborar con la nueva administración en la preparación de la instalación del Concejo Municipal.
- 9. Garantizar la continuidad de los servicios públicos y del trabajo de la municipalidad.

¿CUÁLES SON LAS TAREAS DEL EQUIPO ENTRANTE DURANTE EL PRIMER MOMENTO?

Las tareas del equipo entrante durante la transición:

Incluir en el plan de trabajo propuestas de la autoridad entrante en los instrumentos de planificación. Formularios E1*

Revisar información disponible sobre la municipalidad para identificar principales retos en el arranque de la nueva gestión. Anexo 2*

Identificar cuáles son las acciones a tomar en el inicio de gestión para garantizar la continuidad de los servicios públicos



Ilustración 11: Tareas del equipo entrante durante la preparación

*Los formularios en blanco y ejemplos de cómo completarlos están disponibles en http://guia.ame.gob.ec



Paso a paso del trabajo del equipo entrante durante la transición

- 1. Designar a un responsable para el proceso de transición como contraparte del equipo saliente. Dependiendo del tamaño del equipo, se puede nombrar a una persona por área o proyecto prioritario que responda al responsable general.
- 2. Revisar la información obtenida misma que puede haber sido entregada por la administración saliente u obtenida de fuentes secundarias de información. Utilizar los siete grupos de preguntas establecidos en la guía para sistematizar la información.
- 3. Analizar las iniciativas en ejecución que son prioritarias para el equipo saliente, y establecer cuáles y de qué manera va a continuar su implementación, siguiendo los formularios en la guía.
- 4. Preparar la instalación de la primera sesión del Concejo Municipal.
- 5. Nombrar al equipo de trabajo, cumpliendo con los requisitos para las designaciones de las personas. Establecer responsabilidades durante la transición, para los primeros días y para los siguientes cuatro años. El equipo de trabajo debe contar con experiencia sobre asuntos específicos y, preferiblemente, conocer la administración municipal.
- 6. Garantizar la continuidad de los servicios públicos y del trabajo de la Municipalidad.
- 7. Preparar el plan de inicio de gestión. Establecer un responsable para esto.

Con la finalidad de que los primeros días de gestión de las nuevas autoridades se desarrollen con éxito, recomendamos que, durante el proceso de preparación se organice y analice la información y documentación técnica de las áreas municipales que tienen un carácter estratégico, tales como la administrativa, financiera, talento humano, auditoría, planificación, obras y servicios públicos (contratos) y jurídica (juicios en curso).

El trabajo de intercambio y análisis de información es óptimo cuando se hace en colaboración entre los equipos de trabajo de las autoridades saliente y entrante. Sobre todo, se requiere disposición para solventar inquietudes en cada reunión, con el fin de organizar la información y obtener insumos que sirvan de apoyo efectivo para la elaboración de instrumentos de gestión.

En una situación ideal, los equipos entrantes trabajan en colaboración con los equipos salientes para entender los proyectos en curso y el estado de situación de la municipalidad. En caso de tener inconvenientes en la colaboración, esto no debe impedir un análisis detallado del estado de situación de la municipalidad.

33 PREGUNTAS CLAVES PARA ENTENDER EL ESTADO DE SITUACIÓN PARA EL INICIO DE GESTIÓN

En función de la información disponible sobre cada municipalidad, el trabajo de los equipos entrantes consiste en una recopilación y análisis. El objetivo es entender la situación de la municipalidad e identificar las acciones urgentes que la nueva administración debe atender en su inicio de gestión.

Se ha sistematizado el trabajo de análisis en 33 preguntas clave organizadas en áreas. Este trabajo de puede hacer con información provista por la administración saliente o con información pública que se encuentra en el portal de transparencia del municipio, según dispone la LOTAIP, y en el portal de rendición de cuentas del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS). Las 7 áreas clave son:



- 1. Presupuesto y financiamiento;
- 2. Gobernanza institucional y talento humano;
- 3. Contratación pública;
- 4. Servicios;
- 5. Presupuesto participativo;
- 6. Presupuesto municipal destinado a grupos de atención prioritaria; y
- 7. Mecanismos participativos y de control social.

Información disponible en el portal de transparencia Literal g. Presupuesto de la Institución, y Literal k. Planes y programas en ejecución.

Presupuesto y Financiamiento

- 1. ¿Cuál es el monto comprometido de gasto del municipio, empresas públicas y de sus entidades adscritas y cuál es el saldo disponible a partir del 14 de mayo?
- 2. ¿Cuáles son los proyectos de inversión del municipio, empresas públicas y de sus entidades adscritas con baja ejecución presupuestaria, los cuales podrían ser priorizados en su ejecución en su inicio de gestión?
- 3. ¿A cuánto asciende el monto de las deudas pendientes (proveedores, etc.) del municipio, empresas públicas y de sus entidades adscritas, y cuáles se puede pagar durante su inicio de gestión?
- 4. ¿A cuánto asciende la deuda pública del municipio, empresas públicas y de sus entidades adscritas, y cuál es el monto de posible financiamiento adicional para nuevos proyectos de inversión en su inicio de gestión?
- 5. ¿Cuál es la capacidad de generar ingresos propios del municipio, empresas públicas y de sus entidades adscritas para adoptar durante los primeros días de gestión?
- 6. ¿Qué modificaciones dentro del presupuesto (suplementos, traspaso, y/o reducciones) se pueden realizar para cumplir las prioridades identificadas en su inicio de gestión?

