



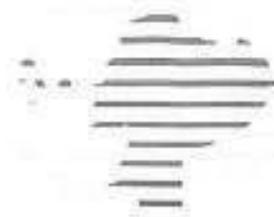
AME

asociación de municipalidades ecuatorianas

MANUAL DEL ALCALDE

e n e r o 2 0 0 5





AME

MANUAL ALCALDE

Enero 2005



PRESENTACION

En noviembre de 1992, la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas integró un equipo de profesionales municipalistas a quienes encomendó la tarea de estructurar una primera "Agenda Municipal" que, producto de la experiencia institucional acumulada, se constituya en un recurso, eminentemente práctico, que contribuya al éxito de la administración municipal.

Desde aquella época, el municipalismo ecuatoriano, a través de su Asociación, ha demandado insistentemente por un cambio en la legislación nacional, regional y local que, de la mano con los principios universales de la autonomía, facilite la consecución del bien común y la satisfacción de las demandas sociales, bajo un nuevo esquema de trabajo descentralizado, equitativo, solidario y fundamentalmente humano.

Ese interés del municipalismo determinó que, a finales del siglo pasado (1997), se expidan dos leyes especiales aprobadas por el Congreso Nacional: la de Descentralización y Participación Social y la de Distribución del 15% del PGC a los gobiernos seccionales y que, además, el pasado 27 de septiembre de 2004, como resultado de la tenacidad institucional, se aprueben reformas a la Ley Orgánica de Régimen Municipal, con las que se fortalece, definitivamente, el andamiaje y funcionamiento del gobierno local.

De cualquier forma, en un mundo globalizado como el que vivimos, las ciudades y los municipios, deben enfrentar el incremento de los problemas locales y la agudización de las desigualdades. Pero también, junto a su Asociación nacional, deben actuar como una sola voz unificada y defensora de su autonomía democrática e impulsora de acuerdos sobre los principios de descentralización y fortalecimiento del gobierno local, que permitan definir y ejecutar acciones para reducir la pobreza, favorecer la inclusión social, garantizar un medio ambiente sostenible, regularizar el problema de los asentamientos informales, asegurar el derecho de los individuos al agua potable, la educación y la salud, crear ciudades multiculturales, ampliar los derechos fundamentales de los ciudadanos y trabajar, de forma conjunta con actores públicos y privados, para mejorar el acceso de todas las personas y las comunidades a los servicios esenciales, respetando la diversidad, fortaleciendo la cooperación horizontal, asegurando la participación de las minorías y el uso adecuado de los recursos locales.

Estos principios definen las metas municipalistas que marcarán el milenio y reafirman la condición indiscutible del gobierno local como base y sustento fundamental de los procesos democráticos, cuanto como su condición de espacios apropiados en donde se genera y consolida la obra pública y la atención de las necesidades sociales.

El perfeccionamiento de la administración municipal y la búsqueda de su optimización, ha sido tarea permanente de la AME. Para lograrlo ha incursionado efectivamente en acciones de asistencia técnica y capacitación que, sumadas a un gran esfuerzo institucional direccionado a la consolidación de alianzas estratégicas de cooperación, han hecho posible que, con acciones secuenciales y venciendo etapas, ese objetivo vaya concretándose en el tiempo.

Justamente, pensando y actuando en esa dirección, es que la AME retoma el esfuerzo institucional y, en consideración a los cambios jurídicos que se han propiciado, a los nuevos desafíos del milenio que demandan una mayor entrega, participación del gobierno local y presencia de una nueva administración democrática municipal en el País, se plantea, en colaboración del Programa PROMODE de la Agencia de Cooperación Alemana GTZ, la edición de un Manual del Alcalde, que tomando como base el documento de la "Agenda Municipal" editado en 1992, incluya toda la información disponible y actualizada que permita a las autoridades y funcionarios locales, aplicar la legislación vigente y, con el concurso de herramientas administrativas y técnicas, la adopción de decisiones oportunas y adecuadas a la realidad, garantizando la efectividad de una gestión moderna y ágil.

Es preciso concluir presentando nuestro especial reconocimiento a todos y cada uno de los municipalistas que brindaron su contingente, aporte académico y experiencia para la concreción de este documento; así como nuestra especial gratitud a la Agencia de Cooperación Alemana GTZ y su programa PROMODE, por el apoyo brindado para la edición de este esfuerzo conjunto que no busca otra significación que la de constituirse en elemento útil para propiciar el cambio y la modernización del estado a través de los gobiernos locales.

Guillermo Tapia Nicola
SECRETARIO GENERAL DE LA ASOCIACION
DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS.

INTRODUCCION

La Guía para Nuevas Autoridades y Funcionarios Municipales, que tiene en sus manos, fue concebida como una fuente de consulta y respuesta permanente para las autoridades y funcionarios municipales, respecto de diferentes temas claves vinculados a la gestión municipal.

En la administración pública se requiere un conocimiento conciso y práctico del marco legal y la organización del Municipio, de la gestión de personal, financiera y de servicios, la contratación pública y los esquemas de control. A estos temas generales, se han añadido capítulos sobre las nuevas tendencias en el marco de la reforma del Estado y sobre instrumentos gerenciales que pueden aportar a la modernización de la gestión local. Otros temas que serán de su interés y hacen operativa a esta guía son el capítulo sobre procesos clave para empezar la gestión municipal, y los que recopilan instituciones públicas y de cooperación.

Confiamos en que esta selección de temas le permitirá adentrarse en este campo y obtener la orientación necesaria para tomar decisiones adecuadas en beneficio de la organización y los ciudadanos del cantón. Cada uno de los 16 capítulos contiene un detalle de aspectos sobresalientes y de conocimiento general, que esperamos satisfagan sus inquietudes. Si está interesado en profundizar algunos contenidos, encontrará citas y recomendaciones bibliográficas específicas.

Este documento es producto del esfuerzo conjunto de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas AME, por satisfacer un requerimiento sentido de sus autoridades y funcionarios municipales, y del compromiso de cooperación del PROMODE-GTZ, en el apoyo a la modernización de los gobiernos locales en el Ecuador. Se preparó con base en la experiencia institucional de AME, citada en varios documentos que se incorporaron al contenido, los aportes de sus funcionarios y personal técnico vinculados a las diferentes áreas de fortalecimiento municipal, la colaboración del personal de consultores que trabajan para el PROMODE - GTZ, así como la recopilación de documentos que se han generado en este campo y las propias experiencias del consultor responsable de la estructuración de la Guía.

Esta Guía será utilizada como material didáctico para la formación y capacitación de las Nuevas Autoridades y Funcionarios Municipales, dentro de la Estrategia Nacional de Capacitación, que se prevé iniciar en el 2005, por lo que invitamos a lectores y usuarios a hacernos llegar sus comentarios y sugerencias, de modo de introducir mejoras en futuras ediciones, o de preparar y difundir textos complementarios a la misma.

Se refiere a los municipios en el actual sistema jurídico, sus funciones y responsabilidades, el nuevo rol que deben asumir los gobiernos locales y presenta un cuadro resumen de los 219 municipios por regiones y provincias.

Se presentan algunos procesos clave "Por donde empezar la gestión municipal", que son el producto de las experiencias sentidas y de las recomendaciones hechas por ex autoridades municipales.

Se refiere a la estructura del gobierno y la administración municipal, en el tema de gobierno se citan algunos aspectos relevantes de la integración, atribuciones y prohibiciones del Alcalde, Concejo y los Concejales. Respecto de la administración municipal se hace referencia a las premisas para una buena organización, la estructura organizacional, el manejo gerencial y el tamaño de la organización.

Se refiere a la gestión de recursos humanos y las alternativas de contratación de personal.

Se refiere a las fuentes de financiamiento municipal, dentro de las cuales se citan las diferentes opciones como: la generación de recursos propios, las transferencias del Gobierno Central y los procesos para la obtención de estos recursos, los créditos, la emisión de obligaciones, la colindación, la donación del 25% del impuesto a la renta y la recuperación de la cartera vencida.

Se describen de manera sucinta los sistemas de administración financiera como el presupuesto, la determinación, recaudación, contabilidad, tesorería, control y las obligaciones tributarias de la municipalidad respecto del IVA y del Impuesto a la Renta.

Presenta las diferentes alternativas para la gestión de los servicios públicos, en el que se proponen las actividades básicas para llevar adelante un proceso de cambio, se citan algunas recomendaciones y se describen los aspectos jurídicos, administrativos, de control y las ventajas y desventajas de las alternativas.

Recoge los procedimientos y la normativa clave para la contratación pública, los requisitos, los órganos que intervienen, las garantías y las inhabilidades.

Presenta algunas herramientas gerenciales que pueden ser aprovechadas por los actores locales, como los Planes de Desarrollo Estratégico, El Plan Operativo Anual, El Desarrollo Organizacional Programático, el Monitoreo Gerencial y los indicadores de Gestión.

0

Se refiere a las nuevas tendencias como la descentralización, la participación ciudadana, el desarrollo económico local, la rendición de cuentas y la transparencia.

0

Presenta el proceso para asumir nuevas competencias y algunos aspectos del proceso desarrollado en el marco de la descentralización de la salud, educación, turismo y ambiente a los municipios ecuatorianos.

0

Describe, sin ser excluyentes, el principal marco jurídico vinculado a la gestión municipal.

0

Contiene los procesos de control a cargo de la Contraloría General del Estado y las responsabilidades que se pueden presentar para las autoridades y personal de la municipalidad, hace referencia también al tema de la rendición de cuentas, la veeduría ciudadana y el acceso a la información.

0

Presenta un listado de las instituciones del sector público con sus funciones y las acciones que los municipios deben coordinar o gestionar.

0

Muestra los diferentes aspectos de la Cooperación Internacional y los procedimientos para conseguir su apoyo.

0

Describe la estructura, fines, productos y servicios de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. AME.

0

Anexos: Glosario. Propuesta de procedimientos internos para la contratación pública, directorio de cooperantes, listado de municipios.

0

Se refiere a las nuevas tendencias como la descentralización, la participación ciudadana, el desarrollo económico local, la rendición de cuentas y la transparencia.

Presenta el proceso para asumir nuevas competencias y algunos aspectos del proceso desarrollado en el marco de la descentralización de la salud, educación, turismo y ambiente a los municipios ecuatorianos.

Describe, sin ser excluyentes, el principal marco jurídico vinculado a la gestión municipal.

Contiene los procesos de control a cargo de la Contraloría General del Estado y las responsabilidades que se pueden presentar para las autoridades y personal de la municipalidad, hace referencia también al tema de la rendición de cuentas, la veeduría ciudadana y el acceso a la información.

Presenta un listado de las instituciones del sector público con sus funciones y las acciones que los municipios deben coordinar o gestionar.

Muestra los diferentes aspectos de la Cooperación Internacional y los procedimientos para conseguir su apoyo.

Describe la estructura, fines, productos y servicios de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. AME.

Anexos: Glosario. Propuesta de procedimientos internos para la contratación pública, directorio de cooperantes, listado de municipios.

Los Municipios en el Ecuador

tema
1

tema
2

tema
3

tema
4

tema
5

tema
6

tema
7

tema
8

Tabla de Contenido

El Municipio en el actual sistema jurídico

11

Fines, funciones y responsabilidades...

13

El nuevo rol de los municipios

15

¿Cuántos somos, dónde estamos?

17

Los Municipios en el Ecuador

Los Municipios en el Ecuador

1. El Municipio en el Actual Sistema Jurídico

1.1 La Constitución de la República reconoce que:

El gobierno cantonal gozará de plena autonomía. La Ley determinará la estructura, integración deberes y atribuciones..., y cuidará la aplicación eficaz de los principios de la autonomía, descentralización administrativa y participación ciudadana. (Art. 228 y 230 de la Constitución).

La facultad legislativa para dictar ordenanzas, crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones especiales de mejora, por parte del gobierno cantonal está consagrada en el artículo 228 de la Constitución Política de la República.

1.2 La Ley Orgánica de Régimen Municipal manifiesta:

La Ley Orgánica de Régimen Municipal -expedida en enero de 1966, con una codificación en 1971 y varias reformas, (entre la más trascendente, la publicada en el Suplemento al Registro Oficial No, 429 de 27 de septiembre de 2004), es el cuerpo jurídico que norma la vida de los municipios. En su Art. 1 define al Municipio como la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del estado cuya finalidad es el bien común local y, dentro de este y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.

El territorio de cada cantón comprende parro-

quias urbanas cuyo conjunto constituye una ciudad, y parroquias rurales. Art. 1 LORM.

Cada Municipio constituye una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la Constitución y la Ley. Art. 2 LORM

Son vecinos o moradores de un Municipio los ecuatorianos y extranjeros que tengan su domicilio civil en la jurisdicción cantonal, o los que mantengan en esta el asiento principal de sus negocios.

Los ecuatorianos y extranjeros como vecinos de un Municipio tienen iguales deberes y derechos, con las excepciones determinadas por la Ley. Art. 2 LORM

- **La normativa ecuatoriana y la autonomía municipal:**

Las municipalidades son autónomas. Salvo lo previsto por la Constitución de la República y esta Ley, ninguna Función del Estado ni autoridad extraña a la Municipalidad podrá interferir su administración propia (Art. 17 de la LORM, reformado).

Según el artículo 17 de la LORM, reformado, les está especialmente prohibido (a autoridades y funcionarios del Estado):

1. Suspender o separar de sus cargos a los miembros del gobierno o de la administración municipal;
2. Derogar, reformar o suspender la ejecución de las ordenanzas, regla-

mentos, resoluciones o acuerdos de las autoridades municipales;

3. Impedir o retardar de cualquier modo, la ejecución de obras, planes o programas municipales, imposibilitar su adopción o financiamiento, así como encargar la ejecución a organismos extraños a la administración municipal;
4. Privar al Municipio de alguno o parte de sus ingresos, así como hacer participar de ellos a otra entidad, sin resarcirle con otra renta equivalente en su cuantía, duración y rendimiento que razonablemente puede esperarse en el futuro;
5. Tomar bienes muebles o inmuebles de un Municipio, sino de acuerdo con el Concejo Cantonal y previo pago del justo precio de los bienes de los que se le priven;
6. Establecer exenciones, exoneraciones, participaciones o rebajas de los tributos destinados al financiamiento de los organismos municipales;
7. Obligar a la Municipalidad a recaudar impuestos, tasas o contribuciones que no le pertenezcan, salvo los que correspondan al impuesto a la renta, aportes individuales al IESS, pensiones de alimentos fijadas judicialmente, IVA y contribuciones para organismos de control. Los que se comprometa recaudarlos por convenio, tiene derecho a beneficiarse hasta con el 10 por ciento de lo recaudado;
8. Obligar a un Municipio a prestar o sostener servicios que no sean de estricto carácter municipal o que siéndolo, no los administre o no este en condiciones de administrarlos;

9. Impedir de cualquier manera que un Municipio recaude directamente sus propios recursos;
10. Interferir en su organización administrativa y en la clasificación de puestos;
11. Interferir o perturbar el ejercicio de las atribuciones que le concede esta Ley;
12. Emitir dictámenes o informes respecto de ordenanzas tributarias, proyectos, planes, presupuestos, excepto los informes de Ley de los procesos de contratación;
13. Derogar tributos o modificarlos reduciéndolos u ordenar rebajas de las asignaciones que por Ley les corresponden; y
14. Crear o incrementar obligaciones de carácter laboral como aumentos de sueldo, sin la asignación de los recursos suficientes.

1.3 El Estado y sus instituciones están obligados a:

- a) Respetar y hacer respetar la autonomía municipal;
- b) Transferir en forma predecible, directa, oportuna y automática las participaciones o asignaciones que corresponden a las municipalidades, así como los recursos para la ejecución de obras públicas, prestación de servicios y realización de actividades inherentes a los diversos ámbitos de competencias que sean transferidos o delegados a las municipalidades a través del proceso de descentralización.

El retraso por más de 10 días después de terminado el mes correspondiente, en la transferencia de los recursos que, de conformidad con la Ley de Distribución del 15% del Presupuesto General del Estado les corresponde a las municipalidades, causará que el funcionario responsable de tal retraso sea sancionado con la destitución del cargo por parte de la correspondiente autoridad nominadora, extendiéndose esta responsabilidad y sanción al Ministro de Economía y Finanzas;

- c) Coordinar con las municipalidades la elaboración y ejecución de planes nacionales de desarrollo, a fin de que estos guarden armonía con los planes de desarrollo, regionales, provinciales y cantonales. El Organismo Técnico de Planificación previsto en la Constitución Política, incorporará a un representante de los gobiernos seccionales autónomos.

2. Fines, funciones y responsabilidades del gobierno local.

2.1 Los fines del Municipio

La finalidad general es el logro del bien común local y primordialmente la atención a las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción (Art. 1 de la L.O.R.M.).

Conforme prevé el Art. 12 de la LORM reformado, los fines esenciales de la municipalidad son:

Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;

Planificar e impulsar el desarrollo físico de las áreas urbanas y rurales;

Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los miembros de la colectividad, a fin de lograr el creciente progreso y fortalecimiento de la unidad nacional; Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural.

2.2 Las funciones de la Municipalidad

Para alcanzar sus fines esenciales, la municipalidad debe cumplir las siguientes funciones primordiales:

- Planificar el desarrollo cantonal;
- Prestar en forma directa o delegada los servicios de agua potable, alcantarillado, desechos sólidos, mercados, mataderos, cementerios, terminal terrestre y otros que este en posibilidad de brindarlos.
- Promover el desarrollo económico local
- Prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente;
- Colaborar y coordinar con la Policía Nacional, la protección seguridad y convivencia ciudadana;
- Podrá, planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre, en coordinación con organismos de tránsito competentes;
- Fomentar el turismo en el cantón;
- Construir, mantener, asear, embellecer y reglamentar el uso de caminos, calles, parques, plazas y otros lugares públicos del cantón;

- Regular y controlar la calidad, el peso, medidas, elaboración, manejo y expendio de productos, así como el funcionamiento y condiciones sanitarias de los locales destinados a procesarlos o expendirlos,
- Controlar las construcciones;
- Autorizar el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales;
- Cuidar las costumbres y la moralidad pública;
- Promover y apoyar el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación;
- Ejercer el control de la venta en espacios públicos de toda obra artística, literaria o científica, producida, reproducidas o distribuidas, que se encuentren protegidas por la Ley de Propiedad Intelectual. (Art. 15 de la LORM, reformado)

2.3 Las responsabilidades del Municipio

La Ley Orgánica de Régimen Municipal asigna además a la municipalidad la responsabilidad de formular y aprobar sus planes de desarrollo estratégicos cantonales, programas y proyectos que garanticen la consecución de sus fines y la adecuada coordinación del desarrollo parroquial, cantonal, provincial y nacional; los planes de desarrollo armonizarán los elementos, fundamentos y proyectos urbanos con los planes de las parroquias rurales; para su ejecución fijarán las asignaciones respectivas en el presupuesto municipal (6to Art. innumerado del Art. 9 de la Ley Orgánica Ref.); la obligación de formular planes de desarrollo y planes

reguladores de desarrollo urbano los que responderán a la normativa del Sistema Nacional de Planificación (Art. 32 de la Ley Orgánica Ref.); para el diseño de programas, planificación del desarrollo y la ejecución de las obras en zonas rurales, se contará con la participación de las juntas parroquiales rurales y comunidades respectivas; le corresponde elaborar proyectos de urbanización (Art. 31 de la Ley Orgánica Ref.); conceder licencias para parcelaciones y reestructuraciones parcelarias, reglamentar el tipo de construcción de edificios (Art. 161); declarar de utilidad pública o de interés social los bienes inmuebles a ser expropiados (Art. 162 LORM); autorizar la explotación de piedras, arena y otros materiales. (Art. 274 LORM).

Con las reformas a la LORM, se incorporan fines y funciones importantes como la de promover el desarrollo económico, social, cultural y medio ambiental; contribuir al fomento de la actividad productiva y su comercialización; la planificación concertada con los actores públicos y privados, entre otras que crean el marco jurídico para dinamizar la gestión de un buen gobierno local y facilitar el desarrollo humano sostenible, en orden a mejorar las condiciones y la calidad de vida de sus habitantes.

3. El nuevo rol de los municipios.

El Gobierno Local se construye como una nueva forma de administración pública, un gobierno de totalidad dentro de su circunscripción territorial, que sin romper la unidad nacional, tenga capacidad suficiente para planificar y decidir conforme sus propias necesidades y realidades en los distintos sectores, y potenciar los beneficios que los sistemas descentralizados que cada sector crea en lo local, mediante una adecuada coordinación y planificación; con la característica fundamental, de ser ejercido de una manera cercana al titular de la soberanía, como una alternativa a la tradicional democracia representativa; es decir, rescatando las virtudes del ejercicio de la democracia participativa, especialmente en lo que tiene que ver con la toma de decisiones y el control social, replanteando de esta manera el rol y agenda del Estado y sus relaciones con la sociedad civil. Por lo tanto, se trata de un proyecto del cantón, y no únicamente de su municipalidad, aunque ésta deberá cumplir la función de dirección y liderazgo del mismo. Para el efecto se requiere que el cantón integralmente desarrolle destrezas en la gestión y capacidades político administrativas propias; y, que el gobierno central le transfiera –descen-



EL GOBIERNO LOCAL EN
EL ECUADOR
DESARROLLO Y PARTICIPACIÓN
EXTERNA DEL ECUADOR
PRELIMINAR
ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN LOCAL

tralice- el manejo articulado de su desarrollo.

La función de "gobernar" una jurisdicción va, obviamente, más allá de la simple administración de los bienes y servicios públicos. Implica al menos estas funciones:

- Dar dirección al desarrollo local
- Asumir responsabilidades en los campos que se consideren cruciales para el desarrollo local, sea a través de la descentralización, de asociaciones o convenios, ó de acciones concretas y específicas.
- Establecer mecanismos que permitan la participación real de la ciudadanía y de los actores sociales, y
- Coordinar acciones con todos los entes públicos y privados que intervienen en la jurisdicción, siendo un apoyo para la realización de acciones y la resolución de conflictos entre los actores.

Una clara muestra de esta tendencia es que, a partir de la Constitución, las nuevas leyes en los campos sociales han procurado localizar en los Gobiernos Municipales espacios de concertación de políticas sectoriales y de control social, como sucede en las Leyes de: Maternidad Gratuita y los "Comités de Usuarías", de Gestión Ambiental, de Juventud, del Sistema Nacional de Salud, el Código de la Niñez y Adolescencia. Aunque pueda ser discutible el mecanismo de los Concejos y su rol en la estructura política de la Municipalidad, es indudable que a través de ellos se busca cumplir (al menos sectorialmente) los roles que estamos identificando como roles de gobierno: espacios institucionalizados de concertación de acciones, de definición de políticas, de asumir responsabilidades en campos cruciales para el desarrollo local.

La Planificación Estratégica es una herramienta que facilita los elementos que señalamos como funciones que configuran a la autoridad local como "gobierno local", pues a través de ella se concreta la dirección del desarrollo, se crean espacios de participación (que deberían mantenerse en el proceso de ejecución de los planes), y se establecen las prioridades para la coordinación, a más de especificar los sus elementos críticos.

La asunción de nuevas responsabilidades se concreta con el proceso de descentralización del Estado. Los Gobiernos Municipales pueden decidir cuales competencias, que actualmente estén en el marco de actuación de los órganos del Gobierno Central, son prioritarias para el desarrollo local y deben ser definidas y ejecutadas en los cantones.

Cabe relevar los temas de desarrollo económico y la responsabilidad social de los Municipios como elementos que configuran el nuevo rol. Es imposible pensar el desarrollo sin intervenir en estos dos campos, así como en el tema ambiental.

Todos los temas que configuran el "nuevo rol" implican revisar la organización y el estilo de gerencia actual de las Municipalidades. Encontramos en esto una serie de opciones de gestión, la tendencia es redimensionar la organización a las reales necesidades de desarrollo local, involucrar personal municipal altamente formado y capacitado, promover la participación público-privadas, en la gestión de los servicios en vez de asumirlas directamente. Otra tendencia ha sido la creación de "Fundaciones" que puedan canalizar aportes externos y mejorar la gestión (por ejemplo en los temas de aeropuertos y zonas francas, gestión ambiental o de infraestructuras de renovación urbana, seguridad pública, etc.).

4. ¿Cuántos somos y dónde estamos?



**SOMOS 219
MUNICIPALIDADES**

COSTA:

PROVINCIAS

	PROVINCIAS				
	EL ORO	ESMERALDAS	GUAYAS	LOS RIOS	MANABI
	14	7	28	12	22
CANTONES	MACHALA	ESMERALDAS	GUAYAQUIL	BABAHOYO	PORTOVIJEJO
	ARENILLAS	ATACAMES	ALFREDO BAQUERIZO	BABA	BOLIVAR
	ATAHUALPA	ELOY ALFARO	BALAO	BUENA FE	CHONE
	BALSAS	MUISNE	BALZAR	MOCACHE	EL CARMEN
	CHILLA	QUININDE	COLIMES	MONTALVO	FLAVIO ALFARO
	EL GUABO	RIOVERDE	DAULE	PALENQUE	JAMA
	HUAQUILLAS	SAN LORENZO	DURAN	PUEBLO VIEJO	JARAMIJO
	LAS LAJAS		EL EMPALME	QUEVEDO	JIPIJAPA
	MARCABELI		EL TRIUNFO	URDANETA	JUNIN
	PASAJE		GRAL. ELIZALDE	VALENCIA	MANTA
	PIÑAS		GRAL. VILLAMIL	VENTANAS	MONTECRISTI
	PORTOVELO		ISIDRO AYORA	VINCES	OLMEDO
	SANTA ROSA		LA LIBERTAD		PAJAN
	ZARUMA		LUMAS DE SARGENTILLO		PEDERNALES
			MARCELINO MARIQUENA		PICHINCHA
			MILAGRO		PUERTO LOPEZ
			NARANJAL		ROCAFUERTE
			NARANJITO		SAN VICENTE
			NOBOA		SANTA ANA
			PALESTINA		SUCRE
		PEDRO CARBO		TOSAGUA	
		SALINAS		24 DE MAYO	
		SAMBORINDON			
		SANTA ELENA			
		SANTA LUCIA			
		SALTRE			
		YAGUACHI			
		SIMÓN BOLÍVAR			

SIERRA:

		PROVINCIAS					
CANTONES	AZUAY	BOLIVAR	CABER	CARCHI	CHIMBORAZO	COTOPAXI	
	15	7	7	6	10	7	
	CUENCA	EDUARANDA	ASNOCHI	TUCURI	ROBANDA	LATAQUUNCA	
	CAMILO PONCE	CAUMA	BIBLI	BOLIVAR	ALUS	LA MANA	
	CHORDELEG	CHILLANES	CAVAR	ESPEJO	COLTA	PANGATA	
	GIRON	CHIMBO	DELEO	HUACA	COMANDA	FUJIBI	
	GUALACEO	ECHENZUSA	EL TAMBO	MIRA	CHAMBO	SALCEDO	
	GUACHARALA	LAS NAVES	LA TRONCAL	MONTUFAR	CHUNCHI	SAGUILLI	
	EL PAN	SAN MIGUEL DE BOLIVAR	GUASCAN		GUAYOTE	BOCHOS	
	BARCELONA				GUANO		
	PAUTE				PALLATQUIN		
	PURIPURU				RENPE		
	SAN FERNANDO						
	SANTA ISABEL						
	SUCUMBI						
	SEVILLA DE ORO						

		PROVINCIAS			
CANTONES	IMBABURA	LOJA	PICHINCHA	TUNGURAHUA	
	6	16	9	9	
	IBARRA	LOJA	QUITO	AMBATO	
	ANTONIO ANTE	CALVAS	AVANDE	BANOS	
	COTACACHI	CATAMAY	REAR	CEVALLOS	
	OTAVALO	CEJICA	PEDROMONCALO	MOCHA	
	PIMAMPIRO	CHAGUARRANDA	PEDRO VICENTE	PATATE	
	URCUGUI	ESPINOSA	PIERTO QUITO	PELLEO	
		CONZARAMA	BIMINARI	PILLARCO	
		MACARA	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	QUERO	
		OLMEDO	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS	TIGALEO	
		PALTAS			
		FINCHAL			
		PURIPURU			
		GULANDA			
		SARACURO			
		LA ZARZUELA			
		ZARZULLO			



ORIENTE:

PROVINCIAS

CANTONES	MORONA SANTIAGO	NAPO	ORELLANA	PASTAZA	SUCUMBIOS	ZAMORA CHINCHIPE
	12	5	4	4	7	8
	MORONA	TENA	ORELLANA	PASTAZA	LAJO AGRILO	ZAMORA
	GUAYAZUBA	ARCHIDONA	AGUARICO	ZAFARINO	CASCABLES	TENTINA DEL LONDON
	HUAMBURA	AROSEMENA	JOYA DE LOS SACHAS	MÉP	CURABENO	CHINCHIPE
	LIMÓN	EL CHACO	LÓRETO	SANTA CLARA	GONZALO PIZARRO	EL PARIGUI
	LOGRONO	QUINOS			PITUMAYO	BLANCA BRITZA
	PALORA				CHUSHUFINCHI	PALANDA
	PABLO SEXTO				SUCUMBIOS	PAMUISHA
	SANTIAGO					YACUAMBI
	SAN JUAN BOBÓN					YANTAZA
	SUCUA					
	TAPCHA					
TIMANTZA						

INSULAR:

PROVINCIAS

CANTONES	GALAPAGOS
	3
	SAN CRISTOBAL
	ISABELA
SANTA CRUZ	

En los anexos de esta guía se encuentra el Directorio de los nombres y teléfonos de los 219 Alcaldes.

Bibliografía:

Constitución Política de la República del Ecuador, actualizada a septiembre de 2001.
Ley Orgánica de Régimen Municipal y sus reformas, Septiembre de 2004.

¿Por
dónde
empezar?

2

3

tema
4

tema
5

tema
6

tema
7

tema
8

Tabla de Contenido

Conocer las atribuciones y prohibiciones del Concejo y del Alcalde

Recopilar información

Seleccionar a sus colaboradores. Directores de Área

Realizar siete acciones claves al posesionarse

Preparar la transición del equipo de colaboradores...

Consultar y asesorarse antes de tomar decisiones

¿Por donde empezar?

¿Por dónde empezar?

LA GESTIÓN MUNICIPAL

PROCESOS CLAVES

¿Por dónde empezar?, es quizás la primera interrogante que se plantea la nueva autoridad local. Esta guía le ofrece unos consejos útiles orientadores para esos primeros momentos de gestión. Es necesario informarse, seleccionar a los mejores colaboradores y programar la transición de la anterior administración al nuevo estilo gerencial del alcalde electo, entre otros pasos claves que hay que poner en práctica.

1. Conocer las atribuciones y prohibiciones del Concejo y del Alcalde

Leer, discutir y comprender las atribuciones y prohibiciones del Concejo citados en (Art. 228 y 234 de la CPR, Art. 64 y 65 de la L. O. R. M. y Art. 72, 73, 74, 75 y 76 de la L.O.R.M.) respectivamente.

2. Recopilar información

De modo previo a la posesión, el Alcalde debe convocar una reunión de trabajo con las autoridades municipales salientes y los concejales que seguirán en funciones, a fin de receptor toda la información sobre la situación del municipio.

3. Seleccionar a sus colaboradores. Directores de área.

De acuerdo con su Plan de Gobierno, la estructura organizacional vigente y la propuesta de



Reestructura, deberá proceder a seleccionar al personal responsable de las diferentes direcciones que serán nombrados una vez posesionado. Para esta selección se sugiere considerar las siguientes características:

Profesionales con título académico superior y de postgrado relacionado con el área de gestión a vincularse.

Profesional con experiencia mínima de tres años en procesos y actividades relacionadas con sus áreas de gestión de preferencia relacionadas al sector público.

Profesionales afines a su liderazgo y plan de gobierno.

Profesionales dispuestos a trabajar por objetivos y resultados.

Profesionales con capacidad gerencial para tomar decisiones

Este proceso es básico y de su responsabilidad según lo descrito en la LORM, Art. 72 reformado. Que dice: Designar y remover con causa justa a los directores, Procurador Síndico y Tesorero Municipal. Podrá así mismo, designar y sancionar hasta con la destitución a los demás funcionarios y empleados de la administración municipal, de acuerdo con la Ley.

4. Realizar siete acciones claves al posesionarse:

4.1 En materia financiera

- **Las cuentas**

Disponer al responsable del área contable un corte de cuentas y que se presente los balances correspondientes e indicadores de gestión financiera a fin de tener conocimiento sobre la

situación financiera de la entidad, los saldos y monto de recursos y obligaciones financieras con los que inicia su administración.

- **Los arqueos o controles del dinero en efectivo**

Disponer que se efectúen los controles de caja de manera sorpresiva a todos los responsables del manejo de recursos financieros con la finalidad de conciliar los saldos contables y los saldos de facturación y recaudación en las ventanillas de tesorería con el dinero existente al momento del control. Este proceso es recomendable realizarlo si existiera alguna preocupación sobre el manejo de recursos financieros y bienes del municipio.

- **Registro de firmas**

Pedir por escrito al contador municipal la información certificada del número y valor del último cheque girado por la administración anterior y notificar con esos datos a los bancos donde el municipio mantiene sus fondos, solicitándoles -además- que dispongan el registro de su firma como nuevo representante legal.

- **Informe de Auditoría**

Solicitar el último informe de auditoría interna y externa a fin de enterarse de primera fuente sobre la situación del municipio a la fecha de intervención de la Contraloría General del Estado y verificar el cumplimiento de sus observaciones y sugerencias por parte de las autoridades salientes.

- **Reunión de trabajo**

Convocar a los responsables del área de presupuesto, contabilidad, tesorería, rentas y recaudación, bodega y proveeduría a una reunión de trabajo en la que esos funcionarios deberán informarle sobre la situación financiera y patrimonial del municipio.

Solicitarles un informe escrito y detallado sobre sus responsabilidades, novedades y posibles soluciones.

4.2 En el área de obras públicas

Al responsable de esta área de gestión o al profesional encargado, le solicitará información verbal y escrita sobre el estado de los proyectos en ejecución, nuevos, en formulación y en proceso de contratación. A través de esta actividad se informará de la denominación de cada proyecto, del estado de las obras, del costo total de las mismas, de los valores invertidos y por invertir, de los plazos de ejecución y de los informes de fiscalización.

Con esta información debe elaborar un calendario de visitas a las obras en construcción y efectuar esos recorridos conjuntamente con los concejales, directores departamentales, periodistas y ciudadanos involucrados.

4.3 En el área de gestión de los servicios públicos

A cada uno de los responsables de la gestión de los servicios de: agua potable, alcantarillado, desechos sólidos, mercados, camal, cementerio, terminal terrestre, educación, salud y otros que estén a cargo de la entidad, les so-

licitará la información general sobre la situación actual de prestación de los servicios, específicamente en lo referente a: cobertura, calidad, continuidad, accesibilidad, tarifas, usuarios, situación financiera y aspectos operativos de su equipamiento e infraestructura.

Con este conocimiento debe elaborar un calendario de visitas a las instalaciones básicas de los servicios y efectuar los recorridos conjuntamente con los concejales, directores departamentales, periodistas y ciudadanos claves vinculados a la gestión de cada uno de los servicios.

4.4 En relación al Plan de Desarrollo Cantonal

Al responsable de este proceso clave de gestión municipal se le deberá solicitar un informe de avance en la ejecución del Plan, los compromisos adquiridos con la ciudadanía, los involucrados en el proceso, especialmente si existe alguna estructura organizacional responsable del seguimiento, evaluación con el involucramiento de la ciudadanía. Esta información es importante para iniciar un proceso de acercamiento y consolidación con los ciudadanos del Cantón.

Con esta información debe elaborar un calendario de reuniones de trabajo con la estructura organizacional generada como producto del PDL, para conocer sus expectativas y preocupaciones respecto de la nueva administración municipal.

4.5 En relación con los recursos humanos

Se sugiere convocar a una reunión de trabajo a los empleados y obreros municipales en la cual les expondrá los propósitos y objetivos de su Plan de Gobierno, presentará a los Directores de las diferentes áreas de gestión que lo acompañaran en su gestión, les dará a conocer sus criterios sobre la gestión de los recursos humanos que aplicará respecto del personal que tiene nombramiento y goza de estabilidad. Con esta medida el Alcalde buscará que no circulen rumores y criterios extra-oficiales sobre la estabilidad y sobre su estilo de gerenciamiento.

Debe solicitar a los jefes de sección que continúen trabajando un informe escrito de la situación de sus áreas de trabajo.

4.6 Las relaciones públicas

Dirigirá una comunicación a las autoridades locales, provinciales y nacionales, haciéndoles conocer que ha asumido el cargo, solicitándoles el apoyo, la unidad y la colaboración necesarios para una exitosa gestión. Al efecto, es importante que el Alcalde inicie los contactos con las autoridades civiles y militares.

Convocará a una rueda de prensa en la que saludará a los medios de comunicación, les resumirá los objetivos de su Plan de Gobierno, les ofrecerá las facilidades para el cabal cumplimiento de sus funciones de comunicación. Igualmente, visitará personalmente a los directores de los medios de comunicación del cantón.

Uno de los objetivos de esta política de rela-

ciones públicas es superar las divisiones y estados de animadversión que se generaron durante la campaña electoral.

4.7 Contactos con los representantes de los ciudadanos

Pedirá a sus colaboradores elaborar una lista de actores claves vinculados a: la gestión del cantón, los servicios y las obras municipales, los representantes barriales y gremiales, los presidentes de las juntas parroquiales, representantes de organizaciones sociales entre otros.

En base a esta lista de actores claves invitara a reuniones de trabajo con la finalidad de presentar y concertar su plan de gobierno, intercambiar criterios, escuchar las demandas de esos sectores y ratificar los compromisos de la nueva administración municipal.

Es importante que de a conocer su forma de trabajo y el proceso que aplicará para atender las diferentes necesidades y requerimientos de los ciudadanos del cantón.

5. Preparar la transición del equipo de colaboradores que ingresa y el personal que sale de la entidad.

A partir de los resultados generados de las primeras acciones al posesionarse, se deberá reunir con su equipo de trabajo para analizar la situación inicial de la municipalidad y programar las acciones y estrategias para realizar el proceso de transición en las diferentes áreas de gestión de la entidad, partiendo siempre de

cambios iniciales en las direcciones o unidades administrativas de menor impacto y dejando para un proceso final las áreas claves como obras públicas, servicios y la Dirección Financiera y Tesorería.

6. Consultar y asesorarse antes de tomar decisiones

Las decisiones que deba tomar con respecto a procesos contractuales de obras, bienes y servicios, separación de recurso humano de la entidad, renovación de contratos de arrendamiento, cambio de responsabilidades, funciones al personal, obligaciones tributarias municipales entre las más conflictivas deben ser consultadas al personal técnico de sus colaboradores y de la entidad o en su debido caso asesorarse con organismos de apoyo como la AME o consultores externos. Las decisiones sin previa consulta han generado más de un dolor de cabeza a las autoridades municipales, han ocasionado gastos innecesarios y se han determinado responsabilidades por los organismos de control que pueden afectar el normal desempeño de sus funciones.

Bibliografía:

AME. Agenda Municipal. Año 1992, Quito - Ecuador.

Gobierno y Administración Municipal

3

tema
4

tema
5

tema
6

tema
7

tema
8

tema
9

tema
10

tema
11

tema
12

3

4

5

6

7

Tabla de Contenido

El Gobierno Municipal

La Administración del Municipio

Gobierno y Administración Municipal

tema
4
tema
5
tema
6
tema
7
tema
8
tema
9
tema
10
tema
11
tema
12
tema
13
tema
14
tema
15

Gobierno y Administración Municipal

1. El Gobierno Municipal

1. 1. Generalidades

El gobierno cantonal estará a cargo del Concejo Municipal con facultades normativas cantonales, de planificación, consultivas y de fiscalización, presidido por el Alcalde con voto dirimente.

El Alcalde es el representante legal de la municipalidad, y responsable de la administración municipal; junto con el Procurador Sindico la representará judicial y extrajudicialmente.

1. 2. El Concejo

El Concejo es el órgano del gobierno municipal.

El concejo tiene a su cargo - de modo exclusivo - las atribuciones normativas que la Constitución le asigna al Municipio, esto es, la facultad de dictar ordenanzas, acuerdos y resoluciones (Art. 228 de la CPR y numeral 1 reformado del Art. 64 L. O. R. M.).

Los asuntos municipales generales se norman mediante ordenanzas que tienen carácter obligatorio en todo el cantón. Así, por ejemplo, mediante ley se crean impuestos municipales que se aplican por intermedio de una ordenanza municipal.

Los asuntos particulares o especiales son resueltos por el Concejo mediante acuerdos o resoluciones; por ejemplo, el arreglo de una vía pública, o la reglamentación de las jornadas de

trabajo de los empleados municipales.

1.2.1. Integrantes del Concejo

El Concejo es un organismo colegiado integrado por los concejales electos de modo universal y secreto, por la ciudadanía del cantón. Los concejos se renuevan cada 2 años de acuerdo con la Constitución y la Ley Orgánica de Elecciones.

1.2.2 Atribuciones del Concejo

La acción del Concejo esta dirigida al cumplimiento de los fines del Municipio y sus atribuciones están citadas en el Art. 64 reformado de la LORM, pero es importante resaltar las siguientes:

- Ejercer la facultad legislativa cantonal a través de ordenanzas; dictar acuerdos o resoluciones de conformidad con sus competencias; determinar las políticas a seguirse y fijar las metas de la municipalidad.
- Conocer los planes, programas y proyectos de desarrollo cantónales presentados por el Alcalde, debiendo aprobarlos o reformarlos.
- Declarar de utilidad pública o de interés social los bienes materia de expropiación, sin la intervención en el proceso de organismo alguno del Gobierno Central.
- Regular y autorizar la adquisición de bienes, la ejecución de obras, la prestación de servicios o el arrendamiento mercantil con opción de compra, de conformidad con la ley.
- Aprobar mediante ordenanza hasta el 10 de diciembre de cada año la pro for-

ma de Presupuesto General Municipal, el mismo que deberá guardar obligatoria concordancia con el Plan de Desarrollo Cantonal y Plan Operativo Anual, que regirá en el siguiente ejercicio económico.

- Aprobar la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con los respectivos anexos, hasta el 31 de marzo de cada año.
- Aprobar la contratación de empréstitos internos y externo, ajustados a los planes y proyectos, de acuerdo con la Ley.
- Exigir que en toda urbanización, parcelación, lotización, división, o cualquier otra forma de fraccionamiento, que le corresponda autorizar, en las zonas urbanas y de expansión urbana, se destine un porcentaje para zonas verdes y áreas comunales que no excederá del 20% del área útil de la superficie total del terreno.
- Normar la organización y funcionamiento del Concejo, para lo cual dictará su reglamento interno; organizar e integrar las comisiones y conceder licencia al Alcalde y Concejales.
- Contribuir a la formulación de políticas de protección, seguridad y convivencia ciudadana.

1.2.3 Prohibiciones del Concejo

En la LORM en su Art. 65 reformado se puede leer lo que le esta prohibido al Concejo, pero es importante resaltar las siguientes:

- Nombrar o contratar servidores municipales

- Obstaculizar el cumplimiento de las tareas de la administración municipal sin perjuicio de la responsabilidad que está tiene sobre sus actuaciones.

Los actos prohibidos en los que hubiese incurrido el Concejo son nulos. Los concejales que hubieren aprobado su realización, son responsables de ellos ante la Ley. (Art. 67 de la L.O.R.M).

1.3. Los concejales

1.3.1 Elección y duración en sus funciones

Los concejales son electos mediante sufragio popular, directo y secreto, por 4 años y pueden ser reelegidos de manera indefinida (Art. 33 de la LORM y Art. 7 de la Ley de Elecciones).

La elección de la mayoría de concejales se efectúa el tercer domingo de octubre y, 2 años después, se elige a la minoría de los concejales

1.3.2. Destitución del concejal

Ningún concejal puede ser destituido o separado de su cargo sino por medio de una resolución ejecutoriada del Concejo, que declare vacante su cargo (Art. 49 de la L.O.R.M.).

Sólo al Concejo le compete conocer las denuncias en contra de sus concejales, separarlos de sus cargos, declarar las respectivas vacancias y llamar a los suplentes (Art. 58 de la L.O.R.M.).

1.3.3. Deberes de los concejales

Entre los deberes más importantes de los concejales están:

- Posesionarse de modo oportuno del cargo para el que fueron electos;
- Asistir a todas las sesiones del Concejo;
- Dirigir o integrar las comisiones para las que fueron nombrados;

1.3.4. Atribuciones de los concejales

- Participar en el estudio y resolución de las cuestiones que le corresponden al Concejo;
- Solicitar a cualquier dependencia municipal -previo conocimiento del Alcalde - los informes que creyera necesario;
- Ser escuchado en el seno del Concejo.

1.3.5 Prohibiciones de los concejales

En la LORM en su Art. 43 reformado se puede leer lo que le esta prohibido, pero es importante resaltar las siguientes:

- Percibir directa o indirectamente cantidad alguna de los fondos municipales.
- Celebrar contrato alguno, directa o indirectamente.
- Ordenar cualquier egreso de dinero o bienes municipales
- Intervenir en la administración municipal o impedir en cualquier forma que el personal administrativo cumpla con sus obligaciones.

Los actos prohibidos por la ley realizados por los concejales son nulos y los causantes son le-

galmente responsables de los perjuicios ocasionados por tal acción (Art. 44 de la L.O.R.M.).

1.3.6 Funcionamiento del Concejo

El Concejo funciona por medio de comisiones y sesiones de sus miembros. Las sesiones del Concejo son inaugurales, ordinarias, extraordinarias y conmemorativas. Las comisiones son permanentes y especiales.

Las comisiones permanentes

El Concejo organiza en base a sus miembros, las comisiones permanentes de acuerdo con las siguientes funciones:

- Planeamiento urbanismo y obras públicas.
- Servicios Públicos
- Servicio Financiero
- Servicios sociales
- Servicios económicos

Las comisiones especiales

Las comisiones especiales se organizan para tratar asuntos concretos, investigar situaciones determinadas, estudiar asuntos excepcionales o para recomendar las soluciones a problemas no comunes que requieran conocimiento, técnica y especializaciones singulares. Una vez cumplido el objetivo se terminan.

1.4. El Cabildo Ampliado

El Cabildo Ampliado puede reunirse cuando se vaya a emitir dictámenes sobre asuntos de extraordinario interés para la comunidad, para recomendar la remoción del Alcalde, en cuyo

caso el Cabildo Ampliado será presidido por quien legalmente le subroga al funcionario en cuestión.

El Concejo se puede reunir en Cabildo Ampliado por la convocatoria de las dos terceras partes de sus integrantes.

1.5. El Alcalde

El Alcalde es el representante legal de la municipalidad y responsable de la administración municipal. Es el máximo personero del Concejo Municipal, es un funcionario remunerado y sus funciones debe ejercerlas a tiempo completo.

1.5.1 Elección

El Alcalde es electo mediante voto popular, directo y secreto de los ciudadanos del cantón. La elección de Alcalde se efectúa el tercer domingo de octubre de cada 4 años. El Alcalde entra en funciones el 5 de enero del año siguiente al de su elección. Ejerce sus funciones a tiempo completo durante 4 años. Puede ser reelecto indefinidamente.

1.5.2 Atribuciones del Alcalde

Sus atribuciones están citadas en el Art. 72 reformado de la LORM, pero es importante resaltar las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir la constitución y leyes de la República y las ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones del Concejo.

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente al municipio;
- Convocar, organizar y presidir las sesiones del Concejo y suscribir las actas de dichas sesiones;
- Integrar y presidir la Comisión de Mesa así como suscribir sus actas;
- Nombrar las comisiones especiales que crea conveniente;
- Ejecutar los planes y programas del Concejo por intermedio de la Administración Municipal;
- Administrar los recursos humanos del municipio;
- Elaborar y someter el proyecto de presupuesto a estudio y aprobación del Concejo.
- Conocer el presupuesto aprobado por el Concejo. Vetarlo si encontrara modificaciones introducidas a su proyecto, que sean ilegales o inconvenientes. En caso contrario, sancionarlo;
- Dirigir la administración tributaria del municipio a través de la Dirección Financiera (Art. 64 del Código Tributario);
- Sancionar y promulgar las ordenanzas municipales;
- Sustanciar y hacer efectivo el derecho al Habeas Corpus de acuerdo con la Constitución y la Ley (Art. 74 de la L.O. R.M.);
- Designar y removerlos con causa justa a los directores, Procurador Sindico y Tesorero Municipal.
- El Alcalde podrá delegar por escrito sus atribuciones y deberes al Vicepresidente del concejo y a los funcionarios municipales dentro de la esfera de la competencia que a los mismos corresponde.

1.5.3 Prohibiciones del Alcalde

En la LORM en su Art. 74 y 75 reformado se puede leer lo que le esta prohibido, pero es importante resaltar las siguientes

- Prestar u ordenar que se dé en préstamo fondos, materiales, herramientas, maquinarias o cualquier otro bien municipal, o distraerlos bajo cualquier pretexto de los especificos destinos del servicio público.
- Celebrar contratos para la ejecución de obras públicas municipales sin contar con los informes previos del jefe de la Dirección Financiera acerca de la disponibilidad presupuestaria (Art. 496 de la L.O.R.M.)'
- Ejercer su profesión o desempeñar otro cargo publico o privado, aun cuando no fuere remunerado
- Otorgar nombramientos o suscribir contratos individuales o colectivos de trabajo, de servidores municipales, sin contar con los recursos y respectivas partidas presupuestarias para el pago de las remuneraciones de Ley.

1.5.4 Remoción del Alcalde

El Concejo tiene competencia exclusiva para remover del cargo al Alcalde, antes de la finalización del período para el cual fue elegido, por las siguientes causas debidamente comprobadas:

- Cohecho, soborno, peculado y despilfarro de los fondos municipales;
- Omisión de la presentación de la pro

- forma del presupuesto municipal en el plazo fijado por la Ley;
- Rebeldía declarada y sistemática al Concejo;
- Abuso de autoridad al coartar las garantías constitucionales;
- Uso de la autoridad con fines electorales;
- Pérdida de los derechos de ciudadanía declarada judicialmente;
- Sentencia condenatoria a pérdida de la libertad por más de 6 meses, o auto motivado, o llamamiento a juicio plenario;
- Imposibilidad física o mental

El Alcalde puede apelar de la decisión del Concejo ante el Consejo Provincial y en última instancia, ante el Tribunal Constitucional. Hasta que se resuelva este recurso, el Alcalde seguirá en ejercicio de sus funciones (Art. 79 de la L.O.R.M.).

Las causas penales contra los alcaldes son conocidas y juzgadas por las Cortes Superiores de Justicia (Art. 23 de la Ley Orgánica de la Función Jurisdiccional).

1.6 Obligación de declarar el patrimonio (Alcalde y Concejo)

El Alcalde y los Concejales deben declarar su patrimonio previo a la posesión de sus funciones. Al efecto ha de suscribirse una declaración jurada en la que consten sus bienes muebles e inmuebles, los dineros en moneda nacional o extranjera, los valores fiduciarios y en general, lo que fuere de su propiedad personal al momento de la declaración, la que también contendrá la determinación de sus pasivos y las limitaciones y gravámenes a la propiedad que

soporten tanto sus bienes muebles e inmuebles. Esta declaración no causará gravamen alguno y podrá efectuarse por escritura pública o por instrumento privado autenticado ante un notario del cantón.

Dentro de los veinte días posteriores a la terminación de sus funciones, el ex-alcalde que termina su periodo deberá suscribir una nueva declaración de bienes, pasivos y limitación de la propiedad, en la forma antes descrita.

Si del análisis comparativo de las dos declaraciones mencionadas, la Contraloría estableciere un incremento injustificado del patrimonio personal de esos ex-funcionarios municipales, les concederá un plazo de dos meses para justificar dicho enriquecimiento, y si no lo hiciera en ese plazo, la Contraloría procederá a realizar un examen especial y de existir indicios de responsabilidad penal, el Contralor comunicará su resolución y los resultados del examen, junto a toda la evidencia acumulada sobre el presunto enriquecimiento ilícito al Ministerio Público para el ejercicio de la correspondiente acción penal.

1.7 El Vicepresidente de Concejo

El Concejo elegirá entre sus miembros al Vicepresidente, quien durará 2 años en sus funciones y podrá ser reelegido (Art. 83 de la L.O. R.M.).

En ausencia del Alcalde, el Vicepresidente del Concejo ocupará la titularidad del municipio por el tiempo que faltare para completar el periodo para el cual fue elegido el titular (Art. 82 de la L.O. R.M.).

2. La Administración del Municipio

El municipio ecuatoriano debe experimentar algunos cambios en su estructura organizacional para enfrentar a través del tiempo las nuevas tendencias sociales, económicas y políticas de sus localidades. La organización municipal debe dar respuesta a las demandas de los ciudadanos y estar al servicio de ellos.

Para enfrentar estos nuevos retos la organización municipal debe cambiar de su concepción tradicional de una institución pública más, que permite reclutamiento de recurso humanos al servicio de los intereses del sector político gobernante del momento, a una entidad promotora del desarrollo, entendido como el gestor del mejoramiento de las condiciones de vida de sus ciudadanos en los aspectos económicos, sociales, culturales, salud, educación y política.

2.1 Premisas de una buena organización

- Debe facilitar la ejecución del Plan de Gobierno Municipal.
- Aumentar la cobertura y calidad de los servicios.
- Aprovechar las potencialidades del recurso humano contratado.
- Debe responder a objetivos y metas específicos, trabajar por resultados.
- Debe lograr las cinco "E" de toda buena gestión: Eficacia, Eficiencia, Efectividad, Economía y Ecología.
- Mejorar el clima organizacional, entendido como el trabajo en equipo en beneficio de la colectividad.

- Menos niveles jerárquicos más resultados.
- Debe responder a las expectativas del cliente (comunidad).
- Debe procurar el mejoramiento continuo.

2.2 Estructura organizacional

El cambio organizacional que deben enfrentar las municipalidades en la actualidad es para dar respuesta al nuevo rol institucional, que se enmarca en un proceso de modernización y descentralización, situación que demanda de ellas una mayor capacidad de gestión a fin de atender y manejar las nuevas competencias y responsabilidades sociales.

La estructura organizacional de la municipalidad deberá adaptarse a las características, necesidades, servicios y competencias propias de cada entidad, considerando que se convierta en facilitadora del logro de los objetivos y metas propuestas en el Plan de Desarrollo Cantonal.

Al definir un cambio en la estructura organizacional para los gobiernos locales debemos considerar que estos:

- Actúan e interactúan en una realidad compleja que es compartida con muchas organizaciones, instancias y decisores.
- Gobiernan en situaciones de poder compartido donde, a menudo, prolifera el conflicto.
- Son un espacio natural de participación ciudadana y del sector privado en la gestión, donde al alcalde debe conside-

rarse como el principal gestor democrático.

Para enfrentar estos nuevos retos se hace necesario un cambio de actitud y el desarrollo de habilidades en todos los niveles y personas de la organización hacia el trabajo por objetivos y resultados bajo un manejo gerencial de la gestión en estrecha relación con las nuevas tendencias sociales como la participación, descentralización, modernización, desconcentración, globalización.

2.3 El manejo gerencial

El gerenciamiento de la municipalidad debe facilitar los procesos de cambio y contribuir tangiblemente al desarrollo local, considerando las características particulares de cada organización como la diversidad de problemas y necesidades que debe enfrentarse en cada localidad.

El manejo gerencial debe ser concebido bajo una orientación, descentralizada, participativa, concertada, horizontal, en equipo, eficaz, eficiente, y sobre todo estratégica decidida a incidir de forma efectiva en el desarrollo priorizado del cantón y que logre cohesionar lo técnico con lo político. Orientando sus acciones hacia el cliente interno constituido por toda su organización y hacia el cliente externo la ciudadanía.

- Descentralizada

El número y complejidad de problemas que debe atender el gobierno local exige la uti-

lización de estilos gerenciales descentralizados, donde cada problema sea analizado y enfrentado en el nivel organizacional que corresponda. El Alcalde no puede ni debe resolver todos los problemas que se presentan en su gestión. Debe recurrir a una delegación selectiva de objetivos y resultados a alcanzar y concentrar su tiempo en facilitar este proceso así como en responsabilidades más acordes con el carácter estratégico de su cargo.

- Participativa

La Gerencia participativa debe iniciar en casa, esto es en la organización municipal, todos deben conocer y ser parte fundamental del proceso a fin de facilitar la relación entre la organización municipal y comunidad. El gobierno local debe abrir y fortalecer los canales de participación ciudadana a fin de que esta participe activamente en la identificación y priorización de sus problemas y necesidades, en la formulación de sus soluciones, objetivos y visión de futuro y en el seguimiento, evaluación y control oportuno de su gestión.

- Concertada.

La participación de distintas organizaciones en el desarrollo económico y social del cantón, obliga al gobierno local a promover la concertación tanto con otros niveles de gobierno como con el sector privado y la comunidad. Concertar es hacer compatibles los intereses de los distintos actores sociales y coordinar esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo Local.

- Horizontal.

La organización que apoye este estilo gerencial debe ser lo más plana posible, esto quiere decir menos niveles jerárquicos, no más funciones o tareas; la nueva organización debe identificar procesos de acción claves para su desarrollo y el logro de los objetivos planteados, que en el caso municipal podrían ser: Planificación Participativa estratégica, Determinación y Recaudación de Recursos, Ejecución de obras, Generación de Información Financiera y Control Seguimiento y Evaluación, por citar los más relevantes, esto conlleva a no tener más jefes sino líderes de los procesos claves de gestión.

- En equipo.

Las individualidades de los diferentes gerentes de la organización no facilitan nada, al contrario detienen el desarrollo por esto se hace necesario que esta capacidad instalada en la organización sea aprovechada mediante la conformación de equipos de trabajo interdisciplinarios, que trabajan por objetivos y resultados y bajo una misma visión y misión de desarrollo local.

- Eficaz, eficiente y efectiva

El Gobierno Municipal es un administrador del mandato de la comunidad y, como tal, está obligado a cumplir con eficacia, eficiencia y efectividad los programas de desarrollo sostenido y los proyectos identificados y priorizados en el plan de desarrollo local. La rendición de informes por los

resultados alcanzados es por ende, una obligación del gobierno municipal hacia la comunidad, que exige un proceso periódico de seguimiento, evaluación y control orientado a medir, por un lado, el logro de los objetivos, esto es lo priorizado y programado en el Plan vs. Lo ejecutado (eficacia) y con qué racionalidad y pulcritud en el uso de los recursos, esto es el menor costo en la ejecución del proyecto y el mayor beneficio en la comunidad (eficiencia) y que estos resultados no generen impactos negativos a terceros (efectividad).

- Fundamentalmente estratégica.

Para alcanzar los objetivos del Plan de desarrollo local y prestar eficientemente los servicios públicos de su competencia, el gobierno local debe interactuar inteligentemente con otros decisores u organizaciones; debe pues, asumir una gerencia de carácter estratégica, la cual implicaría la identificación y evaluación permanente de oportunidades y amenazas provenientes del escenario nacional regional y local, así como sus fortalezas y debilidades a nivel interno institucional, a fin de concebir oportunamente las estrategias necesarias para aprovecharlas o superarlas.

