



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Título:

**“DIAGNÓSTICO DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y
PROPUESTA PARA SU MEJORAMIENTO EN LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PAUTE”**

Autores:

Carlos Patricio Guillermo Guillermo

Luis Alberto Chumbi Pineda

Director:

Ing. Andrés Bernardo Morales Sánchez

Cuenca – Ecuador

2016

DEDICATORIA

La meta, ser un profesional y el reto, terminar la Universidad; con toda la humildad que de mi corazón puede emanar dedico este trabajo primeramente a Dios, quién me ha dado la fortaleza y sabiduría para culminar mis estudios con éxito.

De igual forma, con todo el amor del mundo a mis padres Ángel y Rosa, y hermanos Diego y Jessica, que fueron quienes apoyaron mi carrera profesional, en especial a mis padres, quienes inculcaron en mí la responsabilidad y deseos de superación, brindándome sus consejos y apoyo para hacer de mí una mejor persona.

Carlos Patricio Guillermo Guillermo

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios quien ha sido la luz que me ha guiado, cuidado, y me ha dado la fortaleza para levantarme. En segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia y a quienes dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto en la realización de éste trabajo, a mi PADRE Luis, mi mayor ejemplo de lucha, esfuerzo, valentía y constancia y de quien he recibido el apoyo incondicional, a mi MADRE Azucena, quien me llena de amor todos los días, a mis HERMANOS mayores Susana y Juan, quienes han sido mi inspiración y el modelo a seguir y por último con mucho cariño a mis queridos SOBRINOS quienes alegran mi vida.

Luis Alberto Chumbi Pineda

AGRADECIMIENTOS

Al concluir un trabajo arduo, queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos primeramente a Dios y a todas las personas que aportaron y participaron para que éste trabajo haya llegado a su culminación con éxito.

Nuestra especial gratitud al Ing. Andrés Morales Sánchez por su dirección, colaboración, apoyo, confianza y su capacidad para guiar nuestras ideas, que han sido un aporte invaluable, no solo en el desarrollo de esta tesis, sino también en nuestra formación como estudiantes.

Agradecemos al GAD Municipal del Cantón Paute (Departamento de Dirección de Gobierno y Administración) por la confianza y por permitirnos acceder a su información con rapidez, amabilidad y disponibilidad para lograr el desarrollo de esta tesis.

Para nuestra universidad, compañeros, profesores y amigos no tenemos más, que solo palabras de agradecimientos por su apoyo, colaboración e inspiración.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de ilustraciones.....	vii
Índice de tablas y gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

Conocimiento y comprensión de la entidad Municipal.....	3
1.1 Descripción de la entidad Municipal.....	3
1.2 Base legal.....	6
1.3 Organigrama estructural y funcional.....	8
1.4 Plan Estratégico.....	8
1.4.1 Misión.....	8
1.4.2 Visión.....	9
1.4.3 Valores.....	9
1.4.4 Estrategias.....	11
1.4.4.1 Estrategias globales.....	11
1.4.4.2 Estrategias corporativas.....	12
1.5 Objetivos.....	12
1.5.1 Objetivos generales.....	12
1.5.2 Objetivos específicos.....	13

CAPÍTULO II

Fundamentación teórica de Gobierno Corporativo.....	14
2.1 Antecedentes e importancia de Gobierno Corporativo.....	14
2.2 Concepto de Gobierno Corporativo.....	15
2.3 Objetivo general del Gobierno Corporativo.....	16
2.4 Origen del concepto de Gobierno Corporativo.....	17
2.5 Alcance del Gobierno Corporativo.....	18
2.6 Principios de Gobierno Corporativo.....	19
2.7 Órganos de Gobierno.....	20
2.8 Principales efectos de un Gobierno Corporativo.....	24
2.9 Papel de las partes interesadas en el Gobierno Corporativo.....	24
2.10 Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo.....	26
2.11 Consecuencias de no aplicar un código de un buen Gobierno Corporativo.....	28
2.12 Los problemas de Gobierno Corporativo en la actual legislación ecuatoriana.....	28

CAPÍTULO III

Diagnóstico y Propuesta de una estructura de Gobierno Corporativo en el GAD.....	30
3.1 Diagnóstico de Gobierno Corporativo en el GAD.....	30
3.1.1 Estructura Organizacional del GAD.....	30
3.1.2 Estructura básica alineada a la Estructura Organizacional.....	31
3.1.3 Competencias de cada puesto de trabajo por procesos organizacionales.....	33
3.1.3.1 Proceso Gobernante.....	33
3.1.3.2 Procesos Habilitantes de Asesoría Interna.....	37
3.1.3.3 Proceso Agregador de Valor.....	39
3.1.3.4 Proceso Habilitantes de Apoyo.....	52
3.1.4 Representación gráfica de los procesos.....	64
3.1.5 Entidades adscritas.....	66
3.1.6 Unidades desconcentradas.....	68

3.1.7 Empresas públicas.....	70
3.2 Recopilación de la información.....	74
3.2.1 La muestra.....	75
3.2.2 La encuesta y los encuestados.....	76
3.2.3 Perfil de la muestra.....	77
3.2.4 Variables utilizadas en el estudio.....	80
3.2.5 Análisis de los resultados.....	82
3.3 Propuesta estratégica de Gobierno Corporativo para el Municipio.....	95
3.3.1 Análisis actual del desempeño Municipal.....	95
3.3.2 Propuesta estratégica para la Entidad Municipal.....	99
3.3.3 Beneficios de la propuesta.....	108
3.4 Conclusiones y Recomendaciones.....	109
3.5 Referencias Bibliográficas.....	114
Glosario	116
Anexos	117

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Imagen N° 01, Límites del Cantón Paute.....	3
Imagen N° 02, Parroquias del Cantón Paute.....	4
Imagen N° 03, Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado de Paute.....	8
Imagen N° 04, Triángulo de Gobierno Corporativo.....	18
Imagen N° 05, Órganos de Gobierno.....	21
Imagen N° 06, Concejo Cantonal y Concejales Rurales.....	22
Imagen N° 07, Partes interesadas en el Gobierno Corporativo.....	25
Imagen N° 08. Estructura Orgánica de la Planificación Territorial.....	41
Imagen N° 09. “Propuesta” Estructura Orgánica de la Planificación Territorial.....	43
Imagen N° 10. Estructura Orgánica de la Dirección Social, Productivo y Turística....	45
Imagen N° 11. “Propuesta” Estructura Orgánica de Dirección Social, Productivo y Turístico.....	46
Imagen N° 12. Estructura Orgánica de Obras Públicas.....	47
Imagen N° 13. “Propuesta” Estructura Orgánica de Infraestructura y Obras Públicas...	49
Imagen N° 14. Estructura Orgánica de la Dirección de Agua Potable, Alcantarillado, Saneamiento y Gestión Ambiental.....	50
Imagen N° 15. “Propuesta” Estructura Orgánica de Dirección de Agua Potable, Alcantarillado, Saneamiento y Gestión Ambiental.....	51
Imagen N° 16. Estructura Orgánica de la Dirección de Gobierno y Administración....	54
Imagen N° 17. “Propuesta” Estructura Orgánica de Dirección de Gobierno y Administración.....	56
Imagen N° 18. Estructura Orgánica de la Dirección Financiera.....	60

Imagen N° 19. “Propuesta” Cadena de valor del GAD Municipal de Paute.....	65
Imagen N° 20. Registro de la Propiedad del GAD Municipal de Paute.....	66
Imagen N° 21. Unidades Desconcentradas del GAD Municipal de Paute.....	68
Imagen N° 22. “Propuesta” Unidades Desconcentradas del GAD Municipal de Paute..	70
Imagen N° 23. Empresas Públicas del GAD Municipal de Paute.....	70
Imagen N° 24. Propuesta de un modelo de culturización de Gobierno Corporativo.....	101
Imagen N° 25. Diferenciación de Responsabilidades y Autolimitaciones establecidas en un modelo de Gobierno Corporativo.....	104
Imagen N° 26. Propuesta de Gobierno Corporativo para el GAD Municipal del Cantón Paute.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01. Conocimiento sobre la estructura organizacional.....	82
Tabla N° 02. Conocimiento sobre los objetivos de la organización.....	82
Tabla N° 03. Niveles de la organización a los que se difunden los objetivos.....	84
Tabla N° 04 Niveles de la organización a los que se difunden las políticas.....	84
Tabla N° 05. Conocimiento sobre la estructura de los procesos de la estructura de la organización.....	86
Tabla N° 06. Nivel de conocimiento sobre Gobierno Corporativo.....	88
Tabla N° 07. Importancia de constituir Gobierno Corporativo en las empresas públicas	89
Tabla N° 08. Percepción sobre los beneficios del Gobierno Corporativo en las empresas públicas.....	89
Tabla N° 09. Pruebas de Chi-Cuadrado de independencia.....	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica N°01. Conocimiento sobre la estructura orgánica y objetivos.....	83
Gráfica N°02. Nivel de la organización en los que se difunden las políticas y los objetivos.....	85
Gráfica N°03. Conocimiento sobre la estructura de procesos en la entidad Municipal.....	87
Gráfica N°04. Percepción sobre constituir un Gobierno Corporativo en las empresas públicas	90
Gráfica N°05. Conocimiento sobre las actividades, responsabilidades, y misión encomendadas.....	91
Gráfica N°06. Importancia de generar un Gobierno Corporativo.....	92

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°01. Oficio de la Universidad del Azuay dirigido al Ing. Marco Cordero Crespo, DIRECTOR DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN del GAD Municipal de Paute.

Anexo N°02. Oficio del GAD Municipal de Paute, DIRECCIÓN DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN dirigido al Decano de la Universidad del Azuay.

Anexo N°03. Formato de encuesta empleada para el GAD Municipal de Paute.

Anexo N°04. Marco muestral del estudio

Anexo N°05. Protocolo de trabajo de Titulación.

RESUMEN

Para las instituciones que pertenecen al sector público, la transparencia, rendición de cuentas y efectividad en la gestión pública son prácticas que garantizan la credibilidad, sostenibilidad y crecimiento del Estado. La presente investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico del actual desempeño del GAD Municipal del Cantón Paute, provincia del Azuay, en sus diferentes procesos y estructura, terminando con la elaboración de una propuesta de mejora basado en el modelo de Gobierno Corporativo que le permita al GAD Municipal como tal, mejorar sus prácticas administrativas, competitividad en el largo plazo, manejo adecuado de los recursos y ética en su actuación.

Palabras clave: Gobierno Corporativo, gestión pública, GAD Municipal de Paute, transparencia, sostenibilidad.

ABSTRACT

For institutions in the public sector, transparency, accountability and effectiveness in public management are practices that guarantee the State's credibility, sustainability and growth. This research aims to diagnose the current performance of the Municipal GAD (Decentralized Autonomous Government) of Paute Canton, Azuay Province in its different processes and structure; ending with a proposal for improvement based on the Corporate Governance Model in order to enable the Municipal GAD improve its administrative practices, long-term competitiveness, proper management of resources and ethics in their performance.

Keywords: Corporate Governance, Public Management, Municipal GAD Paute, Transparency, Sustainability.



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, se desarrolló en el GAD Municipal del Cantón Paute, provincia del Azuay, empleando un diagnóstico de Gobierno Corporativo, para posteriormente elaborar una propuesta de mejoramiento, por lo que el motivo de este trabajo es verificar el actual desempeño en la institución y establecer una propuesta estratégica de prácticas de Gobierno Corporativo que permita el actuar de todo el personal desde niveles altos hacia sus subordinados.

El Buen Gobierno Corporativo está logrando cada vez más importancia entre las empresas, tanto en el ámbito local como en el internacional, por lo que éste genera confianza, permite el establecimiento de unas reglas de actuación homologables e interrelacionadas, que sirven de garantía a las diversas transacciones económicas.

Sin embargo sabemos, que actualmente vivimos en una constante pérdida de confianza pública, generada por los manejos fraudulentos en la cúpula de organizaciones mundiales. Situaciones como las que se han visto últimamente afectadas por una serie de problemas éticos y potencialmente ilegales, que tienen que ver con conflictos de intereses, mala conducta y mal uso de información privilegiada. Es así que estas situaciones han llevado a exigir a las entidades los códigos de buen gobierno corporativo para poder sentir un poco más de seguridad.

Para prevenir entonces la ocurrencia de estos desmanes y promover el cumplimiento de los compromisos y el logro de la competitividad se propone la correcta aplicación de los principios de Gobierno Corporativo que tratará de evitar la corrupción que se viene presentando a nivel mundial por parte de los altos niveles de las organizaciones.

De este modo aparece el Gobierno Corporativo como el mecanismo que va a permitir asegurar un mayor control sobre la gestión, una mayor protección de los intereses y el logro de unos mayores niveles de desempeño. Además es importante ya que en la actualidad toda institución trata de mostrar una buena imagen, más aun si se trata de una entidad pública en donde debe prevalecer la transparencia.

Es así que el presente trabajo de investigación constará de tres capítulos:

En el **Primer Capítulo**, está constituido por el conocimiento y comprensión de la entidad: Descripción de la entidad, base legal, organigrama estructural y funcional, misión, visión, valores, estrategias globales y corporativas y sus objetivos generales y específicos.

En el **Segundo Capítulo**, se tratará cada aspecto teórico sobre Gobierno Corporativo en general, así como conocer su importancia, las consecuencias de no aplicar un código de un buen Gobierno Corporativo y los problemas de Gobierno Corporativo en la actual legislación ecuatoriana.

Y el **Tercer Capítulo**: se procederá a realizar el diagnóstico y propuesta de una estructura de Gobierno Corporativo en el GAD, para lo cual iniciaremos con un diagnóstico orgánico estructural funcional y de los procesos organizacionales de la entidad, seguido de la aplicación de una encuesta a los diferentes funcionarios y empleados, para posteriormente analizar e interpretar los resultados, concluyendo con una propuesta de Gobierno Corporativo en el cual se evalúe el desempeño de la entidad y se defina una propuesta estratégica con las debidas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. Conocimiento y comprensión de la entidad Municipal

1.1 Descripción de la entidad Municipal

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paute, está ubicado en la cabecera cantonal; Paute, se encuentra al nororiente de la provincia del Azuay, su ámbito de acción representa el 4.45% de la superficie total de la Provincia del Azuay; cuyos límites son:

Al Norte:	Cañar
Al Sur:	Gualaceo
Al Este:	Con los cantones Guachapala y Sevilla del Oro
Al Oeste:	Cuenca

Imagen N° 01, Límites del Cantón Paute



Fuente: <http://repositorio.cedia.org.ec/bitstream/123456789/855/1/Perfil%20territorial%20PAUTE.pdf>

Elaborado por: Los autores

Esta sobre los 2.100 y 3.700 metros sobre el nivel del mar, posee 25.494 habitantes. Tiene una temperatura promedio de 18°C, goza de un clima cálido al ubicarse en el Valle del Río Paute que se extiende desde Lugmapamba hasta Yumacay.

División Política

El cantón Paute, está dividido por el Centro Cantonal y 7 parroquias rurales. La extensión y el número de habitantes que conforman son:

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Paute, área urbana: | 49.80km ² , con 9.850 habitantes |
| 2. Bulán | 39.24km ² , con 2.173 habitantes |
| 3. Chican | 29.24km ² , con 3.644 habitantes |
| 4. El Cabo | 22.31km ² , con 3.320 habitantes |
| 5. Guarainag | 35.67km ² , con 846 habitantes |
| 6. San Cristobal | 17.17km ² , con 2.412 habitantes |
| 7. Tomebamba | 38.94km ² , con 1.346 habitantes |
| 8. Dug Dug | 38.42km ² , con 1.903 habitantes |

Imagen N° 02, Parroquias del Cantón Paute.



Fuente: <http://repositorio.cedia.org.ec/bitstream/123456789/855/1/Perfil%20territorial%20PAUTE.pdf>

Elaborado por: Los autores

Asimismo, está formado por 53 comunidades y 6 barrios urbanos

Breve historia del Cantón Paute

El Cantón Paute el 26 de Febrero de 1860 celebra sus primeras fiestas de cantonización, en la administración del Dr. Francisco Alvarado Cobos; desde aquel año Paute conmemora este hecho histórico, gracias a la gesta valiente y decidida de los pauteños en busca de su propia autonomía, que cansados de los abusos, desmanes, excesos y atropellos cometidos por el Jefe Político y más autoridades del cantón Gualaceo, se unieron con distintos personajes y lograron así liberar al pueblo de Paute y se declaró como cantón independiente de la Provincia del Azuay. Es así que la Ilustre Municipalidad del Cantón Paute, nace como institución pública en el año de 1860.

Para elaborar la bandera del cantón Paute, luego de una serie de polémicas, se escogieron tres colores: el amarillo, el verde y el rojo, cada uno de los colores con un significado especial para el cantón:

El amarillo, fue escogido por que representa la riqueza de su tierra y sobre todo por los lavadores de oro existentes en el río Collay y en el río Paute; el verde debido a la gran cantidad de vegetación que cubre el territorio cantonal, y sobre todo porque representa la agricultura y los pastos que alimentan al ganado de la zona; el rojo, fue elegido por la valentía y el valor de sus habitantes, siempre listos para salir airosos en las pruebas y en las batallas que se presenten, ejemplo demostrado el 26 de febrero de 1860.

Así mismo en su historia es importante mencionar el desastre de la Josefina, hecho acontecido el 26 de marzo de 1993, cuando el cerro de la josefina situado en el Tahual, cedió y taponó el río Paute por el lapso aproximado de un mes, hecho que provocó la destrucción total del cantón, dejando en la pobreza a varias familias pauteñas; con el transcurso del tiempo este hecho ya solo queda en la historia, pues las familias han buscado su porvenir logrando la recuperación y convirtiendo a Paute en uno de los cantones más prósperos de la Provincia del Azuay.

1.2 Base legal

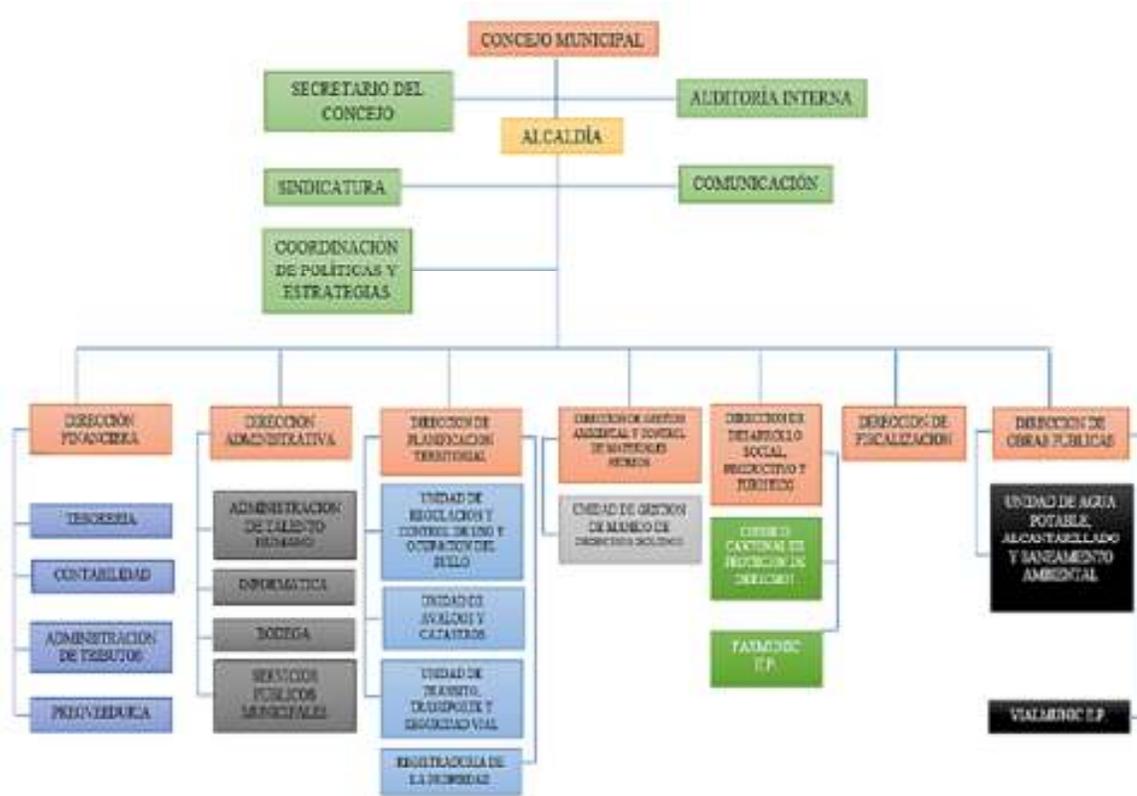
El GAD Municipal del Cantón Paute, de acuerdo al artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador establece que: “los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales gozarán de autonomía política, administrativa y financiera y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad territorial, integración y participación ciudadana”.

Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. LOTAIP	
Literal a2) Base Legal que rige	
Tipo de Norma	Norma Jurídica
Carta Suprema	Constitución de la República del Ecuador
Norma Internacional	Normas de Control Interno para entidades de los organismos del sector público y personal
Código	Código de trabajo
	Código Orgánico de Organización Territorial
	Autónomo y descentralización 1
	Código Orgánico de Planificación y Ordenanzas Públicas
	Código Orgánico Monetario y Financiero
	Código Tributario
Ley Orgánica	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
	Ley Orgánica de Tierras Rurales y territorios ancestrales
	Ley Orgánica de Recursos Hídricos, usos y aprovechamiento del agua
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
	Ley Orgánica del Servicio Público
	Ley Orgánica de la Economía popular y solidaria y del sector Financiero

	Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y control constitucional
	Ley Orgánica de Empresas Públicas
Leyes Ordinarias	Ley de Modernización del Estado
	Privatizaciones y Prestaciones de Servicios Públicos
	Ley de Minería
	Ley de Jurisdicción Contencioso Administrativa
Reglamentos de Leyes	Reglamento a la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua
	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)
	Reglamento General de la Ley de Minería
	Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)
ORDENANZA	ORDENANZA QUE REGULA LA ESTRUCTURA ORGÁNICE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PAUTE
El GAD Municipal de Paute mantiene autonomía política y ha dictaminado sus propias ordenanzas, que rigen para su respectiva circunscripción territorial.	

1.3 Organigrama estructural del gobierno autónomo descentralizado de paute

Imagen N° 03, Organigrama estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado de Paute.



Fuente: Ordenanza Que Regula La Estructura Orgánica Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Paute.

Elaborado por: Los autores

1.4 Plan estratégico

1.4.1 Misión

Impulsar un desarrollo sostenible a nivel cantonal, a través de la dotación de equipamientos sin barreras arquitectónicas para garantizar el acceso equitativo de los grupos prioritarios. El GAD de Paute será un gobierno de resultados en donde prime la Eficiencia, eficacia y efectividad en las tareas emprendidas acorde a sus competencias.

1.4.2 Visión

“Paute poseedor de un gran recurso hídrico, productor agrícola y pecuario; será un cantón innovador, equitativo, ordenado, incluyente, eficiente y participativo, que garantiza los derechos de acceso a los servicios básicos, movilidad y conectividad adecuada, ambiente sustentable e intercultural, que genere oportunidades y promueva un desarrollo económico y turístico para una mejor calidad de vida.”

1.4.3 Valores

Valores éticos que comprende el Código de Ética que rige en el GAD Municipal del Cantón Paute.

Cada uno de los empleados y trabajadores deben de cumplir los siguientes valores éticos establecidos en el Código de Ética del GAD Municipal del Cantón Paute:

Valores éticos

Los valores éticos del GAD Municipal de Paute son:

Compromiso

Es la disposición y actitud positiva que el servidor público tiene para asumir como propios la misión, la visión, los objetivos corporativos y las estrategias de la entidad en el desarrollo de las funciones asignadas.

Honestidad

Es la rectitud en el actuar del servidor público, a rechazar cualquier conducta ilícita y abstenerse de realizar actividades que lo desvíen del cumplimiento de la misión institucional, de tal manera que logre conservar su propia estimación y se haga merecedor del respeto de sus compañeros y de la ciudadanía en general.

Imparcialidad

Es cuando el servidor público en todas sus actuaciones, criterios o líneas de conducta demuestra que no tiene prevención a favor o en contra de las personas o de las entidades para proceder o decidir con rectitud.

Objetividad

Implica obrar con juicio, cordura y criterio en el desempeño de las funciones y demás actuaciones. La información que suministre el servidor público debe ser exacta, comprobada y con independencia con referencia a la manera de pensar o de sentir.

Profesionalismo

Es el actuar idóneo del servidor público que aplica todos sus conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas en el desarrollo de sus funciones y trabaja participativamente integrando esfuerzos para la consecución de las metas institucionales.

Respeto

Se manifiesta en el reconocimiento del derecho de las personas con las que se interactúa en su forma de ser, sentir y actuar; así como resolver en forma cordial los desacuerdos.

Responsabilidad

Se orienta hacia el logro de los objetivos institucionales, a través de la correcta ejecución de las funciones, protección de los derechos, manejo de los recursos y el reconocimiento de sus actos y omisiones.

Transparencia

Es el comportamiento evidente, sin duda, ni ambigüedad, en el actuar de los servidores, quienes dan a conocer, sustentan y comunican de forma ágil, completa y oportuna la información, producto de las decisiones y actuaciones desarrolladas en el ejercicio de las funciones y abre espacios para que la ciudadanía de manera individual o colectiva participe y ejerza control social.

Principios éticos

Son las normas internas y las creencias básicas sobre las formas correctas de cómo debemos relacionarnos con los otros y con el mundo, desde las cuales se erige el sistema de valores al cual la persona o los grupos se adscriben.

Valores éticos

Son aquellas formas de ser y de actuar de las personas, que son altamente deseables como atributos o cualidades propias y de los demás, por cuanto posibilitan la construcción de una convivencia gratificante en el marco de la dignidad humana.

1.4.4 Estrategias

Las estrategias establecidas en el documento son un aporte por parte de los autores ya que el GAD Municipal de Paute carece de esta información.

1.4.4.1 Estrategias globales

Estrategia de desarrollo organizacional

Vincular la misión con las competencias señaladas en la Constitución, la Ley Orgánica de Régimen Municipal alineadas a los valores del Gobierno Municipal, para crear una cultura que identifique una gestión encaminada al servicio del ciudadano, la oferta de servicios de calidad y la participación en la toma de decisiones.

Estrategia de sostenibilidad organizacional

Alianza con los organismos cooperantes del GAD de Paute, para mantener convenios permanentes en la priorización de planes a ejecutarse durante el período del plan estratégico, orientando la participación ciudadana establecida en los mandatos constitucionales y legales.

1.4.4.2 Estrategias corporativas

Incrementar la eficiencia organizacional

Automatizar procesos de servicio y atención al cliente, así como los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de los reportes de gestión y rendición de cuentas dentro de la organización adoptando un sistema de gestión documental, información financiera y comercial.

Mejorar el clima laboral

Establecer un ambiente agradable manteniendo una comunicación interna efectiva y organizar en el talento humano mayor cultura de pertenencia a la institución y a la ciudad, además de generar un manual de clasificación de puestos.

1.5 Objetivos

Los objetivos establecidos en el documento son un aporte por parte de los autores ya que el GAD Municipal de Paute carece de esta información

1.5.1 Objetivos generales

Contribuir al Desarrollo Humano Integral de los ciudadanos (as) de Paute en base a la prevalencia del bien común y no individual.

Impulsar un desarrollo económico en base a las potencialidades del cantón que permita tener un modelo de ciudad equitativa: incluyente en lo social, distributiva en lo económico, democrática en lo político y sostenible en lo ambiental.

1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Contribuir a garantizar los derechos de los habitantes y a una convivencia armónica.
- ✓ Priorizar la equidad territorial en el acceso a los servicios básicos.
- ✓ Impulsar el desarrollo económico y turístico del cantón.
- ✓ Garantizar el derecho a un medio ambiente sano y saludable, disminuyendo la vulnerabilidad ante riesgos naturales y antrópicos.
- ✓ Contribuir a una movilidad y conectividad segura y eficiente.
- ✓ Impulsar un gobierno eficiente, transparente y participativo.

CAPITULO II

2.1. Antecedentes e importancia del Gobierno Corporativo

Los escándalos financieros, la crisis y caída de grandes corporaciones en el mundo producidas por prácticas corruptas pero muy comunes como el fraude, la incompetencia, y el abuso, conllevaron a la necesidad de contar con un modelo que constituya una pieza clave que permita incrementar la eficiencia, confianza y la credibilidad de los mercados; es ahí donde nace el concepto como tal de Gobierno Corporativo, entendiéndose como un modelo que logre un mayor fortalecimiento en el ambiente de control y gobierno de las empresas, buscando transparentar el proceso que gobierna la toma de decisiones y defina un Directorio que tenga una estructura, responsabilidades y roles claros con el objetivo único de proteger los intereses de los grupos empresariales (accionistas, empleados, sociedad, etc.) y que sobretodo ayude a evitar o mitigar los impactos de nuevas crisis en el futuro.

Si bien el concepto de gobierno corporativo no es nuevo, éste tomó gran relevancia a partir de la difusión y el conocimiento de distintos fraudes corporativos como el caso Enron, Parmalat, WorldCom, Xerox, y en especial el Daiwa Bank, junto con otros bancos japoneses que entraron en crisis.

Su concepto como tal tiene sus inicios a partir de la crisis de Wall Street en 1929, en donde se sentaron los primeros conceptos y se definieron la base del modelo del Gobierno Corporativo. Ya para la década de los 40, algunas de las grandes corporaciones mostraron la preocupación por mantener un control sobre los asuntos de sus negocios, aunque este era muy reducido y limitado, ya se manifestaba la necesidad de velar por los intereses y definir las responsabilidades de los directivos de las compañías.

A partir del año de 1991 en el Reino Unido con las publicaciones de Cadbury Report, y los estudios de Greenbury Report manifestados a partir de los escándalos de fracasos

corporativos; como el sonado caso Barings, el principal banco Inglés, que debido a prácticas irresponsables con actividades de trader, ocultaron pérdidas con contratos futuros con bancos japoneses provocando una pérdida de 1.4 billones de dólares, provocando un impacto desastroso que llegó a afectar la economía de la sociedad inglesa en general.

La importancia del Gobierno Corporativo radica principalmente en la necesidad de transparentar la información de la compañía tanto interna como externa, promover la adecuada ejecución en el proceso que gobierna las buenas decisiones que permitirá encontrar una manera en la que los directivos respondan a los accionistas o los dueños por sus prácticas en la compañía. Su importancia se ve manifestada ya que a través del manejo de un buen Gobierno Corporativo le permitirá a la compañía atraer recursos financieros a costos razonables, asegurará el buen manejo de la administración de las sociedades, fomentará la confianza en los mercados financieros, regulará las relaciones entre los accionistas, administradores, alta gerencia, órganos corporativos, directorio, proveedores, auditores y de manera especial limitará la ocurrencia de delitos, prácticas no deseadas y la percepción de riesgo por parte de los accionistas.