Gobernanza Institucional y Talento Humano

- 7. ¿Cuál es el modelo de gobernanza institucional, considerando la organización funcional del propio municipio (cuántas secretarías, direcciones, etc.) y de sus entidades adscritas (cuántas empresas públicas, etc.)?
- 8. ¿Cuál es el esquema laboral existente del municipio y de cada una de sus entidades adscritas (régimen laboral de los servidores y trabajadores) para establecer una adecuada organización institucional?
- 9. ¿Qué conflictos (demandas, denuncias, reclamaciones) laborales están activos y que deben se atendidos en los primeros días de gestión?

Información disponible en el portal de transparencia Literal a1.- Organigrama de la Institución, Literal b2.- Distributivo del Personal, y Literal c.- Remuneración mensual por puesto.

Contratación Pública

Información disponible en el portal de transparencia Literal i.- Procesos de contrataciones.

- 10. ¿Cuáles son los procesos de contratación pública que tiene planificado iniciar la administración saliente antes del 14 de mayo?
- 11. ¿Cuáles son los procesos de contratación pública que se adjudicarían al inicio de la nueva administración?
- 12. Cuáles procesos de contratación pública se encuentran en ejecución?.
- 13. ¿Cuáles procesos que se han contratado por parte del GAD Municipal se encuentran pendientes de cierre?
- 14. ¿Cuáles procesos de contratación pública iniciados por el GAD Municipal se encuentran suspendidos por parte del Sevicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP)?



Servicios entregados

Información disponible en el portal de transparencia Literal d.-Servicios que ofrece y la forma de acceder a ellos.

- 15. ¿Cuáles de los servicios públicos que entregan el municipio y sus entidades adscritas (empresas, etc.) son en línea y cuáles son presenciales?
- 16. ¿Cuáles de los principales servicios públicos del municipio y sus entidades adscritas (empresas, etc.) que se brindan de manera presencial podrían ser automatizados y digitalizados durante el inicio de gestión?
- 17. ¿Qué servicios públicos automatizados entregados por el municipio y sus entidades adscritas (empresas, etc.) tienen espacio para la simplificación y optimización durante el inicio de gestión?

Presupuesto participativo

- 18. ¿A cuánto ascendió el presupuesto participativo del GAD Municipal en el último año?
- 19. ¿Qué porcentaje del total del presupuesto municipal representó?
- 20. ¿Cuáles fueron los tipos de proyectos que se financiaron con presupuesto participativo y su estado de avance?
- 21. ¿Cuáles de esos proyectos tuvieron una ejecución presupuestaria menor al 50%?
- 22. ¿Cuáles de esos proyectos pueden aumentar rápidamente su ejecución durante el inicio de gestión?
- 23. ¿A cuánto asciende la deuda del GAD Municipal por concepto de presupuesto participativo?

Información disponible en el portal de rendición de cuentas, acápite presupuestos participativos.

Composición del presupuesto municipal destinado a grupos de atención prioritaria

- 24. ¿Cuál fue el monto de los ingresos no tributarios del GAD municipal que se destinó al financiamiento de la planificación y ejecución de programas sociales para la atención de grupos de atención prioritaria dado que de acuerdo a disposición legal debe ser al menos 10%?
- 25. ¿Cuáles fueron los programas o proyectos que se ejecutaron en el marco del cumplimiento del Art. 249 del COOTAD?
- 26. ¿Qué monto de ese 10% recibieron las niñas, niños y/o adolescentes?
- 27. ¿Qué monto de ese 10% recibieron las mujeres?
- 28. ¿Qué monto de ese 10% recibieron las personas con discapacidad?
- 29. ¿Qué monto de ese 10% recibieron las personas adultas mayores?

Información disponible en el portal de rendición de cuentas, acápite implementación de políticas públicas grupos de atención prioritaria: presupuesto.

Mecanismos existentes de participación ciudadana y de control social

- 30. ¿Qué mecanismos de participación ciudadana operan en el GAD Municipal?
- 31. ¿Cuál es el más representativo (cabildo popular, consejo de planificación social, audiencia pública, silla vacía, etc.), que actores participan y cómo se los podría fortalecer durante el inicio de gestión?
- 32. ¿Qué mecanismos de control social operan en el GAD Municipal?
- 33. ¿Cuál es el más representativo (veedurías ciudadanas, observatorios ciudadanos, defensorías comunitarias, etc.), y cómo se los podría fortalecer durante el inicio de gestión?

Información disponible en el portal de rendición de cuentas, acápites mecanismos de participación ciudadana y mecanismos de control social.



EL PLAN DE INICIO DE GESTIÓN

El plan de inicio gestión es la ruta estratégica que seguirá la administración entrante durante los primeros meses de su mandato (se puede tomar como referencia los 100 primeros días de gestión). El plan desarrolla las propuestas de la campaña en forma de acciones concretas que deberán ser iniciadas por la administración en esos primeros meses y la forma en que la nueva administración garantizará la continuidad de los servicios públicos que presta la municipalidad.

El plan de inicio de gestión es útil en la medida en que se ha preparado y acordado antes de la toma de posesión. Ese es un instrumento que ayudará al nuevo alcalde o alcaldesa a coordinar internamente a su equipo y a enfocar los esfuerzos en lograr resultados.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PUNTOS DEL PLAN DE INICIO DE GESTIÓN?

El plan de inicio de gestión de la nueva administración se elabora y alimenta de varios insumos esenciales. A partir de esa información sensible, y con la ayuda de los formularios y/o la plataforma digital, se pueden transformar en los planes de trabajo por área.

- a. Las prioridades de la plataforma electoral de la administración entrante -objetivos y productos/proyectos,
- b. Los logros, proyectos y programas prioritarios sugeridos por la administración saliente,
- c. Las acciones urgentes identificadas en las 7 áreas del estado de situación
- d. El análisis de las piezas clave de la administración municipal para garantizar la continuidad del servicio público y,
- e. El análisis de la composición del Concejo Municipal.