2.4 Tamaño de la organización

El tamaño de la organización entendida como sus áreas físicas, equipamiento, recurso humano, soporte tecnológico debe responder a niveles de eficiencia, es decir aquel que corresponde al menor costo y al mayor beneficio (Contar con los recursos estrictamente necesarios). La ciudadanía no tiene por que pagar el costo de

la ineficiencia organizacional.

Bibliografía:

Ley Orgánica de Régimen Municipal. 2004
CARRERA, Jorge. La Gerencia para el Cambio.
Documento de capacitación AME. Quito-Ecuador. 1997.

Gestión de Recursos Humanos

Tabla de Contenido

La gestión de los recursos humanos

43

Marco Jurídico

47

Los servicios públicos

47

Tipos de contratos por su duración y aplicación

51

Contenido y recomendaciones generales para la celebración de contratos laborales

54

Gestión de Recursos Humanos

Gestión de Recursos Humanos

Y SUS ALTERNATIVAS DE CONTRATACIÓN

1. La gestión de los recursos humanos

El contexto actual de la administración de Recursos Humanos, lo sitúa en términos organizacionales, globales y sistémicos, en búsqueda permanente de mejorar la calidad de vida de las organizaciones y del desarrollo de los individuos de manera paralela al avance tecnológico.

El Desarrollo de Personal y los óptimos mecanismos de trabajo compatible con las complejas y cada vez más exigentes necesidades de la sociedad es lo que mueve el accionar del nuevo enfoque de la administración de los recursos humanos en donde la formación y mantenimiento de equipos de trabajo de alto desempeño debidamente integrados y coordinados, es vital para responder a los compromisos colectivos. Su objetivo es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Es un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. En este sentido, "no es un fin en sí mismo", sino un medio para cumplir objetivos corporativos, funcionales, y también objetivos sociales y personales.

1.1 Subsistemas de recursos humanos

La gestión de personal puede verse como un sistema complejo, con varios subsistemas como el reclutamiento y selección de personal, su desarrollo y evaluación, compensación y protección, relaciones de personal, información entre otros. A continuación presentamos un esquema de los diferentes componentes utilizados por algunas organizaciones especializadas en recursos humanos.¹





Esta interacción, implica también que la administración de recursos humanos es tarea de todos los funcionarios de una organización y no únicamente de la Oficina de Recursos Humanos, que en última instancia es la que coordina, canaliza, y asesora las diferentes gestiones.

A continuación describimos de manera concisa algunos subsistemas que son aplicados con mayor incidencia en las municipalidades.

a. **Subsistema de provisión de recursos humanos**

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Representan la puerta de entrada a la municipalidad.

• **Reclutamiento:**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos mediante el cual la Municipa-

lidad divulga y ofrece al mercado de RRHH las oportunidades de empleo que pretende llenar.

- **La selección del recurso humano**

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Es escoger entre los candidatos reclutados los más idóneos, asegurándose la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos exigidos por el cargo vacante versus las características ofrecidas por los candidatos.

Cuando seleccionamos mal estamos engañando a la institución y nos estamos complicando la vida nosotros mismos. Hay un componente ético en esta decisión, que debiera ser considerado para evitar optar por otras consideraciones ajenas al interés colectivo. Cuando elegimos un nuevo funcionario, empleado o trabajador, estamos actuando por mandato de la comunidad para seleccionar para la función pública al mejor postulante posible, si seleccionamos mal y llenamos un cargo con alguien desprovisto de las competencias necesarias, nos estamos echando sobre los hombros trabajo extra.

- b. **La valoración de los cargos**

El subsistema de compensaciones o conocido como valoración de cargos tiene relación directa con la política salarial que quiere formular y aplicar la municipalidad.

Política salarial es el conjunto de principios y

directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la municipalidad, sobre remuneración de los empleados.

Es aplicable tanto para personal administrativo-técnico como para el personal de trabajadores, entendiéndose este subsistema como el proceso de determinar o medir la importancia de cada ocupación, comparativamente con los demás de la institución y que permita con la mayor objetividad posible a través de métodos técnicos, fijar las remuneraciones que correspondan a su jerarquía y complejidad. La valoración presupone, haber obtenido de antemano la información precisa sobre los distintos niveles de tareas y obligaciones dentro de otro proceso denominado de clasificación o diseño de puestos.

- c. **La capacitación**

La capacitación permite al recurso humano de la organización desempeñar de mejor manera sus labores actuales, o las previstas como futuras responsabilidades. Para esto es recomendable realizar:

- La evaluación de necesidades de capacitación
- La definición de objetivos de capacitación y desarrollo (y logros a alcanzar)
- La programación de la capacitación
- La evaluación del proceso de capacitación

El costo de la capacitación y desarrollo puede llegar a ser muy alto. Para obtener un rendimiento máximo de esa inversión, es necesario concentrar esos esfuerzos en el personal y los campos de mayor incidencia en los procesos.

d. La evaluación del desempeño

La evaluación o denominada también como la Calificación de servicios, es un conjunto de normas, técnicas, métodos y procedimientos que se orientan a evaluar mediante indicadores el desempeño de los servidores públicos en función de los fines institucionales, midiendo los resultados de gestión a efectos de determinar los procesos de mejoramiento continuo de las labores y el desarrollo profesional.

El Subsistema de Evaluación, debe ser considerado como un modelo de experiencia, aprendizaje y desarrollo, tanto para el examinado como para los examinadores, en la medida en que las partes se comunican y participan para obtener en un plano sinérgico el logro de los objetivos institucionales y el desarrollo de personal.

La finalidad única de la evaluación, no es el incentivo económico, ni tampoco la aplicación de medidas disciplinarias, su objetivo principal es otro, mucho más importante, como el constituirse en un instrumento o medio para mejorar los resultados de los recursos humanos en las municipalidades; es tratar de alcanzar los objetivos institucionales a través del trabajo eficiente y motivador del personal frente a su cargo.

1.2 Flexibilidad en la gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos no está dependiendo de reglas ni de técnicas rígidas preestablecidas, sino que tiene que adaptarse a las características particulares de cada enti-

dad, considerando su propia naturaleza, el tamaño de la institución, las políticas y las líneas de acción, que internamente se han planteado, los medios tecnológicos que dispone, la clase de organización y los aspectos cuantitativos y cualitativos de los recursos humanos.

Un determinado modelo de trabajo, puede ser excelente y apropiado para una institución, pero nada recomendable para otra; o si se quiere, dentro de la misma institución, lo que fue bueno para hoy, no necesariamente será aconsejado implantar mañana.

1.3 Ubicación del área de gestión en la estructura organizacional

En base a lo anotado anteriormente, la responsabilidad de la gestión de los Recursos Humanos, en cuanto a su forma, subordinación y localización en el organigrama de una institución, estará dependiendo del tamaño y diseño de tal institución, de sus políticas de trabajo y de la manera como se han de conseguir los objetivos.

En resumen no existe Ley para la organización de los recursos humanos, en cambio los servidores si están bajo la Ley correspondiente, como se determinará a continuación.

El tamaño del recurso humano municipal debe responder a parámetros de eficiencia, es decir aquel que corresponde al menor costo y al mayor rendimiento y productividad (El personal estrictamente necesario). La comunidad no tiene por que pagar el costo de la ineficiencia municipal.



2. Marco Jurídico

2.1 La Constitución respecto de las Instituciones y sus servidores públicos

En este tema, es importante destacar lo que la Constitución señala con respecto a las Instituciones y sus servidores públicos:

El Art.119 de la Constitución Política del Estado, manifiesta que las instituciones del Estado, sus organismos y dependencias y los funcionarios públicos no podrán ejercer otras atribuciones que las consignadas en la Constitución y en la Ley, y tendrán el deber de coordinar sus acciones para la consecución del bien común.

En el Capítulo 2 de la misma Constitución y relativo al tema de la función pública. El Art.120 manifiesta que no habrá dignatario, autoridad, funcionario ni servidor público exento de responsabilidades para los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones. Que el ejercicio de dignidades públicas constituye un servicio a la colectividad, que exigirá capacidad, honestidad y eficiencia. Que la Ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos y regulará su ingreso, estabilidad evaluación, ascenso y cesación. Que tanto el ingreso como el ascenso dentro del servicio civil y carrera administrativa, se hará mediante concursos de méritos y de oposición y que sólo por excepción, los servidores públicos estarán sujetos a un régimen de libre nombramiento y remoción y las remuneraciones que perciban serán proporcionales a sus funciones, eficiencia y responsabilidades.

2.2 Otras leyes

A los servidores públicos, también les regula y dependiendo de la actividad, de la forma de designación y de su jerarquía, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, la Ley Orgánica de Régimen Municipal, el Código del Trabajo, la Ley de Administración Financiera y Control, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y los Reglamentos Internos Institucionales. Al referirnos a la definición y contenido de lo que se entiende por Servidor Público, se harán algunas precisiones sobre este marco legal.

ALTERNATIVAS DE CONTRATACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

3. Los servidores públicos

Servidor público, es toda persona natural legalmente nombrada para prestar servicios remunerados en dependencias fiscales, instituciones de derecho público y privadas con finalidad social o pública". 2 Cabe anotar que entre las instituciones de derecho público, están inmersas las municipalidades del país.

En el concepto de "Servidor Público " están los funcionarios, los empleados y los trabajadores, es decir todos aquellos, que así desempeñen actividades distintas y estén vinculados a Leyes diferentes, están cumpliendo un servicio a favor de las instituciones del Estado.

3.1 Los funcionarios municipales

Por funcionarios, distinguiremos a aquellos que ejercen jurisdicción de mando y parte de



la autoridad del poder público³. Según el Art. 69 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, expresamente dice: "el Alcalde será funcionario remunerado, ejercerá sus funciones a tiempo completo y tendrá un período de cuatro años, pudiendo ser reelegido de manera indefinida". "En nuestro ordenamiento jurídico, el funcionario puede ser nombrado por acto electivo o mediante nombramiento directo como los Gobernadores, Intendentes, Jefes Políticos; y en el caso de los Municipios los funcionarios nombrados por el Alcalde para las Direcciones u órganos de la administración municipal y con arreglo a lo que dispone la Ley Orgánica de Régimen Municipal.⁴" En resumen los funcionarios son aquellos designados para la dirección, ejecución y control de actividades públicas otorgadas por la Constitución, la Ley Orgánica de Régimen Municipal y demás Leyes. Este personal no está protegido por la Carrera Administrativa, como los designados por elección popular, quienes están excluidos incluso de la Ley de Servicio Civil. (Art.5 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de unificación y homologación de la remuneración del sector público).

3.2 Los empleados municipales

Por Empleado entenderíamos aquel que es nombrado por autoridad competente para que desempeñe actividades públicas administrativas o técnicas de menor jerarquía y subordinados al control superior. En este caso, comprendería el personal que es nombrado directamente por el Alcalde y cuyos servicios están protegidos por la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

(Art.4 y 92 de la Ley Orgánica de Servicio Ci-

vil y Carrera Administrativa y homologación de la remuneración del sector público).

3.3 Los trabajadores municipales

Por trabajadores, denominados también obreros, son aquellos contratados por autoridad competente (Alcalde) y a través de contratos individuales de trabajo para el cumplimiento de actividades manuales o materiales, sujetas al Código del Trabajo. El segundo inciso del Art. 10 del Código del Trabajo, en una parte dice: "Aun cuando a los obreros se les hubiera extendido nombramiento y cualquiera que fuere la forma o período de pago". De lo transcrito se desprende, que el hecho de tener o no nombramiento, no determina la condición de empleado o trabajador y consecuentemente tampoco la clase de vinculación legal dentro de las relaciones de trabajo; lo que determina su vinculación, es la naturaleza del trabajo, las actividades que cumple en el ejercicio de actividades para las que ha sido nombrado.

Si a un trabajador equivocadamente se le ha extendido nombramiento, no le vincula con la Ley de Servicio Civil, seguirá amparado por las normas de la legislación laboral; y por otro lado esta forma nada inusual de designación puede contraer al municipio una responsabilidad por malversación de fondos, pues no puede destinar la partida presupuestaria creada para un sector en particular, para gastarla en otro sector distinto.

Este personal, dependiendo del tipo de contrato, de la duración y de que las actividades a ser cumplidas sean habituales o no en la institución, podrá ser considerado de tipo permanente o temporal

3.4 Personal a contrato

Por personal contratado, se entenderá aquel seleccionado para que cumpla actividades administrativas o técnicas y suplir servicios de carácter emergente y temporal y que se identifican como de "servicios ocasionales" con arreglo al Art. 20 de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa. La característica de estos servicios es la "relación de dependencia", es decir con subordinación, que significa la obligación del contratado de someterse a las órdenes e instrucciones del empleador, quien determinará el horario, lugar de trabajo, la forma en que éste se debe realizar, aparte de otros elementos propios de estos contratos como la asignación de una función, el tiempo de duración, la fijación de un sueldo o salario, la de aportación al IESS, y gozar de los mismos beneficios y remuneraciones que el resto de servidores públicos, con la única salvedad de que no gozan de estabilidad y su permanencia en la institución, está sujeta al tiempo y a la satisfacción del requerimiento que motivó tal contratación.

Aparte de este grupo especial de servicio, existe otros contratos, cuyas actividades no están ligadas a una relación de dependencia ni al campo laboral o administrativo, sino a los procedimientos del Código Civil, o sea los contratados para la ejecución de productos o proyectos que responden a requerimientos puntuales de los planes operativos institucionales, ya sea como servicios profesionales o de consultoría, que responden a la Ley de Contratación Pública y de Consultoría, cuya forma de pago por la prestación de estos servicios está sujeta a honorarios por la totalidad del trabajo en, donde el tiempo de ejecución es solo un referente y

no el elemento principal, en cambio si será importante la satisfacción plena del proyecto o producto, que es evaluado tanto en el avance como en la terminación del mismo.

3.5 Contratación individual de obras y servicios

Existen en el Régimen Laboral, variadas modalidades de contratación individual para el cumplimiento de actividades de trabajadores u obreros, (Artículos 14,15, 16 y 17 del Código del Trabajo) dependiendo del tiempo de duración, como son: a tiempo fijo, a tiempo indefinido, de obra cierta, eventuales, ocasionales, de temporada, a prueba y por horas, que son importantes conocer sus alcances a efectos de suscribirlos de acuerdo con las características del servicio como de su forma de ejecución y la modalidad de pago. De su correcta aplicación, se habrá cumplido su finalidad, evitando confusiones y el surgimiento de conflictos que siempre son costosos.

Es importante aclarar que el Art.23 del Código manifiesta que de existir contratos colectivos, los individuales no podrán celebrarse sino en la forma y condiciones fijadas en aquellos.

3.6 La contratación colectiva

De acuerdo con la Constitución, Ley de Reformas a las Finanzas Públicas Registro Oficial 181 del 30 de abril de 1999, y el Código del trabajo, es válido suscribir exclusivamente para los trabajadores u obreros que están amparados por el régimen laboral. Se entenderá esta contratación, como el convenio celebrado entre el empleador y la asociación de trabajadores legalmente constituida, con el objeto de

establecer las condiciones o bases conforme a las cuales han de celebrarse en lo sucesivo entre el mismo empleador y los trabajadores representados por la asociación o Sindicato contratante, los contratos individuales de trabajo determinados en el pacto. (Art.224 del Código del Trabajo).

Esto significa que si en un contrato individual se pactara estipulaciones en franca oposición de las bases fijadas en el contrato colectivo prevalecerán estas últimas por sobre las establecidas en el contrato individual; concomitantemente con esto, resulta inconstitucional que en los Contratos Colectivos, se establezca que el mismo ampara sólo a los trabajadores sindicalizados, porque se atenta con el derecho a la libertad de asociación.

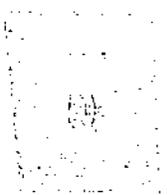
Hay que anotar que tratándose de entidades del sector público como es el caso de los municipios, existen reglas para el convenio o contrato colectivo, como para la suscripción de actas transaccionales, así el Art.56 de la Ley para las Reformas a las Finanzas Públicas cita las siguientes:

- Instituye el requisito de dictamen obligatorio a ser emitido por el Ministerio de Finanzas acerca de la disponibilidad de fondos para cubrir los egresos que surgen de la suscripción del instrumento. Para el efecto la institución contratante deberá probar el origen de los ingresos que en ningún caso podrá ser de carácter temporal. La inobservancia del dictamen acarrea la inexistencia del contrato o acta.

- Prohíbe que en el contrato colectivo se otorgue a los trabajadores de un modo gratuito o subsidiado los bienes o servicios que produce la institución o empresa pública.
- Prohíbe que un sucesor ocupe el puesto de un trabajador que fallece o se retire del trabajo.

Aparte de estas reglas, es recomendable también que cuanto se negocien incrementos de salarios y otros beneficios, se los haga con el carácter de imputable, frente a los incrementos que pueda prever el Gobierno Central, pues las dos formas de causar un egreso, son de responsabilidad de la propia institución; en el mejor de los casos lo que debe primar es la aplicación de una de las fuentes que más beneficie a los trabajadores pero no las dos de manera simultánea.

El Contrato Colectivo requiere de una gran dosis de responsabilidad para el convenio como para su administración por cada una de las partes a la hora de señalar niveles de salarios y otros beneficios, han de responder los egresos a la disponibilidad financiera de la municipalidad, que permita la aplicación correcta de los compromisos, ya que de otra manera, si no existen los recursos, en lugar de convenir en un Contrato Colectivo, estarán suscribiendo un conflicto que altera las buenas relaciones de trabajo y la gestión municipal afectando directamente a los ciudadanos del cantón.



4. Tipos de contratos por su duración y aplicación

Para una mejor orientación a la hora de escoger una modalidad de contrato, se presenta el siguiente cuadro:

TIPO DE CONTRATO	SUSTENTO CODIGO TRABAJO	DURACION MAXIMA	FORMA DE TERMINACION	NATURALEZA DEL CONTRATO	APLICACION
OCASIONAL	Art. 17	30 días en un año calendario con el mismo trabajador	Al cumplimiento del plazo estipulado; y antes del plazo estipulado, es decir anticipadamente con Visto Bueno conforme Arts. 172 y 173 del Código del Trabajo.	Actividades que no son habituales relacionadas con una emergencia o situación extraordinaria	Reparación de equipos, instalaciones, obras. Que han sufrido daño fortuito y que requieren de la atención inmediata.
EVENTUAL	Art.17	Seis meses dentro de un año Calendario con el mismo trabajador. De repetirse estos contratos por más de 2 ocasiones en un año calendario, con un mismo trabajador, se convierte en contrato de temporada.	Al cumplimiento del plazo estipulado; y antes del plazo estipulado, es decir anticipadamente con trámite de Visto Bueno conforme Arts.172 y 173 del Código.	Actividades que no son habituales y permanentes y que se relacionan con una necesidad circunstancial o en caso de una demanda de producción de carácter temporal.	Reemplazar a personal de vacaciones licencias, enfermedad, comisiones; o para aumentar la producción de carácter temporal, como por ej. Incrementar la fabricación de tubería para satisfacer nuevas redes de agua potable

OBRA CIERTA	Art. 16	No tiene tiempo determinado, Depende de la obra a ser ejecutada.	Cuando se entregue la obra.	Actividades que no son habituales o permanentes. Ejecución de obra que no responde al pago de salarios sino al valor total de la obra sin considerar el tiempo en invertirla.	Construcción de muebles, divisiones modulares de Oficina, pintura del edificio, tendido de redes eléctricas, etc.
PRUEBA	Art. 15	Máximo 90 días con el mismo trabajador. No se admite cambiar de actividad para celebrar otro contrato de prueba.	Libre voluntad de las partes en cualquier tiempo dentro de los 90 días. Si no se da por terminado en los 90 días, el Contrato se convierte en indefinido.	Actividades que son habituales o permanentes en la Institución.	Medio de evaluación de servicios, previo a la decisión de contratar a personal de planta o de carácter estable o indefinido.
PLAZO FIJO	Arts 14 y 184	Mínimo un año y máximo 2 con el mismo trabajador.	A la conclusión del plazo estipulado; o anticipadamente a través de Visto Bueno, según Art. 172 y 173 del OCT. Si no se notifica la terminación con 30 días de anticipación, se convierte el contrato en indefinido.	Actividades que son habituales o de naturaleza estable.	Tareas de obra pública, cuyo requerimiento según planes operativos son de mediano plazo.

INDEFINIDO	Art.14	Indefinido (se determina fecha de arranque del servicio y no de terminación)	Mediante trámite de Visto Bueno con arreglo a los Art.172 y 173. Otras formas diferentes de terminación, implica aplicar indemnizaciones previstas en la Ley.	Actividades que son habituales o de naturaleza estable.	Para seleccionar personal de Planta. En estos contratos, es válido combinar con el de prueba, es decir incluyendo una cláusula que los primeros 90 días de trabajo son de prueba.
TEMPORADA	Art.17	Aproximadamente 3 meses	Terminación conforme estipulación acordada y anticipadamente con Visto Bueno. Art.172 y 173. (Gozan de estabilidad para la próxima temporada.)	Actividades discontinuas, de naturaleza cíclica.	Siembra, cosecha, zafra. En los Municipios Debe escogerse una actividad que sea dable sólo por condición cíclica (por clima anual, turismo anual, es decir cada cierto periodo anual).
POR HORAS	Art 17	Por horas.	Cualquiera de las partes es libre en cualquier tiempo de dar por terminado este contrato	Cualquier clase de actividad (El Empleador no puede convertir otra modalidad de trabajo que tenga con los trabajadores en contrato por hora)	La remuneración es dividida para el valor hora. En el pago por horas se entiende incluido todos los beneficios. Está obligado a la afiliación al IEES, pero no tendrá derecho a fondo de reserva.

5. Contenido y Recomendaciones generales para la celebración de contratos laborales

5.1 Contenido del contrato de trabajo

Además de las cláusulas obligatorias que deben consignarse en todo contrato, según el Art. 21 del Código del Trabajo, es importante para mayor claridad de los términos a los que se someten las partes, incluir expresamente todas las formalidades, que eviten en lo futuro confusiones y malas interpretaciones y sobre todo conflictos onerosos para la municipalidad. El documento contractual debe expresamente contener y regular: Los antecedentes, es decir la exposición de las razones, necesidades y tipo de los servicios materia de la contratación; la aplicación presupuestaria; detalle claro de la función y las actividades a cumplir; el o sitios donde se desempeñará, es decir la aceptación del contratado para movilizarse por varios frentes de trabajo, dada la naturaleza del trabajo, sin que esto constituya cambio de ocupación, ni disminución de sueldo; los horarios diurnos o nocturnos, con inclusión o no de sábados, domingos y días festivos; los días y horas de descanso compensativos de conformidad con las características de los servicios; la cuantía de la remuneración, mencionado el salario y más prestaciones adicionales, y la manera como serán abonados, ya sea en forma quincenal, mensual, o si es del caso previo la entrega de la obra contratada (para el contrato de obra cierta); en caso de controversias, señalar que las partes se someten a la jurisdicción de los respectivos jueces de la localidad donde se celebra el contrato.

En determinados servicios suele ocurrir que por

daños de ciertas herramientas especiales de trabajo, tales como equipo pesado y otros implementos, el personal se queda sin actividad por varios meses, resistiéndose a cumplir alguna actividad alternativa; por ello es importante que en los contratos se prevea esta situación y se convenga que en estos casos y de manera temporal, los trabajadores prestarán su contingente en otros servicios, garantizándoles su jerarquía y remuneración, tan pronto se reparen tales herramientas.

5.2 Recomendaciones

- a) Todo contrato, cualquiera sea su naturaleza debe ser celebrado por escrito, pues es la única forma de regular claramente las obligaciones y derechos y no caer en la penalidad que describe el Art.40 del Código que dice: " DERECHOS EXCLUSIVOS DEL TRABAJADOR. El empleador no podrá hacer efectiva las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador si podrá hacer valer sus derechos emanados de tales contratos. En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo, sólo podrá ser alegado por el trabajador".
- b) Los contratos escritos deben necesariamente ser registrados en la Inspección del Trabajo por mandato legal.
- c) De igual forma debe registrarse en la Oficina de Recursos Humanos de conformidad con la Ley.



-
- d) Los salarios y más beneficios que se convengan tienen que estar vinculados a los mismos niveles de pago del personal de planta o indefinidos; la única diferencia es la estabilidad, habida cuenta de que las actividades son de la misma índole aunque sean de carácter circunstancial.
 - e) A excepción del contrato de obra cierta, todos los contratos deben someterse a la afiliación del IESS y desde el primer día de trabajo.
 - f). Planificar adecuadamente los requerimientos del nuevo personal, a fin de que respondan estrictamente a las necesidades del servicio, y de que la modalidad del contrato a ser escogido esté en compatibilidad con el tiempo de duración de esa planificación.
 - g). Hacer cumplir con los plazos de duración de los contratos; evitar renovaciones con el mismo personal para que no se conviertan en contratos indefinidos y no planeados por la municipalidad; por consiguiente llevar control para las notificaciones de terminación correspondientes así como para la evaluación oportuna de los servicios.
 - h) Por ningún motivo utilizar estos contratos y las partidas presupuestarias, que son destinados exclusivamente para los trabajadores, en servicios de índole administrativa, para no caer en el típico caso de malversación de fondos.
 - l) Previa celebración de cualquier tipo de contratos, exigir el certificado a la Di-

rección Financiera, de la existencia de la correspondiente partida presupuestaria para aplicar los egresos que demanden estos contratos.

- j) Es recomendable que antes de escoger una modalidad de contrato, se analicen la necesidad de optar en su lugar por una tercerización de los servicios, pues tal alternativa resulta más provechosa cuando los servicios son trasladados al campo de lo civil y no de lo laboral.

Bibliografía:

CHIAVENATO, Adalberto. La Administración de los Recursos Humanos.
ROSALES, Mario. La Gestión Municipal de Recursos Humanos.
Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, de Unificación y Homologación de Remuneraciones
Código del Trabajo.
Contrataciones Colectivas de varios municipios.

Fuentes de Financiamiento Municipal

Tabla de Contenido

Ingresos de propia generación

Los ingresos transferidos por el gobierno central

Los créditos

La emisión de obligaciones

La cofinanciación

Donación del 25% del Impuesto a la Renta

La recuperación de cartera vencida

Fuentes de Financiamiento Municipal

Fuentes de Financiamiento Municipal

Las fuentes de financiamiento municipal están constituidas por los ingresos propios como son los tributos y los ingresos no tributarios; las transferencias del Gobierno Central, el crédito interno y externo; la emisión de obligaciones la cofinanciación y las donaciones.

1. Ingresos de propia generación

1.1 Los tributos municipales

Los tributos municipales son de 3 clases: Impuestos, Tasas, y Contribuciones especiales de mejoras.

a) Los impuestos municipales

Definición de Impuesto: Son prestaciones económicas o dinerarias que se establecen exclusivamente por Ley y que son exigibles tan solo por el Ente Público, Municipalidad, llamado sujeto activo o acreedor, sin necesidad de contraprestación alguna, sino por el hecho de haberse cumplido con el presupuesto que fija el legislador para el nacimiento de la obligación tributaria pertinente, con cargo del sujeto pasivo o deudor; creándose así una relación de ciertos documentos y con respecto también a ciertos bienes y servicios y con cualquier otra situación que tenga que ver con el patrimonio de las personas.

Los impuestos municipales son:

1. Impuestos sobre la propiedad urbana;
2. Impuesto sobre la propiedad rural;
3. Impuesto a los vehículos;
4. Impuesto a las utilidades en la compra-venta de predios urbanos;
5. Impuesto de Alcabala;

6. Impuesto a los espectáculos públicos;
7. Impuesto a los activos totales;
8. Impuesto al juego; e
9. Impuesto de patentes municipales.

El sistema de tributación a favor del municipio ha tenido importantes cambios en las reformas aprobadas en el año 2004. Estas buscaron dar una mayor coherencia al sistema tributario, en especial a los impuestos vinculados a la propiedad, que pasa de fórmulas de cálculo con base a los "avalúos catastrales e imponibles", a centrarse en el "valor de la propiedad". Para ello ordena la actualización permanente del catastro predial.

En general, las reformas suponen un sistema tarifado de impuestos, en el que la ley señala un valor mínimo y un máximo, establecido como porcentaje del valor de la propiedad (o del hecho generador). Esto reemplaza, especialmente en los impuestos vinculados a la propiedad, a los sistemas "progresivos" (que señalaban en una tabla, montos para diferentes niveles de valores de la propiedad).

Para la implementación de estas reformas, se requiere un importante trabajo de reglamentación a través de ordenanzas en las municipalidades, donde entre otros aspectos se señale: Las tarifas que estarán vigentes en cada Cantón, dentro del margen ya señalado en la Ley Y, dentro de esto, si se aplicará algún mecanismo de "progresividad" (es decir, hacer pagar más a los que más tienen...);

Los factores con los cuales se determinarán los valores de las propiedades, como el plano del valor de la tierra, los factores de aumento o reducción del valor del terreno, la valoración de

las edificaciones, etc.;

Los mecanismos que permitirán establecer reducciones de las cargas impositivas, como herramienta para estimular el desarrollo de actividades productivas o de otras manifestaciones sociales.

b) Las tasas municipales

Definición de tasa: Es una especie del género tributo que halla su fuente jurídica en la voluntad unilateral y coactiva del Estado que impone al contribuyente el pago de una determinada suma por la realización de una actividad o la prestación de un servicio con relación a ese contribuyente. La prestación del servicio público debe ser real y concreta, más no una expectativa. Las municipalidades pueden cobrar las siguientes tasas:

- Aferición de pesas y medidas;
- Aprobación de planos e inspección de construcciones;
- Rastro;
- Agua potable;
- Luz y fuerza eléctrica;
- Alcantarillado y canalización;
- Recolección de basura y aseo de lugares públicos;
- Control de alimentos;
- Habilitación y control de establecimientos industriales y comerciales;
- Servicios administrativos municipales;
- Matriculas y pensiones escolares; y,
- Otros servicios de naturaleza semejante a los mencionados.

c) Las contribuciones especiales de mejoras

Definición de contribución especial de mejoras: Es la prestación debida por aquellas personas que estando en determinada situación, reciben particular ventaja económica, por efecto de una obra pública municipal, que es consecuencia directa de la actividad administrativa. Las contribuciones especiales de mejoras son:

- Por apertura, pavimentación, ensanche y construcción de vías públicas.
- Por repavimentación urbana.
- Por aceras y cercas.
- Por obras de alcantarillado.
- Por desecación de pantanos y relleno de quebradas.
- Por alumbrado público.
- Por parques, plazas y jardines públicos.
- Por otras obras que el municipio determine mediante ordenanza.

1.2 Los ingresos no tributarios

Los ingresos no tributarios provienen de las rentas patrimoniales del municipio, los ingresos de las empresas municipales, los ingresos por enajenación de activos municipales, los intereses y las multas.

Las pensiones por arrendamiento de terrenos, calles, plazas y otros bienes de uso público de

propiedad del municipio, ingresan también a la categoría de ingresos no tributarios.

2. Los ingresos transferidos por el gobierno central ⁵

Comprenden las asignaciones fiscales que de acuerdo con la Ley les corresponde a las municipalidades, como:

- Fondo de Desarrollo Seccional --FODESEC, retención automática, para el financiamiento de los gastos de funcionamiento municipal.
- Ley del 15%, para el financiamiento de proyectos de desarrollo económico, social etc. Asignaciones reguladas por la Ley de Transferencia del 15% de 1997.
- 2% PGE Capitales de Provincia, reciben las capitales de provincia para el financiamiento de inversiones.
- Otras transferencias como el FIM, Fondo de Inversión Municipal, Fondo Salvamento Patrimonio Cultural, 10% Llamadas Telefónicas.

En general las transferencias se efectúan a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y para obtenerlas es menester realizar los trámites y cumplir con las disposiciones le-

gales vigentes, algunas acciones se resumen a continuación:

Rubro de Ingresos	Quien Autoriza	Quien entrega	Alicuotas y que clase de transferencia	Fines de los recursos	Pignoración
2% F.O.E. Capitales Provinciales	UEF	Banco Central acredita a la cuenta de cada entidad beneficiaria	Transferencias automáticas	Obras Públicas	Ninguna disposición
15% F.O.E. Gubernios Seccionales	UEF	Banco Central acredita a la cuenta de cada entidad beneficiaria	Transferencias automáticas	Obra pública, proyectos de desarrollo económico y cultural	Financiamos hasta el 50% de costo
Lev. 14.462	UEF	Banco Central acredita	Transferencias automáticas	Obras Públicas	Ninguna disposición
Fondo de Desarrollo Provincial	UEF	Banco Central acredita	Transferencias automáticas	Obras Públicas	Ninguna disposición
FII Fondo de Inversión Municipal	UEF	Banco Central acredita a la cuenta del Banco del Estado	Transferencias automáticas	Para financiar los trabajos de los centros educativos	Ninguna disposición
Fondo de Patrimonio Cultural	UEF	Banco Central acredita a la cuenta de cada entidad beneficiaria	Transferencias automáticas	Investar en restauraciones	Ninguna disposición
1% Llamadas Telefónicas	UEF	Banco Central acredita	Transferencias automáticas	Proyecto de equipamiento	Ninguna disposición
F.O.D.E. Fondo de Desarrollo Provincial	UEF	Banco Central acredita a la cuenta del Banco del Estado	Transferencias automáticas	Para financiar obras de inversión de capital de los centros educativos de nivel primario y secundario	Ninguna disposición
Compras de materiales para el equipamiento de las escuelas y centros educativos de nivel primario y secundario	El SEP (según el plan de compras de materiales de las escuelas de nivel primario y secundario)	El BOP (según el plan de compras de materiales de las escuelas de nivel primario y secundario)	De acuerdo al plan de compras	Para financiar el equipamiento de las escuelas	



gales vigentes, algunas acciones se resumen a continuación:

Rubro de Ingresos	Quien Autoriza	Quien entrega	Alicuotas y que clase de transferencia	Fines de los recursos	Pignoración
2% FGE Capitales de Provincia	DEF	Banco Central acredita a la cuenta de cada entidad beneficiaria	Mensual transferencias automáticas	Obras Públicas	ninguna disposición
15% FGE Gobiernos Seccionales	DEF	Banco Central acredita a la cuenta de cada entidad beneficiaria	Mensual transferencias automáticas	30% inversión en proyectos de desarrollo económico-social y cultural	Exclusivos hasta el 50% de este fondo
Leges 140 y 141 de 2005	DEF	Banco Central acredita	Mensual transferencias automáticas	Obras Públicas	ninguna disposición
Fondo de Desarrollo Provincial	DEF	Banco Central acredita	Mensual transferencias automáticas	Obras Públicas	ninguna disposición
F-1 Fondo de Inversión Municipal	DEF	Banco Central acredita a la cuenta del Estado del Estado	Mensual transferencias automáticas	Para inversión por contraparte de la inversión en el sistema	ninguna disposición
Fondo Salarios Patrimonio Cultural	DEF	Banco Central acredita a la cuenta de cada entidad beneficiaria	Mensual transferencias automáticas	inversión en patrimonio cultural y otros	ninguna disposición
F-2 Llamadas Telefónicas	DEF	Banco Central acredita	Mensual transferencias automáticas	Formación Profesional de igualable	ninguna disposición
F-3 F-4 Fondo de Desarrollo Provincial	DEF	Banco Central acredita a la cuenta del Estado del Estado y a la cuenta de la entidad beneficiaria	Mensual transferencias automáticas a los gobiernos seccionales y a la cuenta del Estado	Para inversión de igualable a la inversión en el sistema de desarrollo provincial y Municipal (F-1)	ninguna disposición
Demeritos (antigos) participativa de la inversión en la cuenta de la entidad beneficiaria	El Presupuesto para el sector público de la entidad beneficiaria se otorgan en los meses siguientes a la firma del contrato de la entidad beneficiaria	El DEF entrega las transferencias a la cuenta de la entidad beneficiaria	Se maneja automáticamente a través de la entidad beneficiaria	Para inversión de igualable a la inversión en el sistema	

Los Gobiernos Seccionales están obligados a presentar mensualmente la información presupuestaria, financiera y contable al MEF, (Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal Art. 21), como requisito para que este organismo a su vez realice la transferencia de recursos, (Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal Art. 32). Si las transferencias no son acreditadas a cada una de las cuentas corrientes que mantienen los gobiernos Seccionales en el Banco Central, de acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo 3177, automatización de las Transferencias a favor de los Organismos del Régimen Seccional Autónomo, los responsables de la administración financiera inmediatamente harán su reclamo ante el titular del Ministerio de Economía y Finanzas con copia al Subsecretario del Tesoro, solicitando la transferencia inmediata e invocando, las responsabilidades de carácter administrativo que describe el decreto indicado anteriormente, y la Ley de Descentralización del Estado y Participación Ciudadana.

3. Los créditos

Los créditos a los municipios son de origen interno y externo. Los créditos internos pueden provenir del Banco del Estado o de la banca privada, entre otras fuentes. Los créditos externos se contratan con entidades de otros países y se efectivizan en monedas extranjeras, tanto los desembolsos como las amortizaciones. Sus fuentes son los gobiernos extranjeros (crédito de gobierno a gobierno), entidades financieras como el BID, Banco Mundial, agencias de desarrollo de terceros países y los bancos y financieras del sector privado extranjero.

Si el empréstito se contrata a un plazo mayor de un año, el ingreso debe obligatoriamente dirigirse a la ejecución de los planes de desarrollo físico, planes reguladores de desarrollo urbano y planes de inversión aprobados por el Concejo (Art. 464 de la L.O.R.M.).

En cambio, para atender déficit de caja los municipios pueden contratar deudas de corto plazo, a cancelarse dentro del mismo ejercicio económico (Art. 467 de la LORM).

Solo en el caso de emergencias, los municipios pueden contraer cualquier tipo de deuda sin sujeción a las limitaciones fijadas en la ley (Art. 468 de la L.O.R.M.).

Los intereses de los bonos municipales y de otros títulos de la deuda pública municipal no pagan impuestos fiscales o municipales (Art. 504 de la L.O.R.M.).

Conviene que el endeudamiento público sea utilizado por los municipios con mesura y cuidado, pues, como en el caso de muchos Estados modernos, un endeudamiento excesivo e irresponsable puede conducir a la ruina a los municipios.

No se debe olvidar que los municipios tienen límites de endeudamiento:⁶

- Los pasivos totales deben ser menores a los ingresos totales anuales,
- El pago de intereses y amortizaciones de la deuda más la deuda flotante debe ser menor al 40% de los ingresos totales anuales.

4. La emisión de obligaciones

El financiamiento que pueden obtener las municipalidades ecuatorianas a través de la emisión de obligaciones constituye en los actuales momentos una alternativa efectiva frente al financiamiento tradicional que utiliza recursos de la banca y puede ser utilizado para financiar la realización de obras públicas municipales. Existen tres tipos básicos de obligaciones:

- Obligaciones de corto plazo;
- Obligaciones de largo plazo; y,
- Obligaciones convertibles en acciones.

Los bonos municipales, son obligaciones de largo plazo y pueden ser emitidos por las municipalidades legalmente facultadas, que reconocen o crean una deuda a cargo, en base a los ingresos futuros que esperan recibir.

Características de los bonos:

- Son certificados de un crédito.
- Son exigibles a la entidad pública emisora, municipalidad.
- Son títulos al portador.
- Se emiten con la indicación de un plazo, que generalmente será largo.
- Devengan un interés fijo o reajutable.
- Emplean el sistema de cupones para el pago de intereses.
- Pagos de intereses y amortización de capital de acuerdo a la necesidad del emisor (municipalidad) ya sea forma periódica o al vencimiento.
- La amortización y el pago lo realiza el Banco Central del Ecuador a través de un contrato de fideicomiso.

5. La cofinanciación

La ejecución de proyectos de desarrollo local a través de la participación de varios actores locales, tanto público como privado, por medio de alianzas estratégicas, constituye otro mecanismo para financiar la realización de obras municipales. Se puede considerar dentro de la misma línea los recursos provenientes de donantes internacionales para cofinanciar proyectos de desarrollo local.

6. Donación del 25% del Impuesto a la Renta⁷

La Ley de Donación del 25% del Impuesto a la Renta permite a los Municipios (y Consejos Provinciales) promover que los ciudadanos destinen la cuarta parte de su impuesto para proyectos de desarrollo en el Cantón (o provincia, en su caso)

Para ello, el Concejo Municipal debe declarar a una obra pública como de "interés mayoritario de la comunidad" (art. 1 de la Ley del 25%). Esto debería constar en una resolución del Concejo.

Luego deberá establecer un plan de difusión que permita a los ciudadanos conocer la obra pública planteada y generar un mecanismo de comunicación para que sea llenado por el donante. La municipalidad es la responsable de receptor las donaciones y trasladarlas al Servicio de Rentas Internas. Este mecanismo puede ser una carta, ó mediante correo electrónico.

Tome en cuenta para el plan de comunicación que, como el pago de impuesto a la renta es nacional, las donaciones pueden ser de cualquier parte del país, y no sólo de su cantón.

Las comunicaciones de los donantes al Servicio de Rentas Internas deben llegar con un mes de anterioridad a las declaraciones de impuesto a la Renta, es decir, que la campaña de promoción y llenado de comunicaciones debería realizarse a más tardar entre los meses de diciembre y febrero, pues el tiempo de declaración de impuesto a la Renta concluye en marzo. (Esto no implica que quienes declaran el impuesto después de marzo no puedan hacer su donación) (Art. 3 de la Ley del 25%)

Los recursos recibidos, únicamente, se pueden destinar a la inversión en la obra pública respectiva. Está prohibido su uso para otros fines, y especialmente para "gasto corriente". La Municipalidad beneficiaria está obligada, adicionalmente, a rendir cuentas sobre el dinero recibido, mediante publicación en un medio de comunicación impreso ("el de mayor circulación en su jurisdicción"), hasta el 31 de marzo del año siguiente (Art. 7 de la ley del 25%)

7. La recuperación de cartera vencida.

Los recursos provenientes de la recuperación de cartera vencida constituyen una fuente de financiamiento de carácter temporal de ahí que su utilización sea dirigida a la ejecución de proyectos de inversión o de gastos cuya temporalidad sea similar.

La instauración de procesos de recuperación de obligaciones tributarias implica la ejecución de las siguientes acciones:

- Determinación de la cartera vencida;
- Medición del peso de la cartera vencida con relación al total de ingresos propios obtenidos en el último año por la municipalidad;
- Saneamiento de la cartera existente; y, Clasificación de la cartera vencida por contribuyente.
- Difusión a la comunidad de las acciones que se aplicarán a los contribuyentes morosos.
- Información al Concejo sobre las acciones que se van a implementar.
- Ejecución de procesos coactivos.

La responsabilidad de todo el proceso corresponde a la Dirección Financiera Municipal, con el involucramiento directo del Tesoro Municipal como Funcionario Ejecutor.

Bibliografía:

Ley Especial de Distribución del 15 por ciento del Presupuesto del Gobierno Central para los Gobiernos Seccionales
Ley de Desarrollo Seccional
Carrera, Jorge. Un Camino para sanear las Finanzas Municipales. GTZ. Quito-Ecuador.
1998

Sistema de Administración Financiera

Tabla de Contenido

Sistemas de Administración Financiera

Obligaciones Tributarias de la municipalidad como Agente de Retención

Sistema de Administración Financiera

Sistema de Administración Financiera

Y OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

1. Sistemas de Administración Financiera

1.1. Presupuesto Municipal

El presupuesto es un acto del Gobierno Municipal que contiene el plan operativo anual preparado en conformidad a los planes de mediano y largo plazo, que indica el origen y monto de los recursos que espera recaudar y el costo de las funciones, programas y subprogramas de la municipalidad, expresados en términos de los resultados que se pretende alcanzar y de los recursos necesarios para lograrlos.

El Presupuesto es anual y en su elaboración se consideran todas las fuentes de generación o consecución de recursos económicos, y los usos que se darán a todos estos recursos, se hace constar de forma técnica las estimaciones o proyecciones de ingresos que se recibirán en el ejercicio económico, así como también los gastos públicos que se realizarán en el mismo periodo.

1.1.1 Las fases de la presupuestación son:

- a.- Formulación o elaboración
- b.- Aprobación
- c.- Ejecución
- d.- Reformas
- e.- Control y Evaluación
- f.- Clausura y liquidación

1.1.2 Calendario para la elaboración del presupuesto

Para la elaboración del Presupuesto Municipal la Ley Orgánica de Régimen Municipal ha es-

tablecido un calendario en el que se deberán realizar procesos definidos y sus responsables. Los plazos y procesos son los siguientes:

Julio 30.- La Dirección Financiera realiza la estimación provisional de los ingresos. Arts. 530

Agosto 15.- Alcalde establece los límites de los gastos para cada dependencia o servicio. Art. 532

Septiembre 10.- Las dependencias municipales preparan programa de trabajo anual. Art. 528

Septiembre 30.- Se presentan a la Dirección Financiera los proyectos de presupuestos de las dependencias. Art. 533

Octubre 20.- La dirección Financiera presenta la pro forma presupuestaria al Alcalde. Art. 534

Octubre 31.- Alcalde presenta al Concejo el proyecto definitivo del presupuesto. Art. 535

Noviembre 20.- La Comisión de Finanzas estudia el proyecto y emite su informe. Art. 537

Diciembre 10.- El Concejo estudia el proyecto de presupuesto, lo dicta y aprueba. Art. 538. El mismo que deberá guardar obligatoria concordancia con el PDC y el POA.

Diciembre 15.- Alcalde aprueba o veta el presupuesto. Art. 540

Diciembre 20.- El Concejo se pronuncia sobre el veto del Alcalde

Enero 1.- Entra en vigencia el presupuesto. Art. 541

Cuando se inicie el periodo del Alcalde, el presupuesto se aprobará hasta el 10 de febrero de

ese año.

1.1.3 Implantación de técnicas que tratan de incorporar la calidad de gasto en los presupuestos públicos

El presupuesto debe guardar equilibrio entre los ingresos y los gastos, es decir la suma total de los ingresos debe ser siempre igual a la suma total de los gastos.

Sin embargo, el hecho de pensar en el Presupuesto tan solo como cuentas de ingresos y gastos que deben cuadrar, bajo ciertas normas contables, no es suficiente para un adecuado manejo financiero y presupuestario. Es importante realizar el análisis sobre el destino y retorno económico del gasto público; en otras palabras, cómo y en qué se gastan los recursos destinados a financiar los servicios que el sector público entrega a la población. A este enfoque se lo conoce como la "calidad de gasto" en los recursos públicos.

La calidad de gasto puede ser definida como el conjunto de técnicas y metodologías que buscan el óptimo uso de los recursos financieros, en especial del sector público.

De esta manera la calidad del gasto público, sea este del gobierno central o de los gobiernos seccionales, es un enfoque alternativo a la tradicional discusión de techos presupuestarios, en donde la solución a un problema de ausencia o insuficiencia de bienes (materiales e insumos para la educación o la salud), infraestructura (puentes y carreteras) y/o servicios (agua potable y alcantarillado) se limitaba al reclamo por el incremento de las asignacio-

nes para estos fines, sin analizar, en primera instancia, como y en que son gastados los limitados recursos.

Esto significa que, sin desconocer las limitadas asignaciones que reciben las municipalidades, se debe buscar e impulsar el uso adecuado y equitativo de estos escasos recursos.

Por esta razón, la implantación de técnicas que tratan de incorporar la calidad de gasto en los presupuestos públicos parte de la búsqueda de las mejores alternativas en que los recursos pueden ser usados en la gestión institucional. Es decir, si un dólar asignado para un determinado propósito produce una mayor rentabilidad social que en otro, es lógico pensar que en un escenario de escasez de recursos la mayor cantidad de dólares deben ir al propósito más rentable.

1.2. Determinación y recaudación

La determinación tributaria constituye una de las gestiones más importantes de la Administración Financiera Municipal y consiste en el conjunto de actos normados, realizados por la Administración Municipal, tendientes a establecer en cada caso particular:

- La existencia del hecho generador del tributo;
- El sujeto obligado;
- La base imponible; y,
- La cuantía del tributo.

La recaudación de los ingresos se hará directamente a través de la Tesorería Municipal o por medio de la red bancaria, según el caso,

cuidando de aplicar el principio de separación de funciones incompatibles.

1.3. Contabilidad

Contabilidad es un conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos, cuya aplicación permite el registro sistemático, cronológico y secuencial de los hechos económicos de la organización, con el fin de satisfacer las necesidades de información destinada a apoyar el proceso de toma de decisiones de los administradores y de terceros interesados en la gestión institucional.

En la contabilidad gubernamental se registrarán los hechos económicos en el momento en que ocurran haya o no movimiento de dinero, como consecuencia del reconocimiento de derechos u obligaciones ciertas, vencimientos de plazos, condiciones contractuales, cumplimiento de disposiciones legales o prácticas comerciales de general aceptación.

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece la facultad al Ministerio de Economía y Finanzas, para expedir políticas y normas en materia de Contabilidad Gubernamental.

El conjunto de principios y normas técnicas⁸ mencionados anteriormente son los que constan en la normativa del Sistema de Administración Financiera - SAFI.

Producir información financiera confiable y oportuna ayudará a la mejor administración de los recursos y a la gestión institucional, así como remitir al Ministerio de Economía y Finan-

zas y la Contraloría la información financiera producida con la periodicidad y dentro de los plazos legalmente establecidos.

Información financiera requerida por el MEF y la Contraloría General del Estado

En el ámbito del sector público no financiero es obligatorio preparar y presentar periódicamente a la Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental del MEF, los siguientes reportes financieros.

Mensualmente, en la aplicación informática que el MEF ponga a disposición de las instituciones y de conformidad con los esquemas técnicos de captura y transmisión de información que se establezca:

- Asiento de apertura
- Balance de Comprobación de Sumas (Acumulado al mes del reporte)
- Cédulas presupuestarias de ingresos y gastos (Acumuladas al mes del reporte)
- Detalle de transferencias recibidas y entregadas.

En el mes de enero de cada año, con corte al 31 de diciembre, la información financiera y presupuestaria que se precisa a continuación, a más de la indicada en el inciso anterior, se la entregará en forma impresa, debidamente legalizada y con sus correspondientes notas aclaratorias:

- Balance de Comprobación Acumulado (8 columnas)
- Estados de Resultados
- Estado de Situación Financiera
- Estado de Flujo de Efectivo

- Estado de Ejecución Presupuestaria y sus anexos (cédulas presupuestarias de ingresos y gastos).

Internamente, en cada municipalidad deberá producirse, mensualmente, la información precisada en el inciso anterior y obligatoriamente, con corte a una fecha determinada, cuando deban producirse cambios en la administración, la cual servirá de base para que obligatoriamente se realicen las actas de entrega-recepción entre los servidores, funcionarios y dignatarios públicos entrantes y salientes.

La Contraloría General del Estado para la realización de las auditorías financieras y de gestión toma como base la información generada por las municipalidades y que constan en los reportes financieros antes descritos.

1.4. Tesorería

La tesorería municipal recaudará y registrará estrictamente los impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras, transferencias y otros ingresos que le corresponde por ley percibir a la municipalidad.

Esta unidad es la encargada de realizar los pagos por adquisición de bienes y servicios a terceros; además es la encargada de mantener en custodia los títulos de crédito, especies valoradas y garantías entregadas a favor de la municipalidad.

Los ingresos de recaudación directa se depositarán íntegra y totalmente en la cuenta rotativa de ingresos que mantengan en un ban-

co corresponsal del depositario oficial.

1.5. Control

El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad municipal, la dirección y el personal de cada municipalidad, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcanzan los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad de personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas y la corrección oportuna de las deficiencias de control.

2. Obligaciones Tributarias de la municipalidad como Agente de retención

a. Deberes formales de la municipalidad como Contribuyente:

- Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes,
- Emitir comprobantes de venta y retención autorizados;
- Llevar contabilidad y el registro de ingresos y gastos,
- Presentar y pagar las declaraciones de impuestos en los plazos previstos en las normas tributarias
- Presentar los anexos de retención en la fuente e IVA en la forma y en los plazos previstos por la administración tributaria;

- Presentar la información relacionada a la actividad económica y referentes a materia tributaria solicitada previo requerimiento escrito por la Autoridad competente del SRI;
- Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo;
- Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas;
- Concurrir a las oficinas de la Administración Tributaria, cuando su presencia sea requerida por Autoridad competente del SRI.

b. Obligaciones tributarias de la municipalidad con el SRI.

Son agentes de retención del IVA e Impuesto a la Renta.⁹

- Retener el IVA e Impuesto a la Renta, en el porcentaje que corresponda a cada caso.
- Entregar el comprobante de retención, dentro de 5 días de recibido el comprobante de venta.
- Llevar los registros contables de las retenciones y pagos.
- Presentar mensualmente la declaración de las retenciones, sin deducción o compensación alguna. Declarar aunque no haya realizado retenciones.
- Depositar los valores retenidos, junto con la declaración.

c. Registro Único de Contribuyentes RUC

Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a la municipalidad como contribuyente con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

d. Impuesto al Valor Agregado

El objeto del impuesto grava al valor de la transferencia de dominio de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, a la importación y al valor de los servicios prestados, en la forma y condiciones que prevé esta ley.

•Retenciones del Impuesto al Valor Agregado

La retención en la fuente deberá realizarse al momento del pago o crédito en cuenta, lo que suceda primero. Se entenderá que la retención ha sido efectuada dentro del plazo de cinco días de que se ha presentado el correspondiente comprobante de venta.

Sobre el pago o crédito en cuenta superior a \$50 en proveedores no permanentes. El los pagos o créditos en cuenta por rendimientos financieros u otros conceptos no especificados se aplicará sobre todo valor, sin considerar la base de \$50.

•Anexos del IVA

- Esta información es obligatoria para todos los Contribuyentes Especiales y las Instituciones del Sector Público conforme a la Resolución 251 del 5/jun/00 de la Directora General del SRI.

- El contribuyente informará mensualmente todas las compras locales e importaciones realizadas, inclusive las compras que se cargan al gasto y las de caja chica, en una ficha técnica proporcionada por el SRI.
- Las compras informadas en ANEXOS deben coincidir con las que se declaran en el IVA mensual.

Trámites de devolución del IVA por parte del SRI a los Gobiernos Seccionales¹⁰

- Solicitud de Devolución. (Modelo proporcionado por el SRI), en original y copia, suscrita por el Representante Legal.
- Copia del resumen de anexos. (Talón), impreso y sellado por el Area de Declaraciones y Anexos.
- Copia de la declaración del IVA (mes actual y anterior) que tenga el respectivo sello de recepción del banco o SRI, según sea el caso.
- Copia de la declaración de retenciones de Impuesto a la Renta (mes actual) que tenga el respectivo sello de recepción del banco o SRI, según sea el caso.
- Copias certificadas de comprobantes de ventas o importaciones, con sello y forma del contador o el representante legal; o listado de comprobantes notariado.

e. Impuesto a la Renta

•Se gravan sobre:

- Los ingresos de fuente ecuatoriana que provengan del trabajo y/o capital consistentes en dinero, especies o servicios.



-
- Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades.

•Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta

- La municipalidad como agente de retención deben presentar en las oficinas del SRI, una vez al año, el detalle de las retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta realizadas.
- La información deberá ser presentada en medio magnético y de acuerdo con la ficha técnica que podrá retirarse en las oficinas del SRI, u obtenerse en la página Web de esta institución: www.sri.gov.ec. La Ficha Técnica a utilizarse será aquella vigente al 31 de diciembre del año a ser informado.

Bibliografía:

Ley Orgánica de Régimen Municipal
Ley de Régimen Tributario y reglamentos conexos
Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
AME. SRI, CONAM. Documento de estudio. Seminario Taller "Actualización Tributaria para Municipios". 2003.

Alternativas de Gestión de Servicios Públicos

Tabla de Contenido

Marco Jurídico

Razones para impulsar el cambio hacia un nuevo modelo de gestión

Condicionantes en la implementación de nuevas alternativas de gestión

Actividades básicas de un proceso de cambio de gestión

Alternativas de gestión de servicios públicos municipales

Recomendaciones para la formulación e implantación

Aspectos jurídicos, administrativos y de control

Alternativas de gestión de Servicios Públicos

Alternativas de Gestión de Servicios Públicos

Las alternativas de Gestión estarán orientadas a garantizar, que los servicios sean administrados con criterios empresariales, bajo parámetros de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, ecología y equidad a fin de lograr la excelencia en su gestión.

La formulación de nuevos modelos de gestión deberá prever no solo el cambio de modelo organizativo de la municipalidad sino el incremento de la cobertura, la cantidad, la calidad, la frecuencia y la oportunidad en la prestación de los servicios.

Un cambio organizacional que no se traduzca en incremento de la productividad y mejora en la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes, no tiene sentido ni merecería el esfuerzo de realizarlo.

La sostenibilidad de los servicios y la importancia de la prestación de servicios de calidad es una buena estrategia para promover el desarrollo local desde las municipalidades.

1. Marco Jurídico

El marco normativo para la modernización de los servicios está integrado por una legislación amplia que son las siguientes: La Constitución vigente desde agosto de 1998; la Ley de Modernización del Estado, Privatización y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada; la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, la Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación

Social, el régimen de contratación; las Leyes Trole I y Trole II.

La gestión de los servicios públicos en el Ecuador por mandato constitucional puede hacerse a través de dos modalidades: directa o delegada. Directa cuando interviene el Estado o sus instituciones -las municipalidades entre ellas- y, delegada cuando participa el sector privado, por su cuenta o en asocio con el Estado. En las dos modalidades de gestión, las instituciones públicas requieren de una institución del derecho administrativo para concretarla: el contrato administrativo, instrumento que ayuda al ejercicio de sus funciones bien sea mediante la adquisición de bienes, la prestación de servicios o la ejecución de obras. Para llegar al contrato administrativo, se deben observar normas de procedimiento que se encuentran en diferentes cuerpos normativos de diversa jerarquía.

La Ley Orgánica Reformatoria a la Ley de Régimen Municipal, publicada en el registro Oficial N° 429 del 27 de septiembre del 2004, el Art. 4 que sustituye, el Art. 14 por el siguiente "Art. 14.- Las municipalidades podrán ejecutar las obras o prestar los servicios que son de su competencia en forma directa, por contrato o delegación, en las formas y condiciones previstas en la Constitución Política de la República y la ley. Podrán también participar en la conformación de entidades privadas, sin fines de lucro, individualmente o mancomunadas con otras municipalidades o entidades del sector público. En cualquier caso, sin perjuicio de los mecanismos de control ejercidos por la Contraloría General del Estado, las municipalidades ejercerán la regulación y control de las obras o servicios, a fin de garantizar su eficiencia, eficacia y oportunidad. Además están obli-

gadas a facilitar y promover el control social."; y, en el Art. 163, de este mismo cuerpo legal reformado, en materia de servicios públicos, a la administración municipal le compete: literal b) "Prestar, directamente o por contrato o concesión los servicios públicos locales y vigilar el cumplimiento por parte de los contratistas o concesionarios de las obligaciones contractuales."

2. Razones para impulsar el cambio hacia un nuevo modelo de gestión

- Garantizar que los servicios sean administrados en forma eficiente y eficaz con criterios empresariales.
- Lograr el máximo de independencia respecto a los factores políticos que puedan incidir negativamente.
- Liberar al municipio de subsidiar la prestación de los servicios que pueden ser autocosteables a mediano plazo.
- Facilitar la canalización de recursos privados para la gestión.
- Garantizar los recursos para su gestión con respaldo en una estructura tarifaria fundamentada en costos de sostenibilidad financiera.
- Evitar que la comunidad asuma los costos ocasionados por la ineficiencia.
- Liberar capacidad de gestión en la Administración Central para abordar otros temas trascendentales para la buena marcha del cantón.