El buen Gobierno Corporativo es una herramienta didáctica y útil a los empresarios para introducirlas en sus organizaciones con el ánimo de incrementar la competitividad, reducir el riesgo operacional además de responder con éxito a los retos de la globalización, ya que las decisiones de inversión se basan en el perfil de la empresa sin olvidar también su reputación y buen gobierno.

2.2 Concepto de Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico “OECD”: “Es el sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados y en donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa, propietarios, consejeros, administradores, accionistas y empleados; así como también las reglas y procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios”

Es necesario mencionar la definición citada por autores como (Johnson, Boone, Breach, Freadman, 2000), que sintetiza lo que es el Gobierno Corporativo, que se especifica como “Eficiencia de mecanismos que minimizan conflictos de agencia relacionado con los directivos, con especial énfasis en los instrumentos legales que previenen la expropiación de los accionistas minoritarios”. Sin embargo hay autores como (Baysinger & Hoskisson, 1990), definen al gobierno corporativo como: “La integración de controles internos y externos que armonicen el conflicto de intereses entre accionistas y directivos, resultante de la separación entre la propiedad y el control”.

Por otro lado (Masinfern, 1997), señala que el Gobierno Corporativo es “Sistema Global de derechos, procesos y controles, establecidos interna y externamente para que rijan a la dirección de la empresa, con el objetivo de proteger los intereses de todos en la supervivencia con éxito de la empresa”.

En síntesis podemos decir que el Gobierno Corporativo consiste en un conjunto de relaciones que se establecen entre los accionistas (Junta de Accionistas), Directorio y administración general con el fin de crear valor para la empresa, proveer incentivos para proteger los intereses de la compañía y de los accionistas con el uso eficiente de los recursos, brindando así una transparencia de la información. Para que un modelo de Gobierno Corporativo sea exitoso dentro de la organización, debe ser comunicado a todos de manera eficiente, en donde se requerirá especialmente el compromiso de la firma de su administración a través de los objetivos de la entidad. De la misma manera la credibilidad del mercado es esencial, por lo que la generación de la información y su óptima difusión se convertirán en uno de los factores de mayor relevancia para posicionar a la empresa en la mente del inversionista.

2.3. Objetivo general de Gobierno Corporativo

De acuerdo a McConnell J.J., Servaes H. (1990) establece que el objetivo general del Gobierno Corporativo es cubrir los intereses de las personas que se encuentran integrando la empresa, tales como son: los inversionistas, administradores, accionistas, propietarios

y terceros, en donde se define la estructura adecuada a través de la cual se establecen los objetivos, con el seguimiento a sus operaciones y a su desempeño general.

Una adecuada estructura de Gobierno Corporativo contribuye el diseño de los incentivos y mecanismos de control que minimicen los costes totales de la organización para evitar que exista una separación entre la propiedad y el control.

Por lo antes expuesto podemos determinar que los principales objetivos del Gobierno Corporativo son:

- ✓ Proveer una estructura eficiente de incentivos para la administración.
- ✓ Definir estrictamente las responsabilidades y otras salvaguardas que impidan que otros administradores y accionistas usen el control para extraer valor de la empresa.
- ✓ Garantizar su sostenibilidad y maximizar su generación de valor, ya sea económica o socialmente con el fin de incrementar el nivel de transparencia, rendición de cuentas frente a grupos de interés y la efectividad de su gestión.

2.4. Origen del concepto de Gobierno Corporativo

Por lo antes mencionado en el punto “2.1 de los antecedentes” sabemos que el Gobierno Corporativo es una herramienta guía para fortalecer las capacidades tanto gerenciales como institucionales, es así que tanto los accionistas, empleados, inversionistas y la administración en general son los ingredientes esenciales para la buena salud y gestión de la organización, sea esta pública o privada.

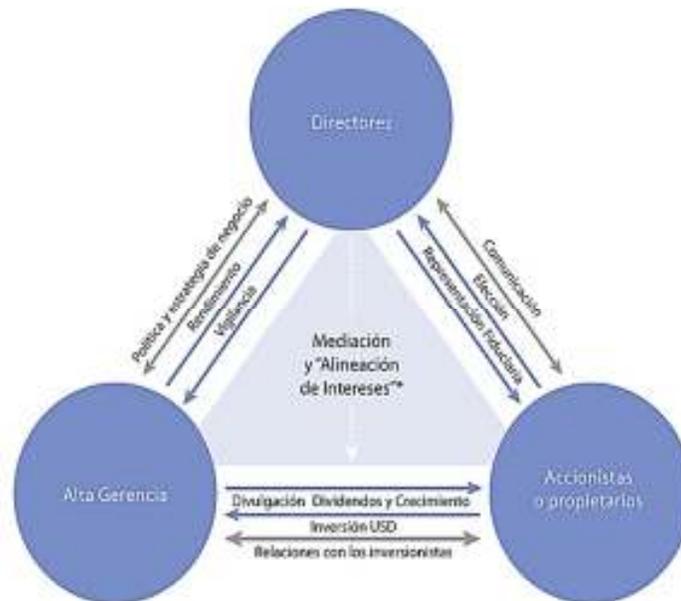
Es importante mencionar que nuestro país Ecuador, nadie olvidará el llamado “Salvataje Bancario” ocurrido en 1999 que contempló el congelamiento de fondos y la crisis financiera más importante de nuestro país. Millones de cuenta ahorristas perdieron sus ahorros o pasaron a recibir fondos a cuentagotas y desvalorizados, mientras que por otra parte la mayoría de los banqueros, propietarios, quienes habían funcionado como accionistas y administradores con poder absoluto, abandonaron el país sin rendir cuentas a sus stakeholders de sus cuestionables operaciones.

2.5. Alcance del Gobierno Corporativo

Ante las fallas y fraudes en los mercados se originan diferentes conflictos de interés entre los agentes que intervienen en un Gobierno Corporativo; originando un problema que es de especial atención en este estudio. Ya que por lo general entre otros aspectos estos grupos empresariales lo que buscan es lograr sus objetivos. Es por estas razones que es importante que el Gobierno Corporativo delimite de manera clara los derechos y obligaciones de los diferentes agentes, en donde a través de un sistema de Gobierno Corporativo se establezcan principios y reglas claras, que deberán respetarse para una correcta administración de la organización.

El sistema de Gobierno Corporativo será aplicable a los accionistas, miembros del directorio, a los funcionarios de alta gerencia, a los empleados, proveedores, clientes y otros agentes económicos que mantengan algún vínculo con la empresa. En definitiva el alcance del Gobierno Corporativa reúne 3 aristas de estudio que son: los directores, la alta gerencia, accionistas y propietarios.

Imagen N° 04, Triángulo de Gobierno Corporativo



Fuente: <http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaper/spanish.pdf>

Elaborado por: Los autores

2.6. Principios del Gobierno Corporativo

Establecer un buen Gobierno Corporativo es un factor fundamental para la vitalidad y estabilidad de las economías, éstas contribuyen al crecimiento y estabilidad financiero que ayude a apuntalar el crecimiento del mercado. El Gobierno Corporativo se encuentra guiado por principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico “OCDE” que proporcionan guías específicas para que los creadores de políticas, los organismos de regulación y los participantes en el mercado mejoren la parte legal, institucional y regulatorio que sostiene al Gobierno Corporativo.

Los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico “OCDE” se emitieron originalmente en 1999, convirtiéndose desde entonces hasta la presente fecha en la referencia internacional para el Gobierno Corporativo y la base para diversas iniciativas de reforma tanto gubernamentales como del sector privado. Estos principios cubren 6 áreas claves del Gobierno Corporativo, que son:

- ✓ La seguridad para las bases de un marco para gobierno corporativo eficaz: El marco para el Gobierno Corporativo debe promover mercados eficientes y transparentes, ser consistentes en las leyes vigentes y articular en forma clara las responsabilidades entre las diferentes autoridades encargadas de la supervisión, regulación y el cumplimiento de las leyes.
- ✓ Los derechos de los accionistas y las funciones claves de los propietarios: El marco para el Gobierno Corporativo debe asegurar el trato equitativo para todos los accionistas y facilitar su ejercicio.
- ✓ El trato equitativo para los accionistas: El marco para el Gobierno Corporativo debe asegurar el trato equitativo para todos los accionistas incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de que se haga justicia eficaz en caso de que se violen sus derechos.
- ✓ El papel de los grupos de interés en el Gobierno Corporativo. El marco para el Gobierno Corporativo debe reconocer los derechos de los grupos de interés que se han establecido por ley o mediante acuerdos mutuos. También debe fomentar la cooperación activa entre las empresas y de los grupos de interés para la creación

de la riqueza, empleo, y la sustentabilidad de las empresas financieramente exitosas.

- ✓ La relevación y la transparencia de la información corporativa relevante. El marco para el Gobierno Corporativo debe dar seguridad de que se revela oportunamente y con exactitud la información sobre todos los asuntos respecto a la empresa, incluyendo la relacionada con su situación financiera, sus desempeños, sus propietarios y su dirección.
- ✓ Responsabilidades del consejo de administración. El marco para el Gobierno Corporativo debe dar seguridad para que la empresa sea dirigida estratégicamente, para que exista un control eficaz de la administración y para que ésta rinda cuentas a la empresa y a los accionistas.

2.7 Órganos de gobierno

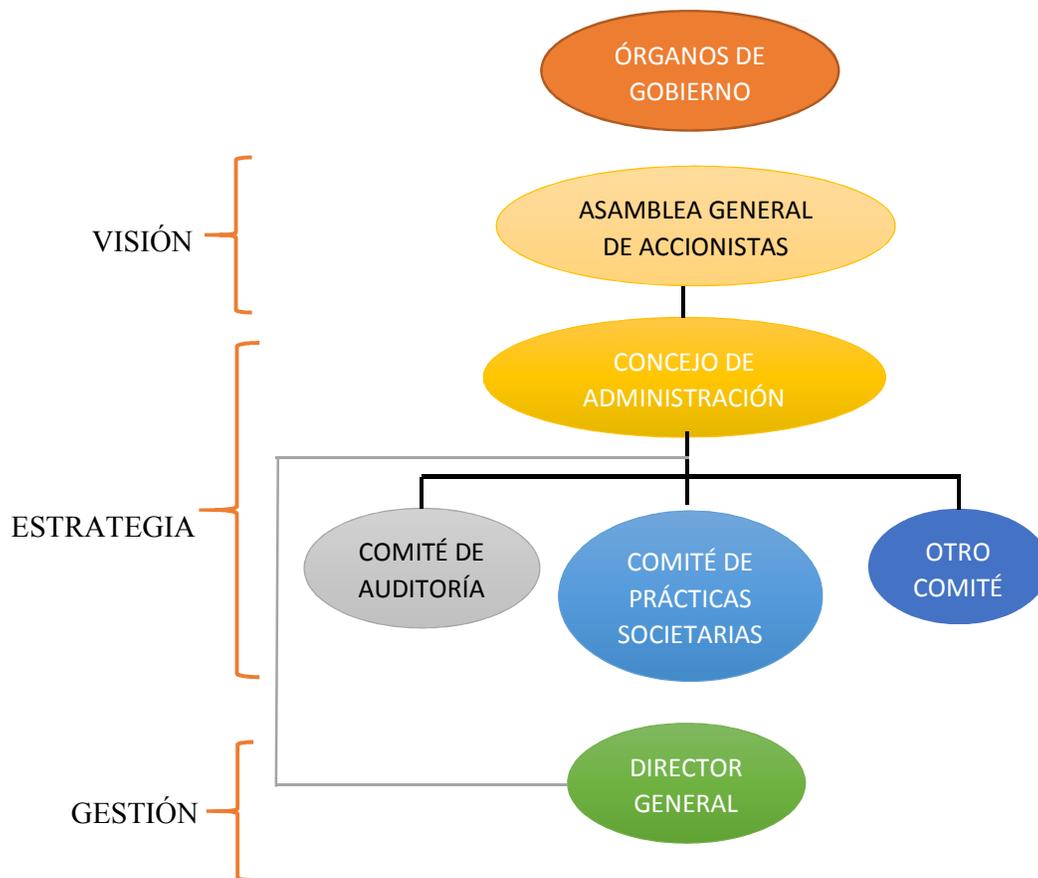
De acuerdo a los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo “LCAGC” la administración de las empresas debe estar conformada “Según la naturaleza de cada sociedad, encomendándose a distintas variantes de órganos de administración, como podría ser, un administrador único, varios administradores solidarios o mancomunados, o un Directorio”. Es necesario que las empresas cuenten con un Directorio que tenga una estructura definida y una dimensión adecuada al tamaño y a las necesidades de gobierno de la entidad.

Es así que los órganos de control, tanto internos como externos, tienen la responsabilidad de verificar que la organización desarrolle sus actividades de forma oportuna, que sus operaciones se cumplan con las normativas actuales y se establezcan sistemas de control de riesgos; por esta razón los órganos constituyen una herramienta imprescindible para el adecuado ejercicio del control de la gestión en las organizaciones.

Las relaciones entre los principales órganos de gobierno de la compañía son las interacciones entre los accionistas, los directores de la junta directiva y los ejecutivos. Un elemento importante de toda buena estructura de Gobierno Corporativo es la clara definición del papel, los deberes, los derechos y las expectativas de cada uno de estos órganos de gobierno.

Los órganos del buen Gobierno Corporativo en su estructura hablamos del nivel jerárquico más alto, donde los accionistas marcan la visión del negocio por medio de la Asamblea de Accionistas, órgano supremo de la sociedad; el Consejo de Administración vigila que las líneas estratégicas se cumplan, y éste apoya en los comités de auditoría, prácticas societarias y otros más, para validar y supervisar el cumplimiento con la alta dirección.

Imagen N° 05, Órganos de Gobierno

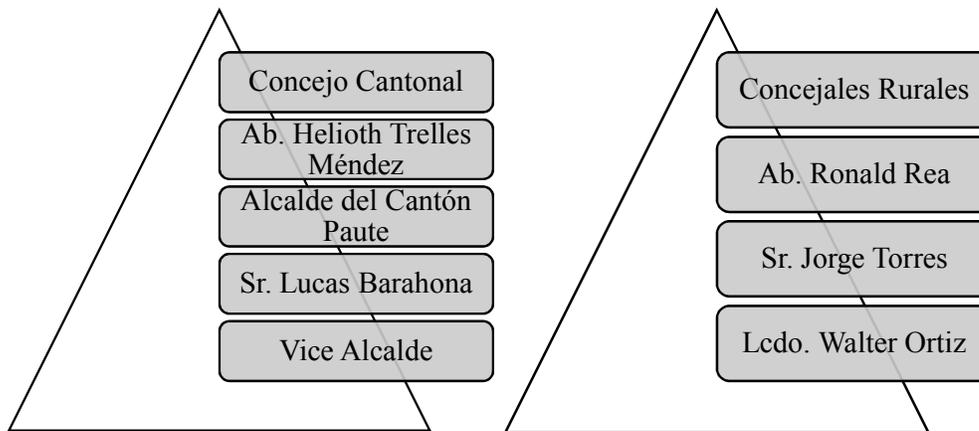


Fuente: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/728-evaluacion-de-los-organos-del-gobierno-corporativo>

Elaborado por: Los autores

El Concejo Cantonal cumple la tarea legislativa para la aprobación de ordenanzas, resoluciones y acuerdos en el Cantón Paute. El Concejo está conformado por 3 concejales rurales, Alcalde y Vice Alcalde.

Imagen N° 06, Concejo Cantonal y Concejales Rurales.



Fuente: <http://www.paute.gob.ec/index.php/municipio/consejo-cantonal>

Elaborado por: Los autores

De conformidad con el art- 57 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización “COOTAD”, son atribuciones del Concejo Municipal.

ATRIBUCIONES DEL CONCEJO MUNICIPAL

- ✓ Expedir acuerdos o resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, para regular temas institucionales específicos o reconocer derechos particulares.
- ✓ Aprobar el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulado participativamente con la acción del concejo cantonal de planificación y las instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de los mismos.
- ✓ Conocer la estructura orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal;

- ✓ 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 de la República y la ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;
- ✓ 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 de la República y la ley. La gestión de los recursos hídricos será exclusivamente pública y comunitaria de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales;
- ✓ 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;
- ✓ Fiscalizar la gestión del alcalde o alcaldesa del gobierno autónomo descentralizado municipal, de acuerdo al presente Código;
- ✓ Conformar las comisiones permanentes, especiales y técnicas que sean necesarias, respetando la proporcionalidad de la representación política y poblacional rural y urbana existente en su seno, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el alcalde o alcaldesa;
- ✓ Designar, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;
- ✓ Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de su jurisdicción, de acuerdo con las leyes sobre la materia;
- ✓ Instituir el sistema cantonal de protección integral para los grupos de atención prioritaria; y, Las demás previstas en la Ley.

Es importante mencionar que en el COOTAD existen más responsabilidades que competen al Concejo Municipal, de este modo las descritas anteriormente tienen relación con el tema de investigación de Gobierno Corporativo en el GAD Municipal de Paute.

2.8 Principales efectos de un Gobierno Corporativo

- ✓ Elemento de atracción de capital, tanto internacional como nacional.
- ✓ Herramienta para cualquier crecimiento simultáneo y sostenido de la organización.
- ✓ Prestigio para las compañías al cumplir con buenas prácticas de Gobierno Corporativo.
- ✓ Garantizar los derechos de los inversionistas y acreedores.
- ✓ Impulsar cambios en el marco regulatorio al interior de las organizaciones con el fin de mostrar eficiencia, eficacia y transparencia en sus operaciones.
- ✓ Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno.
- ✓ Promover que la organización considere a los terceros partes para la toma de sus decisiones.
- ✓ Mayor credibilidad en las empresas para el mercado global.
- ✓ Equilibrar los intereses de los accionistas.
- ✓ Promover mayor valoración de mercado, atraer nuevos inversores y explorar nuevas fuentes de financiamiento.
- ✓ Implementar estructuras, políticas y procesos de gobierno específicos, con el fin de asegurar los beneficios de los empleados.
- ✓ Atraer una gama más amplia de inversores para garantizar la sostenibilidad de la organización.
- ✓ Mejorar los sistemas de comunicación que ayuden a la toma de decisiones.

2.9 Papel de las partes interesadas en el Gobierno Corporativo

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico “OCDE”, “El marco de gobierno corporativo deberá reconocer los derechos establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo”.

El Gobierno Corporativo se preocupa por motivar a las distintas partes interesadas dentro de una organización, a invertir económicamente en capital humano y físico, específico de la sociedad generando e impulsando así la competitividad dentro de las futuras organizaciones. El éxito dentro de una organización resulta de un trabajo realizado en

equipo, que engloba contribuciones procedentes de diferentes fuentes de recursos, entre las que figuran los inversores, empleados, acreedores y proveedores.

Estos agentes económicos se denominan stakeholders, que se les considera como: personas que pueden afectar o son afectados por las actividades normales de una empresa.

Imagen N° 07, Partes Interesadas en el Gobierno Corporativo



Fuente: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/viewFile/7108/5630>

Elaborado por: Los autores

Es así que se atribuyen distintos papeles a las partes interesadas dentro del sistema de Gobierno Corporativo señaladas por la OCDE:

- ✓ Deberán respetarse los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos.
- ✓ En los casos en los que los intereses de las partes interesadas estén amparados por una ley, éstas deberán tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos.
- ✓ Deberá permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.
- ✓ En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de Gobierno Corporativo, éstas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.
- ✓ Las partes interesadas, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, deberán poder manifestar libremente al Concejo sus

preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones.

- ✓ El marco para el Gobierno Corporativo deberá complementarse con un marco efectivo y eficaz para casos de insolvencia, y por medio de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores.

2.10 Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo

Parte importante de los principios de gobierno corporativo de acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico “OCDE” establece que “El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras”.

Para alinearse adecuadamente con un marco regulatorio, las organizaciones deben conocer el sector y entorno al cual pertenecen en todas sus dimensiones: económicas, sociales, tributarias, legales, ambientales, entre otras; con el objetivo de cumplir con todos los códigos legislativos y reglamentarios, normas de autorregulación, compromisos voluntarios y prácticas comerciales que varían de un país a otro.

Es importante señalar que el cumplimiento en el marco eficaz de Gobierno Corporativo hace referencia a las operaciones administrativas, financieras, operativas y de todo tipo que una entidad realice, conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que son aplicables.

Por lo tanto el marco proporciona ciertas bases legales que deberían aplicar todas las instituciones sea públicas o privadas para mejorar su eficiencia y transparencia institucional. Motivo por el cual proponemos en la presente investigación que el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Paute adopte la figura de Gobierno Corporativo; por lo que debe acoplar las siguientes bases señaladas por la OCDE:

- ✓ El marco para el Gobierno Corporativo debe desarrollarse teniendo en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del

mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y eficacia en los mercados.

El GAD Municipal de Paute está en la obligación de fomentar políticas flexibles para satisfacer las necesidades de entornos diferentes, de acuerdo a lo establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

- ✓ Los requisitos legales y reglamentarios que afectan a las prácticas de gobierno corporativo dentro de una jurisdicción deberán ser coherentes con el régimen legal, transparente y aplicable.

El GAD Municipal de Paute rige sus leyes, reglamentos, ordenanzas de gobierno acorde al COOTAD, según lo establecido en el Art. 6 Garantía de autonomía, inciso a) “Derogar, reformar o suspender la ejecución de estatutos de autonomía; normas regionales; ordenanzas provinciales, distritales y municipales; reglamentos, acuerdos o resoluciones parroquiales rurales; expedidas por sus autoridades en el marco de la Constitución y leyes de la República”

- ✓ El reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades dentro de una jurisdicción deberá articularse de forma clara, garantizando que sirve a los intereses públicos.

El GAD Municipal de Paute en su ordenanza que regula su estructura orgánica, establece las competencias específicas acorde a los procesos organizacionales, donde se definen sus atribuciones y responsabilidades de forma clara.

- ✓ Las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras deberán disponer de poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. Asimismo, sus normativas deberán ser oportunas y transparentes, y contar con una explicación detallada.

Todas las instituciones públicas se encuentran administradas por los poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Electoral, Transparencia y Control Social, que son quienes emanan las normativas, leyes, reglamentos, códigos a las cuales se rigen.

2.11 Consecuencias de no aplicar un código de un buen Gobierno Corporativo

Pérdida de credibilidad, liquidez, sostenibilidad y valor de mercado en el GAD Municipal del Cantón Paute al no tener el principio y la decisión política de aplicar un gobierno corporativo; esto generaría desprestigio para la institución al quedarse estancada porque no se acopla a las exigencias de la administración moderna.

Probablemente, gerentes, directores, empleados y trabajadores del GAD Municipal del Cantón Paute no puedan tomar buenas decisiones cuando la estructura de la institución no permite una aplicación clara de los roles, responsabilidades y procesos, lo que ocasionaría ineficiencia e ineficacia en la gestión.

2.12 Los problemas de Gobierno Corporativo en la actual legislación ecuatoriana

A partir de la Constitución del 2008 el Ecuador ha sufrido importantes cambios en cuanto a la descentralización, esto representa desafíos y retos que deben enfrentar de forma obligatoria los gobiernos autónomos en sus distintos niveles, de manera organizada y paulatina.

La atomización de la estructura orgánica genera un serio obstáculo en los procesos de descentralización por lo que al existir municipios pequeños y medianos que se rigen bajo un mismo nivel político, representa un problema en sus propias capacidades y limitaciones, puesto que no todos los GAD a más de su diferencia poblacional entre un cantón y otro, las responsabilidades y competencias que la descentralización implica, va de la mano con la circunscripción territorial y los recursos.

Otro de los desafíos que enfrenta el GAD a nivel político e institucional es precisamente la autonomía que se le ha otorgado, de acuerdo al Art. 5, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización “COOTAD” establece que “La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y

órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes”, el problema radica que los GAD al adoptar dichas competencias el servicio público prestado es ineficiente, puesto que dicha institución carece de un fortalecimiento institucional, financiero y político que le permita asumir de manera adecuada esas competencias.

CAPITULO III

3 Diagnóstico y propuesta de una estructura de Gobierno Corporativo en el GAD Municipal de Paute

3.1 Diagnóstico de Gobierno Corporativo en el GAD

3.1.1. Estructura Organizacional Del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Paute

La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Paute, de acuerdo a lo examinado en su Estatuto Orgánico de Gestión de Procesos se encuentra alineada a los niveles de Planificación planteados en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización “COOTAD” para el cumplimiento y ejecución de sus funciones y competencias.

Su estructura organizacional por procesos es un modelo sistemático que permite diseñar, implementar y sobretodo definir dentro de cada área las distintas responsabilidades, recursos y procedimientos; que para el caso del GAD Municipal de Paute, es la prestación de los servicios públicos y la implementación y ejecución de obras según su competencia establecidas en la ley.

La institución ha sido diseñada de tal manera que garantice el derecho a los servicios básicos, movilidad, y a un ambiente sustentable para sus habitantes, fomentando el desarrollo económico y turístico del Cantón. Los cuatro procesos por los cuales se administra y que buscan brindar una atención prioritaria y de calidad a sus ciudadanos, se encuentran plenamente alineados con la visión y misión establecidos en su Plan

estratégico. Sin embargo, luego de realizar el diagnóstico situacional del GAD Municipal de Paute fue posible identificar que existen ciertas falencias en sus procesos, puesto que algunos de los mismos han sido creados de una manera desordenada en función de acoplamientos provenientes de diferentes requerimientos históricos, existiendo de esta manera procesos que no han sido planificados y que no se encuentran acordes a las directrices del GAD como tal.

En las competencias de cada puesto de trabajo que se detalla a continuación se especifican la descripción de los procesos y unidades de gestión, las diferentes falencias encontradas, así como también la creación y fusión de actividades que deberían implementarse para una mejora de los procesos, mismos que permitirán al GAD Municipal de Paute asumir sus competencias de una manera más eficiente y eficaz.

3.1.2 Estructura básica alineada a la Estructura Organizacional

El GAD Municipal de Paute de acuerdo a su estructura orgánica vigente, cuenta con los siguientes niveles jerárquicos de gestión:

- ✓ Nivel Político y de decisión
- ✓ Nivel Asesor
- ✓ Nivel Gestión y Ejecución
- ✓ Nivel de Gestión y Ejecución desconcentrada.

1. NIVEL POLÍTICO

Este nivel lo integran el Concejo Municipal y Alcaldía; es el nivel de más alta jerarquía de autoridad, cumple con las funciones y atribuciones que se encuentran determinadas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal. Este nivel es el encargado de determinar las políticas institucionales para el logro de los objetivos y expedir ordenanzas, resoluciones y acuerdos

para su administración. Aquí se coordina y supervisa el cumplimiento efectivo y eficiente de las actividades.

2. NIVEL ASESOR

Corresponde al órgano consultivo de ayuda o de asesoría del GAD Municipal de Paute. Se encuentran integrado por las unidades de Comunicación Social y de Coordinación de Políticas Estratégicas. Entre las actividades que desempeña este nivel asesor se encuentra encaminadas a perfeccionar y apoyar el Nivel Político y de Decisión; y con su aporte podrán modificar, aplazar o rechazar los proyectos emitidos por los niveles de Gestión y Ejecución.

3. NIVEL DE GESTIÓN Y EJECUCIÓN

Este nivel es el encargado de prestar ayuda a las diferentes dependencias de la Municipalidad. Le corresponde prestar soporte técnico, administrativo y legal a los diferentes niveles del GAD; sus actividades son complementarias de procedimientos, tanto internos como externos.

Está integrado por las siguientes direcciones y unidades:

Dirección Financiera

- ✓ Unidad de Tesorería
- ✓ Unidad de Compras Públicas
- ✓ Unidad de Administración de Tributos
- ✓ Unidad de Contabilidad

Dirección de Gobierno y Administración

- ✓ Unidad de Talento Humano
- ✓ Unidad de Informática
- ✓ Unidad de Bodega
- ✓ Unidad de Comisaría de Justicia, construcciones, higiene y salubridad.
- ✓ Unidad de Servicios Públicos Municipales

4. NIVEL DE GESTIÓN Y EJECUCIÓN DESCONCENTRADA

Este nivel (SISTEMA DE IGUALDAD Y PROTECCIÓN DE DERECHOS DEL CANTÓN PAUTE), es el encargado de cumplir e implementar planes, programas, proyectos y demás lineamientos para la protección de Derechos Humanos, con la finalidad de cumplir los objetivos del GAD. Además actúa como planificador de la protección de derechos humanos a corto y mediano plazo, en coordinación con las diferentes dependencias.

3.1.3 Competencias de cada puesto de trabajo por procesos organizacionales

Procesos del GAD Municipal de Paute

En base al diagnóstico realizado se pudo determinar que los procesos de la estructura Organizacional del GAD Municipal de Paute, se encuentran ordenados y clasificados en función al grado de contribución de su visión institucional. Para que la entidad asegure su ordenamiento orgánico, ha sido expedida la resolución del Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, que establece lo siguiente:

3.1.3.1 Proceso Gobernante

Proceso Gobernante: Es el encargado de orientar la gestión institucional con la información de políticas, normas e instrumentos para el funcionamiento del GAD Municipal del Cantón Paute.

Concejo Municipal: Es el órgano de legislación y fiscalización del GAD Municipal de Paute. **(De conformidad Art.56 COOTAD).**

Alcalde: Se encargará del direccionamiento estratégico para la rectoría, control y regulación de la política económica, social y productiva del Cantón. **(De conformidad Art.59 COOTAD).**

La CAF-Banco de Desarrollo de América Latina expone un documento con 51 Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, en el mismo se expresa

de manera exhaustiva las bases y los estándares internacionalmente aceptados de Gobierno Corporativo, tiene el carácter de ser dinámico y sus lineamientos se ajustan a un gran cantidad de empresas. Según el economista Luis Enrique García actual presidente ejecutivo de la CAF, el objetivo del documento “*es poner a consideración de las empresas de la región, operadores de los mercados de capital y responsables de políticas públicas, un conjunto de normas básicas que constituyan las bases para el buen gobierno corporativo*”

Los lineamientos antes señalados son dirigidos principalmente a las empresas y a sus organizaciones, de una manera secundaria a los gobiernos, órganos reguladores y mercados de capital. Lo que busca este código es que la gestión empresarial sea transparente, eficiente y honesta, que permita una mejor organización, segregación de funciones y el uso adecuado de los recursos de la empresa.