Al agrupar los pasos de cada una de las prioridades de la administración entrante y de la administración saliente se construye la agenda administrativa del municipio, con un enfoque de corto plazo, pero con una visión estratégica de largo plazo que permita cumplir con el Plan de Gobierno que les atribuya responsabilidades concretas a funcionarios concretos.

Lo mismo debe hacerse para construir la agenda normativa, que va a agrupar todas las ordenanzas, acuerdos, resoluciones pendientes que deben ser adoptadas por las autoridades municipales y, la agenda de comunicación, que contiene todas las acciones y proyectos que deben ser comunicados, así como las inauguraciones, primeras piedras, firmas de créditos, entre otros eventos que son relevantes para construir confianza y fundar la legitimidad de la nueva administración.

Finalmente, la agenda de planificación debe contener los proyectos en marcha, la agenda para nuevos proyectos, planes y responsabilidades concretos para garantizar su contratación, inicio, ejecución y cumplimiento. Es necesario contar con este paquete de agendas inmediatas para lograr su efectiva implementación. También es necesario crear mecanismos para garantizar que estas agendas se cumplan adecuadamente por parte de las respectivas áreas del municipio involucradas.

La Dirección Administrativa o quien haga sus veces debe programar, gestionar y monitorear la agenda administrativa. El Síndico del municipio debe programar, gestionar y monitorear la agenda normativa. La Dirección de Comunicaciones o quien haga sus veces debe programar, gestionar y monitorear la agenda de comunicación; y, la Dirección de Planificación o quien haga sus veces debe programar, gestionar y monitorear la agenda de planificación.

¿Cómo se usan los formularios y preguntas para producir las agendas?

- Los formularios deben ser llenados por el técnico o especialista del municipio que se encargará de la gestión del proyecto o producto definido como prioritario.
- 2. El técnico debe familiarizarse y entender los cuatro campos de información que contiene el formulario para cada prioridad (nombre, descripción, principales problemas y pasos a dar).
- 3. La persona responsable debe poner particular atención en el llenado de la información referida a los principales pasos o hitos. Se debe determinar primero cuáles son los principales pasos o hitos por dar a partir del 15 de mayo. Los pasos o hitos deben ser



pensados como aquellos acontecimientos puntuales y significativos que marcan un momento importante en el avance del proyecto o iniciativa prioritaria, pudiendo ser de orden administrativo, legal-normativo, financiero, comunicacional, político, etc.

- 4. Para cada paso o hito se debe sopesar cuidadosamente cuál es la fecha de su conclusión, puesto que, para las agendas es indispensable una línea de tiempo precisa.
- 5. Por último, se debe designar a una persona en el equipo de gestión que va a estar encargada de la coordinación o monitoreo de la gestión del paso o hito hasta su cumplimiento, es decir el responsable concreto de su logro ante el alcalde o la alcaldesa.

¿Cómo se prepara el plan de inicio de gestión?

El plan de inicio de gestión se construye en tres momentos. Primero, en la definición o el establecimiento de prioridades de la administración. Segundo, en la identificación de las acciones de atención inmediata que se identificaron en el estado de situación de la municipalidad. Tercero, en la construcción de las agendas que integran las acciones asociadas a esas prioridades y a las acciones de atención inmediata.

Establecer prioridades:

En una reunión entre la Alcaldesa o Alcalde electo, Jefe de Campaña y el personal técnico que conocen el plan de trabajo que se presentó al Consejo Nacional Electoral, se deben definir los siguientes puntos:

- 1. Seleccionar prioridades emblemáticas de la propuesta de campaña y sistematizarlas usando los formularios en la guía.
- 2. Para cada prioridad se deben completar los hitos, responsables y fechas de cumplimiento de la manera más precisa y clara posible para convertirse en una herramienta práctica.
- 3. Identificar y analizar los proyectos, programas e iniciativas en ejecución en la municipalidad que el equipo saliente ha señalado como prioritarios para definir continuidad y acciones urgentes asociadas a esos proyectos.

Este trabajo de establecer prioridades debe documentarse y para eso se recomienda usar los formularios. Éstos ejemplos de cómo completarlos están en la página web http://guia.ame.gob.ec

Estas definiciones alimentan las agendas estratégicas de la función pública que surgen de la programación de los hitos intermedios de cada proyecto prioritario. Hay algunas agendas transversales que están en todas las municipalidades y que deben construirse para el inicio de la gestión: contratación pública; talento humano; transparencia y auditorías; proyectos estratégicos; manejo de emergencias y crisis; diálogo social y con comunidades organizadas; finanzas y presupuesto; comunicaciones; seguimiento normativo y de litigios.

Compilar acciones de atención inmediata:

El equipo entrante debe familiarizarse con la información de la municipalidad. Esta información se puede organizar en formularios y otras herramientas. Lo importante es trabajar en equipo para conocer la situación real del municipio con múltiples fuentes de información e identificar las acciones de atención inmediata (más información sobre la preguntas e indicaciones sobre cómo consultar fuentes de información está disponible en la página web http://guia.ame.gob.ec).

Para el plan de inicio de gestión se deben compilar las acciones de las distintas áreas indicando fecha y responsable.