3. Condicionantes en la implementación de nuevas alternativas de gestión

Las autoridades municipales se obligan a:

- Cubrir el rezago tarifario mediante actualización tarifaria hasta alcanzar niveles de sostenibilidad financiera.
- Enfrentar los altos costos, en términos financieros y políticos, de la supresión de los cargos actuales, del personal ineficiente, vinculado a la prestación directa del servicio. Esto se aplicará dependiendo del resultado generado en el diagnóstico.
- Negociar las Cláusulas de Contratos Colectivos que obligan a transferir personal a nuevas formas de gestión, provocando carga laboral innecesaria desde su nacimiento.

Se debe gestionar recursos para cubrir las inversiones requeridas para llevar los servicios a niveles aceptables de eficiencia.

4. Actividades básicas de un proceso de cambio de gestión:

a) Etapa de preparación:

- Verificación de la voluntad política del Alcalde y Concejo para poner en marcha el proceso de cambio.
- Conformación de una Comisión Técnica para el seguimiento y soporte del proceso.
- Diagnóstico para la identificación y priorización de problemas
- Análisis de alternativas de solución

b) Etapa de formulación:

- Acuerdo de los objetivos
- Acuerdo de una estrategia de acción
- Diseño de la estructura organizacional óptima
- Elaboración del plan de inversiones
- Simulación financiera del negocio
- Análisis de alternativas de gestión
- Determinar el proceso de transición y desmonte del esquema actual de administración.
- Negociación y aprobación de la propuesta

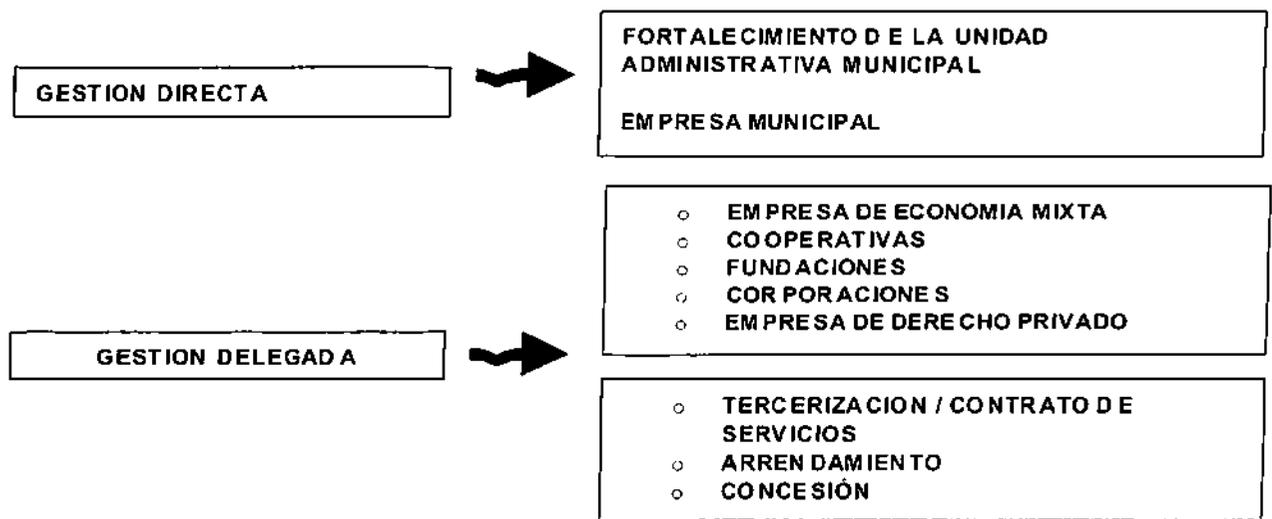
c) Etapa de implementación de la propuesta de gestión aprobada:

- Aplicación de la estrategia de acción para la fase de traspaso del servicio a la nueva alternativa de gestión.
- Puesta en marcha de la alternativa de gestión concertada.

d) Etapa de retroalimentación y seguimiento:

- Capacitación a la Comisión Técnica y personal de la municipalidad para operativizar el proceso de seguimiento y control.
- Evaluación de los resultados y apoyo al proceso de transición del antiguo al nuevo modelo

5. Alternativas de modelos de gestión de servicios públicos municipales:¹¹



- Fortalecimiento de la Unidad o Dirección Administrativa

En este esquema organizacional varios procesos claves de la gestión como la adquisición de bienes, suministros, servicios dependen de la voluntad de terceras personas que actúan como responsables de estos apoyos y de prioridades que generalmente no guardan relación con la demanda urgente de los servicios. Por lo tanto amerita trabajar en el mejoramiento de los mismos para desconcentrar algunas decisiones a los responsables de los servicios y limitar al máximo actividades que no aportan valor como el exceso de firmas en los trámites financieros.

La dotación de recurso humano capacitado y de materiales y equipamiento adecuado son claves para facilitar un proceso de fortalecimiento.

Esta alternativa es aconsejable siempre que las deficiencias de los aspectos operativos, administrativos, comerciales y financieros determinados en el diagnóstico no sean representativas y el número de usuarios de los servicios no amerite otra forma de gestión.

- Creación de una Empresa Municipal

La conformación de una empresa municipal tiene varias ventajas frente a la posibilidad de fortalecer la Unidad administrativa, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio, personería jurídica, acceso más rápido a los recursos públicos y privados, información oportuna y confiable respecto de su manejo comercial y financiero, transparentar los resultados de su gestión, reinversión de los recursos que genera en el mejoramiento y ampliación de los servicios, limita la influencia

¹¹ Referencia a un trabajo tomado de "Tratado de Gestión Operativa por Empresas Asociadas".

negativa de un manejo centralizado.

La factibilidad de su puesta en marcha y el tiempo de estructuración es de aproximadamente 60 días, contados a partir de la resolución del concejo municipal.

Es importante manifestar que la creación de una empresa municipal por sí sola no garantiza un manejo técnico alejado del aspecto político, elemento clave a tomarse en cuenta. Este aspecto se tendrá que considerar al momento de tomar la decisión respecto de la estructuración del directorio de la empresa, y de los controles a su gestión que se aplicuen. Para lo cual se sugiere considerar la participación mayoritaria de la ciudadanía.

- **Conformación de una Empresa de Economía Mixta**

La conformación de una empresa de economía mixta, que implique transferencia de activos, venta de acciones; o la estructuración de un capital mínimo con aporte público y privado, sin considerar transferencia de activos, que tenga como objetivo fundamental administrar, operar y mantener los servicios, presenta algunas ventajas que deben ser consideradas al momento de tomar una decisión final sobre la alternativa de gestión a aplicarse.

- Manejo por objetivos empresariales
- Control de la gestión en base a resultados
- Independencia en su gestión de: manejo y control político municipal una vez que se haya delegado la prestación de los servicios.
- Conformación del directorio con repre-

sentación mayoritaria del sector privado independientemente del aporte de capital

- Su gestión esta enmarcada en el derecho privado, dándole mayor autonomía y poder de decisión
- Se garantiza la participación de la municipalidad.

Esta relación público - privado permite concertar los intereses de los dos sectores y garantiza de mejor manera la sostenibilidad de la gestión y el logro de los resultados, independientemente de los cambios políticos de turno.

Dependiendo el servicio municipal, la venta de acciones es una estrategia valida que garantiza la participación e involucramiento de los usuarios directos como en el caso de los mercados y mataderos.

- **Empresa de derecho privado**

En esta alternativa, la gestión esta enmarcada en el derecho privado, dándole mayor autonomía y poder de decisión. Como es el caso de la Sociedad Anónima.

Primero la municipalidad constituye una Sociedad Anónima con el fin de obtener todos los beneficios de su gestión y poderlos traducir en mejoras o en beneficios adicionales para los usuarios.

El segundo caso que puede presentarse es la estructuración de su capital con el aporte privado, que para el servicio puede darse a través de la participación de los actores claves, lo que permitiría democratizar el capital social y vincular al sector privado en la administración

del servicio.

El manejo como sociedad anónima del servicio con la participación total del capital de la empresa en manos de la municipalidad puede generar mayor libertad para un manejo no transparente de los recursos y contrataciones de servicios, así como incidir totalmente en las decisiones de su gestión desde una sola óptica.

Es recomendable que se garantice la mayor participación privada en el capital social de la empresa y su intervención en la administración del negocio.

- **Cooperativa**

Esta alternativa consiste en la estructuración de una cooperativa para la gestión del servicio con la finalidad de administrar, operar y mantenerlo. Su constitución se fundamenta en la Ley de Cooperativas y tiene el control y supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas.

Esta alternativa requiere de un proceso largo y sostenido de concientización y educación a los socios para su consolidación y puesta en marcha.

La participación de la municipalidad se limita a un voto, restándole cierto grado de control en la gestión del servicio.

- **Fundación - Corporación**

Es una alternativa de gestión que se está utilizando para la prestación de varios servicios en el país. Se constituye una entidad de derecho privado, formada por personas naturales o ju-

ridicas públicas o privadas con las siguientes características: autonomía administrativa, patrimonio propio conformado por bienes públicos y privados aportados por sus socios, personalidad jurídica y se rigen por el Código Civil y sus estatutos.

Una debilidad es la falta de un organismo específico de control de su gestión que vele por los intereses municipales.

El no perseguir fines de lucro puede limitar la fijación de tarifas por los servicios que brinde (cuando existe un riguroso control de la entidad que delega la gestión del servicio).

- **Tercerización / Contrato de servicios**

Esta alternativa consiste en la delegación por parte de la municipalidad, de algunos de los procesos operativos, comerciales, financieros de la gestión de los servicios que están manejados deficientemente, al sector privado que tiene experticia y especialización en estos, mediante la suscripción de un contrato de servicios.

La entidad continúa con la responsabilidad de la prestación del servicio. Se corre el riesgo que los procesos o actividades que queden a su cargo no alcancen los niveles de eficiencia esperados.

Por el tamaño del negocio y el valor que puede representar los posibles procesos a tercerizar, puede resultar atractivo para la participación privada como prestadora de servicios.

Existen oferentes ecuatorianos con costos muy competitivos que pueden garantizar niveles de

eficiencia razonables para los diferentes procesos.

- **Arrendamiento**

Esta alternativa consiste en el arriendo de la infraestructura del servicio al sector privado para que usufructúe y se responsabilice de la gestión integral y sea el único responsable del logro de los resultados esperados.

El arrendatario es el responsable del aporte de capital para inversiones menores así como del financiamiento del capital de trabajo, cuyos valores serán recuperados a través de las tarifas que se apliquen a los diferentes ítems de generación de ingresos del servicio.

- **Contrato de Concesión**

En esta alternativa el operador privado asume un compromiso total sobre las inversiones acordadas para el mejoramiento, expansión y operación del servicio, las mismas que luego del concluir el periodo de contrato son reintegradas a la municipalidad. En este caso el operador asume todos los riesgos en el manejo operativo, administrativo y sobre todo comercial del servicio.

Con las reformas recientes en la estructura del Estado, que abogan por una mayor competencia y participación del sector privado, la figura de la concesión ha sido aplicada progresivamente por el Gobierno Central y los gobiernos locales para la prestación de servicios.

Para la ejecución de este tipo de contratos es necesario generar algunos instrumentos y un proceso cuidadoso de preparación y sosteni-

miento de un entorno político favorable a la misma.

El plazo del contrato tiene relación directa con el tiempo en el cual el concesionario puede recuperar sus inversiones y del canon que este deba pagar por el usufructo de la infraestructura y bienes de los servicios.

- **BOT (Build, Operate & Transfer)**

"Construir, Operar y Transferir", este es un esquema de concesión de obra pública, mediante el cual una empresa o consorcio privado financia, construye y opera la instalación nueva. El contratista asume la financiación del proyecto, provee el capital de trabajo y se encarga de la operación y mantenimiento, así como de la contratación y capacitación del personal responsable de la operación. La responsabilidad del ente prestador del servicio es comprar una cantidad determinada del servicio al contratista al precio pactado en el contrato.

Esta modalidad es aplicada en la construcción de proyectos específicos como plantas de tratamiento de agua potable y de aguas residuales que requieren grandes inversiones. En el Ecuador para estos servicios no existe experiencia alguna. Pero esta modalidad fue aplicada en la construcción del OCP (Oleoducto de Crudos Pesados).

El contratista tiene derecho a la recuperación de la inversión en los plazos y condiciones establecidas en el contrato.

6. Recomendaciones para la formulación e implantación

- La formulación e implementación de una nueva alternativa de gestión es un trabajo en equipo que exige el liderazgo y participación activa de las autoridades municipales, ya que precisa decisiones cruciales y en ocasiones conflictivas.
- Se debe tener muy claro el beneficio que se espera obtener con el cambio de gestión y con la inversión que éste demande, las metas deben ser medibles como: ampliación de cobertura, mejoramiento de calidad, reducción de pérdidas, incremento de ingresos, reducción del déficit, entre otros.
- Todo aquello que no contribuya de manera demostrable al mejoramiento de los servicios o a la provisión de nuevos servicios; la generación de nuevos recursos o a la reducción del gasto, no debería hacerse. Sólo se debería hacer aquello que contribuya a la satisfacción de los clientes.
- Si en la aplicación de un nuevo modelo de gestión se fortalece el aspecto financiero de los servicios, es imprescindible que a este proceso se le acompañe con un fortalecimiento en el aspecto operativo del servicio; si los usuarios pagan más esperan ver mejoras en el servicio.
- Complementario al fortalecimiento del aspecto financiero se debe desarrollar acciones para la reducción del gasto de operación y mejorar los niveles de cobertura.
- Es necesario garantizar que los ingresos generados por la aplicación de las nuevas tasas por la prestación de determinado servicio se reasignen a este servicio para mejorar los niveles de eficiencia y no pasen a formar parte del presupuesto general, para ello es necesario implementar un cambio organizacional.
- El Alcalde debe liderar este proceso de cambio y debe ejercer un liderazgo en las negociaciones ante el Concejo Cantonal.
- El Concejo Municipal debe discutir, concertar, definir y apoyar la puesta en marcha de la alternativa de gestión seleccionada.
- Que haya continuidad en las acciones propuestas hasta obtener los resultados dentro del período de gestión de la actual administración, porque si se deja que el proceso pase al otro período de gobierno se arriesga la culminación del mismo.
- Es necesario definir y aplicar indicadores para medir la eficiencia administrativa, operativa, comercial y financiera con el propósito de evaluar constantemente la gestión de este servicio prestado, sea en forma directa o por delegación.
- Establecer un sistema de contabilidad de costos que permita generar información para conocer oportunamente la situación financiera de los servicios con la finalidad tomar decisiones oportunas.
- Es importante que se empiece a desarrollar conceptos de comercialización en la gestión de los servicios municipales para lo cual se pueden considerar los siguientes aspectos claves:
 - Mantener actualizado el catastro de usuarios de los servicios.

-
- Preparar estudios tarifarios y actualizar las ordenanzas.
 - Sistematizar y automatizar los procesos de Facturación y Recaudación por la prestación de los servicios.
 - Iniciar procesos de capacitación del personal para mejorar las aptitudes y actitudes para un mejor trato y atención al cliente.

Al Momento de tomar la decisión se deberá considerar como premisa fundamental, lograr una gestión eficiente de los servicios, su sostenibilidad financiera y la generación de ahorros para nuevas inversiones, que le permita solucionar los problemas operativos, comerciales, organizacionales y financieros identificados en el diagnóstico.

7. Aspectos Jurídicos, administrativos y de control relacionados a la alternativas de gestión.¹²

ALTERNATIVA DESCRIPCION	CREACION DE UNA EMPRESA MIXTA	COOPERATIVA DE SERVICIOS
NATURALEZA JURIDICA	<p>Entidad de derecho privado cuya forma de existencia jurídica es mixta (pública y privada) con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> Autonomía administrativa Patrimonio propio conformado por bienes públicos y privados Personalidad jurídica Se rige por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Ley de Compañías, Código del Trabajo, Código de Comercio, Ley y Reglamento de la Superintendencia de Compañías y sus estatutos La mayoría del directorio corresponde al capital privado sin impedir la propiedad del capital público El capital se divide en acciones de igual valor 	<p>Entidad de derecho privado formada por personas naturales o jurídicas, que sin presentar fines de lucro, tienen por objeto prestar y prestar servicios de beneficio colectivo para sus miembros.</p> <ul style="list-style-type: none"> Autonomía administrativa Patrimonio propio conformado por aportaciones de sus socios Personalidad jurídica Se rigen por Ley de Cooperativas, Reglamento General de Cooperativas, Reglamento Especial de Ley y Estatutos La Asamblea General de socios es la máxima autoridad El capital social se conforma de las aportaciones de los socios, cuotas de membresía, cuotas de las reservas legales, subvenciones, donaciones y beneficios sociales o relaciones con terceros
COMPETENCIA PARA SU CREACION	<ul style="list-style-type: none"> Creada mediante escritura pública suscrita por los socios El Alcalde solicita autorización del Consejo para proceder a la constitución 	<ul style="list-style-type: none"> El Alcalde solicita autorización del Consejo para proceder a la constitución Aprobación de estatutos y reglamento por parte del Ministerio de Bienestar Social a través de la Dirección Nacional de Cooperativas
DIRECCION Y ADMINISTRACION	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: Junta Directiva, un representante de Municipio General y presidente Gerente General Gerentes de Área 	<ul style="list-style-type: none"> Asamblea de socios Comité de Administración Gerente General Gerentes de Área
REGIMEN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> Se rigen por el derecho privado Código del Trabajo Acuerdo de colectividad 	<ul style="list-style-type: none"> Se rigen por el derecho privado Código del Trabajo Reglamento de servicios
REGIMEN DE CONTRATACION	<ul style="list-style-type: none"> Ley de Compañías Comisión Calificadora Normas de derecho privado 	<ul style="list-style-type: none"> Ley de Cooperativas Comisión Calificadora Normas de derecho privado
REGIMEN DE PRESUPUESTO FINANCIERO Y CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> Ley de Compañías Código de Comercio Reglamento Superintendencia de Compañías 	<ul style="list-style-type: none"> Ley de Cooperativas y Reglamento Directrices contables de cooperativas Reglamento Interno
CONTROL FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> Compañías AUTOMATONIA Contribuciones aplicadas de sector público 	<ul style="list-style-type: none"> Compañías de personas Asociación informal Directrices contables de cooperativas
PROCESO DE IMPLEMENTACION DE LA ALTERNATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Estudio en el cual se determinan las características organizativas, financieras y operativas de la Empresa Elaboración de un plan de trabajo de las actividades operativas del servicio operativo, contenido financiero administrativo etc. Revisión y aprobación de la oferta pública Asesoramiento de expertos y firmas de auditoría y certificación de servicios Elaboración del programa de capacitación para el personal administrativo Determinación proceso de transición y período de adaptación del personal administrativo Selección de los elementos humanos y materiales para el funcionamiento de la administración pública con mantenimiento de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Estudio en el cual se determinan las características organizativas, financieras y operativas de la Cooperativa Elaboración de un plan de trabajo de las actividades operativas del servicio operativo, contenido financiero administrativo etc. Revisión y aprobación de la oferta pública Asesoramiento de expertos y firmas de auditoría y certificación de servicios Elaboración del programa de capacitación para el personal administrativo Determinación proceso de transición y período de adaptación del personal administrativo Selección de los elementos humanos y materiales para el funcionamiento de la administración pública con mantenimiento de servicios
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> Mayor autonomía para el manejo de recursos de la subgerencia de servicios administrativos Mayor autonomía en el manejo de recursos para la compra de materiales que en la Empresa Municipal Independencia en el manejo de recursos de la subgerencia de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> La gestión de la prestación de los servicios es altamente responsable de los socios, miembros, participantes de la comunidad de la Empresa de Servicios Sociales Las tasas de costo son más bajas que en la Empresa Municipal El mayor trabajo es el trabajo de fuerza laboral municipal El sistema de control de recursos de la Empresa y servicios sociales del municipio municipal de personas de diferentes sectores
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> Mayor costo de los servicios de mantenimiento de agua y electricidad Mayor costo de los servicios de mantenimiento de agua y electricidad Mayor costo de los servicios de mantenimiento de agua y electricidad 	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere un alto trabajo de promoción de la comunidad para el desarrollo de la Empresa Se requiere un alto trabajo de promoción de la comunidad para el desarrollo de la Empresa Se requiere un alto trabajo de promoción de la comunidad para el desarrollo de la Empresa

ALTERNATIVA DESCRIPCIÓN	CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN	CREACIÓN DE UNA CORPORACIÓN
NATURALEZA JURÍDICA	<ul style="list-style-type: none"> Entidad de derecho privado. Formada por personas naturales o jurídicas públicas o privadas con fines educativos, culturales, etc. Autonomía administrativa. Patrimonio propio, conformado por bienes públicos y privados aportados por sus socios, personalidad jurídica. Se rige por el Código Civil y sus estatutos. <p>Ejemplo: Fundación Mexicana del Sudáfrica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entidad de derecho privado. Formada por personas naturales o jurídicas públicas o privadas con fines educativos, culturales, etc. Autonomía administrativa. Patrimonio propio, conformado por bienes públicos y privados aportados por sus socios. Personalidad jurídica. Se rige por el Código Civil y sus estatutos. <p>Ejemplo: Corporación Adquisición del Caguán.</p>
COMPETENCIA PARA SU CREACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> El Alcalde necesita autorización del Consejo para proceder a su creación. Aprobación de estatutos y creación por parte del Municipio al que correspondía según el objeto social. 	<ul style="list-style-type: none"> El Alcalde necesita autorización del Consejo para proceder a su creación. Aprobación de estatutos y creación por parte del Municipio al que correspondía según el objeto social.
DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Asamblea de Socios. Dirección Ejecutiva. Direcciones de Área o Gerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Asamblea de Socios. Dirección Ejecutiva. Direcciones de Área o Gerencias.
RÉGIMEN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> Código de Trabajo. Provisión de servicios profesionales según el Código Civil. 	<ul style="list-style-type: none"> Código de Trabajo. Provisión de servicios profesionales según el Código Civil.
RÉGIMEN DE CONTRATACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Derecho privado. 	<ul style="list-style-type: none"> Derecho privado.
RÉGIMEN DE PRESUPUESTO FINANCIERO Y CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> Derecho privado. 	<ul style="list-style-type: none"> Derecho privado.
CONTROL FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> Auditoría interna. Auditoría externa. Contribución en los aportes de recursos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Auditoría interna. Auditoría externa. Contribución en los aportes de recursos públicos.
PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ALTERNATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Estado en el cual se determinan las características regulatorias, financieras y operativas de la Fundación. Diagnóstico actual detallado de cada uno de los componentes del servicio operativo, comercial, financiero, administrativo, etc. Inventario y valoración de la infraestructura si esta ingresa al patrimonio de la Fundación. Revisión de estudios y planes de aplicación o realización del proceso. Si estos no existen se debe cuantificar un programa de inversiones básico para optimización o expansión. Determinar el proceso de transición y desmonte del esquema actual de administración. Dotación de los elementos humanos y materiales básicos para el mejoramiento de la gestión del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Estado en el cual se determinan las características regulatorias, financieras y operativas de la Corporación. Diagnóstico actual detallado de cada uno de los componentes del servicio operativo, comercial, financiero, administrativo, etc. Inventario y valoración de la infraestructura si esta ingresa al patrimonio de la Corporación. Revisión de estudios y planes de aplicación o realización del servicio. Si estos no existen se debe cuantificar un programa de inversiones básico para optimización o expansión. Determinar el proceso de transición y desmonte del esquema actual de administración. Dotación de los elementos humanos y materiales básicos para el mejoramiento de la gestión del servicio.
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> Autonomía administrativa y financiera. Es una entidad privada sometida a las reglas del derecho privado. Los niveles de fiscalización son los establecidos por la propia entidad. Si existen aportes de recursos públicos cabe fiscalización de Gerencia a tales aportes. Facilidades para captar recursos económicos vía negociación privada. Mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones. No son sujetos de lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomía administrativa y financiera. Es una entidad privada sometida a las reglas del derecho privado. Los niveles de fiscalización son los establecidos por la propia entidad. Si existen aportes de recursos públicos cabe fiscalización de Gerencia a tales aportes. Facilidades para captar recursos económicos vía negociación privada. Mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones. No son sujetos de lucro.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> La falta de un organismo receptor de contribuciones de su gestión que sean por los niveles municipales. La no sujeción a las normas de procedimiento de contratación de bienes públicos y servicios según los niveles de responsabilidad. La no sujeción de la ley de contratación pública de la ley de contratación pública. 	<ul style="list-style-type: none"> La falta de un organismo receptor de contribuciones de su gestión que sean por los niveles municipales. La no sujeción a las normas de procedimiento de contratación de bienes públicos y servicios según los niveles de responsabilidad. La no sujeción de la ley de contratación pública de la ley de contratación pública.

ALTERNATIVA DESCRIPCIÓN	CONCESION INTEGRAL DEL SERVICIO
NATURALEZA JURÍDICA	<p>Es un contrato mixto entre el cual se da a una empresa privada la responsabilidad plena de la prestación del servicio con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los bienes fijos o infraestructura del servicio son entregados para explotación del privado • El Concesionario puede construir o adquirir bienes en los términos del contrato • La remuneración del privado proviene del recaudo de tarifas • El contrato puede tener un lapso entre 25 y 30 años dependiendo del Plan de inversión y su recuperación • Se rigen por la Ley de Modernización 02318/94 Ley de Contratación y LORM <p>*La concesión también puede darse a una empresa mixta de la cual el municipio sea socio</p>
COMPETENCIA PARA SU CREACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante contrato sujeto a concurso o licitación para escoger al mejor proponente
DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea de Accionistas* • Junta Directiva • Gerente General • Gerentes de Área • *Depende del tipo de empresa
RÉGIMEN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Se rigen por el derecho privado • Código del Trabajo
RÉGIMEN DE CONTRATACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Modernización • Reglamento de la Ley de Modernización • Ley de Contratación Pública • Ley de Compañías
RÉGIMEN DE PRESUPUESTO FINANCIERO Y CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Compañías • Normativa interna de la empresa • Acuerdos contractuales
CONTROL FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría Interna • SPI
CONTROL FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría Interna • SPI
PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ALTERNATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico actual detallado de cada uno de los componentes del servicio operativo comercial financiero administrativo etc • Inventario y valoración de la infraestructura • Receptación de estudios y planes de ampliación o rehabilitación del servicio. Si estos no existen se debe cuantificar un programa de inversiones básico para optimización o expansión • Definición de esquema institucional y alternativa de concesión planteada • Determinar el proceso de transición y desmonte del esquema actual de administración • Programar el proceso de licitación y contratación • Contratar la concesión de acuerdo al proceso establecido • Entrega de los servicios al concesionario
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Elimina casi totalmente la injerencia política en la gestión de los servicios • Se optimiza la prestación del servicio pues a la empresa privada le interesa mayor rendimiento para obtener mayor ganancia • Permite canalizar recursos del sector privado para el sector público • Los municipios podrían liberar recursos para otras necesidades prioritarias
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Si no existen adecuados controles estatales el monopolio privado podría abusar de su posición de privilegio • Los costos del servicio aparecen más elevados que si los administra el municipio porque se revelan los costos ocultos y se agrega la rentabilidad del concesionario • Es riesgosa para municipios con baja capacidad de negociación porque podrían hacer contratos onerosos para sus entidades y los usuarios • El rezago tarifario en los servicios públicos de la mayoría de municipios hace muy difícil la implementación

Bibliografía:

PUENTES, Aldemar y CARRERA Jorge. Guía para el Análisis de Alternativas de Gestión de Servicios Públicos Municipales. PMDFM – GTZ. Quito – Ecuador. 2000.

AME. CARRERA, Jorge. Casos de estudio para la Formulación de Nuevas Alternativas de Gestión de Servicios Públicos Municipales. Quito-Ecuador. 2002-2004.

CONAM, Guías para la Participación del Sector Privado. USAID – BID – CONAM. Quito-Ecuador. 1997.

Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada.

Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Procedimiento y Normativa de Contratación Pública

Tabla de Contenido

Marco normativo de la contratación pública

Contrataciones sometidas a la ley de contratación pública

Contratos sometidos a la ley de consultoría

Contratos sometidos a la ley de modernización del estado

Requisitos para iniciar procesos de contratación

Organos que intervienen en los procesos

Etapas contractuales

Las garantías

Inhabilitaciones

Procedimiento y normativa de Contratación Pública

Procedimiento y Normativa de Contratación Pública

1. Generalidades

En el ámbito seccional autónomo las municipalidades pueden ejecutar obras o prestar los servicios en forma directa, por contrato o delegación, en las formas y condiciones previstas en la Constitución y la Ley conforme el mandato contenido en el Art. 5 de la Ley Orgánica Reformatoria de la Ley de Régimen Municipal, publicada en el Suplemento al Registro Oficial No 429, que reforma el Art. 14 de la Ley, de manera que para analizar el tema de la contratación pública – y el contrato administrativo – se debe considerar el contenido de la normativa que regula sus procedimientos.

2. Marco normativo de la contratación pública:

El marco normativo de la contratación pública está dado por la Ley de Contratación Pública y su reglamento, la Ley de consultoría y su reglamento, la Ley de Modernización y su reglamento sustitutivo, otras normas complementarias como la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, además de la normativa secundaria expedida por cada Concejo Municipal.

3. Contrataciones sometidas a la ley de contratación pública:

La Ley de contratación pública regula la contratación de la ejecución de obras, la adquisición de bienes y la prestación de servicios no regulados por la Ley de Consultoría. Las etapas que regula la Ley son la *precontractual* y de *contratación*.

Los procedimientos precontractuales, a su vez, son comunes y especiales.

3.1 Etapa precontractual

- **Procedimientos precontractuales comunes:**

La adquisición de bienes muebles, la ejecución de obras, la prestación de servicios no regulados por la Ley de Consultoría y el arrendamiento mercantil, deben observar los procedimientos precontractuales, de conformidad con la cuantía del correspondiente presupuesto referencial:

a) **Licitación:** Si la cuantía supera el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00004 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,

b) **Concurso Público de Ofertas:** Si la cuantía no excede del valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00004 por el monto del presupuesto inicial del Estado, pero supera el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

- **Contrataciones no sometidas a los procedimientos precontractuales comunes:**

No se someten a los procedimientos precontractuales comunes los siguientes:

a. Los contratos cuya cuantía sea inferior al valor que resulte de mul-

tiplicar el coeficiente 0,00002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, pero para celebrar los contratos respectivos se observarán las normas reglamentarias pertinentes que para el efecto dictará cada uno de los organismos contratantes¹⁴.

b. Los contratos exceptuados expresamente por ley de los procedimientos precontractuales comunes, tales como:

- Los que sean necesarios para superar emergencias graves que provengan de fuerza mayor o caso fortuito y que solo sirvan para solucionar los daños que aquellas hayan producido o prevenir los que puedan suscitar
- Los requeridos para la ejecución de proyectos prioritarios que se celebren en aplicación de convenios con gobiernos extranjeros que ofrezcan financiamiento en términos concesionarios y ventajosos para el país, o por organismos multilaterales de los cuales el Ecuador sea miembro;
- Los requeridos para la ejecución de obras, prestación de servicios o adquisición de bienes que se celebren con financiamiento de créditos otorgados por el sector privado.
- Los de permuta, aun cuando el valor de uno de los bienes exceda hasta en un veinte por ciento del asignado al otro y el correspondiente propietario se obligue al pago de la diferencia;
- Aquellos cuyo objeto sea la ejecución de una obra artístico literaria o científica;

14 En esta materia las mayorías del país han promulgado una gran cantidad de ordenanzas que regulan estas contrataciones. En particular, se incluyen los procedimientos que norman el tema de los contratados de que trata la AME, tanto en el modelo tipo de ordenanza, por cuanto se requiere conocer la materia

- Los de transporte de correo internacional, que se rigen por los convenios de la Unión Postal Universal, Unión Postal de las Américas y España; y, los de transporte interno de correo, que se regirán por las disposiciones legales y reglamentarias dictadas para el efecto;
- Aquellos cuyo proceso precontractual establecido en esta ley fuere declarado desierto después de la reapertura y fueren calificados como urgentes;
- Los de adquisición de repuestos o accesorios que se requieran para el mantenimiento de equipos y maquinarias a cargo de las instituciones públicas;
- Los que, por leyes especiales, estén exonerados de licitación y concurso público de ofertas;
- Los de adquisición de bienes respecto a los cuales se comprobare que son únicos en el mercado, que tienen un solo proveedor o que implican la utilización de patentes o marcas exclusivas y que no admiten alternativas de solución;
- Los que celebren el Estado con entidades del sector público, éstas entre sí, o aquel o éstas con empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en las dos terceras partes, a entidades de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública.

Como anexo de esta guía se propone algunos procesos que pueden servir para la reglamentación interna en cada municipalidad.

- Contrataciones sometidas a procedimientos especiales:

Se someten a procedimientos especiales contemplados en la misma Ley de Contratación Pública:

- Las contrataciones relativas a la adquisición de bienes inmuebles
- Las de arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, con diferencias según se trate de bienes de propiedad del Estado o sus instituciones o de particulares.
- Las que se efectúen con recursos provenientes de préstamos concedidos por organismos multilaterales de los cuales el Ecuador sea miembro

4. Contratos sometidos a la ley de consultoría

La Ley de consultoría regula la contratación de servicios especializados que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar, proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Se incluyen la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

Los procesos de contratación que reconoce la Ley de Consultoría son los siguientes:

Sin concurso: Cuando el monto del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente un cien milésimos

por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;

Concurso privado: Cuando el monto estimado del contrato supere el valor que resultare de multiplicar el coeficiente un cien milésimos por el monto del presupuesto inicial del Estado y sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente cuatro cien milésimos por el monto del presupuesto inicial del Estado correspondiente al ejercicio económico; y,

Concurso Público: Cuando el monto estimado del contrato sea igual o superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente cuatro cien milésimos por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Sin embargo, no se requiere de concurso privado ni público, para la celebración de los siguientes contratos de consultoría:

- a) Los que sean necesarios para superar emergencias graves como accidentes, terremotos, inundaciones, sequías y otras que provengan de fuerza mayor o caso fortuito;
- b) Los provenientes de convenios con gobiernos extranjeros u organismos internacionales, que contemplen la utilización de servicios de consultoría, en cuyo caso, los procedimientos de contratación de consultoría se sujetarán a lo acordado en el respectivo convenio, siendo obligatoria la coparticipación nacional;
- c) Los calificados por autoridad competente como necesarios para la seguridad nacional; y,
- d) Los que por leyes especiales estén exonerados del requisito de concurso establecido en esta Ley.

5. Contratos sometidos a la ley de modernización del estado

Los contratos sometidos a este cuerpo legal son todos aquellos que se deriven de procesos de delegación de la gestión de los servicios, como cuando se "terceriza" o se da en concesión la ejecución de una obra o la prestación de un servicio. En este caso se debe observar el procedimiento previsto en la Ley de Modernización y en el Reglamento sustitutivo de la misma.

6. Requisitos para iniciar procesos de contratación:

Todo proceso de contratación común, especial o de excepción, debe observar necesariamente los siguientes requisitos:

- Resolución de la máxima autoridad: En el caso de las municipalidades la resolución del Alcalde como representante legal de la municipalidad y responsable de la administración municipal (Art. 10 de la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley de Régimen Municipal)
- Estudios y especificaciones, con la programación total, los presupuestos y demás documentos que se consideren necesarios, según la naturaleza del proyecto.
- Financiamiento: Se deberá contar con el certificado del Director Financiero, Tesorero o Pagador, según corresponda, que acredite que existe o existirán recursos suficientes y disponibilidad de fondos, de conformidad con el artículo 58 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

7. Órganos que intervienen en los procesos:

Dependiendo de la clase de procesos, se requiere la intervención de algunos órganos o dependencias institucionales:

Comité de Contrataciones: Es el órgano competente para conocer los procesos precontractuales de Licitación y concurso público de ofertas. Está integrado en forma obligatoria por cinco miembros, presidido por el Alcalde o su delegado quien lo preside; tres técnicos nominados, dos por la entidad y uno por el colegio profesional a cuyo ámbito de actividad corresponda la mayor participación en el objeto del contrato. El quinto miembro puede ser el Procurador Síndico o el funcionario que se defina en el Reglamento de Integración.

Comisión de Adquisiciones o Contrataciones: La reglamentación interna de las instituciones prevén para el caso de los procedimientos por montos que no sobrepasen el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00002 por el presupuesto inicial del estado de correspondiente ejercicio económico, la integración e intervención de una comisión de contrataciones (o de adquisiciones, la denominación que adoptan varía) que suele estar integrada por tres miembros, presidida por el Alcalde o su delegado y dos técnicos institucionales.

Alcalde: En los demás procesos de contratación directa, interviene el Alcalde o su delegado. Esto varía en montos y condiciones, según la reglamentación interna que expidan los respectivos Concejos. En el anexo de Procedimientos internos aplicables para la contratación pública se encuentra el detalle de la re-

glamentación interna que podría aplicarse según corresponda al interés y condiciones de cada una de las municipalidades.

No es permitido que concejales, quienes tienen funciones específicas en el cuerpo colegiado, intervengan en comités o comisiones y en general en los procesos de contratación porque es una función eminentemente administrativa cuya responsabilidad corresponde al Alcalde.

8. Etapa contractual

Adjudicado el contrato, procede la suscripción del mismo, para lo que ya no se requiere autorización de órgano o instancia alguna de la entidad, salvo los informes de Ley de Procuraduría y Contraloría General del Estado para los que fueron adjudicados siguiendo el trámite de licitación o concurso público y para los que la Ley dispone, como es el caso de aquellos cuyo monto iguale o exceda la base para el concurso público de ofertas, aunque no hubieren sido licitados o concursados.

Los funcionarios emitirán sus informes dentro del término de quince días de recibida la documentación exigida por Ley. Si el funcionario que debe informar dejare transcurrir dicho término sin hacerlo, se considerará como que hubiere emitido dictamen favorable.

Cualquier aclaración o documentación original que requiera el funcionario informante, deberá ser solicitada dentro de los cinco días siguientes a la recepción de la respectiva documentación.

Obtenidos los informes o vencido este término, se procederá a la celebración del contrato,

tomando en cuenta, las observaciones que se hubieren formulado, de existir éstas.

8.1 Formalización de los contratos:

Se otorgan por escritura pública los contratos que por su naturaleza o expreso mandato de la ley lo requieran y aquellos que su cuantía sea igual o superior a la base prevista para el concurso público de ofertas, aun cuando se hallen exonerados de la observancia de los procedimientos precontractuales.

Los demás contratos se pueden celebrar en documento privado o instrumento público, a criterio de la entidad contratante.

8.2 Tiempo para celebrar los contratos:

Los contratos se celebrarán en el término máximo de veinte días, contados a partir de la fecha en que vence el término para la emisión de los informes previos a su celebración, si se requieren éstos, o a partir de la fecha de adjudicación, en caso contrario.

8.3 Contenido de los contratos:

Los contratos, entre otras estipulaciones, contendrán: Comparecientes (si lo hacen ante autoridad pública como un Notario Público), antecedentes, objeto, naturaleza del contrato, régimen legal aplicable, plazos de ejecución, entrega o prestación, cuantía o precio, garantías, procedimiento de recepción de obra o bienes, renuncia a reclamaciones por la vía diplomática, mecanismos alternativos de solución de controversias (convenio arbitral).

9. Las garantías:

Para presentar ofertas, suscribir un contrato, recibir anticipos, el oferente o contratista debe rendir garantías, de conformidad con las disposiciones de la ley de Contratación Pública.

No se exigen garantías en los contratos que celebran el Estado con entidades del sector público, éstas entre sí, o aquel o éstas con empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en las dos terceras partes a entidades de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública.

9.1 Tipos de garantías

GARANTIA DE SERIEDAD DE LA PROPUESTA.- Se la exige para asegurar la celebración del contrato con el proponente que resulte adjudicado, por un monto equivalente al 2 por mil del presupuesto referencial.

GARANTIA DE FIEL CUMPLIMIENTO.- Sirve para asegurar el cumplimiento del contrato y para responder de las obligaciones que contrajeron a favor de terceros, relacionadas con el contrato. La presenta el adjudicatario antes de la firma del contrato por un monto equivalente al cinco por ciento del valor del mismo.

No se exige este tipo de garantía en los contratos de compraventa de bienes inmuebles, de permuta, de seguro y de adquisición de bienes muebles que se entreguen al momento de efectuarse el pago.

GARANTIA POR ANTICIPO.- Si por la forma de pago establecida en el contrato, la en-

alidad debe otorgar anticipos de cualquier naturaleza, sea en dineros, giros a la vista u otra forma de pago, el contratista para recibir el anticipo, debe rendir previamente garantías por igual valor del anticipo, que se reducirán en la proporción que se vaya amortizando o se reciban provisionalmente los bienes.

GARANTIA TECNICA PARA CIERTOS BIENES.-

Se exigen en los contratos de adquisición, provisión o instalación de equipos, maquinaria o vehículos, o de obras que contemplen aquella provisión o instalación, para asegurar la calidad y buen funcionamiento de los mismos. Se la solicita al momento de la suscripción del contrato y como parte integrante del mismo como garantía del fabricante, la que se mantendrá vigente de acuerdo con las estipulaciones establecidas en el contrato.

GARANTIA POR LA DEBIDA EJECUCION DE LA OBRA.-

En los contratos de obra, para asegurar su debida ejecución y la buena calidad de los materiales, además de la garantía de fiel cumplimiento del contrato, el contratista antes del cobro de la primera planilla o del anticipo entregará al contratante una garantía del cinco por ciento (5%) del monto del contrato. Sirve para asegurar las reparaciones o cambios de aquellas partes de la obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al contratista.

10. Inhabilidades

Prohibase a los miembros del Comité de Contrataciones, Comisión de Adquisición, Secretarios y a los integrantes de la Comisión Técnica,

intervenir en el análisis de las propuestas y en el proceso de adjudicación y contratación, en los casos en que participen como interesados u oferentes, su cónyuge o sus parientes comprendidos hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

El servidor que se encuentre en los casos del presente artículo, dará inmediato aviso, bajo pena de sanción administrativa, al presidente del comité para que se designe el reemplazo.

Bibliografía:

Constitución Política de la República del Ecuador
Ley de Contratación Pública
Reglamento Sustitutivo del Reglamento General de la Ley de Contratación Pública
Ley de Modernización del Estado

Herramientas Gerenciales

Tabla de Contenido

Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal

Programa operativo anual

Desarrollo organizacional programático DOP.

Monitoreo Gerencial

Indicadores de gestión

Herramientas Gerenciales

Herramientas Gerenciales

1. Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal

1.1 La Planificación

Tradicionalmente se ha considerado a la planificación municipal como un instrumento de ordenamiento físico.

Actualmente, frente a la necesidad de consolidar el rol de los municipios como gobiernos locales que lideren, promuevan, faciliten y coordinen el desarrollo sostenible, equitativo e incluyente, para el mejoramiento de la calidad de vida de su población, se ha determinado la necesidad de establecer un nuevo concepto de planificación, manteniendo una estrategia nacional de institucionalización de Procesos de Planificación Estratégica, Participativa Social y Desarrollo Sostenible.

Las municipalidades están obligadas a preparar un plan de desarrollo con ámbito cantonal, planes reguladores de desarrollo urbano y planes de desarrollo físico cantonal. (Art. 25, 161 y 211-217 LRM).

Actualmente, manteniendo este enfoque de denominación de los planes, se debe mencionar que el Plan de Desarrollo Cantonal corresponde a un contenido integral, estratégico prospectivo y sostenible del desarrollo

En Planificación se considera el corto plazo como el lapso de 1 a 2 años. Para este periodo se formulan planes operativos. El mediano plazo es de 3 a 5 años. El largo plazo comprende lapsos de 6 o más años y para él se diseñan estrategias y fijan tendencias de posible comportamiento general

1.1.1 Objetivo de desarrollo

Institucionalizar un sistema de planificación y gestión local, que canalice el acceso de la sociedad civil a la toma de decisiones, para operativizar el desarrollo sostenible, en base de la constitución de una cultura de participación social y ciudadanía, la concertación de una visión estadista compartida de futuro, la sostenibilidad y la gobernabilidad a nivel local.

1.1.2 ¿Qué busca El plan de Desarrollo Estratégico Cantonal?

- Consolidar el proceso de cambio en el rol de los Gobiernos Locales y la sociedad civil hacia una gestión participativa concertada, estratégica y sostenible del desarrollo;
- Democratizar la gestión local, optimizando los esfuerzos organizacionales e institucionales, en base de la participación interactiva y el acceso de la sociedad civil a la toma de decisiones;
- Generar espacios permanentes de concertación local, para armonizar los intereses comunitarios, públicos, privados, cantonales y micro regionales, en la utilización y localización eficiente de los recursos, con una visión compartida de desarrollo estratégico;
- Incorporar en todas las acciones e inversiones de la gestión local, la priorización concertada, la sostenibilidad social, económica y ambiental; la viabilidad; la equidad e inclusión social; las variables de género y generación; la administración gerencial de los servicios sociales; la eficiencia y efectividad;
- Generar un marco operativo para la

aplicación de políticas nacionales de modernización y descentralización.

1.1.3 Fases del proceso PLP¹⁵

a) Preparación previa

Comprende:

- La motivación y verificación de la voluntad política del Concejo
- La elaboración de un cronograma de trabajo
- La estructuración del presupuesto para la formulación.
- La conformación del equipo de apoyo técnico y acompañamiento del PLP
- La socialización y difusión del proceso
- La preparación, promoción previa y ejecución de la Asamblea Cantonal, "Evento de inicio";
- La consecución de los recursos previstos.

En el evento de inicio se conforma un Comité Cívico de Desarrollo Cantonal y Mesa de Concertación, con representantes de los diferentes sectores de la sociedad civil, nominados por los asistentes con calidad de delegados. El Comité Cívico acompaña el proceso y constituye la instancia más próxima de representación de la sociedad civil para efectos de información, participación y toma de decisiones.

b) Marco y contexto de referencia

Comprende la recopilación de documentación y elaboración de la línea de base de información cantonal y micro regional; antecedentes históricos; identificación y localización de organizaciones y actores locales; cartografía básica y planos temáticos a nivel cantonal, provincial, regional y nacional; inventario y recopilación de estudios existentes, prediagnóstico

jurídico cantonal; sustentos adicionales para el prediagnóstico administrativo, financiero y de servicios; delimitación de zonas homogéneas y deprimidas.

En esta fase se definen las interrelaciones funcionales de la estructura del sistema local, micro regional y nacional, en donde se inscriben las dinámicas sociales, económicas, políticas y espaciales. Se analizan las funciones y roles del sistema de asentamientos humanos, con sus niveles de soporte de infraestructura, equipamiento y servicios. Se definen las formas de inserción cantonal, urbana y rural en el ámbito regional y nacional.

c) Diagnóstico participativo

El diagnóstico participativo se efectuará con la participación directa de la sociedad civil y actores locales, se priorizará, cualificará y dimensionará, según las características locales específicas, y ha de referirse a temas o sectores de intervención.

d) Directrices Básicas y Programación Estratégica

Comprende la formulación concertada de objetivos y políticas. Las directrices básicas se deben operativizar a través de estrategias y metas que establecen el alcance a ser logrado en el periodo de gobierno vigente. Permiten la construcción progresiva de la visión estratégica compartida.

En función de las directrices básicas, estrategias y metas, se estructura la programación estratégica con los programas, proyectos y acciones inmediatas correspondientes. Esta constituye la base mínima de planificación que permite conformar como parte de la fase de propuesta, el Plan de Gobierno Municipal con su Programa Operativo y Plan de Inversiones.

e) Propuesta por componentes

- Análisis de viabilidad estratégica y social

Establece un análisis de mayor profundidad para definir el grado de viabilidad de las ideas de proyectos y acciones priorizadas por la sociedad civil, a fin de objetivizar la coherencia con las directrices básicas, condiciones de integralidad, ventajas de secuencialidad, impactos previstos, grupos de población beneficiarios, el nivel de involucramiento, coparticipación y corresponsabilidad de la población meta y la del área de influencia, prioridad social y viabilidad financiera y recuperación de costos.

- Preparación de proyectos

El análisis de viabilidad estratégica y social permite la elaboración de perfiles de proyectos por programa, en el que se incluyen consideraciones técnicas básicas, que orientan la preparación de proyectos de inversión. Se analizarán los aspectos técnicos, operativos, económicos, financieros, institucionales y ambientales, previo a la elaboración de los diseños definitivos para su ejecución.

- Programa de información municipal

Es un sistema básico de información cantonal, que incluye cartografía, documentación, indicadores, base de datos por componente, instrumentos sistematizados y procedimientos automatizados.

Permite mantener un nivel de información interna (municipalidad) y externa (comunidad) permanente que facilita la adecuada difusión y la vigencia de contenidos de información. Se establece la coordinación e interconexión con la base de información catastral.

- **Programas estratégicos**

Contemplan el detalle de contenidos de las líneas estratégicas, programas y proyectos, y acciones correspondientes a los temas o sectores que conforman la visión de desarrollo estratégico concertado.

- **Programas de arrastre**

Constituye el detalle de contenido de los programas, proyectos y acciones que deben concluirse; está ejecutando o ha comprometido ejecutar la administración municipal vigente y que se enmarca en la propuesta del plan de desarrollo estratégico cantonal.

- **Programa de desarrollo o fortalecimiento institucional**

Comprende la elaboración de un plan estratégico institucional para el mejoramiento concertado de la organización interna de la municipalidad en función de los objetivos, políticas, estrategias, metas, programas, subprogramas, proyectos y acciones del Plan de Desarrollo Estratégico cantonal.

- **Programa de Ordenamiento Territorial**

Comprende el desarrollo de la propuesta detallada y concertada de ordenamiento urbano, rural y micro regional, en función de los objetivos, políticas y estrategias definidas.

Incluye entre otros aspectos:

- Delimitación urbana;
- Propuesta de ordenamiento urbano, normativa, zonificación, usos del suelo, sistema de equipamiento e infraestructura;
- Desarrollo de la alternativa selec-

cionada; y,

- Propuestas de ordenamiento territorial para el nivel cantonal, intercantonal y micro regional, con una visión interdisciplinaria, para la definición de usos del suelo, zonificación funcional y sustentabilidad en el manejo de los recursos existentes, en base de criterios de desarrollo regional.

- **Programa de instrumentación legal**

Constituye el cuerpo de ordenanzas, reglamentos, resoluciones, convenios institucionales, convenios con organizaciones sociales, que permitan operativizar las acciones e inversiones previstas en el Plan, durante su ejecución, operación y mantenimiento.

- **Programa Operativo Institucional y plan de Inversiones**

Constituye el instrumento operativo para la ejecución de todos los programas, proyectos y acciones definidos en el PDEC. Incluye un banco de proyectos priorizados con sus respectivos perfiles, prefactibilidades y el Plan de Inversiones a ejecutarse durante la administración municipal vigente, con sus correspondientes fuentes efectivas de financiamiento, aportes acordados, plazos y personal responsable. Sirve para operativizar la inclusión de los programas y proyectos del PDEC, en los presupuestos de la municipalidad y de las entidades participantes.

- **Programa de Operación, Seguimiento y Evaluación**

Determina las responsabilidades para todos los actores involucrados (sociedad civil - gobierno municipal en cuanto a la ejecución de las ac-

ciones e inversiones previstas. Se estructura con las Mesas de Concertación, Juntas Parroquiales, representaciones barriales y el Comité Cívico de Desarrollo Cantonal.

f) Ejecución

Contempla la socialización de los resultados concertados, en la modalidad de "casa abierta" o exposición itinerante, que incluye planos y maquetas tanto del área de jurisdicción cantonal como de las áreas urbanas, con la localización de los proyectos y propuestas del Plan.

El Plan de Desarrollo debidamente socializado y aprobado, es oficialmente puesto en vigencia mediante ordenanza, con la que inicia una fase de ejecución.

g) Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación

Es la fase de monitoreo y evaluación, conceptualizada como un proceso continuo para la determinación de resultados y efectos de la ejecución del Plan. Se definen indicadores del proceso, objetivamente verificables que brinden información cuantitativa y cualitativa, para adaptar permanentemente el Plan, como instrumento de gestión a los cambios del contexto local.

h) Condiciones Básicas

La aplicación del proceso tiene como condición básica la existencia de la voluntad y decisión política de las autoridades de gobierno local; y, desde luego, de los funcionarios municipales y actores de la sociedad civil para asumir, con responsabilidad, un cambio de actitud de trascendencia histórica.

i) Resultados

- Cambios de actitud en autoridades, técnicos y sociedad civil local hacia la participación, democratización, concertación en la gestión municipal y la intervención ciudadana.
- Contar con un instrumento de gobierno concertado para el ámbito urbano, intersectorial y cantonal.
- Mejoramiento de la capacidad de gestión y financiamiento municipal.
- Visión del contexto micro regional, intersectorial e interinstitucional, en relación con las potencialidades y competitividad locales.
- Formulación de una visión de desarrollo estratégico, líneas estratégicas, programas, proyectos compartidos. Se definen directrices básicas de gobierno: objetivos, políticas, estrategias, metas que permitan desarrollar las propuestas de gestión a largo, mediano y corto plazo con respaldo político y social.
- Programa Operativo Municipal, Plan de Inversión y Presupuestos Municipales concertados.
- Acciones para el fortalecimiento de la base económica local.
- Mejoramiento de la dinámica, organización y coordinación institucional municipal.
- Formación práctica y en sitio del personal municipal y líderes locales.
- Mejoramiento de la opinión pública sobre la gestión local, generando respaldo popular.

2. Programa Operativo Anual - POA-

Es el instrumento de gobierno municipal en el que se incluyen por sectores los problemas priorizados, las soluciones, las metas, los proyectos, acciones inmediatas, así como la programación presupuestaria y el presupuesto.

El POA es uno de los componentes del Plan de Desarrollo Cantonal, en el cual se definen en forma concertada los objetivos, políticas, metas, estrategias, programas y proyectos por sectores, estableciendo la forma y la oportunidad del uso de los recursos locales.

El POA es la base para la formulación del presupuesto, es un marco de referencia para la adopción de decisiones en la asignación de recursos y permite operacionalizar los objetivos, políticas y metas.

2.1 Como estructurar el POA

- Identificar los resultados y prioridades establecidos en el diagnóstico participativo
- Definir para los sectores priorizados los objetivos, políticas, metas y estrategias institucionales
- Globalizar en programas por sectores, las aspiraciones priorizadas por la comunidad e incorporar los principales proyectos detectados en los talleres participativos
- Examinar previamente para los proyectos de inversión la viabilidad técnica, financiera y operativa con el Alcalde y los Funcionarios Técnicos municipales correspondientes

Los proyectos de inversión priorizados y viables

deben ser programados a nivel de perfil, usando para esto una matriz que deberá contener básicamente los siguientes componentes:

- Las tres prioridades detectadas por cada sector como mínimo
 - Una lista de las actividades o tareas que se deben realizar para ejecutar el proyecto y obtener los resultados esperados
 - Identificar los beneficiarios del proyecto
 - Definir la persona responsable por la municipalidad y la unidad correspondiente, igualmente por parte de la organización comunitaria
 - Definir los recursos humanos, económicos y materiales
 - Asignar los recursos económicos y las fuentes financieras, clasificando por recursos propios y otros
 - Definir los requerimientos indispensables para ejecutar cada una de las actividades: materiales, equipos, maquinaria, insumos y otros
 - Registrar cuál de los requerimientos va a ser aportado por el Municipio y cuál por la organización comunitaria
 - Identificar cuándo se va a ejecutar los proyectos; en qué período de tiempo (cronograma de ejecución)
 - Colocar indicadores de cumplimiento de los proyectos por fases, con el objeto de verificar su desarrollo y realizar los ajustes oportunos y necesarios
- Los perfiles de los proyectos constituirán insumos básicos para la elaboración de la programación presupuestaria y el presupuesto



- municipal anual
- El POA deberá aprobarse poniéndose a consideración de las autoridades municipales y a las organizaciones comunitarias, en el caso de haberse formulado con participación ciudadana.
- La concertación realizada sobre el POA debe concluir con la suscripción de convenios de corresponsabilidad entre las partes involucradas, Municipio – Comunidad
- Es necesario formalizar convenios interinstitucionales entre el municipio y las instituciones que actúan en el ámbito local, privadas y públicas en apoyo a los programas y proyectos priorizados
- Publicación de una versión síntesis del POA para su difusión

3. Desarrollo Organizacional Programático. DOP.

El DOP no es un tratado sobre administración y gerencia y por lo mismo no se ocupa de temas que son vitales en este campo como son los modelos participativos de gestión, la interacción de las organizaciones con su contexto, el manejo de las relaciones de poder, el liderazgo, los aportes teóricos de las diferentes escuelas de la administración pública, entre otros. El ignorar estos temas no significa que no interesen para la implementación del modelo aquí sugerido, por el contrario, se consideran muy importantes razón por la cual se recomiendan algunos textos o referencias documentales en los cuales el lector podrá profundizar aquellos temas de mayor interés.

3.1 Dimensión Programática del Desarrollo Organizacional

1. Planificación
2. Definición de Productos o Resultados
3. El Rediseño de Procesos
4. El Acuerdo de Programas Operativos
5. Factores Claves para el Éxito en los Programas de Desarrollo Organizacional

3.2 Proceso de Implementación del Desarrollo Organizacional Programático

1. Análisis de la demanda de los clientes
2. Análisis de la situación organizacional actual para atender a la demanda (oferta institucional)
3. Formulación de la estrategia para responder a la demanda de los clientes
4. Definición de productos y servicios a ser ofertados conforme a la demanda
5. Programación operativa
6. Rediseño de procesos
7. Rediseño de la organización
8. Ejecución de la programación operativa
9. Diseño y aplicación del sistema de seguimiento de la gestión institucional
10. Aspectos operativos del proceso de desarrollo organizacional

Esta herramienta gerencial DIMENSOR. Dimensionamiento Organizacional y su proceso metodológico y software esta disponible en las oficinas de la GTZ y se encuentra como parte del CD anexo a esta Guía.

4. Monitoreo Gerencial

El Monitoreo se define como el proceso mediante el cual, la gerencia municipal liderada por la máxima autoridad, realiza periódicamente una verificación del estado de avance de lo planificado, mediante la generación de un proceso sistemático de reflexión y análisis, sobre la direccionalidad de la institución, sus resultados, logros y limitaciones.

Cuando se realiza el monitoreo gerencial, éste se convierte en un momento de aprendizaje y re-innovación: después de lo que hicimos, cuál será la próxima jugada. Aquí debemos evaluar si hemos tenido éxito o no. ¿Estamos logrando el estado futuro que planificamos? ¿Lo estamos haciendo tan bien o mejor de lo esperado? Aquí debemos aprender de nuestra experiencia: tanto de los éxitos como de los fracasos. Es tiempo de aprender, pero también de desaprender de aquellas cosas que hemos hecho en forma equivocada, reaprender nuevos horizontes, nuevas visiones para poder entender hacia dónde vamos, cuál es el cambio.