Para nuestro caso de estudio el GAD Municipal de Paute cuenta con una ordenanza que regula su estructura orgánica, en donde se detallan las actividades, atribuciones y responsabilidades de cada uno de los procesos que conforman la institución. Hemos considerado como punto de partida para la evaluación de sus competencias, realizar una comparación con los lineamientos establecidos en el documento de la CAF, con el objetivo de analizar los procesos que actualmente realiza el municipio de Paute con los criterios y recomendaciones de buen Gobierno Corporativo reconocidos en la OCDE.

CONCEJO CANTONAL

Responde a los ciudadanos(as) del Cantón Paute.

MISIÓN



Vigilar el desarrollo equitativo del Cantón Paute, velar para que los objetivos estratégicos se cumplan, para cuyo efecto legislarán y fiscalizarán.

Las actividades, atribuciones y responsabilidades que se exponen a continuación se encuentran establecidas conforme al Art.57 del Código Orgánico de Organización

Territorial, Autonomía y Descentralización “COOTAD”, las mismas que han sido priorizadas y seleccionadas en base a lo que se establece en el código de Buen Gobierno Corporativo Ecuatoriano, en donde se manifiesta 51 medidas o recomendaciones que han sido tomadas de los Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC), basado en el White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina (2000 y 2004) elaborado por la OCDE.

Actividades y Responsabilidades:

Los lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo en su medida N°7 exponen las atribuciones y responsabilidades de la Asamblea General de Accionistas como máxima autoridad dentro de la empresa, en el cual se manifiesta lo siguiente:

Medida N°7 Función y Competencia

Toda clase de acuerdos y medidas referentes a su gobierno que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados se encontrará en responsabilidad de la Asamblea General de Accionistas, este órgano supremo en el GAD de Paute se encuentra representado por el Concejo Cantonal, con la labor de definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión.

Dentro de sus facultades se encuentran:

- ✓ Expedir ordenanzas, acuerdos y resoluciones, en el ejercicio de su facultad normativa.
- ✓ Regular temas institucionales.
- ✓ Aprobar el plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial.
- ✓ Conocer la estructura orgánica funcional del Municipio.
- ✓ Aprobar partidas presupuestarias o reducción de crédito a pedido del alcalde.
- ✓ Aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta.
- ✓ Conocer el Plan Operativo Anual de las empresas públicas o de economía mixta.
- ✓ Fiscalizar la gestión del Alcalde.
- ✓ Elección de entre sus miembros el vicealcalde o vicealcaldesa.

- ✓ Regular mediante ordenanza la regulación territorial (barrios y parroquias urbanas).

ALCALDÍA

Responde a los ciudadanos(as) del Cantón Paute.

MISIÓN



Ejercer el direccionamiento y orientación político-estratégica municipal y la rectoría, control y articulación de sus dependencias, orientadas a que el GAD Municipal de Paute, ofrezca servicios de calidad a las personas habitantes del Cantón Paute.

El Alcalde, quien es la máxima autoridad en el cantón y al estar relacionado estrechamente con todos los servidores públicos, tendrá como responsabilidad principal dentro del marco de Gobierno Corporativo el crecimiento y la sostenibilidad de la institución a partir de su dirección estratégica. Conforme al art.60 del COOTAD dentro de sus actuaciones más destacadas se encuentran:

- ✓ Ejercer la representación legal del GAD, y representación Judicial.
- ✓ Ejercer la facultad ejecutiva del GAD.
- ✓ Convocar y presidir las sesiones del concejo municipal.
- ✓ Presentar proyectos de ordenanzas al Concejo en base a sus competencias.
- ✓ Dirigir la elaboración del plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial.
- ✓ Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria.
- ✓ Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados donde tenga participación el gobierno municipal.
- ✓ Dirigir y supervisar las actividades de la municipalidad, coordinando y controlando el funcionamiento de los distintos departamentos.
- ✓ Presentar al concejo y a la ciudadanía en general, un informe anual escrito.

De acuerdo con los lineamientos de Buen Gobierno Corporativo la transparencia en la información será un papel indispensable a cumplir por parte de las empresas estatales ya que a través de ello ayudará a erradicar el fraude potencial y la mala gestión; por ello, presentar informes a la ciudadanía se convierte en una actividad primordial de un Gobierno Corporativo.

VICEALCALDIA

Responde al Alcalde, Concejo Municipal y los ciudadanos(as) del Cantón Paute.

MISIÓN

Reemplazar al alcalde y vigilar el normal funcionamiento del GAD Municipal de Paute.

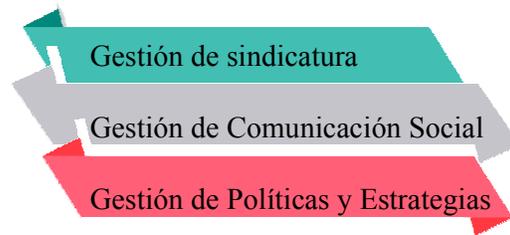
El vicealcalde o vicealcaldesa es la segunda autoridad del GAD, el mismo es elegido por el Concejo Municipal entre todos sus miembros, tienen la responsabilidad de reemplazar al alcalde en caso de su ausencia cumpliendo con todas las atribuciones dispuestas por él y el Concejo Cantonal dentro de su circunscripción territorial. Dentro de sus principales actividades conforme al Art.62 del “COOTAD” se encuentran:

- ✓ Reemplazar al alcalde. En caso de ausencia temporal mayor a 3 días y cuanto dure la misma y en caso de ser definitiva hasta que termine el periodo.
- ✓ Cumplir las funciones delegadas por el Alcalde o alcaldesa.
- ✓ Cumplir con sus funciones en condición de Concejal.

3.1.3.2 Procesos Habilitantes de Asesoría Interna

Procesos Habilitantes de Asesoría Interna: son los encargados de orientar el cumplimiento de las normativas, de los procesos institucionales para cumplir con las normas y leyes vigentes de manera estricta.

Procesos:



Gestiones que se encuentran diseñadas para ayudar a los procesos gobernantes y agregadores de valor, hacia la consecución de la misión y de los objetivos institucionales del GAD Municipal de Paute. De lo examinado es importante que el Municipio cuente con un asesor de auditoría interna dentro de su Proceso Habilitante.

PROCURADOR SÍNDICO

Responde al Alcalde

MISIÓN

Es el encargado de proporcionar seguridad legal y jurídica al GAD Municipal de Paute. Dentro de sus principales actividades se encuentran:

- ✓ Administrar y actualizar la gaceta oficial del GAD.
- ✓ Organizar, administrar, controlar, evaluar y dictar las políticas para la administración de justicia municipal.
- ✓ Dirigir estudios de proyectos y la elaboración de reformas a las leyes, ordenanzas y resoluciones del GAD.

Actividades como incrementar el control, proteger a la entidad de actos corruptos y aumentar la transparencia de la institución, son pilares claves de un Gobierno Corporativo, de ahí la importancia de considerar al Procurador Síndico bajo este esquema de Gobierno Corporativo, ya que en sus manos se encuentra defender los intereses del GAD, con una responsabilidad directa sobre posibles actos viciados que se pudiesen presentar.

COMUNICADOR

Responde al Alcalde.

MISIÓN

Difundir a la colectividad y a la administración del GAD Municipal las actividades que cumple la institución.

La medida N°4 de los Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo hace referencia a la importancia de difundir la información de forma permanente y actualizada, a través de los medios tradicionales. Lineamiento que cumple el GAD Municipal de Paute y que dentro de sus principales actividades están:

- ✓ Establecer un plan de comunicación.
- ✓ Administrar y actualizar la página Web.
- ✓ Comunicación de imagen corporativa.
- ✓ Elaborar informes de cumplimiento de objetivos metas y estrategias dentro de las políticas de rendición de cuentas;

A estas actividades añadimos según lo establece los Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo., la inclusión de una página Web Corporativa, en donde se anotará:

- ✓ Información de los estatutos.
- ✓ Reglamento de la Asamblea y el Directorio.
- ✓ Información Financiera Pública
- ✓ Información de las actas celebradas por el Municipio.

3.1.3.3 Proceso Agregador de Valor

Proceso Agregador de Valor: implementan las políticas y estándares de gestión, así mismo controlan y administran los productos y servicios a los usuarios externos (ciudadanos del cantón), permitiendo cumplir con la misión institucional.

Gestión de Planificación Territorial y Patrimonial

- ✓ Gestión de Avalúos y Catastros.
- ✓ Gestión de Control de uso y ocupación del Suelo y Patrimonio
- ✓ Gestión de Proyectos y Desarrollo Urbano – Rural

En la Gestión de Planificación Territorial y Patrimonial de acuerdo al diagnóstico realizado, hemos notado que la Gestión de Áridos y Pétreos que se encarga de la regulación y explotación minera del sector, se encuentra aun figurando dentro de su estructura de procesos. El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización “COOTAD” establece a los GAD Municipales como titulares de las competencias de áridos y pétreos; es así que el GAD Municipal de Paute mediante la Ordenanza expedida en el año 2013, crea la empresa pública VIALMIN E.P., encargada del mantenimiento, infraestructura, vialidad, ambiente y minería de Paute, siendo esto una situación muy positiva para el GAD Municipal, en cuanto a las regalías recibidas de las áreas de explotación.

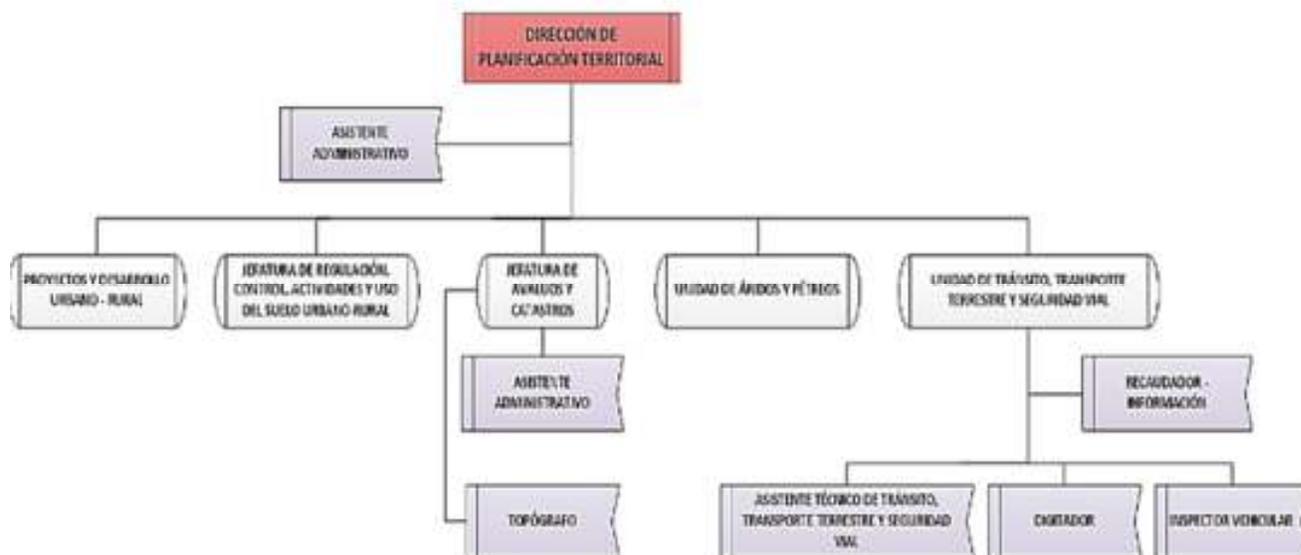
Según el diagnóstico determinado en el presente trabajo, es importante considerar la eliminación de la estructura, la unidad de Gestión de Áridos y Pétreos, puesto que con la creación de la empresa VIALMIN E.P., las actividades y competencias de las mismas se encuentran plenamente cubiertas por esta empresa pública, además de que no existe una adecuada definición y atribución de funciones por parte de esta unidad, situación que va en contra de las prácticas de un buen Gobierno Corporativo.

Las prácticas de buen Gobierno Corporativo, mencionan la importancia de articular los objetivos estratégicos de la institución con prácticas sociales y medioambientales adecuadas, por lo que es importante destacar la importancia de esta gestión para la vinculación de la entidad Municipal con las prácticas de Gobierno Corporativo, ya que la Constitución del Ecuador en su art.262 a 267 inclusive, establece “ *la competencia de los GAD en la planificación territorial, de manera que garantice el desarrollo equitativo de la población del Cantón en igualdad de condiciones, sin ningún tipo de exclusión, marginación y discriminación*”

Dentro de la Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute, en la Gestión de Planificación Territorial y Patrimonial se encuentra la Gestión de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial. Consideramos que esta unidad no se encontraría acorde al proceso de planificación territorial, ya que la misma debería ser añadida como un nuevo proceso Agregador de valor llamada Gestión de Movilidad que se detalla más adelante.

A continuación se presenta un organigrama de la gestión de planificación territorial actual del GAD Municipal del Cantón Paute, posterior a ello se establecen las posibles eliminaciones, cambios y fusiones de responsabilidades que en base al análisis realizado, se deben tomar en consideración para que la institución mejore la gestión de sus procesos, control de sus actividades, segregación de funciones, e incremento de la transparencia de la información, con el ánimo de establecer las bases para que la entidad Municipal pueda adoptar la prácticas de un buen Gobierno Corporativo.

Imagen N° 08. Estructura Orgánica de la Planificación Territorial



Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute

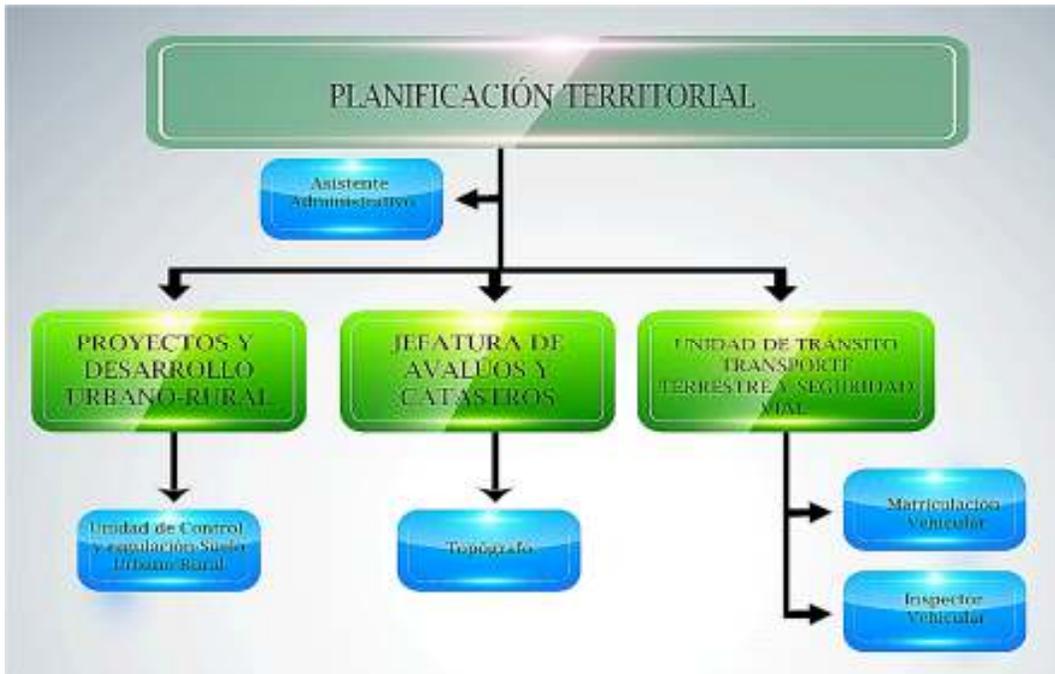
Elaborado por: Los autores.-

La Dirección de Planificación Territorial tiene como principal función, el de planificar, gestionar y controlar el desarrollo del territorio del Cantón, en el marco de sostenibilidad y sustentabilidad económico, social y ambiental, aprovechando sus potencialidades, regulando el uso y ocupación del suelo.

Uno de los grandes beneficios de la adopción de un Gobierno Corporativo es la sostenibilidad institucional a lo largo del tiempo, al tratarse de un ente público tiene como propósito la satisfacción del interés público y mejorar la calidad de vida del cantón. Para que exista una mayor interacción, transparencia y eficacia en los procesos, se propone en la estructura una fusión entre la Dirección de Proyectos y Desarrollo Urbano-Rural con la Jefatura de Regulación, Control y Actividades y uso del Suelo Urbano Rural, ya que en base a lo analizado en la Ordenanza que regula los procesos del GAD Municipal de Paute, las atribuciones y responsabilidades encaminadas a estas gestiones son muy parecidas y llevan en la mayoría de los casos, a causar confusión de quién debe encargarse de tal o cual actividad, es decir no existe una correcta segregación de funciones, que es uno de los aspectos básicos en la adopción de un Gobierno Corporativo.

Como se explicó anteriormente la Unidad de Áridos y Pétreos es sustituida por la administración de la empresa VIALMIN E.P., creada bajo Ordenanza Municipal y que se encarga del mantenimiento, infraestructura, vialidad, ambiente y minería del Cantón Paute. De la misma manera en la unidad de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial se sustituyen actividades del asistente administrativo, puesto que la persona encargada de matriculación vehicular, es la misma que realiza las funciones de recaudador de información, digitador y asistente administrativo, es por ello que proponemos la siguiente estructura con el fin de que haya una mayor interrelación, eficiencia, agilidad y transparencia en la información.

Imagen N° 09. “Propuesta” Estructura Orgánica de la Planificación Territorial



Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute.

Elaborado por: Los autores.

Gestión de Movilidad

- ✓ Gestión de Tránsito y transporte
- ✓ Gestión de Seguridad Vial
- ✓ Gestión de Matriculación Vehicular

La Gestión de Movilidad será la encargada de coordinar, planificar, facilitar la movilidad y el transporte en el Cantón, en lo que respecta al tráfico, transporte, seguridad y matriculación vehicular de forma segura, ordenada, sostenible en el territorio y su entorno.

Es importante mencionar que dentro de esta Gestión, el Municipio de Paute, en los actuales momentos se encuentra en un grave conflicto, puesto que, en el proceso de matriculación vehicular, el Cantón de Paute es el único de la Provincia del Azuay, que no exige el pago de la Tasa solidaria y que a pesar de haber sido establecida mediante una

Ordenanza, esta es incumplida por la Alcaldía perjudicando a los pobladores de los sectores rurales del Cantón, que diariamente utilizan las vías mismas que no reciben el mantenimiento necesario.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización “COOTAD” establece en su Art.184 un fondo especial para mantenimiento con aporte del ciudadano. En este artículo se establece que los GAD’S podrán establecer una contribución especial para el mejoramiento vial, sobre la base del valor de matriculación; y de acuerdo a lo analizado el GAD Municipal de Paute al asumir la competencia de matriculación vehicular y suspender exigencia del comprobante de pago de la Tasa Solidaria, es atentar en contra de la autonomía de los demás GAD’S Parroquiales, que según el COOTAD en su art. 6 dice que *“ninguna autoridad administrativa, ni judicial, e incluso ni organismos de control pueden suspender o emitir criterios en contra de dichas normas”*

Estas actitudes por parte del GAD Municipal de Paute han provocado serios inconvenientes con la Prefectura del Azuay, que manifiestan que estas acciones pueden ser consideradas como desacato de la Ordenanza y que ante la Corte Constitucional podría llegar en última instancia con la destitución de la autoridad principal del GAD.

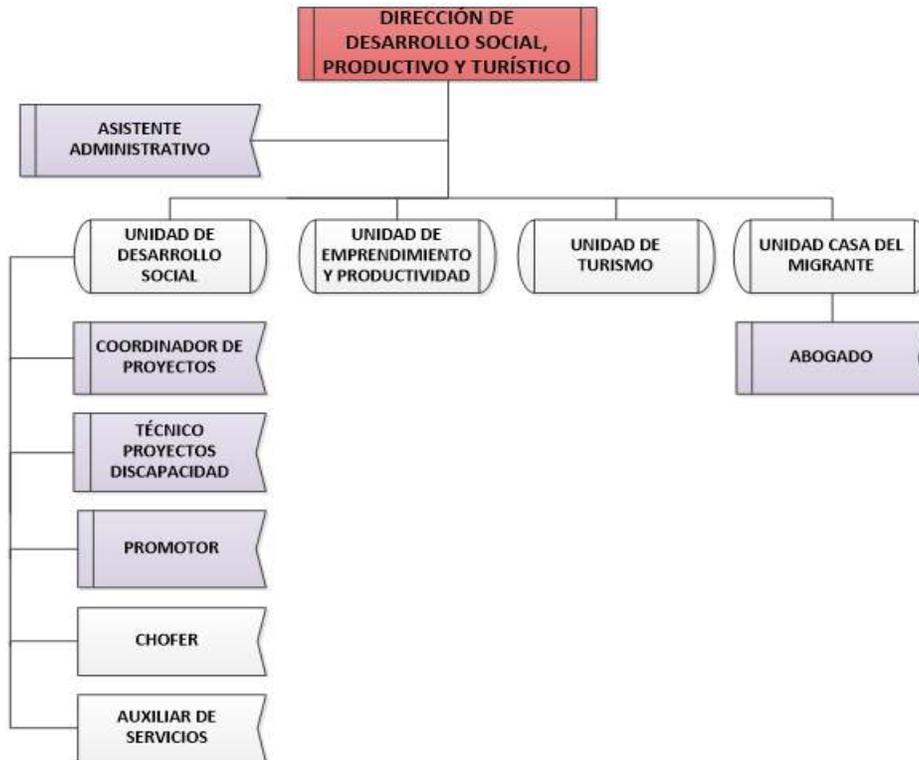
Gestión de Desarrollo Social, Productivo y Turístico

- ✓ Gestión de Desarrollo Social
- ✓ Gestión de Emprendimiento y Productividad
- ✓ Gestión de Turismo
- ✓ Gestión Casa del Migrante

Es el encargado de gestionar el desarrollo humano, garantizando el Buen Vivir de la población del Cantón de Paute, este proceso es importante considerar para la aplicación de las prácticas del buen Gobierno Corporativo como tal, puesto que estas actividades del GAD Municipal de Paute son cruciales para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, su misión y visión estratégica y sobre todo para la satisfacción a nivel

social y económico del Cantón. El GAD Municipal de Paute presenta la siguiente estructura orgánica contemplada en ordenanza.

Imagen N° 10. Estructura Orgánica de la Dirección Social, Productivo y Turística



Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute.

Elaborado por: Los autores.

Al examinar la estructura orgánica del GAD de Paute, en la Unidad de Desarrollo Social, podemos apreciar que grupos vulnerables como el de adultos mayores y discapacitados no cuenta con una atención prioritaria por parte del GAD dentro de esta gestión, por lo que sería de vital importancia para el cumplimiento de sus objetivos que la institución tome muy en cuenta a estos grupos.

Para fomentar la participación de los funcionarios de una manera que este bajo un marco eficaz de Gobierno Corporativo proponemos la siguiente estructura orgánica, en donde

se propone la eliminación de unidades que poseen funciones similares, que a más no aportan un valor significativo para la institución, ocasionando confusiones en el desempeño de sus actividades. Se añade una unidad de atención hacia los grupos vulnerables que no se encuentran considerados dentro del desarrollo social del GAD Municipal, la inclusión dentro de la unidad de emprendimiento y productividad, el apoyo y asesoría hacia las pequeñas empresas del Cantón.

Imagen N° 11. “Propuesta” Estructura Orgánica de Dirección Social, Productivo y Turístico



Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute

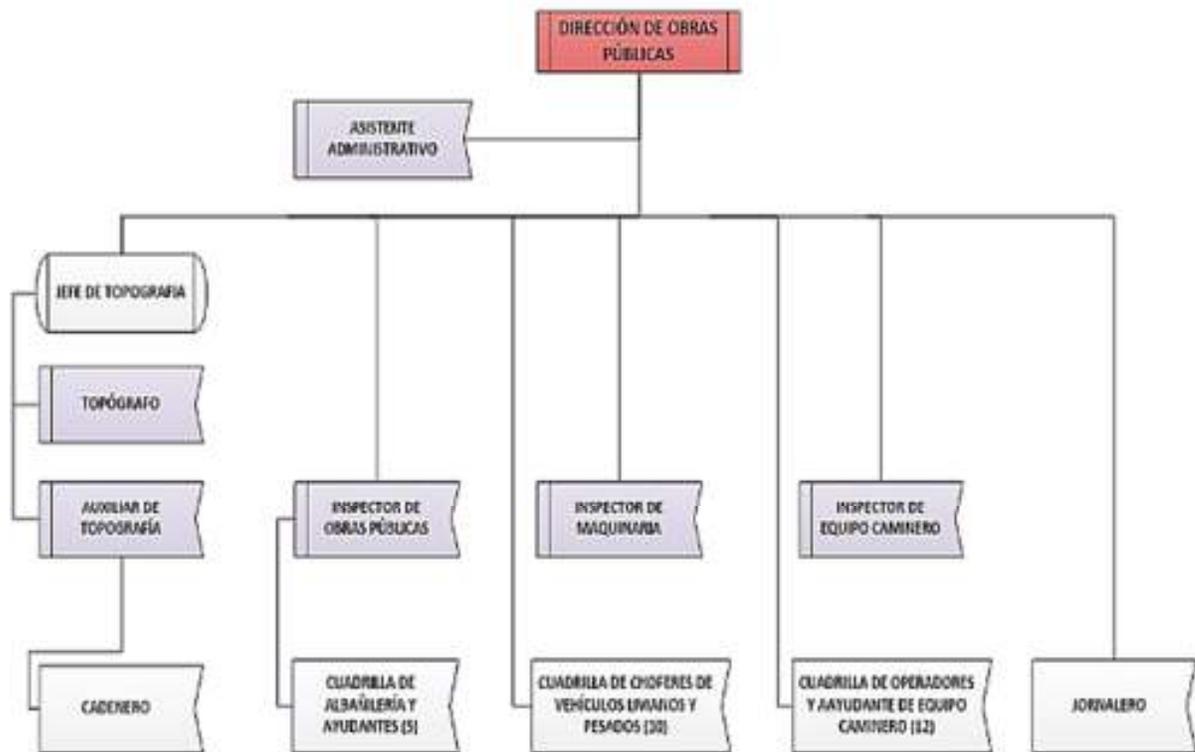
Elaborado por: Los autores.

En el proceso agregador de valor de Obras Públicas, el GAD Municipal de Paute, dentro de su Ordenanza que regula la estructura orgánica, únicamente cuenta con una gestión principal de topografía, encargado del estudio del suelo, del análisis y prevención de la

obra; junto a esta unidad se encuentran actividades de apoyo realizados por los inspectores de obras públicas, maquinarias y de equipos camineros.

Dada la importancia del aprovechamiento óptimo de los recursos públicos que deben realizarse bajo los criterios de eficiencia, eficacia, enfoque social y de transparencia, podemos observar claramente, que ciertas atribuciones y responsabilidades en la unidad de topografía generan confusión. Además también se puede apreciar que el GAD no cuenta con una unidad principal que apoye a la planificación y a la ejecución de proyectos de obras públicas, y que según lo analizado en su estructura, su gestión queda estancada únicamente en estudios y análisis, quedando el control y el adecuado manejo de los recursos del GAD Municipal de lado. Se presenta a continuación la estructura actual de esta gestión.

Imagen N° 12. Estructura Orgánica de Obras Públicas



Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute.

Elaborado por: Los autores.

Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la institución y las partes interesadas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información; para un marco eficaz de Gobierno Corporativo dentro de la entidad proponemos reestructurar esta gestión, con la inclusión de las unidades de planificación y fiscalización interna, siendo ahora denominada como:

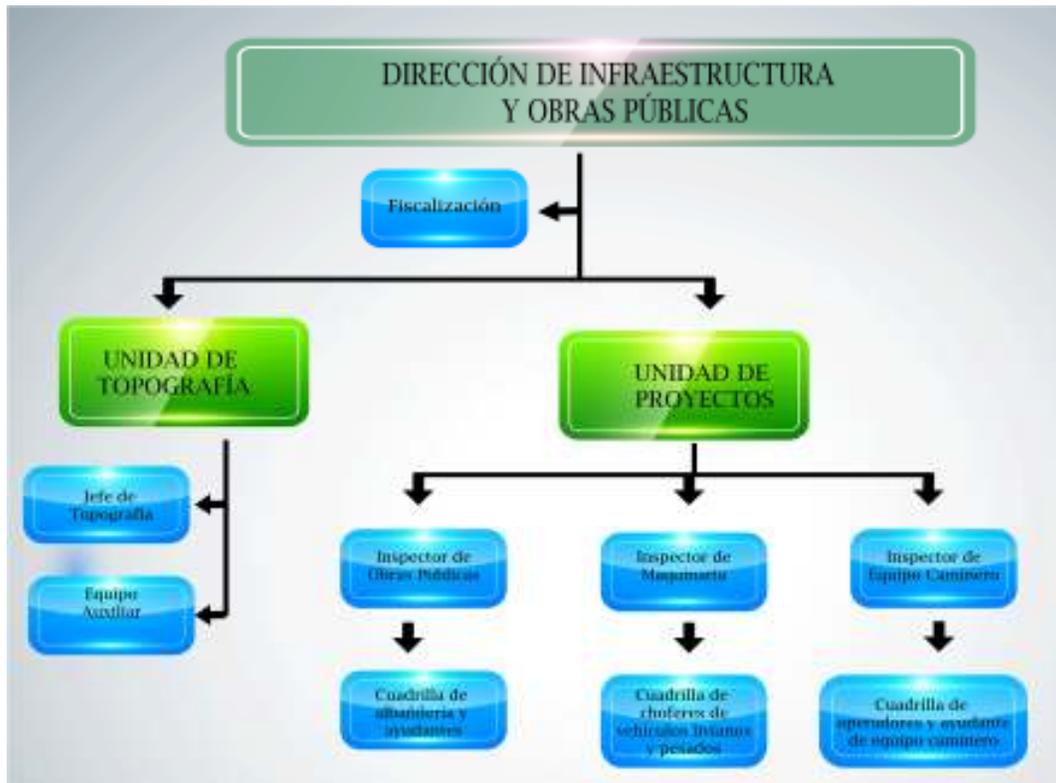
Gestión de Infraestructura y Obras Públicas

- ✓ Gestión de Obras Públicas y Proyectos
- ✓ Gestión de Topografía
- ✓ Gestión de Fiscalización Interna

En la propuesta de la nueva estructura se deberá poner especial énfasis en los responsables de cada unidad, ya que ellos serán los que asignen las respectivas atribuciones a cada área de trabajo, respetando sus derechos y funciones, y manteniendo un trato equitativo con cada funcionario del GAD Municipal de Paute, de la misma manera se añade una unidad de Fiscalización interna que se encargará de examinar las obras públicas en ejecución, con el fin de precautelar el manejo óptimo de los recursos asignados, cumpliendo con los principios de eficiencia, calidad, oportunidad y transparencia.