- 1. Revisar el organigrama del Municipio, funciones y atribuciones de las unidades administrativas, personal, proyectos, programas, entre otros, en ejecución; así como, de sus empresas públicas e instituciones adscritas.
- 2. Revisar la información que en cumplimiento de la LOTAIP cada municipalidad debe publicar.
- 3. Utilizar las 33 preguntas organizadas en 7 temas para relevar y sistematizar la información relacionada con la situación de la gestión municipal, lo cual permitirá establecer las responsabilidades específicas y dar continuidad a políticas y programas estratégicos en ejecución (entre otros) o en su etapa inicial.
- 4. Compilar la lista de acciones de atención inmediata y organizar en una grilla de tiempo para identificar áreas de trabajo y secuencias críticas. Esta compilación se puede hacer a través de una herramienta digital que el PNUD ha preparado para los alcaldes y alcaldesas electas. Más información en la página web http://guia.ame.gob.ec.



Construir agendas de trabajo:

- Crear las agendas estratégicas con responsables individuales que incluyan fechas e hitos para el inicio de gestión.
- 2. Garantizar que haya estructuras de toma de decisión que le permitan a la nueva administración: 1. Iniciar la implementación de sus prioridades; 2. Continuar los proyectos prioritarios que vienen del pasado; 3. Responder a las necesidades cotidianas de la administración pública para garantizar la continuidad de la prestación del servicio; 4. Responder a crisis y emergencias, de tal forma que esa respuesta sea efectiva y que no distraiga los puntos anteriores.

¿CÓMO GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS?

Garantizar una adecuada continuidad de los servicios y de los procesos de la municipalidad es una de las responsabilidades más importantes de las autoridades salientes y entrantes en una transición. Estas deben garantizar que la provisión de bienes públicos no se va a ver afectada por el cambio de mando, y que los procesos administrativos dentro de la municipalidad no van a detenerse. Por eso, presentamos el siguiente paso a paso, que, de cumplirse, garantizará la continuidad del trabajo de la municipalidad y de sus instituciones adscritas.

Para la autoridad saliente:

- 1. Nombrar a un responsable para la continuidad de la prestación de los servicios y de los procesos.
- 2. Catalogar los servicios públicos cuya prestación depende de la municipalidad o de las instituciones adscritas o dependientes. Darle a cada uno de estos servicios una calificación que evalúe su importancia para la ciudadanía. Se sugiere:

- a. Vital
- b. Muy importante
- c. Importante
- 3. Establecer las condiciones para garantizar la prestación de estos servicios, creando flujos que muestren los procesos, los responsables, los recursos necesarios y los posibles riesgos.
- Garantizar la financiación de estos servicios en el mediano plazo (X meses después del cambio de mando).
- 5. Catalogar los procedimientos de trabajo cotidiano de la municipalidad y de sus entidades adscritas (por ejemplo: contaduría, contratación, etc.).
- 6. Establecer las condiciones para garantizar la continuidad de estos procedimientos, creando flujos que los muestren, que muestren quiénes son los responsables y que establezcan los recursos necesarios para continuar con estos servicios.
- 7. Garantizar la financiación de estos procedimientos en el mediano plazo (X meses después del cambio de mando).
- 8. Entregar un informe que contenga esta información a la Autoridad Entrante.

Para la autoridad entrante:

- 1. Nombrar a un responsable de la continuidad de la prestación de los servicios y de los procesos.
- Revisar con el responsable de la continuidad nombrado por la autoridad saliente el informe sobre la prestación de servicios y bienes públicos dependen de la municipalidad o de las instituciones adscritas o dependientes.
- 3. Conocer los riesgos a la continuidad de la prestación de los servicios y mitigar esos riesgos.
- Confirmar la disponibilidad financiera para continuar con la prestación de los servicios públicos luego del cambio de mando.
- 5. Revisar con el responsable de la continuidad nombrado por la autoridad saliente el informe sobre los procedimientos de trabajo cotidiano de la municipalidad y de sus entidades adscritas.
- 6. Conocer los riesgos a la continuidad de los procedimientos de trabajo cotidiano y responder a ellos.
- 7. Confirmar la disponibilidad financiera para continuar con los procedimientos de trabajo cotidiano en la municipalidad y en las entidades adscritas.



¿CÓMO SE CIERRA EL PRIMER MOMENTO?

El cierre del proceso de preparación se formaliza mediante un acta de entrega-recepción entre la administración saliente y la entrante, que significa, precisamente, el traslado de la responsabilidad sobre el gobierno de la municipalidad. Esta acta puede ser suscrita ante un notario público con el fin de dejar constancia de la validez y transparencia del proceso.

Este documento, además, sirve para mostrar aspectos relativos a lo ocurrido entre ambas administraciones y al desarrollo del proceso de transición. Puede dar cuenta de la información entregada por las áreas estratégicas de la entidad.

Al acta se deben anexar los documentos finales y aquellos que fueron útiles como herramientas de análisis (ver formulario S6 en el anexo). De igual forma, se debe añadir documentación complementaria como resúmenes ejecutivos, actas de reuniones temáticas y documentos aclaratorios, si fuera el caso.

De no haberse llegado a un acuerdo para la realización conjunta del proceso de transición, 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 es útil para determinar un momento clave de la recepción del cargo, y para la rendición de cuentas posterior a cargo de la administración saliente.

En su cuerpo, el acta debe contener:

- El detalle de la evolución del proceso;
- El acercamiento de ambas autoridades;
- La designación de los coordinadores;

- El detalle de la información temática;
- El estado en que se deja y se recibe la administración, en términos de proyectos estratégicos, de prestación de servicios públicos, de procesos.