El proceso de monitoreo debe tener las siguientes características:

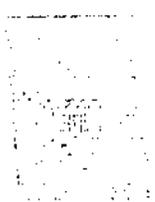
- **Atención a los resultados /productos.-** Con el objetivo de evitar esfuerzos innecesarios, el monitoreo se enfoca a la planificación en la que se detallan productos o resultados específicos. Esto además permite tener un medidor verificable y cuantificable.
- **Retroalimentación.-** El proceso permite corregir en el corto plazo o modificar las propias actuaciones y conocer de parte de las autoridades el avance de la

gestión institucional, y permitir a otras dependencias del municipio conocer el desenvolvimiento de la gestión en general para identificar posibles sinergias y complementariedades.

- **Adaptación a la organización.-** El proceso no afecta a la organización en su estructura, es decir no requiere de nuevos recursos y permite realizar sin incurrir en nuevos gastos.
- **Auto – control.-** El proceso no pretende ser un sistema de control centralizado, sino espera estimular el autocontrol de la gestión y sus responsables.
- **Atención a las causas.-** El proceso permite identificar las causas que originan las variaciones entre lo planificado y lo ejecutado y su objetivo no es buscar culpables sino corregir errores y tomar decisiones a la medida y en el corto plazo.

4.1. Proceso de monitoreo

El proceso de monitoreo espera confrontar la planificación de las actividades del municipio con la ejecución de las actividades en el tiempo, considerando los avances y desfases de la gestión. En ese contexto se espera generar un sistema de recopilación, procesamiento, análisis e información sobre el progreso, efectos e impacto de las acciones generadas en el proyecto, basado en los siguientes pasos:



4.1.1 Elaboración de la planificación operativa anual

Para realizar el proceso del monitoreo de la gestión municipal, será necesario partir de la planificación operativa anual aprobada. Dicha planificación deberá contener por lo menos los siguientes elementos:

a) Objetivos de la organización y los estándares de medición.

Es necesario reflejar los objetivos esperados para las unidades de gestión del municipio, así como los criterios cuantificados, explicitados en productos o metas en las que se basará el control.

- Objetivos de la organización según el Plan Estratégico de Desarrollo.
- Resultados de la Dirección según la Planificación Operativa Anual.
- Productos o metas.

b) Tiempos, responsables y recursos.

Una vez definido el qué de la organización, es necesario responder a las preguntas de con qué, quién y cuándo. Es decir la planificación operativa deberá contener el responsable del resultado global, los responsables de los productos específicos, los tiempos planificados de

ejecución (fechas de inicio y término) y el tiempo profesional necesario para el desarrollo del producto y los insumos.

4.1.2 Medición de avance de ejecución

Para la medición del avance de las actividades a ser ejecutadas por las diversas dependencias del municipio, es necesario reflejar el progreso de las mismas en tiempo, resultados e insumos invertidos. En este proceso de medición de avance será necesaria la participación de los directamente involucrados con la producción con el fin de reflejar la realidad.

a) Aplicar los indicadores de mando.

En esta etapa se identificará los instrumentos de medida que permita detectar aquello que sucede en los parámetros a controlar. Esta detección deberá encontrar la comparación con el valor estándar de referencia productos.

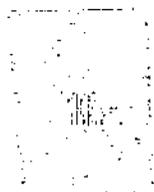
- El tiempo de inicio o capacidad de arranque,
- El tiempo de finalización o oportunidad de entrega,
- La carga laboral o rendimiento laboral,
- El porcentaje de avance o grado de cumplimiento de los productos.

MATRIZ DE MONITOREO DE LA GESTIÓN

	INDICADOR DE MONITOREO	FORMULA DE CALCULO	DESCRIPCION	PARAMETROS
OBJETIVO ESTRATÉGICO			Objetivo estratégico de acuerdo al sector (Planificación Estratégica Participativa)	
OBJETIVO DE LA DIRECCIÓN			Objetivo de la Dirección, en el tiempo (anual) y cuantificable.	
PRODUCTOS			Producto cuantificable, verificable.	
META (ANUAL)			No. de productos a realizarse anualmente según la Planificación Operativa	
	Capacidad de arranque (meses)	(Fecha de inicio Real - Fecha de inicio previsto) / 30	Capacidad para iniciar la elaboración de productos	0=Capacidad de arranque, Mayor a 0 Retraso, Menor a 0 Adelanto
	Oportunidad de entrega (meses)	(Fecha de finalización real - Fecha de finalización prevista) / 30	Oportunidad de entrega	0 = Capacidad de entrega, Mayor a 0 Retraso, Menor a 0 Adelanto
	Rendimiento laboral (meses)	Meses profesional utilizados / meses profesional previstos	Rendimiento de carga laboral en la producción	0=Rendimiento laboral, Mayor a 0 Bajo rendimiento, Menor a 0 Alto rendimiento
	Porcentaje de cumplimiento	No. de productos cumplidos / No. de productos totales	Porcentaje de cumplimiento de productos respecto de la meta	
CUMPLIMIENTO (%)				
CAUSAS DE DESFASES				
COMPROMISOS (próximo bimestre)	Productos			
	Fechas			

MATRIZ DE MONITOREO DE LA GESTIÓN

	INDICADOR DE MONITOREO	FORMULA DE CALCULO	DESCRIPCION	PARAMETROS
OBJETIVO ESTRATÉGICO			Objetivo estratégico de acuerdo al sector (Planificación Estratégica Participativa)	
OBJETIVO DE LA DIRECCIÓN			Objetivo de la Dirección, en el tiempo (anual) y cuantificable.	
PRODUCTOS			Producto cuantificable, verificable.	
META (ANUAL)			No. de productos a realizarse anualmente según la Planificación Operativa	
CUMPLIMIENTO (%)	Capacidad de arranque (meses)	$(\text{Fecha de inicio Real} - \text{Fecha de inicio previsto}) / 30$	Capacidad para iniciar la elaboración de productos	0=Capacidad de arranque, Mayor a 0 Retraso, Menor a 0 Adelanto
	Oportunidad de entrega (meses)	$(\text{Fecha de finalización real} - \text{Fecha de finalización prevista}) / 30$	Oportunidad de entrega	0 = Capacidad de entrega, Mayor a 0 Retraso, Menor a 0 Adelanto
	Rendimiento laboral (meses)	$\frac{\text{Meses profesional utilizados}}{\text{meses profesional previstos}}$	Rendimiento de carga laboral en la producción	0=Rendimiento laboral, Mayor a 0 Bajo rendimiento, Menor a 0 Alto rendimiento
	Porcentaje de cumplimiento	$\frac{\text{No. de productos cumplidos}}{\text{No. de productos totales}}$	Porcentaje de cumplimiento de productos respecto de la meta	
CAUSAS DE DESFASES				
COMPROMISOS (próximo bimestre)	Productos			
	Fechas			



MATRIZ DE MONITOREO DE LA GESTIÓN

	INDICADOR DE MONITOREO	FORMULA DE CALCULO	DESCRIPCION	PARAMETROS
OBJETIVO ESTRATÉGICO			Objetivo estratégico de acuerdo al sector (Planificación Estratégica Participativa)	
OBJETIVO DE LA DIRECCIÓN			Objetivo de la Dirección, en el tiempo (anual) y cuantificable.	
PRODUCTOS			Producto cuantificable, verificable.	
META (ANUAL)			No. de productos a realizarse anualmente según la Planificación Operativa	
CUMPLIMIENTO (%)	Capacidad de arranque (meses)	$(\text{Fecha de inicio Real} - \text{Fecha de inicio previsto})/30$	Capacidad para iniciar la elaboración de productos	0=Capacidad de arranque, Mayor a 0 Retraso, Menor a 0 Adelanto
	Oportunidad de entrega (meses)	$(\text{Fecha de finalización real} - \text{Fecha de finalización prevista})/30$	Oportunidad de entrega	0 = Capacidad de entrega, Mayor a 0 Retraso, Menor a 0 Adelanto
	Rendimiento laboral (meses)	$\frac{\text{Meses profesional utilizados}}{\text{meses profesional previstos}}$	Rendimiento de carga laboral en la producción	0=Rendimiento laboral, Mayor a 0 Bajo rendimiento, Menor a 0 Aho rendimiento
	Porcentaje de cumplimiento	$\frac{\text{No. de productos cumplidos}}{\text{No. de productos totales}}$	Porcentaje de cumplimiento de productos respecto de la meta	
CAUSAS DE DESFASES				
COMPROMISOS (próximo bimestre)	Productos			
	Fechas			



MATRIZ DE MONITOREO DE LA GESTIÓN

	INDICADOR DE MONITOREO	FORMULA DE CALCULO	DESCRIPCION	PARAMETROS
OBJETIVO ESTRATÉGICO			Objetivo estratégico de acuerdo al sector (Planificación Estratégica Participativa)	
OBJETIVO DE LA DIRECCIÓN			Objetivo de la Dirección, en el tiempo (anual) y cuantificable.	
PRODUCTOS			Producto cuantificable, verificable.	
META (ANUAL)			No. de productos a realizarse anualmente según la Planificación Operativa	
	Capacidad de arranque (meses)	$\frac{\text{Fecha de inicio Real} - \text{Fecha de inicio previsto}}{30}$	Capacidad para iniciar la elaboración de productos	0=Capacidad de arranque, Mayor a 0 Retraso, Menor a 0 Adelanto
	Oportunidad de entrega (meses)	$\frac{\text{Fecha de finalización real} - \text{Fecha de finalización prevista}}{30}$	Oportunidad de entrega	0 = Capacidad de entrega, Mayor a 0 Retraso, Menor a 0 Adelanto
	Rendimiento laboral (meses)	$\frac{\text{Meses profesional utilizados}}{\text{meses profesional previstos}}$	Rendimiento de carga laboral en la producción	0=Rendimiento laboral, Mayor a 0 Bajo rendimiento, Menor a 0 Alto rendimiento
CUMPLIMIENTO (%)	Porcentaje de cumplimiento	$\frac{\text{No. de productos cumplidos}}{\text{No. de productos totales}}$	Porcentaje de cumplimiento de productos respecto de la meta	
CAUSAS DE DESFASES				
COMPROMISOS (próximo bimestre)	Productos			
	Fechas			



b) Identificar las causas de los desfases.

Si el avance de los proyectos no refleja un avance de acuerdo con lo planificado, es necesario encontrar las causas de los desfases, de tal manera que se puedan identificar sin retrasos significativos, las desviaciones ocurridas para tomar oportunas decisiones correctoras en la línea de alcanzar los objetivos previstos.

c) Reportes para toma de decisiones.

En esta fase es necesario identificar las acciones que se ha previsto emprender para modificar las conductas o los procedimientos si la información detectada no se ajustaba a los estándares. Es necesario, entonces identificar o proponer medidas para la resolución de problemas o la corrección de la planificación. Junto con las medidas propuestas, cada dependencia debe establecer los compromisos para el próximo bimestre, conociendo sus riesgos y restricciones.

Una vez finalizado el informe del Sistema de Monitoreo, se elaborará reportes resúmenes por Dirección para el conocimiento de las autoridades y de los funcionarios de las distintas

unidades administrativas. Estos reportes podrían constituir un medio para el reconocimiento de los logros y esfuerzos de las personas que integran el municipio, al igual que se podrían utilizar para identificar el bajo rendimiento y establecer mecanismos para que no pase inadvertido.

5. Indicadores de Gestión

Los indicadores que se utilizan o aplican servirán para establecer directrices, estados de desarrollo y tomar decisiones que permitan establecer cambios y perspectivas que impulsen a contar con gobiernos que fomenten la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas, que garanticen el estado de derecho, que administren en forma eficiente y transparente los recursos públicos, que rindan cuentas como mecanismo de evaluación y que hagan uso de las tecnologías de información y telecomunicaciones para ofrecer servicios de mayor calidad.

5.1 Los principales indicadores de gestión que los gobiernos locales han adoptado son:

INDICADOR	FORMULA
AUTONOMÍA: Capacidad financiera para tomar decisiones	$A = \frac{\text{Ingresos Propios} \times 100}{\text{Ingresos Totales}}$
DEPENDENCIA: Ejecución de obras, Participación del 15% del Gob. Central	$D = \frac{\text{Ingresos por transferencias} \times 100}{\text{Ingresos Totales}}$
SUPERAVIT / DEFICIT CORRIENTE: Determina compromiso en la gestión municipal	$S/D = \frac{\text{Ingreso Corriente} \cdot 1 \times 100}{\text{Gasto Corriente}}$
AHORRO CORRIENTE: Establece capacidad de endeudamiento	$AC = \text{Ingresos Corrientes} - \text{Gastos Corrientes}$

AUTOSUFICIENCIA: Establece capacidad para cubrir sus gastos corrientes con recursos propios	$\text{AUTOSUF.} = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Gastos Corrientes}}$
AUTOSUFICIENCIA MINIMA: Recursos propios para cubrir remuneraciones	$\text{AM} = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Gastos remuneraciones}}$
SOLVENCIA financiera para gastos corrientes	$\text{S} = \frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Gastos corrientes}}$
LIQUIDEZ: Recursos disponibles para cubrir deudas	$\text{LI} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
EFICIENCIA DE RECAUDACION: Cobro a contribuyentes frente a valores facturados	$\text{ER} = \frac{\text{Valor recaudado}}{\text{Valor facturado}} \times 100$
EFICIENCIA EN COBRO A USUARIOS: Número de usuarios que pagan por servicios	$\text{EC} = \frac{\text{N}^\circ \text{ usuarios pagaron}}{\text{N}^\circ \text{ usuarios facturados}} \times 100$
CARTERA VENCIDA: Determina el grado de morosidad de los contribuyentes	$\text{CV} = \text{Valor facturado} - \text{Valor recaudado}$
PESO DE LA CARTERA VENCIDA: Determina la afectación en la disponibilidad de ingresos propios	$\text{PCV} = \frac{\text{Cartera Vencida Total}}{\text{Ingresos Propios del año}} \times 100$
EFICIENCIA DE FORMULACION: Permite comparar lo planificado con lo presupuestado	$\text{EFP} = \frac{\text{Valores Presupuestados}}{\text{Valores emitidos}}$
EFICIENCIA DE EJECUCION: Determina el grado de lo presupuestado en relación con lo efectivizado	$\text{EEF} = \frac{\text{Valor Efectivado}}{\text{Valor Presupuestado}} \times 100$

5.2 Principales Indicadores Financieros para los Servicios Públicos

INDICADOR	FORMULA
SITUACION FINANCIERA DEL SERVICIO: Determina si existe superávit o déficit	$\text{SfS} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$
AUTOSUFICIENCIA MINIMA: Existencia de recursos propios para cubrir remuneraciones	$\text{AM} = \frac{\text{Ingresos del Servicio}}{\text{Remuneraciones}}$
SOLVENCIA financiera para gastos corrientes	$\text{S} = \frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Gastos corrientes}}$
REZAGO TARIFARIO: Determina si la tarifa aplicada cubre los costos del servicio	$\text{RT} = \frac{\text{Tarifa Aplicada}}{\text{Tarifa real a costos de eficiencia}}$
EFICIENCIA EN FACTURACION: Permite comparar que parte del potencial de usuarios son facturados	$\text{EF} = \frac{\text{N}^\circ \text{ usuarios facturados}}{\text{Total de usuarios}}$

EFICIENCIA EN COBRO A USUARIOS: Determina cuantos usuarios pagan del total facturado	$EC = \frac{N^{\circ} \text{ de usuarios que pagan}}{\text{Total de usuarios facturados}}$
EFICIENCIA EN EL RECAUDO: Determina cuanto recauda del total facturado	$ER = \frac{\text{Valor recaudado}}{\text{Valor emitido} + \text{Cartera vencida}}$
CARTELA VENCIDA: Determina el grado de morosidad de los usuarios	$CV = \text{Valor emitido} - \text{Valor Recaudado}$
PESO DE LAS REMUNERACIONES: Determina la afectación de remuneraciones en el gasto corriente	$PR = \frac{\text{Gasto en remuneraciones}}{\text{Gasto Corriente}} \times 100$
CONTRIBUCION PER CAPITA POR USUARIO: Valor promedio que contribuye cada usuario al servicio	$CPC = \frac{\text{Ingreso del Servicio}}{N^{\circ} \text{ de usuarios}}$
GASTO PER-CAPITA POR USUARIO: Valor promedio que asigna la institución al servicio por usuario	$GPC = \frac{\text{Gasto Total}}{N^{\circ} \text{ de usuarios}}$

Bibliografía:

- Guía para Alcaldes y Concejales. AME, 2000.
 Banco del Estado, GTZ. Guías para la Formulación del Componente Institucional o de Gestión de Servicios. Quito-Ecuador. 1999
 GTZ. Desarrollo Organizacional Programático. Quito-Ecuador. 2004

Nuevas Tendencias

Tabla de Contenido

Modernización y Reforma del Estado

La descentralización

Descentralización fiscal

Participación ciudadana

Desarrollo económico local

Rendición de cuentas

Transparencia

Nuevas Tendencias

Nuevas Tendencias

1. Modernización y Reforma del Estado

A mediados de los años 80, se llega a una especie de consenso internacional sobre la noción de crisis del Estado y la necesidad de reforma del mismo. Entre otros factores en ese momento histórico estuvieron la crisis financiera de los países más desarrollados, la crisis política de los gobiernos autoritarios en países en desarrollo, y el desmantelamiento de los estados socialistas.

Si bien las primeras iniciativas estuvieron claramente vinculadas a reformas neo-liberales, que propendían a la disminución del tamaño del Estado, actualmente la orientación se dirige más a las reformas para lograr una mayor democracia, al tiempo de mejorar la calidad de los servicios.

En el Ecuador, la tendencia de modernización llegó con unos diez años de retraso. La ley marco para la reforma del Estado es la Ley de Modernización, del año 1993, que plantea principalmente la reforma de la administración. La Constitución de 1998 se la considera un intento de reforma política del Estado, con la ampliación que hace de los poderes del Presidente, la declaración de que las Autoridades locales son Gobiernos Seccionales (que implica un "nuevo reparto del poder"), una propuesta de estructura y nuevas relaciones entre las funciones legislativa y judicial, y como mecanismo funcional de reforma la descentralización.¹⁶

1.1 Los modelos

En los actuales momentos podrían encontrarse dos tendencias o modelos de modernización

¹⁶ El documento de trabajo de esta parte, estamos usando la versión más actualizada (2007).

del Estado: el nuevo gerencialismo y la perspectiva democratizante.

El nuevo gerencialismo (New Public Management, NPM) se basa en un conjunto de discusiones sobre la transición desde un esquema burocrático de la administración pública hacia un "nuevo paradigma gerencial" que considere las transformaciones en el medio e incorpore instrumentos gerenciales probados con éxito en el mercado. El modelo burocrático se considera inadecuado para enfrentar las necesidades de la gestión actual.

Desde la perspectiva del nuevo gerencialismo, las etapas más importantes para pasar de un modelo de administración pública burocrática a un estilo gerencial son: la separación de las funciones políticas y las administrativas (el diseño de las políticas de su ejecución); la distinción entre las actividades exclusivas del Estado (formulación de las políticas, recaudación, regulación) de las actividades que pueden (¿deben?) ser ejercidas por otros agentes; el desplazamiento del énfasis y de los controles desde los procedimientos hacia los productos; la atribución clara de responsabilidades y la definición de las formas de rendición de cuentas (accountability). Este modelo debe garantizar la capacidad de elección por parte del consumidor.

El paradigma del nuevo gerencialismo consiste de ocho elementos:

- Reducción de costos con búsqueda de mayor transparencia en la asignación de recursos;
- Desagregación de las organizaciones burocráticas tradicionales en agencias

separadas (agencias ejecutoras o empresas gubernamentales), generalmente relacionadas por contratos o cuasi-contratos;

- Separación entre el comprador y el proveedor;
- Introducción de mecanismos de mercados o cuasi-mercado;
- Descentralización de la autoridad gerencial;
- Introducción de la gestión de desempeño;
- Nuevas políticas de personal, cambiando desde el empleo público permanente y patrones salariales nacionales para contratos por plazo, con pagos relacionados a desempeño y con determinación local de las condiciones de trabajo y de pago; y
- Aumento del énfasis en la calidad, enfocada en la satisfacción del consumidor.

La contribución "democratizante" El otro modelo pone énfasis en la transformación política y tecnológica del entorno e intentan pensar la transformación a partir de la necesidad de democratizar el Estado, estableciendo una nueva relación entre la sociedad y el Estado, a través (entre otras herramientas) de la "formación de redes" y la "construcción de políticas". Se considera necesaria la combinación de ocho principios de funcionamiento administrativo:

- **subsidiariedad:** indicando la necesidad de descentralización de la gestión de tal forma que los niveles superiores sólo asuman la administración de aquellas actividades que el nivel inferior no sea capaz de desempeñar;
- **flexibilidad:** la administración debe



- asumir una estructura reticular y una geometría variable en su actuación;
- **coordinación:** formas de jerarquía que mantienen las reglas de subordinación democráticamente establecidas;
- **participación ciudadana:** apertura de la administración, especialmente a los "sin voz";
- **transparencia administrativa:** establecimiento de controles externos, anclados en la sociedad;
- **modernización tecnológica:** una administración nueva, ágil, flexible, descentralizada, participativa, sólo puede operar en un cierto nivel de complejidad, con un nuevo sistema tecnológico;
- **transformación de los agentes de la administración:** para que sean más competentes y mejor pagados;
- **retroalimentación en la gestión:** introducción de mecanismos de evaluación que permitan el aprendizaje y la corrección de los errores.

Esta perspectiva debe involucrar la orientación del sector público no solamente para la eficiencia y efectividad, pero primordialmente, para el combate a la exclusión social y el desarrollo de medidas efectivas de inclusión. En este sentido, la transformación del Estado es vista desde la perspectiva de la promoción de la ciudadanía.

1.2 Los ámbitos y las herramientas

Se pueden distinguir cuatro ámbitos principales de actuación para la modernización:

La re-definición de los roles del sector público, especialmente en relación a los temas de

control de los mercados, la definición e implantación de políticas públicas en lo social y la gestión ambiental, son algunos de los temas que definen a los modelos de gestión y reforma del Estado. En general se encuentra que los Gobiernos Centrales "abandonan" progresivamente estos espacios, que de una u otra forma son asumidos por los gobiernos seccionales. La discusión se amplía actualmente a los roles de la función legislativa, en todos los niveles del Estado.

La modernización de la administración pública tiene al menos cinco líneas de acción, y dentro de ellas una serie de opciones:

- el mejoramiento de las condiciones del servidor público (carrera administrativa, homologación de salarios, capacitación, sistemas de selección, etc.)
- la implementación de nuevas tecnologías, especialmente en la comunicación e informática
- el establecimiento de acuerdos de gestión para los servicios públicos, con el sector privado o comunitario, ó la re-estructuración organizativa en ámbitos más flexibles que el sector público. Entre las modalidades de gestión podemos considerar la creación de empresas (municipales o mixtas), la "tercerización", las concesiones, hasta la privatización de ciertos servicios.
- La identificación de mecanismos de transparencia de la gestión, entre los que destaca la implementación de sistemas de información, creación de veedurías o espacios de control social, la rendición de cuentas, etc.
- La planificación de la acción pública, in-

roduciendo planes estratégicos y operativos.

La modernización de lo político propende a mejorar las condiciones de gobernabilidad, a través de la descentralización (ubicar competencias de definición de políticas en los gobiernos locales) y la participación ciudadana. Algunas herramientas concretas para este tipo de modernización son:

- la institucionalización de espacios de participación en lo local, como los Consejos de gestión (por ejemplo en Salud, Ambiente, Niñez y Adolescencia, entre otros)
- la creación de redes para la actuación pública y privada en temáticas públicas
- el fortalecimiento de los organismos públicos locales
- el fortalecimiento de las funciones "ejecutivas" (nacional o local) en detrimento de los espacios "legislativos" (por ejemplo en las reformas a la Ley de Régimen, el fortalecimiento del Alcalde frente al Concejo Cantonal)
- la construcción de institucionalidad (formal o informal)

La modernización de lo fiscal es un ámbito que ha tenido mucha importancia en los esfuerzos de reforma del Estado, al menos en el nivel central (en el Ecuador, destaca la reforma del Servicio de Rentas Internas); aún no se ha logrado modernizar estos aspectos en los niveles locales. Entre otros aspectos, las reformas se han centrado en:

- ampliar la base fiscal (el número de contribuyentes).

- establecer dispositivos que limiten la evasión fiscal.
- establecer la responsabilidad de los funcionarios públicos sobre los fondos públicos.
- modernizar los sistemas de recaudación fiscal, de presupuestos, y administración financiera.
- Descentralizar la ejecución del presupuesto (por ejemplo la ley del 15%).
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas.

2. La descentralización

La descentralización es una herramienta de gestión del Estado que permite acercar la toma de decisiones sobre servicios públicos a los ciudadanos. Para esto, se redistribuye el poder entre los diferentes niveles de gobierno y entre el Estado y la sociedad. En otras palabras, la descentralización trata de transferir los poderes políticos, fiscales y administrativos que tienen las entidades del nivel central de gobierno -organismos dependientes de la Presidencia de la República como ministerios, secretarías, entre otros- hacia las instituciones del régimen seccional autónomo (consejos provinciales y municipalidades).

La descentralización no es un fin en si misma. Es decir, no se trata simplemente de entregar responsabilidades, atribuciones, funciones y recursos sin más. La transferencia de competencias hacia los gobiernos seccionales autónomos debe apuntar a mejorar la calidad de vida de los habitantes de un país, fortalecer la democracia y la gobernabilidad. La descentralización busca que aquellas funciones encar-

gadas al Estado atiendan mejor las necesidades y aspiraciones de la población, reestructurando la administración del Estado hacia modelos que confieren mayor autonomía a las entidades territoriales que lo conforman.

Este instrumento de gestión se basa en los siguientes principios:

- **Subsidiariedad:** Las competencias que una organización local realiza con mayor efectividad, corresponden con mayor propiedad a ella que a una organización central.
- **Flexibilidad:** La descentralización debe ajustarse a las características de cada localidad.
- **Gradualidad:** El proceso debe desarrollarse en forma paulatina. Este tema se discute si debe considerarse principio, pues, existen procesos que se han desarrollado de manera global. La gradualidad se impone en los hechos.

Por otro lado, la descentralización, en general, tiene grados según los grados de libertad que se confiere a las entidades receptoras de competencias. Estos grados dependen de las características de autonomía del receptor y la libertad que se le confiere para administrar las funciones según sus propias decisiones. Los grados de descentralización son:

- **Desconcentración:** Encargo vertical de responsabilidades de un ente superior a un ente inferior, dentro del mismo régimen, con la posibilidad de ser revocada por el superior en forma unilateral.
- **Delegación:** Encargo de responsabilidades a entidades de otro régimen de go-

bierno, pero no se confiere autonomía sobre el ejercicio de las responsabilidades.

- **Descentralización:** Transferencia de responsabilidades a una entidad gubernamental constituida en forma autónoma (gobiernos seccionales o subnacionales).

2.1 Base Jurídica

En el contexto ecuatoriano, la descentralización está expresada en la siguiente base jurídica:

- a) Constitución Política de la República. Registro Oficial No. 01 de 11 de agosto de 1998. (CPR)
- b) Ley de Modernización del Estado. Registro Oficial No. 349 de 31 de diciembre de 1993.
- c) Ley de distribución del 15% del Presupuesto del Estado.
- d) Ley para la Promoción de la Inversión y Participación Ciudadana.
- e) Ley especial de Descentralización del Estado y de Participación Social. Registro Oficial No. 169 de 8 de octubre de 1997. (LEDYPS)
- f) Reglamento a la Ley de Descentralización y Participación Social. Decreto Ejecutivo No. 1581, Registro Oficial No. 389 de 18 de junio de 2001.
- g) Ley Orgánica Reformatoria a la Ley de Régimen Municipal (LORM), R.O. Sup. No. 429, de 27 de septiembre de 2004.

2.2 El Ecuador es un País de Administración Descentralizada.¹⁷

"El Ecuador es un estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada." Art. 1, inc. 1ro. CPR.

Según el Art. 3 de la Ley de Descentralización y Participación Social, la descentralización del Estado consiste en la "transferencia definitiva de funciones, atribuciones, responsabilidades y recursos, especialmente financieros, materiales y tecnológicos de que son titulares las entidades de la función ejecutiva hacia los gobiernos seccionales autónomos.

- **Objetivos:**

- a) El desarrollo armónico del país;
- b) El fortalecimiento de la participación ciudadana y de las entidades seccionales;
- c) La distribución de los ingresos públicos y de la riqueza.

- **Únicos Receptores de las Competencias**

Solamente se puede transferir las competencias a favor de:

- a) Las entidades seccionales autónomas; o
- b) Otras de carácter regional.

- **¿Cuáles son las Entidades Seccionales Autónomas?**

- a) Consejos Provinciales;
- b) Concejos Municipales;
- c) Juntas Parroquiales; y,
- d) Organismos que determine la ley para la administración de las circunscripciones territoriales indígenas.

- **Todas las competencias del Estado son transferibles, salvo las expresamente excluidas.**

Las únicas competencias que no se pueden transferir son:

- a) La defensa y seguridad nacional;
- b) La dirección de la política exterior y las relaciones internacionales;
- c) La política económica y tributaria del Estado;
- d) La gestión del endeudamiento externo; y,
- e) Aquellas que la Constitución y convenios internacionales expresamente excluyan.

- **La misma Entidad Autónoma Declara su Capacidad Operativa.¹⁸**

El concejo cantonal respectivo determinará la capacidad operativa para asumir nuevas competencias. Las resoluciones de las entidades autónomas deberán declarar su capacidad para asumir nuevas funciones, responsabilidades, competencias y recursos.



2.3 Fuentes de financiamiento

• Recursos a Transferirse

Los recursos no podrán ser inferiores a los que las entidades de la Función Ejecutiva dedican para el financiamiento de la prestación de los servicios públicos a transferirse. Art. 12 LEDYPS.

La Ley Reformatoria de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, establece que no se podrá objetar o condicionar la transferencia de competencias al cumplimiento de requisitos o formalidades que no estén previstos en la Constitución y en la Ley. El concejo cantonal respectivo determinará la capacidad operativa para asumir nuevas competencias.

3. Descentralización fiscal

• Política fiscal

La política fiscal es una de las políticas económicas y se refiere al manejo adecuado de ingresos y gastos públicos para incidir en la redistribución y asignación de recursos presupuestados.

• ¿Qué es descentralización fiscal?

La entrega de competencias en los ámbitos de: el gasto (consumo, inversión, transferencias), el ingreso (impuestos, tasas) y el financiamiento (endeudamiento)

- **Descentralización del Gasto.**- El gasto o inversión que realiza el Gobierno Central se transfiere a los Gobiernos Seccionales, en este ámbito se ubica la trans-

ferencia de recursos correspondientes a las competencias asumidas

- **Descentralización del Ingreso.**- Es la transferencia de competencias (ampliar la autoridad tributaria Municipal) que posibiliten la generación y administración de ingresos vía impuestos o tasas (ej. Recaudación de rentas nacionales).
- **Descentralización del Financiamiento.**- La facultad de acceder a financiamiento local o internacional para financiar proyectos de inversión.

Solo una adecuada descentralización fiscal posibilitará el desarrollo local, y garantizará el sostenimiento y mejoramiento de la(s) competencias asumidas.

4. Participación ciudadana.

4.1 Aspectos generales

La comunidad es el principio y el fin de la acción municipal, así como el sustento principal de su autonomía. Este enunciado se cumple con el concurso de estas condiciones:

- a) La comunidad elige a sus gobernantes municipales y delega en ellos su mandato.
- b) La comunidad es la fuente de las demandas a las municipalidades.
- c) La comunidad es la principal destinataria de la gestión y acción municipal.
- d) La comunidad debe ejercer el control social y la rendición de cuentas públicas de la gestión municipal.

- e) La comunidad debe estar en capacidad de cooperar para cumplir esas demandas.

4.2 Formas de participación de la comunidad

La participación consiste en "tomar una parte activa en las decisiones gubernativas y no sólo, de cualquier manera, en el proceso que conduce a adoptar la resolución respectivas".

La participación de la comunidad en la gestión municipal puede ser formal y no formal.

La participación formal (institucional) asume las formas jurídicas del Cabildo Ampliado (Art. 147-153 de la LORM).

Conforme prevé el artículo innumerado (25.6) del Capítulo IV del Título I de la Ley Reformatoria a la Ley Orgánica de Régimen Municipal los actores públicos y privados participarán en la formulación de los Planes de Desarrollo Estratégico Cantónales, programas y proyectos para conseguir los fines municipales.

Para el diseño de programas, planificación del desarrollo y ejecución de las obras en zonas rurales se contará con la participación de las juntas parroquiales rurales (Art. 31, agregado a continuación del Art. 213).

Según el inciso segundo del Art. 14 sustituido, establece que las municipalidades "están obligadas a facilitar y promover el control social", lo que implica un reconocimiento al derecho que emana del principio de democracia participativa, mediante el cual la sociedad civil de forma sistemática, objetiva y voluntaria, se or-

ganiza con el fin de vigilar la gestión municipal.

La participación no-formal en la gestión municipal no se halla contemplada en la Ley, no obstante lo cual puede concretarse a través de actos decisorios del concejo, mediante ordenanza que regule diversas formas de participación de los vecinos como ocurre con experiencias interesantes en un significativo número de municipalidades democráticas. La práctica de un gobierno local participativo, implica la voluntad política de compartir el ejercicio del poder.

El Cabildo Ampliado es un organismo con facultad para <<emitir dictámenes sobre los asuntos que, por su extraordinario interés o por preocupar de modo especial a los vecinos, le sean sometidos a su consideración por el Concejo>>. También está facultado para <<formular las recomendaciones que considere adecuadas al progreso y engrandecimiento del cantón y al bienestar del vecindario>> (Art. 148 de la LORM).

El Cabildo Ampliado puede ser convocado por las dos terceras partes de los concejales que integran el Concejo, debiéndose especificar en la convocatoria los asuntos que serán tratados (Art. 147 de la LORM).

La experiencia ha demostrado que este organismo ha sido insuficiente para promover la participación de los vecinos, por lo que los concejos municipales deberían tratar de comprometer más a los organismos no-formales de participación de la comunidad en su gestión de desarrollo local.



La última reforma a la LORM en su Art. 22, que agrega un innumerado al Art. 157 señala que el Concejo con el voto favorable de las tres cuartas partes de los integrantes del concejo municipal deberá convocar a consulta popular sobre asuntos de trascendencia para la comunidad, a los ciudadanos de la correspondiente circunscripción territorial.

5. Desarrollo económico local

El Municipio es la instancia del Estado más cercana a la comunidad. Este factor de cercanía le permite vivir con mayor intensidad los problemas, las necesidades y las expectativas de sus miembros.

En consecuencia, le corresponde tanto la ejecución de obras y la prestación de servicios que satisfagan las necesidades básicas de la comunidad, como el fomento del desarrollo económico local; en tanto que al gobierno central le compete ejecutar las acciones de desarrollo regional y nacional, así como respaldar las gestiones de los gobiernos locales.

Esta diferenciación de funciones supone que el Municipio cuenta con recursos y capacidad de gestión para responder de modo directo y rápido a las demandas de la comunidad. Es decir, que puede asignar y utilizar recursos de manera más eficiente que otras instancias del Estado, así como movilizar agentes locales -la sociedad civil local- con esa finalidad.

Visto desde otra perspectiva, el Municipio en nuestro medio debe comprometerse a impulsar el desarrollo económico, social y sustentable local aprovechando las ventajas compara-

tivas y transformándolas en competitivas.

Esta tendencia de las municipalidades en los procesos de desarrollo económico local (DEL) es creciente y activa y se debe comprender que el "desarrollo económico local" implica el "crecimiento económico" unido al mejoramiento de la calidad de vida, es decir, de la distribución equitativa de la riqueza localmente generada, así como de la gestión del territorio, de su ambiente, del uso apropiado de los recursos naturales y de la conservación de su biodiversidad.

Con estas premisas, el desarrollo económico local implica también un proceso de inclusión social, en donde se refuerzan los enlaces económicos de los cientos de pequeños emprendimientos con los medianos y los grandes, se integran las políticas económicas y las políticas sociales en una sola gestión del desarrollo; mediante la democratización territorial y social, la inversión en infraestructura productiva y social y favoreciendo la capitalización de las economías locales, en lugar de concentrar el acceso a los recursos financieros.

Muchas son las maneras como los gobiernos locales pueden cumplir con este cometido. Pueden, por ejemplo, reducir los obstáculos burocráticos que frecuentemente enfrentan las empresas y los individuos en su actividad. Pueden también crear ventajas competitivas en su territorio, como infraestructura para los negocios, servicios públicos, etc. Es posible, además, brindar servicios de asesoría y capacitación a empresarios presentes y futuros, brindándoles acceso a nuevas tecnologías para mejorar su capacidad de generación de ingresos de forma sostenida.

En esta línea, existen varias herramientas de fomento al desarrollo económico local que han sido probadas con éxito alrededor del mundo. Detrás de las cuales se encuentra la intención de crear sinergias entre el sector público y privado, generar espacios de diálogo y construcción de acuerdos, con sus necesarios momentos de negociación.

Cabe mencionar entre algunos de los servicios que podría prestar la Municipalidad para coadyuvar el desarrollo económico local, los siguientes: la búsqueda de mercados, las incubadoras de empresas, los servicios de ventanilla única, las herramientas para el fortalecimiento de las cadenas de valor, los observatorios y bolsas de empleo, la promoción de ferias empresariales, los sistemas de información sobre servicios empresariales, la creación de "marcas" para los productos de un territorio, la formación de redes, gestión de nuevas fuentes de financiamiento, etc.

En el Ecuador, la Agencia de Cooperación Técnica Alemana GTZ ha implementado con éxito la metodología PACA (Evaluación Participativa de las Ventajas Competitivas, según sus siglas en Inglés), creada por la empresa alemana Mesopartner. La misma se puede aplicar a un sector económico específico de una localidad (por ejemplo, la producción de artesanías de madera de un cantón determinado) o a varios de los sectores más importantes de la economía local de forma simultánea. Consiste en elaborar con la participación activa del gobierno local, los empresarios y otras instituciones de apoyo como universidades o centros de investigación; un diagnóstico rápido de la situación de competitividad de el o los sectores en los que se quiere intervenir. A partir de este diagnóstico,

se identifica e implementa una decena de actividades que se puedan desarrollar en el corto plazo, y que permitan reactivar la actividad empresarial y dar unos primeros pasos hacia el mejoramiento de las condiciones de competitividad de las empresas.

Al igual que GTZ, el servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo. SNV, ha impulsado en el país, una metodología para el análisis de cadenas productivas que permiten identificar los principales puntos críticos que frenan la competitividad de un producto, para luego definir e impulsar estrategias concertadas entre los principales actores involucrados. Estos actores se vinculan entre sí para llevar el producto de un estado a otro, esto es desde la producción al consumo. La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como la cadena productiva.

6. Rendición de cuentas

La rendición de cuentas es un deber legal, ético y una responsabilidad de todo ciudadano que asuma funciones de servicio público a la comunidad. En este sentido toda autoridad, del nivel nacional, provincial, cantonal o parroquial, electa popularmente, tiene el deber legal y ético de rendir cuentas y asumir la responsabilidad sobre el uso de los recursos públicos en la realización de planes, proyectos o programas de gobierno. La rendición de cuentas se hace básicamente a partir de:

- Los resultados y logros de las acciones realizadas durante el periodo de gestión en un territorio



- El porque se utilizaron o ejecutaron dichos recursos públicos en un lapso de tiempo, que puede ser: cada año, cada dos años, al final de la gestión.

Las cuentas las rinden autoridades del estado en cualquiera de los territorios - nacional, provincial, cantonal o parroquial -, a través de un informe soportado legal, técnica, financiera y contablemente, sobre las acciones que se hayan realizado con los recursos públicos - sean estos planes, proyectos o programas -, en un determinado lapso de tiempo. La rendición se hace a las instancias de control del Estado reconocidos por la ley, y a la ciudadanía.

Aunque la ley no es explícita en cuanto a las formas de rendir cuentas a la ciudadanía, los mecanismos que se vienen utilizando en algunos territorios son las asambleas, sean estas provinciales, cantónales o parroquiales. Otro mecanismo para rendir cuentas es la elaboración de publicaciones impresas que se publican y distribuyen a la ciudadanía través de los Comités de Desarrollo Cantonal y de organizaciones de la comunidad.

Existen otras iniciativas que están apoyando la rendición de cuentas, que tienen que ver con la ley de transparencia y acceso a la información pública, y el control social a la gestión pública. La rendición de cuentas es considerada, como un requisito indispensable para la participación de la ciudadanía en el control de la gestión pública.

Tanto la rendición de cuentas, como la transparencia, como el control social, hacen parte

de las herramientas que fortalecen los modelos de gestión local participativa.

La constitución del Ecuador reconoce la rendición de cuentas en su artículo 97 y particularmente aplicada a la educación en el artículo 70.

7. Transparencia.¹⁹

Poco a poco, el término "transparencia en la gestión" ha ganado espacio en las organizaciones (públicas y privadas) para hacer referencia a la utilización de mecanismos de gerencia y administración basados en principios de integridad, eficiencia y honestidad. En el ámbito de las organizaciones privadas, su manejo, en términos muy generales, implica el uso de herramientas de dirección y control destinadas a *despejar* la información generada en cuanto a la producción de bienes y servicios, tanto en el interior de la empresa, como hacia sus clientes y proveedores.

Ahora bien, para establecer el significado y los alcances de la transparencia en el ámbito de las instituciones públicas, se debe partir de una consideración fundamental: la transparencia en la gestión tiene el propósito de lograr un Estado y una sociedad más democrática y participativa; propósito que no se puede alcanzar sin una auténtica descentralización del poder y de la autoridad y sin una gestión eficaz y honesta en la función de gobierno (tanto en el nivel nacional o local). Si bien no existe una receta para tener un gobierno transparente que funcione de la misma manera en todas las instancias públicas, existen algunos aspectos básicos que se deben considerar en un Municipio interesado en llevar adelante acciones de transparencia.

Desde su inicio, para la implementación de un

programa de apoyo a la transparencia en el gobierno local, es imprescindible una real voluntad política de las autoridades, que permita viabilizar la puesta en marcha de mecanismos de gestión participativa y de comunicación permanente con sus ciudadanos. Paralelamente, es necesario un fuerte compromiso de los ciudadanos para su integración y participación en el proceso. Con ambas condiciones, más un apoyo técnico apropiado y un programa riguroso que oriente las acciones, se pueden obtener importantes resultados: gobernabilidad local, confianza de la población en sus instituciones, acuerdos por la transparencia y el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos municipales.

De esta manera, en cada localidad, el proyecto se sustenta en los "Acuerdos" suscritos por las autoridades municipales y representantes de las organizaciones sociales. El procedimiento para alcanzar el acuerdo es el siguiente:

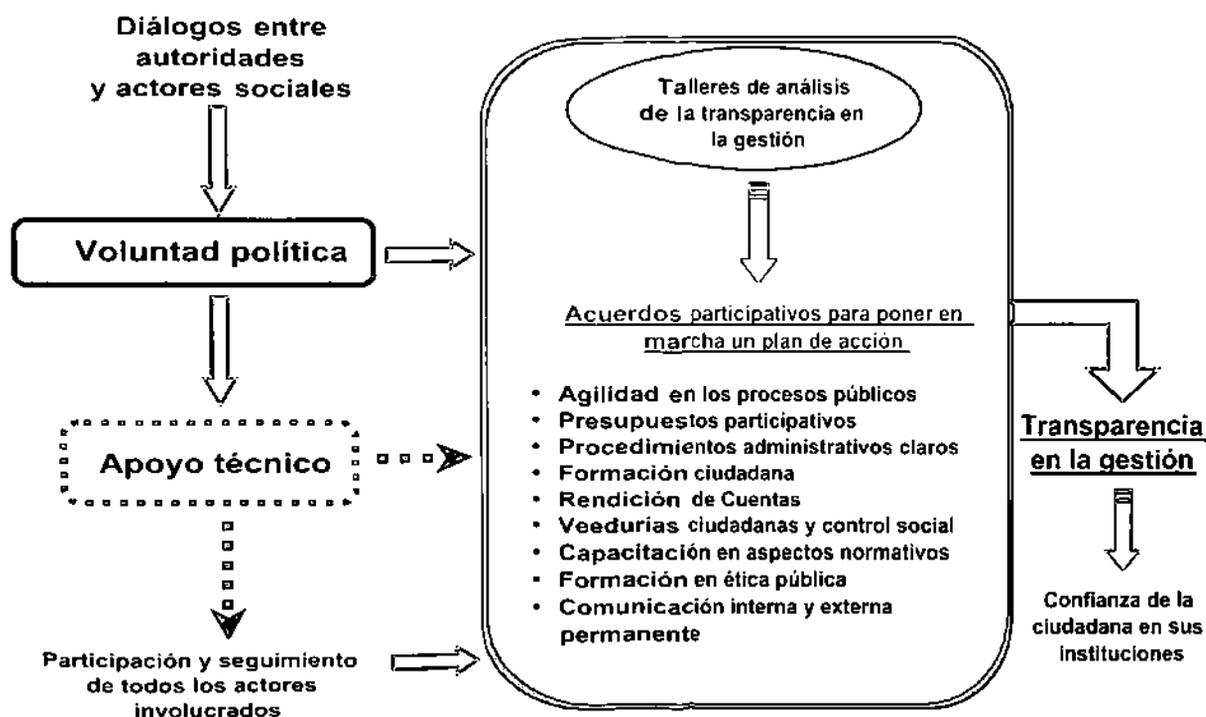
- Diálogos entre alcalde/alcaldesa, concejales/as y funcionarios/as públicos, para intercambiar opiniones acerca de los propósitos y contenidos de un proyecto de transparencia.
- Diálogos con los representantes de la ciudadanía para conocer su perspectiva en torno a la transparencia en la gestión local.
- Posteriormente, y sobre la base de la voluntad expresa de formar parte activa en el proceso, se realizan talleres participativos para determinar las actividades necesarias para fortalecer la transparencia en la gestión local. En términos

generales, las principales actividades propuestas se pueden relacionar con: el apoyo para fortalecer la comunicación tanto al interior de la municipalidad, como la vinculada con el entorno municipal; la ejecución de presupuestos participativos; la capacitación en temas referidos a la contratación pública; la implementación de mecanismos para reforzar la coordinación entre las unidades de gestión del municipio; la formación de funcionarios y ciudadanía en ética pública y mecanismos anticorrupción; y la puesta en marcha de herramientas de control social.

PROCESO

Con los resultados de los talleres se cuenta con los insumos suficientes para diseñar una agenda o "Plan de Acción" de manera participativa, con la intervención de autoridades locales, representantes de la ciudadanía y los actores sociales locales (asociaciones de mujeres, jóvenes, centros de educación, organizaciones campesinas, otras instituciones públicas, centrales sindicales, gremios profesionales etc.). El enfoque de transparencia, los propósitos y las acciones propuestas en la Agenda, así como las responsabilidades de cada actor, son definidas sobre la base de acuerdos y compromisos de todos los involucrados.

¿Quiénes son los encargados del seguimiento a las actividades y resultados obtenidos? Los propios actores involucrados. Tanto la ciudadanía como la municipalidad realizan encuentros periódicos para, de manera conjunta, conocer y evaluar el avance en la ejecución de las



tareas programadas, a través de sus mecanismos locales participación, concertación y representación (Comités de Gestión, Concejos Locales de Desarrollo, Asambleas Parroquiales, etc.) para, con su voluntad, acordar las herramientas apropiadas para monitorear el proyecto y mantener una comunicación mutua y permanente. La comunicación, desde este punto de vista, es considerada como un conjunto de acciones y estrategias para apoyar el desarrollo local, alcanzar la transparencia en la gestión e involucrar a actores que, habitualmente, no han sido involucrados en este tipo de proyectos (adolescentes, jóvenes, sindicatos, empresarios, etc.).

¿Cómo sustentar la transparencia en el marco de la gestión? Robusteciendo las capacidades de la ciudadanía y de los funcionarios públicos

en tres aspectos fundamentales:

1. El manejo de prácticas transparentes (gestión financiera, elaboración de planes de comunicación, formulación de presupuestos participativos, contratación pública transparente, etc.);
2. El fortalecimiento de la ciudadanía (sus deberes, sus derechos, sus responsabilidades ciudadanas);
3. La formación en ética pública (desde una perspectiva integral: asumiendo a la ética como una "forma de vida" honesta e integral).

En definitiva, las acciones descritas buscan fomentar un gobierno local eficiente, viable y transparente. La transparencia permite la utilización de recursos públicos de manera más justa porque reduce las posibilidades de co-

rupción. Durante todo el proceso descrito es importante asumir que la transparencia es un compromiso de todos; no es responsabilidad exclusiva de la autoridad o de los funcionarios públicos. La sociedad civil juega un rol estratégico para fomentar una gestión eficiente y transparente a través de mecanismos de control y seguimiento de las políticas y programas del sector público.

Bibliografía:

- Constitución Política de la República
Ley Especial de Descentralización del Estado y Participación Social
Ley de Modernización del Estado
Ley Orgánica de Régimen Municipal
Presidencia de la República. Una Propuesta para el Futuro Municipal, varios autores, mimeo. Quito-Ecuador, 1989.
LOPEZ, Andrea. La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual. INAP España, 2002
CLAD. *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. En Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 13. Caracas. Febrero 1999
FLEURI, Sonia. Reforma del Estado, en "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales", BID-INDES, BsAs, 2000

Nuevas Competencias

Tabla de Contenido

Proceso para asumir nuevas competencias

Las nuevas competencias: Salud, Educación, Turismo, Ambiente

Nuevas Competencias

Nuevas Competencias

1. Proceso para asumir nuevas competencias

1.1 Características del Proceso:²⁰

- a) Progresivo.
- b) No podrá haber transferencia de competencias sin transferencia de recursos equivalentes, ni viceversa.
- c) Obligatorio para el gobierno central y facultativo para el gobierno seccional.
- d) Capacidad operativa de la entidad seccional.

1.2 Acciones claves:

Presentada la solicitud de descentralización de competencias y recursos la autoridad del Gobierno Central a quien está dirigida tendrá el término de treinta días para pronunciarse, de no hacerlo y vencido el término, la solicitud se entenderá aceptada en las condiciones propuestas.

Si en el término de noventa días contados a partir de la fecha de aceptación expresa o tácita de la solicitud de transferencia, no se suscribiere el convenio de transferencia, entrará en vigencia la propuesta escrita de la Municipalidad y el funcionario público responsable de la omisión será destituido por la autoridad nominadora.

Suscrito el convenio de manera expresa o aceptada tácitamente la propuesta municipal, el ministerio del ramo transferirá los recursos

humanos y materiales en el ámbito de su competencia y el Ministerio de Economía y Finanzas transferirá los recursos económicos equivalentes, que en ningún caso serán inferiores a los destinados por el gobierno central en el correspondiente ejercicio económico. Además transferirá los montos necesarios para el mejoramiento integral de la infraestructura y equi-

pamiento de las unidades descentralizadas. Las transferencias se cumplirán en el plazo de sesenta días, en forma directa y obligatoria. El Ministro de Economía y Finanzas y los funcionarios públicos responsables de su incumplimiento, serán sancionados con la remoción o destitución por la autoridad nominadora.

1.3 Procedimiento ²¹:

PASOS	RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPO MÁXIMO	OBSERVACIONES
Declaratoria de capacidad operativa del Gobierno Local para asumir las nuevas competencias	Resolución del Concejo Municipal		
Solicitud al Ministro (Adjuntar la propuesta de convenio con la matriz de competencias)	Respuesta del Ministro	30 días	Si vencido el término el Ministro no se ha pronunciado, se entenderá aceptada la solicitud. Con la aceptación expresa o tácita, se deben designar delegados.
Designación de delegados tanto del Ministerio como del Municipio para negociar el convenio	Acuerdo de los términos del convenio de transferencia	90 días	Si el organismo central se opusiere o retardare la firma del convenio, se entenderá que ha sido aceptado en los términos propuestos por el Municipio.
Firma del Convenio (Presidente de la República, Ministro del Ramo, Ministro de Economía, Alcalde y Procurador Sindical)			Suscrito el convenio o aceptada la solicitud en los términos propuestos por la Municipalidad ésta solicitará al Ministro de Economía la transferencia de recursos en el plazo de sesenta días. De no cumplirse esto, el funcionario responsable incluido el Ministro será destituido.

1.4 ¿Qué es una Matriz de Competencias y para qué sirve?

La Matriz de Competencias es una herramienta técnica que ayuda a ordenar las competencias demandadas con sus respectivas atribuciones y funciones y con la precisión de los recursos que las acompañan tanto humanos, financieros como materiales. Como se trata de una desagregación de todos los insumos que intervienen en la prestación del servicio, debe ser realizada por el Ministerio.

Este es el documento más importante que guía el proceso de descentralización en tanto permite aclarar los contenidos del "Objeto" del convenio.

En Educación la participación de los otros Gobiernos Seccionales representados por el CONCOPE Y CONAJUPARE ha determinado que no sólo se estructure una Matriz de Competencias que guíe la transferencia hacia el nivel Municipal, sino que se avance hacia la identificación de atribuciones y funciones que sean asumidas por el nivel provincial y el parroquial. La idea es lograr organizar la gestión de la totalidad de la competencia educativa con todos los niveles de gobierno, dentro de una lógica de apoyo, retroalimentación, participación y gobierno y ejercicio democrático de las políticas educativas y de fortalecimiento de la gestión pública en todos sus niveles.

1.5 Participación de AME

La AME participa en el proceso de descentralización en tanto representante de los 219 Municipios existentes en el país.

Esta participación se realiza en dos frentes: el Uno que es la negociación y que abarca la mayor parte del tiempo y del esfuerzo de este año; y un segundo frente que es en la aplicación de su rol histórico de Asistente Técnico en tanto debe brindar todas las orientaciones técnicas a los Municipios para concretar el proceso de descentralización y orientar el fortalecimiento institucional para una futura recepción de competencias.

2. Las nuevas competencias: Salud, Educación, Turismo, Ambiente,

2.1 Descentralización de Salud

Desde mediados de la década del 90, el Sector Salud Ecuatoriano²², ha estado trabajando desde diversas iniciativas en los Roles del Estado, Políticas y estrategias para articular la gran fragmentación, segmentación e inequidad en salud; uno de los resultados fue la Reforma Constitucional que agrupa en torno a una sección específica, la cuarta, un conjunto de definiciones para la salud de los ecuatorianos/as como el derecho a las personas a la salud, dentro de una visión integral, mas allá de los servicios médicos, con corresponsabilidad ciudadana, sus contenidos centrales son:

- Principios: Equidad, Universalidad, Integralidad, Solidaridad, Pluralidad, Eficiencia, Calidad y Ética.
- Responsabilidad del Estado en la salud pública y la protección a los grupos de mayor riesgo.
- Rectoría del Estado en la salud.

²² Se trata de la responsabilidad de la elaboración de la Matriz de Competencias de los Ministerios de Salud, Educación, Turismo y Ambiente, que los gobiernos seccionales, provinciales y municipales de la Matriz de Competencias, en el caso de la cuarta sección de la Constitución, Ministerio de Salud, que debe presentarse a los gobiernos seccionales, provinciales y municipales de la Matriz de Competencias, AME y los demandantes.

- Organización y financiamiento del Sistema Nacional de Salud.
- Gestión descentralizada, desconcentrada y participativa.

Estas definiciones constitucionales permiten desarrollar la "salud de forma integral" con la participación de otros actores (que actúan sobre los determinantes de la salud), como los municipios, entre otros, para que tanto sectorial como intersectorialmente respondan al mandato constitucional, y por otro lado, potencien a los gobiernos locales en su afán de lograr bienestar y desarrollo; es en este marco que la descentralización cobra relevancia y actualidad, no como una intervención aislada sino integrada al conjunto de reformas del sector salud.

2.1.1 ¿Cómo es el sector Salud?

El Ministerio de Salud, es quien ejerce la rectoría de salud en el país, es decir, dicta las políticas, normas y procedimientos para cubrir a toda la población ecuatoriana en prestaciones de salud.

Este organismo público se encuentra desconcentrado en: las Direcciones Provinciales de Salud, quienes supervisan y coordinan que los programas de salud se ejecuten en la provincia y las Áreas de Salud, son quienes ejecutan dichas políticas y programas a través de las unidades operativas y además prestan servicios de salud individual y colectiva.

Un problema que se presenta es que algunas Áreas de Salud no corresponden geográficamente al territorio de los Cantones.

2.1.2 Marco Legal

- Constitución Política de la República del Ecuador. Arts. 1, 35, 45, 124, 225, 226.
- Ley Especial de Descentralización del Estado y Participación Social. Arts. 3, 12, 19.
- Reglamento a la Ley de Descentralización del Estado y Participación Social. Arts. 2, 3, 4, 5, 13.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud y su reglamento.
- Pronunciamiento del Procurador General del Estado, Marzo 2004.

2.1.3 Propuesta de descentralización en salud

Los municipios y la AME empiezan a repensar la forma de enfrentar la descentralización en salud, en base al acumulado nacional de experiencias en el proceso social de descentralización y al posicionamiento opositor del MSP a la misma, se trabaja con apoyo de GTZ una propuesta de descentralización en salud en la cual se define una opción "transferencia ordenada y concertada de competencias en salud" y se establece:

- Mapa de competencias en salud a solicitar al MSP en relación a las funciones de rectoría, financiamiento, aseguramiento y provisión de servicios, relativos al primer nivel de atención integral a la salud (promoción, prevención y curación) analizando todas las competencias por niveles, con una visión de sistema nacional de salud.
- Definición e instrumentación de dos procesos relacionados: un proceso so-

cial de descentralización referido a establecer las interrelaciones con el desarrollo y la construcción de gobiernos local y el proceso formal jurídico de descentralización apegado al marco jurídico establecido.

- Elaboración de convenios de transferencia de competencias basados en el artículo 9 del Reglamento de descentralización y la matriz de competencias a solicitar.

2.1.4 Procesos para asumir la competencia de salud:

- La incorporación de mesas de Salud en los Planes de Desarrollo.
- La incorporación en las Mesas de Salud del Consejo Cantonal de Salud.
- Certificación del Concejo Municipal de la capacidad operativa de la entidad para asumir la competencia.
- Aprobación de la solicitud de transferencia de la competencia al Ministerio de Salud.
- Negociación del convenio de transferencia.
- Suscripción del convenio concertado entre el Ministro de Salud, Alcalde y el Síndico Municipal.
- La transferencia debería ejecutarse después de identificadas las partidas presupuestarias, el recurso humano y el recurso material, dentro de los plazos previstos en la LORM.

2.1.5 Puntos críticos

El proceso de descentralización en salud que se ha implementado evidencia un conjunto de puntos críticos que deben resolverse para que pueda constituirse en una estrategia esencial del proceso de reforma sectorial a nivel nacional y local:

- Aún no existe un modelo concertado entre el MSP y los municipios de cómo llevar adelante un proceso ordenado y concertado de transferencias que articule todas las intervenciones que se proponen en una agenda de reforma sectorial.
- Existen puntos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud como los consejos de salud como espacios de coordinación y articulación de los diferentes actores en salud.
- A pesar de los avances en este último año en descentralización en salud no hay voluntad política para definir concertadamente con claridad roles, competencias y atribuciones en salud a nivel central y de gobiernos seccionales en el marco de construcción de un Sistema Nacional de Salud descentralizado, desconcentrado y participativo.²³
- No existe difusión sobre la descentralización y sus implicaciones a los municipios lo que hace que estos en algunos casos, se interesan solamente en los recursos y no en la responsabilidad de asumir las competencias de salud.
- Hay dificultades para clarificar el financiamiento nacional para el sector salud y las formas de descentralización y manejo operativo de los recursos financie-

ros en lo local por la forma de presupuestación fiscal.