En su estructura proponemos que exista únicamente un asistente técnico administrativo de fiscalización ya que tanto el asistente administrativo como técnico cumplen la función de coadyuvar en el estudio para el cumplimiento de cláusulas contractuales en cuanto a diseño, especificaciones técnicas, calidad de materiales, cronograma y demás especificaciones contempladas en contratos o convenios objetos de fiscalización, así como llevar registros físicos y digitales actualizados sobre las actividades del área de su gestión, es por ello que plantemos la siguiente estructura:

Imagen N° 13. “Propuesta” Estructura Orgánica de Infraestructura y Obras Públicas



Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute

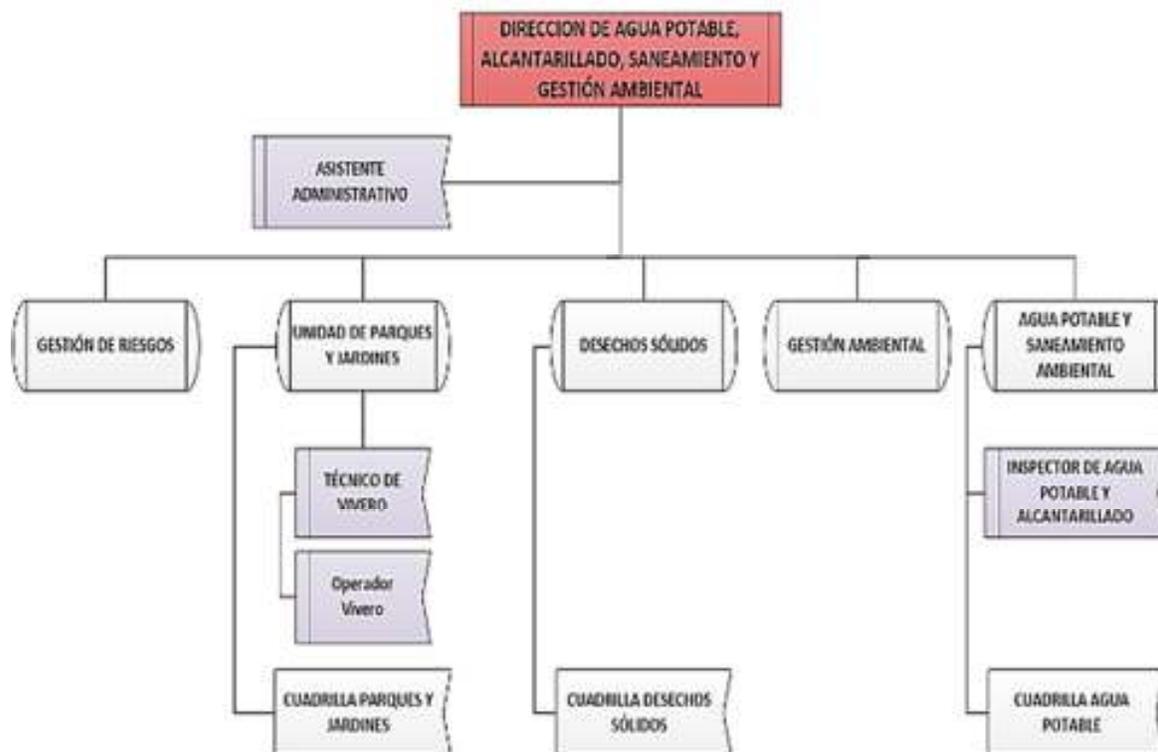
Elaborado por: Los autores.

Gestión de Agua Potable, Alcantarillado, Saneamiento y Gestión Ambiental

- ✓ Gestión y Manejo de Desechos sólidos
- ✓ Gestión Ambiental
- ✓ Gestión de Parques y jardines
- ✓ Gestión de Riesgos

La Dirección de Agua Potable, Alcantarillado, Saneamiento y Gestión Ambiental, contribuye a garantizar una adecuada calidad de vida para sus ciudadanos, en la dotación de agua apta para el consumo humano, tratamiento de aguas residuales, recolección de basura, tratamiento y disposición final de desechos sólidos, minimizando riesgos y generando un ambiente idóneo para la población. La estructura actual que presenta esta gestión en el GAD Municipal es la siguiente:

Imagen N° 14. Estructura Orgánica de la Dirección de Agua Potable, Alcantarillado, Saneamiento y Gestión Ambiental.



Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute.

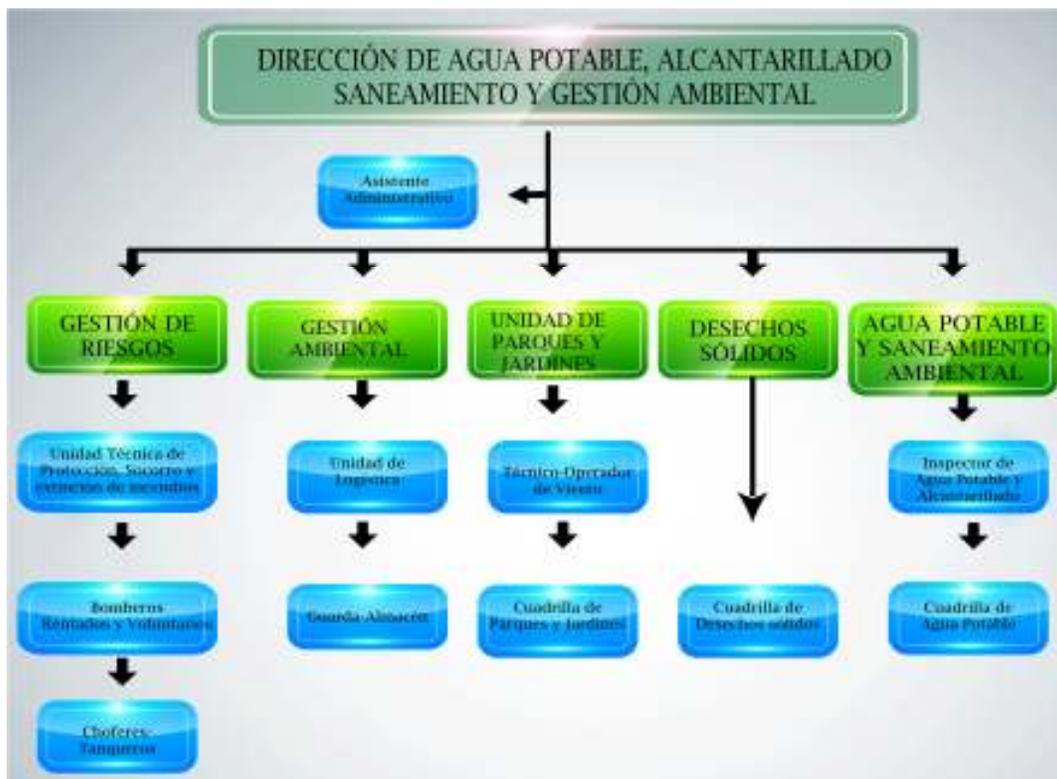
Elaborado por: Los autores.

Pieza clave en el desarrollo social y el bienestar de la población del Cantón tiene que ver con la gestión de los servicios básicos, que desde nuestra perspectiva se encuentran plenamente cubiertos dentro de su estructura orgánica y que deberán ser priorizados como un elemento estratégico clave de sostenibilidad, siendo un pilar fundamental de Gobierno Corporativo, ya que este se encargará de garantizar la eficiencia en la prestación de los servicios básicos, así como también una mejor calidad de vida de sus habitantes

De lo diagnosticado en esta unidad, consideramos únicamente que la Gestión de Prevención, Protección, Socorro y Extinción de Incendios, que en la estructura orgánica se encuentra manejada como una unidad independiente dentro del proceso agregador.

Consideramos que debe ser incluida y priorizada dentro de la Gestión de Riesgos, puesto que el personal encargado para tales atribuciones tienen actividades similares en la gestión de riesgos y prevenciones ambientales; de manera que resultaría conveniente tomar en consideración por parte del GAD Municipal a estas dos unidades como una sola actividad agregadora de valor. Para lo cual proponemos la siguiente estructura:

Imagen N° 15. “Propuesta” Estructura Orgánica de Dirección de Agua Potable, Alcantarillado, Saneamiento y Gestión Ambiental.



Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute

Elaborado por: Los autores.

En esta estructura se ha propuesto que la Gestión de Riesgos sea la que abarque la dirección de Prevención, Protección, Socorro y Extinción de Incendios, ya que de acuerdo a lo diagnosticado en su estructura Orgánica por Procesos, se cumplen atribuciones y responsabilidades similares, cuya función principal es la protección, mitigación, y monitoreo de riesgos.

Es conveniente que la Unidad de Riesgos trabaje y ejecute sus actividades conjuntamente con la Gestión Ambiental, provocando una sinergia que permita desarrollar acciones que contribuyan al fortalecimiento de la prevención de riesgos, control del recurso hídrico y medio ambiente. Para lo cual hemos modificado la unidad de logística, de manera que sus actividades se interrelacionen y sirvan de apoyo para estas dos unidades, en vista de que las responsabilidades ejecutadas tanto por bomberos rentados como bomberos voluntarios son similares en la planificación de riesgos.

En la Unidad de Parques y Jardines, una vez analizado las funciones y la capacidad del personal utilizada por el GAD Municipal para tales actividades, consideramos que es conveniente la fusión de la unidad técnica y operadora del vivero, ya que dentro de la mismas no existe una correcta segregación de funciones, e incluso existen actividades repetidas dentro de las mismas, por lo que manifestamos que esta área sea revisada por la administración de Gobierno del GAD Municipal, conforme a las actividades y necesidades específicas y que quede abierta la posibilidad de que exista únicamente una unidad Técnico-Operador de Vivero, mismo que se encargará de realizar los estudios correspondientes del vivero y además administrar al personal de la cuadrilla de parques y jardines.

3.1.3.4 Proceso Habilitantes de Apoyo

Procesos Habilitantes de Apoyo: Se encargarán de cooperar con los procesos gobernantes y agregadores de valor, en la consecución de la misión, visión y los objetivos de la institución.

Este proceso ayudará a que el GAD Municipal de Paute realice una gestión pública efectiva y relevante que se encuentren acordes a las necesidades del Cantón, con procesos participativos, con énfasis en transparencia, honestidad, agilidad y eficiencia. Para lo cual ejecutará los siguientes procesos:

Gestión de la Secretaría del Concejo Municipal

Apoya en la gestión del Concejo y toma de decisiones del ejecutivo cantonal.

Los Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo en sus medidas N°9, N°10 y N°13 expresan la importancia de las convocatorias de los órganos supremos de la institución en la toma de decisiones, por lo tanto se establecen las guías y recomendaciones sobre los plazos, medios de difusión, documentación necesaria y el contenido del anuncio de las convocatorias, de modo que estas recomendaciones, opiniones, sugerencias y estándares garantizarán la organización, oportunidad, control y participación de las partes interesadas.

Es importante que la Secretaria del Concejo Municipal tome en consideración estos Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo, para que sean adaptados a sus atribuciones y responsabilidades y así propiciar la adopción correcta de prácticas de un buen Gobierno Corporativo dentro del GAD Municipal, puesto que dentro de sus competencias se encuentra la preparación, comunicación, redacción y convocatoria de los actos legislativos resueltos en el seno del Concejo, a los directores, jefes departamentales, personas naturales o jurídicas, entidades y organismos oficiales.

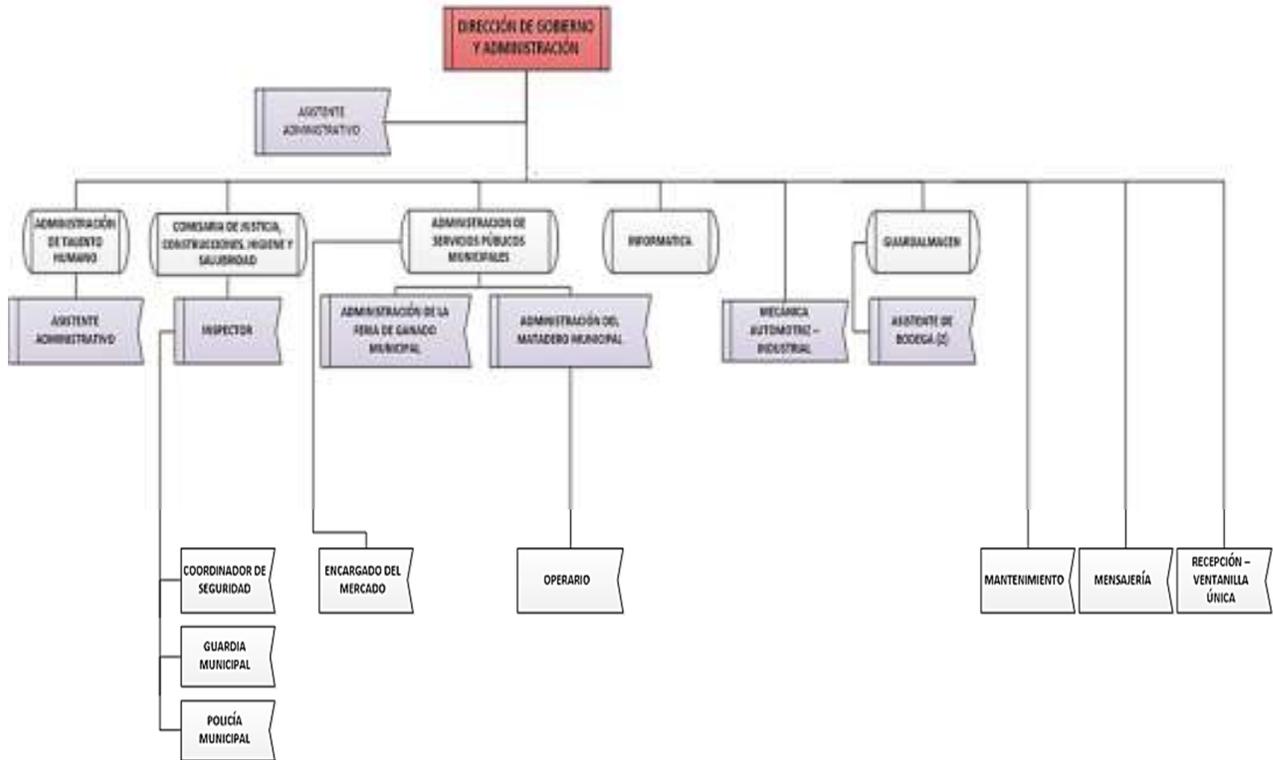
Gestión de Gobierno y Administración

- ✓ Gestión de Talento Humano
- ✓ Gestión de Informática
- ✓ Gestión de Servicios Municipales
- ✓ Gestión de Bodega
- ✓ Gestión de comisaría de justicia, construcciones, higiene y salubridad

El apoyo de la Gestión de Gobierno y Administración hacia el GAD Municipal constituye ingredientes esenciales para una buena administración, establece las unidades adecuadas para que los procesos dentro del Municipio se desenvuelvan de una manera eficiente, se cumplan con los objetivos organizacionales y sobre todo se logre un desarrollo sostenible a largo plazo. A continuación se presenta la actual estructura de la Dirección de Gobierno

y Administración del GAD Municipal, el mismo que sufrirá pequeños cambios con el ánimo de adaptarlas bajo el marco eficaz de Gobierno Corporativo.

Imagen N° 16. Estructura Orgánica de la Dirección de Gobierno y Administración



Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute.

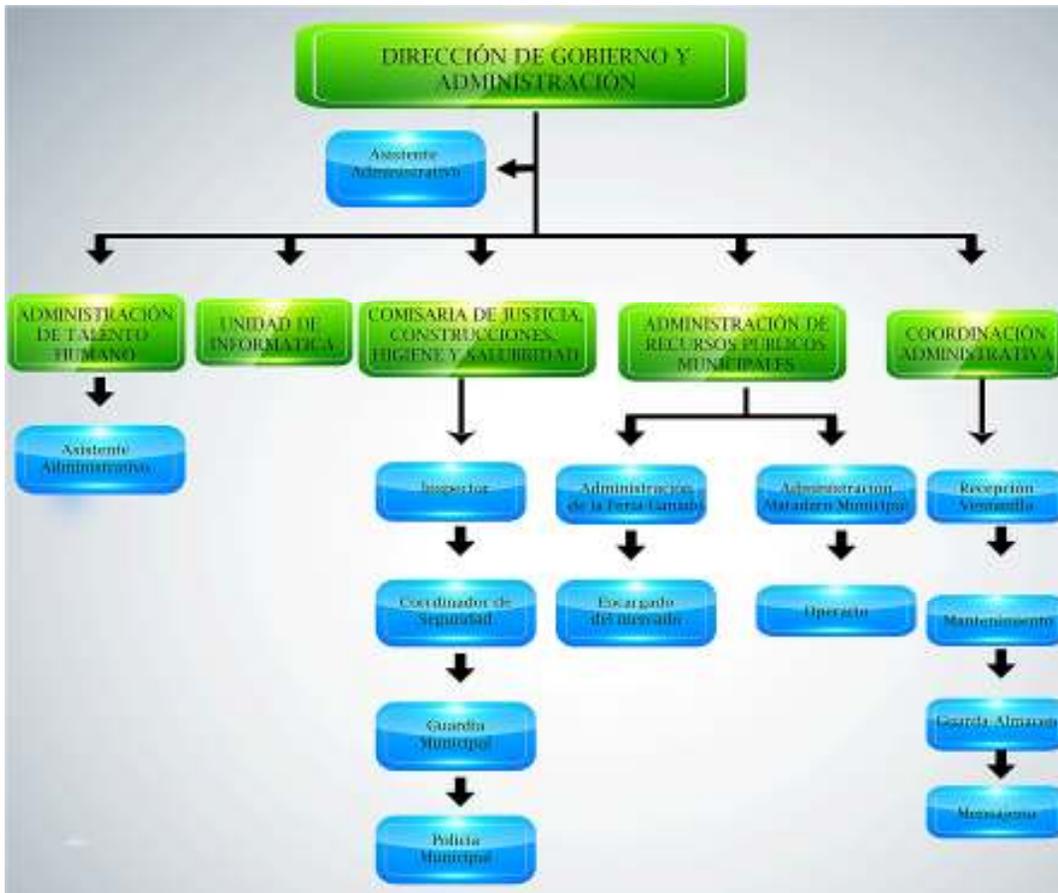
Elaborado por: Los autores.

Como se puede apreciar en la imagen N°16, existen procesos que aparecen sin control dentro de la estructura de Dirección de Gobierno y Administración, atentando en contra de los pilares fundamentales que promueve un Gobierno Corporativo, ya que unidades como la de mantenimiento, mensajería y recepción de ventanilla, aparecen como procesos sueltos, dejando de lado la transparencia, el cuidado de los intereses del GAD Municipal, y el manejo adecuado de los recursos.

Por lo que consideramos que es necesario que tales actividades sean reestructuras de una mejor manera, con el ánimo de tener una supervisión y garantizar una relación estable y productiva entre todos los participantes del GAD; de igual manera, se puede observar que existe una unidad que no se encuentra acorde a las atribuciones que han sido encargadas a esta Dirección, como lo es la unidad de Mecánica Automotriz Industrial que cumple con una función de apoyo dentro de la Gestión, que de acuerdo a lo analizado y en base a la capacidad instalada por el GAD Municipal, su labor puede ser sustituida por una empresa privada, o incluida dentro de la unidad de Mantenimiento, instaurada dentro de esta misma estructura.

Por consiguiente, se propone la siguiente estructura que ayude a la Dirección de Gobierno y Administración en la adecuada segregación de funciones en el marco de transparencia de Gobierno Corporativo, en donde tales atribuciones ayudarán a un mejor trato y atención de los funcionarios, proveedores y en general a todos los grupos de interés del GAD Municipal.

Imagen N° 17. “Propuesta” Estructura Orgánica de Dirección de Gobierno y Administración



Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute

Elaborado por: Los autores.

La estructura de la Dirección de Gobierno y Administración, al igual que otras unidades se encuentra frecuentemente sujetos a cambios de acuerdo a la tendencia o la dinámica en el liderazgo de los diferentes partidos políticos del Estado.

Por este motivo, consideramos que el GAD Municipal para que pueda alcanzar sus objetivos de una manera eficiente y en base a lo establecido a las prácticas de un buen Gobierno Corporativo, será necesario que los máximos representantes del GAD Municipal, a través de su departamento de Talento Humano defina de una manera más acertada y proactiva los procesos para la selección del personal, con el objetivo único de asegurar la continuidad en el desarrollo de planes, programas y proyectos,

independientemente de los cambios que puedan surgir en el clima político, para que dichas actividades no se vean afectadas.

A continuación se presentan algunas de las unidades con sus actividades y responsabilidades que consideramos importantes para que la entidad estatal como lo es el GAD Municipal de Paute, considere establecer un programa sólido de Gobierno Corporativo proporcionando un mecanismo claro y transparente y sobre todo le permita mantener un enfoque empresarial de largo plazo.

DIRECCIÓN DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

Responde al Alcalde



Administrar con eficiencia y eficacia los productos y servicios de apoyo en: Administración de Talento Humano, Servicios Municipales, Seguridad e Imagen Institucional, que contribuyan a una gestión pública efectiva y relevante de la institución.

Actividades y Responsabilidades

- ✓ Estructurar y formular el Plan Operativo Anual de su Dirección y la Proforma presupuestaria de inversión en coordinación con la Dirección Financiera.
- ✓ Diseñar y ejecutar las políticas y estrategias de Desarrollo Institucional Municipal.
- ✓ Vigilar el cuidado de la Imagen institucional.
- ✓ Elaborar y proponer políticas normas y procedimientos de administración del talento humano.
- ✓ Desarrollar el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal.
- ✓ Organizar y supervisar con el departamento de Talento Humano la evaluación el desempeño de los empleados y trabajadores.
- ✓ Elaborar informes de cumplimiento de objetivos metas y estrategias dentro de las políticas de rendición de cuentas.

Si bien, el GAD Municipal de Paute en su Ordenanza que regula los Procesos de su Estructura Orgánica utiliza directrices meritocráticas como criterios de selección para su

personal de administración; en donde los funcionarios estatales son seleccionados para sus puestos en base a su capacidad, concursos, méritos y pruebas realizadas; de acuerdo a lo observado, se puede notar que en el GAD Municipal todavía existe y son frecuentes los nombramientos políticos discrecionales en donde los directivos de alta dirección, directores de área y personal de la entidad son otorgados con facilidad a aliados políticos o miembros de un equipo; situación que, debe ser analizada minuciosamente para lograr sentar las bases de una práctica de Buen Gobierno Corporativo.

COORDINADOR DE TALENTO HUMANO

Responde a la Dirección de Administración y Gobierno



Desarrollar, administrar, operar y mantener actualizado el sistema integrado de desarrollo institucional, del talento humano, para que las autoridades, funcionarios y servidores del GAD Municipal de Paute, cumplan eficaz y eficientemente sus funciones y responsabilidades establecidas; y, que contribuyan a una gestión pública efectiva de acuerdo al área de su competencia.

Actividades y Responsabilidades

- ✓ Evaluar permanentemente la organización estructural y funcional de la Institución.
- ✓ Ejecutar las políticas y estrategias de Desarrollo Institucional.
- ✓ Mantener actualizados los registros, controles y expedientes del personal.
- ✓ Aplicar los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Evaluación del talento humano.
- ✓ Elaborar, conseguir la aprobación y aplicar el plan de capacitación anual, los planes de Seguridad y Salud Ocupacional y la evaluación del desempeño del personal de la Institución.

El talento humano es indispensable para el marco de Gobierno Corporativo ya que son quienes contribuyen para el cumplimiento de los objetivos institucionales, es importante mantener comunicación con todos los funcionarios de la institución e involucrarles en la

toma de decisiones con el fin de poder evaluar su desempeño y eficiencia en sus funciones.

UNIDAD DE INFORMÁTICA

Responde a la Dirección de Administración y Gobierno

MISIÓN

Administrar y gestionar los servicios y recursos informáticos, mediante la utilización y aplicación de las tecnologías de información y comunicación (TIC's) en la automatización de los procesos, a fin de ofrecer a los usuarios internos y externos del GAD Municipal de Paute, servicios oportunos con seguridad, eficiencia y eficacia, que contribuyan a una gestión pública efectiva y relevante en beneficio de la colectividad.

Actividades y Responsabilidades

- ✓ Determinar objetivos y políticas de tecnologías de información y de administración de los recursos informáticos institucionales.
- ✓ Coordinar la implementación de nuevas soluciones tecnológicas de acuerdo con la realidad, políticas y estrategias de la institución.
- ✓ Brindar capacitación a los servidores, para la utilización óptima de los sistemas, programas y equipos informáticos municipales.
- ✓ Definir y mantener la estandarización de las plataformas de software y hardware en toda la institución

Su función principal como unidad informática es el manejo de software, hardware y mantener sistemas de comunicación eficiente que agilicen las actividades y operaciones entre las distintas unidades del GAD Municipal. Los Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo, establecen en su Medida N°4 la importancia de la utilización de los recursos informáticos para la difusión de la información.

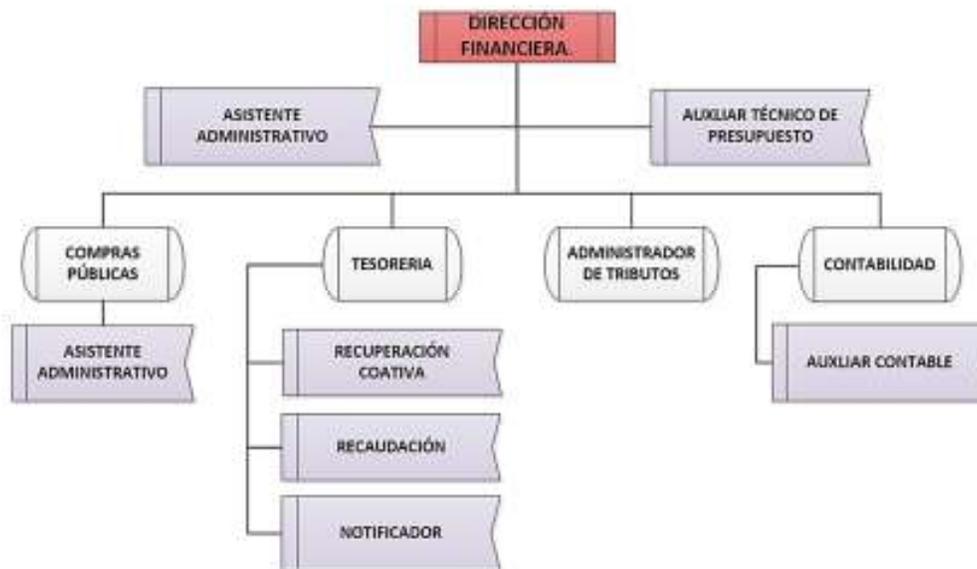
Es así que, proponemos considerar la inclusión de una nueva responsabilidad que coordine el uso de las nuevas tecnologías de comunicación, que impulsen a la creación de una página Web Corporativa que contendrá información sobre los reglamentos, estatutos, hechos relevantes, acuerdos, y que la información financiera sea pública, con el fin de transparentar la misma y evaluar a cada uno de los funcionarios en sus respectivas funciones, generando informes que permitan valorar el desempeño de los empleados.

Gestión Financiera

- ✓ Gestión de Contabilidad
- ✓ Gestión de Tesorería
- ✓ Gestión de Compras Públicas
- ✓ Gestión de Administración de Tributos

La Dirección Financiera por su parte y de acuerdo a lo analizado goza de una buena estructura, por lo cual no se ha determinado ningún cambio o sugerencia dentro de la misma, salvo la consideración de que sus funciones se encuentren estrechamente relacionadas con el la unidad de informática, con el ánimo de establecer estándares más robustos en la información financiera para fortalecer la rendición de cuentas; se presenta a continuación la actual estructura de esta dirección.

Imagen N° 18. Estructura Orgánica de la Dirección Financiera



Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute.

Elaborado por: Los autores.

DIRECCIÓN FINANCIERA

Responde al Alcalde



Gestionar, administrar y controlar el uso y aplicación de los recursos financieros destinados al desarrollo de los planes, programas y proyectos del GAD Municipal de Paute, independientemente de su fuente de financiamiento, de conformidad con la legislación y normatividad vigentes; proveer a las máximas autoridades información financiera e indicadores oportunos para la toma de decisiones.

Actividades y Responsabilidades

- ✓ Estructurar y formular el Plan Operativo Anual de su Dirección y la Proforma presupuestaria de inversión en coordinación con la Dirección Financiera.
- ✓ Coordinar la elaboración del mapa de Riesgos del Plan Operativo Anual.
- ✓ Cumplir con las normas de presupuestos del sector público y definir metas institucionales.
- ✓ Coordinar la generación de los estados financieros y definir políticas contables internas para la generación de reportes.
- ✓ Coordinar con la Dirección de Planificación para la elaboración de la Proforma Presupuestaria Institucional.

De acuerdo a lo examinado, los Procesos Habilitantes de Apoyo son trascendentales para el GAD Municipal en la conducción de las mejores decisiones correctivas y hacia una mayor transparencia; en vista de que, constituye la esencia misma de un Gobierno Corporativo, en donde todos los procesos antes mencionados ayudarán a la orientación, dirección, control y sobre todo a la generación de valor de los servicios al público.

En base al diagnóstico realizado sobre los procesos y las diferentes gestiones que realiza el GAD, es importante mencionar la factibilidad de una adopción por parte del GAD Municipal de Paute a un esquema de Gobierno Corporativo, cuya implementación

permitirá un adecuado marco institucional y correcta distribución de roles, derechos y responsabilidades para un proceso de toma de decisiones más acertadas, mayor nivel de rendición de cuentas y una mejor prestación de servicios a sus ciudadanos.

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES

Según MUCH, Lourdes “*Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática información acerca de la arquitectura organizacional y sus funciones, con el propósito de incrementar la calidad en la ejecución y simplificar el trabajo*”. (2011).

El objetivo de los manuales es facilitar el trabajo dentro de la organización, optimizando los recursos y ejecutando las actividades de manera eficiente, además son considerados importantes porque ayudan en el aprendizaje de un procedimiento específico, a su vez proporciona la orientación precisa al personal dentro de la organización constituyendo una herramienta de soporte técnico de información y comunicación.

Además, los manuales de funciones constituyen una pieza fundamental dentro de la institución porque detallan las tareas de cada área o unidad de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se deben seguir dentro de una entidad y la secuencia lógica de las responsabilidades atribuidas a cada cargo, con el propósito de evaluar el desempeño de los funcionarios e incrementar la eficiencia de los procesos.