TOMA DE POSESIÓN E INSTALACIÓN DEL CONCEJO MUNICIPAL

El segundo momento de la transición de autoridades es la toma de posesión y la instalación del Concejo Municipal. En estos actos, la nueva administración asume la responsabilidad constitucional y política de gobernar a la municipalidad. Esta responsabilidad debe asumirse con visión de largo plazo. Implica no sólo una responsabilidad con las personas que eligieron a la nueva administración sino también una responsabilidad con toda la ciudadanía, sin importar sus preferencias políticas. La nueva administración debe, por lo tanto, responder con objetividad, seriedad y proporcionalidad a las necesidades de la municipalidad y debe trabajar por el cumplimiento de sus promesas de campaña sin abandonar la prestación de los demás servicios públicos, garantizando un funcionamiento apegado a la ley y que sea transparente.

Para que la posesión de las autoridades y la instalación del Concejo Municipal se den de manera óptima, es necesario prestar atención a varios aspectos en los 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. 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.

¿CÓMO SE CONFORMA EL EQUIPO PARA LA INSTALACIÓN Y TOMA DE POSESIÓN?

Es aconsejable designar a un equipo político-jurídico dedicado específicamente al proceso de instalación y posesión. Este equipo puede contar con personas de perfiles similares a los del equipo nombrado para la etapa de transición, pero es bueno diferenciar los enfoques de ambos procesos.



Los pasos y recaudos formales para la toma de posesión son absolutamente indispensables. No seguirlos expone a una autoridad entrante a inconvenientes, sanciones e incluso destitución.

EL MARCO NORMATIVO PARA LA TOMA DE POSESIÓN

Sólo después que el CNE hace entrega de credenciales, la autoridad local entrante estará habilitada para posesionarse como tal. 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 de la administración ocurre en el acto de celebración de la sesión inaugural del Concejo Municipal, que se realiza el día 14 de mayo del año de elección. Esta sesión marca el inicio de los días de gestión del nuevo periodo administrativo. También, de existir quorum, se declara constituido el órgano legislativo (Artículo 317, COOTAD).

La autoridad electa debe cumplir tres requerimientos clave para formalizar su cargo:

- 1. Constancia de presentación de la Declaración Patrimonial Jurada, emitida por la Contraloría General del Estado (según el artículo 231 de la Constitución de la República).
- 2. Certificado de no tener impedimento legal para ejercer un cargo público.
- 3. Declaración Jurada ante el notario público de no encontrarse en curso de la prohibición constante en la Disposición Cuarta de la Ley Orgánica para la Aplicación de la Consulta Popular, efectuada el 19 de febrero del 2017.

PREPARACIÓN DE LA CONVOCATORIA A LA SESIÓN INAUGURAL DEL CONCEJO

De acuerdo con el Artículo 317 del COOTAD, la autoridad 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 la designación del secretario.

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 (en 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 14 de mayo marca el inicio de funciones). Igualmente, la nueva alcaldesa o alcalde deberá proponer el orden del día de las sesiones del concejo municipal en las invitaciones que envíe, esto, en cumplimiento del artículo 60 literal c) del COOTAD.

Acciones logísticas para la toma de posesión

Además 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, debe asegurarse de que:

- Las instalaciones (sala o salón) donde se realizará el acto tengan todas las facilidades del caso;
- Se cuente con el personal necesario para el funcionamiento de los sistemas de audio, instalación de puestos, materiales y demás actividades protocolarias;
- Arreglos para cobertura de la toma de posesión en los medios.



Acciones comunicacionales para la toma de posesión

- Preparar nota para la prensa;
- Establecer en el salón un lugar para la prensa;
- Definir la ubicación de los fotógrafos;
- Definir cómo se dará cobertura al evento.

ACTOS CLAVE DE LA SESIÓN INAUGURAL DEL CONCEJO MUNICIPAL

Declaratoria de constitución del Concejo Municipal

El Concejo Municipal se declara constituido en la sesión inaugural de la entidad municipal, previa constatación del quorum.

El artículo 317 del COOTAD indica que la sesión inaugural debe contar con un quorum de 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, aún 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, y su declaración de constitución a viva voz es indispensable para el inicio de la gestión.

Elección del vicealcalde o vicealcaldesa: Si el alcalde es hombre, "la vice" debe ser mujer, y viceversa

Los alcaldes no se eligen en binomio, como se hace con el presidente y vicepresidente de la República. La segunda autoridad cantonal (la vicealcaldesa o el vicealcalde) se selecciona luego de que la primera autoridad cantonal se posesione, esto, en la sesión inaugural del nuevo período.

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 prin-

cipio 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".

Para promover la participación política de las mujeres, en 2020 se hicieron cambios a la Ley Electoral Código de la Democracia y al COOTAD, estas reformas ordenaron, entre otros cambios, que los porcentajes de paridad se incrementen. Por eso, según el artículo 137 del COOTAD, en la primera reunión, los consejos regionales, concejos metropolitanos y municipales elegirán entre sus miembros "de acuerdo con el principio de paridad entre mujeres y hombres, obligatoriamente".

En particular, se regula que, si el alcalde es hombre, el vicealcalde debe ser mujer, y viceversa. Esto quiere decir que, si un hombre fue elegido alcalde, obligatoriamente su vicealcalde debe ser mujer, y viceversa. No dar fiel cumplimiento a este principio legal de paridad de género puede ser causal para la nulidad del proceso. Por eso, de los 442 alcaldes y vicealcaldes en el país para 2023-2027, deben ser 50% mujeres y 50% hombres.

El vicealcalde o vicealcaldesa 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. Asumir el cargo de vicealcalde o vicealcaldesa no implica la pérdida de la calidad de concejal.

Designación del secretario o secretaria del Concejo

Antes y durante la sesión inaugural, el nuevo Alcalde o Alcaldesa debe contar con un secretario que dé fe de lo suscitado en la misma.