- En los niveles centrales y provinciales del MSP, inclusive en una proporción importante del nivel local del MSP hay predisposición a considerar que la descentralización puede romper la visión de un sistema nacional articulado con lesión a la capacidad rectora del MSP y riesgo de profundizar las inequidades.
- No existe canales de comunicación e información a la sociedad civil en general sobre la descentralización y mismo de las acciones del sector salud.
- No existe en el MSP una definición clara de considerar la descentralización como estrategia global de desarrollo y se ha manejado como proyecto lo que ha hecho que pierda potencia y se reduzca a cumplimiento de productos de proyecto y no de objetivos nacionales sociales.
- Los gremios y sindicatos en salud se oponen a la descentralización sea por la desinformación o información distorsionada sobre esta, plantea inestabilidad laboral y pérdida de derechos adquiridos., además de dudar del efecto positivo de la descentralización en el acceso de servicios de salud.

2.2 Descentralización de Educación

En Educación el proceso inició en el 2001 con la demanda del Municipio de Loja a la cual se sumaron las demandas de 12 municipios más y 3 que pidieron asistencia técnica para demandar

2.2.1 Por qué los municipios se interesan en demandar la competencia

Algunos municipios han venido brindando servicios sociales, entre ellos la educación, destinando para ello sus propios recursos. Gran parte del déficit de personal docente fiscal a nivel local lo cubren los Municipios, así como el pago de servicios básicos, la construcción, adecuación y equipamiento de las escuelas, la dotación de material didáctico, etc., gastos en los cuales hay importantes inversiones del presupuesto municipal²³, así como la generación de capacidad técnica en el personal municipal en torno a la administración de la prestación del servicio.

Si los Municipios vienen gestionando la competencia con sus propios recursos, es lógico que requieran contar con las atribuciones y funciones legales que les permitan constituirse en autoridad en la competencia a nivel local y puedan brindar el servicio dentro de una visión integral y eficiente.

2.2.2 Procesos para asumir la competencia

La demanda la presentan los Municipios al gobierno central representado por los Ministerios, la misma que debe ir dirigida al Señor Ministro del sector.

Revisión de la solicitud por parte Comisión Interna de descentralización integrada por los delegados del Ministro, que son funcionarios de alto nivel. En el caso de Educación esta Comisión ha sido creada por acuerdo Ministerial. Esta es la Comisión encargada de resolver todos los asuntos o trámites vinculados con el proceso de negociación de la transferencia.

2.2.3 Conformación del Comité Interinstitucional para facilitar la descentralización.

En el sector educación, la presión de los gobiernos seccionales determinó que se conformara un Comité Interinstitucional para la descentralización, como una instancia de coordinación con las instituciones involucradas en el proceso, estas son: Gobiernos seccionales autónomos representados por AME, CONCOPE, CONAJUPARE; el Gobierno Central representado por Ministerio de Educación y Cultura, Ministerio de Economía y Finanzas, Consejo Nacional de Modernización del Estado; y finalmente una instancia representativa de la Sociedad Civil, expresada en el Contrato Social por la Educación en un rol de vigilante del proceso.

En una reunión de Comité Interinstitucional realizada el 8 de septiembre se conformaron los equipos interinstitucionales legales y fiscales que deben proceder a la identificación de los recursos a transferirse, tanto humanos, materiales y financieros. Para el efecto el Ministerio ha realizado un "Censo Docente", consistente en el registro in situ de todo el personal docente que está asistiendo a su lugar de trabajo; el ámbito de cobertura de esta investigación es a nivel nacional. Esta investigación tiene mucha importancia ya que permite saber con exactitud el personal docente que debe transferirse en los cantones cuyas autoridades han demandado este tipo de recurso.

2.3. Descentralización de Turismo

Para superar los vacíos del pasado, el Ministerio de Turismo impulsó en 1999, la formulación del Plan de Competitividad Turística del Ecuador, que propone la coordinación y concertación entre los actores interesados en el turismo y como mecanismo de consulta y seguimiento se promovió en el 2000 la suscripción del Acuerdo Nacional de Voluntades, con el aval del Presidente de la República, la participación de 8 Ministros de Estado, AME, CONCOPE, FENACAPTUR, las universidades, CODEMPE y CEDENMA, a partir de lo cual se dio inicio y se tomó la decisión política de impulsar el proceso de descentralización del turismo

2.3.1 ¿Por qué los municipios se interesan en demandar la competencia?

El turismo es fuente generadora de divisas y permite, más que otros sectores de la economía, la creación de empleo e ingresos, ocupa el tercer lugar en el ingreso de divisas del país, después del petróleo y banano, sustentado en el potencial de Ecuador como destino de naturaleza se basa en su gran diversidad geográfica, climática, étnica y cultural.

Sin embargo, este potencial no ha sido capitalizado a través de un proceso planificado, con participación del Estado, Gobiernos Seccionales, la empresa privada y las comunidades locales y no han existido verdaderas políticas de promoción

2.3.2 Objetivos

- Dinamizar la actividad turística local y la generación de empleo e ingresos, que

mejoren la calidad de vida de la población, se enfrente la pobreza y se reactive la economía del país.

- Redefinir el nuevo rol del Ministerio de Turismo
- Fortalecer la capacidad institucional y técnica de los municipios, como dinamizadores de la actividad turística local
- Establecer un espacio de concertación entre el Estado Central, los Gobiernos Locales, los Empresarios y las comunidades locales

2.3.3 Principios básicos

- La Descentralización Turística considera la diversidad de actores y contextos geográficos
- Busca mejorar la eficiencia y la equidad en el uso de recursos y mayores oportunidades para todos.
- Trata de acercar la gestión turística a las autoridades locales y sus ciudadanos, para impulsar un turismo local con visión de futuro
- Procura sensibilizar a los actores de un destino, sobre la complejidad de la actividad y la necesidad de coordinar: sector público, privado y comunitario
- Toma en cuenta la política nacional para la modernización del Estado, en sus niveles: nacional, intermedio y local.

2.3.4 Pilares de la Descentralización

- Reforzamiento del carácter de Autoridad Nacional del Ministerio de Turismo, en su rol de facilitador para desarrollo sector
- Responsable de: normar, regular y pro-

mover internacionalmente al país

- Fortalecimiento institucional y técnico de: los Municipios para que asuman el liderazgo del turismo local; y los Consejos Provinciales para que asuman la coordinación con actores y complementen la cadena de valor del turismo a partir de sus fortalezas.
- Desarrollo de procesos técnicos, legales e institucionales para que la descentralización sea eficiente y efectiva

2.3.5 Funciones que se mantienen en el Ministerio de Turismo

Establece las políticas nacionales y las regulaciones generales para el turismo

Elabora Normas y Reglamentos que deben ser observados por todos los prestadores de servicios

Ejerce control general de la competencia de Turismo

Planifica y mantiene estadísticas del sector a nivel nacional

Realiza la promoción internacional del país

Transfiere a los Gobiernos Seccionales: Municipios y Consejos Provinciales, las funciones que en forma racional deben ser asumidas en cada nivel

Apoya proyectos de desarrollo turístico sostenible, especialmente con grupos indígenas y campesinos

Acompaña y evalúa el proceso

2.3.6 Funciones que se trasladan a las Municipalidades

- La Planificación local del Turismo, mediante estadísticas locales y procesos de participación de los actores locales que



- garanticen su ejecución
- La legislación local, mediante Ordenanzas, que contribuyan al mejoramiento de la calidad del turismo
- El mantenimiento y actualización de catastros e inventarios
- El otorgamiento y cobro por Licencia Anual de Funcionamiento para destinarlo a desarrollo turístico.
- El control de establecimientos turísticos
- La promoción interna y local para que las ciudades se transformen en destinos turísticos
- La adecuada señalización interna del cantón
- El cuidado del patrimonio cultural y turístico

2.4. Descentralización de Ambiente

El Ministerio de Ambiente firma el convenio marco de transferencia de competencias, en este se determinan 22 competencias a transferir, 11 en el área de biodiversidad y vida silvestre y 11 en calidad ambiental. El MAE, apoyado por un proceso de estructuración interna, establece que el control forestal y el manejo SNAP no son descentralizables, el primero será tercerizado y el segundo sujeto a delegación.

A la fecha, los recursos no están identificados y no se ha concretado el ejercicio de la transferencia.

2.4.1 El proceso pensado desde el MAE y los GSA

- La información deberá ser traspasada y el MAE con los GSA deberán llegar

a un acuerdo de cogestión, los técnicos de planta de las instituciones deberá participar de este proceso.

- El MAE deberá fortalecer su rol de rector y asesor, apoyados en la desconcentración hacia las oficinas técnicas regionales, esto implica reestructurar el sistema administrativo -operativo, la transferencia de capacidades técnicas hacia las regiones y la validación de las normativas y herramientas de gestión nacional ya elaboradas.
- En una primera fase los GSA deberán establecer criterios para priorizar las necesidades de fortalecimiento técnico e inversión y para esto sujetarse al plan cantonal y a las prioridades ambientales locales.
- Se deberán crear las relaciones de cogestión entre niveles de gobierno local y desde estos hacia los nacional, relaciones de doble vía, en la que el MAE fortalezca su rol y traspase capacidades técnicas para la gestión local.
- Es necesario crear con los GSA y el MAE los instrumentos administrativos y operativos que permitan el ejercicio de las competencias asumidas.
- Este proceso deberá ser progresivo y deberá iniciarse con el traspaso de las competencias ya solicitadas a los GSA, y se comprometan a seguir con los acuerdos establecidos.

2.4.2 Puntos críticos

- La mayor parte de los GSA carecen de experiencia, conocimiento técnico y personal capacitado para la gestión ambiental, esperan del MAE el fortaleci-



miento técnico como acompañamiento al traspaso de competencias, miran al MAE como la autoridad nacional y la institución rectora de la gestión nacional, por lo tanto la relación Ministerio - municipio será imprescindible.

- Los procesos de gestión de competencias por niveles, que se propone desde el convenio marco, no tienen una propuesta técnica - operativa de implementación, por lo que el panorama sobre el que se negocia la transferencia es aun incierto para el MAE como para los GSA.
- La falta de transparencia para la identificación de recursos financieros, tecnológicos, humanos, información, etc., el desconocimiento del marco legal vigente y las herramientas nacionales para la gestión ambiental y la inexistencia de instrumentos administrativos y operativos para la gestión desde lo local, impiden iniciar procesos de administración descentralizada
- El MAE no presenta interés en el proceso de transferencia de competencias y descentralización, por el contrario en el ultimo año a entorpecido el proceso y a pesar de que la transferencia puede ser tomado por los GSA y declararse la descentralización de hecho por haberse cumplidos los plazos, esta medida no solucionara las graves deficiencias de gestión ambiental en el sistema nacional.

Bibliografía:

Constitución Política de la República
Ley Especial de Descentralización del Estado y Participación Social
Ley de Modernización del Estado
Ley Orgánica de Régimen Municipal



**Marco
Jurídico
vinculado a la
Gestión Municipal**

Tabla de Contenido

Constitución política, Ley Orgánica de Régimen Municipal

Ley de Contratación Pública, Ley de Consultoría

Ley de Modernización, Ley de Descentralización

Ley de Distribución del 15%, Ley de Desarrollo Seccional

Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Ley de Régimen provincial, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera

Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado

Marco Jurídico vinculado a la gestión Municipal

Marco Jurídico vinculado a la Gestión Municipal

Sin ser excluyente, la siguiente es una descripción de los principales cuerpos normativos que regulan la vida institucional de las municipalidades.

- **Constitución Política:**

La Constitución Política en cuanto reconoce la existencia de los gobiernos seccionales autónomos, con facultad legislativa para dictar ordenanzas, crear tasas y contribuciones especiales de mejoras (Art. 228) y de los municipios y concejos municipales, como responsables del gobierno, elegidos por votación popular (Art. 234).

- **Ley Orgánica de Régimen Municipal:**

Cuerpo normativo que regula la institucionalidad municipal, desde su reconocimiento como persona jurídica, la creación de cantones, la estructura orgánica con deberes y atribuciones de sus principales órganos y dependencias, el régimen de bienes, régimen tributario, presupuesto y los organismos de asistencia y coordinación.

- **Ley de Contratación Pública:**

Regula la contratación de la ejecución de obras, la adquisición de bienes y la prestación de servicios no regulados por la Ley de Consultoría, en las etapas precontractual y contractual.

- **Ley de Consultoría:**

La Ley de consultoría regula la contratación de servicios especializados que tengan por objeto

identificar, planificar, elaborar o evaluar, proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación.

- **Ley de Modernización:**

Regula los procesos de delegación de la gestión de los servicios públicos al sector privado.

- **Ley de Descentralización:**

Regula los procesos de descentralización y desconcentración de competencias y recursos desde el gobierno central hacia los gobiernos seccionales autónomos, en aplicación del mandato contenido en los artículos 225 y 226 de la Constitución Política.

- **Ley de Distribución del 15%:**

Regula la distribución, manejo, transferencia y control de la asignación constitucional del 15% del Presupuesto del Gobierno Central a favor de los gobiernos seccionales autónomos.

- **Ley de Desarrollo Seccional:**

Crea el Fondo de Desarrollo Seccional y regula su distribución de sus recursos a favor de los gobiernos seccionales autónomos.

- **Ley Orgánica de Administración Financiera y Control:**

Contiene normas y procedimientos que regulan la administración financiera de los organ-

ismos del sector público incluidas las municipalidades y sus empresas.

- **Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado:**

Regula el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y su funcionamiento, a cargo de la Contraloría General del Estado, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.

- **Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal:**

Contiene normas que establecen la obligatoriedad de la planificación plurianual, la generación de información financiera y regula el endeudamiento de las instituciones públicas, incluidas las municipalidades.

- **Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública:**

Regula el libre acceso a la información y la obligación de generar y difundir información de la gestión pública.

- **Ley de Régimen Provincial:**

Cuerpo normativo que regula la institucionalidad de los consejos provinciales como nivel de gobierno autónomo, en cuanto manda a Coordinar la acción de las municipalidades de la provincia, para fines de progreso común. Adicionalmente, el Consejo Provincial es una instancia de apelación administrativa en temas

relacionados con la remoción y de alcaldes y concejales.

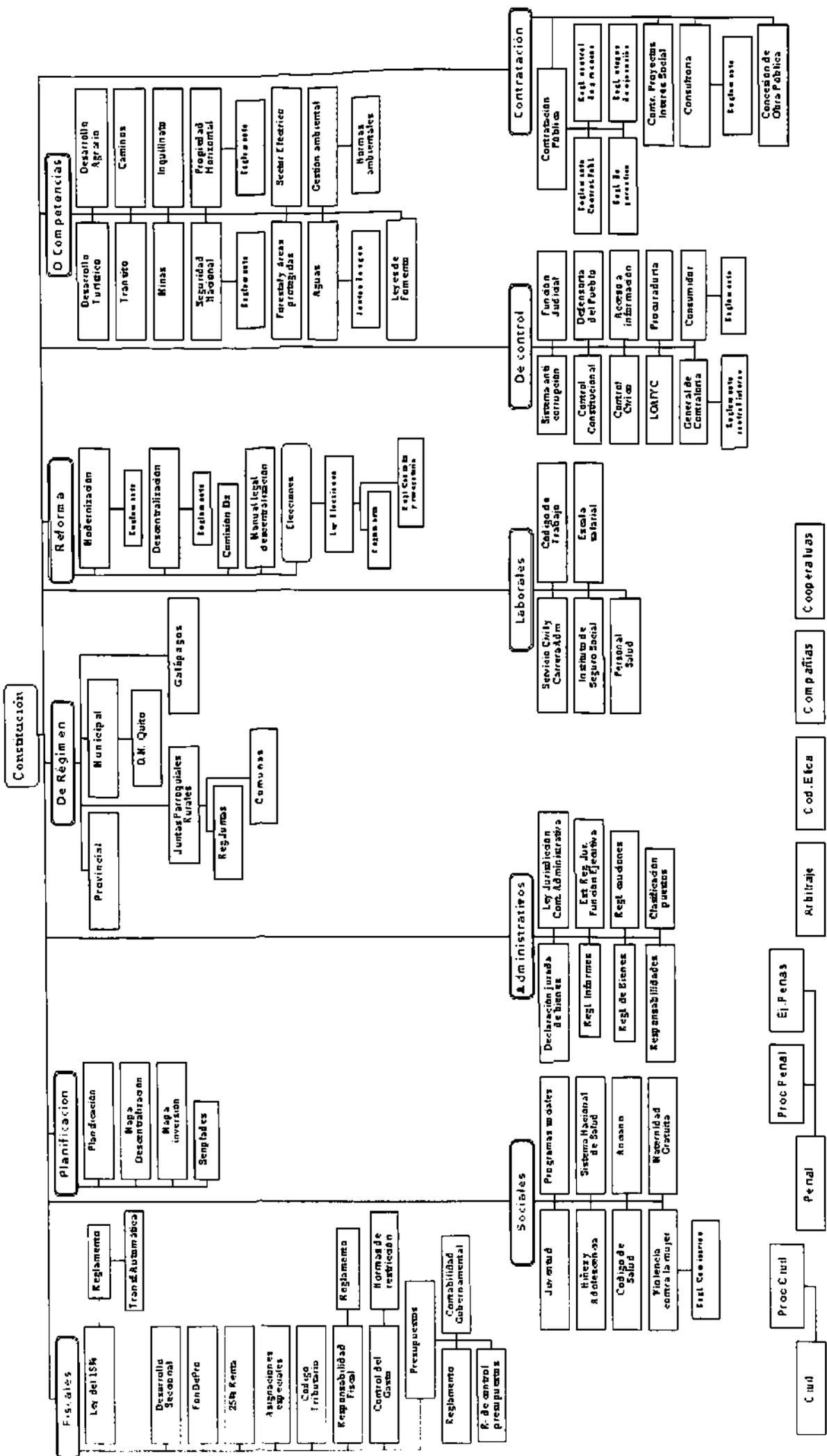
- **Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Homologación de Remuneraciones del Sector Público:**

En tanto regula el servicio civil que tiene por objetivo propender al desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en búsqueda de lograr el permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del Estado y sus Instituciones, entre las que se incluyen las municipalidades.

- **Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado:**

En cuanto regula el procedimiento de consulta sobre la inteligencia y sentido de las normas que forman parte del ordenamiento jurídico ecuatoriano con efecto vinculante para quien lo solicita.

Con el propósito de facilitar la revisión y análisis pormenorizado de cada una de las Leyes enumeradas, así como de otras complementarias o relacionadas, se presenta el siguiente esquema:



Los procesos de control de la Gestión Municipal

Tabla de Contenido

Atribuciones y Funciones de la Contraloría General del Estado

158

Alcance y ejecución de la auditoría gubernamental municipal

169

El establecimiento de responsabilidades en el ámbito municipal

180

La rendición de cuentas..

183

Los procesos de control de la Gestión Municipal

Los procesos de control de la Gestión Municipal

La Constitución Política de la República instituye cambios fundamentales en la competencia de la Contraloría General del Estado como Organismo Técnico Superior de Control, el mismo que se encarga de realizar la labor de auditoría externa a las Municipalidades del Ecuador. El Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría para los municipios debe aplicarse en base a los principios constitucionales de legalidad, responsabilidad financiera, transparencia, economía, eficiencia y eficacia, junto con los criterios de equidad, y, ética y las políticas de descentralización y desconcentración operativas aplicables a los municipios dentro de las exigencias propias de un Estado moderno.

Los procesos de control externo de la gestión municipal se realizan bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las municipalidades y verificar la utilización de recursos, administración y custodia de los bienes públicos municipales.

La ejecución del sistema de control, fiscalización y auditoría de las Municipalidades se realizará por medio de:

- 1.- El control interno, que es de responsabilidad administrativa de cada Municipio.
- 2.- El control externo que comprende:
 - El que compete a la Contraloría General



del Estado; y,

- El que ejerzan otras instituciones de control del Estado en el ámbito de sus competencias.

Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría municipal se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y cuando corresponda la gestión medio ambiental de las municipalidades y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño municipal y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

Las Municipalidades contarán con una Unidad de Auditoría Interna, cuando se justifique, que dependerá técnicamente de la Contraloría General del Estado. Para su creación o supresión emitirá informe previo esta entidad.

Para ser nombrado y ejercer funciones de dirección o jefatura de esa unidad, se requerirá ser profesional con título universitario y formación compatible con el ejercicio y práctica de la auditoría financiera o de la gestión.

Con el fin de prestar asesoría a la municipalidad y realizar la evaluación integral de la institución, el personal de auditoría interna de gestión, deberá ser de carácter multidisciplinario. La auditoría interna se ejecutará de acuerdo con las normas nacionales e internacionales de auditoría aplicables al sector público.

Por disposición expresa del Contralor General del Estado o de la máxima autoridad que ejerza la representación legal del Municipio, la respectiva unidad de auditoría interna ejecutará exclusivamente auditorías de gestión y exámenes especiales.

Los auditores de una unidad en la Municipalidad actuarán individual o colectivamente, con criterio independiente respecto a la operación o actividad auditada y no intervendrán en la autorización o aprobación de los procesos financieros, administrativos, operativos y ambientales.

1. Atribuciones y funciones de la Contraloría General del Estado

La Contraloría General del Estado, además de las atribuciones y funciones establecidas en la Constitución Política de la República, tendrá las siguientes:

1. Practicar auditoría externa a los Municipios, en cualquiera de sus clases o modalidades, por sí o mediante la utilización de compañías privadas de auditoría.
2. Examinar los ingresos públicos municipales, provenientes de diferentes fuentes de financiamiento, el control de ingresos no interferirá en las facultades reglamentaria, determinadora, resolutoria, sancionadora, recaudadora y otras propias de la administración tributaria;
3. Examinar los gastos, inversiones, utili-

-
- zación, administración y custodia de recursos públicos municipales;
4. Examinar y evaluar en términos de costo y tiempo, la legalidad, economía, efectividad, eficacia y transparencia, de la gestión pública municipal;
 5. Examinar y evaluar el sistema de control interno de cada una de las municipalidades sujetas a su control;
 6. Ejercer la función fiscalizadora en las municipalidades, mediante la predeterminación, o glosa y la determinación, para la oportuna protección y seguridad de los recursos públicos;
 7. Identificar y evaluar los procedimientos internos de prevención contra actos de corrupción en las municipalidades sujetas a su control;
 8. Evaluar las labores de la auditoría interna y la auditoría externa efectuada por compañías privadas de auditoría;
 9. Exigir y examinar las declaraciones patrimoniales juramentadas e investigar los casos en que se presuma enriquecimiento ilícito, en armonía con lo preceptuado en el artículo 122 de la Constitución Política de la República, de acuerdo a las regulaciones que se dicten para el efecto, y notificar a los organismos electorales o a la autoridad nominadora correspondiente, los casos de incumplimiento de las normas vigentes, para que se adopten las medidas legales pertinentes, sin perjuicio de las facultades de la Contraloría General del Estado en esta materia;
 10. Evaluar los costos de los estudios, prestación de servicios, adquisición de bienes y construcción de obras de las Municipalidades;
 11. Registrar las cauciones rendidas por los servidores públicos municipales a favor de sus respectivos municipios;
 12. Exigir el cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes de auditoría, exámenes especiales y la aplicación de responsabilidades administrativas y civiles culposas;
 13. Decidir la intervención como parte en los juicios civiles, penales, contencioso administrativos y otros relacionados con el manejo de los recursos públicos que son objeto de control. La intervención del Contralor General no exime la responsabilidad del funcionario a quien las leyes confieran la representación correspondiente;
 14. Actuar coordinadamente con el Ministerio Público para iniciar y proseguir los juicios penales, relacionados con delitos en el manejo de los recursos públicos municipales;
 15. Emitir informes razonados, como requisito previo a la celebración de todo contrato de las Municipalidades, que afecte al recurso público o implique egreso de recursos públicos, por un monto igual o mayor al que señale la

ley para el concurso público de ofertas, haya sido o no concursado o licitado.

El informe a que se refiere este numeral será expedido en el término de quince días contado desde la fecha de recepción de la solicitud y todos los documentos justificativos. La falta de informe no impedirá la celebración del contrato una vez vencido el término señalado en este inciso.

No será necesario el informe de que trata el presente numeral en los contratos y convenios de deuda pública interna o externa; Los informes deberán ser emitidos por las delegaciones provinciales o regionales (Ley Orgánica Reformatoria de la LRM)

16. Llevar un registro público de contratistas incumplidos y adjudicatarios fallidos de todos los contratos que celebren las Municipalidades, en base a la solicitud y resolución emitida por la respectiva entidad contratante;
17. Emitir opinión profesional respecto de los estados financieros consolidados de las Municipalidades.
18. Evaluar los resultados de consultorías, asesorías y transferencia de tecnología, nacional e internacional, cuando las mismas signifiquen egresos de recursos públicos municipales;
19. Dictar regulaciones de carácter general para la práctica de la auditoría gubernamental; la determinación de las responsabilidades de que trata esta Ley;

el control de la administración de bienes del sector público; y, las demás que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones;

20. Asesorar obligatoriamente a las Municipalidades, a petición de éstas, sin que la asesoría implique vinculación en la toma de decisiones; y, generar un banco de datos sobre información de absolución de consultas y de los criterios institucionales adoptados por el Contralor General;
21. Contratar los servicios de profesionales, cuando se trate de asuntos de interés institucional que requieran de experiencia o conocimientos especializados.
22. Controlar la legalidad de los procesos en los cuales el Municipio delegue o concesione sus facultades al sector privado, de acuerdo con lo previsto en la Constitución Política de la República y la ley;
23. Realizar el seguimiento y control continuos de las obras públicas en sus diferentes fases o etapas o en cada una de ellas, hasta su ejecución total; de los ingresos, gastos e inversiones; de la utilización de recursos; de la administración y custodia de bienes que tengan carácter público municipal. Tal clase de control por ningún concepto constituirá participación o autorización de actos administrativos, los cuales son de responsabilidad de la municipalidad o entidad sujeta a examen;
24. Auditar todo financiamiento interna-

cional otorgado a favor de las Municipalidades, con arreglo a las normas de auditoría de la Contraloría General del Estado y de las de la entidad financiadora; incluyendo las operaciones de ajuste estructural y el destino último de los créditos o préstamos concedidos para el Municipio;

25. Pronunciarse sobre los aspectos de legalidad, economía, eficiencia, efectividad y transparencia en el empleo de los recursos y bienes públicos, humanos, materiales, financieros, tecnológicos, ambientales, de tiempo y sobre los resultados de la gestión municipal;
26. Establecer responsabilidades individuales administrativas, por quebrantamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y de las normas de que trata esta Ley; responsabilidades civiles culposas, por el perjuicio económico sufrido por la Municipalidad, a causa de la acción u omisión de sus servidores, e indicios de responsabilidad penal, mediante la determinación de hechos incriminados por la ley;
27. Sugerir y orientar a las Municipalidades en la implantación de medios informáticos para los procesos de contratación pública; y,
28. Ejercer las demás competencias, atribuciones y funciones que le confieran la Constitución Política de la República, la ley, y los reglamentos, entre otras establecidas en la ley Orgánica de la Con-

traloría General del Estado.

2. Alcance y ejecución de la Auditoría Gubernamental Municipal

El control externo que realizará la Contraloría General del Estado en los Municipios se ejercerá mediante la auditoría gubernamental y el examen especial, utilizando normas nacionales e internacionales y técnicas de auditoría.

La auditoría gubernamental realizada por la Contraloría General del Estado, consiste en un sistema integrado de asesoría, asistencia y prevención de riesgos que incluye el examen y evaluación críticos de las acciones y obras de los administradores municipales de los recursos públicos.

Como parte de la auditoría gubernamental municipal el examen especial verificará, estudiará y evaluará aspectos limitados o de una parte de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiental, con posterioridad a su ejecución, aplicará las técnicas y procedimientos de auditoría, de la ingeniería o afines, o de las disciplinas específicas, de acuerdo con la materia de examen y formulará el correspondiente informe que deberá contener comentarios, conclusiones, recomendaciones.

2.1 La Auditoría Financiera

Informará respecto a un período determinado, sobre la razonabilidad las cifras presentadas en los estados financieros de la Municipalidad, ente contable, programa o proyecto;

concluirá con la elaboración de un informe profesional de auditoría, en el que se incluirán las opiniones correspondientes.

En este tipo de fiscalización, se incluirán el examen del cumplimiento de las normas legales, y la evaluación del control interno de la parte auditada.

2.2 La Auditoría de Gestión

Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una Municipalidad, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas municipales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios,

conclusiones y recomendaciones pertinentes. La Contraloría General del Estado podrá en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental en los términos establecidos en la Ley de Gestión Ambiental.

2.3 La Auditoría de obras públicas municipales o de ingeniería

Evaluará la administración de las obras en construcción, la gestión de los contratistas, el manejo de la contratación pública, la eficacia de los sistemas de mantenimiento, el cumplimiento de las cláusulas contractuales y los resultados físicos que se obtengan en el programa o proyecto específico sometido a examen en la Municipalidad.

3. El establecimiento de responsabilidades en el ámbito municipal

Respecto al establecimiento de responsabilidades para los Municipios y a base de los resultados de la auditoría gubernamental, contenidos en actas o informes, la Contraloría General del Estado, tendrá potestad exclusiva para determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal.

En todos los casos, la evidencia que sustente la determinación de responsabilidades, a más de suficiente, competente y pertinente, reunirá los requisitos formales para fundamentar la defensa en juicio.

Un aspecto de mucha importancia dentro de

concluirá con la elaboración de un informe profesional de auditoría, en el que se incluirán las opiniones correspondientes.

En este tipo de fiscalización, se incluirán el examen del cumplimiento de las normas legales, y la evaluación del control interno de la parte auditada.

2.2 La Auditoría de Gestión

Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una Municipalidad, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas municipales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios,

conclusiones y recomendaciones pertinentes. La Contraloría General del Estado podrá en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental en los términos establecidos en la Ley de Gestión Ambiental.

2.3 La Auditoría de obras públicas municipales o de ingeniería

Evaluará la administración de las obras en construcción, la gestión de los contratistas, el manejo de la contratación pública, la eficacia de los sistemas de mantenimiento, el cumplimiento de las cláusulas contractuales y los resultados físicos que se obtengan en el programa o proyecto específico sometido a examen en la Municipalidad.

3. El establecimiento de responsabilidades en el ámbito municipal

Respecto al establecimiento de responsabilidades para los Municipios y a base de los resultados de la auditoría gubernamental, contenidos en actas o informes, la Contraloría General del Estado, tendrá potestad exclusiva para determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal.

En todos los casos, la evidencia que sustente la determinación de responsabilidades, a más de suficiente, competente y pertinente, reunirá los requisitos formales para fundamentar la defensa en juicio.

Un aspecto de mucha importancia dentro de

los procesos de control de la gestión municipal es aquel en que las autoridades, dignatarios, funcionarios y demás servidores de éstas instituciones del Estado, deben actuar con la diligencia y empeño que emplean generalmente en la administración de sus propios negocios y actividades, caso contrario responderán, por sus acciones u omisiones, de conformidad con lo previsto en la ley. Ningún servidor, funcionario o empleado municipal, podrá ser relevado de su responsabilidad legal alegando el cumplimiento de órdenes superiores, con respecto al uso ilegal, incorrecto o impropio de los recursos públicos municipales de los cuales es responsable. Los servidores públicos municipales podrán objetar por escrito, las órdenes de sus superiores, expresando las razones para tal objeción. Si el superior insistiere por escrito, las cumplirán, pero la responsabilidad recaerá en el superior.

Existen varios tipos de responsabilidades aplicables a los Municipios:

3.1 Responsabilidad directa

En la cual los servidores de las Municipalidades, encargados de la gestión financiera, administrativa, operativa o ambiental, serán responsables, hasta por culpa leve, cuando incurrieren en acciones u omisiones relativas al incumplimiento de normas, falta de veracidad, de oportunidad, pertinencia o conformidad con los planes, programas y presupuestos y por los perjuicios que se originaren de tales acciones u omisiones.

3.2 Responsabilidad principal

Se aplica en los casos de pago indebido, y

recaerá sobre la persona natural o jurídica de derecho público o privado, beneficiaria de tal pago. La responsabilidad subsidiaria recaerá sobre o los servidores municipales, cuya acción u omisión culposa hubiere posibilitado el pago indebido. En este caso, el responsable subsidiario gozará de los beneficios de orden y excusión previstos en la ley.

3.3 Responsabilidad solidaria

Se produce cuando dos o más personas aparecieren como coautoras de la acción, inacción u omisión administrativa que la origine.

3.4 La responsabilidad administrativa culposa

De las autoridades, dignatarios, funcionarios y servidores de las Municipalidades, se establecerá a base del análisis documentado del grado de inobservancia de las disposiciones legales relativas al asunto de que se trate, y sobre el incumplimiento de las atribuciones, funciones, deberes y obligaciones que les competen por razón de su cargo o de las estipulaciones contractuales.

Incurrirán en responsabilidad administrativa culposa las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las Municipalidades que, por acción u omisión, se encontraren comprendidos en una o más de las causales establecidas en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Sin perjuicio de las responsabilidades civil culposa o penal a que hubiere lugar, los dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores de las Municipalidades que incu-

rrieren en una o más de las causales de responsabilidad administrativa culposa, originadas en los resultados de las auditorías, serán sancionados, con multa de uno a diez sueldos básicos del dignatario, autoridad, funcionario o servidor, de acuerdo a la gravedad de la falta cometida, pudiendo además ser destituido del cargo, de conformidad con la ley.

3.5 La responsabilidad civil culposa

Nace de una acción u omisión culposa aunque no intencional de un servidor público o de un tercero, autor o beneficiario, de un acto administrativo emitido, sin tomar aquellas cautelas, precautelas o precauciones necesarias para evitar resultados perjudiciales directos o indirectos a los bienes y recursos públicos municipales.

La responsabilidad civil culposa genera una obligación jurídica indemnizatoria del perjuicio económico ocasionado a la Municipalidad, calculado a la fecha en que éste se produjo, que nace sin convención, proveniente de un acto o hecho culpable del servidor público municipal, o de un tercero, cometido sin intención de dañar, que se regula por las normas del cuasidelito del Código Civil.

Procesalmente, en la instancia administrativa o judicial, debe probarse por quien afirma la culpa en la emisión o perfeccionamiento del acto o hecho administrativo, que los mismos fueron producto de acciones que denoten impericia, imprudencia, imprevisión, improvisación, falta de preparación o negligencia.

La responsabilidad civil culposa se determina-

rá en forma privativa por la Contraloría General del Estado, cuando por los resultados de la auditoría gubernamental, se hubiere determinado que se ha causado perjuicio económico a la Municipalidad o al Estado o a sus instituciones, como consecuencia de la acción u omisión culposa de los servidores públicos, o de las personas naturales o jurídicas de derecho privado.

3.6 Indicios de responsabilidad penal

Determinados por la Contraloría General del Estado se establecen cuando por actas o informes y, en general, por los resultados de la auditoría o de exámenes especiales practicados por servidores de la Contraloría General del Estado, se establezcan indicios de responsabilidad penal, por los hechos a los que se refieren el artículo 257 del Código Penal, los artículos agregados a continuación de éste, y el artículo innumerado agregado a continuación del artículo 296, que trata del enriquecimiento ilícito y otros delitos.

Si los Indicios de responsabilidad penal son evidenciados por la auditoría interna de la Municipalidad, el jefe de la misma comunicará inmediatamente el particular a la Contraloría General del Estado.

Dentro de la labor de auditoría a una municipalidad se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

La notificación inicial, comunicación de resultados, en la cual la auditoría gubernamental se realizará de acuerdo con el plan de trabajo anual de la Contraloría General del Estado, previamente a su iniciación se notifica-

rá a las autoridades, funcionarios, servidores, ex servidores municipales y demás personas vinculadas con el examen.

Si durante la realización de la auditoría gubernamental apareciere personas vinculadas con el examen que no hubieren sido notificadas desde el principio en razón de que no era previsible su participación o responsabilidad éstas deberán ser notificadas de manera inmediata debiéndoseles brindar todas las facilidades y términos excepcionales para que ejerciten en debida forma el derecho de defensa, sin que la falta de notificación inicial provoque la nulidad o impugnación, por este hecho de los resultados de auditoría. De ser necesario, los plazos para resolver se prorrogarán, previa la decisión motivada del Contralor General del Estado, por el tiempo necesario para garantizar el cumplimiento de las garantías del debido proceso.

En el curso del examen los auditores gubernamentales mantendrán comunicación con los servidores de la Municipalidad, organismo o empresa municipal auditada y demás personas relacionadas con las actividades examinadas.

Al finalizar los trabajos de auditoría de campo, se dejará constancia de que fue cumplida la comunicación de resultados y la conferencia final en los términos previstos por la ley y las normas profesionales sobre la materia. Las opiniones divergentes entre los auditores gubernamentales y los servidores o ex servidores de la Municipalidad auditada, o de terceros relacionados, serán resueltas, en lo posible, dentro del curso del examen y de subsistir, constarán en el informe.

Las recomendaciones de auditoría, una vez comunicadas a las Municipalidades y a sus servidores, deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio; serán objeto de seguimiento y su inobservancia será sancionada por la Contraloría General del Estado.

Las personas naturales o jurídicas que tengan determinación de responsabilidad civil culposa, ejercerán su derecho a la defensa debidamente patrocinados por un abogado en libre ejercicio profesional, que no tenga relación con la Contraloría General del Estado, conforme a lo dispuesto en la Ley de Federación de Abogados.

Finalmente, concededse a los funcionarios, autoridades municipales así como a los ciudadanos de un cantón, el derecho a la acción popular para denunciar irregularidades en la administración pública municipal en la Contraloría General del Estado.

4. La rendición de cuentas, el control social y el acceso a la información en los municipios ecuatorianos

La Rendición de Cuentas, el control social y el derecho de acceso a la información de la gestión pública municipal, son mecanismos básicos para transparentar los procesos administrativos, financieros y técnicos en un Municipio. Es importante abrir la administración pública municipal para exigir la entrega de la información útil y verídica desde las autoridades, a los órganos de control y a la ciudadanía, para que puedan ejercer la vigilancia a través del

mecanismo de control social que tienen como objetivo principal mejorar la gestión municipal y prevenir los actos irregulares y de corrupción.

Para hacer efectiva la rendición de cuentas y el control social, uno de los elementos claves, es la información de la gestión pública municipal. En el Ecuador, el derecho de acceso a la información, esta garantizada por la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Lo importante de este cuerpo legal será la divulgación entre los ciudadanos y los propios Municipios, lo que permitirá conocer los derechos ciudadanos al acceso de información municipal y las obligaciones de los Municipios para entregarla.

El derecho de acceso a la información, la rendición de cuentas y el control social, permitirán conocer la forma, calidad, costo, oportunidad y beneficio de los servicios y recursos de la gestión pública municipal, ya que estos mecanismos juegan un papel fundamental para observar, conocer y controlar la gestión de los fondos, trámites y el ejercicio del poder por parte de las autoridades y funcionarios públicos municipales. Estos derechos permitirán que las autoridades municipales entreguen obligatoriamente y sin morosidad, la información solicitada por las instituciones de control y la ciudadanía, para verificar el manejo transparente de los bienes del Estado.

La rendición de cuentas, el control social y el

acceso a la información permitirán que:

1. La administración pública municipal, como prestadora de servicios con escasos recursos, recuperen la credibilidad y confianza de los ecuatorianos, mejorando la calidad de los servicios prestados.
2. La gestión pública municipal se realice con mayor eficacia, eficiencia, economía, ética y transparencia, a fin de que los procesos y trámites de los ciudadanos, sean conocidos con prontitud para tomar decisiones.
3. La administración pública municipal aproveche las nuevas tecnologías, el uso de la informática, para agilizar la entrega de información útil, verídica y oportuna a los ciudadanos y organismos de control.
4. La administración pública municipal se abra a la ciudadanía sobre la gestión de los procesos y trámites, pudiendo así garantizar la transparencia en los procesos técnicos, administrativos y fundamentalmente financieros y de ejecución de obras, mediante el control democrático del manejo de los fondos y bienes públicos.

Finalmente se espera como resultados o productos de éstos mecanismos de control y acceso, la elaboración de un programa de información al público en las administraciones locales, que faciliten el acceso a la información por parte de la ciudadanía e instituciones de control y prensa. Las administraciones municipales deben construir bases de datos sobre contratos públicos, contratos de personal y obras,

costos de los contratos, fechas de ejecución, destino de los fondos fiscales y de los impuestos, recursos de préstamos y créditos externos, etcétera, para intercambiar información con las instituciones del Estado y para el público, de acuerdo con las normativas pertinentes, precautelando la seguridad nacional, la intimidad individual de las personas, patentes, etc.

Bibliografía:

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado promulgada en R.O. No.595 del 12 de junio del 2002.

Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

Ley Orgánica de Transferencia y Acceso a la Información Pública

Ley Orgánica de Régimen Municipal

Documento de la Comisión Anticorrupción del Ecuador



Organismos Públicos relacionados a la Gestión Municipal

Tabla de Contenido

Organismos Públicos relacionados a la Gestión Municipal

**Organismos
Públicos
relacionados a la
Gestión Municipal**

ORGANISMOS PÚBLICOS RELACIONADOS A LA GESTIÓN MUNICIPAL

INSTITUCIONES SECTOR PÚBLICO	FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO	ACCIONES Y TEMAS QUE LOS MUNICIPIOS DEBEN COORDINAR Y/O GESTIONAR
Banco Central del Ecuador	El Banco Central es depositario de los fondos que recibe el fisco y otras instituciones de derecho público y de los encajes bancarios y otros fondos de los bancos privados. emite su aprobación para el endeudamiento tanto interno como externo de las instituciones públicas.	<ul style="list-style-type: none"> • En los contratos de fideicomiso para los créditos que se celebren con el Banco del Estado • En la transferencia de los recursos asignados, en el presupuesto a los organismos seccionales. • En la apertura de cuenta para los fondos de los municipios y en la selección de la banca corresponsal del sistema financiero privado.
Banco del Estado	Promover el desarrollo del país mediante la concesión de créditos para financiar estudios, programas y proyectos para la provisión de servicios públicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conceder créditos a los gobiernos seccionales para financiar la inversión pública en su territorio.
Función Judicial	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de la administración de justicia y del cumplimiento de las leyes. • Tiene a su cargo mejorar la eficiencia de la gestión administrativa y judicial, y dar la mayor cobertura. 	<ul style="list-style-type: none"> • En resolución de controversias judiciales sobre vulneración de autonomía municipal. • En los Recursos de Amparo. • Recurso por Casación ante la Sala de lo Contencioso Administrativo, Sala de lo Laboral y Social, Sala de Civil y Mercantil. • Juicios de expropiación.
CONAM	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva el proceso de modernización del Estado y de las concesiones y privatización. • Coordina, supervisa y propone políticas de descentralización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar información y asesoría técnica y legal para asumir las funciones y competencias que el Gobierno descentralice.
Congreso Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Reformar la Constitución e interpretarla. • Expedir, reformar y derogar leyes de carácter general y específico, entre los cuales figuran los relacionados con la administración provincial, cantonal y territorial. • Aprobar el Presupuesto General del Estado y vigilar su ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de reformas a la Ley de Régimen Municipal • En la creación de nuevos Cantones. • Coordinar con la Comisión de Descentralización el cumplimiento de las leyes que garantizan el funcionamiento de las administraciones municipales.
Contraloría General del Estado	La Contraloría General del Estado, es un organismo técnico y autónomo que vigila y verifica la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados en todas las entidades y organismos que perciben recursos del Estado, estableciendo las responsabilidades a que hubiere lugar. Promueve el mejoramiento de la gestión de las entidades sujetas a su control, a través de la auditoría gubernamental	Evalúa y mejora las operaciones financieras, la eficiencia, efectividad y economía de la administración pública por medio de las auditorías financieras, operacionales y de gestión que las realiza periódicamente en los municipios del país, procurando se mantenga información financiera útil, adecuada, oportuna y confiable.
Consejos Provinciales	<ul style="list-style-type: none"> • Dirime las controversias de los municipios. • Ejecuta obras exclusivamente en el área rural y promueve proyectos de desarrollo rural integral 	<ul style="list-style-type: none"> • Acudirá para poner a su consideración las controversias en la administración de los municipios • Intercambio de información sobre los planes y programas de desarrollo regional a fin de identificar las actividades comunes

INSTITUCIONES SECTOR PUBLICO	FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO	ACCIONES Y TEMAS QUE LOS MUNICIPIOS DEBEN COORDINAR Y/O GESTIONAR
Consejo Nacional de Juntas Parroquiales Rurales del Ecuador CONAJUPARE	<ul style="list-style-type: none"> Fomenta la autonomía y unidad parroquial Formula planes y sistemas de cooperación institucional Representa, coordina y gestiona ante los Organismos del Sector Público y Privado. Coordina acciones con los organismos del Régimen Seccional Autónomo. Presta asesoramiento, capacitación y asistencia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> para acordar programas y proyectos de mancomunidad Establece vínculos de cooperación con los gobiernos parroquiales Incluye en su Plan Estratégico y Operativo los Planes o requerimientos parroquiales Promueve la generación de alianzas estratégicas con representantes de la comunidad
Fondo de Inversión Social de Emergencia FISE	<ul style="list-style-type: none"> Financia obras encaminadas a mejorar las condiciones y la calidad de vida de la población. Administra fondos del BID para financiar proyectos de infraestructura social 	<ul style="list-style-type: none"> Negocia acuerdos para la ejecución de proyectos sociales. Coparticipación en el financiamiento de obras de emergencia.
INEC	<ul style="list-style-type: none"> Prepara y difunde estadísticas económicas, de población, sociales, de empleo, etc. de carácter nacional, provincial y cantonal 	<ul style="list-style-type: none"> Recabar información necesaria para el conocimiento de las necesidades cantonales y su planificación
INGALA	<ul style="list-style-type: none"> Planifica el desarrollo sustentable de la Provincia de Galapagos y promueve su desarrollo integral. Vigila la conservación del medio ambiente, la flora y la fauna de las islas. 	<ul style="list-style-type: none"> Los municipios de la provincia de Galapagos participan en: <ul style="list-style-type: none"> La ejecución de proyectos comunes. La gestión de asignación de recursos financieros de la Ley Especial de Galapagos.
ECORAE	<ul style="list-style-type: none"> Planifica y facilita el desarrollo humano sustentable de la Región Amazónica Ecuatoriana con los Municipios y Consejos Provinciales 	<ul style="list-style-type: none"> Coordina acciones y solicita asistencia técnica y recursos para proyectos en la región amazónica, referidos a: <ul style="list-style-type: none"> Servicios básicos de salud, saneamiento, educación y alimentación. Participación en los mercados internos y externos, así como en toma de decisiones económicas. Regula y norma la tenencia de la tierra y fortalecer la organización comunal. Uso de tecnologías apropiadas Define políticas para evitar la vulnerabilidad física, económica y social del territorio y los recursos naturales Incentiva la participación y el diálogo de los actores sociales amazónicos.
Consortio de Municipios Amazónicos, Baños, Penipe y Galápagos	<ul style="list-style-type: none"> Unifica y potencia los esfuerzos en favor del desarrollo sustentable en las áreas de influencia de los municipios miembros 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a los municipios miembros en la gestión de proyectos Asesoramiento a municipios Capacitación Representación política de los intereses de los municipios miembros Apoya en la legislación municipal
Instituto Nacional de	<ul style="list-style-type: none"> Es el responsable de la preservación y conservación del 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades cantonales relacionadas con la preservación recuperación.

INSTITUCIONES SECTOR PUBLICO	FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO	ACCIONES Y TEMAS QUE LOS MUNICIPIOS DEBEN COORDINAR Y/O GESTIONAR
Patrimonio Cultural	patrimonio cultural, artistico e histórico del Ecuador.	mantenimiento y uso del patrimonio histórico y cultural.
Ministerio de Gobierno, Policía y Municipalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Representa al Presidente de la República en la conducción de la política interna del país. • Vigila y mantiene el orden interno y la seguridad ciudadana. • Lleva las relaciones entre el Gobierno Central y los Organismos Seccionales (Municipios y Consejos Provinciales). • Emite dictámenes y resoluciones en la creación de cantones y parroquias; y participa en la resolución de controversias de límites internos. • Tramita y elabora acuerdos sobre ventas, permutas, donaciones y otras transferencias de dominio resuelta por los Municipios 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar su participación para mantener el orden y la seguridad ciudadana del Cantón. • Para dirimir los desacuerdos territoriales entre parroquias, cantones o provincias. • Conoce, estudia y tramita la publicación de ordenanzas municipales que requieran de la aprobación de ese Ministerio. • En el dictamen sobre conflictos de expropiaciones. • En la emisión de informes sobre adjudicación y legalización de tierras • En la designación de un interventor para normalizar las administraciones municipales en conflicto. • Para mejorar la administración carcelaria y los programas de rehabilitación.
Consejo Nacional de Tránsito	<ul style="list-style-type: none"> • Ejerce la política, planificación, control y administración del tránsito y transporte de ámbito nacional, interprovincial y cantonal. • Establece las tarifas en tránsito nacional, intercantonal y urbano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actividades para mejorar el servicio de transporte, tránsito, señalamiento de vías, utilización de calles y terminales terrestres. • Suscribir Convenios para las transferencias de competencias.
Ministerio de Relaciones Exteriores	<ul style="list-style-type: none"> • Conduce la política externa. • Lleva la posición internacional del país frente a organismos internacionales en materia territorial, integración económica, intercambio comercial. • Promueve y facilita la consecución de recursos de asistencia técnica, cooperación y crédito externo. • Suscribe convenios para incentivar la inversión externa. • Defiende en foros internacionales la posición ecuatoriana en materia de medio ambiente • Facilita la participación de organismos oficiales y del sector productivo en eventos internacionales • Legalización de visas y documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar acciones conjuntas para promover la inversión, integración económica e intercambio comercial en el ámbito cantonal. • Solicitar su colaboración e intervención para gestionar la obtención de cooperación económica, recursos no reembolsables y crédito de fuentes externas para financiar proyectos de desarrollo económico y social de carácter local • Demandar su soporte técnico y administrativo en las relaciones y gestiones que deban emprender las Administraciones Municipales o sus Alcaldes en el exterior. • Solicitar información de agencias de cooperación internacional de utilidad para los municipios.
Ministerio de Economía Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar la estabilidad general de la economía nacional para el desarrollo económico y social del país • Formular programas macroeconómicos, debidamente sustentados en políticas integradas y consistentes en el 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar información de las Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Egresos, Balances semestrales y anuales • Solicitar su aprobación para obtener crédito externo o interno, para ello acompañaran la información financiera que demuestre la capacidad de pago

INSTITUCIONES SECTOR PUBLICO	FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO	ACCIONES Y TEMAS QUE LOS MUNICIPIOS DEBEN COORDINAR Y/O GESTIONAR
	<p>equilibrio y sostenibilidad de las finanzas públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el endeudamiento tanto interno como externo de los organismos públicos • Formular y dirigir la política tributaria y fiscal. • Articular la planificación a la disponibilidad de los recursos públicos, sobre la base de asignaciones equitativas, descentralizadas y transferencias oportunas. • Fortalecer el sistema de información para rendir cuentas a la ciudadanía y de esta forma transparentar la gestión pública. • Dar seguimiento al endeudamiento del gobierno central, gobiernos seccionales y demás instituciones públicas. • Emitir la normativa y directrices contables y presupuestarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la transferencia de los recursos asignados a los municipios, para lo cual recibe el apoyo de AME • Consolidar la información financiera de los gobiernos seccionales en el presupuesto general del estado. • Publicar trimestralmente la información financiera de los gobiernos seccionales.
Ministerio de Educación y Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de la educación a nivel preprimario, primario y medio. • Desarrollar y fomentar la educación, cultura, deporte y recreación. • Institucionalizar la reforma educativa en todos los niveles. • Democratizar la reforma educativa de excelencia en todos los niveles y modalidades. • Mejoramiento académico y científico de los recursos docentes y administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar conjuntamente para mejorar la calidad de la educación. • Contribuir al mejoramiento de la infraestructura educativa (aulas, laboratorios, bibliotecas, implementos deportivos) • Participar en el fomento de actividades deportivas y recreativas cantonales. • Participar en programas de colación escolar, huertos escolares. • Suscribir Acuerdos para la transferencia de competencias.
Ministerio de Salud Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de asegurar a la población la atención de una salud integral para lo cual conduce, regula y controla las actividades del sector. • Participa en la modernización de las instituciones del sector. • Participa y dirige la desconcentración y descentralización de la gestión de los servicios de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • En actividades relacionadas con la descentralización de los servicios de salud y en la suscripción de los acuerdos respectivos. • Co-ejecutar proyectos para complementar y mantener la provisión de los servicios de salud. • Participa en los Consejos Cantonales de Salud. • Cofinanciar programas de atención de salud.
Ministerio de Bienestar Social	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene bajo su responsabilidad la atención integral, la protección y desarrollo social de niños, juventud, mujeres, ancianos, minusválidos organización y desarrollo del sistema cooperativo el desarrollo rural • Atiende las necesidades de los 	<ul style="list-style-type: none"> • El auspicio para establecer programas de bienestar social • Trabajar de manera mancomunada para fortalecer la participación de las organizaciones comunitarias y sociales en el desarrollo cantonal • Suscribir Convenios para la transferencia de competencias y funciones que se

INSTITUCIONES SECTOR PUBLICO	FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO	ACCIONES Y TEMAS QUE LOS MUNICIPIOS DEBEN COORDINAR Y/O GESTIONAR
	sectores más pobres mediante la entrega de bonos y proyectos de autogestión.	pueda dar un mejor servicio a través de los municipios.
Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Formula, dirige y ejecuta la política laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Para efectuar consultas de carácter laboral y solicitar su participación en la resolución de litigios laborales.
Ministerio de Agricultura y Ganadería	<ul style="list-style-type: none"> Tiene bajo su responsabilidad la formulación, dirección y la práctica de la política sobre investigación, producción y comercialización de productos agropecuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> En programas de legalización de tierras y proyectos de desarrollo local. En las concesiones sobre el uso de aguas.
Ministerio de Energía y Minas	<ul style="list-style-type: none"> Promueve la participación del sector privado en la ejecución de proyectos hidrocarburíferos, eléctricos y mineros Determina un marco legal idóneo y eficiente para el desarrollo de la minería. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer consultas y coordinación en lo relacionada a autorizaciones para la explotación de dichos recursos y asegurar una explotación sustentable que proteja el medio ambiente.
Ministerio de Comercio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> Planifica, dirige, controla y ejecuta las políticas comercio exterior, industria y pequeña industria, servicios y tecnología, integración e inversión directa. 	<ul style="list-style-type: none"> Los temas y actividades comunes son: construcción de parques industriales; ordenanzas para el funcionamiento de industrias; control de calidad de productos.
Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> Elabora planes y programas para inversiones en obras públicas Supervisa y aprueba las concesiones en materia vial 	<ul style="list-style-type: none"> Para la construcción de caminos vecinales, puentes, muelles y otras obras físicas Regulación en el uso de carreteras y vías. Para las concesiones viales.
Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> Emite normas y regulaciones habitacionales en el ámbito nacional Emite las políticas y regulaciones para la implementación de los catastros rurales 	<ul style="list-style-type: none"> En la ejecución de los programas de vivienda de interés social del cantón Intercambiar información y coordinar la aplicación de políticas y normas sobre los avalúos rurales
Subsecretaría de Saneamiento Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Emite políticas y normas en materia de saneamiento ambiental y vigila su aplicación Emite regulaciones para la vigilancia técnica y sanitaria de las redes de agua potable y alcantarillado Es el responsable de la ejecución del Proyecto PRAGUAS que financia y da asistencia técnica a programas de agua potable, saneamiento y manejo de desechos 	<ul style="list-style-type: none"> Para acceder al financiamiento del Proyecto PRAGUAS y otros programas En la planificación, estudios y ejecución de proyectos de agua potable, alcantarillado y desechos sólidos Para la aplicación de normas y estándares de construcción, mantenimiento y vigilancia en la provisión de servicios de agua y saneamiento
Ministerio de Turismo	<ul style="list-style-type: none"> Regula, planifica, fomenta, incentiva y facilita las actividades turísticas Diseña estrategias para la consolidación turística en el Ecuador Impulsa el conocimiento e información sobre el patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar su participación en la planificación y ejecución de programas de turismo cantonales Suscribir Convenios para la transferencia de competencias

INSTITUCIONES SECTOR PUBLICO	FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO	ACCIONES Y TEMAS QUE LOS MUNICIPIOS DEBEN COORDINAR Y/O GESTIONAR
	sectores más pobres mediante la entrega de bonos y proyectos de autogestión.	pueda dar un mejor servicio a través de los municipios.
Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Formula, dirige y ejecuta la política laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Para efectuar consultas de carácter laboral y solicitar su participación en la resolución de litigios laborales.
Ministerio de Agricultura y Ganadería	<ul style="list-style-type: none"> Tiene bajo su responsabilidad la formulación, dirección y la práctica de la política sobre investigación, producción y comercialización de productos agropecuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> En programas de legalización de tierras y proyectos de desarrollo local. En las concesiones sobre el uso de aguas.
Ministerio de Energía y Minas	<ul style="list-style-type: none"> Promueve la participación del sector privado en la ejecución de proyectos hidrocarburíferos, eléctricos y mineros Determina un marco legal idóneo y eficiente para el desarrollo de la minería. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer consultas y coordinación en lo relacionada a autorizaciones para la explotación de dichos recursos y asegurar una explotación sustentable que proteja el medio ambiente.
Ministerio de Comercio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> Planifica, dirige, controla y ejecuta las políticas comercio exterior, industria y pequeña industria, servicios y tecnología, integración e inversión directa. 	<ul style="list-style-type: none"> Los temas y actividades comunes son: construcción de parques industriales; ordenanzas para el funcionamiento de industrias; control de calidad de productos.
Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> Elabora planes y programas para inversiones en obras públicas Supervisa y aprueba las concesiones en materia vial 	<ul style="list-style-type: none"> Para la construcción de caminos vecinales, puentes, muelles y otras obras físicas Regulación en el uso de carreteras y vías. Para las concesiones viales
Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> Emite normas y regulaciones habitacionales en el ámbito nacional Emite las políticas y regulaciones para la implementación de los catastros rurales 	<ul style="list-style-type: none"> En la ejecución de los programas de vivienda de interés social del cantón Intercambiar información y coordinar la aplicación de políticas y normas sobre los avalúos rurales
Subsecretaría de Saneamiento Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Emite políticas y normas en materia de saneamiento ambiental y vigila su aplicación Emite regulaciones para la vigilancia técnica y sanitaria de las redes de agua potable y alcantarillado Es el responsable de la ejecución del Proyecto PRAGUAS que financia y da asistencia técnica a programas de agua potable, saneamiento y manejo de desechos 	<ul style="list-style-type: none"> Para acceder al financiamiento del Proyecto PRAGUAS y otros programas En la planificación, estudios y ejecución de proyectos de agua potable, alcantarillado y desechos sólidos Para la aplicación de normas y estándares de construcción, mantenimiento y vigilancia en la provisión de servicios de agua y saneamiento
Ministerio de Turismo	<ul style="list-style-type: none"> Regula, planifica, fomenta, incentiva y facilita las actividades turísticas Diseña estrategias para la consolidación turística en el Ecuador Impulsa el conocimiento e información sobre el patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar su participación en la planificación y ejecución de programas de turismo comunitarios Suscribir convenios para la transferencia de competencias

INSTITUCIONES SECTOR PUBLICO	FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO	ACCIONES Y TEMAS QUE LOS MUNICIPIOS DEBEN COORDINAR Y/O GESTIONAR
	<p>turístico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dicta políticas para asegurar un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación. • Impulsa los procesos de descentralización de la gestión ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca información y asesoría para ejecutar actividades y proyectos de protección ambiental, en zonas urbanas y rurales. • Suscribir Convenios para la transferencia de competencias.
<p>Ministerio de Medio Ambiente</p> <p>Secretaría Nacional de Planificación de la Presidencia de la República</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige el sistema nacional de planificación, en el cual también participan los gobiernos seccionales • Produce información para la formulación de los planes nacionales y cantónales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La participación en la elaboración de planes de desarrollo local y provincial. • Utiliza la información del INFO-PLAN.
<p>Procuraduría General del Estado</p> <p>Tribunal Constitucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia la correcta aplicación de las disposiciones contenidas en leyes y reglamentos • Emite dictámenes sobre las licitaciones y adjudicaciones de Contratación Pública • Atiende demandas de inconstitucionalidad de leyes, reglamentos, decretos ejecutivos, y ordenanzas municipales. • Conoce y resuelve sobre la inconstitucionalidad de los actos administrativos de toda autoridad pública. • Dirimir conflictos de competencias o de atribuciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas y dictámenes sobre los trámites de licitación de obras públicas. • Para legalizar ciertos trámites municipales. • Para la resolución de controversias constitucionales de ámbito municipal, sobre remoción de alcaldes, descalificación, de concejales. • Para plantear el "recurso de amparo constitucional"
<p>Tribunales Distritales de lo Contencioso Administrativo</p> <p>Tribunales Distritales de lo Fiscal</p> <p>Tribunal Supremo Electoral y Tribunales Provinciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejerce el control de la legalidad de los actos administrativos aprobados por el Alcalde, funcionarios y los Concejos Municipales. • Ejerce el control sobre la legalidad en la determinación, recaudación y control de tributos. • Organiza, dirige, vigila y garantiza los procesos electorales • Dirigir y efectuar las elecciones a representaciones de los Organismos Estatales 	<ul style="list-style-type: none"> • Para ventilar conflictos legales que surjan con otros organismos del Estado. • En los conflictos con personas naturales o jurídicas que presenten reclamos por actos de la gestión municipal • Para resolver los litigios tributarios relacionadas con impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejoras • Recibir las credenciales y posesión del cargo de alcaldes y concejales electos. • Resolver las controversias de los órganos seccionales y quejas en contra de los Tribunales Electorales

La cooperación internacional y la Gestión Municipal

Tabla de Contenido

Conceptos básicos de cooperación

180

Rol de AME en la gestión de cooperación y las municipalidades

182

¿Cómo preparar la demanda de cooperación?