De acuerdo con lo establecido en la Constitución del Ecuador en su Art. 264 transfiere a los GAD Municipales funciones y atribuciones, es así que para su cumplimiento es necesario contar con los recursos financieros, humanos y físicos que permitan el logro de los objetivos y la misión institucional.

Por otro lado, es importante definir las actividades propias de cada cargo dentro de la Administración Municipal, es por ello que el GAD Municipal de Paute tiene un Manual de Funciones creado bajo Ordenanza y actualizado por última vez en el año 2014 en el

mes de Junio, en el diagnóstico realizado a la institución se determinó que en el Manual existen actividades, funciones, atribuciones, repetitivas o similares, que están definidas a cada cargo y que en la práctica causan confusión a los funcionarios en el desempeño de las mismas.

Recordemos que la estructura del GAD de Paute, está compuesta por cuatro procesos y cada uno de ellos subdividido en unidades de gestión, es por ello que en su estructura orgánica funcional se detallan cada una de las actividades y atribuciones que cada funcionario desempeñará en cada cargo, por lo que se evidencia que no existe una adecuada segregación de funciones dentro del GAD; a más de ello se determinó que la Institución está trabajando en la actualización del Manual de Funciones que aún no ha sido aprobado por el Concejo Cantonal.

Dada la importancia de poseer un Manual de Funciones, un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la institución y de los funcionarios dentro del GAD Municipal de Paute, es así que, la Administración debe asignar responsabilidades netamente acordes al perfil profesional de los funcionarios, con el fin de poder evaluar su desempeño de manera eficaz, eficiente y transparente.

Las funciones a desempeñar en cada cargo por parte de los funcionarios deben ser claras y concisas, con el propósito de que contribuyan a alcanzar los objetivos institucionales del GAD Municipal del Cantón Paute.

MECÁNICA Y MANTENIMIENTO

Posteriormente dentro de la estructura de Gobierno y Administración propusimos que la unidad de mecánica automotriz e industrial esté vinculada con la unidad de mantenimiento, es por ello, que luego de un diagnóstico determinamos que el GAD Municipal de Paute cuenta con un espacio físico para sus vehículos livianos y pesados, donde el mantenimiento y mecánica vehicular se da de acuerdo a la necesidad, es decir, la institución no posee un taller propio que se dedique a dicha actividad, a más de que el

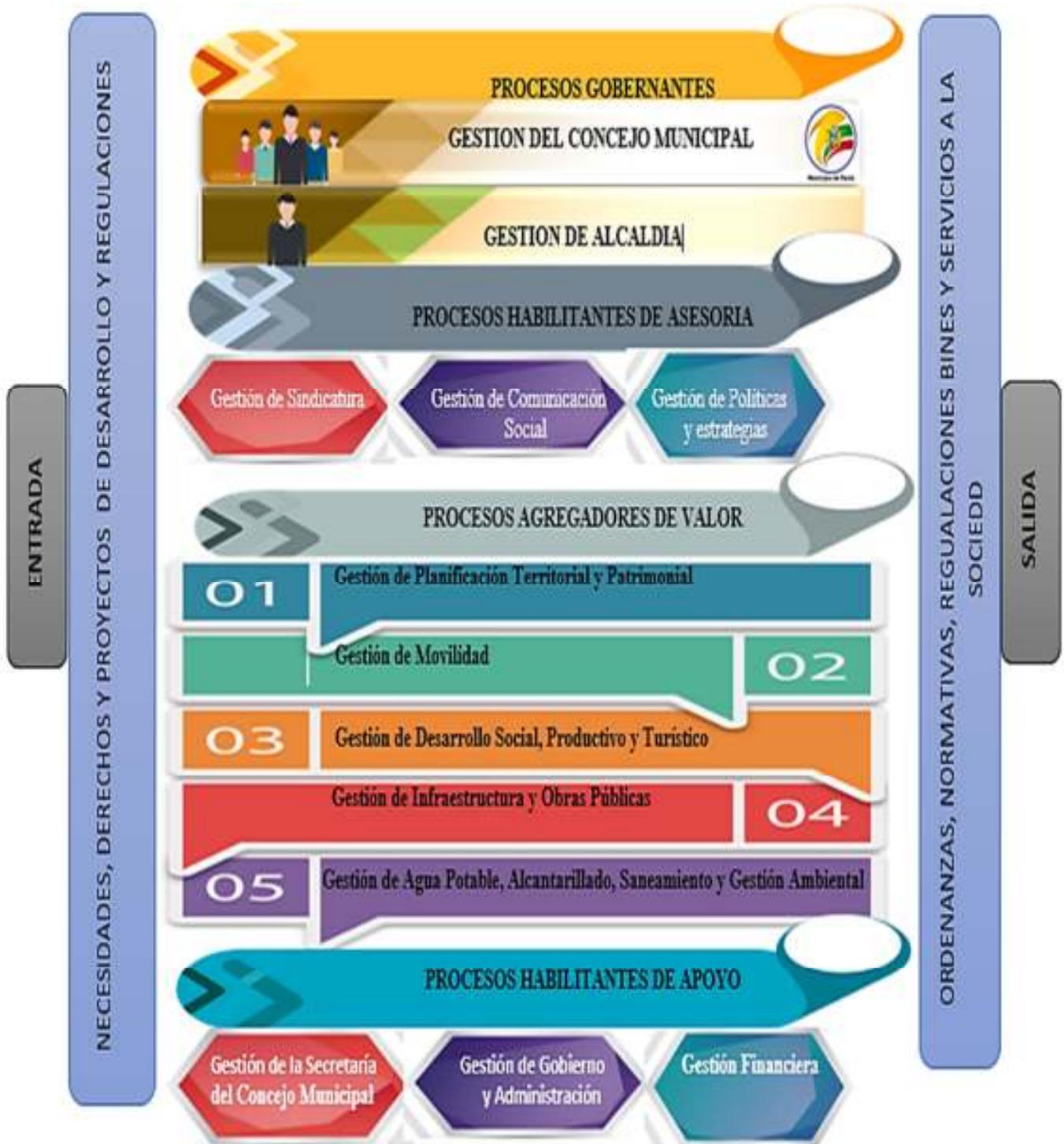
GAD no tiene convenios con ninguna mecánica automotriz existente en el cantón. De acuerdo con la cédula presupuestaria de gastos de la Administración General, destina para vehículos \$3.000,00 dólares, los cuales son devengados mensualmente.

Dentro de un correcto marco de Gobierno Corporativo se busca la eficacia y eficiencia de las actividades que realiza el GAD, es por ello que la Administración debe poner énfasis en la mecánica y mantenimiento vehicular con el fin de que los recursos destinados sean manejados con transparencia, en otras palabras, contar con su propio taller de mecánica-mantenimiento automotriz, en donde la Institución sea quién administre y gestione el presupuesto para dicha unidad.

3.1.4 Representación Gráfica de los procesos

El diagnóstico nos permitió visualizar que algunos de los procesos establecidos en la estructura del GAD Municipal de Paute, han sido creados de una manera desordenada en función de acoplamientos provenientes de diferentes requerimientos de cada momento histórico; de modo que, se propone la siguiente cadena de valor de los procesos:

Imagen N° 19. “Propuesta” Cadena de valor del GAD Municipal de Paute



Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute.

Elaborado por: Los autores.

3.1.5 Entidades Adscritas

Imagen N° 20. Registro de la Propiedad del GAD Municipal de Paute



ENTIDADES ADSCRITAS

REGISTRO DE LA PROPIEDAD

Entidad integrada al Sistema de Registro de la Propiedad del Ecuador

Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute.

Elaborado por: Los autores.

El Registro de la Propiedad y Mercantil, es una institución pública que se subordina en su funcionamiento a las disposiciones de las leyes que rigen en el sector público y en cumplimiento a lo establecido en el art. 265 de la Constitución de la República, que establece: “*La administración concurrente entre el Ejecutivo y las municipalidades del sistema público de registro de la propiedad*”, el GAD Municipal de Paute expidió la Ordenanza para la Organización, Administración y Funcionamiento de dicha entidad.

La entidad adscrita en la Ordenanza Municipal “REFORMA A LA ORDENANZA PARA LA ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN PAUTE” en su artículo 17, “El Registro de la Propiedad es una institución con autonomía administrativa, financiera y registral adscrita al GAD Municipal de Paute, siendo su función primordial la inscripción de los instrumentos públicos, títulos y demás que la ley exige”, por lo que la Registraduría

de la Propiedad se encuentra ubicada en la sección de entidades adscritas en la Estructura Orgánica Funcional del GAD Municipal del Paute.

De acuerdo con el Manual Orgánico Funcional del Registro de la Propiedad y Mercantil del Cantón Paute, establece el Portafolio de servicios de la propiedad y de lo mercantil que se detalla a continuación:

DE LA PROPIEDAD

- ✓ Inscripción de los actos jurídicos relativos al dominio, tales como compra y venta, donaciones, permutas, fideicomisos, propiedad horizontal, daciones en pago, adjudicaciones, fraccionamiento.
- ✓ Inscripción gravámenes tales como demandas, embargos, prohibiciones, insolvencias, interdicciones.
- ✓ Inscripción de sentencias referidas a posesiones efectivas, cancelaciones de usufructos, cancelaciones de gravámenes, testamentos.
- ✓ Inscripción de hipotecas, comodatos, servidumbres, usufructos.
- ✓ Certificaciones de los gravámenes, ventas, negativas y de bienes.

DE LO MERCANTIL

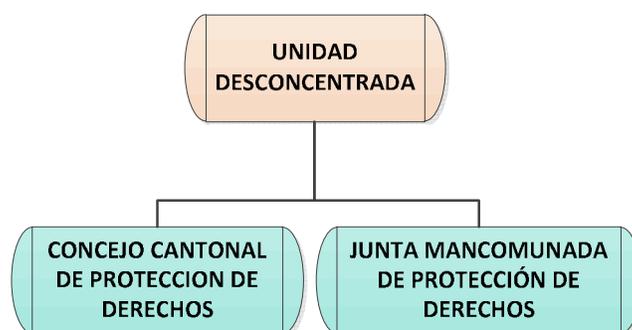
- ✓ Inscripción de los actos jurídicos relacionados con el nacimiento de las personas jurídicas, las modificaciones y la extinción o muerte de las mismas.
- ✓ Certificaciones en materia mercantil de los nombramientos y prendas.

La administración de esta institución es llevada a cabo de acuerdo a lo expuesto en su Ordenanza de creación y leyes que la rigen. Su reglamento y actividades son gestionados con la mayor capacidad, calidad y calidez humana, eficiencia y eficacia organizacional, con el propósito de garantizar la seguridad jurídica a los usuarios de estos servicios, que es lo que en esencia buscan las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

3.1.6 Unidades Desconcentradas

El Concejo Cantonal de Protección de Derechos “gozan de personería jurídica de derecho público y de autonomía orgánica, funcional y presupuestaria”, de acuerdo a lo expuesto en el artículo 4 de su “*ORDENANZA SUSTITUTIVA DE CONFORMACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DESCENTRALIZADO DE PROTECCIÓN INTEGRAL A LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA DEL CANTÓN PAUTE*”, celebrada en el año 2010; y la Junta Mancomunada de Protección de Derechos de acuerdo a la misma ordenanza en su artículo 21 hace referencia a los miembros, lo que permite su ubicación dentro de la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute, como unidades desconcentradas de acuerdo a su Ordenanza de creación.

Imagen N° 21. Unidades Desconcentradas del GAD Municipal de Paute



Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute.

Elaborado por: Los autores.

De acuerdo con el análisis efectuado en el GAD Municipal de Paute, actualmente se disolvieron dichas unidades desconcentradas y el GAD expide una nueva ordenanza “*ORDENANZA REFORMATORIA A LA ORDENANZA DE CREACION, ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACION DEL SISITEMA DE IGUALDAD Y PROTECCION INTEGRAL DE DERECHOS DEL CANTON PAUTE*”, celebrada en el presente año en el mes de agosto.

En su Ordenanza en el art. 1 define el Sistema de Igualdad y Protección Integral de Derechos de Paute como: *“el conjunto articulado y coordinado de organismos, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, de todas las personas que se encuentran en los grupos de atención prioritaria”*.

Hoy por hoy el Sistema de Igualdad y Protección Integral de Derechos de Paute es la única unidad desconcentrada, precedida por los siguientes organismos que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de derechos de los grupos de atención prioritaria.

- ✓ El Concejo Cantonal para la Protección de Derechos
- ✓ La Junta Cantonal para la Protección de Derechos
- ✓ Las Redes de Protección de Derechos
- ✓ Los mecanismos de participación y control social de los grupos de atención prioritaria

Es así que, el art. 598 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomías y Descentralización, que trata del Consejo Cantonal para la Protección de Derechos; manifiesta: *“Cada Gobierno Autónomo Descentralizado, Municipal organizará y financiará un Consejo Cantonal para la Protección de los Derechos consagrados por la Constitución y los instrumentos internacionales de Derechos Humanos”*.

Por esta razón, proponemos se modifique en la Estructura Orgánica Funcional las unidades desconcentradas con la actual que rige en el GAD Municipal de Paute; presentamos la siguiente estructura:

Imagen N° 22. “Propuesta” Unidades Desconcentradas del GAD Municipal de Paute



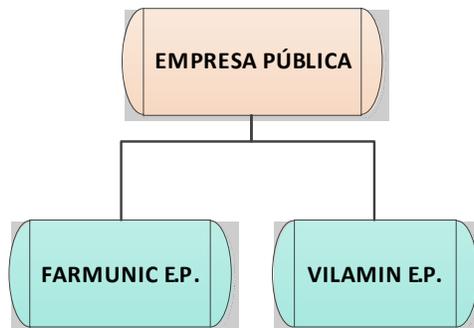
Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute.

Elaborado por: Los autores.

El análisis índico que su administración se rige de acuerdo a la ley y su Ordenanza, bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación, de modo que su administración actúa bajo un marco de Gobierno Corporativo.

3.1.7 Empresas Públicas

Imagen N° 23. Empresas Públicas del GAD Municipal de Paute



Fuente: Ordenanza que regula la Estructura Orgánica del GAD Municipal de Paute.

Elaborado por: Los autores.

La concepción de las empresas públicas presentadas por el GAD Municipal del Cantón Paute, han sido generadas de acuerdo a lo expresado en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en ambos casos su creación ha sido resuelto bajo su propia ordenanza de creación, en el caso de FARMUNIC E.P. fue creada en el año 2011 con la denominación *“ORDENANZA DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA FARMACIA MUNICIPAL SOCIAL Y SOLIDARIA DE PAUTE – FARMAS EP”* y posteriormente en el año 2014 se realiza una reforma en la que se expresa de la siguiente manera *“ORDENANZA REFORMATORIA A LA ORDENANZA DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA FARMACIA MUNICIPAL SOCIAL Y SOLIDARIA DE PAUTE – FARMAS EP”* que tiene como finalidad el cambio de denominación a *“FARMACIA MUNICIPAL, EMPRESA PÚBLICA” FARMUNIC E.P.*

FARMUNIC EP, es una sociedad de derecho público, con patrimonio propio, con autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, nace con el objeto de prestar servicio público de acceso y venta de medicamentos de marca y genéricos a costos solidarios, con calidad, seguridad y eficacia; a la sociedad en general, a los ciudadanos con acceso limitado a los medicamentos, a sectores vulnerables en riesgo y de escasos recursos económicos con enfermedades complejas.

El GAD Municipal de Paute dentro de la gestión de FARMUNIC E.P., como una unidad desconcentrada que presta el servicio de salud, servicio odontológico, servicio de laboratorio, consulta y venta de medicamentos y servicio de fisioterapia, es importante destacar que la Alcaldía manifestó que se ofrece a los participantes y público en general atención médica gratuita, con médicos especialistas en las áreas de Audiometría, Densitometría, Glicemia, Espirometría y Medicina en General; además de exámenes odontológicos, visuales, de laboratorio clínico como: orina, heces y sangre.

A más de eso ostentó que también se brindan charlas de salud a los presentes por parte de los miembros de la Cruz Roja y los médicos a cargo de cada una de las especialidades.

Del diagnóstico efectuado FARMUNIC EP, expresamos que las actividades y funciones que cumple, están conforme a lo establecido en su ordenanza y alineadas a la misión, visión, objetivo general y específicos; asimismo el desempeño de los funcionarios es

eficiente en las jornadas médicas que realiza la Alcaldía junto con la Farmacia Municipal y Desarrollo Social para brindar atención a sus ciudadanos, quienes actualmente manifiestan su gratitud por la atención recibida.

Un buen Gobierno Corporativo es garantizar el uso efectivo de recursos, contribuir a una mayor transparencia de la información, monitorear y mitigar los riesgos existentes, evaluar el desempeño y propiciar una mejor concentración en la generación de valor dentro de la institución.

La segunda empresa fue creada mediante *“LA ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA DE MANTENIMIENTO, INFRAESTRUCTURA, VIALIDAD Y AMBIENTE DE PAUTE – MIVIA EP DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PAUTE”* en el año 2013, y, de igual manera sufrió una modificación mediante ordenanza en el año 2014 *“ORDENANZA REFORMATORIA A LA ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA DE MANTENIMIENTO, INFRAESTRUCTURA, VIALIDAD Y AMBIENTE DE PAUTE – MIVIA EP DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PAUTE”* donde se realizó el cambio de denominación pasando a ser la *“EMPRESA PÚBLICA DE MANTENIMIENTO, INFRAESTRUCTURA, VIALIDAD, AMBIENTE Y MINERÍA DE PAUTE”* ***VIALMIN E.P.***

VIALMIN E.P., encargada de la vialidad y minería del Cantón Paute, el art. 264 de la Constitución de la República del Ecuador en su numeral tres establece, que *“Los Gobiernos Municipales tienen como competencias exclusivas planificar, construir y mantener la vialidad urbana”*; según su numeral siete, *“planificar, construir y mantener la infraestructura física, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social entre otros de acuerdo con la Ley”*.

Además el art. 5 de Ley Orgánica de Empresas Públicas establece que la creación de empresas públicas, entre otras formas, se hará: *“a través de acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados”*; y el art. 21 de la Ley de Minería establece que: *“La actividad minera se desarrolla por medio de empresas*

públicas, mixtas o privadas, comunitarias, asociativas y familiares, de auto gestión o personas naturales”

Es importante destacar que anteriormente se consideró la eliminación de la unidad de gestión de áridos y pétreos, ya que su administración estaría bajo mandato de la empresa pública VIALMIN E.P., es así que el art. 264 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que los gobiernos municipales, según su numeral doce, “*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*”. Por lo que para el cumplimiento de sus objetivos, la prestación eficiente, racional y rentable de servicios públicos a continuación detallamos las siguientes actividades importantes descritas en su Ordenanza:

Actividades

- ✓ Realizar estudios, ejecutar y coordinar políticas ambientales claras, así como programas de acción dirigidos a proteger y cuidar la naturaleza.
- ✓ Impulsar programas ambientales que contribuyan a la conservación del medio ambiente y el uso sostenible y sustentable de los recursos naturales.
- ✓ Ejecución de obras de inversión y mantenimiento en infraestructura física, vial y ambiental.
- ✓ Diseñar medidas de prevención, mitigación y remediación a fin de garantizar la gestión ambiental.
- ✓ Comercializar los bienes, productos y servicios desarrollados por la empresa de manera directa o en asociación con otros entes públicos o privados, tales como hormigón asfáltico de calidad producido con maquinaria moderna, transporte, colocación y tendido de capa asfáltica para los diferentes ámbitos de construcción como son: urbanizaciones, parqueaderos, canchas y vías en general, así como emprender actividades económicas vinculadas para la mejor prestación de sus servicios, dentro del marco de la constitución y la ley.
- ✓ Participar con los bienes y servicios en las obras que el GAD Municipal del cantón Paute realice para la prestación de servicios públicos.

Luego del análisis, determinamos que el río Paute fue evaluado por la Secretaría Nacional del Agua, “Senagua”, quien realizó una batimetría, es decir, una medición de la profundidad de los ríos, estudio que reveló la existencia de un desequilibrio en la afluencia del río Paute, por la explotación indiscriminada en años anteriores, el daño que provocaron afectó a todo el margen del río. Se conoce además que el Gobierno Nacional ha invertido más de \$.2.000.000 dólares en materia de colocación de umbrales en el río, es así como por un tiempo indefinido se prohibió la explotación de árido a lo largo del margen del río, hasta que éste se recupere y garantice la permanencia y vida útil de los umbrales construidos por el gobierno.

Del diagnóstico comprobamos que VIALMIN E.P., gestiona sus actividades en base a la constitución y demás leyes que la rigen, uno de sus principales objetivos ha sido colaborar y orientar sus actividades hacia la excelencia en calidad y eficiencia, es por ello que la empresa impulsa proyectos para la conservación del medio ambiente y uno de ellos es contribuir con la Josefina y la “Senagua” con batimetrías, con el objetivo de retomar el cauce del río para que se recupere a lo largo del tiempo, es decir la empresa efectúa actividades alineadas a sus objetivos, brindando transparencia en la información, mitigación de los riesgos en el medio ambiente y participación en las obras del GAD Municipal de Paute.

3.2 Recopilación de la información.

La elaboración y aplicación de una investigación de campo es necesaria para el entendimiento, comprensión y diagnóstico situacional de la estructura administrativa actual del GAD Municipal de Paute. Para ello, se desarrollaron instrumentos de investigación, basados en normas científicas con la finalidad de brindarnos una comprensión global sobre el entorno del Municipio, además nos permita determinar el grado de conocimiento tanto de empleados como de los funcionarios acerca de las prácticas de Gobierno Corporativo.

En el presente trabajo se ha visto necesario complementar tanto la investigación cualitativa como la investigación cuantitativa. La primera de ellas nos ha permitido obtener un nivel de entendimiento mucho más completo acerca del entorno actual en el GAD, gracias a la apertura y cooperación de los niveles gerenciales, y de los jefes de cada unidad, brindándonos información referente a las políticas generales, manuales, procedimientos, flujo gramas de procesos y esquemas generales sobre las atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Ahora bien, la investigación cuantitativa que se presenta a continuación busca cuantificar los datos que se obtuvieron de una encuesta estructurada, con un análisis estadístico posterior de resultados con el objetivo de determinar el grado de conocimiento, voluntad, aptitud y viabilidad por parte del GAD Municipal de Paute de adoptar en su estructura orgánica la aplicación de conocimientos, políticas, prácticas y lineamientos de un Buen Gobierno Corporativo. Para ello se plantea una investigación de tipo descriptiva, en donde las características, aptitudes y conocimientos de nuestro grupo de interés son descritas a través de una muestra representativa.

3.2.1 La muestra

Naresh K. Malhotra en su libro Investigación de mercados define a la muestra como “*un subgrupo de la población, que se selecciona para participar en el estudio*” la selección de este subgrupo es de suma importancia para alcanzar los objetivos específicos de nuestra investigación, en donde el conjunto de características y la información obtenida de nuestro grupo de interés nos permitirá realizar el diagnóstico sobre el conocimiento y la posibilidad de implantar las prácticas de Gobierno Corporativo dentro del GAD Municipal de Paute.

De acuerdo al Distributivo de personal emitido por la Dirección de Gobierno y Administración, el GAD Municipal del Cantón Paute, cuenta con 181 colaboradores agrupados en cada uno de sus 4 procesos organizacionales. Debido a la cantidad de personas, se presenta la interrogante de que el estudio se encuentre sujeto a un censo o a

una muestra. Si bien realizar un censo nos permitirá obtener las características y parámetros de todo nuestro universo de estudio, existen participantes que no reúnen las condiciones necesarias para pertenecer a la misma, dado por la naturaleza de la investigación y el nivel de conocimiento que deben tener el grupo participante.

La característica esencial de un Gobierno Corporativo es que la misma involucre a todos los participantes de la organización, en todos sus niveles: directivos, administrativos, y de apoyo. Para lo cual dentro de la investigación se ha establecido elaborar una nueva lista depurada con la finalidad de que se cumpla con este principio, y así contar con un mejor control de la muestra, priorizando a aquellas unidades específicas de nuestro estudio de una manera más eficiente y eficaz.

3.2.2 La encuesta y los encuestados

El diseño de investigación científica determina la necesidad de desarrollar un tipo de encuesta cualitativa a los empleados y funcionarios del GAD Municipal de Paute como un instrumento de recolección de información.

La técnica de la encuesta se basa en la utilización de un cuestionario estructurado y en donde una vez definida adecuadamente la población de estudio, se procede a realizar un determinado número de preguntas acordes a nuestro interés y problema de investigación; en donde los encuestados responden en cuanto a sus conocimientos, aptitudes, percepciones y el entorno del clima organizacional de la entidad Municipal.

Este proceso de recolección de datos empieza definiendo un cuestionario formal, directo y estructurado (ANEXO N° 03) con preguntas cerradas, con un orden pre-determinado, de manera escrita y de alternativa fija. Presentado a los encuestados varias opciones de respuesta, para que éstos los seleccionen de acuerdo a su criterio. La técnica del cuestionario estructurado nos permite la estandarización en la recolección de la información, facilidad en el llenado de las respuestas de los encuestados, confiabilidad en

las respuestas emitidas, ya que al utilizar respuestas de alternativa fija se limita la variabilidad de los datos y sobretodo ayuda a la codificación, análisis e interpretación de los resultados.

La Técnica de la encuesta a pesar de ser por mucho la técnica de recolección de datos primarios más utilizada, al tratarse de información delicada sobre los conocimientos de la entidad, los individuos pueden responder de una manera diferente provocando pérdida en la validez en los datos, por lo que tanto en las encuestas, como en la definición del marco muestral (ANEXO N° 04) se ha protegido los nombres y cargos de los participantes en el estudio.

Es necesario además mencionar que el tipo de encuesta es personal, y se la ha realizado con asistencia, en donde una vez contactados los encuestados, se procedió a realizar la pregunta, se anota la respuesta. Permitiendo de esta manera aplicar el cuestionario con mayor facilidad, evitar errores y sobretodo aclarar preguntas difíciles, o que tal vez puedan provocar cierta confusión por el encuestado. La inclusión de una pregunta filtro también es muy necesaria para asegurar que los encuestados potenciales cumplan verdaderamente con los requisitos de la muestra y asegura la calidad de las respuestas establecidas en el cuestionario.

3.2.3 Perfil de la muestra

La definición del perfil de la muestra comienza con la especificación precisa de la población meta, que serán el conjunto de personas que cuentan con el conocimiento y la información requerida en este estudio y que nos ayudarán para realizar inferencias sobre el mismo. Para lo cual definimos a la población meta en términos de elementos, unidades de muestreo, extensión y el tiempo.

El elemento se encuentra definido como el objeto sobre el cual deseamos obtener la información para cumplir con los objetivos de nuestro estudio. Está conformado por los

directivos, colaboradores y administradores del GAD Municipal de Paute. Debido a que nuestro proyecto de investigación cuenta con el respaldo por parte de la Alcaldía para su desarrollo y culminación, compilar una lista, en donde se especifique de una manera correcta y detallada cada uno de los elementos de la población objetivo, que no representó mayor inconveniente.

La unidad de muestreo es la que contiene al elemento muestral definido por el espacio delimitado por paredes y techo, en nuestro caso determinado por las instalaciones del GAD Municipal de Paute. Nuestra población meta se encuentra definida de la siguiente manera:

Elementos: Directivos, colaboradores y funcionarios del GAD Municipal de Paute.
Unidad de Muestreo: GAD Municipal del Cantón Paute.
Extensión: Cantón de Paute.
Tiempo: 2016

Tamaño de la población: La población de nuestro estudio se encuentra conformado por los 181 funcionarios que laboran dentro del GAD Municipal de Paute, establecidos dentro de la lista del distributivo del personal. En base a variables como: naturaleza de investigación, nivel de conocimiento de los encuestados, nivel de participación dentro de la organización, complejidad del cuestionario y en base a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo se ha reducido el número de los elementos de la población de estudio a 62 establecidos en el marco de muestreo.

Tipo de muestreo: En la elección de la técnica de muestreo se ha utilizado el tipo de muestreo tradicional, en donde toda la muestra ha sido seleccionada antes de la recolección de los datos, por esta razón se empleó un tipo de muestreo probabilístico sin reemplazamiento, en donde todas las unidades del muestreo son seleccionadas al azar con una misma probabilidad, y cada elemento al ser incluido en la muestra, se retira inmediatamente del marco muestral para elegir uno nuevo.

El tipo de muestreo con que se trabajó es el denominado Muestreo Aleatorio Simple en el cual cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección igual y conocida, esto implica que cada elemento se selecciona de manera independiente de cualquier otro.

La determinación de los elementos encuestados se realizó utilizando números aleatorios hasta completar el tamaño de la muestra. Para su cálculo se consideró el método por proporciones, ya que las preguntas relevantes del estudio fueron de respuesta dicotómica y de elección múltiple.

Para el cálculo muestral se empleó un nivel de confianza del 95% (estándar), un error máximo del 5% (estándar), una probabilidad de éxito de un 50% y un valor de N correspondiente a nuestro tamaño de población conformado por los funcionarios del GAD Municipal.

Para la determinación del tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

Muestreo Aleatorio Simple sin reemplazamiento.

En donde:
$$n = \frac{Z^2 N.P.Q}{(E)^2 (N-1) + (z)^2 P.Q} =$$

N= Tamaño de la población.

n= Tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confianza 95% (Tabla Z=1.96)

$Z^2 =$ Valor Z elevado al cuadrado.

e= Error máximo

$e^2 =$ Error al cuadrado.

$\hat{P}t =$ Probabilidad de éxito.

$\hat{q}t =$ Probabilidad de fracaso.

Teniendo:

N=	62
Z=	1.96
Z² =	3.8416
$\hat{p}_t =$	0.50
$\hat{q}_t =$	0.50
e=	0.05
e² =	0.0025
n=	53.5041783

Aplicando la fórmula obtenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 62(0.5).(0.5)}{(0.05)^2 (62 - 1) + (1.96)^2 (0.5).(0.5)} = 53$$

La muestra para la realización de la investigación es de 53 encuestas a los funcionarios del GAD Municipal.

3.2.4 Variables utilizadas en el estudio.

El diseño, formato y contenido de las preguntas del cuestionario ha sido elaborado de tal manera que nos permita la recopilación efectiva de hechos significativos. Se ha visto necesario utilizar un cuestionario cerrado para limitar las respuestas del interrogado y obtener una información mucho más confiable.

La estructura del cuestionario goza de dos partes; la primera se encuentra integrada por preguntas encaminadas a determinar el grado de conocimiento por parte de los

funcionarios del GAD Municipal de Paute acerca de la estructura orgánica de la entidad, los objetivos municipales, los procesos y niveles de la organización con el objetivo que nos ayuden a determinar el ambiente institucional del GAD.