El artículo 357 del COOTAD estipula que 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. De preferencia este cargo lo debe ocupar un abogado o abogada de profesión.

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 las sesiones.

La ley establece que el secretario deberá ser de preferencia abogada o abogado de profesión (artículo 357, COOTAD).

Para designar al secretario se dispone de dos alternativas: nombrar a un secretario provisional (ad-hoc) o mantener al secretario en funciones para la primera sesión del Concejo Municipal.



Alternativa 1: Nombrar un 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 2: Mantener al Secretario actual del Concejo como Secretario Ad-hoc

- Si no se ha cesado al secretario actual del Concejo, la Alcaldesa o el Alcalde puede convocarlo a través de un oficio, para que lleve a cabo la sesión inaugural. Este actuará hasta ser removido del cargo legalmente.
- La designación del Secretario o Secretaria se realiza luego de constituido el Concejo Municipal, a partir de una terna enviada por la autoridad del órgano ejecutivo.

ESTRUCTURA DEL CONCEJO

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. El Concejo Municipal no tiene funciones de carácter ejecutivo; las tiene de legislación y fiscalización a nivel local (artículo 56 del COOTAD).

En el Concejo Municipal se revisan y aprueban aspectos claves de la gestión municipal, como 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. Según el artículo 327 de la COOTAD, el Concejo Municipal se organiza en comisiones permanentes, especiales y técnicas.

Organización interna e instituciones del Concejo Municipal, según el artículo 327 del COOTAD:

"Las comisiones serán permanentes; especiales u ocasionales; y, técnicas. Tendrán la calidad de permanente, al menos, la comisión de mesa; la de planificación y presupuesto; y, la de igualdad y género. Los órganos normativos de los gobiernos autónomos descentralizados regularán su conformación, funcionamiento y operación, procurando implementar los derechos de igualdad previstos en la Constitución, de acuerdo con las necesidades que demande el desarrollo y cumplimiento de sus actividades.

La comisión permanente de igualdad y género se encargará de la aplicación transversal de las políticas de igualdad y equidad; además fiscalizará que la administración respectiva cumpla con ese objetivo a través de una instancia técnica que implementará las políticas públicas de igualdad en coordinación con los Consejos Nacionales de Igualdad de conformidad con la Constitución".

Análisis de composición del Concejo Municipal

Es importante para las autoridades ejecutivas del municipio tener un escenario que muestre la composición del Concejo Municipal en el inicio de la gestión, y hacer seguimiento de las posiciones de los miembros del Concejo frente a iniciativas específicas.

Esto permitirá articular las acciones estratégicas tendientes a la aprobación de futuras propuestas y mostrará la afinidad temática entre la Administración y los Concejales, lo que aportará mayor claridad al momento de organizar coaliciones para impulsar proyectos claves para el nuevo gobierno municipal.

TERCER MOMENTO:



LOS PRIMEROS DÍAS DE GESTIÓN

Guía para la transición de autoridades municipales

Los primeros días de gestión de una nueva administración son trascendentales ya que envían señales decisivas a la ciudadanía sobre si la administración va en dirección de cumplir o no con el plan de trabajo propuesto previo a las elecciones y de alcanzar o no resultados tempranos.

Se recomienda llegar a la toma de posesión con dos instrumentos de planeación: un plan de inicio de gestión completo para poner en práctica y un plan de gobierno integral de cuatro años proyectado.

Tanto el plan de inicio como el plan de gobierno integral (una vez que esté aprobado) requieren de mecanismos de seguimiento regular para que alcalde o la alcaldese tengan conocimiento permanente del nivel de cumplimiento de sus planes, los desafíos que han surgido y cualquier información sobre lo que puede afectar el cumplimiento. En este sentido, los planes son instrumentos para orientar la acción y ayudar a enfocar a todos los funcionarios en atender las prioridades.

Puesta en marcha del plan de inicio de gestión

El plan de inicio de gestión es un instrumento para organizar las acciones de las primeras semanas de una nueva administración. Se recomienda plantearlo con un horizonte de los primeros cien (100) días, cuya realización se explica en el primer momento de esta guía. Se recomienda que la autoridad entrante y su equipo de trabajo hayan preparado y acordado este documento antes de la toma de posesión para ponerlo en ejecución desde el primer día de la nueva administración. Se recomienda hacer seguimiento semanal y quincenal al plan de inicio de gestión.

Plan de gobierno integral de 4 años

El segundo documento es el plan de gobierno integral de cuatro años. Debe proyectarse con base en las prioridades del plan de trabajo de la nueva autoridad, propuesto en el periodo previo a las elecciones, las que deben incluirse en el Plan de inicio de gestión y alinearse a los PDOT vigente; este documento servirá de hoja de ruta durante todo el periodo de la administración.



Crear un plan de gobierno integral de cuatro años para un GAD Municipal es una tarea crucial que requiere una cuidadosa consideración de varios factores, incluida la situación actual del municipio, sus recursos, las necesidades de sus ciudadanos y las prioridades de la administración. Para esto, se debe garantizar el uso correcto de los datos y la información, que requiere ser precisa y confiable, lo que es fundamental para la toma de decisiones efectivas y la realización y el monitoreo del progreso del plan gubernamental.

Para el efecto, se sugiere considerar los siguientes puntos:

1. Establecer la metodología para el levantamiento y análisis de la información: La administración debe definir procedimientos para recopilar, analizar y reportar datos e información, y garantizar que estos procedimientos cumplan con las regulaciones de protección de datos. Además, la administración debe promover la transparencia y la accesibilidad de los datos y la información, para permitir que las partes interesadas participen en el monitoreo y la evaluación del plan gubernamental.