183

La oferta de Cooperación

183

Guía para la gestión de recursos no reembolsables

184

La Cooperación Internacional y la Gestión Municipal

La Cooperación Internacional y la Gestión Municipal

"Tradicionalmente, la cooperación internacional se ha asociado, de manera casi automática, al concepto de "ayuda"; más específicamente a lo que se denomina "ayuda al desarrollo"; actividad ligada a la transferencia o intercambio de recursos y asistencia técnica, por vía concesional, de un país a otro.

No obstante el concepto de cooperación tiende a ser más amplio, respondiendo a la creciente complejidad de la Relaciones Internacionales, donde se conjugan elementos de ayuda y solidaridad con los de promoción comercial e intereses políticos y económicos. Pudiendo entenderse a la cooperación también como el conjunto de acciones a través de las cuales se intenta coordinar políticas o unir esfuerzos para poder alcanzar objetivos comunes en el plano internacional. (Obrar conjuntamente con uno u otros para un mismo fin).

Aunque el concepto de Cooperación se generalice como ayuda, sea esta de fondos concesionales o no reembolsables, no debe entenderse como un proceso unidireccional en el cual un país o grupo de países, que son los donantes, apoya a otro país, que es el que recibe o beneficiario. Más bien, se debe entender como un proceso de ida y vuelta en el que cada uno de los países involucrados, tanto donantes como receptores, acuerdan cooperar para resolver un determinado problema y, al hacerlo, satisfacen objetivos que cada uno de ellos se han propuesto previamente. En este sentido, la cooperación genera "beneficios mutuos" el cual no necesariamente está asociado con la obtención de dividendos económicos, más bien se trata de alcanzar ciertos objetivos políticos.

El concepto de cooperación se sitúa claramente en el plano internacional, reafirmando el hecho de ser parte de la política exterior de los gobiernos. Como tal, la cooperación permite incorporar a las relaciones entre los estados un componente que trasciende lo estratégico - económico, dando cabida a espacios de solidaridad, interdependencia y búsqueda de una red de bien común internacional.

En el ámbito local, la dinámica de la relación de municipio-cooperación, se debe establecer en el marco del proceso de planificación local realizada por el municipio, con la participación de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, sectores involucrados con el desarrollo local, etc. Este proceso permitirá al municipio organizar su Demanda de Cooperación (necesidades) en forma ordenada y priorizada, de acuerdo a los requerimientos locales. Es menester demostrar a los organismos de cooperación, que el municipio se encuentra organizado y claro en sus requerimientos. Esto permitirá realizar una adecuada gestión de recursos tanto reembolsables (créditos) como no reembolsables.

El proceso de Gestión de Recursos, ante la cooperación nacional e internacional, debe construirse en forma integral a nivel municipal, iniciando con la consolidación en una Agenda de Desarrollo Local, en la misma se considerarán la Priorización de los proyectos del Plan Estratégico Cantonal (demanda), así como los actores locales que apoyan el proceso de planificación local como una herramienta que servirá para la consecución de aliados estratégicos, que coparticipen en la ejecución de la agenda local. Esta herramienta servirá para

gestionar y negociar nuevos recursos para cofinanciamiento de obras y proyectos en sus distintos niveles de acción, para beneficio de la comunidad. Con esto el presupuesto municipal podrá convertirse en objeto de contraparte para garantizar ante la cooperación internacional y la comunidad, la ejecución de los proyectos que se encuentren en portafolio de gestión de cooperación. Es indispensable que el municipio defina claramente sus prioridades de ejecución de proyectos para realizar una adecuada gestión de recursos.

Además es importante que el municipio cuente con una adecuada base de información de Oferta de cooperación, la misma que se encuentra a disposición en AME, para acceder a todos los posibles cooperantes interesados en apoyar la gestión municipal.

1.- Conceptos básicos de cooperación

Oferta de Cooperación: Información de los posibles cooperantes, considerando sus líneas de intervención y apoyo; así como tiempos y plazos de presentación de solicitudes de asistencia. La Oferta en AME ha sido organizada a través de una investigación exhaustiva y está a disposición de los municipios interesados en obtener información.

Demanda de Cooperación: Son los requerimientos del municipio, planteados a nivel de proyectos para solicitud de financiamiento. La demanda puede ser organizada como un portafolio integral de requerimientos del municipio que se lo puede enviar a diferentes organismos de cooperación, de acuerdo a la Oferta, para consideración de financiamiento.

Cooperación técnica: Es la ayuda que se lleva a cabo para apoyar el desarrollo económico y social de los países en vía de desarrollo mediante la transferencia de técnicos, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias por parte de un país o de una fuente que tiene un mayor nivel de desarrollo en determinadas áreas.

Este tipo de cooperación se hace a través de las siguientes modalidades:

- El *asesoramiento* se otorga o recibe mediante técnicos o profesionales con alto nivel de especialización y calificación para ejecución de programas, proyectos o actividades de desarrollo, cuyas acciones están dirigidas a facilitar la solución de problemas científicos y tecnológicos, así como la transferencia e intercambio de conocimientos.
- La *capacitación* es una acción educativa de perfeccionamiento y/o adquisición de nuevos conocimientos que tiene por objeto la especialización de recursos humanos del país en el extranjero y de extranjeros en el país, tendiente a lograr su eficiente participación en el proceso de desarrollo y es proporcionada mediante cursos y otras modalidades a diferentes niveles, se realiza integral y permanente.
- El *servicio de voluntarios* comprende las acciones de profesionales y/o técnicos que, sin fines de lucro, colaboran en la ejecución de programas, proyectos o actividades de desarrollo, en los que el país estime conveniente su participación.
- La *donación* es la transferencia a título gratuito, de dinero, bienes o servicios, a favor del gobierno central, regional y/o local, así como de entidades e instituciones extranjeras de cooperación técnica internacional y organizaciones no gubernamentales de desarrollo receptoras de cooperación técnica internacional, destinados a complementar la realización de un proyecto de desarrollo.
- Los *fondos de contravalor* son recursos que se originan en la modalidad de donación y su monetización, aplicados para financiar actividades, proyectos o programas cuyo objetivo es complementar y contribuir al esfuerzo nacional, apoyando la ejecución de actividades, programas o proyectos prioritarios para el desarrollo del país.
- La *Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD)*, es una modalidad de cooperación horizontal, basada en la solidaridad de los países y un proceso de coparticipación o intercambio deliberado y voluntario de recursos técnicos, pericias y capacidades, entre dos o más países en desarrollo que permite compartir sus mutuas experiencias y que cuenta, generalmente con recursos de una fuente de cooperación internacional.

Cooperación técnica entre países en desarrollo: Es una modalidad de cooperación técnica, y su especificidad radica en que se da entre países de similar nivel de desarrollo, por esto se la conoce también como "cooperación horizontal".

Cooperación financiera no reembolsable: Es la cooperación ofrecida por algunas fuentes mediante la asignación de recursos en efectivo, con el objeto de apoyar proyectos o actividades de desarrollo.

Cooperación financiera reembolsable: Comprende el financiamiento en efectivo, bajo condiciones de interés y de tiempo favorables, para el desarrollo de actividades económicas de una fuente en un país en vía de desarrollo.

Ayuda de emergencia y desastres: Consiste en el envío de personal de asistencia, equipos de auxilio, materiales y maquinarias, necesarios para atender las emergencias o los desastres naturales ocurridos en los países en vía de desarrollo.

Ayuda alimentaria: Es un programa que consiste en la promoción de la producción alimentaria o el envío de alimentos para atender algunas zonas con necesidades extremas de pobreza en los países del Tercer Mundo.

Canjes de deuda: Se refiere a la condonación de una parte de la deuda por la fuente, a cambio de que el país receptor ejecute proyectos de desarrollo, especialmente en el área social y medio ambiente.

Cooperación cultural: Es la ayuda destinada a la realización de actividades en algunas áreas culturales, mediante entrega de equipos, donaciones de material, capacitación, o intercambios. Esta cooperación está dirigida a museos, casas de cultura, grupos culturales, etc.

Donaciones: Son contribuciones en equipos otorgadas por algunas fuentes de cooperación

internacional para atender necesidades de grupos de población o entidades, en áreas prioritarias para el desarrollo social.

Becas: Tiene como objetivo contribuir a la formación de personal técnico, investigadores o funcionarios que puedan desempeñar un papel importante en los países en vías de desarrollo, mediante su formación o capacitación técnica en un país más desarrollado.

Pasantías: Consisten en el desplazamiento de funcionarios de entidades estatales a otro país con el fin de conocer experiencias, procedimientos, capacidades, conocimientos o instituciones, en temas específicos.

Seminarios, cursos o talleres: Son eventos académicos en los cuales se capacita o entrena a un grupo de funcionarios en un tema técnico de interés para el desarrollo nacional, científico o cultural, funcionamiento de una entidad, o el desempeño profesional o laboral en la entidad para la cual trabajan.

2. Rol de AME en la gestión de cooperación y las municipalidades

Gestionar la obtención de recursos no reembolsables financieros y técnicos, tanto a nivel nacional como internacional, en condiciones favorables para el fortalecimiento de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas y el desarrollo sostenible de los gobiernos locales en el Ecuador.

Ser el referente de la cooperación técnica y

económica de los gobiernos locales del Ecuador, para vincularlos con la comunidad de cooperantes, promoviendo el fortalecimiento local para el desarrollo sustentable.

3. ¿Cómo preparar la demanda de cooperación?

DEMANDA de Cooperación, son todos aquellos proyectos / ideas de proyectos / perfiles que tanto la AME como las municipalidades generen en base a sus necesidades planteadas en el Plan de Desarrollo Estratégico -PDEC's y solicitan a AME interponer su gestión para la consecución de recursos no reembolsables.

Esta Demanda deberá ser sistematizada por la AME, canalizada a través de las diferentes OTR's que operan a nivel nacional, esto con el propósito de recoger información municipal, que servirá de insumo para la consecución de fondos.

Con la elaboración del Plan de Demanda Municipal, la AME estará en condiciones de presentarse, solicitar y negociar en forma óptima, clara y programada ante los organismos de cooperación y países amigos, recursos no reembolsables para el financiamiento del Plan, demostrando así que mantiene consensos a nivel nacional y que el producto de ello es lo que se pretende negociar.

4. La oferta de Cooperación

La Oferta de Cooperación son todos aquellos fondos reembolsables y no reembolsables que ponen a disposición de un país, Estados, Agen-

cias de Cooperación Internacionales y Regionales, Organismos Internacionales, Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones, Empresas, Redes, etc. Se puede entender como la transferencia de capacidad técnica, tecnológica, financiera, administrativa (know-how), de equipamiento, entre otras, entre, con el objetivo de ayudar a los países en la realización de proyectos o iniciativas de desarrollo humano y económico.

Debido a los recursos limitados tanto nacionales como internacionales, la cooperación técnica internacional debe asumirse como un proceso de intercambio creciente de distintos tipos de recursos, que deben orientarse siempre en beneficio de los sectores excluidos y vulnerables, para poder construir alternativas de desarrollo humano, sustentables y sostenibles.

La AME en su interés de poner a disposición de los municipios del país, información de primera, sobre Oferta de Cooperación, ha realizado un riguroso proceso de investigación, en base a métodos y procedimientos eficientes, para así facilitar y permitir a los municipios conocer el funcionamiento de la cooperación y su dinámica de oferta de recursos a nivel de país.

La información será presentada para facilidad de uso a través de la página web de la AME, en una Base de Datos que contiene información tanto de contacto con cooperantes, procedimientos para la aplicación a los diferentes programas y proyectos, áreas programáticas, focos geográficos, requisitos para presentar propuestas y proyectos, así como también las fechas para la entrega de los mismos.

Como anexo de este documento se encuentra un listado con información básica de Organismos Multilaterales, Gobiernos Oferentes, Agencias de Cooperación, Empresas Privadas, ONG's, entre otras.

5. Guía para la gestión de recursos no reembolsables

Cada municipio que desee apoyo de la AME para la gestión de cooperación no reembolsable deberá observar los siguientes procedimientos:

5.1 Definir una adecuada demanda de cooperación

- a) Deberá definir con claridad los requerimientos y/o necesidades, tomados de la base de los PDEC's. Es importante que el municipio tenga organizada sus prioridades, en lo posible que cuente con ideas y/o perfiles de los proyectos requeridos. (En caso de requerir apoyo en la elaboración de perfiles, la AME brindará la AT y apoyo para la elaboración del/los mismos)
- b) En caso de no disponer de PDEC's, el municipio podrá priorizar en forma consensuada los proyectos a ser financiados con apoyo de cooperación internacional.
- c) Las demandas que presenten los municipios serán canalizados de acuerdo a las leyes y procedimientos nacionales que dictamina el INECI, basados en los acuerdos bilaterales y multilaterales que el Ecuador ha firmado y mantene en vi-

gencia y de los cuales es beneficiario. Así mismo la AME podrá gestionar de manera directa cooperación con empresa privada nacional e internacional de comprobado reconocimiento y prestigio, así como con ONG's nacionales e internacionales de probada trayectoria.

5.2 Organización municipal

- d) Coordinar con municipios aledaños a la región, a fin de encontrar aliados estratégicos para en mancomunidad solicitar apoyo en proyectos afines (Es recomendable establecer mancomunidades ya que la cooperación internacional apoya con más seguridad a proyectos regionales, es decir el mismo esfuerzo que se emplea para un proyecto para un municipio podría ser aprovechado por más municipios en el mismo tiempo)
- e) Disponer de contraparte para los proyectos que se soliciten apoyo. Esta podrá ser en:
 - Especies: En general es todo lo que el municipio ya dispone y con ello apoyará para la ejecución del proyecto, estos rubros deberá costear, ya que esto significa recursos económicos que el municipio realiza. Por ejemplo: honorarios de profesionales contratados por el municipios que apoyará en la ejecución del proyecto tanto técnico como administrativo, gastos administrativos (computadoras, electricidad, Internet, uso oficinas), otros equipos (camionero, eléctrico, etc.)
 - Recursos económicos. En caso de que el

proyecto ya tenga un presupuesto asignado para el proyecto.

En los tiempos actuales, necesariamente el municipio debe disponer de contraparte para un proyecto, caso contrario será más difícil conseguir cooperación, debido a que la cooperación internacional, apoya para la coejecución de un proyecto, con apoyo del municipio y/o más asociados, con miras a que en el futuro éste sea sostenible y no dependa siempre del apoyo internacional.

El municipio deberá garantizar que el proyecto tiene viabilidad técnica para su realización; Esto es, que exista un ente ejecutor contraparte con suficiente capacidad comprobada para responder a los objetivos del proyecto y que éste tenga el interés y disposición de proporcionar sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

- f) Disponer de personal técnico del proyecto para:
- a. Preparación del Perfil para presentación a la cooperación, en caso de requerir asistencia técnica para su elaboración la AME a través de la Dirección de Gestión de Fortalecimiento Municipal y la Dirección de Gestión de Cooperación Internacional, apoyarán al municipio con asesoría para la elaboración del perfil o propuesta para su presentación y diálogo con organismos de cooperación.
 - b. Capacidad de negociación (la AME puede apoyar en este proceso)
 - c. Seguimiento del proyecto cuando entre en ejecución

g) Disponer de los estudios técnicos, sociales, servicios públicos, etc. realizados en el municipio debidamente organizados, ya que en cualquier momento (al presentar o realizar un proyecto) se requiere.

h) Remitir a la AME solicitud de apoyo para la asesoría en la gestión de recursos, sea para organización interna o para proyectos puntuales.

6. Asistencia técnica para la gestión de recursos no reembolsables

i) En cuanto la AME reciba la solicitud del Municipio para apoyarlo en gestión de fondos no reembolsables para el financiamiento de aquellos proyectos priorizados (PDEC's) pondrá a disposición del municipio la información de todos los posibles cooperantes, que se vinculen en las líneas de interés municipal.

j) La AME apoyará al municipio con el contacto, la gestión de acciones con los posibles cooperante y proporcionará al municipio todos los lineamientos para realizar un adecuado acercamiento y negociación de la cooperación, asesorando y brindando una adecuada asistencia técnica para la optimización de resultados.

k) La AME realizará también Convocatorias a los municipios, de todos los procesos de cooperación que sea informada oficialmente, tanto por el Ministerio de Relaciones Exteriores (INECI) como por los organismos de cooperación, para así fomentar la participación de los municipios en convocatorias puntuales y concretas

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas

Tabla de Contenido

Finalidades

189

Financiamiento

190

La organización de la AME

190

Productos y servicios ofertados a las municipalidades

194

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. AME, es una institución permanente, tiene personalidad jurídica autónoma de Derecho Público, con patrimonio propio y con su sede en la Capital de la República. Integran la Asociación todas las Municipalidades de la República

1. Finalidades

- a. Velar porque se preserve la autonomía municipal;
- b. Promover el progreso de los municipios;
- c. Representar los intereses comunes de las municipalidades;
- d. Propender al perfeccionamiento del Gobierno Municipal;
- e. Cooperar con el Gobierno Central en el estudio y preparación de planes y programas que redunden en beneficio de los intereses municipales; y,
- f. Participar en certámenes internacionales en los cuales se vaya a tratar asuntos relacionados con la vida municipal o con problemas locales.

2. Financiamiento

Art. 573.- Son fondos de la Asociación:

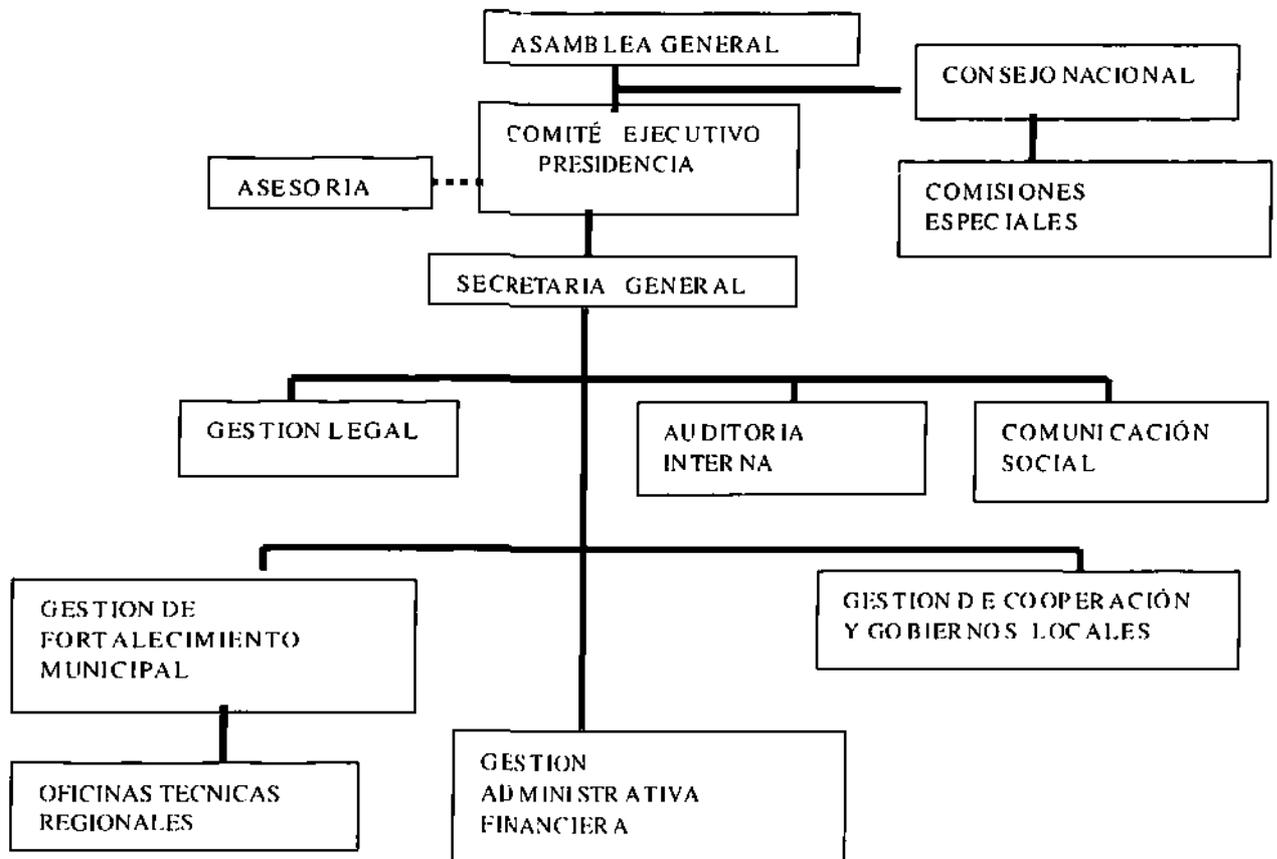
- a. Hasta el cuatro por mil de los ingresos recaudados por las municipalidades miembros en el ejercicio anterior, excepto los saldos de caja, los empréstitos y los fondos de terceros y en ningún caso la aportación anual de los municipios será inferior al equivalente a doce remuneraciones básicas mínimas mensuales unificadas del trabajador en general. Estos fondos serán retenidos automáti-

camente por el Banco Central del Ecuador y acreditados a la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas.

- b. Las donaciones y legados que se hicieren; y,
- c. Otros ingresos no especificados.

3. La organización de la AME

La Asociación estará gobernada por la Asamblea General, el Comité Ejecutivo, y para su administración contará con una Secretaría General.



3.1 La Asamblea General de la AME

La Asamblea General es la autoridad máxima de la Asociación y se constituye con un representante de cada una de las municipalidades del país.

Los representantes de las Municipalidades serán los Alcaldes. Cada Concejo Municipal designará, además de entre los ediles, un suplente.

La Asamblea General se reunirá ordinariamente cada año y, extraordinariamente, cuando lo convoque el Comité Ejecutivo por su propia iniciativa o a pedido del Consejo Nacional o de un tercio de las municipalidades del país, en la ciudad que hubiere señalado la propia Asamblea o en la que elija el Comité Ejecutivo, cuando se trate de una reunión extraordinaria. La Asamblea General se entenderá constituida y funcionará con la presencia de la mayoría de sus miembros. Tomará sus decisiones por mayoría de las dos terceras partes de los concurrentes y de no obtenerse esta mayoría en dos votaciones, la decisión se tomará por simple mayoría.

La Asamblea General estará presidida por el Alcalde de la Municipalidad en la cual tenga lugar la reunión.

Son funciones de la Asamblea General:

- a. Trazar la política general que debe desarrollar la Asociación para el logro de sus finalidades y señalar las metas que deben alcanzarse con el mismo objeto;
- b. Nombrar y remover con justa causa a los miembros del Comité Ejecutivo, al

Secretario General y al Auditor de la Asociación;

- c. Aprobar el Presupuesto Anual de la Asociación;
- d. Conocer y resolver el informe anual que presentará el Presidente del Comité Ejecutivo sobre la administración general de la Asociación y el informe financiero que presentará el Secretario General;
- e. Formular recomendaciones a los órganos del Estado tendientes a defender la autonomía municipal y a promover el progreso de los municipios y a estos para que pongan en práctica medidas que garanticen un más eficiente cumplimiento de sus fines;
- f. Fijar la posición de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas para las reuniones internacionales;
- g. Autorizar la creación o supresión de oficinas;
- h. Impartir al Comité Ejecutivo las normas generales que han de guiar su gestión;
- i. Estudiar los balances anuales de la Asociación y decidir respecto de ellos lo que fuere pertinente;
- j. Conocer y resolver todo otro asunto que según la Ley y los estatutos le corresponda, o aquéllos que no estuvieren atribuidos a otro órgano de la Asociación; y,
- k. Darse su propio Reglamento Interno.

3.2 El Consejo Nacional de la AME

El Consejo Nacional de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas está constituido por los miembros principales del Comité Ejecutivo y por un representante de los Municipios de cada una de las provincias de la República.

Los Municipios de cada una de las provincias de la República convocados por el Secretario General, se reunirán en la capital provincial o en otro municipio de la respectiva provincia y designarán de entre los Alcaldes de la misma provincia, un Representante Principal y un Suplente, para integrar el Consejo Nacional. No podrán ser designados como representantes los miembros del Comité Ejecutivo.

La reunión así convocada se constituirá por la mitad más uno de los Municipios de la provincia respectiva; la presidirá el Secretario General o su delegado y actuará el Secretario del Municipio sede de la reunión, que tendrá como único punto a tratarse la elección de los representantes Principal y Suplente ante el Consejo Nacional.

Los miembros del Consejo Nacional durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelectos.

El Consejo Nacional se reunirá Ordinariamente una vez cada seis meses y Extraordinariamente cuando fuere convocado por resolución del Comité Ejecutivo, o a pedido de por lo menos la mitad más uno de sus integrantes.

Las reuniones tendrán lugar en la ciudad que señale el propio Consejo Nacional o en el lugar que se exprese en la convocatoria. Las sesiones serán presididas por el Presidente del Comité Ejecutivo y actuará el Secretario General de la Asociación.

El quórum para la instalación y funcionamiento del Consejo Nacional será el de la mitad más uno de sus integrantes.

Corresponde al Consejo Nacional de la Asociación.

- a. Conocer y resolver los asuntos que por resolución de la Asamblea General, deben someterse a decisión del Consejo nacional.
- b. Constituirse en Colegio Electoral para designar a los candidatos para funciones públicas en representación de las municipalidades, o para el ejercicio de representaciones de ellas, ante los organismos públicos, salvo lo que dispongan las leyes.
- c. Cumplir las facultades que le sean delegadas por la Asamblea General y expedir las resoluciones que correspondan; y,
- d. Ejercer las demás atribuciones y deberes que le impongan la Ley, el Estatuto y los Reglamentos.

3.3 El Comité Ejecutivo de la AME

El Comité Ejecutivo estará compuesto por cinco miembros designados por la Asamblea General. De entre ellos, elegirán Presidente, quien ejercerá la representación legal de la Asociación en toda clase de actos jurídicos o de gestión administrativa; sus atribuciones y deberes se determinarán en los respectivos estatutos.

Cada miembro principal tendrá un suplente, quien actuará en el Comité cuando el principal no pueda concurrir a las sesiones.

Los miembros del Comité Ejecutivo se elegirán para periodos de dos años, pudiendo ser reelegidos.

El Comité Ejecutivo sesionará ordinariamente

una vez por trimestre y, extraordinariamente, cuando lo convoque el Secretario General por disposición del Presidente o a solicitud de tres de sus miembros.

Para que el Comité Ejecutivo pueda sesionar deben estar presentes por lo menos tres de sus miembros, y las decisiones se tomarán por simple mayoría.

Son atribuciones y deberes del Comité Ejecutivo:

- a. Velar porque se cumplan las finalidades de la Asociación, y responsabilizarse por el desarrollo de las actividades que le competen;
- b. Nombrar el personal de administración, de acuerdo con lo que dispongan los Estatutos;
- c. Atender las relaciones de la Asociación con las autoridades superiores del Estado, especialmente con el Congreso Nacional y con los distintos órganos de la Función Ejecutiva para coordinar la acción de la Asociación con la política administrativa general;
- d. Dirigir la ejecución de los planes de acción aprobados, controlar su desarrollo e informar a la Asamblea General, sobre la marcha de la Asociación y sobre la forma como se cumplieren los planes, presupuestos, resoluciones y recomendaciones de los órganos superiores;
- e. Aprobar los planes de acción a corto y a largo plazo, de acuerdo con la política general y con las metas fijadas por la Asamblea General;
- f. Formular el Presupuesto anual de ingresos y egresos, a base de la proforma elab-

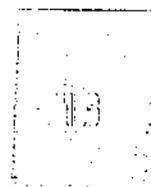
- borada por el Secretario General;
- g. Aprobar el Reglamento Orgánico y Funcional de la Asociación;
- h. Sugerir las reformas que deban hacerse a los Estatutos de la Asociación;
- i. Supervisar la realización de los planes de acción adoptados, e informar a la Asamblea General sobre el desarrollo de los mismos;
- j. Absolver las consultas que se le formulen para la correcta aplicación de las leyes, estatutos y reglamentos de la Asociación;
- k. Los demás que determinen los estatutos o que le asigne la Asamblea General de la Asociación; y,
- l. Aprobar los balances y presupuesto del Organismo en el caso de que por razones de fuerza mayor o menor conveniencia institucional no se reuniera la Asamblea General;

3.4 La Secretaria General de la AME

La Asociación tendrá un Secretario General elegido por la Asamblea General, para un periodo de cuatro años, pudiendo ser reelegido.

En caso de ausencia temporal del Secretario General, el Comité Ejecutivo designará su reemplazo o encargará las funciones por el tiempo que dure la ausencia. En caso de falta definitiva, la Asamblea General designará su reemplazo por el tiempo que faltare para completar el periodo para el cual fue elegido el principal.

(Ley Orgánica Reformativa de la LRM, Suplemento al Reg. Of. 429 de 27 de septiembre de 2004).



El Secretario General será designado en la primera asamblea general que se reunirá dentro de los treinta días siguientes a la fecha que entran en funciones los alcaldes electos (Ley Orgánica Reformatoria de la LRM, Suplemento al Reg. Of. 429 de 27 de septiembre de 2004).

Son deberes y atribuciones del Secretario General:

- a. Actuar como Secretario de la Asamblea General y del Comité Ejecutivo y dar fe de sus actos y resoluciones;
- b. Poner en práctica las resoluciones de la Asamblea General y del Comité Ejecutivo;
- c. Prestar la colaboración necesaria para el buen funcionamiento de las reuniones de la Asamblea General y del Comité Ejecutivo;
- d. Procurar que las recomendaciones que formule la Asociación sean tomadas en cuenta por los asociados y, al efecto, prestar toda la colaboración que requieran las municipalidades para la implantación de las medidas aconsejadas; y,
- d. Los demás que le fijen los estatutos o que le señalen la Asamblea General o el Comité Ejecutivo.

3.5 Las áreas operativas

El Comité Ejecutivo de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, en la sesión del 19 de agosto del 2003, aprueba la nueva estructura organizacional de la AME, conformada por las Áreas de Gestión: Legal, Auditoría, Comunicación, Fortalecimiento Municipal, Cooperación y Gobierno Local, Administrativa -

Financiera y Las 7 Oficinas Técnicas Regionales.

4. Productos y servicios ofertados a las municipalidades:

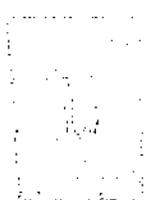
4.1 Catastros urbanos y rurales

La experiencia adquirida por la AME en los últimos 11 años de comprometida participación técnica e institucional en el desarrollo de proyectos catastrales urbanos y rurales, ha hecho que se consolide su propuesta técnica, la misma que tiene como principal objetivo mantener, actualizar y facilitar a las municipalidades del país un sistema catastral urbano y rural desarrollados bajo el estricto cumplimiento de las disposiciones legales y la aplicación de procesos técnico - operativos requeridos en la ejecución de las distintas fases de un proyecto catastral de predios como son: la investigación física, la valoración de terrenos, la valoración de edificaciones.

4.2 Gestión de servicios

Esta área tiene como propósito promover y facilitar en las municipalidades nuevas formas de gestión de los servicios públicos con el propósito de mejorar los niveles de eficiencia en cuanto a calidad, cantidad, cobertura y lograr la sostenibilidad de estos con un adecuado sistema de financiamiento que garanticen su administración, operación, mantenimiento y durabilidad de las inversiones.

El apoyo institucional de la AME en las municipalidades se complementa con la asesoría y asistencia técnica para desarrollar otros proce-



tos técnicos complementarios como son:

- Actualización o elaboración de los catastros de usuarios de los servicios;
- Elaboración o actualización de estudios de tasas y tarifas y sus ordenanzas para la administración y prestación de los servicios
- Desarrollo de la comercialización de los servicios con la automatización y sistematización de los procesos de facturación, recaudación y registro de usuarios.

4.3 Planificación

El apoyo de la AME en esta área permite satisfacer la demanda de asistencia técnica para elaborar Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal, asegurando la calidad de los procesos de planificación Local Participativa con la articulación de participación social, planificación estratégica, ordenamiento territorial, fortalecimiento institucional municipal y desarrollo social y económico.

4.4 Saneamiento ambiental

Desde esta área se atienden las solicitudes municipales relacionadas con necesidades de infraestructura de agua potable, alcantarillado y residuos sólidos a través de la realización de los estudios de diseño y cálculo que permite a las municipalidades iniciar las gestiones de financiamiento y ejecución de proyectos.

Además participan ante los organismos del estado en la definición de leyes, reglamentos y políticas referentes al sector de agua, saneamiento y gestión ambiental.

4.5 Capacitación

Las actividades de capacitación se las realiza en distintas modalidades como son: seminarios, seminarios-taller, conferencias, talleres y conferencias virtuales. Las principales áreas de capacitación son las siguientes:

- Catastros
- Planificación
- Económica financiera
- Administrativa
- Social
- Saneamiento
- Legal
- Proyectos
- Eventos a Autoridades electas

4.6 Gestión Legal

- La tarea y énfasis principal de esta Dirección es proponer proyectos de leyes y reformas legislativas indispensables para las municipalidades ecuatorianas.
- Absolver las consultas que formulan las autoridades municipales, en calidad de asesoría, en asuntos que dicen relación con temas laborales, administrativos, civiles, penales, de contratación pública, de control gubernamental, tributarios entre otros.
- Seguimiento, asesoría y patrocinio en los procesos civiles, penales, laborales o administrativos instaurados por o en contra de los señores alcaldes de las municipalidades.

Anexos

Tabla de Contenido

Glosario.

Propuesta de procedimientos internos para la contratación pública

directorio de cooperantes

Directorio de municipios.

Anexos

Anexos

ANEXO 1

GLOSARIO UTILIZADO

A

Actividad financiera: Es el conjunto de actos del Estado que sirve para administrar el patrimonio, determinar y recaudar los tributos, conservar, destinar e invertir las sumas agregadas. La actividad financiera se distingue de las demás en que no constituye un fin en sí, sino que cumple una función instrumental útil para el desarrollo de todas las otras actividades.

Administración financiera: Proceso por el cual se maneja de manera inteligente y se destina los recursos financieros a los sectores que los requieren. Una administración financiera adecuada se traduce en eficiencia y economía de los recursos disponibles, aumentando su rendimiento.

Administración pública: Para el Derecho, es la acción gubernamental mediante la cual se emite y aplica disposiciones para el desenvolvimiento, mantenimiento y defensa de los intereses de la colectividad y de sus organismos, así como la resolución de quejas a que diere lugar lo mandado. Para el Derecho Administrativo, es el conjunto de Órganos del Estado que ejercen la función administrativa, cuidando del gobierno y de los intereses públicos. En este sentido, la administración pública puede tener carácter nacional, provincial o municipal. En la Administración pública están los siguientes subsectores: gobierno central, gobierno local, seguridad social.

Alcalde: Es el representante legal de la municipalidad y responsable de la administración municipal.

AME: Asociación de Municipalidades Ecuatorianas.

Amortización (de la deuda pública): Cumplimiento de la obligación de reembolso nacida del contrato de préstamo. Generalmente se amortiza por anualidades, de modo que con el pago de intereses se reintegra una parte del capital.

Anualidad (principio): El periodo de vigencia del presupuesto es anual, tanto en su aprobación como en su ejecución.

Año financiero: Para fines de elaboración y presentación de los estados financieros anuales y cierre oficial de los registros contables, el año financiero comienza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre.

Área de planificación: Es un área territorial compuesta por un núcleo urbano y un área de influencia inter-urbana, donde se desarrollan un conjunto de actividades socio-económicas organizadas e inter-relacionadas en torno al núcleo urbano. Este espacio articulado conforma una unidad específica de planificación.

Asentamientos humanos: Espacios que se generan en función de satisfacer las necesidades básicas de la comunidad: económicas, sociales, culturales, administrativas y de gestión.

Asesor: Persona que -dada su condición de experto- aconseja. En las reuniones tiene voz pero no voto. Su existencia es facultativa de los mandatarios. No deberían ser nombrados asesores quienes ostentan la condición de funcionarios del Estado, de las cámaras de la producción, de los sindicatos y de otras entidades y

corporaciones similares.

Auditoría (gubernamental): Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, o de ambas a la vez, practicado con posteridad a su ejecución, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar el correspondiente informe que debe contener comentarios, conclusiones y recomendaciones y, en caso de examen de estados financieros, el respectivo dictamen profesional. Existen varias clases de auditoría gubernamental: interna, externa, operacional, financiera y especial.

B

Base imponible: Magnitud susceptible de una expresión cuantitativa definida por la ley, que mide una dimensión económica del hecho imponible, que debe aplicarse según los procedimientos legales, a los efectos de la liquidación del impuesto.

Base liquidable: Es el resultado de practicar en la base imponible las reducciones establecidas por la Ley.

Bienes municipales: Son aquellos sobre los cuales ejercen dominio las municipalidades. Se dividen en bienes de dominio privado y bienes de dominio público. Los bienes de dominio privado son los destinados a la producción de recursos o bienes para la financiación de los servicios públicos municipales; son administrados en condiciones económicas de mercado, conforme a los principios de derecho privado. Los bienes de dominio público se subdividen en

bienes de uso público y bienes afectados al servicio público. Los bienes de dominio público tienen como función inmediata la prestación de servicios público a los que están directamente destinados. Son bienes de uso público aquellos cuyo uso por los particulares es directo, general y gratuito, aunque pueden ser materia de utilización individual mediante el pago de una regalía. Estos bienes -por hallarse fuera del mercado- no figuran contablemente en el activo del balance municipal. Finalmente, son bienes afectados al servicio público los que se han adscrito administrativamente a un servicio público propio de la función municipal, o que han sido adquiridos o construidos para ese fin.

Bienes no embargables: Son los bienes de uso indispensable del deudor tributario y de su familia, excepto los que se reputen suntuarios, a juicio del ejecutor; los libros, máquinas, equipos, instrumentos, útiles y más bienes inmuebles indispensables para el ejercicio de la profesión, arte u oficio del deudor, sin limitación; y, las máquinas, enseres y semovientes propios de las actividades industriales, comerciales y agrícolas, cuando el embargo parcial -raiga como consecuencia la paralización de la actividad o negocio.

C

Capacitación (adiestramiento): Es el proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes y comportamientos tendientes a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desem-

peño de las funciones públicas.

Catastro: En el sentido vulgar, es el censo estadístico de los bienes inmuebles urbanos y rurales.

Ciclo presupuestario: Abarca las diversas fases de vida del documento presupuestario, que son las de preparación, discusión, aprobación, ejecución y control.

Competencia tributaria: Se establece en razón de la materia y del territorio. Solo el poder legislativo tiene facultad para establecer la competencia tributaria, lo que significa legalizar todo cobro y todo pago de tributos.

Concejo: Organismo colegiado, integrado por los concejales electos.

Condonación de deudas tributarias: Es la extinción de la deuda tributaria en los términos previstos en la ley que la otorgue. Solo en virtud de la ley y en la cuantía y con los requisitos que en la misma se determinen, puede condonarse, rebajarse o perdonarse las deudas tributarias.

Consolidación de la deuda pública: Es una forma de conversión de la deuda pública. Puede ser sinónimo de reunión en una sola categoría de varias deudas anteriores; o también sinónimo de conversión de deuda a corto plazo en deuda a largo plazo, sentido mayormente dado a ese concepto.

Construcciones urbanas: Pueden ser las edificaciones en el más amplio sentido de la palabra, incluyendo las instalaciones

industriales y comerciales; como también las obras de urbanización y mejora, incluyendo los mercados, muelles, estacionamientos y espacios anexos a las construcciones.

Consultoría: Es la prestación de servicios profesionales especializados, a fin de identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus fases de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación. La consultoría comprende además la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, auditoría, administración e investigación.

Contrato colectivo: Es el convenio celebrado entre el empleador y una o más asociaciones de trabajadores legalmente constituidas, con el objeto de establecer las condiciones o bases conforme a las cuales han de celebrarse en lo sucesivo, entre el mismo empleador y los trabajadores legalmente representados, los contratos individuales de trabajo determinados en el convenio.

Contribuyente: Es la persona natural o jurídica a quien la ley le impone una prestación tributaria.

Control interno: Es el plan de organización y el conjunto de medios adoptados para salvaguardar los recursos públicos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera, técnica y administrativa, promover la eficacia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento

de las metas y objetivos programados.

Cupos de gasto: Es el mecanismo por el cual la autoridad responsable de la ejecución presupuestaria establece los márgenes dentro de los cuales los administradores podrán utilizar los créditos presupuestarios para contraer compromisos y obligaciones y o proceder a su pago.

D

Déficit presupuestario: Es la liquidación del presupuesto que arroja un exceso del volumen de gastos en relación al volumen de ingresos.

Defraudación: Es todo acto de simulación, ocultación, falsedad o engaño, que induce a error en la determinación de la obligación tributaria, o por los que se deja de pagar en todo o en parte los tributos realmente debidos, en provecho propio o de un tercero.

Deuda pública: Es el computo de las deudas provenientes de los contratos de mutuo, las emisiones de bonos y demás títulos valores, las garantías, los convenios de novación o de consolidación de obligaciones.

Dieta: Son los pagos a los servidores público por representación ante directorios, juntas, comités y otros organismos similares.

E

Ejecución presupuestaria: Es el conjunto de normas y procedimientos técnicos, legales y administrativos que, partiendo del presupuesto aprobado, se aplican para el cumplimiento efi-

ciente, efectivo y económico de los objetivos y metas establecidos en los planes y programas presupuestarios.

Embargo de bienes: Procede cuando el sujeto pasivo no efectúa el pago de la deuda tributaria luego de la notificación de la providencia de apremio. Los recaudadores dictan una providencia ordenando el embargo de bienes de propiedad del deudor o deudores, en cantidad suficiente para cubrir el crédito perseguido y los recargos y costas del procedimiento. Todo el procedimiento de embargo está regulado por la ley.

Emergencia: Es la situación de apremio provocada por peligros inminentes, daños o catástrofes que se presenten en el territorio o sector dentro del cual el municipio tiene su ámbito de acción, cuyas repercusiones causarían alteraciones graves en su normal desenvolvimiento o en las actividades a ella encomendadas. Para conjurar esas alteraciones se requiere de medios que rebasan la actuación ordinaria de la municipalidad.

Empresas públicas: Son las empresas creadas por el Estado de modo directo o a través de entidades autónomas, para la realización de actividades industriales, mercantiles, de transporte u otras análogas de naturaleza y finalidades predominantemente económicas.

Estructura presupuestaria: Forma de organización u ordenación del presupuesto. La estructura presupuestaria debe permitir una clara formulación de cuál va a ser el programa financiero que facilite un rápido conocimiento, ejecución y control del mismo, ofreciendo el cuadro más exacto posible sobre los efectos

económicos de los programas de ingresos y egresos público que han de realizarse durante el período presupuestario.

F

Facultad de establecer tributos: Es el poder de establecer impuestos o prohibiciones de naturaleza fiscal, es decir, el poder de dictar normas jurídicas de las cuales nace la obligación de pagar un impuesto. Esta facultad corresponde originalmente solo al Estado, que ha de ejercerla por medio de la ley que es facultad exclusiva del Poder Legislativo. Las otras entidades del Estado no pueden establecer impuestos pero sí exigirlos cuando la ley lo determine.

Fraude fiscal: Forma de evasión tributaria consistente en la ocultación a la acción del impuesto -en base a un engaño y por medios ilegales- de la base impositiva en sí o del valor de las mismas.

G

Gasto público: Concepto que debe estar en relación directa con el de satisfacción de las necesidades colectivas. El gasto público es el empleo de medios económicos realizado por entes del Estado para satisfacer las necesidades colectivas. Supone una transferencia de poder de compra de unas manos a otras, por medio del Estado. Es la transformación de los ingresos del Estado en rentas o patrimonios de quienes producen bienes materiales, prestan servicios requeridos por el Estado, u obtienen subvenciones de éste.

Gestión de servicios: Capacidad de administrar, operar, mantener, mejorar y ampliar la prestación de un servicio.

GTZ: Sociedad Alemana de Cooperación Técnica.

H

Impuesto: Es el tributo cuyo pago es independiente de la actividad del contribuyente. No existe correspondencia directa entre el pago de un impuesto y la prestación de un servicio. El Estado impone el pago de un impuesto en forma general e impersonal. La creación de un impuesto se origina solamente mediante la ley.

Infraacción tributaria: Es toda acción u omisión voluntaria y anti-jurídica que implique violación de normas tributarias, sancionada con pena establecida con anterioridad a su realización.

Ingresos públicos: Son los medios para atender la cobertura de los servicios públicos que demanda la comunidad. Tales medios pueden ser por cuenta de la renta o por cuenta del capital, según la fuente sobre la que incidan.

Instrumentos de ejecución presupuestaria: Son el plan financiero, el plan de ejecución presupuestaria, los cupos de gasto, los clasificadores presupuestarios, los sistemas de contabilidad y las estadísticas de cada entidad y organismo del sector público.

L

Liquidación del presupuesto: Una vez transcurrido el periodo de vigencia del presupuesto, ha de practicarse la liquidación del mismo, y las obligaciones que no hayan sido satisfechas se incluirán en el próximo ejercicio y se cerrará el presupuesto anterior.

M

Modificación del presupuesto: Es el acto por medio del cual un presupuesto general aprobado es modificado, ya sea en aumento o en disminución de los ingresos y/o egresos, lo cual necesitará obligatoriamente seguir un procedimiento legal.

N

Notificación: Es el acto por el cual se hace saber a una persona natural o jurídica el contenido de un acto o resolución administrativa, o el requerimiento de un funcionario competente de la administración pública en orden al cumplimiento de deberes formales.

O

Obligación tributaria: Es el vínculo jurídico personal entre el Estado -y en general las entidades acreedoras de tributos- y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual ha de satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley.

P

Plan de desarrollo urbano: En él se define como debe ser utilizado el territorio del municipio, o sea, hacia donde conviene que crezcan los centros de población, donde debe localizarse la industria, qué áreas se debe preservar para bien del equilibrio ecológico, dónde habrá que construir obras de infraestructura básica, cuáles servicios tienen que implementarse, etc.

Periodo impositivo: Coincide con el periodo de la obtención de rentas o rendimientos objeto del respectivo impuesto, sin que pueda exceder de un año.

Preparación del presupuesto: Es la fase del ciclo presupuestario en la que ha de resolverse el problema técnico de la previsión, dado que el presupuesto diseña un programa de ingresos y de gastos públicos para un periodo de tiempo futuro y determinado en cuanto a su duración.

Prescripción: Es la pérdida de un derecho por el transcurso del tiempo, unido a otros requisitos. En el orden tributario, la prescripción es una de las causas de extinción de la deuda tributaria.

Presupuesto de programas: Se trata de una fórmula presupuestaria concebida para dar mayor eficacia a la administración y el uso de los recursos, y especialmente apta para estudiar la evolución de las actividades estatales a través de los cambios en la clase de programas adoptados por el gobierno y en la distribución de la actividad de este, así como para llevar a cabo comparaciones entre las actuaciones de gobiernos diferentes. Su contenido estructural

es el resultado de la conjunción de cuatro elementos: identificación de los objetivos perseguidos por cada unidad integrante del sector público; producción de un programa dado en función de los objetivos previstos para cada unidad; medición de los costos totales de cada programa en el momento de su consideración inicial; y análisis de los distintos programas alternativos en orden a conseguir una finalidad concreta.

PROMODE: Programa de Modernización y Descentralización. GTZ

Providencia de apremio o coactiva: Es el acto de la administración que despacha la ejecución contra el patrimonio del deudor. Esta providencia ordena la ejecución forzosa sobre los bienes y derechos del deudor y fija el recargo que corresponde exigir sobre el importe de la deuda.

Publicidad del presupuesto: Principio que exige que las diversas fases de la redacción y ejecución del presupuesto se verifiquen en público, de modo que los miembros de la sociedad puedan formarse la idea sobre la administración financiera y así puedan -si lo desean- realizar una amplia crítica del mismo.

Puesto: Es la función establecida presupuestariamente, integrada por un conjunto de deberes y responsabilidades, asignadas o delegadas por la ley o por la autoridad competente que requieren el empleo de una persona durante la jornada legal de trabajo, o parte de ella.

Recursos públicos: Es el conjunto de bienes, fondos, títulos y todos los derechos que pertenecen al Estado o a las entidades u organismo del sector público sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los préstamos no reembolsables y las entregas a cualquier otro título, que realicen organismos internacionales.

Representación legal: En materia tributaria, cuando el sujeto pasivo de la obligación tributaria carezca de capacidad de obrar en el orden tributario, lo hará por el su representante legal.

Responsables solidarios: Son todas las personas que dolosamente son causantes o hayan colaborado de manera directa y principal con un sujeto pasivo en las infracciones tributarias calificadas de defraudación, inclusive si no les afecte directamente las respectivas obligaciones.

S

Sector privado: Atendiendo al origen de las decisiones económicas y a su posterior control -criterios que lo diferencian del sector público- el ámbito del sector privado está definido por las empresas privadas, las instituciones privadas sin fines de lucro y las llamadas empresas de economía familiar.

Sector público: Comprende todas las entidades y organismos del gobierno central, con sus funciones impositiva y recaudatoria, así como sus entidades y organismos descentralizados.

pendientes incluidas sus empresas; los consejos provinciales y sus empresas; las municipalidades y sus empresas; las entidades creadas como de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública; el IEES y la Junta de Beneficencia de Guayaquil; y las empresas cuyo capital esté integrado totalmente por aportes de las entidades antes mencionadas.

Subvenciones / subsidios a los precios de un servicio: El sector público puede proporcionar un servicio a un precio igual al costo real de suministro o sobre la base de un subsidio. El subsidio puede ser general para todos los usuarios del servicio o darse solo a ciertos usuarios. El subsidio puede provenir de los ingresos transferidos por el gobierno central, o de los ingresos propios del municipio. El subsidio puede ser «cruzado» cuando el precio del servicio es menor para un grupo de usuarios, que para otro: por ejemplo, cuando las tarifas del sistema de agua son bajas para usuarios de residencias pequeñas y son altas para usuarios del sector comercial o de alto consumo.

T

Tarifas: Precios a abonar por de los servicios o actividades comprendidas en las correspondientes tarifas tarifarias.

Bibliografía consultada

AME. Agencia Municipal. Quito-Ecuador. 1992.
Código Civil.
Código Penal.
Código Tributario.
Ley de Emulación.
Ley de Contratación Pública.

Anexos

ANEXO 2

Ley de Administración Financiera y Control PROCEDIMIENTOS APLICABLES A LA CONTRATACION PUBLICA

BASE LEGAL

El penúltimo inciso del Art. 4 de la Ley de Contratación Pública Codificada, publicada en el Registro Oficial No. 272 de 22 de febrero de 2001, dispone que la adquisición de bienes muebles, la ejecución de obra y la prestación de servicios no regulados por la Ley de Consultoría, cuya cuantía sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.00002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, no se sujetarán a los procedimientos pre contractuales previstos por esta Ley, pero para celebrar los contratos respectivos se observarán las normas reglamentarias pertinentes que para el efecto dictarán cada uno de los organismos contratantes.

El Art. 59 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, dispone que cada entidad u organismo del sector público determine por Reglamento Interno, los funcionarios ordenadores de gastos y pagos.

DE LAS CUANTÍAS Y ORDENADORES DE GASTOS.

El trámite de contratación para la adquisición de bienes, ejecución de obras públicas y prestación de servicios, se regirá de acuerdo a las cuantías y ordenadores de gastos que constan en el siguiente cuadro:

MONTOS DE LAS CONTRATACIONES					
PRESUPUESTO INICIAL DEL ESTADO					
COEFICIENTE MULTIPLICADO POR EL		PROCEDIMIENTO	ORDENADOR DEL GASTO	ORDENADOR DE PAGO	REQUISITOS
De	0.000000	Contratación Directa	Directores	Director Financiero	Factura contrato tipo y disposición art. 7 del reglamento de Bienes del sector Público
A	0.000001		Jefes de Unidades de servicios		
De	0.000001	Contratación Directa previas 3 cotizaciones	Alcalde	Director Financiero	Contrato tipo
A	0.000005				
De	0.000005	Comparación de oferta	Comisión de	Director Financiero	Contrato tipo
A	0.000020		Adquisiciones y Obras		
De	0.000020	Concurso Público de ofertas	Comité de	Director Financiero	Contrato escrito según documentos pre-contratados
A	0.000040		Contrataciones		
De	0.000040	Licitación pública	Comité de	Director Financiero	Contrato escrito según documentos pre-contratados
en adelante	en adelante		Contrataciones		

Este cuadro de montos y ordenadores de gasto puede ser reestructurado hasta que la cuantía sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.00002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, para cada una de las municipalidades en consideración a sus condiciones y requerimientos particulares, siempre que se considere la transparencia y la eficiencia de los procesos. Las cuantías superiores no pueden ser modificadas, estas están reguladas en la Ley y Reglamento de Contratación Pública.

PROCESOS QUE PUEDEN REGLAMENTARSE INTERNAMENTE

Los coeficientes y el procedimiento propuesto son ilustrativos y deberán ser revisados de acuerdo a las necesidades y condiciones particulares de cada entidad.

DE LA CONTRATACIÓN DIRECTA Y DE LA SELECCIÓN DE TRES COTIZACIONES.

El Alcalde, Directores o Jefes de Unidades de servicios, serán los encargados de realizar los procedimientos de contratación directa, como el de selección de tres cotizaciones de bienes, suministros y materiales, como también de los servicios, adecuaciones y mantenimiento que se requieran, para lo cual se aplicarán las siguientes disposiciones:

a.- Cuando el precio referencial de un contrato de hasta el valor que resulta de multiplicar el coeficiente del 0,000001 por el Presupuesto Inicial del Estado. El Alcalde, los Directores o Jefes de Unidades de servicios, realizarán directamente la adquisición o contratación mediante orden de trabajo o presentación de facturas si el monto no supera el valor determinado en el Art. 7 del Reglamento General de Bienes del Sector Público, caso contrario se requerirá de la suscripción de un contrato.

b. - Cuando la cuantía del bien sea superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente del 0,000001 por el Presupuesto Inicial del Estado, hasta el valor que resulte de multiplicar el coeficiente del 0.000005 por el Presupuesto inicial del Estado, la adquisición o contratación lo realizará directamente el Alcalde o quien lo subrogue. Se realizará contando con un mínimo de tres cotizaciones debiendo celebrarse el contrato obligatoriamente.

c. - Cuando la cuantía del bien sea superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente del 0.000005 por el Presupuesto Inicial del Estado hasta el valor que resulte de multiplicar el coeficiente del 0.00002 por el Presupuesto Inicial del Estado, la adquisición o contratación lo realizará directamente la Comisión de Adquisición y Obras. Se realizará contando con un mínimo de tres cotizaciones debiendo celebrarse el contrato obligatorio.

COTIZACIONES ÚNICAS.- Si el proveedor es representante exclusivo en el país de determinados bienes o servicios o hubiere un solo oferente que haya acudido a un requerimiento del Municipio, hecho que deberá justificarse documentadamente, podrá utilizarse una sola cotización siempre que el monto de la adquisición del bien, suministros, materiales o prestación de servicios no sea superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente del 0.000005 por el Presupuesto Inicial del Estado.

CUADRO COMPARATIVO.- En las contrataciones de adquisiciones de bienes cuyo monto sea superior del valor que resulte de multiplicar el coeficiente del 0.000001 por el Presupuesto Inicial del Estado hasta el valor que resulte de multiplicar el coeficiente del 0.000005 por el

Presupuesto Inicial del Estado, la Dirección Financiera, conjuntamente con el responsable de Proveduría y Adquisiciones, presentará bajo su responsabilidad al Alcalde un informe que contenga el resumen de las cotizaciones y la determinación del objeto, valor, plazo, forma de pago, anticipos, si los hubiere, garantías y otras condiciones que estimare indispensables. Acompañará al informe las pro formas presentadas, la petición de cotizaciones y la solicitud original de los bienes requeridos, suscrita por los responsables de la unidad que solicite el bien, servicio u obra.