En la segunda parte del cuestionario se establecen preguntas sobre nuestro tema de interés y motivo del presente estudio como lo es el Gobierno Corporativo, con el ánimo de medir el nivel de entendimiento del personal del GAD respecto a este tema, así como también el grado de aceptación por parte de los directivos, funcionarios y colaboradores que nos permitan evaluar la posibilidad de la incorporación de prácticas adecuadas de Gobierno Corporativo en el GAD Municipal del Cantón Paute.

Para lo cual en el cuestionario ha sido necesario la incorporación de preguntas filtros, ya que de acuerdo a lo analizado previamente, no todos los encuestados están bien informados o familiarizados con respecto a nuestro tema de interés; por lo que se incluyó esta pregunta filtro para eliminar a los encuestados que no cuenten y que sobretodo no nos aporten información valiosa para nuestra investigación.

En la estructura del cuestionario se establecen variables de investigación para el establecimiento de una hipótesis nula y una alternativa, que nos permita determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. Las hipótesis planteadas y las variables seleccionadas para las correspondientes pruebas de chi-cuadrado son las siguientes:

H₀: La implementación del Gobierno Corporativo en el GAD Municipal de Paute, permitirá mejorar en los códigos de conducta, evaluación de rendimiento o transparencia de la información financiera.

H_a: La implementación del Gobierno Corporativo en el GAD Municipal de Paute, NO permitirá mejorar en los códigos de conducta, evaluación de rendimiento o transparencia de la información financiera.

3.2.5 Análisis de los resultados

Una vez realizado el trabajo de campo, se procuró que los datos recopilados de las encuestas cumplan con indicadores de calidad, tales como: que los datos anotados sean legibles, que las respuestas sean contestadas en su totalidad y de manera correcta para facilitar el proceso de codificación y tabulación; obteniendo de esta manera buenos resultados, ya que no existió reactivos que quedaron sin respuesta.

La estadística como una herramienta utilizada para investigación en distintos campos, cuenta con programas informáticos como lo es el Statistical Package Social Science (PASW18) programa utilizado en nuestra investigación. Presentándonos los siguientes resultados:

Conocimiento de los objetivos y la estructura organizacional del GAD Municipal de Paute.

Tabla N° 01

Conocimiento de la Estructura Organizacional			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	45	84.9 %
	NO	8	15.1 %
	Total	53	100.0 %

Fuente: Análisis PASW 18

Elaborado por: Los autores

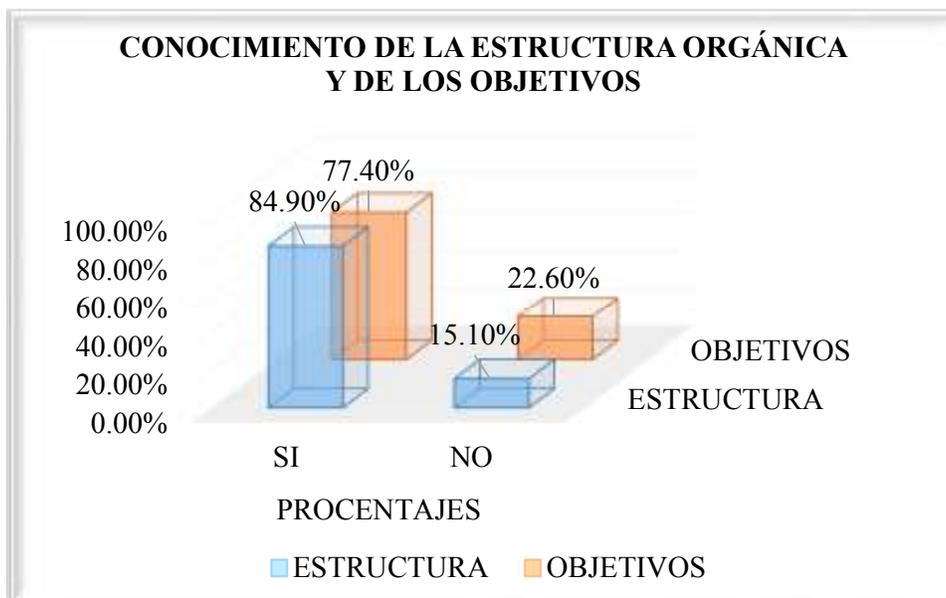
Tabla N° 02

Conocimiento de los objetivos			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	41	77.4 %
	NO	12	22.6 %
	Total	53	100.0 %

Fuente: Análisis PASW 18

Elaborado por: Los autores

GRÁFICA N° 01



Elaborado por: Los autores

En el GAD Municipal de Paute, de acuerdo con la muestra de estudio analizada, la mayoría de directivos, funcionarios y colaboradores conocen la estructura orgánica funcional de la institución, al igual que sus objetivos, en más de un 75%, obteniendo datos favorables sobre el grado de conocimiento por parte de los funcionarios sobre la entidad Municipal.

Niveles de la organización a los que se difunden los Objetivos y las Políticas

La estructura del GAD Municipal de Paute comprende los siguientes niveles:

- Nivel Político y de decisión
- Nivel Asesor
- Nivel Gestión y Ejecución
- Nivel de Gestión y Ejecución desconcentrada

Tabla N° 03

Nivel de la Organización al que se difunden los Objetivos

		Nivel Político y de Decisión	Nivel Asesor	Nivel de Gestión y Ejecución	Nivel de Gestión y Ejecución Desconcentrada
		Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Válidos	SI	56.6 %	15.1 %	50.9 %	24.5 %
	NO	43.4 %	84.9 %	49.1 %	75.5 %
	Total	100.0 %	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Análisis PASW 18

Elaborado por: Los autores

Tabla N° 04

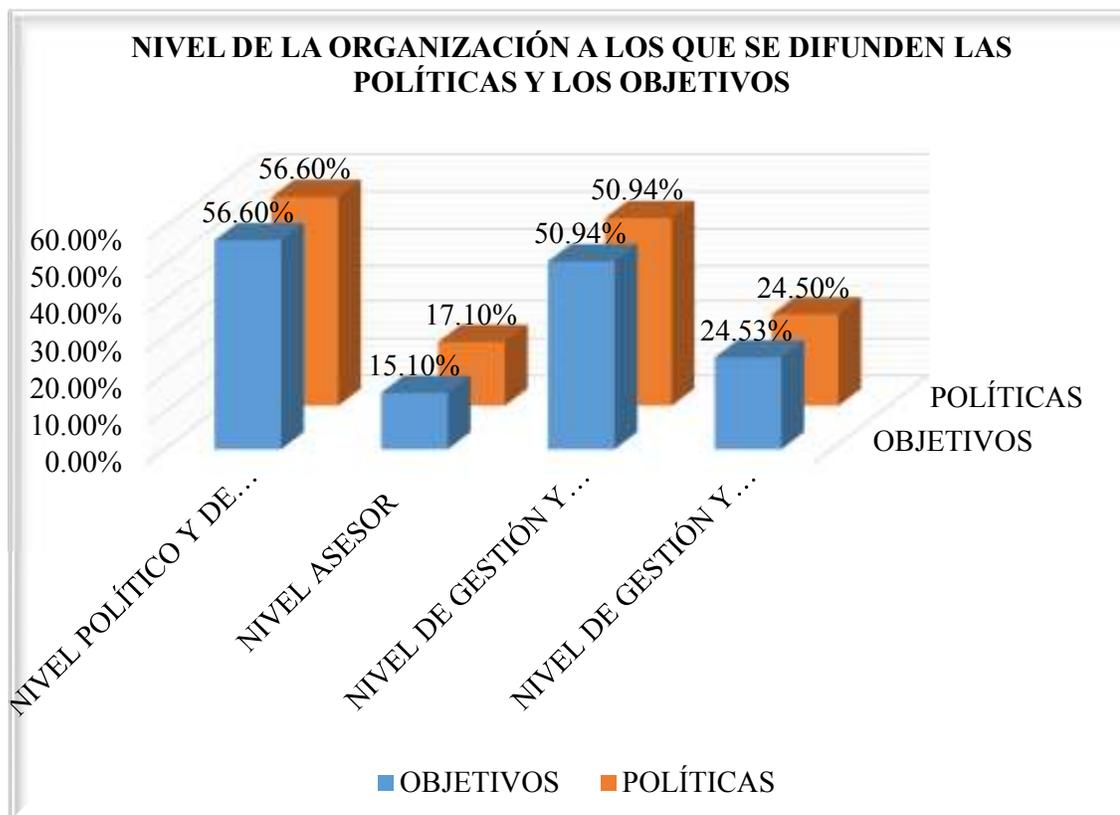
Nivel de la Organización al que se difunden las Políticas

		Nivel Político y de Decisión	Nivel Asesor	Nivel de Gestión y Ejecución	Nivel de Gestión y Ejecución Desconcentrada
		Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Válidos	SI	56.6	17.1	50.9	24.5
	NO	43.4	83.0	49.1	75.5
	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Análisis PASW 18

Elaborado por: Los autores

GRÁFICA N° 02



Elaborado por: Los autores

Respecto a los niveles “Político y de decisión que lo presiden el Concejo Municipal y el Alcalde” y el de “Gestión y Ejecución que lo administran la Dirección Financiera y de Gobierno y Administración”, son los más señalados por los entrevistados, al momento de cuestionarles el nivel en cual la organización se encuentra difundiendo sus objetivos. Sus resultados representan el mayor porcentaje, superando el 50%, al igual que los niveles de gestión y de ejecución.

En la gráfica se puede observar que la mayoría de funcionarios desconoce el nivel alineado a sus funciones, establecido por el nivel asesor. Para que el GAD Municipal pueda adaptar su estructura a las prácticas de un Gobierno Corporativo como una herramienta de comunicación a todos los niveles de la organización, consideramos que es necesario que en el GAD Municipal se dicte charlas de motivación y conocimiento de la

Institución a fin de transparentar la información e involucrar a cada uno de los empleados en los objetivos de la misma.

Al mismo tiempo en lo referente al nivel de la organización en el que se definen las políticas, se puede observar que no existe mucha variación en los porcentajes y conocimiento por parte de los funcionarios.

La estructura de procesos en la Administración del GAD Municipal de Paute

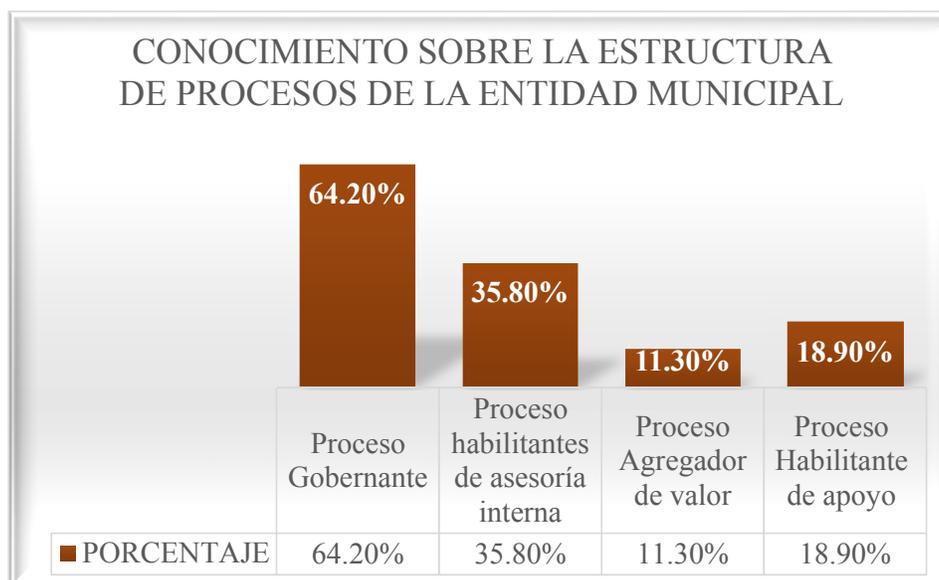
Tabla N° 05

Conocimiento sobre la Estructura de Procesos en la Organización					
		Proceso Gobernante	Proceso Habilitante de Asesoría Interna	Proceso Agregador de Valor	Proceso Habilitante de Apoyo
		Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Válidos	SI	64.20%	35.80%	11.30%	18.90%
	NO	35.80%	64.20%	88.70%	81.10%
	Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Análisis PASW 18

Elaborado por: Los autores

GRÁFICA N° 03



Elaborado por: Los autores

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos observar que el proceso gobernante que es el que orienta la gestión institucional, es de mayor conocimiento por parte de los funcionarios, directivos y colaboradores del GAD Municipal de Paute. Seguido a este es el proceso habilitante de asesoría interna que orienta el cumplimiento de las normativas y leyes vigentes en la institución.

En base a lo examinado, podemos determinar que en el GAD hay poco interés por conocer la Ordenanza que regula la estructura orgánica del GAD Municipal de Paute, por lo que proponemos que se cree un programa de comunicación interna y motivación como herramienta del cambio de clima laboral y la mejora del rendimiento.

Todo esto con la finalidad que los funcionarios realicen actividades, funciones de excelencia, debido al sentido de pertenencia que tienen con el ente público, consiguiendo una fluidez de comunicación interna de firme adhesión; y de tal manera, reforzar la imagen corporativa del GAD de Paute, manteniendo activo el ciclo de comunicación interna de manera descendente y ascendente, para lograr una comunicación eficiente,

eficaz y oportuna en todos los niveles jerárquicos de esta organización, ya que el Gobierno Corporativo implica el actuar de todos los órganos de gobierno en la entidad.

Conocimiento sobre Gobierno Corporativo

Tabla N° 06

Conocimiento sobre el Gobierno Corporativo			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	20	37.7 %
	NO	33	62.3 %
	Total	53	100.0 %

Fuente: Análisis PASW 18

Elaborado por: Los autores

De un total de 53 participantes de la encuesta entre funcionarios, administradores, colaboradores y directivos de la organización en todos sus niveles, únicamente un 37.70% de los mismos conocen y han escuchado acerca del Gobierno Corporativo como un concepto que es manejado dentro de la entidad, aunque su conocimiento no es muy profundo. La mayoría de los encuestados en un 62.30% no conocen este término por lo que es importante que dentro del GAD Municipal de Paute, se implementen mecanismos de difusión interna sobre este tema.

Si bien es cierto, no es un porcentaje atractivo de conocimiento por parte de los miembros de la entidad estatal referente a estas prácticas, que permitan una adecuada adopción y adaptación por parte del GAD. Es importante mencionar que la misma, basada en términos y condiciones establecidas en los lineamientos de Buen Gobierno Corporativo, incluyó a todas las partes interesadas de la Institución, integrando de esta manera al personal administrativo, servicios municipales y de planta; por otra parte a nivel Directivo y del órgano superior del GAD, existe un criterio y un conocimiento global sobre el Gobierno Corporativo y el beneficio de su implementación.

**Consideración de importancia de constituir Gobierno Corporativo en las
Empresas Públicas**

Tabla N° 07

Importancia de constituir Gobierno Corporativo en las empresas públicas			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	20	100 %
	NO	0	0 %
	Total	20	100.0 %

Fuente: Análisis PASW 18

Elaborado por: Los autores

La pregunta filtro introducido en el cuestionario, determinó que únicamente 20 personas tienen un conocimiento referente al Gobierno Corporativo, de las cuales el 100% están de acuerdo y consideran la importancia de que una empresa estatal constituya prácticas de Gobierno Corporativo.

Tabla N° 08

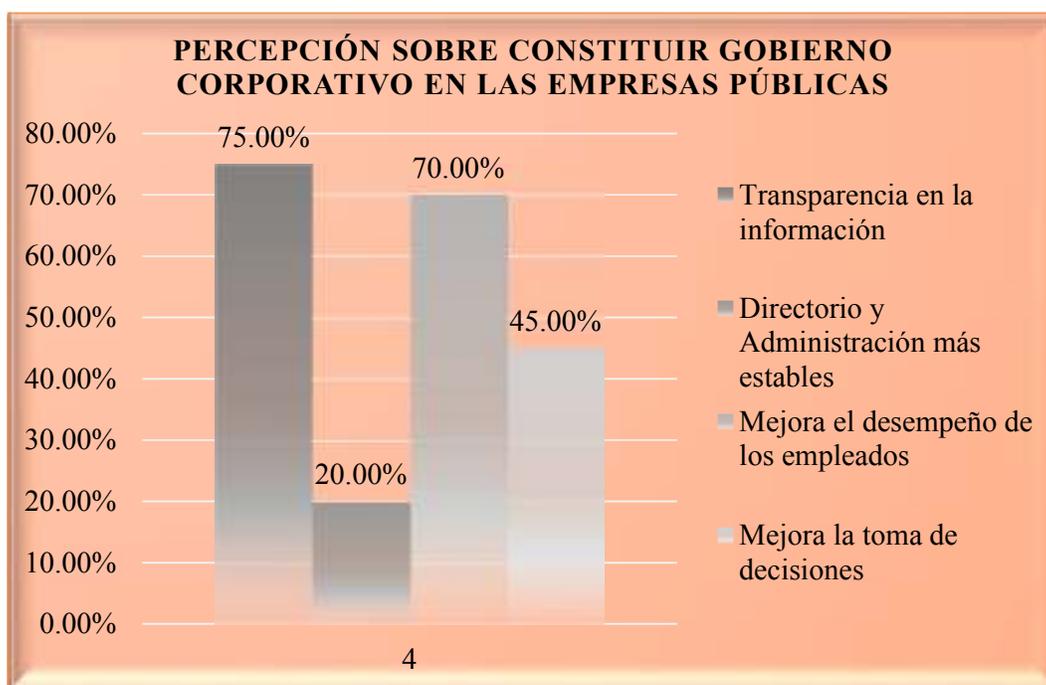
Transparencia en la información	75.00%
Directorio y Administración más estables	20.00%
Mejora el desempeño de los empleados	70.00%
Mejora la toma de decisiones	45.00%

Fuente: Análisis PASW 18

Elaborado por: Los autores

La totalidad de personas consideran que la adopción por parte de las empresas Municipales a los lineamientos establecidos de Gobierno Corporativo darán facilidades en la segregación de funciones del GAD Municipal de Paute, para el cumplimiento de las metas y los objetivos.

GRÁFICA N° 04



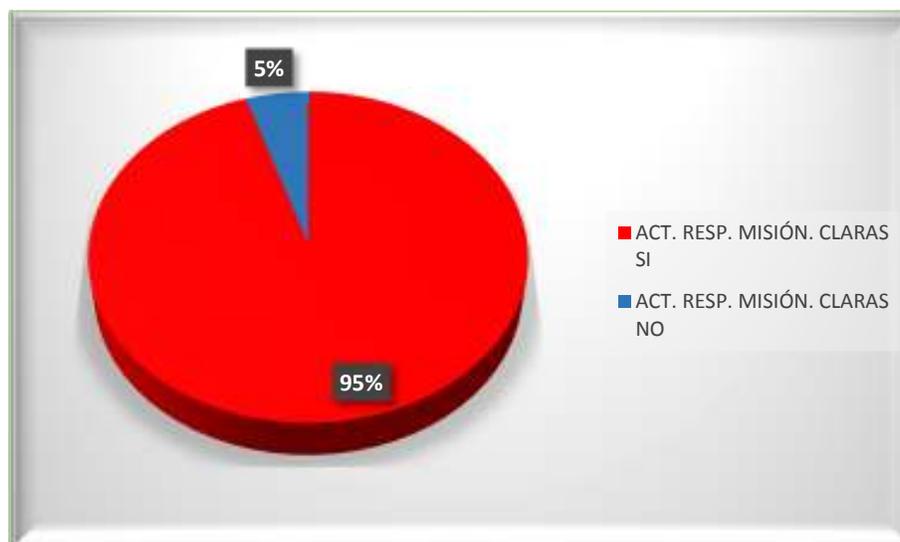
Elaborado por: Los autores

En un porcentaje del 75 %, los encuestados manifiestan que constituir un Gobierno Corporativo en la entidad estatal ayudará al control y transparencia en la información, este es uno de los puntos primordiales del Gobierno Corporativo, ya que gracias a ello permitirá el cumplimiento de actividades y metas. Existe también una aceptación importante por parte de los encuestados en manifestar que tales prácticas ayudarán a que los empleados del GAD Municipal desempeñen sus actividades.

Las actividades, responsabilidades, y la misión del cargo

Los encuestados en un 95% manifiestan que sus actividades, responsabilidades, atribuciones y la misión de su cargo son claras. Esta pregunta fue planteada con el ánimo de medir el nivel de aceptación y conformidad por parte de los encuestados en el desarrollo de sus actividades diarias.

GRÁFICA N° 05



Elaborado por: Los autores

Conforme a esto se establece que dentro del Municipio, el personal encuestado manifiesta que tienen claramente definida sus funciones y actividades encomendadas a su cargo; esto es muy importante conocer ya que la implementación de prácticas de buen Gobierno Corporativo asegura la adecuada segregación de funciones, deberes y responsabilidades que era una de las fallas latentes determinadas en la investigación cualitativa.

De la misma manera existe un 95% de los encuestados que conoce las funciones que desempeña el Concejo Cantonal del GAD Municipal, por lo que se puede inferir que a más de una correcta difusión de información de los procesos del GAD, en las unidades de dirección existe un reparto claro de responsabilidades y atribuciones entre las distintas autoridades supervisoras, ejecutivas y administrativas.

Así como también, de las actividades que son señaladas como las primordiales, ejecutadas por el Concejo Cantonal mismas que se encuentran determinadas por la aprobación y observación del Presupuesto del GAD Municipal y la emisión de políticas que contribuyan al desarrollo del GAD Municipal de Paute.

GRÁFICA N° 06



Elaborado por: Los autores

El 100% de los encuestados manifiestan que la generación de prácticas de Gobierno Corporativo es de suma importancia, para que el GAD garantice sus servicios públicos respondiendo a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad y eficiencia; de la misma manera la totalidad manifiesta una voluntad de que como funcionario participar activamente en la implementación del Gobierno Corporativo en la Institución.

Comprobación de hipótesis con prueba de independencia Chi Cuadrado.

La prueba de independencia Chi-cuadrado, nos permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. Es necesario resaltar que esta prueba nos indica si existe o no una relación entre las variables, pero no indica el grado o el tipo de relación; es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la influencia.

a) Variable Independiente:

La implementación de prácticas y políticas de Gobierno Corporativo en el GAD Municipal de Paute.

Pregunta N°10. ¿Usted cree que es importante generar un Gobierno Corporativo para el GAD Municipal de Paute?

b) Variable Dependiente:

Mejoramiento en las prácticas, procesos y transparencia de la información en el GAD Municipal de Paute.

Pregunta N°12. ¿Usted considera que la implementación de un Gobierno Corporativo mejorará la transparencia en la información financiera?

.

Planteamiento de las hipótesis.

H₀: Las variables “Implementación de prácticas y Políticas” y “Mejorará la transparencia en la información financiera” (Variable “X” y Variable “Y” no están relacionadas). No hay relación entre estas dos variables.

H₁: Las variables “Implementación de prácticas y Políticas” y “Mejorará la transparencia en la información financiera” “NO son independientes. (Variable “X” y variable “Y” están relacionadas. Si existe relación entre estas dos variables.

Tabla N° 09

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,762 a	28	,000
Razón de verosimilitudes	21,579	28	,000
Asociación lineal por lineal	5,463	1	,033
N de casos válidos	20		
a. 24 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.			

Fuente: Análisis PASW 18

Elaborado por: Los autores.

Las pruebas Chi-cuadrado cuentan con una opción Alfa (α); este valor hace referencia al nivel de confianza que deseamos que tengan los cálculos de la prueba; es decir, si queremos tener un nivel de confianza del 95%, el valor de alfa debe ser del 0.05, lo cual corresponde al complemento porcentual de la confianza.

Para calcular el valor de significación, el Chi-cuadrado mide la diferencia global entre los recuentos de casilla observados y los recuentos esperados. Entre mayor sea el valor del Chi-cuadrado, mayor será la diferencia entre los recuentos observados y esperados, lo que nos indica que mayor es la relación entre las variables.

Dado a que el valor de alfa es inferior al 0.05; rechazamos la hipótesis de nula, es decir que si existe relación entre las variables de “Implementación de prácticas y Políticas” y

“Mejorará la transparencia en la información financiera”. En donde manifestamos que la implementación del Gobierno Corporativo en el GAD Municipal de Paute permitirá el mejoramiento en la transparencia de la información financiera.

3.3 Propuesta estratégica de gobierno corporativo para el Municipio

3.3.1 Análisis actual del desempeño Municipal

Al levantar la información de cada uno de los procesos que conforman la Estructura Orgánica Funcional del GAD Municipal de Paute alineado a sus distintos niveles de gestión, se identificó que en el proceso gobernante que es el encargado de orientar la gestión institucional con la información de políticas, normas e instrumentos para el funcionamiento de la organización, que de acuerdo a la encuesta realizada es el más conocido por los funcionarios del GAD, representando el 62.26%, las actividades y responsabilidades que desarrolla el nivel de gestión político y de decisión están conformes a los lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo en su medida N°7, que corresponde a las competencias y actividades establecidas bajo un marco de Gobierno Corporativo.

Se encontró además que en el Proceso Habilitante de Asesoría Interna alineado al nivel asesor dentro de la estructura organizacional, que representa el 32.08% de conocimiento y son los encargados de orientar el cumplimiento de las normativas de los procesos institucionales para cumplir con las normas y leyes vigentes de manera estricta, que es importante que el Municipio cuente con un Asesor de Auditoría Interna dentro de su Proceso Habilitante, quién coadyuvará para la consecución de la misión y de los objetivos institucionales del GAD Municipal de Paute. Cabe destacar que dentro de este proceso la función del procurador síndico es primordial ya que en sus manos se encuentra defender los intereses del Municipio con una responsabilidad directa sobre posibles actos viciados que se pudiesen presentar. El análisis también indicó que la gestión de comunicación

social dentro del Municipio está alineada a la medida N° 4 de los lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo.

Al mismo tiempo el estudio del Proceso Agregador de Valor, que se encarga de implementar las políticas y estándares de gestión, controlar y administrar los productos y servicios a los usuarios externos (ciudadanos del cantón), permitiendo cumplir con la misión institucional, representa el 11.32% de conocimiento por parte de los funcionarios, que es mínimo y que en sus estructuras las atribuciones y responsabilidades encaminadas a estas gestiones son muy parecidas y llevan en la mayoría de los casos a causar confusión en quien debe encargarse de tal o cual actividad, es decir no existe una correcta segregación de funciones, que es uno de los aspectos básicos en la adopción de un Gobierno Corporativo.

Al analizar la Gestión de Planificación Territorial y Patrimonial del GAD Municipal de Paute notamos que la Gestión de Áridos y Pétreos que se encarga de la regulación y explotación minera del sector, se encuentra aun modelando dentro de su estructura de procesos, consideramos importante la eliminación de la estructura de procesos de dicha gestión, puesto que con la creación de la empresa pública VIALMIN EP, las actividades y competencias de las mismas se encuentran plenamente cubiertas por esta entidad, además de que no existe una adecuada definición y atribución de funciones por parte de esta unidad, situación que va en contra de las prácticas de un buen Gobierno Corporativo.

De igual manera se analizó la Gestión de Desarrollo Social, Productivo y Turístico, que se encarga de gestionar el desarrollo humano, garantizando el Buen Vivir de la población del Cantón de Paute, conseguimos apreciar que grupos vulnerables como el de adultos mayores y discapacitados no cuenta con una atención prioritaria por parte del Municipio dentro de esta gestión, por lo que sería de vital importancia para el cumplimiento de sus objetivos institucionales que la institución tome muy en cuenta a estos grupos.

El análisis también a la Gestión de Obras Públicas demostró que dentro de su gestión no cuenta con un plan de planificación y fiscalización interna, es así que se propuso la inclusión de dichas unidades.

Se examinó además la Dirección de Agua Potable, Alcantarillado, Saneamiento y Gestión Ambiental que contribuye a garantizar una adecuada calidad de vida para sus ciudadanos, en la dotación de agua apta para el consumo humano, tratamiento de aguas residuales, recolección de basura, tratamiento y disposición final de desechos sólidos, minimizando riesgos y generando un ambiente idóneo para la población, su estudio demostró que las unidades de riesgos y ambiental trabajaban por separado, así mismo se propuso la inclusión de la gestión de la dirección de prevención, protección y socorro y extinción de incendios coordine sus actividades con la gestión de riesgos y ambiental por lo que es conveniente que la Unidad de Riesgos trabaje y ejecute sus actividades conjuntamente con la Gestión Ambiental, provocando una sinergia que permita desarrollar acciones que contribuyan al fortalecimiento de la prevención de riesgos, control del recurso hídrico y medio ambiente.

Conforme al análisis del Proceso Habilitante de Apoyo, alineado al nivel de gestión y ejecución dentro de la estructura organizacional, representa el 16.98% de conocimiento por parte de los funcionarios y se encarga de cooperar con los procesos gobernantes y agregadores de valor, en la consecución de la misión, visión y los objetivos de la institución, se observó que en cuanto a la gestión de la secretaria del concejo municipal, sus atribuciones están alineadas a los lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo en sus medidas N°9, N°10 y N°13 que expresan la importancia de las convocatorias de los órganos supremos de la institución en la toma de decisiones.

Al mismo tiempo se analizó la gestión de gobierno y administración, en la cual se puede apreciar que existen procesos sin control dentro de la estructura, atentando en contra de los pilares fundamentales que promueve un Gobierno Corporativo, ya que unidades como la de mantenimiento, mensajería y recepción de ventanilla, aparecen como procesos

sueltos, dejando de lado la transparencia, el cuidado de los intereses del Municipio, y el manejo adecuado de los recursos.

De igual manera se puede observar que existe una unidad que no se encuentra acorde a las atribuciones que han sido encargadas a esta Dirección, como lo es la unidad de Mecánica Automotriz Industrial que cumple con una función de apoyo dentro de la Gestión, que de acuerdo a lo analizado y en base a la capacidad instalada por el Municipio, su labor puede ser sustituida por una empresa privada, o incluida dentro de la unidad de Mantenimiento, establecida dentro de esta misma estructura.

De acuerdo a lo observado se puede notar que en el GAD Municipal todavía existe y son frecuentes los nombramientos políticos discrecionales en donde los directivos de alta dirección, directores de área y personal de la entidad son otorgados con facilidad a aliados políticos o miembros de un equipo. Situación que debe ser analizada minuciosamente para lograr sentar las bases de una práctica de buen Gobierno Corporativo.

La gestión de la dirección financiera por su parte posee una estructura eficiente, por lo cual no se ha determinado ningún cambio o sugerencia dentro de la misma, salvo la consideración de que sus funciones se encuentren estrechamente relacionadas con el la unidad de informática, con el ánimo de establecer estándares más robustos en la información financiera para fortalecer la rendición de cuentas.