- 2. Realizar un diagnóstico situacional: La administración debe realizar un diagnóstico para conocer la situación actual del municipio y sus necesidades. Esto implica la recopilación de datos sobre indicadores clave, como las tendencias demográficas, el desarrollo económico, la salud pública, los niveles de educación, la seguridad pública y las condiciones ambientales. Además, conocer el estado financiero del GAD Municipal. Para esto, se recomienda seguir adecuadamente el primer momento de esta guía (el inicio de gestión).
- 3. Identificar prioridades y definir objetivos: A continuación, la administración municipal entrante debe identificar sus prioridades, conforme a los resultados del diagnóstico, su plan de trabajo propuesto en campaña y determinar sus objetivos conforme las herramientas de planificación. Esto podría abarcar diferentes áreas de gestión, por ejemplo: mejora en infraestructura, mejora de los servicios públicos, fomento del crecimiento económico local, creación de empleo local, apoyo a las instituciones responsables de la seguridad pública, o cualquier otro tema que la administración considere relevante.

Para este propósito, se deberá considerar los ODS de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que proporcionan un marco global para el desarrollo sostenible y son una herramienta útil para los municipios al desarrollar su plan de gobierno. La administración debe revisar los ODS e identificar qué objetivos son más relevantes para el municipio, y luego integrar esos objetivos en su plan del gobierno.

- 4. Desarrollar estrategias: Sobre la base de la evaluación y del plan de inicio de gestión, la administración debe desarrollar estrategias para lograr sus objetivos. Una estrategia es una explicación detallada de cómo se va a alcanzar un objetivo. Las estrategias deben estar en el marco de las competencias exclusivas del GAD Municipal, las necesidades de la ciudadanía y las prioridades de la administración; para esto, se sugiere considerar las opiniones de los diferentes actores, incluyendo los mecanismos de participación ciudadana. Las estrategias, además, deben estar alineadas con la normativa vigente, los recursos disponibles y las capacidades del municipio.
- 5. Asignar recursos: Una vez desarrolladas las estrategias, la administración debe asignar recursos para implementar el Plan. Esto podría implicar identificar áreas donde se requieren fondos adicionales; así

- como, alternativas de financiamiento y formas de racionalizar recursos dentro de los programas municipales para reducir el desperdicio y la ineficiencia.
- 6. Establecer indicadores de desempeño: La administración debe establecer indicadores de desempeño para monitorear el progreso hacia sus prioridades.
- 7. Monitorear y evaluar el progreso: La administración debe monitorear y evaluar regularmente el progreso del plan del gobierno, y hacer los ajustes necesarios en función de los datos y la retroalimentación. Esto ayudará a garantizar que el municipio siga en camino hacia el logro de sus objetivos estratégicos.
- 8. Comunicar el progreso: La administración debe comunicar el progreso del plan de gobierno al público, a través de informes regulares, actualizaciones de redes sociales y otros canales de comunicación. Esto ayudará a generar confianza en los ciudadanos y garantizará que el gobierno siga siendo responsable ante ellos.
- 9. Considerar los ODS: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas proporcionan un marco global para el desarrollo sostenible y pueden ser una herramienta útil para los municipios al desarrollar su plan de gobierno. La administración debe revisar los ODS e identificar qué objetivos son



- más relevantes para el municipio, y luego integrar esos objetivos en el plan del gobierno.
- 10. Garantizar la continuidad de los servicios públicos: Los municipios son responsables de proporcionar servicios públicos esenciales, como el suministro de agua, la gestión de residuos, entre otros. El plan del gobierno debe garantizar la adecuada continuidad de los servicios públicos durante el período de administración, con una visión de no solo mantenerlos, sino mejorarlos, para su efectiva prestación.
- 11. Articular con los distintos niveles de gobierno y otras entidades: La administración debe articular con los distintos niveles de gobierno, de todas las funciones del Estado, y otras entidades de interés para la administración municipal, del sector público y privado, para acceder a recursos y experiencias que le ayuden al logro de los objetivos planteados en su plan de gobierno.
- 12. Gestionar cooperación nacional e internacional: Los municipios pueden beneficiarse de la cooperación y de alianzas con organizaciones internacionales y otros municipios. La administración debe explorar oportunidades para aprovechar recursos internacionales para el logro de sus objetivos, a través del acceso a fondos o experiencia técnica. También, se puede

- considerar la asociación con otros municipios para compartir las mejores prácticas y conocimientos, o colaborar con organizaciones internacionales para implementar proyectos o programas. La administración debe garantizar que la cooperación internacional, cumpla con la normativa vigente, sea transparente y sea accesible para la evaluación ciudadana.
- 13. Gestionar riesgos locales: Los municipios son vulnerables a diversos tipos de crisis y emergencias, como desastres naturales, pandemias y disturbios sociales. La administración debe incluir en su plan de gobierno un plan integral de preparación para crisis y emergencias, y debe garantizar que se asignen recursos.

¿QUÉ VIENE DESPUÉS DEL INICIO DE LA GESTIÓN?