INFORME TÉCNICO.- Si Alcalde o su delegado cuando le corresponda decidir sobre la selección de tres cotizaciones, estimare que se requiere conocimientos especializados para este propósito, solicitará un informe técnico que debe ser formulado por profesionales o expertos en la materia sobre la que verse la selección, o requerirá asesoramiento técnico interno, de consideración necesaria.

DE LA ADJUDICACIÓN.- Con el informe de la Dirección Financiera, cuando fuere solicitado, el Alcalde o su delegado, seleccionará la mejor cotización y ordenará la compra y la suscripción del respectivo contrato. La selección de cotizaciones podrá realizarse total o parcialmente sobre la base de un análisis directo de las condiciones de calidad, precio, garantías, estandarización y plazo de entrega de los bienes o servicios requeridos. De las ofertas presentadas se escogerá a la más conveniente a los intereses del Municipio.

DE LA CONTRATACIÓN DIRECTA PARA EJECUCIÓN DE OBRAS

DEL REGISTRO DE CONTRATISTA.- Para facilitar la selección de contratista de obras mediante contratación directa, el Municipio podrá abrir, mantener y actualizar registros de contratistas en los cuales se hará constar los datos generales de cada profesional o compañía, así como la experiencia general y específica de cada uno.

DE LOS PRECIOS UNITARIOS, INSTITUCIONALES O REFERENCIALES.- La Dirección de Obras Públicas elaborará un listado de los precios unitarios del Municipio, en base al requerimiento institucional para lo cual los precios unitarios podrán adoptarse de los estudios elaborados por otras entidades del sector público que mantengan este tipo de información, o en su defecto, serán el resultado de un estudio o análisis de mercado de los componentes en base a sus costos directos o indirectos de cada rubro. Los precios deberán ser actualizados cada tres meses.

DE LA SELECCIÓN DEL CONTRATISTA POR CONTRATACIÓN DIRECTA.- Cuando el precio referencial de un contrato sea hasta el valor que resulte de multiplicar el coeficiente del 0,000005 por el Presupuesto Inicial del Estado, se seguirá el procedimiento de contratación directa, en base a cualquiera de las siguientes dos modalidades.

a. **SI EL MUNICIPIO CUENTA CON PRECIOS UNITARIOS DE LA OBRA A CONTRATARSE.-** El Alcalde o su delegado para el caso de la cuantía sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente del 0.000005 por el monto

del presupuesto inicial del Estado, el Director de Obras Públicas, seleccionará aquel que cumpla con los requisitos de experiencia general y específica necesarios para realizar un determinado contrato, y lo invitará para que acepte los precios, especificaciones técnicas, planos y otros documentos técnicos que fueren necesarios, así como los plazos establecidos por el Municipio.

Una vez aceptados los términos a que se refiere el inciso anterior, por el profesional seleccionado, el Alcalde o su delegado procederán a realizar la adjudicación directa del contrato.

b. **SI EL MUNICIPIO NO DISPONE DE LOS PRECIOS UNITARIOS DE LA OBRA A EJECUTARSE.-** El Alcalde o su delegado invitará a tres personas naturales o jurídicas para que presenten sus cotizaciones por costo global. El Director de Obras Públicas procederá a la evaluación de las mismas para lo cual elaborará un cuadro comparativo respecto a cumplimiento de especificaciones técnicas y precios cotizados, en base al informe presentado al Alcalde o su delegado tomará la decisión de adjudicación del contrato o declarar desierto el procedimiento. En caso de declararlo desierto, podrá reabrirlo para lo cual se cursarán nuevas invitaciones.

Bajo esta modalidad ningún contratista podrá mantener vigente más de tres contratos de forma simultánea.

DE LA COMPARACIÓN DE OFERTAS PARA EJECUCIÓN DE OBRAS, ADQUISICIÓN DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS NO REGULADOS POR LA LEY DE CONSULTORIA.

DEL TRAMITE.- La tramitación del procedimiento de comparación de ofertas comprenderá la selección, adjudicación y contratación, selección para la ejecución de obras, la adquisición de bienes y la prestación de servicios no regulados por la Ley de Consultoría, de contratos cuyo presupuesto referencial sea superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente del 0.000005 por el Presupuesto Inicial del Estado, hasta el valor que resulte de multiplicar el coeficiente del 0.00002 por el Presupuesto Inicial del Estado, del correspondiente ejercicio económico.

DE LA CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN DE ADQUISICIÓN Y OBRAS.- La Comisión de Adquisición y Obras del Municipio será la encargada del procedimiento de comparación de ofertas y estará integrada por los siguientes miembros: El Alcalde o su delegado, quien la presidirá; un Técnico de la entidad que será designado por el Alcalde, el Director de Asesoría Jurídica y el Director Financiero. Actuará como Secretario, el servidor municipal que designe la Comisión.

A las sesiones de la Comisión asistirán, con voz informativa y en calidad de asesores o técnicos de apoyo, los funcionarios que sean llamados por el Alcalde cuando este lo considere pertinente.

DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA COMISIÓN.- Son obligaciones y funciones de la Comisión de Adquisiciones y Obras:

- Conocer y aprobar los documentos pre-

contractuales o bases del concurso.

- Invitar entre tres y seis de las personas naturales o jurídicas que participarán en el concurso, las mismas que necesariamente provendrán del registro de contratistas del Municipio.
- Aclarar las bases del concurso de oficio o a petición escrita de los interesados.
- Proceder a la apertura de las propuestas, cada una de las cuales se presentará en sobre único, cerrado, en el día y hora señalados en la invitación; apertura que sólo podrá diferirse por causa de fuerza mayor o caso fortuito, para el día hábil siguiente.
- Calificar la idoneidad, técnica, legal y económica de los proponentes.
- Rechazar las propuestas que no se ciñan a las bases del concurso.
- Adjudicar el contrato o declarar desierto el procedimiento según los casos y reabrirlos de considerarlo necesario.
- Notificar a través del Secretario de la Comisión los resultados del procedimiento a los oferentes; y,
- Será también responsabilidad de la Comisión, tomar resoluciones o medidas necesarias para la tramitación del procedimiento pre contractual y cumplir con las demás obligaciones y funciones establecidas en el presente reglamento.

DE LAS SESIONES.- Las sesiones se realizarán previa convocatoria del presidente de la Comisión, por intermedio del secretario, por lo menos 24 horas de anticipación, indicando el lugar y la hora de la reunión. La Comisión sesionará con la presencia de la totalidad de sus

miembros.

Las resoluciones de la Comisión se tomarán por mayoría de votos, debiendo el voto ser afirmativo o negativo, no se admitirán abstenciones.

DE LAS ACTAS.- Las actas de las sesiones serán suscritas por el presidente y certificadas por el secretario. Las actas deberán resumir los aspectos relevantes tratados y consignar, el resultado de las votaciones de manera clara y completa.

DEL PROCEDIMIENTO.- La Comisión mediante oficio invitará por lo menos a tres y no más de seis personas naturales o jurídicas, que consten el registro de contratistas, cuya idoneidad técnica, económica, financiera y legal, garanticen la futura y adecuada ejecución del proyecto, para que presenten sus propuestas. Las invitaciones se sujetarán al objeto del concurso.

PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS.- Las ofertas se entregarán al secretario de la Comisión hasta las 15 horas del día fijado en la invitación para la presentación de las mismas, en un sobre con las debidas seguridades que impidan conocer su contenido antes de la apertura. Para que el proceso prosiga se deberá constar con por lo menos dos ofertas. Si se recibiere exclusivamente una oferta se prorrogará el proceso devolviendo la oferta recibida, ampliando la invitación a otros candidatos.

Las ofertas entregadas después de la hora del día fijado para su presentación no serán consideradas, debiéndose en tal caso proceder a su inmediata devolución dejando sentada la razón correspondiente.

DE LAS ACLARACIONES Quienes hayan sido

invitados, podrán pedir aclaraciones por escrito a la comisión de contratación sobre los documentos pre contractuales, hasta la mitad del plazo previsto con las ampliaciones, si las hubiere, para la presentación de las ofertas. La Comisión emitirá las respuestas y comunicará a los invitados hasta un máximo de tres días antes del vencimiento del plazo señalado, con sus ampliaciones para la presentación de las ofertas.

De ser el caso, hasta el plazo fijado en el inciso anterior, la Comisión por propia iniciativa enviará a todos los que han sido invitados, las aclaraciones o las modificaciones a los documentos siempre que no se cambie el objeto de la contratación, aún cuando pueda modificarse su forma de pago.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS.- La Comisión de creerlo conveniente podrá designar una subcomisión o encargar a la unidad administrativa del Municipio que considere conveniente para el análisis y evaluación de las propuestas, las mismas que entregarán su informe en el término señalado por la comisión. La Comisión de Adquisiciones y Obras conocerá, de ser el caso, el informe en mención.

DE ADJUDICACIÓN.- La Comisión adjudicará el contrato dentro del plazo no mayor a 10 días contados a partir de la recepción de las observaciones realizadas por los oferentes, a la propuesta evaluada como la más conveniente a los intereses nacionales e institucionales.

PROCEDIMIENTOS ESTIPULADOS EN LA LEY Y REGLAMENTO DE LA CONTRATACION PÚBLICA QUE NO PUEDEN SER MODIFICADOS

DE LA LICITACIÓN PÚBLICA Y CONCURSO PÚBLICO DE OFERTAS PARA EJECUCIÓN DE OBRAS, ADQUISICIÓN DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS NO SUJETOS A LA LEY DE CONSULTORIA

DEL TRAMITE.- Se utilizará el procedimiento de licitación pública cuando se trata de procedimientos de selección para la celebración de contratos cuya cuantía supere el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.00004 por el monto del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico.

Se utilizará el procedimiento de concurso público de ofertas cuando se trate de procedimientos de selección para la celebración de contratos cuya cuantía supere el valor que resulte de multiplicar el coeficiente de 0.00002 por el monto del presupuesto inicial del Estado, hasta el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00004 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico

La tramitación de los procedimientos de Licitación Pública y Concurso Público de Ofertas estará a cargo del Comité de Contrataciones, organismo que deberá seguir las disposiciones previstas en la Ley de Contratación Pública y comprenderá la selección, adjudicación y contratación para la ejecución de obras, adquisición de bienes y prestación de servicios.

DE LA CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CONTRATACIONES.- El Comité de Contrataciones estará integrado por los siguientes miembros: El Alcalde o su delegado, quien lo presidirá, El

Procurador Síndico, tres técnicos nominados, dos por la entidad debiendo ser nombradas personas según el ramo a que corresponda la contratación; y, otro por el Colegio Profesional a cuyo ámbito de actividad corresponda la mayor participación en el objeto del contrato. Actuará como secretario del comité el funcionario que designe el Alcalde.

A las sesiones asistirán con voz informativa y en calidad de asesores o técnicos de apoyo los funcionarios que, sean llamados por el Comité cuando este lo considere necesario.

DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL COMITÉ.- Son obligaciones y funciones del Comité:

- Conocer y aprobar los documentos pre contractuales o bases de las licitaciones o concurso.
- Realizar la convocatoria pública a las personas naturales o jurídicas o asociaciones de estas, que participarán en el proceso de selección.
- Aclarar o interpretar las bases del procedimiento de selección ante petición escrita de los adquirentes de las bases.
- Proceder a la apertura de los sobres que contienen las ofertas en el día y hora señalados en la convocatoria, apertura que

solo podrá diferirse por causa de fuerza mayor o caso fortuito, para el día hábil siguiente.

- Calificar la idoneidad técnica legal y económica de los proponentes.
- Designar de fuera de su seno una comisión técnica para el análisis y evaluación de las ofertas.
- Conocer y aprobar el informe, de la comisión técnica.
- Rechazar las propuestas que no se ciñan a las bases del procedimiento de selección.
- Adjudicar los contratos o declarar desierto el proceso según los, casos y reabrirlos de acuerdo con la normativa legal aplicable.
- Notificar a través del Secretario del Comité; tomar resoluciones o medidas necesarias para la tramitación y Substanciación del procedimiento pre contractual y cumplir con las demás obligaciones y funciones establecidas en el presente reglamento y de más normas legales aplicables.

Anexos

ANEXO 3

Directorio de Cooperantes

DIRECTORIO DE COOPERANTES OBTENIDO DE LA BASE DE DATOS DE OFERTA DE COOPERACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS

ENERO 2005

#	Nombre	Tipo de Cooperante	Contacto	Cargo	Ciudad	País	Dirección	Tif	E-mail	PagWeb
1	Academy for Educational Development AED	ONG Internacional	Margaret Burns Parlato	Vicepresidenta y Directora de Salud Global, Población y Nutrición	Washington DC	Estados Unidos	1825 Connecticut Ave., NW Washington, D.C. 20009-5721	(202) 864-8000	admundo@aed.org dawnlo@aed.org	http://www.aed.org
2	ActionAid UK	ONG Internacional	Adriano Campolina de Soares	Director Regional para América	Guatemala	Guatemala	11 Avenida 15-13 Zona 10 Ciudad de Guatemala, Guatemala	502 360-3402	Guatemala@actionaid.org.gt	http://www.actionaid.org http://www.actionaidguatemala.org
3	Agencia Brasileira de Cooperación	Agencia de Cooperación	Zenside Cardoso	Asesora de Cooperación de la Embajada de Brazil en Quito.	Brasilia	Brasil	Ministerio de Relaciones Exteriores, Palacio Itamaraty, Esplanada dos Ministerios Anexo 1-8, Andar CEP 70.170-900. Brasilia. N/A. Brasil	5561-4116881 / 4116879 / 4116862	valuce@mre.gov.br alice@mre.gov.br	www.abc.mre.gov.br
4	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) Fondo de Canadá para Iniciativas Locales	Agencia de Cooperación	Jorge Figueroa	Responsable	Quito	Ecuador	Av. 6 de Diciembre 1826 y Paul Rivet. Edif. Josué González.	250-6162	quito@dfat-maem.ec.ca	N/a

5	Agencia de Cooperación Española de Cooperación Internacional AECI	Agencia de Cooperación	Manuel García	Coordinador General	Quito	Ecuador	Vancouver No. E5-32 e Italia. Edificio Centro Español, 2do. Piso	250-1118	aeci@ardmanet.net	http://www.aeciecuador.org
6	Agencia de Cooperación Internacional Chilena AGCI	Agencia de Cooperación	Nelson Hada Hadas	Embajador de Chile en el Ecuador	Santiago	Chile	Teatinos 950 piso 11 Comuna Santiago. Santiago de Chile Dirección Embajada en Ecuador: Juan Pablo Sanz 3617 y Amazonas. Edif. Xerox. 4to piso	399-09-00 teléfonos Quito:2249-403/ 2453-327/ 2452- 752/2466-780	agencia@agci.cl	www.agci.cl
7	Agencia de Cooperación Internacional del Japón JICA	Agencia de Cooperación	Kazuo Nakama	Representante	Quito	Ecuador	Amazonas N 35-298 entre Alahualpa y Nuñez de Vela	2503 780 2503 782	jicaecu@punto.net.ec jica@guamincable.net.ec yshakamura@jicaol.com	www.jica-ecuador.org.ec www.jics.org.jp www.jica.com
8	Agencia de Cooperación Internacional de Korea KOICA	Agencia de Cooperación	Shim Gook-Ung	Embajador	Quito	Ecuador	Av. Naciones Unidas y Republica de El Salvador. Edif. Citiplaza. Piso 8, Quito, Ecuador	2970-625 hasta el 627	ecuador@kolat.go.kr	http://www.koica.or.kr/en/glsch/default_main.asp

9	Agencia de Cooperación Internacional en Educación e Investigación Austria	Agencia de Cooperación	Sophia Asperger	Asesora de Programas	Viena	Austria	Alser Strasse 4/1/3/8. A - 1090 Vienna	(43 1) 4277-28101	sophia.asperger@oead.ac.at	http://www.oead.ac.at/
10	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID	Agencia de Cooperación	Lars Alassen Thomas Moore	Director Oficial de Proyectos	Quito	Ecuador	Av. Colombia 1573 y Quesoras del Medio Quito, Ecuador	223-2100 222-3701 255-1343	lmoore@usaid.gov talsassen@usaid.gov	http://www.usaid.gov/ec/
11	Agencia Francesa de Cooperación	Agencia de Cooperación	Nicolas Gravier	Agregado de Cooperación Técnica de la Embajada en Quito	Paris	Francia	5, rue Roland Barthes 75598 Paris Cedex 12	33153443131	ncm@afd.fr	http://www.afd.fr
12	Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo NORAD	Agencia de Cooperación	Sr. Martin Bjorndal (Chile) Marcelo Almeida Zuniga	Embajador de Noruega ante el Ecuador Cónsul General en Quito	Oslo	Noruega	Ruselokkveien 28, P.O. Box 8034 Dep. 0030 Oslo. Consulado en Quito: República del Salvador N36-140 y Naciones Unidas, Ed. Mansión Blanca, Torre Paris. Of. 42	47 22 24 20 47 22 24 30 246-4523 (Quito)	postmottak@norad.no sk@norad.no almeidam@interact-ve.net.ec	http://www.norad.no

13	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo ASDI	Agencia de Cooperación	Eliasson, Ann-Christin Dr. Gálor Abril	Asesor en Investigación América del Sur Cónsul en el Ecuador	Estocolmo	Suecia	105 25 Stockholm	46 (0)8 698 53 43	sida@ sida.se	http://www.sida.se/Sida.jsp/polepoly.jsp?d=177
14	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE	Agencia de Cooperación	Roger Denzer	Coordinador	Quito	Ecuador	Av. Naciones Unidas 377 y Shyris, Casilla 17.16.355, Quito, Ecuador	243-3236	quito@cdc.net	www.cosude.org.ec
15	AGRITERRA Cooperación Internacional entre las Organizaciones Populares del Campo	ONG Internacional	Kees Blokland	Director	Arnhem	Holanda	Willemsplein 43-II 6811 KD Arnhem	026-4455445	agterra@agterra.org	www.antenna.nl/agriterra
16	Alto Comisionado de NNUU para los refugiados ACNUR	Organismo Internacional	José Euceda	Representante	Quito	Ecuador	Av. Amazonas 2889 entre Mariana de Jesús y la Granja, Edif. Naciones Unidas, Quito, Ecuador	2460-330/2460-333	ecuador@unhcr.ch	www.acnur.org www.unhcr.ch

17	American Friends Service Committee AFSC	ONG Internacional	Amanda Romero	Representante	Quito	Ecuador	Vicente Aguirre Oe1-21 y Av. 10 de Agosto, Edi. Crisconfa, 3er. Piso, Ofi. 303, Quito, Ecuador	2505-616	casafsc@ecnet.ec plac@afsc.org	http://www.afsc.org
18	ARD 3D	Agencia de Cooperación	Héctor Rivera	Director	Quito	Ecuador	Edificio World Trade Center 12 de Octubre y Cordero, piso 10, oficina 1008, Quito, Ecuador	222-8988	hectorrivera@ard3d.com	no tienen
19	Arthur B. Scultz Foundation	ONG Internacional	Arthur B. Schultz	Fundador y miembro del Directorio	Wyoming	Estados Unidos	620 Table Rock West Road • Alta, WY 83414	(307) 413-2273	info@abscfoundation.org	http://www.abscfoundation.org
20	Asociación de Cooperación Cristiana Internacional ACCRI (Movimiento de Acción Social)	ONG Religiosa	Hugo Rodríguez	Presidente del MAS	Babahoyo	Ecuador	Martin Icaza y 5 de Junio, Edif. Bloque BEV No. 223 Babahoyo, Los Rios, Ecuador	(05) 2734-805	masocm@holmail.com	www.accri.d
21	Asociación de Cooperación Rural en África y América Latina ACRA	ONG Internacional	Carla Sara	Representante	Quito	Ecuador	Juan Vayas 142 y Av. 10 de Agosto, Quito, Ecuador	225-4884	acra.ecuador@andeanet.net acra@acra.d	www.acra.d

22	Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica (VVOB)	Agencia de Cooperación	Piet de Vuyst	Representante	Quito	Ecuador	El Mercurio E10-07 y Juan de Alcantara / Belo Horizonte 351 y 6 de diciembre. Quito, Ecuador	226-0961	vvoeb@uei.telcomnet.net vvoeb@uei.sabnet.net	http://www.vvoeb.be unsiq.epm.edu.ec/vvoeb@uei.fmi
23	Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción - ALOP	ONG Internacional	Francisco Rhori	Director	Quito	Ecuador	Centro Andino de Acción Popular (socio de ALOP) Apartado postal 17-15-173-B Martín de Urreras 733 y Selva Alegre Quito, Ecuador	252-2763 / 252-3262	alopec@sol.raccs.com.ec caap1@caap.org.ec	http://www.alop.or.ec
24	Asociación Sociocultural ATAMAN	ONG Internacional	Marcya Elizabeth Abad Carpio	Representante	Cuenca	Ecuador	Juan XXIII 1-68 y Pío XII, Cuenca, Ecuador	07-2831-610	ataman@ataman.com.ec	www.ataman.org.ec
25	Aventis Pharma	Corporativo	Arthur Oliveira	Gerente General	Quito	Ecuador	WTC Piso 3 Torre B, Quito, Ecuador	2561450	no disponible	http://www.aventispharma.com.ec
26	Avina	ONG Internacional	Baltazar Caravédo	Representante Ecuador y Perú	Lima	Perú	Av. Camino Real 1236, piso 6 Lima, Perú	51 (1) 221 5070	info.Ecuador@avina.net info.lima@avina.net	www.avina.net
27	Ayuda en Acción	ONG Internacional	Flavio Tamayo	Representante	Quito	Ecuador	Alemania 3089 y Eloy Alfaro, Quito, Ecuador	222-5038	ayudaenaccion@ayudaenaccion.org	www.ayudaenaccion.org
28	Ayuda para el Desarrollo Gembloux	ONG Internacional	G. Mergeat Pierre Rouschop	Presidente Coordinador	Gembloux	Bélgica	Passage des Déportés 2 5030 Gembloux - Bélgica	32 (0) 81 62 25 75	ada@beasax.be	http://www.ada-ong.be

59	Citigroup Foundation	Corporativo Internacional	Lula Rodriguez	Encargada de Subvenciones de Inversión para América Latina	Quito	Ecuador	Citibank International, 201 So. Biscayne Blvd Miami Centre Building 7th Floor Miami, FL 33131 USA. Av. República del Salvador N36-230 y Naciones Unidas, Quito-Ecuador.	1 (212) 559-9163	citigroupfoundation@cit.com	www.citigroup.com/citigroup/corporate
60	CODESO Corporación para el Desarrollo Sostenible	ONG	Peter May	Presidente	Quito	Ecuador	Sebastian Cedeno 320 y Villalengua, Quito, Ecuador	227-5577	codeso@uq.edu.ec , emgiasclara@yahoo.com	http://www.codeso.com
61	Comisión Europea	Gobierno	Michelle Ceccarelli	Representante	Quito	Ecuador	Av. República No. 500 y Diego de Almagro-Edificio Pucará-Piso No. 11, Quito, Ecuador	252-8340	comisioneuropea@mpsa.net.ec	http://www.delcol.ccc.eu/dfs/index.htm
62	Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli CISP	ONG Internacional	Enrico Gaspari	Representante	Quito	Ecuador	Ernesto Noboa Caamaño 185 y Humboldt, Quito, Ecuador.	223-5337	cisp@cisp-ngo.org	http://www.cisp-ngo.org
63	Compañeros de las Américas Promoviendo Oportunidad, Desarrollo y Voluntariado en las Américas	Red de Instituciones	Malcolm Butler	Presidente	Washington DC	Estados Unidos	1424 K Street, NW, Suite 700, Washington, DC 20005	(202) 628-3300	info@partners.net , mbutler@partners.net	www.partners.net

64	Conservation International	ONG Internacional	Luis Suárez (Director Ejecutivo en el Ecuador).	Director Ejecutivo en Ecuador y Encargado de Ecoturismo para los países andinos	Quito	Ecuador	Av. Coruña N 29-44 y Noboa Cañamaño, Quito, Ecuador	252-4820	lt: ecuador@conservation.org getgrants@conservation.org	www.conservation.org
65	Conservation, Food and Health Foundation	ONG Internacional	Prentice Zinn	Administrador	Boston	Estados Unidos	77 Summer Street, Suite 800 Boston, Massachusetts, 02110-1006 USA	(617) 426 - 7080	ozinn@grantmanagement.com	http://www.grantmanagement.com/cfhguide.html
66	Cooperación Técnica Alemana GTZ GESOREN	Agencia de Cooperación	Agnes Bartholomäus	Directora GESOREN	Quito	Ecuador	Ed. MAG piso 8, Eloy Alfaro y Amazonas esq., Quito, Ecuador	250 8927	gtz: ecuador@ec.gtz.de	http://www.gtzecuador.org
67	Cooperación Técnica Alemana GTZ PROMODE	Agencia de Cooperación	Janos Zimmermann	Director	Quito	Ecuador	Calle San Salvador E7-134 y Martín Carrón, Quito, Ecuador	255-5873	gtz: ecuador@ec.gtz.de	http://www.gtzecuador.org
68	Cooperación Técnica Belga CTB	Gobierno	Guy Castadot Emma Gutiérrez	Representante Residente Responsable de Programas	Quito	Ecuador	República del Salvador N35-82 y Portugal, Ed. Twin Towers Piso 12, Quito, Ecuador	226-2560/174/5	guy.castadot@bfect-ecu.org emma.gutierrez@bfectecu.org	http://www.bfect.org.ec/ador/showpage.asp?lPag=10
69	Cooperación Técnica Sueca UBV	ONG	Magdalena Falgren	Coordinadora	Quito	Ecuador	Presidente Wilson 547 y Diego de Almagro, Quito, Ecuador	254-7903	ecuador@ubv.se	http://www.ubv.se/ecuador/index_esp.html
70	Cooperazione Internazionale COOPI	ONG Internacional	Morena Zucchelli	Representante	Quito	Ecuador	Calle Últimas Noticias N39- 127, Quito, Ecuador	292-1033	quito@coopi.org	http://www.coopi.org/

71	Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología CEA	ONG	Juan Carlos Romero	Coordinador Ejecutivo Nacional	Quito	Ecuador	Alemania 589 y Vancouver, Quito, Ecuador	259-3871	cea@andinanet.net	http://www.cedenmt.org/membros/cea.php
72	Corporación Andina de Fomento CAF	Organismo Internacional	Constanza Calderón	Representante Adjunta	Quito	Ecuador	Av. 12 de Octubre, World Trade Center, Torre A, Piso 13, Quito, Ecuador	222-4080	ccalderos@caf.com	www.comunidadandina.org www.caf.com
73	Corporación Latinoamericana para el Desarrollo	Organismo Internacional	Valeria Merino Dirani	Directora Ejecutiva	Quito	Ecuador	Calle Juan Ramírez N35-10 y Alemán, Quito, Ecuador	246-8212 246-8227 244-1655	clde@clde.org.ec	www.clde.org.ec www.vivaendolademocracia.org
74	Corporación para la Gestión Científica y Tecnológica OIKOS	ONG	Marco Encalada	Presidente	Quito	Ecuador	Luxemburgo 172 y Holanda, Quito, Ecuador	224-2524 246-2012	oikos@andinanet.net	http://www.oikos.org.ec/
75	Corporación Suiza de Financiamiento de Desarrollo (SDCF)	Organización Financiera	Heinz Hess	Socio	Zurich	Suiza	Talacker 41 P.O. Box 8026 Zurich	41 (0) 1 226 52 60	heinz.hess@swiss-emp.ch mail@swiss-dfc.ch	http://www.swiss-dfc.ch/

76	COSV Comitato di Coordinamento Organizzazioni per il Servizio Volontario	ONG Internacional	Sandro Pocaterra	Representate	Quito	Ecuador	Ultimas Noticias N39-127 entre Telegrafo y Universo, Quito, Ecuador	292-1033	cosv@cosv.org	http://www.cosv.org
77	Critical Ecosystem Partnership Fund (CEPF)	Fondo	Jason Cole	Director de Subvenciones de Inversión para América del Sur	Washington DC	Estados Unidos	1919 M Street, NW Suite 600 Washington, DC 20036, USA	2.029.121.808	cepffunds@conservation.org (Enviar a este e-mail las propuestas)	www.cepf.net
78	Cuerpo de Paz	Voluntariado	Ruben Hernandez	Director	Quito	Ecuador	Granda Centeno 734 y Barón de Carondelet, Quito, Ecuador	227-6300	rhernandez@ec.peacecorps.gov	http://www.peacecorps.org/
79	Danish International Development Assistance DANIDA	Agencia de Cooperación	BENT KILREICH	Embajador en México	Copenhague	Dinamarca	Danish International Development Agency, DANIDA Ministry of Foreign Affairs Asiatsk Plads 2, DK-1448 Copenhagen K, Denmark	45/33920000	2436942@danmark.dk	http://www.um.dk/dan www.dinamarca.com

80	Departamento de Cooperación para el Desarrollo Internacional del Ministerio de Asuntos Extranjeros de Finlandia	Gobierno	Hannu Kyröläinen	Director General	Helsinki	Finlandia	Kanavakatu 4 a 00160 Helsinki P.O.Box 176. FIN-00161 Helsinki Finlandia	358- 9 1341 5779 09- 1605 56431 Región Andina	kyroinfo@formin.fi andakollec@formin.fi Embajada@finlandia.co.cr	http://global.finland.fi/v2/english http://formin.finland.fi/english
81	Department for International Development DFID	Gobierno	Adam J. Behrendt	Asesor en Gobernancia Participativa y Descentralización	La Paz	Bolivia	Embajada Británica Av. Arce 2799 esq. C. Cordero Edificio Fortaleza, piso 14	591 2 243 5000	A.Behrendt@dfid.gov.uk	www.dfid.gov.uk
82	Dimitra Instituto de Capacitación y Desarrollo	Instituto	Mr. Nikolaos Pitsoulis	President	Larissa	Grecia	19 Palaioflogou Street 412 23 Larissa Greece	0030 2410 232978	kessa@dimitra.gr vergou@dimitra.gr	www.dimitra.gr kessa.dimitra.gr
83	Embajada de Alemania	Embajada	Excelentísimo Señor Sepp Jürgen Woelker Stephen Koch	Embajador Consejero Comercial	Quito	Ecuador	Av. Naciones Unidas E 10-44 y República de El Salvador, Edif. "Citiplaza" piso 12-14, Quito, Ecuador	2970-820 09-9497967	info@embajada.mada.de	http://www.embajada.quito.de
84	Embajada Argentina	Embajada	Carlos Piñero Irigüez Patricia Hurtado	Embajador Consul Encargada de Cooperación Técnica	Quito	Ecuador	Av. Amazonas No. 21-147 y Roca, 8 piso, Edif. Río Amazonas Of. 812 al 820, Quito, Ecuador	256-2292 250-1106 256-3662 255-0819	embargo2@andeanet.net	n/a

85	Embajada Bélgica	Embajada	Beatrix Van Hemeldonck	Embajadora	Quito	Ecuador	Republica de El Salvador 1082 y Naciones Unidas Edif. "Mansión Blanca", Torre Paris - piso 10, Quito, Ecuador	227 61 45 227 39 10 246 43 30	Quito # dplobel.org Chantal.Chenut@dplobel.be	www.diplomatie.be/quito
86	Embajada Bolivia	Embajada	Edil Sandoval Morón	Embajador	Quito	Ecuador	Av. Eloy Alfaro No. 2432 y Fernando Ayarza, Quito, Ecuador	2244-830/2 244-831/2446-652	embobol@telcel.net	n/a
87	Embajada de Estados Unidos	Embajada	Kristie Anne Kenney	Embajadora	Quito	Ecuador	Av. 12 de Octubre y Av. Patna, esquina. Quito, Ecuador	256-2890/ 2567634 Fuera de horario: 2561-749/2234-126	contacto@mat.embtmbol.org.ec	http://www.usembassy.org/ec
88	Embajada de Brasil	Embajada	Sergio Augusto de Abreu Zenaide Cardoso	Embajador Asesora de Cooperación	Quito	Ecuador	Av. Amazonas 1429 y Av. Colon, pisos 9 y 10, Quito, Ecuador	2563-142/ 2563-086/ Directo: 256-3846/256-3108	embasi@uol.com.br	n/a
89	Embajada de Canadá	Embajada	Otch Von Finckenstein Ing. William Hernández	Embajador Director del Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo (FECD)	Quito	Ecuador	Av. 6 de Diciembre 2616 y Paul Rivel, Edif. "Josueh González" 4to piso FECD. Prolongación de la Av. A. Granada C. Urb. El Alcázar, Psje. 2 N. Oe7-02, Quito, Ecuador.	2506-162/ 2232-114/ FECD: 246-8441/2/3 244-9660	veronica.fierro@diar-maec.gc.ca quito@diar-maec.gc.ca fecdi@fecdi.org.ec	www.quito.gc.ca www.fecd.org.ec
90	Embajada de Chile	Embajada	Nelson Hadad Heresi	Embajador	Quito	Ecuador	Juan Pablo Sanz 3617 y Amazonas, Edif. Xerox, 4to piso, Quito, Ecuador	2249-403/ 2453-327/ 2452-752/2466-780	embajadecu@telcel.net	n/a
91	Embajada de China	Embajada	Zeng Gang	Embajador	Quito	Ecuador	Av. Atahualpa 349 y Av. Amazonas, Quito, Ecuador	2433-337/2444-362 2444-364	aguardo@china.net	http://www.fmpcc.gov.cn/eng/wh/zeng.htm#qib3493/cleat.htm
92	Embajada de Colombia	Embajada	Paulina Espinoza de Lopez Dr. Rodrigo Burgos	Embajadora Primer Secretario	Quito	Ecuador	Av. Colon 1133 y Amazonas, Edif. Arista, piso 7, Quito, Ecuador	2221-969 / 2222-486 / 2228-926/2549619	embcol@minrext.gov.ec	www.aec.gov.co

93	Embajada de Corea	Embajada	Sim Gook-Ung	Embajador	Quito	Ecuador	Av. Naciones Unidas y República de El Salvador, Edif. Citiplaza, Piso 8, Quito, Ecuador	2970-625 hasta el 628-2970-630	Ecemco@interactiva.net.ec	http://www.mofat.go.kr/mission/emb/ambassy_en.mof?si_code=EC-EC
94	Embajada de Costa Rica	Embajada	Luz Argentina Calderón de Aguilar	Embajadora	Quito	Ecuador	Rumipamba 692 y República, Piso 2, Quito, Ecuador	2254-945/2 252-330 2254-087	embajador@uro.satnet.net embassy@costarica-embassy.org	http://costarica-embassy.org
95	Embajada de Cuba	Embajada	Ileana Díaz Arguelles Alasa Gilberto Díaz Páez	Embajadora Consejero de Cooperación	Quito	Ecuador	Mercuno 365 entre la Razon y el Vengador, Quito, Ecuador	2259-183/ 2260-981/2458-938 245-6936 224-6180	gdiazpaez@hotmail.com embajada@ecuador.mimex.cu	n/a
96	Embajada de Egipto	Embajada	Mohamed Hanza Eleish	Embajador	Quito	Ecuador	Avenida Tarqui E 4-56 y Avenida 6 de Diciembre, Quito, Ecuador	2225-240/ 2543-981/ 2509-501 Directo Embajador:2 500-221	ecuargypt@yahoo.com	n/a
97	Embajada de España	Embajada	Andrés Collado	Embajador	Quito	Ecuador	La Pinta 455 y Amazonas, Quito, Ecuador	2564-373/2564-377/2564-390	embespec@uro.satnet.net embespec@correo-mao.es	www.embajadaespana.gub.ec
98	Embajada de Estados Unidos Mexicanos	Embajada	Alma Patricia Soria Ayuso Alejandro Rueda	Embajadora Encargado de la Sección de Cooperación	Quito	Ecuador	Av. 6 de Diciembre 36-165 y Naciones Unidas, Quito, Ecuador	2923-770/2923-771/2254-467/2258-788	embajadamexico@embamex.org.ec	http://www.ere.gob.mx/ecuador
99	Embajada de Francia	Embajada	Serge Pinot Nicolás Gravier	Embajador Agregado de Cooperación Técnica	Quito	Ecuador	18 de septiembre 115 y Leonidas Plaza, Quito, Ecuador	2560-789 2566-424	France@andinet.net nicolas.gravier@diplomatie.gouv.fr	www.ambafrance-ecu.org/
100	Embajada de Gran Bretaña	Embajada	Richard Lewington Alexandra Valencia	Embajador Oficial de Cooperación Técnica	Quito	Ecuador	Edif. Citiplaza, Av. Naciones Unidas y República de El Salvador Piso 14, Quito, Ecuador	2970-800 /2 970-801	brtembq@uro.satnet.net brtembq@interactiva.net.ec	www.brtembquito.org.ec
101	Embajada de Italia	Embajada	Paolo Legnaiolo	Embajador	Quito	Ecuador	Calle La Isla 111 y Humberto Albornoz, Quito, Ecuador	2561-077/ 2561-074/2238-685	ambita@ambitaliauita.org	http://www.ambitaliauita.org

102	Embajada del Reino de los Países Bajos (Holanda)	Embajada	Frans G. Bijvoet Jan Bauer	Embajador Encargado Sección Cooperación	Quito	Ecuador	Av. 12 de Octubre 1942 y Cordero, Edif. World Trade Center, Torre 1, Piso 1, Quito, Ecuador	2229-229/2 229-230/2551-874/ 2567-606	nlgovqua@embajada-holanda.com Holgui@ibm.net	http://www.embajadaholanda.com
103	Embajada de Suiza	Embajada	Robert Reich	Embajador	Quito	Ecuador	Av. Amazonas 3617 y Juan Pablo Sanz, Edif. Xerox, piso 2, Quito, Ecuador	243-4949	verretrung@qui.tel.admin.ch	www.cosude.org.ec
104	Embajada Japón	Embajada	Hiroyuki Hiramatsu Shuji Ashizawa Motohiro Hoshino	Embajador Encargado de Proyectos Tercer Secretario	Quito	Ecuador	Juan Leon Mera 130 y Av. Patria Ed. CFN piso 7 y 8, Quito, Ecuador	2561-899/ 2563-127/2563-011	jpemban@uio.sato-st.net	n/a
105	Eng Breck Mat Latainamerika	ONG Internacional	Jacques Dahm	Presidente	Luxemburgo	Luxemburgo	17, rue Jean l'Aaveugle L - 9208 Diekirch, Embajada de Luxemburgo	352 80 80 71	jacques.dahm@cie-duc.lu info@cercl.lu	http://www.cercl.lu/nb-ong/nho3?id_rubrique=5&file_rubrique_nho3
106	Entreculturas - Fe y Alegría España	ONG Internacional	Padre Fabricio Alaña	Director Nacional	Quito	Ecuador	Ciudadela Miraflores, calle Eustorgio Salgado N19-83 y Av. Universitaria, Quito, Ecuador	222-3332	info@entreculturas.net	www.leyalegría.org.ec
107	EuropeAid	Agencia de Cooperación	Michelle Ceccarelli Sergio Lacambra	Representante Encargado de EuropeAid	Quito	Ecuador	Republica 500 y Diego de Almagro (mismo lugar donde funciona la Comisión Europea), Quito, Ecuador	252-8340	EuropeAid- PVD@cec.eu.int quito@echosudamerica.com/lacambra@echosudamerica.com	http://euronp.org.int/com/misurpoad/index_es.htm
108	Facilidad Ambiental Global / The Global Environment Facility (GEF)	Organismo Internacional	Funko Oyewole	Senior Operational Officer (Country relations)	Washington DC	Estados Unidos	GEF Secretariat 1818 H Street, NW Washington, DC 20433 USA	(202) 473-0508	secretariat@gef.org ryewole@thagef.org	http://www.gefweb.org

109	Family Care International	ONG Internacional	Martha López	Representante	Quito	Ecuador	Manuel Larrea 115 y Santa Prisca Edificio CONEISA 8vo piso Oficina 846 Quito, Ecuador	228-3978	marthalopez@netnet.net	http://www.familycareintl.org
110	Fauna & Flora International	ONG Internacional	Evan Bowen-Jones Mark Rose	Director de Programas para América Director Ejecutivo	Cambridge	Reino Unido	Great Eastern House Tenison Road Cambridge CB1 2TT United Kingdom	44 (0) 1223 571000	info@fauna-flora.org americas@fauna-flora.org	http://www.fauna-flora.org
111	Fondo Contravalor Ecuatoriano Suizo (FOES)	Convenio Bilateral	Holger Taush	Director	Quito	Ecuador	Av. Naciones Unidas E9-72 y Shynis, Quito, Ecuador	292-2151 292-2145 225-1578	foes@interactive.net.ec foes@uic.satnet.net	N/a
112	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer UNIFEM	Organismo Internacional	Ana Fajó Mar Correa	Representante Oficial de Programa	Quito	Ecuador	Av. Amazonas 2889 entre Mariana de Jesús y la Granja, Edif. Naciones Unidas, Quito, Ecuador	2460-330/2460-332	unifem.ecuador@undp.org mar.correa@undp.org	www.unifemecuador.org
113	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia UNICEF	Organismo Internacional	Paul Martin	Representante	Quito	Ecuador	Av. Amazonas 2889 entre Mariana de Jesús y la Granja, Edif. Naciones Unidas, Quito, Ecuador	2460-330/2460-332	bordero@unicef.org vasconez@unicef.org	http://www.unicef.org/ecuador/

114	Fondo de Población de Naciones Unidas UNFPA	Organismo Internacional	Alba Aguirre	Representante	Quito	Ecuador	Av. Amazonas 2889 entre Mariana de Jesús y la Granja, Edif. Naciones Unidas, Quito, Ecuador	2460-330/2460-333	ib.rodriguez@unfpa.org	ecuador.unfpa.org
115	Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo	Agencia de Cooperación	Ing. William Hernández	Director	Quito	Ecuador	Av. 6 de Diciembre No. 2616 y Paul Rivet, Edificio J. González, 4to Piso, Quito, Ecuador	2232-114 / 2232-040	Fecd1@feccd.org.ec	www.feccd.org.ec
116	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio	ONG	Sr. Jose Tonello	Director	Quito	Ecuador	Mallorca N24-275 y Coruña, Quito, Ecuador	2520-408	fepop@fepop.org.ec	www.fepop.org.ec
117	Ford Foundation	ONG Internacional	Augusto Varas Fernández	Representante y Oficial de Programa	Santiago	Chile	Manano Sanchez Fontecilla 310 piso 14, Las Condes Santiago Chile	(562) 232-5454	ibcc.santiago@fordfound.org	www.fordfound.org
118	Friedrich Ebert Stiftung - Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (FES-ILDIS)	ONG Internacional	Michael Langer	Representante País	Quito	Ecuador	Av. República 500 y Marián Carrón, Edif. Pucará, 4º piso, Of. 404, Quito, Ecuador	256-2103	ildis1@ildis.org.ec	www.ildis.org.ec www.fes.de

119	Fundación Brethen y Unida	ONG Internacional	José Rivadeneira	Responsable	Quito	Ecuador	Av. Juan Dibuja Oe4-290 y América, Quito, Ecuador	2440-721	fbu@portia.org	http://www.fbu.com.ec
120	Fundación Charles Darwin para las Islas Galápagos	ONG	Fernando Espinosa	Presidente	Quito	Ecuador	Av. 6 de Diciembre 4757 y Pasaje California, Quito, Ecuador	224-4803	galapagos@cdm.darwinislands.org	http://www.darwinislands.org
121	Fundación CIDOB	ONG Internacional	Anna Ayuso	Programas América Latina	Barcelona	España	C/Elisabets 12 08001 Barcelona	34-933-026-495	cidob@cidob.es ayuso@cidob.org	http://www.cidob.org
122	Fundación Coca Cola del Ecuador	Fundación Corporativa	Milton Yasega	Director	Quito	Ecuador	Av. República del Salvador N36-230 y Naciones Unidas Edif. Citibank Piso 1, Quito, Ecuador	297-0438	fundacioncoca@ccae.com	www.fundacioncoca.com
123	Fundación Codespa	ONG Internacional	Ferran Gels Escala	Representante de Proyectos en Ecuador	Quito	Ecuador	Mallorca No. 24 - 75 y Coruña, Quito, Ecuador	252-0408 252-9372	codespa@combas.org fundacioncoca@ccae.com	www.codespa.org
124	Fundación De Waal FDW	ONG Internacional	Hans Lohuis	Director para América Latina	Quito	Ecuador	Av. 6 de Diciembre y La Niña S/N, Edificio Multicentro, 3er. Piso, Quito, Ecuador	290-7210	fdw@fdwaaal.org	www.fdwaaal.org
125	Fundación Esquel	ONG	Boris Cornejo	Vicepresidente	Quito	Ecuador	Av. Colón 1346 entre Amazonas y Foch, Ed. Torres de la Colón, Mezzanine, Of. 12, Quito, Ecuador	252-0001	bcornejo@esquel.org.ec	www.esquel.org.ec

126	Fundación IDC Instituto de Cooperación al Desarrollo	ONG	Fabian Recalde	Representante	Quito	Ecuador	Garcia Moreno 1335 y Olmedo, Quito, Ecuador	250-8478	contacto@fundacionidc.net	www.fundacionidc.net
127	Fundación Internacional Espacios Libres Pro-Salud	ONG Internacional	Goris Wolfgang Fernando Mena	Director Ejecutivo Representante Legal	Quito	Ecuador	Barrio San José de Rumihuaico, Tumbaco, Quito, Ecuador	237-3837	goris@prosalud.net	www.prosalud.net
128	Fundación Internacional Matsumae MIF	ONG Internacional	Norio Matsumae	Presidente	Tokyo	Japón	The Matsumae International Foundation 4-14-46, Kamiogi, Suginami-ku, Tokyo 167-0043 Japan	81-3-3301-7601	contact@matsumae.org	http://www.matsumae.org
129	Fundación Internacional para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas FIAPP	Fundación del Sector Público	Pedro Urgel	Gerente	Madrid	España	C/ Jose Marañón, num 12-3ª planta, 28010 Madrid, España	34-91-591-4600 34-91-591-4590	fiapp@fiapp.org	www.fiapp.org
130	Fundación Konrad Adenauer	ONG Internacional	Helga Rothfintz	Representante	Quito	Ecuador	Republica de El Salvador No. 351 y Moscú Edificio Aseguradora del Sur Piso 7, Quito, Ecuador	226-9763/54	konrad@kas.org.ec	http://www.kas.org.ec www.konrad-adenauer-fund.org
131	Fundación Maquipucuna	ONG	Roberto León	Presidente	Quito	Ecuador	Baquerizo Moreno E9-153 y Tamayo, Quito, Ecuador	250-7200	info@maquipucuna.org	http://www.maquipucuna.org

132	Fundación Odebrecht	Fundación Corporativa	Neylar Vitar-Lins Marta Castro	Director Ejecutivo Oficial de Comunicación	Salvador	Brasil	Av. Luiz Viana Filho, 2.841 - Ed. Odebrecht - Paralela Salvador - Bahia - Cep. 41730-900	55 71.206 1752	www.odebrecht.com.br	www.odebrecht.com.br
133	Fundación para el Desarrollo Agropecuario	ONG	Oscar Torre	Director Ejecutivo	Quito	Ecuador	Moreno Bellido No. E6-166 & Av. Amazonas Quito, Ecuador	250-7361	www.fundagro.org	http://www.fundagro.org
134	Fundación Repsol YPF	Fundación Corporativa	Lic. Enrique Proaño	Director de la Fundación	Quito	Ecuador	Av. 12 de Octubre N24593 y Francisco Salazar, Edificio Plaza 2000, Planta Baja, Quito, Ecuador	2976 600 ext. 3507	www.fundacionrepsol.com	http://www.fundacionrepsol.com
135	Fundación Sinchi Sacha	ONG	Catalina Sosa	Presidente	Quito	Ecuador	Reina Victoria 1780 y la Niña, Quito, Ecuador	252-7240	www.sinchisacha.org	www.sinchisacha.org
136	Fundeso	ONG Internacional	Rafael Guardans	Director	Madrid	España	Gran Vía 16, 4ª izqda. 28013 Madrid	34 91 701 47 00	proyectosifundeso.org cooperatifundeso.org desarrolloifundeso.org	www.fundeso.org
137	Grunenthal	Corporativo	Fausto Cordovéz	Director de la Farmacia Nacional	Quito	Ecuador	Manuel Cordova, Galarza Km 7, Quito, Ecuador	2351980	no disponible	no disponible
138	Grupo Farma del Ecuador	Corporativo	José Carlos García	Gerente General	Quito	Ecuador	Av. NNUU 1014 y Amazonas Ed. La Previsora Torre A, piso 9 of. 902, Quito, Ecuador	226-9606	no disponible	no disponible
139	Grupo Farmacéutico Sanofi Synthelabo S.A.	Corporativo	Galo Lazo	Representante Legal	Quito	Ecuador	Pais N40-13 y Gaspar de Villaroel, Quito, Ecuador	225-1914	no disponible	no disponible

140	Helper International Foundation	ONG Religiosa	Janet K. Ginn, CFRE	Presidenta	Little Rock, Arizona	Estados Unidos	P.O. Box 727 Little Rock, AR 72203	(888) 422.1161	foundation@helper.org	www.helperfoundation.org
141	Helinas Hellenic Institute of Solidarity and Cooperation with Developing Countries	Instituto de Cooperación	Rodanthie Sendouka	Representante	Atenas	Grecia	7 Meandrou Street Athens 11528 Greece	30-210-723-4456	helis@hol.gr	http://86.201.75.104/Achve2.org.a.asp
142	Hivos Triodos Found Foundation HIVOS	ONG Internacional	Monica Hernández	Vicepresidenta Banco Solidario	Quito	Ecuador	Utrechtseweg 60 PO Box 55 3700 AB Zeist En Ecuador: contactarse con el Banco Solidario en la Av. Amazonas 3887 y Corea, Quito, Ecuador	(31) 30-693-6500/55 En Ecuador: 226-0260	triodos@triodos.nl info@banco-solidario.com	http://www.triodos.com
143	Holt International Children's Service	ONG Internacional	Magdalena Cuvil Sánchez	Directora	Quito	Ecuador	Amazonas 258 y Washington, 1er piso, Quito, Ecuador	223-2016, 256-4970	holt@hol.com	www.holtinternational.org
144	IBIS Dinamarca Derechos, Educación y Desarrollo	ONG Internacional	Arturo Cevallos	Representante	Quito	Ecuador	Jose de Abascal N 347 (N39-43) entre Portete y Hugo Moncayo, Quito, Ecuador	226-9520	ibisecu@accessinter.net ac@ibisur.org	http://www.ibis.dk/da

145	ICCO Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo	ONG Religiosa	Hans Bruning	Director de Proyectos	Zeist	Holanda	Zusterplein 22a, Zeist Casilla Postal 151, 3700 AD Zeist Países Bajos	31 30 692 78 11	Al-Car@icco.nl info@icco.nl	www.icco.nl
146	Instituto Andino de Artes Populares (IADAP)	Instituto	Dr. David Andrade Aguirre	Director	Quito	Ecuador	Diego de Atienza s/n y Av. América, Quito, Ecuador	2553-684	adap@iada.org.ec	www.iada.org.ec/esp/ind/index.php
147	Instituto de Investigación para el Desarrollo	Instituto	Pierre Gondard	Representante	Quito	Ecuador	Whymper 442 y Coruña, Quito, Ecuador	2 504 856 2 503 944	info@iind.net.ec	http://www.ec.ind.fr http://www.ind.fr/
148	Instituto Federal Suizo de Ciencia y Tecnología (EAWAG)	Instituto	Peter Hans (Director) Diego González (contacto Ecuador)	Director	Duebendorf	Suiza	P.O. Box 611, Ueberlandstrasse 133, CH-8600 Duebendorf, Switzerland	41-1-823 55 11	weg@inf@eawag.ch sodisecu@fundacionsoedis.org	www.eawag.ch www.fundacionsoedis.org
149	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA	Organismo Internacional	Jaime Muñoz Reyes Roberto González Gómez	Representante Especialista Regional en Desarrollo Rural	Quito	Ecuador	Av. Mariana de Jesús E7-268 y La Pradera, Quito, Ecuador	252-4238 223-4395 256-3073	ecuador@iica.org.ec	http://www.iica.org.ec/

150	Instituto Internacional de Gobernabilidad	Instituto	Dr. Joan Prats Catala	Director	Cataluña	España	Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya. c/ Córsega, 255 5-1. 08036 Barcelona, España	(34) 932 370 388	ig@igov.org	www.igov.org
151	Instituto Internacional de Reconstrucción Rural IIRR	Organismo Internacional	Rusty Binas	Director del Centro Regional para América Latina	Quito	Ecuador	Hernando de la Cruz N31-136 y Mañana de Jesús Apartado Postal 17-08-8494 Quito Ecuador.	255-4085	rola@ecuanex.net o latm.america@iir.org	http://www.iir.org/LatinaAmerica/espanol.htm
152	Instituto Smithsonian de Investigaciones Tropicales	Instituto	Elena G. De Lombardo	Asesora Asuntos Externos	Panamá	Panamá	Apartado 2072, Balboa, Ancón Panamá, Rep. De Panamá	(507) 212-8000/84	lombardo@twol.si.edu o fellows@twol.si.edu	www.sti.org
153	Intercooperation, Organización Suiza para el Desarrollo y la Cooperación IC/DICA Delegación para la Región Andina	ONG Internacional	Philippe de Rham Patricia Camacho	Delegado Delegada Adjunta	Quito	Ecuador	El Zurriago 100 y Los Shynis. Quito, Ecuador	243-0349	icandendes@intercooperation.com.ec o prerham@intercooperation.com.ec	www.intercooperation.ch
154	Intermon Oxfam	ONG Internacional	Vinicio villaiba	Representante	Quito	Ecuador	Inglaterra E3-58 y Ekoy Alfaro Edificio Noboa, of. 402, Quito, Ecuador	290-3515	vinicio.villaiba@intermonoxfam.org	www.intermonoxfam.org

155	International Centre for Human Rights and Democratic Development (ICHRDD)	ONG Internacional	Madeleine Desnoyers	Oficial de Programas	Quebec	Canadá	1001 de Maisonneuve Blvd. East, Suite 1100, Montreal (Quebec) Canada H2L 4P9	(514) 283-6073	ichrdd@ichrdd.ca	http://www.ichrdd.ca
156	International City/County Management Association ICMA	Asociación	Bob O'Neill	Director Ejecutivo	Washington DC	Estados Unidos	777 North Capitol Street, NE Suite 500 Washington, DC 20002	202-289-4262	robert@icma.org	www.icma.org
157	International Development Research Centre	ONG Internacional	Roberto Bazzani	Oficial de Programa	Montevideo	Uruguay	Avenida Brasil 2655, 11300 Montevideo, Uruguay	(+598-2) 709-0042	rbazzani@idrc.org.uy	http://www.idrc.ca
158	International Fund for Agricultural Development	Organismo Internacional	Roberto Haudry	Representante América Latina y el Caribe	Roma	Italia	Via del Serafico, 10700142 Rome, Italy	39-0654591	hda@amsute.rp.ne.it plmsa@box.iritad.org	www.ifad.org
159	International Youth Foundation	ONG Internacional	Eliana Vera	Directora para América Latina y el Caribe	Baltimore	Estados Unidos	32 South Street, Suite 500, Baltimore, MD 21202, USA	1 410 951 1500	Cabraham@yfnf.org youth@yfnf.org	http://www.yfnf.org
160	Islas de Paz	ONG Internacional	Nelly Montero	Representante	Riobamba	Ecuador	Juan Montalvo 2954 y Jose Veloz, Riobamba, Ecuador	(03) 296-5525	que@ecuanet.ec	no disponible

161	Japan Bank for International Cooperation	Banco	Shuji Ashizawa	Encargado de Proyectos en la Embajada de Japón en Quito	Bogotá	Colombia	Calle 114 #9-45, Torre B, Oficina 601, Bogotá, D. C., Colombia Embajada del Japón en Quito: Juan León Mera 130 y Av. Patria Ed. CFN piso 7 y 8.	(57) (1) 629 24-36/37/38	mqchida@jbic.go.jp	www.jbic.go.jp/english/index.php www.jbic.org.co
162	Jatun Sacha	ONG	Michael McCoim	Presidente	Quito	Ecuador	Pasaje Eugenio de Santillán N34-248 y Maurián, Urbanización Rumpamba, Quito, Ecuador	2432-240, 2432-173 2432-246	jatunsacha@jatunsacha.org mccoim@jatunsacha.org	www.jatunsacha.org
163	John Simon Guggenheim Memorial Foundation	ONG Internacional	Joel Conarroe	Presidente	New York	Estados Unidos	90 Park Avenue New York, NY 10016	(212) 687-4470	tel@jshms.org	www.gf.org
164	Johnson & Johnson	Corporativo Internacional	Michael J. Bzdak	Director de Contribuciones Corporativas	New Jersey	Estados Unidos	One Johnson & Johnson Plaza New Brunswick, New Jersey 08933	732-524-0400	n/a	www.jnj.com/who_is_jnj
165	La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación	Organismo Internacional	Jesús Miranda de Larra	Representante	Quito	Ecuador	Ministerio De Agricultura y Ganadería Avenida Amazonas y Eloy Alfaro, Mezanine, Quito - Ecuador Casilla Postal 17-21-0190,	290-5923; 255-4321	EAO_ECU@lekl.fao.org	http://www.fao-ecuador.org/

165	La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura UNESCO	Organismo Internacional	Econ. Gustavo López (Reptante)	Representante Anastasio Mitjens (Encargado Red de Ciudades de la Paz)	Quito	Ecuador	Juan Leon Mera 130 y Av. Patria Edificio CFN, 6 piso, Quito, Ecuador	2529-085	quito@unesco.org glopez@unesco.org ec amitjens@unesco.org	www.unesco.org
167	Laboratorio Chalver	Corporativo	Edgar Sandoval	Gerente General	Quito	Ecuador	Japón 805 y Vicente Cardenas, Quito, Ecuador	225-1413	no disponible	no disponible
168	Laboratorios Bristol del Ecuador	Corporativo	Carlos Haro	Gerente General	Quito	Ecuador	Diguja 190, Quito, Ecuador	226-5686	no disponible	no disponible
169	Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos LIFE	Corporativo	Héctor Henríquez	Gerente General	Quito	Ecuador	Carvajal OE- 113 y Av. De la Prensa, Quito, Ecuador	226-3805	no disponible	no disponible
170	Laboratorios Interpharm del Ecuador	Corporativo	Galo Vega Cobo	Gerente General	Quito	Ecuador	Gaspar de Villaroel E 3-83 y Jorge Drom, Quito, Ecuador	246-3061	no disponible	no disponible
171	Laboratorios Recalcine	Corporativo	Humberto Lillo	Gerente General	Quito	Ecuador	Shyris 2680 y Gaspar de Villaroel, Quito, Ecuador	2256395	no disponible	no disponible