En base al análisis realizado sobre los procesos y las diferentes gestiones de cada unidad que realiza el municipio, es importante mencionar la factibilidad de una adopción por parte del GAD Municipal de Paute a un esquema de Gobierno Corporativo, cuya implementación permitirá un adecuado marco institucional y correcta distribución de roles, derechos y responsabilidades para un proceso de toma de decisiones más acertadas, mayor nivel de rendición de cuentas y una mejor prestación de servicios a sus ciudadanos.

3.3.2 Propuesta Estratégica para la Entidad Municipal

El diagnóstico del actual desempeño municipal y de su estructura administrativa descrita anteriormente nos sirvió de punto de referencia para determinar aquellas unidades de gestión del GAD que presentan falencias y que deberán ser ajustadas, de manera que se den todas las condiciones que permitan una implementación de prácticas conjuntas de Gobierno Corporativo y de gestión, con el objetivo de lograr mayores impactos sociales y territoriales. La estrategia planteada tiene por objeto, no perder el rumbo de las diferentes actividades primordiales que se vienen realizando dentro de la Institución, y las que se emprendan, respondan a un propósito que armonice el desarrollo del Cantón como tal, de acuerdo a lo establecido en el COOTAD, así como en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

La propuesta planteada, establece un modelo a seguir por parte del GAD Municipal de Paute, basado en la complejidad del entorno en el que actualmente se desenvuelven los directivos, funcionarios y colaboradores del GAD. En donde hemos considerado diferentes implicaciones estratégicas, por cuanto se debe establecer prioridades desde un punto de vista de la capacidad, procesos, flexibilidad, costos, calidad de vida de los funcionarios, contacto con la ciudadanía y de la imagen institucional.

Para que el GAD Municipal de Paute pueda fortalecer sus capacidades institucionales, promoviendo la transparencia y efectividad en su gestión pública, manteniendo una relación estable entre el GAD y sus entes descentralizados se propone una estrategia de diferenciación aplicada a los estándares y mejores prácticas de Gobierno Corporativo con el propósito de lograr efectividad en la consecución de los objetivos y establecer una cultura sólida de sostenibilidad orientada al largo plazo.

Desafío de la estrategia.

La implementación de una estrategia de Gobierno Corporativo en una entidad estatal presenta un gran desafío, determinado por el empoderamiento absoluto, que es otorgado

a los gobernantes a través de la democracia. Y que en términos de administración pública, su implementación resultaría dificultosa ya que por lo general en cada período de gobierno se da una restructuración muchas veces integral y que a más de tener tintes políticos, existe la consigna de que nada sirve del período anterior y se tiene que empezar desde cero. Presentando grandes inconvenientes en su aplicación de las prácticas en el GAD en términos de:

- ✓ **Perdida de información:** Generada principalmente por el cambio en la administración, afectando a la continuidad de los procesos en la gestión de la administración pública, en donde los gobernantes electos, utilizan sus primeros años de administración para aprender nuevamente, por esto, su ingreso lo hacen con una política individual y no una política de institución.

- ✓ **Niveles de idoneidad de los funcionarios:** Los nombramientos políticos discrecionales hacia los directivos y funcionarios, es uno de los criterios más comunes de selección de la administración de las empresas estatales, dejando de lado criterios más rigurosos para la selección de su personal.

En base a los desafíos señalados y al diagnóstico de los procesos municipales, se determinó que algunas de las unidades y empresas públicas han sido creadas de una manera desorganizada, atendiendo a tendencias políticas suscitadas en diferentes momentos de tiempo.

La propuesta exige establecer un denominado “Marco de Gobernabilidad” entre el GAD Municipal de Paute y las empresas públicas creadas bajo su Ordenanza como lo son “FARMUNIC EP Y VIALMIN E.P.”, además de realizar las correcciones en su estructura orgánica, ayudará a sobrellevar los desafíos de su implementación, así mismo permitirá mayores niveles de continuidad y estabilidad de elementos estratégicos basado en criterios de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas que son pilares claves de Gobierno Corporativo. Gracias a esto se puede lograr de una manera más eficiente y

sostenible en el tiempo los objetivos para la ciudadanía, con una mejor prestación de servicios por parte del GAD, mejorando la calidad de vida de sus ciudadanos.

La propuesta del modelo estratégico a seguir por el GAD Municipal de Paute parte de la nueva estructura administrativa propuesta. Para la aplicación de la estrategia municipal y en base a los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa consideramos que es importante la culturización del modelo dentro del GAD como primera fase. En esta primera fase proponemos que deben estar guiados bajo los siguientes 4 niveles:

Imagen N° 24. Propuesta de un modelo de culturización de Gobierno Corporativo



Elaborado por: Los autores

La sensibilización y capacitación sobre las prácticas de Gobierno Corporativo y su instauración dentro del GAD y sus empresas públicas se las realizará de manera global a las 181 personas entre directivos, funcionarios y colaboradores de la Institución.

En la segunda fase de la estrategia se propone la suscripción de un “**Convenio de Gobernabilidad**” entre el GAD Municipal de Paute como la entidad territorial propietaria y las empresas públicas “FARMUNIC EP Y VIALMIN EP”, así como con las empresas descentralizadas. En la elaboración de este documento se hará constar los principios que consagran esta relación, las obligaciones, responsabilidades y el alcance de los compromisos asumidos por ambas partes.

El propósito de suscribir este convenio es asegurar los pilares básicos de la gobernabilidad corporativa, el tratamiento del personal altamente calificado, continuidad e independencia de dirección gerencial respecto a la administración municipal y la definición de los adecuados canales de comunicación entre el GAD, las empresas públicas y la comunidad. Esta segunda fase se desarrollará tomando en consideración del siguiente plan de actividades:

- ✓ **Convenio marco de Gobierno Corporativo con el GAD Municipal de Paute:**
El mismo se desarrolla con la firma entre las partes y con un programa de difusión masiva frente a los diferentes grupos de interés.

- ✓ **Conformación de una Junta Directiva:** la medida N°38 de LCAGC establece que para la mejor organización del buen Gobierno Corporativo es necesaria la separación entre la administración o gobierno de la gestión. Por tal motivo, quien presidirá como presidente de la Junta Directiva será el Alcalde del GAD Municipal de Paute. Entre el Alcalde y los demás miembros del Concejo Cantonal se encargarán de designar independientemente al Gerente General a quien le corresponde la administración y la representación de la entidad.

Es importante mencionar en este punto, que la designación del personal se deberá realizar basada en la formación académica profesional con temas afines al objeto social de las

empresas públicas. Además, se tomará en consideración la experiencia empresarial o laboral, cuya actividad deberá relacionarse con el sector de los servicios públicos.

- ✓ **Definición de un reglamento interno de Gobierno Corporativo:** en el mismo se especificará todos los procedimientos que deben seguir cada uno de los miembros de la Junta Directiva.

- ✓ **Establecer un código de Gobierno Corporativo:** contendrá un compendio de prácticas y medidas adecuadas para provocar un equilibrio entre la propiedad y la gestión de la empresa, para garantizar crecimiento, rentabilidad y eficiencia en la gestión.

Conjuntamente con este código, deberán establecerse la adopción de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo como son: la página web corporativa, una mayor calidad de información tanto financiera como administrativa y la capacitación continua en materia de Gobierno Corporativo al personal directivo y profesional de la institución.

- ✓ **Presentación de un informe anual de Gobierno Corporativo:** se deberá preparar y presentar un informe sobre el cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas.

El cumplimiento de estas fases permitirá la implementación de las prácticas de Gobierno Corporativo dentro del GAD, en donde es necesario recalcar la importancia de dicho convenio de Gobernabilidad, ya que el mismo determinará los principios de la relación ciudadano-Institución en donde se establecen responsabilidades y autolimitaciones para cada parte, como lo podemos ver en la siguiente gráfica:

**Imagen N° 25. Diferenciación de Responsabilidades y Autolimitaciones
establecidas en un modelo de Gobierno Corporativo.**



Elaborado por: Los Autores

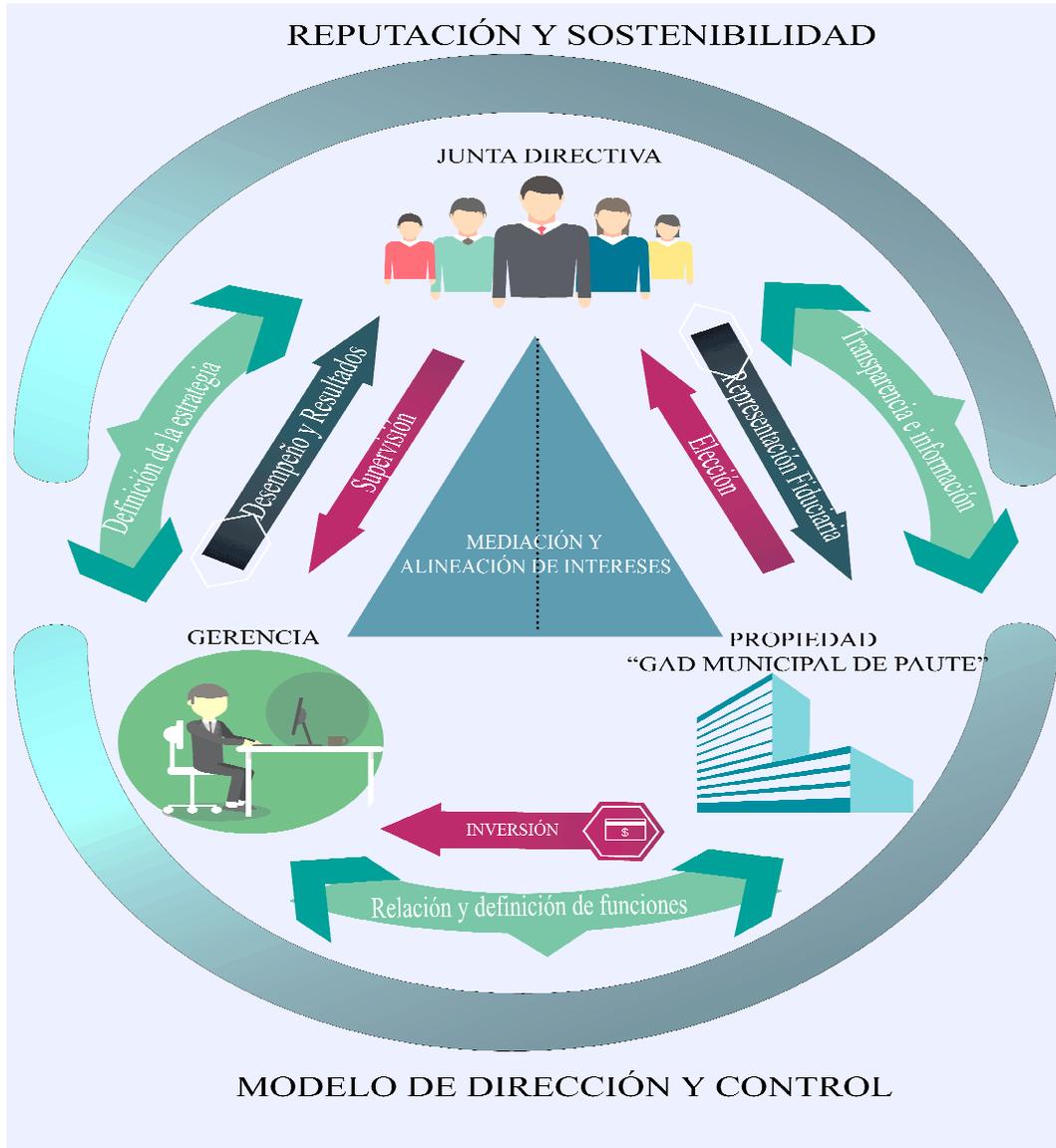
La implementación de las prácticas de Gobierno Corporativo en el Municipio de Paute y en las dos empresas públicas descentralizadas brinda una mayor coherencia en la gestión para lograr la consecución de los objetivos y permita mantener una cultura que sea sostenible en el largo plazo.

La estrategia que se plantea tiene por objetivo garantizar un adecuado direccionamiento y control del GAD como ente territorial-propietario sobre sus empresas públicas descentralizadas, de tal forma que:

- ✓ La entidad propietaria “GAD Municipal de Paute” fortalezca sus relaciones con las entidades descentralizadas, delimitando su actuación e injerencia.
- ✓ Los procesos de la toma de decisión y rendición de cuenta sean efectivos a través de la coordinación de los derechos y responsabilidades, conjuntas y particulares de los órganos de gobierno.
- ✓ Se reduzcan los riesgos asociados a la influencia de actores políticos, públicos y privados en el Municipio y en la entidad descentralizada.
- ✓ Se ajuste la estructura y los procesos del GAD Municipal para la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

La propuesta estratégica en sí, establece armonizar a todos los participantes del GAD y de acuerdo a lo definido en los lineamientos, conformar lo que se conoce como un triángulo de Gobierno Corporativo que tendrá como participantes a los propietarios de la Institución “Municipio de Paute”, el directorio y la administración para una asignación correcta de poderes y responsabilidades. Las interacciones que tendrán estos participantes lo representamos en la siguiente gráfica:

Imagen N° 26. Propuesta de Gobierno Corporativo para el GAD Municipal del Cantón Paute.



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Governance Consultants SA. 2013

Como podemos observar en la gráfica, el modelo parte de la conformación de un triángulo de Gobierno Corporativo, en donde debe existir un balance entre estos 3 grupos: "Junta Directiva, Propiedad y Gerencia". Como eje central de la misma se establece la mediación y la alineación de intereses, ya que la implementación de este modelo representa un

esfuerzo adicional para el GAD Municipal de Paute, puesto que la Institución tiene una misión de política social y pública, adicional a sus objetivos comerciales y financieros.

El propietario “GAD Municipal de Paute”, el Órgano de Dirección “Junta Directiva” y la Gerencia conforman los vértices del Triángulo de Gobierno Corporativo; estructura que se encuentra fundamentada en la mediación y alineación de intereses como fin principal. La transparencia en la información, definición clara de la estrategia y el buen funcionamiento de cada componente son los ejes centrales de este modelo, en donde las prácticas de Gobierno Corporativo serán implementadas desde el GAD de Paute actuando en calidad de propietario.

Los principales compromisos asumidos por el propietario son los siguientes:

- ✓ **Propiedad:** Los derechos de su propiedad podrán ser delimitados mediante la auto-regulación de sus facultades, respetando la autonomía de la entidad.
- ✓ **Administración:** el nombramiento de los miembros de la Junta Directiva se realizará bajo criterios de idoneidad, de manera que garantice la transparencia en la elección de la misma.
- ✓ **Gestión:** Define criterios de la gestión de la empresa, procurando mantener la independencia en el manejo de los recursos, y establecer el cumplimiento de indicadores de desempeño.
- ✓ **Control Social:** Deberá fijar mecanismos de participación ciudadana y de Responsabilidad Social.

Como se indica en la gráfica la Junta Directiva es el punto de apoyo para la alineación de los intereses de los tres grupos participantes y entre sus principales responsabilidades se encontrarán:

- ✓ Establecer la dirección estratégica y supervisión de resultados.
- ✓ Velar por la transparencia y la adecuada revelación de la información.
- ✓ Vigilar la propia independencia y competencia de los directores.
- ✓ Asegurar las políticas ambientales, sociales y de los grupos de interés.
- ✓ Ejercer la personería jurídica y la representación legal.

3.3.3 Beneficios de la Propuesta.

Implementar una estrategia de diferenciación guiada por un marco adecuado funcional de Gobierno Corporativo le permitirá al GAD Municipal de Paute generar mayor valor en gestiones municipales en aspectos tales como:

- ✓ **Mejorar sus procesos y estructuras para la toma de decisiones:** con el establecimiento de decisiones más claras que minimicen problemas potenciales.

- ✓ **Directorio y administración más estables:** este modelo ayudará a establecer un proceso bien definido para la selección del personal directivo y administrativo del Municipio, que asegure la continuidad en el liderazgo de la compañía y la terminación de los planes, programas y proyectos emprendidos sin que estos se vean afectados por cambios en el clima político.

- ✓ **Mejorará la credibilidad de la entidad:** El GAD Municipal no solo mejorará su imagen corporativa como tal, sino reducirá la presión tanto del interés público como de los organismos de supervisión y control en el tema de actos ilícitos o de corrupción.

- ✓ **Aumento de la transparencia y rendición de cuentas:** como el resultado de una correcta administración. En donde la adecuada y oportuna revelación de la información ayudará a erradicar el fraude potencial o la mala gestión que de otro modo permanecerían ocultos.

- ✓ **Ayudará a la consecución de sus objetivos “Bien Público”:** generará un importante impacto en el sector público en el desarrollo social y el bienestar de los ciudadanos del Cantón, a través de las decisiones en torno a temas de salud,

infraestructura, obras públicas, seguridad, etc., incluyendo incluso tener una menor demanda de asistencia estatal.

- ✓ **Despolitización:** la incorporación de una Junta Directiva propuesta en este modelo, a más de provocar una mayor rendición de cuentas, y procesos de decisión más inteligentes, servirá de contrapeso del poder gubernamental que permita guiar a las empresas públicas “FARMUNIC EP Y VIALMIN EP” hacia decisiones de largo plazo más allá de los periodos de gobierno o guiados por tendencias políticas.

- ✓ **Ética empresarial:** el modelo permitirá estructurar e instaurar dentro del GAD Municipal un clima de ética empresarial, fomentando una cultura de transparencia y eficiencia con los grupos de interés.

3.4 Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES

- ✓ El GAD Municipal de Paute mantiene autonomía política y ha dictaminado sus propias Ordenanzas y su base legal que rigen para su respectiva circunscripción territorial.

- ✓ El GAD Municipal de Paute cuenta con un organigrama estructural adecuado, pese a que sus procesos organizacionales presentan falencias en algunas de sus unidades que gestiona, por otra parte, los objetivos y estrategias institucionales están correctamente definidos, al igual que su misión, visión y valores.

- ✓ El Gobierno Corporativo como una herramienta didáctica fomenta una participación productiva entre los empleados, colaboradores, funcionarios para

una buena gestión dentro del GAD Municipal de Paute, actuando con eficiencia en el desempeño de sus funciones.

- ✓ Lo esencial para un buen Gobierno Corporativo dentro del GAD Municipal del Cantón Paute, es garantizar la sostenibilidad y maximizar su generación de valor, ya sea económica o socialmente con el fin de incrementar el nivel de transparencia, rendición de cuentas frente a grupos de interés y la efectividad de su gestión.

- ✓ El Concejo Cantonal de Paute, siendo el órgano de gobierno de más alta jerarquía cumple la tarea legislativa para la aprobación de ordenanzas, resoluciones, acuerdos y demás actos administrativos en el Cantón y está conformado por el Alcalde, Vice Alcalde y tres concejales rurales.

- ✓ El GAD Municipal de Paute, está en la obligación de fomentar políticas flexibles para satisfacer las necesidades del entorno económico, político, social y cultural del Cantón, de acuerdo a lo establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización “COOTAD”.

- ✓ Los procesos gobernante y habilitante de asesoría interna, manejan buenas prácticas de gobierno corporativo y están conformes a los lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo.

- ✓ Dentro del GAD Municipal de Paute se visualizó que las atribuciones y responsabilidades orientadas a dichas gestiones son muy similares y llevan en la mayoría de los casos a causar confusión en quien debe encargarse de tal o cual actividad, es decir no existe una correcta segregación de funciones, que es uno de los aspectos básicos en la adopción de un Gobierno Corporativo.

- ✓ Las estructuras de los diferentes procesos, al igual que sus unidades se encuentran frecuentemente sujetos a cambios de acuerdo a la tendencia o la dinámica en el liderazgo de los diferentes partidos políticos del Estado.

- ✓ Existen falencias en sus procesos y en sus unidades de Gestión, puesto que algunos de los mismos han sido creados de una manera desordenada en función de acoplamientos provenientes de diferentes requerimientos históricos, y que no se encuentran acordes a las directrices del GAD como tal.

- ✓ Es necesario que los máximos representantes del GAD Municipal, a través de su departamento de Talento Humano defina de una manera más acertada y proactiva los procesos para la selección del personal, con el objetivo único de asegurar la continuidad en el desarrollo de planes, programas y proyectos, independientemente de los cambios que puedan surgir en el clima político, para que dichas actividades no se vean afectadas.

- ✓ Consideramos que es necesario que en el GAD Municipal se dicte charlas de motivación y conocimiento de la institución a fin de transparentar la información e involucrar a cada uno de los empleados en los objetivos de la institución.

- ✓ Con la utilización de las variables de investigación se ha comprobado la hipótesis nula, es decir que la implementación del Gobierno Corporativo en el GAD Municipal de Paute, permitirá obtener mejoramiento financiero y social. Sin embargo se debe sugerir que para futuros análisis se integre los balances de la empresa para determinar su eficiencia económica.

RECOMENDACIONES

- ✓ Es necesario que el GAD Municipal de Paute adopte los principios de Gobierno Corporativo para que mejore su base legal y regulatoria institucional; así mismo los distintos papeles que se atribuyen a las partes interesadas señaladas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico “OCDE”.

- ✓ El GAD Municipal de Paute, debe controlar e implementar estructuras, políticas y procesos de gobierno específicos, con el fin de asegurar los beneficios de los empleados.

- ✓ Impulsar cambios en el marco regulatorio de la Institución con el fin de mostrar eficiencia, eficacia y transparencia en sus operaciones y rendición de cuentas.

- ✓ El marco eficaz de Gobierno Corporativo proporciona ciertas bases legales que deberían aplicar todas las instituciones sea públicas o privadas para mejorar su eficiencia y transparencia institucional, es así que exhortamos para que el GAD de Paute acople las bases señaladas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico “OCDE” y considere además las propuestas planteadas en el presente trabajo.

- ✓ El GAD Municipal del Cantón Paute debería impulsar la incorporación de una página web corporativa con el propósito de mantener a la ciudadanía informada y evaluar a cada uno de los funcionarios en sus respectivas funciones, generando informes que permitan valorar el desempeño de los empleados, en la que se incluyan:
 - Información de los estatutos.
 - Reglamento de la Asamblea y el Directorio.

- Información Financiera Pública
 - Información de las actas celebradas por el Municipio.
-
- ✓ Para que la empresa mejore la gestión de sus procesos es trascendental que el GAD Municipal de Paute salvaguarde el control de sus actividades, delimite sus funciones, aumente la transparencia de la información, todo esto con el ánimo de establecer las bases para que la entidad Municipal pueda adoptar las prácticas de un Buen Gobierno Corporativo dentro de su institución.

 - ✓ Impulsar la creación del nuevo proceso de Gestión de Movilidad que será la encargada de coordinar, planificar, facilitar la movilidad y el transporte en el Cantón, en lo que respecta al tráfico, transporte, seguridad y matriculación vehicular de forma segura, ordenada, sostenible en el territorio y su entorno.

 - ✓ Fomentar el apoyo y asesoría hacia las pequeñas empresas del Cantón y contemplar la cadena de valor planteada.

 - ✓ Es importante mantener comunicación con todos los funcionarios de la institución e involucrarles en la toma de decisiones con el fin de poder evaluar su desempeño y eficiencia en sus funciones.

 - ✓ Disponga de un programa de comunicación interna y motivación como herramienta del cambio de clima laboral y la mejora del rendimiento.

 - ✓ Impulse la propuesta estratégica de Gobierno Corporativo con el fin de transparentar la información y mejorar la imagen Institucional.

3.4 Referencias Bibliográficas

www.paute.gob.ec. (2016). Recuperado de

<http://www.paute.gob.ec/index.php/trasparencia#abril-2016>

Estatuto Orgánico Funcional Municipal. (2016). *Ordenanza que Regula la Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paute*. Paute, Azuay, Ecuador.

Constitución de la República del Ecuador. (2016). *Organización Territorial del Estado*. (Art. 238). Recuperado de

<http://www.pucesi.edu.ec/web/wpcontent/uploads/2016/04/Constituci%C3%B3n-de-la-República-2008..pdf>

www.inec.gob.ec. Censo de Población y Vivienda. (2010). Instituto Nacional de Estadística y Censos. *Población, Superficie (Km2), Densidad Poblacional A Nivel Parroquial*.

OECD. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo*. OECD Publishing.

IFC & OCDE. (2010). *Guía Práctica de Gobierno Corporativo* (Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana). Estados Unidos de América: 2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433.

Eells, R.S.F. (1960), *The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise* (Columbia University Press, NY).

Fernández, M.A., Muñoz Torres, M.J. & Rivera Lirio, J.M. (2010). *Gobierno Corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa*. España: Universitat Jaume I.

McConnell J.J., Servaes H. (1990). Recuperado de

http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-68212003012000002&script=sci_arttext

Cano, M.A & Lugo, D. *Frente a los Fraudes Contables* (LEY SARBANES-OXLEY – Julio 30, (2002). U.S.

Bernal, Oneto, Penfold, Schneider, WilcoxGobierno (2012). Gobierno Corporativo en América Latina. *Importancia para las empresas de Propiedad Estatal*. CAF (Corporación Andina de Fomento). Recuperado de

<http://passthrough.fw-notify.net/download/152272/http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>

MUCH, Lourdes, *Fundamentos de Administración: Casos y Prácticas – 2da Edición*, Editorial Trillas, Ciudad de México – México, 2011.

CAF (2005). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.

Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial. Recuperado de (<https://www.caf.com/media/3266/linea6abril100dpi.pdf>).

Manual Orgánico Funcional del Registro de la Propiedad y Mercantil del Cantón Paute. (2016).

COOTAD. (2015). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Recuperado de http://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/dic15_CODIGO-ORGANICO-DE-ORGANIZACION-TERRITORIAL-COOTAD.pdf

GLOSARIO

CAF	Banco de Desarrollo de América Latina.
COOTAD	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado.
LCAGC	Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.
LOSNCP	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
LOSEP	Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público.
LOTAIP	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
PASW18 (SPSS)	Statistical Package Social Science.

ANEXOS

Anexo N°01. Oficio de la Universidad del Azuay dirigido al Ing. Marco Cordero Crespo, DIRECTOR DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN del GAD Municipal de Paute.

Cuenca, 18 de Abril del 2016

Ing.

Marco Cordero Crespo

Director de Gobierno y Administración del GAD Municipal de Paute

Su despacho:

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de mi parte, y el deseo de éxitos en sus importantes funciones.

El presente tiene por objeto solicitar a Ud., se digne autorizar para que los estudiantes de la Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias de la Administración, Escuela de Contabilidad y Auditoría, Sres. Carlos Patricio Guillermo Guillermo con código estudiantil N° 64880 y Luis Alberto Chumbi Pineda con código estudiantil N° 63255, pueda desarrollar el proyecto de tesis, previa a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Debo indicarle de la manera más cordial Dr. Helioth, que la información manejada por los citados estudiantes será utilizada únicamente con fines académicos; pudiendo a largo plazo el proyecto beneficiar a la institución pública y así mejorar el desempeño de la misma.

Por la favorable acogida que brinde Ud. a la presente, sin más que decir, me despido muy cordialmente y de antemano mis agradecimientos.

Atentamente



Eco. CPA. Teodoro Cubero Abril, MBA.
PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Anexo N°02. Oficio del GAD Municipal de Paute, DIRECCIÓN DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN dirigido al Decano de la Universidad del Azuay.



GAD PAUTE

DIRECCION DE GOBIERNO Y ADMINISTRACION
Abdón Calderón 5-03 e Ignacio Calderón
Teléf.: 072250310 /072251817 Ext. 126

Oficio No. GADMP-DA-2016-0329
Paute, 20 de Abril de 2016

Ing. Xavier Ortega Vazquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINTRACIÓN.
Su despacho. -

De mis consideraciones

Antelo un cordial saludo, deseándole los mejores augurios en sus funciones.

De acuerdo a comunicación emitida por el Eco. Teodoro Cubero Abril, en la que hace referencia a que los estudiantes: Sr. Carlos Patricio Guillermo, y Luis Alberto Chumbi Pineda, egresados de la Facultad de Ciencias de la Administración, Escuela de Contabilidad y Auditoría, realice su proyecto de Tesis, previo a la obtención del título de Ingeniero de Contabilidad y Auditoría.

Conforme a sumilla emitida por la Máxima autoridad del GAD comunico a Usted que es procedente con lo solicitado, manifestando tácitamente que los señores antes indicados no mantienen ni mantendrán relación laboral alguna con El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paute, mientras dure la ejecución de su tesis.

Por su atención, suscribo.

Atentamente,

Ing. Marco Vinicio Cordero Crespo
DIRECTOR DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

Anexo N°03. Formato de encuesta empleada para el GAD Municipal de
Paute.



Buen día: Nos encontramos realizando una investigación de carácter estrictamente académico sobre el Gobierno Corporativo. Entendiéndose como el conjunto de normas y procedimientos que regulan la integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. Se pretende recolectar información relevante para el diagnóstico y la implementación del Gobierno Corporativo del GAD Municipal de Paute.

La información recopilada será exclusivamente con fines académicos.

1. ¿Usted conoce la estructura organizacional del GAD Municipal de Paute?

SI NO

2. ¿Usted conoce los objetivos del GAD Municipal de Paute?

SI NO

3. ¿Indique a que niveles de la organización se difunden los objetivos?

- Nivel político y de decisión
- Nivel asesor
- Nivel de gestión y ejecución
- Nivel de gestión y ejecución desconcentrada

4. ¿Existe una estructura de procesos en la organización?

SI NO

Señale cuales:

- Proceso Gobernante
- Proceso Habilitantes de asesoría interna
- Proceso Agregador de valor
- Proceso Habilitante de apoyo

5. ¿Sabe usted a que niveles de la organización se difunden las políticas?

- Nivel político y de decisión
- Nivel asesor
- Nivel de gestión y ejecución
- Nivel de gestión y ejecución desconcentrada

6. ¿Ha escuchado sobre el Gobierno Corporativo?

SI NO

Si su respuesta es no, agradecemos su colaboración.



7. ¿Considera usted que es importante constituir un Gobierno Corporativo dentro de las empresas públicas?

SI NO

En caso de ser afirmativo señale cuales:

- Transparencia en la información
- Directorio y Administración más estables
- Mejora el desempeño de los empleados
- Mejora la toma de decisiones

8. ¿Usted considera que la misión, las actividades y responsabilidades establecidas a su cargo son claras?

SI NO

9. ¿Conoce usted cuales son las funciones del Concejo Cantonal del GAD Municipal de Paute?

SI NO

En caso de ser afirmativo, señale cuales:

- Expedir acuerdos y resoluciones
- Aprobar el plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial
- Conocer la estructura orgánica funcional del GAD Municipal de Paute
- Aprobar u observar el presupuesto del GAD Municipal de Paute
- Emitir políticas que contribuyan al desarrollo del GAD Municipal de Paute

10. ¿Usted cree que es importante generar un Gobierno Corporativo para el GAD Municipal de Paute?