Una vez en funciones, los alcaldes y alcaldesas deben balancear su atención entre las actividades cotidianas y avanzar en los proyectos importantes, entre atender las urgencias y consolidar las alianzas, entre actividades planificadas y demandas inesperadas por su tiempo. Para llevar a cabo una gestión municipal efectiva se necesitan métodos, sistemas y agendas de trabajo para responder a al menos cuatro necesidades específicas:

- 1. Garantizar la continuidad de la prestación de servicios públicos y el funcionamiento normal de las funciones de la municipalidad (gestión cotidiana)
- 2. Implementar políticas públicas prioritarias y de largo plazo que respondan a las necesidades del municipio, y que se recogen en el plan de inicio de gestión y, luego, en el plan integral de gobierno (gestión estratégica)
- 3. Atender crisis y emergencias e imprevistos (capacidad de respuesta rápida)

4. Comunicar a la ciudadanía y otros actores los logros, retos y desafíos de la gestión municipal para crear confianza, cultivar alianzas y rendir cuentas (gestión de comunicaciones)

El elemento principal de la gestión cotidiana es el tiempo de trabajo de la alcaldesa o alcalde. Siendo un recurso escaso, el tiempo de la autoridad municipal debe ser administrado con método y prácticas de trabajo que permitan atender el normal funcionamiento de la labor del gobierno, impulsar sus proyectos prioritarios en momentos clave y crear espacio para atender oportunamente crisis, emergencias e imprevistos

La gestión estratégica de la municipalidad exige adecuar los métodos de trabajo para alinear a los equipos de trabajo a lograr resultados. La base de la gestión estratégica está en los planes de inicio de gestión y de gobierno. Pero la clave del logro de los resultados está en el seguimiento continuo a las actividades y la atención oportuna a los desafíos que surgen. Se recomienda:

1. Crear mecanismos de seguimiento y de responsabilidad en cada área, que incluyan un seguimiento a las metas finales e hitos intermedios, al índice de cumplimiento, a los cronogramas y a las acciones priorizadas que desarrollen y cumplan el plan de gobierno.



- 2. Al final del período del plan de inicio de gestión se debe hacer una evaluación de cumplimiento que sea transparente y honesta. Esta evaluación debe incluir: los porcentajes de cumplimiento de los proyectos estratégicos; la planificación de cómo estos proyectos van a continuar, quiénes serán sus responsables y cuáles son los hitos esperados en el futuro; identificación de los retos y de cómo se superaron o sortearon; una evaluación de cada uno de los responsables; y, un índice de lecciones aprendidas para los siguientes años de la administración.
 - 3. Publicar, cumplir y evaluar el plan de gobierno.

La capacidad de respuesta rápida es clave para el éxito de una gestión municipal. En la práctica, esa capacidad se logra construyendo equipos de trabajo flexibles y con personas capaces y comprometidas con la municipal. Dependiendo del tipo de crisis o emergencia que se enfrenta, habrá deberá activar personal clave en labores de información, logística, comunicaciones, legal y otras áreas.

La gestión de comunicaciones es integral a la figura del alcalde o alcaldesa como máxima autoridad municipal. Aquí se incluyen actividades directas como reuniones, encuentros y eventos, así como actividades de difusión de mensajes en medios, redes sociales e internet.

Es importante para un nuevo alcalde o alcaldesa reflexionar sobre cómo organizar su trabajo y buscar ideas para potenciar su gestión. Capacitaciones en gestión pública en instituciones como la AME, intercambio de experiencias con otras autoridades en el Ecuador u otros países, y la adopción de herramientas de gestión para alcaldes y alcaldesas pueden ayudar. ¡Hay un mundo de información a su alcance!¹-²

¹ Para más información sobre innovaciones en gobernabilidad local puede consultar el documento https://www.undp.org/es/latin-america/publications/gobernabilidad-efectiva-en-tiempos-de-incertidumbre-innovaciones-en-gobernabilidad-local-en-america-latina-y-el-caribe y leer más sobre la herramienta de gestión para municipalidades pequeñas y medianas SIGOBito (https://www.sigob.org/sigobito/)

² Todo el material de esta guía así como los formularios e información adicional a los que se hace referencia están disponibles en la página web http://guia.ame.gob.ec.





ACCIONES VITALES

DURANTE LA TRANSICIÓN

Para la administración saliente

- Colaborar durante la transición con la administración entrante, ofreciendo información veraz, clara y transparente sobre el estado de la municipalidad.
- Contribuir a que la administración entrante tenga un panorama claro sobre la organización de la municipalidad y sobre los responsables de los procesos internos.
- Compartir con la administración entrante las iniciativas y proyectos prioritarios que deben continuar.

- Contribuir a que la administración entrante organice la sesión inaugural del Concejo Municipal.
- Garantizar la continuidad de la prestación de los servicios públicos.
- Hacer y presentar un informe de rendición de cuentas (obligación legal, Reglamento de Rendición de Cuentas del CPCCS, aprobado por Resolución No. CPCCS-PLE-SG-069-2021-476 de marzo de 2021).

Para la administración entrante

- Entregar la declaración patrimonial jurada al Consejo Nacional Electoral (obligación legal, artículo 231 de la Constitución de la República).
- Recibir la Credencial por parte del Consejo Nacional Electoral (obligación legal, artículo 166 del Código de la Democracia).
- Organizar, convocar y presidir la sesión inaugural del Concejo Municipal (obligación legal, artículo 357 del COOTAD).
- Organizar un equipo de transición que reciba y sistematice la información sobre el estado de la Municipalidad.
- Nombrar al equipo de trabajo y de gobierno.

- Determinar los proyectos prioritarios que van a continuar.
- Crear el plan de inicio de gestión.
- Crear agendas de trabajo para las áreas más importantes de la gestión (presupuesto, contratación, planeación, comunicaciones, etc.)
- Garantizar la continuidad de la prestación de los servicios públicos.
- Hacer seguimiento a la ejecución del plan de inicio de gestión.
- Preparar el plan de gobierno integral para los 4 años de la administración.



Todo el material de esta guía

así como los formularios e información adicional a los que se hace referencia están disponibles en la página web

http://guia.ame.gob.ec.