SI NO

11. ¿Usted como funcionario de la institución, estaría dispuesto a incentivar la implementación del gobierno corporativo en el GAD Municipal de Paute?

SI NO

12. ¿Qué cambios considera usted que se daría con la implementación de un Gobierno Corporativo?

	SI	NO
Mejora en los códigos de conducta		
Mejora en la evaluación del rendimiento		
Mejorará la transparencia de la información financiera		
Otros cambios, especifique:		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N°04. Marco muestral del estudio

Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública- LOTAIP
Literal b2) Distributivo del personal de la institución

N°	Unidad a la que pertenece	Apellidos y nombres de los servidores y servidoras	Puesto institucional
PROCESOS GOBERNANTES/ NIVEL DIRECTIVO			
1	Administración General	Protegido	Alcalde
2	Administración General	Protegido	Concejal
3	Administración General	Protegido	Concejal
4	Administración General	Protegido	Concejal
5	Administración General	Protegido	Concejal
6	Administración General	Protegido	Concejal
7	Administración General	Protegido	Procurador Sindico
8	Administración General	Protegido	Director de gobierno y administración
9	Administración General	Protegido	Secretario de Concejo
10	Administración General	Protegido	Técnico de Talento humano
11	Administración General	Protegido	Asistente administrativo
12	Administración General	Protegido	Asistente administrativo
13	Administración General	Protegido	Asistente administrativo
14	Administración General	Protegido	Asistente administrativo
15	Administración General	Protegido	Recepción y archivo
16	Administración General	Protegido	Auxiliar de servicios
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR/ NIVEL OPERATIVO			
17	Justicia Policial y Vigilancia	Protegido	Comisaria Municipal
18	Justicia Policial y Vigilancia	Protegido	Policia Municipal
19	Justicia Policial y Vigilancia	Protegido	Policia Municipal
20	Justicia Policial y Vigilancia	Protegido	Policia Municipal
21	Justicia Policial y Vigilancia	Protegido	Inspector de servicios
22	Justicia Policial y Vigilancia	Protegido	Inspector de servicios
23	Transporte Terrestre y Seguro	Protegido	Digitador
24	Transporte Terrestre y Seguro	Protegido	Asistente administrativo
25	Transporte Terrestre y Seguro	Protegido	Recaudador
26	Gestión Ambiental	Protegido	Técnica de Gestión ambiental
27	Gestión Ambiental	Protegido	Técnico de Producción y emprendimientos
28	Desarrollo social	Protegido	Director de Desarrollo Social
29	Desarrollo social	Protegido	Cordinador General
30	Desarrollo social	Protegido	Asistente administrativo
31	Planificación de desarrollo	Protegido	Auxiliar de Avalúos y Catastros
32	Planificación de desarrollo	Protegido	Director de unidad de planificación
33	Planificación de desarrollo	Protegido	Jefe de regulación y Control Urbano y proyectos
34	Planificación de desarrollo	Protegido	Técnico de Regulación y Control Urbano
35	Planificación de desarrollo	Protegido	Asistente de Planificación
36	Agua Potable y Alcantarillado	Protegido	Director de Agua Potable y alcantarillado
37	Agua Potable y Alcantarillado	Protegido	Inspector de Agua Potable
38	Fiscalización	Protegido	Fiscalizador
39	Fiscalización	Protegido	Técnico de fiscalización

PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA INTERNA			
40	Camal Municipal	Protegido	Administrador Camal Feria
41	Difusión cultura y promoción	Protegido	Promotora Turística
42	Conv. SENAMI (Red Migrantes)	Protegido	Analista Jurídico
43	Otros servicios comunales	Protegido	Director de Obras Públicas
44	Otros servicios comunales	Protegido	Jefe de Topografía
45	Otros servicios comunales	Protegido	Asistente Administrativo
PROCESOS HABILITANTES DE APOYO			
46	Administración General	Protegido	Asistente Administrativo
47	Administración Financiera	Protegido	Director Financiero
48	Administración Financiera	Protegido	Contadora
49	Administración Financiera	Protegido	Técnica de Rentas
50	Administración Financiera	Protegido	Tesorero
51	Administración Financiera	Protegido	Técnico de compras públicas
52	Administración Financiera	Protegido	Auxiliar de Presupuestos
53	Administración Financiera	Protegido	Recaudadora
54	Administración Financiera	Protegido	Asistente Contable
55	Administración Financiera	Protegido	Asistente Contable
56	Administración Financiera	Protegido	Asistente Técnica de Compras Públicas
57	Administración Financiera	Protegido	Notificador
58	Administración Financiera	Protegido	Asistente administrativo
59	Administración Financiera	Protegido	Asistente administrativo
60	Planta	Protegido	Chofer de Vehículos Livianos
61	Planta	Protegido	Chofer de Vehículos Pesados
62	Planta	Protegido	Operador de planta y Equipo Pesado

FECHA DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	10/6/2016
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	MENSUAL
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL b2):	DIRECTOR DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

Anexo N°05. Protocolo de trabajo de Titulación.

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 30 de mayo de 2016, conoció la petición de los estudiantes **CARLOS PATRICIO GUILLERMO GUILLERMO Y LUIS ALBERTO CHUMBI PINEDA**, con códigos 64880 y 63255 respectivamente, quienes presentan su trabajo de titulación denominado: **"DIAGNOSTICO DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y PROPUESTA PARA SU MEJORAMIENTO EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON PAUTE"**, previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba el diseño. Designa como *Director al Ingeniero Andrés Morales Sánchez* en lugar del economista Teodoro Cubero Abril y como *miembros del Tribunal Examinador a los Ingenieros Luis Quezada Sisalima y Miriam López Córdova*. De acuerdo al cronograma de la Unidad de Titulación Especial, los peticionarios para desarrollar y presentar su trabajo de titulación tienen un plazo **hasta el 14 de octubre de 2016**, debiendo realizar dos sustentaciones parciales del trabajo de titulación: la semana entre el 04 al 08 de julio de 2016 y la semana entre el 29 de agosto al 02 de septiembre de 2016 en su orden.

Cuenca, mayo 31 de 2016


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración
ADMINISTRACION
SECRETARIA

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

OFICIO: No. 629- ECA
ASUNTO: Reunión Junta Académica de Contabilidad Superior
Conocimiento de trabajo de Titulación
FECHA: Cuenca, 22 de Abril del 2016.

Señor Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
En su despacho:

Señor Decano:

La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 22 de Abril del año en curso, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: "DIAGNOSTICO DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y PROPUESTA PARA SU MEJORAMIENTO EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON PAUTE", presentado por los estudiantes Carlos Patricio Guillermo Guillermo y Luis Alberto Chumbi Pineda, estudiante de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

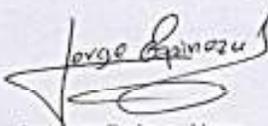
A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por el estudiante, debe ser analizada y evaluada por el Tribunal que estará integrado por el Eco. Teodoro Cubero Abril, como Director, y como miembros del tribunal la Ing. Luis Quezada y a Ing. Miriam López C., quienes deberán verificar que el diseño contenga una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, y cumpla con los requisitos establecidos en la guía antes mencionada. El Tribunal designado recibirá la sustentación del diseño del Trabajo de Titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones, la Junta Académica resuelve que el Director del tribunal, sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia de trabajo de titulación.

Atentamente,


Ing. Humberto Jaramillo Granda
Miembro Junta Académica


Ing. Jorge Espinoza Idrovo
Miembro Junta Académica

26-04-2016



Cuenca, 13 de Abril de 2016

Señor Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Presente.-

Señor Decano:

Se ha procedido a revisar el Proyecto de Titulación, presentado por los egresados Carlos Patricio Guillermo Guillermo y Luis Alberto Chumbi Pineda, denominado "Diagnóstico de Gobierno Corporativo y propuesta para su mejoramiento en la Ilustre Municipalidad del Cantón Paute", previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, del cual emito el siguiente informe:

El proyecto de titulación presenta, una estructura teórica, metodológica y técnica coherente, relacionada con el diagnóstico del Gobierno Corporativo su evaluación, así como una propuesta para su mejoramiento en la Municipalidad de Paute. Además incluye un análisis de la fundamentación teórica del objeto de estudio.

En tal virtud, expreso mi criterio favorable para proceder con el trámite de aprobación del mencionado Proyecto de Titulación.

Atentamente



Eco. CPA. Teodoro Cubero Abril, MBA.
PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Cuenca, 21 de Abril de 2016

Señor Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Ciudad.

Señor Decano:

Nosotros Carlos Patricio Guillermo Guillermo y Luis Alberto Chumbi Pineda con código N° 64880 y 63255 respectivamente, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, Facultad de Ciencias de la Administración, solicito a usted se dé el trámite para la aprobación del diseño de tesis "Diagnóstico de Gobierno Corporativo y Propuesta para su mejoramiento en la Ilustre Municipalidad del Cantón Paute", previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Por la atención que se digne dar a la presente, anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,

Carlos Patricio Guillermo Guillermo

Código: 64880

Luis Alberto Chumbi Pineda

Código: 63255

0736445

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Contabilidad Superior, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"DIAGNOSTICO DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y PROPUESTA PARA SU MEJORAMIENTO EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON PAUTE"**, presentado por los estudiantes Carlos Patricio Guillermo Guillermo y Luis Alberto Chumbi Pineda con códigos 64880 y 63255 respectivamente, previa a la obtención del grado de Ingenieros en Contabilidad y Auditoria, para el Lunes, 02 de mayo de 2016 a las 17H00.

Cuenca, 28 de abril de 2016

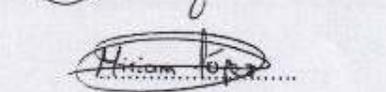

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE INGENIERIA
Dra. Jenny Rivas Celis
Secretaria de la Facultad

Econ. Teodoro Cubero Abril

Ing. Luis Quezada Sisalima

Ing. Miriam López Córdova





Comunicado Sr. Chumbi
28-04-2016
20h00



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: CARLOS PATRICIO GUILLERMO GUILLERMO Y LUIS ALBERTO CHUMBI PNEDA

Códigos: 64880 y 63255 respectivamente

Director sugerido: Econ. Teodoro Cubero Abril

1.2 Codirector (opcional): _____

1.3 Tribunal: Ing. Luis Quezada Sisalima e Ing. Miriam López Córdova

1.4 Título propuesto: "Diagnostico del Gobierno Corporativo y propuesta para su mejoramiento en la Ilustre Municipalidad del Cantón Paute".

1.5 Resolución:

1.5.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.5.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Dejar el Esquema y replantear en función de lo. Objeto específico y evaluar la propuesta

1.5.3 No aceptado

• Justificación:

Econ. Teodoro Cubero Abril	Ing. Luis Quezada Sisalima	Ing. Miriam López Córdova
Sr. Carlos Patricio Guillermo	Sr. Luis Alberto Chumbi Pineda	Dra. Jenny Ricos Coello Secretaria de Facultad

Fecha de sustentación: Lunes, 04 de mayo de 2015 a las 17h00.



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: **CARLOS PATRICIO GUILLERMO GUILLERMO Y LUIS ALBERTO CHUMBI PINEDA**

Códigos: 64880 y 63255 respectivamente

Director sugerido: Econ. Teodoro Cubero Abril

1.2 Codirector (opcional):

1.3 Título propuesto: *"Diagnóstico del Gobierno Corporativo y propuesta para su mejoramiento en la Ilustre Municipalidad del Cantón Paute"*.

1.4 Revisores (tribunal): Ing. Luis Quezada Sisalima e Ing. Miriam López Córdova

1.5 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo?	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			

13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
14. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				
15. ¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
16. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
17. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
18. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
19. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
20. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
21. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
22. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
23. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
24. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
25. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
26. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
27. ¿El presupuesto es razonable?	✓			
28. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
29. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
30. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
31. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			

32. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?				
--	--	--	--	--

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.


Econ. Teodoro Cubero Abril


Ing. Luis Quezada Sisalima


Ing. Miriam López Córdova



UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Protocolo de trabajo de titulación

Título:

**Diagnóstico de Gobierno Corporativo y propuesta para su mejoramiento en la
Ilustre Municipalidad del Cantón Paute**

Nombre del estudiante:

Carlos Patricio Guillermo Guillermo

Luis Alberto Chumbi Pineda

Director sugerido:

Eco. Cubero Abril Teodoro Emilio

Cuenca – Ecuador

2016

Edición actualizada de 10.000 ejemplares
en 70x100 y 70x100

N° 0745372



1- DATOS GENERALES

1.1 Nombre del estudiante:

Guillermo Guillermo Carlos Patricio

Chumbi Pineda Luis Alberto

1.1.1 Código:

64880

63255

1.1.2 Contacto:

Teléfono convencional 1: 2251-323

Teléfono convencional 2: 4075-598

Teléfono Celular 1: 0987437816

Teléfono Celular 2: 0992965435

Correo Electrónico 1: carlos.guillermo1992@hotmail.com

Correo Electrónico 2: luis_ch206@hotmail.com

1.2 Director sugerido: Eco. Cubero Abril Teodoro Emilio

1.2.1 Contacto:

Teléfono convencional: 4101 - 158

Teléfono Celular: 0985678624

Correo Electrónico: tcubero@uazuay.ec

1.3 Co-director sugerido:

1.3.1 Contacto:

Teléfono convencional:

Teléfono Celular:

Correo Electrónico:

1.4 Asesor metodológico:

Edici3n: 2009
E0 736.201-2 714.531

Nº 0745373



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1.5 Tribunal designado: Ing. Luis Quezada Sisalima e Ing. Miriam López Córdova

1.6 Aprobación: 02 de Mayo del 2016

1.7 Línea de Investigación de la carrera: Organización y dirección de empresas-gestión financiera y auditoría

1.7.1 Código UNESCO: 5311.02

1.7.2 Tipo de trabajo:

A) Proyecto Integrador

B) Investigación Formativa

1.8 Área de estudio: Auditoría Gestión

1.9 Título propuesto: Diagnóstico de Gobierno Corporativo y propuesta para su mejoramiento en la Ilustre Municipalidad del Cantón Paute

1.10 Subtítulo:

1.11 Estado del proyecto: Nuevo

Fecha máxima de 2020 minutos
Se lee en 720.00 N° 0745493

CONTENIDO

2.1 Motivación de la investigación:

Toda institución en la actualidad trata de mostrar una buena imagen, más aun si se trata de una entidad pública en donde debe prevalecer la transparencia. Por lo que el motivo de la investigación es para verificar en qué grado se está cumpliendo las prácticas de buenas normas de gobierno corporativo en la institución, ya que es un nuevo sistema que engloba al actuar de todo el personal desde niveles altos hacia sus subordinados. Por lo tanto es necesario que dicha práctica se aplique en instituciones gubernamentales para obtener un correcto actuar y buena imagen, logrando la creación de valor y el uso eficiente de los recursos brindando transparencia de la información.

2.2 Problemática:

En la Ilustre Municipalidad del Cantón Paute no se ha hecho un análisis sobre gobierno corporativo en donde se refleje el correcto actuar sobre la gestión del GAD, por lo que se desconoce la relación sobre las actuaciones gerenciales y las responsabilidades de consejo, el cumplimiento de la normativa y la aplicación de auditoría interna y externa. De este modo aparece el gobierno corporativo como el mecanismo que va a permitir asegurar un mayor control sobre la gestión, una mayor protección de los intereses y el logro de unos mayores niveles de desempeño.

2.3 Pregunta de investigación:

¿La municipalidad de Paute conoce sobre el beneficio de implementar un Gobierno Corporativo?

¿Cómo generar una buena administración del municipio mediante un buen Gobierno Corporativo en beneficio de la comunidad?

2.4 Resumen:

La presente tesis espera generar una propuesta de un modelo de Gobierno Corporativo para mejorar el desempeño de la entidad pública mediante el análisis de las reglas, procesos y leyes a las cuales se rige actualmente la Institución Pública y de la fundamentación sobre este sistema Corporativo. El objetivo lograr una mejora en el desempeño global de la entidad que será presentada en gráficas que medirán el nuevo rendimiento que obtendrá la entidad al aplicar este sistema sobre el anterior, además del uso importante de una matriz axiológica de valores que medirá los valores predominantes por los actores internos y externos de la institución e indicadores sobre la eficiencia y eficacia de las operaciones que se realizan.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:

El gobierno corporativo en la actualidad es de especial importancia debido a casos de fraude que se han presentado tales como caso ENRON y Parmalat, que son los más recientes y puestos en estudio para poder explicar los beneficios de implementar un gobierno corporativo.

De acuerdo a la OECD establece que el marco para el gobierno corporativo debe articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutiva. (2004)

Los principios del Gobierno Corporativo de la OCDE son referencia para responsables políticos, inversores, empresas y otros grupos de interés. Estos principios hacen referencia a Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo, los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad, un trato equitativo hacia los accionistas, papel de las partes interesadas, revelación de datos y transparencia y las responsabilidades de consejo. (Fernández, Muñoz & Rivera, 2010)

En este contexto se vio necesario reforzar las estructuras de gobierno empresarial de modo que se mejora el control sobre las actuaciones gerenciales y se asumieran responsabilidades por las actuaciones. De este modo aparece el gobierno corporativo como mecanismo que permite una mejor gestión y protección de la entidad.

Según Rodríguez "El marco de gobierno de las sociedades debe ser desarrollado teniendo en cuenta su incidencia global en el desarrollo económico, los mercados, los incentivos a los inversores y la promoción de transparencia y eficiencia de los mercados". (2005, p.43)

Conscientes de la importancia y necesidad de establecer mejores prácticas para una buena gestión se toma en cuenta un componente importante como la información y comunicación de la empresa en relación con sus partes interesadas (stakeholders). El objetivo principal es mejorar la transparencia de la información. Rodríguez (2005) expresa que en la actualidad la gran cantidad de medios de comunicación pueden ayudar a un establecimiento de un buen gobierno societario facilitando la participación directa de todos los implicados.

Las características de la estructura de la organización se ve influenciada por el entorno que lo rodea y sus objetivos planteadas para el desarrollo de sí mismo; lo que el gobierno corporativo busca es una interacción de todos los niveles de la organización desde un comportamiento ético que permita actuar a todo el personal de una manera eficiente y adecuada. Bastidas en su estudio sobre el caso ENRON establece que "el gobierno corporativo se relaciona con todo el conjunto de medios y procedimientos, para alcanzar estos objetivos, y la forma de hacer un seguimiento a su desempeño". (2007, p.56)

Parte importante de establecer un gobierno corporativo es el uso de mecanismos de control que contribuyan a reforzar el actuar de todo el personal en sus diferentes niveles en la organización, con respecto a esto la OECD formula que para el buen funcionamiento de un gobierno corporativo se debe tener un control interno muy fuerte y estable (2013)



El control interno al igual que gobierno corporativo se debe comunicar y ejemplificar desde la cúpula de la organización, por lo tanto es importante tomar en cuenta los componentes que forman parte del control interno. Cuando hablamos de los componentes de control basados en caso de acuerdo a Whittington, y Pany "crear el tono de la organización al influir en la conciencia de control. Puede verse como el fundamento del resto de los componentes" (2005, p.234).

Esto explica que una organización con personal idóneo principalmente que forme parte de la cúpula puede influir en los demás teniendo un impacto positivo en la institución.

De acuerdo al Consejo Coordinador Empresarial (2006) el gobierno corporativo es "El sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas" (p.10).

Parte principal del desarrollo e implementación de este sistema, es el control interno de cada institución, cuando se trata de empresas públicas están regidas bajo marcos como son las Normas de Control Interno para Instituciones Públicas en la que se establece el criterio que deben seguir para tener un buen desarrollo de la información y no se produzca fraudes. "El control interno constituye el medio por el cual el Consejo de Administración se asegura que la sociedad opera en un ambiente general de control y le da mayor certeza de que lo acordado se lleve a cabo adecuadamente" (Consejo Coordinador Empresarial, 2006, p.24).

Como mencionamos anteriormente la Administración es el eje principal que puede influir en el desempeño de los demás trabajadores de la empresa, dando el ejemplo a base de principios básicos. El Consejo Coordinador Empresarial menciona "es importante que el Consejo de Administración tenga información de los procesos bajo los cuales funciona la sociedad, que sean ordenados y permitan un control adecuado de las operaciones" (2006, p.24)

Sabemos además que el gobierno corporativo hoy por hoy es una herramienta competitiva de supervivencia en un mundo globalizado, a fin de poder administrar los riesgos futuros a la misma, es así que se busca proponer a la Ilustre Municipalidad del Cantón Paute la importancia del gobierno corporativo en las empresas públicas.

2.6 Hipótesis:

2.7 Objetivo general:

Realizar un Diagnóstico de Gobierno Corporativo en el municipio y una propuesta para su mejoramiento.

2.8 Objetivos específicos:

2.8.1 Fundamentar teóricamente el objeto de estudio

2.8.2 Realizar un diagnóstico del gobierno corporativo en el municipio

2.8.3 Formular una propuesta de Gobierno corporativo en el municipio para su mejoramiento

074840



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.9 Metodología:

El estudio orientado al GAD Municipal del Cantón Paute, tiene como meta plantear un sistema de gobierno corporativo que permita transparentar la información, proceso de toma de decisiones con la finalidad de proteger los intereses tanto de los directivos, empleados y clientes.

Sin embargo es importante recalcar que mientras exista más transparencia e información en una entidad pública, así como lealtad de los servidores públicos en cuanto al servicio que prestan, se estaría inmerso en la maximización de un valor agregado de ellas.

Debido a que la investigación está dirigida al GAD Municipal del Cantón Paute como empresa pública y a las personas involucradas en su desarrollo, tales como: directivos, empleados y clientes, que serán seleccionados por que se utilizara el método no probabilístico, entonces dichos sujetos se constituyen en el universo o población a estudiar.

El presente estudio se enmarco dentro de los siguientes tipos de investigación:

De campo: dado que se realiza en el lugar de los hechos, en contacto con los actores del suceso bajo estudio.

Cuantitativo: dado que se usan para recoger datos que establecen patrones de comportamiento con base estadística, la técnica a utilizar será la encuesta y cuestionarios.

Encuestas y Cuestionarios:

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Por lo tanto la encuesta es una técnica que va a permitir recoger la información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso y que el encuestado leerá previamente y lo responderá por escrito. Se dará preferencia al nivel medio (empleados), en tema de Gobierno Corporativo.

Observaciones de Campo:

Serán utilizadas para resumir las observaciones personales por parte del investigador, en el ambiente donde se encuentran laborando y en el entorno que tenga afinidad con el levantamiento de información de gobiernos corporativos en relación con su aplicación.

2.10 Alcances y resultados esperados

Los resultados obtenidos de la aplicación de las diferentes técnicas antes mencionadas sobre el diagnóstico de las reglas, procesos y leyes a las cuales se rige actualmente la institución Pública se presentaran mediante cuestionarios sobre su control interno, mediante gráficas circulares que muestren el comportamiento de cada departamento analizado en el estudio y un cuadro basado en indicadores sobre la aplicación de las políticas utilizadas por la institución.

Edición autorizada de 2018. Impresión N°
de 2018. 101.300

0745495



Obtendremos una mejora en el desempeño global de la entidad luego de realizar la etapa de fundamentación sobre el desarrollo del sistema de Gobierno Corporativo y su propuesta en la entidad pública se presentara fundamentalmente en gráficas que medirán el nuevo rendimiento que obtendrá la entidad al aplicar este sistema sobre el anterior, además del uso importante de una matriz axiológica de valores que medirá los valores predominantes por los actores internos y externos de la institución e indicadores sobre la eficiencia y eficacia de las operaciones que se realizan.

2.11 Supuestos y riesgos:

No se visualiza ningún supuesto y riesgo alguno sobre la realización de la presente tesis.

2.12 Presupuesto:

RUBRO	DENOMINACIÓN	COSTO	JUSTIFICACIÓN
001	Material Bibliográfico		Para construir el marco teórico de la investigación
002	Útiles de Oficina	\$10,00	Esferos y Resaltadores para marcas requeridas en cuestionarios, oficios y todo la información que utilizemos
003	Paquete Hojas A4	\$4,00	Copias, impresiones
004	Impresión	\$5	Respaldo de Documentos
005	Fotocopias	\$10	Material que requerimos
006	Anillados	\$5	Cuestionarios e información para archivar
007	CD	\$6	Guardar información
008	Flash Memory	\$8	Guardar información
009	Transporte	\$1,50	
010	Alimentación	\$3,00	
011	Varios	\$20	Cuando se presente algún imprevisto

2.13 Financiamiento

La presente tesis será financiada con recursos propios.

2.14 Esquema tentativo

INTRODUCCIÓN

1- Conocimiento y Comprensión de la Entidad Municipal

1.1 Descripción de la Entidad Municipal

1.2 Base Legal

1.3 Organigrama Estructural y Funcional

1.4 Plan Estratégico

1.4.1 Misión

1.4.2 Visión

1.4.3 Valores

1.4.4 Estrategias

1.4.4.1 Estrategias Globales

SECRETARÍA



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1.4.4.2 Estrategias Corporativas

1.5 Objetivos

- 1.5.1 Objetivos Generales
- 1.5.2 Objetivos Específicos

2. Fundamentación Teórica de Gobierno Corporativo

- 2.1 Antecedentes e importancia de Gobierno Corporativo
- 2.2 Concepto de Gobierno Corporativo
- 2.3 Objetivo General del Gobierno Corporativo
- 2.4 Origen del Concepto de Gobierno Corporativo
- 2.5 Alcance del Gobierno Corporativo
- 2.6 Principios de Gobierno Corporativo
- 2.7 Organos de Gobierno
- 2.8 Principales efectos de un gobierno corporativo
- 2.9 Papel de las partes interesadas en el Gobierno Corporativo
- 2.10 Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo
- 2.11 Consecuencias de no aplicar un código de un buen gobierno corporativo
- 2.12 Los problemas de Gobierno Corporativo en la actual legislación ecuatoriana

3. Diagnóstico y Propuesta de una estructura de Gobierno Corporativo en el GAD

3.1 Diagnóstico de Gobierno Corporativo en el GAD

- 3.1.1 Estructura Organizacional del GAD
- 3.1.2 Estructura básica Alineada a la Estructura Organizacional
- 3.1.3 Competencias de cada puesto de trabajo por procesos organizacionales
 - 3.1.3.1 Proceso Gobernante
 - 3.1.3.2 Procesos Habilitantes de Asesoría Interna
 - 3.1.3.3 Proceso Agregador de Valor
 - 3.1.3.4 Proceso Habilitantes de Apoyo
- 3.1.4 Representación Gráfica de los procesos
- 3.1.4 Entidades Adscritas
- 3.1.5 Unidades Desconcentradas
- 3.1.6 Empresas Públicas

3.2 Recopilación de la información

- 3.2.1 La muestra
- 3.2.2 La encuesta y los encuestados
- 3.2.3 Perfil de la muestra
- 3.2.4 Variables utilizadas en el estudio
- 3.2.5 Análisis de los resultados

3.3 Propuesta estratégica de gobierno corporativo para el Municipio

- 3.3.1 Análisis Actual del desempeño Municipal
- 3.3.3 Propuesta Estratégica para la Entidad Municipal

Código aprobado por el IESS

N°

0745496

3.3.3 Beneficios de la Propuesta

3.4 Conclusiones y Recomendaciones

3.5 Referencias Bibliográficas

Anexos

2.15 Cronograma

Objetivo Especifico	Actividades	Resultado Esperado	Tiempo (Semanas)
OE1. Fundamentar teóricamente el objeto de estudio	*Solicitar la información de la filosofía del GAD	*Conocimiento sobre la entidad en el que se desarrolla la propuesta.	1
	*Verificación de las actividades de la entidad con las del marco regulatorio.	*Comprensión sobre las acciones principales de la institución.	1
	*Análisis de los organigramas de los principales procesos del GAD		1
	*Análisis del código ético actual de la entidad		1
OE2. Realizar un diagnóstico de Gobierno Corporativo en el Municipio.	*Establecer un concepto de Gobierno Corporativo	*Información necesaria sobre la cual se basa la elaboración de la propuesta sobre este sistema.	1
	*Desarrollo del origen de este sistema		1
	*Establecimiento del Alcance y Principios de este sistema	*Conocimiento sobre las tendencias de Gobierno Corporativo en la legislación ecuatoriana.	1
	*Efectos y consecuencias sobre el Gobierno Corporativo		1
	*Desarrollo de la tendencia sobre Gobierno Corporativo en la legislación Ecuatoriana		1
OE3. Formular una propuesta de Gobierno corporativo en el municipio para su mejoramiento.	*Análisis actual del desempeño municipal	*Propuesta de gobierno corporativo para la Ilustre municipalidad de	1
	*Recopilación de información básica sobre el modelo corporativo	parte con pautas establecidas y	2
	*Elaborar un modelo de gestión de gobierno	beneficios claros que brinda el sistema.	2

0745488



	corporativo *Brindar mejoras sobre el modelo de gestión actual		1
	*Establecer los beneficios de este sistema.		1
TIEMPO TOTAL			16

2.15 Referencias

Bastidas, C. (2007). El caso Enron. *Principales aspectos contables, de auditoría de gobierno corporativo* (p.56). RJL Editores.

Consejo Coordinador Empresarial. (2006). *Código de mejores prácticas corporativas* (pp. 10-24). México.

Cano, M.A & Lugo, D. *Frente a los Fraudes Contables (LEY SARBANES-OXLEY – Julio 30, 2002)*. U.S.

Inter-Affairs International Division.

Recuperado de <http://interamerican-usa.com/articulos/Leyes/Lev-Sar-Oxley.htm>

Fernández, M.A., Muñoz Torres, M.J. & Rivera Lirio, J.M. (2010). *Gobierno Corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa*. España: Universitat Jaume I.

IFC & OCDE. (2010). *Guía Práctica de Gobierno Corporativo* (Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana). Estados Unidos de América: 2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433.

OECD. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo*. OECD Publishing.

OECD. (2013). *La relación cooperativa. Un marco de referencia De la relación cooperativa al cumplimiento cooperativo: De la relación cooperativa al cumplimiento cooperativo*. OECD Publishing.

Rodríguez, A. (2005). *Transparencia y buen gobierno* (p.87). España: LA LEY.

Whittington, R. & Pany, K. (2005). *Principios de auditoría* (p.234). McGraw-Hill.

2.17 Anexos

Todas las cosas de 30 000 empresas de 180,00 a 120,00

Nº

0745497



2.18 Firmas de responsabilidad de los estudiantes:

Carlos Patricio Guillermo Guillermo

64880

Luis Alberto Chumbi Pineda

63255

2.19 Firma de responsabilidad del director:

Eco. CPA. Teodoro Cúbero Abril

2.20 Fecha de entrega: 17/mayo/2016

0548487