172	Linderbergh Foundation	ONG Internacional	Marlene K. White	Directora Ejecutiva	Minnesota	Estados Unidos	2150 Third Avenue North, Suite 310 Anoka, MN 55303-2200	(763) 576-1596	info@linderberghfoundation.org	http://www.linderberghfoundation.org/
173	MacArthur Foundation	ONG Internacional	Daniel J. Socolow	Director de Programas	Chicago	Estados Unidos	140 S. Dearborn Street, Chicago, IL 60603-5285 USA	(312) 726-8000	danswera@macfound.org	www.macfound.org
174	Manhattan Institute for Policy Research	ONG Internacional	Carlos Medina	Director Ejecutivo e Investigador Principal	New York	Estados Unidos	52 Vanderbilt Avenue, 2nd Floor, New York, N.Y. 10017	(212) 599-7000	info@manhattaninstitute.org	www.manhattaninstitute.org
175	Manos Unidas	ONG Internacional	Ana Álvarez de Lara	Presidenta	Madrid	España	28013 MADRID Pza. del Callao, 4 - 4º	91 522 17 83	amenca@manosunidas.org	http://www.manosunidas.org
176	MAP (Medical Assistance Programs) Internacional del Ecuador	ONG Internacional	Byron Morales	Director Regional para América Latina	Quito	Ecuador	casilla 17-08-8184 Quito Ecuador, Quito, Ecuador	224-2480	mapla@map.org	http://www.map.org
177	MASHAV Centro para el Desarrollo Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores de Israel	Gobierno	Arie Arazi Edna Livne	Director del Centro de Cooperación Internacional, MASHAV Segunda Secretaria y Consul	Quito	Ecuador	Av. 12 de Octubre y Francisco Salazar esq. Edif. "Plaza 2000", piso 9, Quito, Ecuador	2237-474	scraonb@interactive.net.ec mashav@mfa.gov.il	http://mashav.mfa.gov.il

178	Médicos sin Fronteras España	ONG Internacional	Marc Bosch	Representante legal	Quito	Ecuador	Checoslovaquia 361 y 6 de Diciembre, Quito, Ecuador	246-5458, 224-2864,	msf- quito@barcelona.ms f.org	www.msfe.es
179	Medicus Mundi MM	ONG Internacional	Patricia Costales	Representante	Quito	Ecuador	AV.10 de Agosto 536 y Arenas Edif. Nofre Piso. 2. Quito, Ecuador	256-1239	ana.hualde@medicusmundi.es	www.medicusmundi.es
180	Merck	Corporativo	Nestor Tamayo	Gerente de Producto	Quito	Ecuador	Amazonas 4545 y Pereira Ed. Centro Financiero, sexto piso, Quito, Ecuador	298-1677 298-7237	ntamayo@merck.com.ec	http://www.merck.com.ec/mecas/inf/wpsc.pdf
181	Merck Sharp & Dohme	Corporativo	Federico Wintour	Gerente General	Quito	Ecuador	Av. NNUU E10-44 y República, Quito, Ecuador	294-1700	no disponible	no disponible
182	Misión Alianza Noruega en Ecuador MANE	ONG Religiosa	Dr. Anders P. Iversen	Director	Guayaquil	Ecuador	Isla Trinitaria Vía Perimetral-Guayaquil - Ecuador	(04) 2600-100 (09) 9740-600	cesar@missionallianza.org contacto@missionallianza.org	http://www.missionallianza.org
183	Mitsubishi Corporation	Corporativo Internacional	Akihisa Naganuma Bernardo Tamayo	Gerente General Gerente de Cooperación	Quito	Ecuador	Edificio World Trade Center Torre-B Piso 5 Avenida 12 de Octubre N24-528 y Cordero, Quito, Ecuador	250-1622/4	btamayo@mbisubshcorp.com.ec bernardo.tamayo@mc.com.ec	http://www.mitsubishicorp.com/ec/network/us/ecuador.html
184	Movimiento Laico América Latina, Proyecto Mundo MLAL	ONG Internacional	Santiago Fruci	Representante Ecuador	Quito	Ecuador	Calle California, entre las Madres y Pasaje "B" San Isidro del Inca - Quito	2406387 - 3261345	mlal.ecuadorutand.papel.net	http://www.mlal.org/index.php

185	National Democratic Institute for International Affairs	ONG Internacional	Scott Hubli Senior Advisor	Asesor Principal	Washington DC	Estados Unidos	2030 M Street NW, Fifth Floor, Washington DC 20036-3306	(202) 728-5500	shubli@ndi.org ebreth@ndi.org	http://www.ndi.org
186	National Endowment for Democracy	ONG Internacional	Christopher Sabatini; Satoko Okamoto	Oficial de Programas para América Latina y el Caribe; Asistente de Programa para Becas de Investigación	Washington DC	Estados Unidos	1101 Fifteenth Street, NW, Suite 700 Washington, DC, 20005 USA	202-293-9072	info@ned.org	http://www.ned.org
187	Novartis	Corporativo	Cristina Álvarez	Gerente General	Quito	Ecuador	Colón 1468 E4-105 y 9 de Octubre, Quito, Ecuador	222-7575	no disponible	no disponible
188	Nuova Frontiera in Alisei ALISEI	ONG Internacional	Giuseppe Solfrini	Representante	Quito	Ecuador	Av. Coruña E25-32 y 12 de Octubre, Ed. Condominios General Arigas Piso 1, Of. 103, Quito, Ecuador	(02) 2559-375, (06) 886-984 Tena, (09) 9661-124	ecuador.quito@alisei.org	www.alisei.org
189	Organismo de voluntariado para la Cooperación Internacional, La Nostra Famiglia OVCi	ONG Internacional	Rosanna Castelnovo	Responsable local de Proyecto	Esmeraldas	Ecuador	Olmedo y Juan Montalvo, Esmeraldas, Ecuador	(06) 272-1027	ovci@ecua.net.ec ovci4sy@inf.it	www.care.org.ec/ovci/docs/ovci.htm

190	Organización Austriaca de Cooperación para el Desarrollo	Gobierno	Dra. Petra Kreinecker	Directora Regional Ecuador	Quito	Ecuador	Sevilla 142 y Guipuzcoa, Quito, Ecuador	02 2523 375	ajb@oia.or.cr os3000.org.ec	www.hemzap3000.at
191	Organización de Estados Americanos OEA	Organismo Internacional	Carlos Maria Ocampo Arbo	Director	Quito	Ecuador	Av. González Suárez, 2701 y Coruña, Edif. Canciller 1, PH, Quito, Ecuador	2555-353 2555-354	osai@oea.org.ec	www.oas.org
192	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura	Organismo Internacional	Dr. Fernando Chamorro	Coordinador Residente en el Ecuador	Bogota	Colombia	Av. Naciones Unidas Oe3-130 y Veracruz, Quito	225 74 25	united@oei.sabtel.net	www.oei.es
193	Organización Internacional de Maderas Tropicales ITTO	Organismo Internacional	Dr. Manoel Sobral Filho	Director	Quito	Ecuador	Director of International Affairs Department Ministerio del Medio Ambiente Av. Amazonas y Eloy Alfaro Ed. Ministerio de Agricultura 7mo. Y 8vo. Piso, Quito, Ecuador	2563-422	dasnt@ambiente.gov.ec itto@itto.org	http://www.itto.or.jp/inst/index.jsp

194	Organización Internacional para las Migraciones OIM	Organismo Internacional	Dr. Alejandro Guadalupe Juan Fernando Borja	Jefe de Misión Coordinador de Sostenibilidad	Quito	Ecuador	Av. Del Parque y Alonso de Torres Edif. Galerias del Bosque, 2do. Piso, Quito, Ecuador	225-3948 225-3949	quito@oim.int jborja@oim.org.ec aguard@oim.org.ec	www.oim.int
195	Organización Latinoamericana de Energía OLADE	Organismo Internacional	Diego Pérez Pallares	Secretario Ejecutivo	Quito	Ecuador	Av. Occidental N5663 Sector San Carlos, Quito, Ecuador	259-8280 259-7995	Clade@olade.org.ec	http://www.olade.org.ec
196	Organización Mundial de la Salud, Organización Panamericana de Salud	Organismo Internacional	Diego Victoria Mejia	Representante	Quito	Ecuador	Av. Amazonas 2889 entre Mariana de Jesús y la Granja, Edif. Naciones Unidas, Quito, Ecuador	2460-330/2460-333	mlujue@ecu.oms.org doctona@ecu.oms.org	www.opseu.org www.paha.org
197	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	Organismo Internacional	Gabriela I. Ramos	Directora	México DF	México	Oficina para América Latina Av. Presidente Masaryk 526, 1er. piso, Polanco, Miguel Hidalgo, C.P. 11560, México, D.F., México	(5255) 91 38 62 33	mexico.contact@ocd.org	www.oecd.org www.oecdemexico.org.mx
198	Pathfinder Fund International	Corporativo Internacional	Milka Dinev Lourdes Herencia	Representante para Perú y Ecuador Asistente de Programas	Lima	Perú	Alameda La Floresta 285 San Borja Lima 41, Perú	51-1-372-5799, 372 5799,	lherencia@pathfind.org mdinev@pathfind.org	http://www.pathfind.org

194	Organización Internacional para las Migraciones OIM	Organismo Internacional	Dr. Alejandro Guidi Juan Fernando Borja	Jefe de Misión Coordinador de Sostenibilidad	Quito	Ecuador	Av. Del Parque y Alonso de Torres Edif. Galerias del Bosque, 2do. Piso, Quito, Ecuador	225-3948 225-3949	quito@iom.int jborja@iom.org.ec aguidi@iom.org.ec	www.iom.int
195	Organización Latinoamericana de Energía OLADE	Organismo Internacional	Diego Pérez Pallares	Secretario Ejecutivo	Quito	Ecuador	Av. Occidental N5863 Sector San Carlos, Quito, Ecuador	259-8280 259-7995	Olade@olade.org.ec	http://www.olade.org.ec
196	Organización Mundial de la Salud, Organización Panamericana de Salud	Organismo Internacional	Diego Victoria Mejia	Representante	Quito	Ecuador	Av. Amazonas 2889 entre Mariana de Jesus y la Granja, Edif. Naciones Unidas, Quito, Ecuador	2460-330/2460-333	mbuque@ecu.ops.org quixone@ecu.ops.org ops.org	www.opsecu.org www.paha.org
197	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	Organismo Internacional	Gabriela I. Ramos	Directora	México DF	México	Oficina para América Latina Av. Presidente Masaryk 526, 1er. piso, Polanco, Miguel Hidalgo, C.P. 11560, México, D.F., México	(5255) 91 38 62 33	mexico.contact@ocd.org	www.oecd.org www.oedemexico.org.mx
198	Pathfinder Fund International	Corporativo Internacional	Milka Dinev Lourdes Herencia	Representante para Perú y Ecuador Asistente de Programas	Lima	Perú	Alameda La Floresta 285 San Borja Lima 41 Perú	51-1-372-5799, 372 5799,	herencia@pathfind.org mdinev@pathfind.org	http://www.pathfind.org

199	Plan Internacional	ONG Internacional	Edward Espey	Representante Legal y Representante en el Ecuador	Quito	Ecuador	Av. República OE1-99 y Teresa de Cepeda, Quito, Ecuador	244-4941/2/3	nod.esom@plan-internacional.org	www.plan-international.org
200	Programa de Asesores Holandeses	ONG Internacional	Mr. C. van Vucht	Coordinador de país	La Haya	Holanda	Bezuidenhoutseweg 12 The Hague Postal Address: P.O. Box 93078 2509 AB The Hague	(31) 70 349-0555	info@omcc.nl	http://www.omcc.nl
201	Programa de Conservación de BP (British Petroleum Conservation Programme, BPCP)	ONG Internacional	Marianne Dunn	Gerente de Programas	Cambridge	Reino Unido	BP Conservation Programme, BirdLife International, Wellbrook Court, Girton Road, Cambridge, CB3 0NA, UK	(44 1223) 27 7318	bp-conservation-programme@birdlife.org.uk DunnM22@bp.com	http://conservation.bp.com/aboutus/spanish.asp
202	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos HABITAT	Organismo Internacional	Alberto Paranhos	Oficina Regional para América Latina y el Caribe	Quito	Ecuador	Av. Amazonas 2889 entre Mariana de Jesús y la Granja, Edif. Naciones Unidas, Quito, Ecuador	246-0330	paranhos@habitat-lac.org	http://www.unhabitat.org
203	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo UNDP	Organismo Internacional	René Mauricio Valdés	Representante	Quito	Ecuador	Av. Amazonas 2889 entre Mariana de Jesús y la Granja, Edif. Naciones Unidas, Quito, Ecuador	2460-330/2460-332	regsky.ec@undp.org	www.pnud.org.ec www.undp.org.ec/ppd/mex_2.html

204	Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente PNUMA	Organismo Internacional	René Maucio Valdés	Representante PNUD	Quito	Ecuador	Av. Amazonas 2889 entre Mariana de Jesús y la Granja, Edif. Naciones Unidas, Quito, Ecuador	2460-330/2460-332	registroec@unep.org	www.pnuma.org www.unep.org
205	Programa Mundial de Alimentos PMA	Organismo Internacional	SEÑOR HELMUT RAUCH Gabriela Flores	Representante Asistente del Representante	Quito	Ecuador	Av. Amazonas 2889 entre Mariana de Jesús y la Granja, Edif. Naciones Unidas, Quito, Ecuador	2460-330/2460-332 ext. 1607	wfp.quito@wfp.org	www.wfp.org
206	Project Underground	ONG Internacional	Alison Gibbins	Directora Ejecutiva	Oakland	Estados Unidos	1611 Telegraph Avenue, Suite 702 Oakland CA 94612	(510) 271-8081	project_underground@moles.org projectunderground96@yahoo.com	http://www.moles.org
207	Proyecto HOPE	ONG Internacional	John P. Howe, III, M.D.	Presidente	Virginia	Estados Unidos	255 Carter Hall Lane Millwood, Virginia 22646	(540) 830-72100	contact@projecthope.org webmaster@projecthope.org	http://www.projecthope.org
208	Public Welfare Foundation	ONG Internacional	Jane Drew	Gerente de Donaciones	Washington DC	Estados Unidos	2600 Virginia Avenue, NW Suite 505 Washington DC, 20037-1977	1 202 965 1800	general@publicwelfare.org jdraw@publicwelfare.org	http://www.publicwelfare.org
209	Robert Bosch Foundation	ONG Internacional	Heinrich Groner	Organización, Personal y Finanzas	Stuttgart	Alemania	Robert Bosch Stiftung P.O. Box 10 06 28 70005 Stuttgart, Germany	(++49)711460 840	info@bosch-stiftung.de Ulrich.Hanser@bosch-stiftung.de	http://www.bosch-stiftung.de
210	Servicio Alemán de Cooperación Social y Técnica DED	Gobierno	Daniel Kempken Gerrit Burgwal	Director Coordinador Programa Desarrollo Local	Quito	Ecuador	Carrión E 9-41 y Tamayo Ed. El Libertador 5to. Piso, Quito, Ecuador	255-0359	desatocal@ded.org.ec	http://www.ded.org.ec

211	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo SNV	Agencia de Cooperación	Sjef Gussenhoven	Director Nacional	Quito	Ecuador	Julio Zaldumbide N24 - 652 y Millaravalle (La Floresta). Quito, Ecuador	256-0031	snv-ec@snv.org.ec	www.snvworld.org/ecuador/
212	Solidaridad Internacional	ONG Internacional	José Luis González	Representante en Ecuador Coordinador y representante legal	Quito	Ecuador	Últimas Noticias N39-127 y El Universo, Quito, Ecuador	292 10 33 /292 20 15 /224 15 32	colinec@porta.net	www.solidaridad.org
213	South North Development Initiative (SNDI)	ONG Internacional	Michael Gucovsky	Presidente	New York	Estados Unidos	506B East 89th Street New York, NY 10128	212 472 6500	sndi@stael.com	http://www.southnorth.org
214	Swiss Contact	ONG Internacional	Florian Meister	Representante	Quito	Ecuador	Flores Jijón 240 y Sotomayor (Bellavista), Quito, Ecuador	292-3101/2/3	Administrator@swisscontact.com.ec	http://www.swisscontact.org/eng/shinpagecnaw/fr/mes.htm
215	SwissAid	Gobierno	Francisco Gangotena	Representante Legal	Quito	Ecuador	Urb. Los Guabos, calle C casa 50, Cumbaya, Quito, Ecuador	289-4712	swissaid@ecuavex.net.ec	http://www.swissaid.ch/or/objetos/ecuador.htm
216	The Margaret A. Darrin 1986 Charitable Trust	ONG Internacional	Margaret A. Darrin Frank J. Manna	Presidenta Tesorero	New Jersey	Estados Unidos	120 Columbia Tpke. Florham Park, NJ 07932 USA	(973) 822-2995	no disponible	no disponible
217	The Nature Conservancy TNC	ONG Internacional	Roberto Troya	Director Ejecutivo	Quito	Ecuador	Av. Juan González N35-26 y Juan Pablo Sanz, Torres Vizcaya II, Piso 10	224-8588	rtroya@tnc.org	http://nature.org/
218	Tierra de Hombres TDH	ONG Internacional	Pierre- Alain Molinari	Representante	Quito	Ecuador	El Vengador 168 y El Zumbago, Quito, Ecuador	226-3308, 225-0850	pmolinari@tdhitalia.org	www.tdhitaly.org

219	Tinker Foundation	ONG Internacional	Renate Rennie Kirsten Cowal	Presidente Oficial de Programa	New York	Estados Unidos	5 East 59th Street, New York, NY 10022, USA	(212) 421-6858	tinker@tinker.org kcowal@tinker.org	http://tinkercenter.org/grantmaker/tinker/
220	Turner Foundation	ONG Internacional	Michael Finley Candy Champion	Presidente Gerente de Donaciones	Atlanta	Estados Unidos	133 Luckie Street NW 2nd Floor Atlanta, GA 30303	404-681-9900	Comunicaciones a través de la Pagina Web con un formulario	http://www.turnerfoundation.org
221	Unidad para la Cooperación y el Desarrollo de los Pueblos UCODEP	ONG Internacional	Francesco Torrighiani	Representante legal	Quito	Ecuador	Ultimas Noticias N39-127 y El Universo, Quito, Ecuador	2921-033 2922-015 09 9244 604	ucodep@imhoy.net info@ucodep.org	www.ucodep.org www.care.org.ec/ucodep/donacioncodep.html
222	Unión Iberoamericana de Municipalistas UIM	ONG Internacional	Enrique Bernardo Rodríguez García José Luis Furlán	Secretario General Director de la Agencia de Cooperación Técnica	Granada	España	Plaza Mariana Pineda nº 8 18009 - Granada España	34958247222	uim@uimunicipalistas.org act@uimunicipalistas.org	http://www.uimunicipalistas.org
223	Unión Latina	Organismo Internacional	Fernando Chamorro	Representante	Quito	Ecuador	Av. Naciones Unidas Ce3-130 y Veracruz, Quito, Ecuador	225-7425	unilatin@unl.safnet.ec	http://www.unlat.org/info_es/info.html
224	Veterinarios Sin Fronteras VSF	ONG Internacional	Claudie Baucher	Responsable GRH	Lyon	Francia	14 Avenue Berthelet 69361 Lyon Cedex 07 - France	33.(0)4.78.69.79.59	vst@vst-france.org dht@vst-france.org	http://www.vst-france.org/version_cbran/accueilversion_cbran.html
225	Village Banking	ONG Internacional	Diego Ponce	Director de País	Quito	Ecuador	Jorge Juan N33-17 entre Manana de Jesus y Atahualpa, Quito, Ecuador	250-1745	n/a	http://www.villagebanking.org/
226	Visión Mundial	ONG Religiosa	Annette Fortin	Directora	Quito	Ecuador	Japón N39-236 y Gaspar de Villarroel, Quito, Ecuador	244-1576	ecuador@vwm.org	http://www.visionmundial.org/ www.vwm.org

227	Voluntarios Naciones Unidas.	Organismo Internacional	Daizen Oda	Coordinador Nacional	Quito	Ecuador	García Moreno 751 entre Sucre y Bolívar. Quito, Ecuador	228-2361	vnu.ec daizen	nu.or nbo.o	http://www.unv.org
228	Vredesellanden VECO Ecuador	ONG Internacional	Lode Delbare	Representante legal	Quito	Ecuador	Toledo No24-660 y La Coruña, Quito, Ecuador	2900-318	vredes	g.ec	www.vredesellanden.org/ecuador
229	Wallace Global Fund	ONG Internacional	Catherine Cameron	Directora Ejecutiva	Washington DC	Estados Unidos	1900 M Street, NW, Suite 250 Washington DC 20036 USA	(202) 452-1530	wgfd	g	http://www.wgf.org
230	Wild Aid	ONG Internacional	Godfrey Marten Marcel Bigue	Director Gerente de Programa	Quito	Ecuador	Av. Republica 481 y Almagro Edf. Fundación Natura Quito Ecuador.	250-3385 Ext. 205	merlen@bigue@galapago.ec	l.org org wild	http://www.wildaid.org
231	World Wildlife Fund WWF	Fondo Internacional Ambiental	Marcel Bigue	Representante para el Ecuador	Quito	Ecuador	Asociados de WWF en el Ecuador Fundación Natura, Avenida Republica 481 y Almagro, Casilla 17-01-253, Quito, Ecuador	250-3385 /94	natura@fundacionnatura.ec	org wwf	www.worldwildlife.org
232	Wildlife Conservation Society	ONG Internacional	Amanda Barrera de Jorgenson Erica Olmedo	Representante Administradora	Quito	Ecuador	San Francisco 441 y M. Echeverría, Quito, Ecuador.	2249-763, (09) 2453-923	wcs@wcsa.org.ec	idor.or wsec.org	www.wcs.org
233	WK Kellogg Foundation	ONG Internacional	Jana Arriagada-Riedemann en Chile	Directora de Programa	Battle Creek	Estados Unidos	One Michigan Avenue East Battle Creek, Michigan 49017-4058 USA	(269) 968-1611	wkfd@wkl.org		www.wkl.org

Anexos

ANEXO 4

Directorio de Municipalidades

PROVINCIA	MUNICIPIO	ALCALDE	TELEFONOS
AZUAY	CUENCA	ING. MARCELO CABRERA PALACIOS muncuenc@atapa.com.ec	07 2849-199 07 2849-200 07 2845-499 07 2834-359 Fax 07 2822-888
AZUAY	CAMILO PONCE ENRIQUEZ	SR. RUBEN ERRAEZ CAPELO	07 2430-368 07 2430-371 07 2430-212 Fax
AZUAY	CHORDELEG	DR. FLAVIO E. BARROS REINOSO chorde@atapa.com.ec	07 2223-095 07 2223-214 Fax
AZUAY	GIRON	SRA. MARTHA JIMENEZ MARCATOMA	07 2275-212 07 2275-443 Fax
AZUAY	GUALACEO	PROF. CESAR LEON RODAS munguala@cue.satnet.net	07 2255-725 07 2255-131 Fax
AZUAY	GUACHAPALA	LIC. ANGEL CASTILLO ORELLANA	07 2284-196 07 2284-205 Fax
AZUAY	EL PAN	LIC. CECILIA VILLAVICENCIO CAJAMARCA	07 2282-181 07 2282-129 Telefax
AZUAY	NABON	LCDA. AMELIA ERRAEZ ORDONEZ	07 2227-033 07 2227-031 07 2227-044 Fax
AZUAY	OÑA	LIC. ROSA GERMANIA ULLAURI VALLEJO muni-ona@atapa.com.ec	07 2434-125 07 2434-127 Telefax
AZUAY	PAUTE	ABG. HELIOTH TRELLES MENDEZ	07 2250-401 07 2250-598 07 2250-310 Fax

AZUAY	PUCARA	SR. MARCO BERREZUETA PESANTEZ	07 2432-196 07 2432-195 07 2432-130	Telefax
AZUAY	SAN FERNANDO	SR. MILTON PESANTES GAVILANEZ munsfern@etapa.com.ec	07 2279-264 07 2279-100	Telefax
AZUAY	SANTA ISABEL	SR. RODRIGO QUEZADA RAMON	07 2270-129 07 2270-412	Telefax
AZUAY	SIGSIG	LCDO. MARCELINO GRANDA GRANDA sigsig@etapaonline.net.ec msigsig@etapaonline.net	07 2266-157 07 2266-106 07 2266-371	Telefax
AZUAY	SEVILLA DE ORO	ING. BOLIVAR OCTAVIO TAPIA DIAZ munsero@easynet.ec municipiosevilladeoro@hotmail.com	07 2280-249	Telefax
BOLIVAR	GUARANDA	LIC. ALBERTO COLES TIBAMLOMBO municipio_guaranda@andinanet.net	03 2981-643 03 2980-321 03 2980-325 03 2980-324	Fax
BOLIVAR	CALUMA	SR. VICTOR HUGO ARIAS PALACIOS	03 2974-390 03 2974-389	Fax
BOLIVAR	CHILLANES	LIC. ROLANDO COLINA COLINA	03 2978-187 03 2978-348	Fax
BOLIVAR	CHIMBO	LIC. VICTOR HUGO LARA OLALLA	03 2988-046 03 2988-437	Fax
BOLIVAR	ECHEANDIA	SR. LUIS E. ESCUDERO SANTAMARIA	03 2970-386 03 2970-387 03 2970-385	Telefax

BOLIVAR	LAS NAVES	SR. FROILAN ALDAZ NUÑEZ	03 2658-179 03 2658-154 03 2658-187	Telefax
BOLIVAR	SAN MIGUEL DE BOLIVAR	DR. VINICIO COLOMA ROMERO munisanmig@punto.net.ec	03 2989-222 03 2989-037	Telefax
CAÑAR	AZOGUES	DR. VICTOR HUGO MOLINA ENCALADA muncanar@cue.satnet.net victorhmolina@hotmail.com municipiodeazogues@yahoo.c	07 2244-532 07 2241-673 07 2240-495 07 2240-212	Fax
CAÑAR	BIBLIAN	DR. BOLIVAR MONTERO ZEA	07 2230-739 07 2230-280	Fax
CAÑAR	CAÑAR	ECON. JAIME BERNAL COELLO	07 2235-092 07 2235-906 07 2235-049 07 2235-904	Telefax
CAÑAR	DELEG	SR. JORGE L. FLORES SANCHEZ	07 2241-991 07 2210-265 07 2210-198	Fax
CAÑAR	EL TAMBO	DR. ANGEL ORTIZ GUILLÉN	07 2233-116	Telefax
CAÑAR	LA TRONCAL	LIC. JAIME OSWALDO SERRANO	07 2420-193 07 2420-240	Fax
CAÑAR	SUSCAL	DRA. AVELINA MOROCHO	07 2234-201	Telefax
CARCHI	TULCAN	DR. PEDRO VELASCO ERAZO imtulcan@ca.pro.ec gobtulcan@antinanet.net	06 2984-777 06 2980-853 06 2980-487 06 2980-400	Fax
CARCHI	BOLIVAR	SR. JORGE A. ANGULO DAVILA gobolivarc@hotmail.com	06 2287-384 06 2287-218 06 2287-119	Fax

CARCHI	ESPEJO	PROF. LENIN CARRERA LOPEZ imeespejo@andinanet.net	06 2977-148 06 2977-147	Fax
CARCHI	HUACA	SR. NILO REASCOS HEREDIA	06 2973-198 06 2973-197 06 2973-196	Fax
CARCHI	MIRA	SR. FAUSTO RUIZ QUINTEROS	06 2280-177 06 2280-246	Telefax
CARCHI	MONTUFAR	ARQ. SEGUNDO H. CADENA ANDINO mmontufar@andinanet.net	06 2290 -123 06 2290 -124 06 2290 - 415	Fax
COTOPAXI	LATACUNGA	SR. RAFAEL MAYA CORONEL imlatacunga@andinanet.net	03 2804-012 03 2801-412 03 2813-218 03 2813-772	Fax
COTOPAXI	LA MANA	SRA. SANDRA GOMEZ DE LA TORRE municipiolamana@andinanet.net	03 2688-122 03 2688-126 03 2688-201 03 2688-121	Fax
COTOPAXI	PANGUA	LIC. MILTON R. CARRILLO SALAZAR municipiodepangua@andinanet.net	03 2684-156 03 2684-157	Fax
COTOPAXI	PUJILI	LIC. MARCELO ARROYO RUIZ mun_pujili@andinanet.net	03 2723-119 03 2723-147	Fax
COTOPAXI	SALCEDO	SR. MARIO RODRIGO MATA CEPEDA imsalcedo@andinanet.net	03 2726-001 03 2726-143 03 2726-002 03 2727-821	Telefax
COTOPAXI	SAQUISILI	SR. JOSE S. JAMI LLUMITASIG goblocalsaquisili@yahoo.es	03 2721-137 03 2721-251	Fax
COTOPAXI	SIGCHOS	DR. HUGO ARGUELLO NAVARRO	03 2714-242 03 2714-174	Telefax

CHIMBORAZO	RIOBAMBA	DR. ANGEL YANEZ CABRERA	03 2967-331	Secretar.
		<u>mrio@andinanet.net</u>	03 2944-558	Directo
		.	03 2969-494	Fax
		.	03 2966-001	
		.	03 2966-002	
		.	03 2966-003	
CHIMBORAZO	ALASI	SR. JOSE CLEMENTE TADAY LEMA	03 2930-154	Fax
		<u>municipioalasi@andinanet.net</u>	03 2930-153	
CHIMBORAZO	COLTA	DR. PEDRO CURICHUMBI YUPANGUI	03 2912-202	
		<u>municipiodecolta@andinanet.net</u>	03 2912-353	Telefax
CHIMBORAZO	CUMANDA	DR. MILTON ESPINOZA CORDERO	04 2727-600	
		.	04 2727-601	Fax
		.	04 2727-366	
CHIMBORAZO	CHAMBO	DR. IVAN PAZMIÑO NÚÑEZ	03 2910-172	Telefax
		<u>municipiochambo@laserinter.net</u>	03 2910-213	
CHIMBORAZO	CHUNCHI	LIC. WALTER NARVAEZ MANCERO	03 2936 -245	
		<u>imchunchi@andinanet.net</u>	03 2936 -244	
		.	03 2936-370	Fax
CHIMBORAZO	GUAMOTE	ING. JUAN DE D. ROLDAN ARELLANO	03 2916-249	Telefax
		.	03 2916-160	
CHIMBORAZO	GUANO	LIC.OSWALDO V. ESTRADA AVILES	03 2900-133	
		.	03 2900-931	Telefax
CHIMBORAZO	PALLATANGA	SR. TOMAS CURICAMA GUAMAN	03 2919-128	Telefax
		.	03 2919-129	
CHIMBORAZO	PENIPE	LIC. JUAN SALAZAR LOPEZ	03 2907-187	
		<u>municipiodepenipe@andinanet.net</u>	03 2907-186	Fax

EL ORO	MACHALA	PROF. CARLOS FALQUEZ BATALLAS <u>mlegal@ecua.net.ec</u> . . .	07 2932-763 07 2963-244 07 2962-234 07 2920-660	directo Fax
EL ORO	ARENILLAS	LIC. RITA KARINA TORRES TORRES . . .	07 2909-116 07 2909-143 07 2909-140	Fax
EL ORO	ATAHUALPA	SR. EXAR QUEZADA PÉREZ <u>goviatah@ecua.net.ec</u> . .	07 2958-166 07 2958-155	Fax
EL ORO	BALSAS	SR. MANUEL ANDRES PINTO RAMIREZ . . .	07 2517-142 07 2517-140 07 2517-430	Telefax
EL ORO	CHILLA	SR. VÍCTOR C. GUANUCHE NAGUA . .	07 2964-773 07 2913-345	Telefax
EL ORO	EL GUABO	LIC. GUILLERMO SERRANO CARRION <u>muniguab@oro.satnet.net</u> . .	07 2950-226 07 2950-149 07 2950-670	Fax
EL ORO	HUAQUILLAS	SR. MANUEL IGNACIO AGUIRRE PIEDRA . . .	07 2996-202 07 2996-286 07 2996-285	Fax
EL ORO	LAS LAJAS	SR. ENRIQUE GONZALEZ ESPINOZA . .	07 2953-155 07 2953-323	Telefax
EL ORO	MARCABELI	LIC. GALO B. VALAREZO AGUILAR . .	07 2956-284 07 2956-283	Telefax
EL ORO	PASAJE	SR. ERASMO NOBLECILLA ALMEIDA	07 2915-330 07 2915-234 07 2915-149 07 2913-027	Fax
EL ORO	PIÑAS	SR. JAIME GRANDA ROMERO . . .	07 2976-172 07 2976-173 07 2976-130	Fax

EL ORO	PORTOVELO	LIC. JULIO ROMERO ORELLANA muniport@ecua.net.ec	07 2949-300 07 2949-197	Telefax
EL ORO	SANTA ROSA	ING. CLEMENTE BRAVO RIOFRIO municipiodesantarosa@orense.com mun-santarosa@orense.com	07 2943-163 07 2943-131	Telefax
EL ORO	ZARUMA	ABG. FABIAN ROMERO REYES zarayuma@ecua.net.ec	07 2972-194 07 2972-121 07 2973-101 07 2973-033	Telefax
ESMERALDAS	ESMERALDAS	SR. ERNESTO ESTUPIÑAN QUINTERO	06 2726-742 06 2727-943 06 2726-923	Fax
ESMERALDAS	ATACAMES	SR. FREDDY G. SALDARRIAGA CORRAL	06 2731-388 06 2731-395 06 2731-398 06 2760-681 06 2731-909	Fax
ESMERALDAS	ELOY ALFARO	SR. RICHARD MINA VERNAZA	06 2789-314 06 2789-316	Telefax
ESMERALDAS	MUISNE	LIC. TAYRON QUINTERO VERA	06 2480-783 06 2480-781	Fax
ESMERALDAS	QUININDE	SR. SIMON BARCIA MOLINA	06 2736-972 06 2736-065 06 2736-358 06 2736-359	Fax
ESMERALDAS	RIOVERDE	SR. JESUS LEMOS PACHECO	06 2744-202 06 2744-201	Fax
ESMERALDAS	SAN LORENZO	DR. GUSTAVO SAMANIEGO OCHOA	06 2780-103 06 2780-327 06 2780-328 06 2780-329	Directo Fax

GALAPAGOS	SAN CRISTOBAL Puerto Baquerizo Moreno	PEDRO ZAPATA RUMIPAMBA munisabela@easynet.net.ec	05 2520-008 05 2520-119 05 2520-496	Telefax
GALAPAGOS	ISABELA	DR. PABLO ARTURO GORDILLO GIL	05 2529-191 05 2529-002	Telefax
GALAPAGOS	SANTA CRUZ	SR. LEOPOLDO BUCHELI MORA municipio@islasantacruz.com	05 2526-154 05 2526-153 05 2526-505	Fax
GUAYAS	GUAYAQUIL	ABG. JAIME NEBOT SAADI diturgye@telconet.net	04 2326-056 04 2323-197 04 2326-055 04 2325-042	Fax
GUAYAS	ALFREDO BAQUERIZO MORENO (Juján)	SR. JORGE E. HERRERA YANEZ munijujan@hotmail.com	04 2748-051 04 2748-242	Telefax
GUAYAS	BALAO	ARQ. MARIO E. MOLINA JARAMILLO municp_balao@hotmail.com	04 2746-200 04 2746-201	Fax
GUAYAS	BALZAR	SR. CIRILO GONZALES TOMALA	04 2957-153 04 2957-017	Telefax
GUAYAS	COLIMES	SR. WILSON VALENCIA CABRERA imuniempalme@hotmail.com	04 2956-143 04 2956-107	Telefax
GUAYAS	DAULE	SR. PEDRO SALAZAR BARZOLA	04 2795-218 04 2795-134 04 2796-668	Fax
GUAYAS	DURAN	LIC. MARIANA DE JESUS MENDIETA	04 2814-095 04 2814-096 04 2814-093	Directo Telefax
GUAYAS	EL EMPALME	SR. WASHINGTON A. ALAVA SABANDO	04 2963-737 04 2963-589 04 2963-841	Telefax

GUAYAS	EL TRIUNFO	DR. JOSE MARTILLO PINO	04 2010-038 04 2010-985 04 2010-498	Telefax
GUAYAS	GENERAL ANTONIO ELIZALDE (Bucay)	SR. LORENS OLSEN PONS hucay01@ecua.net.ec	04 2728-026 04 2727-525 04 2728-120 04 2728-028 04 2728-145	Telefax Directo
GUAYAS	GENERAL VILLAMIL (Playas)	SR. JOSE RODRIGO CORREA BASCO	04 2760-556 04 2761-032 04 2761-028	Fax
GUAYAS	ISIDRO AYORA	CONT. HUGO LUIS MUÑOZ CRUZ	04 2706-171	Telefax
GUAYAS	LA LIBERTAD	ING. PATRICIO CISNEROS GRANIZO imliber@impsat.net.ec imclib@ecua.net.ec	04 2784-257 04 2784-256 04 2786-134 04 2782-620	Telefax Directo
GUAYAS	LOMAS DE SARGENTILLO	SR. ISIDRO MORAN ESPINOZA	04 2799-173 04 2799-091	Telefax
GUAYAS	MARCELINO MARIDUEÑA	ING. RENE O. MALDONADO AYОВI munimm@pye.satnet.net	04 2729-323 04 2729-321 04 2729-322	Directo Fax
GUAYAS	MILAGRO	ING. JOSÉ FRANCISCO ASAN WONSANG mmilagro@nio.satnet.net	04 2970-082 04 2970-577 04 2970-081 04 2970-678	Fax
GUAYAS	NARANJAL	PROF. RUPERTO ESPINOZA RIVAS	04 2750-190 04 2750-191 04 2750-192	Fax
GUAYAS	NARANJITO	ING. MAXIMO BETANCOURT VALAREZO	04 2720-139 04 2720-138	Telefax

GUAYAS	NOBOL	SR. JOSE VILLAMAR FIGUEROA	04 2708-233 04 2708-250	Telefax
GUAYAS	PALESTINA	SR. CARLOS A. OLVERA OLVERA	04 2791-207	Telefax
GUAYAS	PEDRO CARBO	SR. XAVIER GOMEZ SALAZAR	04 2704-124	Telefax
GUAYAS	SALINAS	ARQ. VINICIO YAGUAL VILLALTA	04 2772-931 04 2772-428 04 2773-940 04 2771-944 04 2772-713	Telefax
GUAYAS	SAMBORONDON	ING. JOSE YUNEZ PARRA samborondon@gye.ipse.net	04 2766-086 04 2766-085 04 2766-088	Fax
GUAYAS	SANTA ELENA	LIC. DIONISIO GONZABAY SALINAS silviaoym@hotmail.com	04 2940-375 04 2940-869 04 2940-374	Telefax
GUAYAS	SANTA LUCIA	DR. UBALDO URQUIZO RUGEL	04 2709-175	Telefax
GUAYAS	SALITRE	ABG. JULIO ALFARO MIELES imunsal@hotmail.com	04 2792-710 04 2792-367 04 2792-709	telefax
GUAYAS	SAN JACINTO DE YAGUACHI	ABG. CRISTOBAL ROMERO CABRERA	04 2020-012 04 2020-441 04 2020-442 04 2020-443	Telefax
GUAYAS	SIMON BOLIVAR	ING. JOHNNY FIRMAT CHANG cantonsimonbolivar@go.com	04 2768-135 04 2768-282 04 2768-221 04 2768-222	Telefax

IMBABURA	IBARRA	LIC. PABLO JURADO MORENO imibarra@andinanet.net	06 2954-997 06 2950-512 06 2950-731 06 2950-211	Teletax
IMBABURA	ANTONIO ANTE	ECON. RICHARD CALDERON SALTOS imaante@imbanet.net	06 2906-115 06 2906-117 06 2907-646 06 2906-039	Fax
IMBABURA	COTACACHI	ECON. AUKI TITUAÑA MALES cotacach@imbanet.net cotacachi@imbanet.net	06 2915-117 06 2915-116 06 2916-029 06 2915-086	Fax
IMBABURA	OTAVALO	SOC. MARIO CONEJO MALDONADO otavalo@andinanet.net admin@otavalo.gov.ec	06 2920-381 06 2920-404 06 2920-460 06 2920-424 06 2920-778	Teletax Fax
IMBABURA	PIMAMPIRO	PROF. IVAN PAREDES VALENZUELA munipimamp@andinanet.net pimamp@imbanet.net	06 2937-118 06 2937-117 06 2937-484	Fax
IMBABURA	URCUQUI	ARQ. VICTOR HUGO RIVADENEIRA VERGARA govurcuqui@andinanet.net	06 2939-212 06 2939-211 06 2939-125 06 2939-306 06 2939-309 06 2939-308	Teletax Directo
LOJA	LOJA	DR. JORGE ARTURO BAILON ABAD info@municipiodeloja.gov.ec alcalde@municipiodeloja.gov.ec	07 2570-492 07 2571-716 07 2570-407 07 2570-409	Fax
LOJA	CALVAS	DR. FRANKLIN CUEVA ROSILLO im_calvas@yahoo.es	07 2687-119 07 2687-501 07 2687-663 07 2687-997	Fax

LOJA	CATAMAYO	SR. HECTOR FIGUEROA CANO catamayo@loja.telconet.net	07 2677-208 07 2677-209 07 2677-077 07 2677-219	Fax
LOJA	CELICA	LIC. JORGE JARAMILLO ARCINIEGA imcelica@loja.telconet.net	07 2657-058 07 2657-044	Fax
LOJA	CHAGUARPAMBA	SR. VICTOR LARGO MACHUCA imchag@loja.telconet.net	07 2502-189 07 2502-119 07 2502-214	Telefax
LOJA	ESPINDOLA (Amaluza)	ING. ALVARO A. GARCIA ONTANEDA	07 2580-764	Telefax
LOJA	GONZANAMA	SR. MIGUEL ANGEL BRICEÑO imgonzan@loja.telconet.net	07 2679-109 07 2679-113 07 2679-176	Fax
LOJA	MACARA	ING. PEDRO QUITO ORELLANA immacara@loja.telconet.net	07 2694-219 07 2694-071 07 2695-050	Telefax
LOJA	OLMEDO	SR. JORGE MARQUEZ JIMENEZ	07 2964-567 07 2964-566	Telefax Fax
LOJA	PALTAS (Catacocho)	SR. JORGE FEIJOO VALAREZO	07 2683-157 07 2683-158 07 2683-046 07 2683-045	Fax
LOJA	PINDAL	PROF. GERMAN SANCHEZ GONZALES munipindal@impsat.net.ec	07 2580-578	Telefax
LOJA	PUYANGO	DR. VICTOR TINOCO MONTALVO	07 2680-244 07 2680-119 07 2680-621	Fax Directo
LOJA	QUILANGA	PROF. FREDY CUEVA ROJAS mquilang@loja.telconet.net	07 2580-252 07 2580-225	Telefax

LOJA	SARAGURO	ING. JAIRO R. MONTAÑO ARMIJOS govsarag@cue.satnet.net	07 2200-107 07 2200-108 07 2200-100	Teletax
LOJA	SOZORANGA	LIC. ORLI RENAN FLORES GUERRERO msozoran@loja.telconet.net	07 2699-110 07 2699-114	Fax
LOJA	ZAPOTILLO	SR. WILMER VALDIVIEZO CELI	07 2659-117 07 2659-118 07 2659-114	Teletax
LOS RIOS	BABAHOYO	ING. JONNY TERAN SALCEDO mbabahoyo@telconet.net	05 2730-087 05 2730-088 05 2730-045	Fax
LOS RIOS	BABA	LIC. SONIA PALACIOS VELASQUEZ	05 2919-167 05 2919-166	Fax
LOS RIOS	BUENA FE	SR. LUIS R. ZAMBRANO BELLO mbuenafe@ecua.net.ec	05 2951-700 05 2951-701 05 2951-266	Teletax
LOS RIOS	MOCACHE	SRA. MARIA CRISTINA HOLGUIN DE ANDRADE	05 2947-122 05 2947-162 05 2947-192	Teletax Directo
LOS RIOS	MONTALVO	SR. CESAR A. ANDRADE MARTINEZ	05 2953-198 05 2953-174	Teletax
LOS RIOS	PALENQUE	SR. FERNANDO KURE YEPEZ	05 2917-297 05 2917-106 05 2917-591	Fax
LOS RIOS	PUEBLOVIEJO	ABG. CARLOS E. ORTEGA BARZOLA m_pviej@hotmai.com	05 2954-033 05 2954-053	Teletax
LOS RIOS	QUEVEDO	SR. MARCO CORTES VILLALBA monivar2000@yahoo.com	05 2758-960 05 2758-961	Fax

LOS RIOS	URDANETA (Catarama)	SR. EMILIO SUBIA VERA	05 2942-204 05 2942-891	Fax
LOS RIOS	VALENCIA	ING. MARCO TROYA FUERTES munival2@hotmail.com	05 2948-419 05 2948-418	Fax
LOS RIOS	VENTANAS	DR. MANUEL R. VERA ANDRADE	05 2970-195	Telefax
LOS RIOS	VINCES	DR. OVIDIO LUDEÑA CEVALLOS <a href="mailto:municipio@vincesturismoeinv
ersion.com">municipio@vincesturismoeinv ersion.com	05 2970-002 05 2970-046 05 2970-485	Fax
MANABI	PORTOVIEJO	DRA. PATRICIA BRIONES FERNANDEZ	05 2639-826 05 2651-118 05 2632-503 05 2632-919	Telefax
MANABI	BOLIVAR (Calceta)	SR. FRANCISCO R. GONZALEZ ALAVA	05 2685-122 05 2685-120	Fax
MANABI	CHONE	LIC. ELIECER BRAVO ANDRADE	05 2695-321 05 2695-349 05 2695-442	Telefax
MANABI	EL CARMEN	SR. HUGO BENJAMIN CRUZ ANDRADE	05 2660-860 05 2660-120 05 2660-110 05 2660-862	Telefax
MANABI	FLAVIO ALFARO	ING. JAMINTON INTRIAGO ALCIVAR	05 2353-341 05 2353-305	Telefax
MANABI	JAMA	SR. ALEX CEVALLOS MEDINA	05 2410-391 05 2410-390	Telefax
MANABI	JARAMIJO	DR. BAWER AXDUD BAILON PICO	05 2608-218 05 2608-217 05 2923-943	Fax

MANABI	JIPIJAPA	ING. JHONY CAÑARTE CASTILLO	05 2600-409 05 2600-438	Fax
MANABI	JUNIN	SR. LUIS WILFRIDO MENDOZA GILER mjunin@hotmail.com	05 2689-125 05 2689-126	Telefax
MANABI	MANTA	ING. JORGE ZAMBRANO CEDEÑO mimm@systray.net mimm@municipiodemanta.com	05 2611-479 05 2611-714 05 2611-471 05 2611-558	Fax
MANABI	MONTECRISTI	ING. CRISTOBAL TORO DELGADO	05 2310-052	Telefax
MANABI	OLMEDO	ABG. WINSTON P. MIELES GARCIA	04 2526-986	Telefax
MANABI	PAJAN	SR. NATAEL MORAN CEVALLOS	05 2649-133 05 2649-119	Telefax
MANABI	PEDERNALES	SR. OSCAR ARCENTALES NIETO	05 2681-122 05 2681-410 05 2681-409	Telefax
MANABI	PICHINCHA	SR. WASHINGTON GILER MOREIRA	05 2646-396	Fax
MANABI	PUERTO LOPEZ	SR. MIGUEL PLUA MURILLO	05 2300-102	Telefax
MANABI	ROCAFUERTE	DR. DIMAS P. ZAMBRANO VACA	05 2644-203 05 2644-158	Fax
MANABI	SAN VICENTE	SR. WALTHER OTTON CEDEÑO LOOR	05 2674-952 05 2674-953 05 2674-955	Telefax
MANABI	SANTA ANA	ING. FERNANDO CEDEÑO ZAMBRANO	05 2640-274 05 2640-172 05 2640-173	Telefax

MANABI	SUCRE (Bah a de Car quez)	DR. CARLOS G. MENDOZA RODRIGUEZ alcaldia@bahia.com.ec munsucre@ecua.net.ec	05 2692-630 05 2693-500 05 2691-049	Fax
MANABI	TOSAGUA	SR. FRANCISCO GONZALEZ VERA	05 2330-155 05 2330-690 05 2330-689 05 2330-209	Telefax
MANABI	24 DE MAYO	SR. RAMON V. CEDEÑO BARBERAN	05 2344-124 05 2344-123 05 2344-125	Fax
MORONA SANTIAGO	MORONA (Macas)	ING. JULIO RODRIGO LOPEZ BERMEO mmorona@macas.gov.ec alcaldia@mmorona.gov.ec	07 2700-143 07 2700-383 07 2700-332	Fax
MORONA SANTIAGO	GUALAQUIZA	ING. FRANKLIN I. MEJIA REINOSO munigual@impsat.net.ec	07 2780-759 07 2780-108 07 2780-109	Telefax
MORONA SANTIAGO	HUAMBOYA	SR. CARLOS CALLE BRAVO	07 2765-210 07 2765-211 07 2765-213 07 2765-214	Telefax
MORONA SANTIAGO	LIMON INDANZA	ING. ANTONIO CASTILLO ORELLANA munlimon@cue.satnet.net	07 2770-203 07 2770-146	Fax
MORONA SANTIAGO	LOGRO O	PROF. GREGORIO UNKUCH AMPUSH	07 2702-271 07 2702-270	Telefax
MORONA SANTIAGO	PALORA	ING. LUIS ALEJANDRO HERAS CALLE municipiopalora@andinanet.n	03 2312-158 03 2312-256 03 2312-114	Fax
MORONA SANTIAGO	PABLO SEXTO	PROF. RAFAEL D. ANTUNI CATANI	07 2765-113 07 2765-217 07 2765-115	Ext.115

MORONA SANTIAGO	SANTIAGO	SR. RAFAEL RUIZ RODRIGUEZ <u>munisantiago_san@yahoo.co</u>	07 2760-355 07 2760-461 07 2760-113	Fax
MORONA SANTIAGO	SAN JUAN BOSCO	PROF. LUIS L. MOLINA GUZMAN <u>munisjb@etapa.com.ec</u>	07 2702-083 07 2702-084	Fax
MORONA SANTIAGO	SUCUA	DR. GILBERTO S. CARDENAS RIERA <u>msucua@mo.pro.ec</u>	07 2740-211 07 2740-886	Fax
MORONA SANTIAGO	TAISHA	LIC. GERMAN M. UJUKAM KAWARIM <u>municipiotaisha@hotmail.com</u>	07 2527-048 07 2700-035	Telefax
MORONA SANTIAGO	TIWUJINTZA	PROF. PEDRO UVIJINDIA YAUNA <u>mtiwujintza@hotmail.com</u>	04 2527-035 04 2527-086	
NAPO	TENA	ING. WASHINGTON J. VARELA SALAZAR <u>muntena@uio.satnet.net</u>	06 2886-611 06 2886-452 06 2886-052 06 2886-021 06 2886-401	Fax
NAPO	ARCHIDONA	PROF. LUIS ALBERTO SORIA PAREDES <u>municipio-archidona@andinanet.net</u>	06 2889-159 06 2889-176 06 2889-468	Fax
NAPO	CARLOS JULIO AROSEMENA	SR. LUIS RODRIGO CAIZA CURIPALLO imcjal@andinanet.net.provi nciadenapo	03 2884-143 03 2884-144	Fax
NAPO	EL CHACO	DR. JULIO PEREZ DUQUE	06 2329-224 06 2329-328 06 2329-229	Telefax
NAPO	QUIJOS	PROF. RENAN BALLADARES BOLAÑOS <u>muquijos@uio.satnet.net</u> <u>munquijos@uio.satnet.net</u>	06 2320-112 06 2320-002 06 2320-158 06 2320-690	telefax

ORELLANA	ORELLANA	SRA. ANITA RIVAS PÁRRAGA	06 2880-447 06 2880-446 06 2880-148	Telefax
ORELLANA	AGUARICO	PROF. FRANKLIN COX SANMIGUEL	02 2589-839 06 2382-157 06 2382-158 06 2382-156 06 2881-090	Telefax Telefax
ORELLANA	LA JOYA DE LOS SACHAS	DR. TEODORO BERMEO VELEZ	06 2899-154 06 2899-152 06 2899-153	Telefax
ORELLANA	LORETO	SR. FERNANDO ANDRADE GUERRA	06 2893-239 06 2893-222 06 2893-223	Telefax
PASTAZA	PASTAZA (Puyo)	LIC. OSCAR A. LEDESMA ZAMORA municipiodepastaza@andinanet.net	03 2885-123 03 2885-515 03 2885-122	Fax
PASTAZA	ARAJUNO	SR. ALFONSO S. SANTI CHIMBO	03 2885-362 03 2886-835	Telefax
PASTAZA	MERA	LIC. JORGE A. CAJAMARCA MALUCIN municipio_mera@andinanet.net	03 2790-135 03 2790-141 03 2790-115	Telefax
PASTAZA	SANTA CLARA	SR. JACINTO REYES GOMEZ mstaclara@andinanet.net	03 2884-162 03 2884-163	Fax
PICHINCHA	QUITO	GRAL. PACO MONCAYO GALLEGOS msuarez@quito.gov.ec dgpmuqui1@dgpmuqui.gov.ec	02 2584-311 02 2583-832 02 2583-683 02 2950-322	Fax
PICHINCHA	CAYAMBE	ING. DIEGO BONIFAZ ANDRADE gobiernomc@andinanet.net	02 2361-592 02 2360-441 02 2361-832 02 2360-052	Fax

PICHINCHA	MEJIA (Machachi)	DR. EDWIN YANEZ CALVACHI	02 2315-050 02 2315-002 02 2315-177 02 2315-038	Fax
PICHINCHA	PEDRO MONCAYO	SR. VIRGILIO ANDRANGO CUASCOTA munipm@interactive.net.ec	02 2366-119 02 2365-264 02 2365-265	Fax
PICHINCHA	PEDRO VICENTE MALDONADO	PROF. HECTOR BORJA URBANO municipiopedrovicentemaldonado@andinanet.net	02 2392-282 02 2392-281 02 2392-283	Fax
PICHINCHA	PUERTO QUITO	SRA. NARCIZA PARRAGA IBARRA puertoquito@hotmail.com	02 2156-034 02 2156-036 02 2156-199	Telefax
PICHINCHA	RUMIÑAHUI (Sangolqui)	ING. HECTOR JACOME MANTILLA imr@andinanet.net info@ruminahui.gov.ec	02 2331-104 02 2331-020	Telefax Fax
PICHINCHA	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	DR. LUIS BENIGNO VILLAGOMEZ ARGUELLO municipiolosbancos@andinanet.net	02 2770-289	Telefax
PICHINCHA	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS	SR. KLEBER PAZ Y MIÑO FLORES	02 2759-593 02 2750-283 02 2750-501 02 2750-073 02 2759-379	Fax
SUCUMBIOS	LAGO AGRIO	PROF. MAXIMO ABAD JARAMILLO	06 2830-612 06 2830-559 06 2830-144	Fax
SUCUMBIOS	CASCALES	PROF. EDMUNDO VARGAS ALVARADO	06 2800-044 06 2800-023	Telefax

SUCUMBIOS	CUYABENO (Tarapoa)	SR. ALIPIO CAMPOVERDE CAMPOVERDE	06 2360-153 06 2360-154 06 2360-155 06 2360-156	
SUCUMBIOS	GONZALO PIZARRO	SR. LUIS BENJAMÍN ORDOÑEZ INGA	06 2818-159 06 2818-130 06 2818-156	Telefax
SUCUMBIOS	PUTUMAYO (Puerto El Carmen)	SR. SEGUNDO HIDALGO DIAZ	06 2369-021 06 2369-059 06 2369-065	Telefax
SUCUMBIOS	SHUSHUFINDI	ING. DIEGO E. ESPINDOLA NARVAEZ	06 2839-316 06 2839-315	Telefax
SUCUMBIOS	SUCUMBIOS (La Bonita)	LIC. LUIS A. NARANJO SANCHEZ	02 2581-824 02 2581-822	Telefax
TUNGURAHUA	AMBATO	ARQ. FERNANDO CALLEJAS BARONA ima_alcaldia@latinmail.com municipio@ambato.gov.ec	03 2820-311 03 2829-977 03 2820-178 03 2821-024 03 2421-951	Fax
TUNGURAHUA	BAÑOS DE AGUA SANTA	ING. FAUSTO E. ACOSTA GALLEGOS banios@uio.satnet.net	03 2740-256 03 2740-438 03 2740-437 03 2740-458	Fax
TUNGURAHUA	CEVALLOS	SR. BAYARDO CONSTANTE ESPINOZA	03 2872-148 03 2872-149	Telefax
TUNGURAHUA	MOCHA	SR. HECTOR O. CALUÑA RAMOS	03 2779-207 03 2779-217	Telefax Fax
TUNGURAHUA	PATATE	SR. ELICIO AGUIAR CHICAIZA	03 2870-214 03 2870-523	Fax

TUNGURAHUA	PELILEO	DR. MANUEL CAIZABANDA JEREZ municipiodepelileo@hotmail.com	03 2871-207 03 2871-121 03 2871-125	Telefax
TUNGURAHUA	PILLARO	DR. EDWIN CORTES NARANJO alcaldia@santiagodepillaro.gov.ec	03 2873-189 03 2873-211 03 2873-114	
TUNGURAHUA	QUERO	DR. RAUL GAVILANEZ SILVA munquero@andinanet.net	03 2746-304 03 2746-282 03 2746-237	
TUNGURAHUA	TISALEO	SR. SEGUNDO M. BONILLA ESCOBAR	03 2751-391 03 2751-200 03 2751-051	Telefax
ZAMORA CHINCHIPE	ZAMORA	ING. HECTOR APOLO BERRU imzamora@loja.telconet.net	07 2605-116 07 2605-277 07 2605-316	
ZAMORA CHINCHIPE	CENTINELA DEL DEL CONDOR	ING. JOSE R. VALLADARES GONZALES	07 2606-874	Telefax
ZAMORA CHINCHIPE	CHINCHIPE	SR. ANGEL GERMAN PAVON ROMERO	07 2308-239 07 2308-240 07 2308-029	Telefax
ZAMORA CHINCHIPE	EL PANGUI	SR. SEGUNDO M. ENCARNACION BRAVO	04 2527-051 04 2527-052 07 2310-125 07 2310-131	Telefax
ZAMORA CHINCHIPE	NANGARITZA	DR. SERVIO QUEZADA ROMERO	04 2527-010	Telefax
ZAMORA CHINCHIPE	PAQUISHA	PROF. JOSE B. JARAMILLO CALVA	04 2526-969 04 2526-978	domicil.
ZAMORA CHINCHIPE	PALANDA	SR. SEGUNDO MEJIA BERMEO	04 2526-970	

ZAMORA CHINCHIPE YACUAMBI

PROF. VICTOR MANUEL
GUALAN CHALAN

04 2527-002

Telefax

ZAMORA CHINCHIPE YANTZAZA

DR. BENITO E.
SUQUISUPA RAMON
myantz@loja.telconet.net

07 2300-158

Fax

07 2300-191



Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME

Presidente: Ing. Antonio Castillo Orellana
Secretario General: Lic. Guillermo Tapia Nicola
Dir.: Agustín Guerrero E5-24 y José M^a Ayora
Quito - Ecuador
Tel.: 593-2-2469705 ; 593-2-2469683
Fax: 593-2-2442865

Programa de Modernización y Descentralización PROMODE-GTZ

Director: Dr. Janos J. Zimmermann
Componente de Servicios Públicos y Desarrollo Institucional

Asesora Principal: Katharina Hübner
Dir.: Francisco Pizarro E4-125 y Santa María Edificio Salgado 6to. piso
Quito- Ecuador
Tel: 593-2-2907760
Fax: 593-2-2555873

En el marco de Asesoría del Programa de Modernización y Descentralización que se lleva a cabo con el apoyo técnico de la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica. (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GTZ GmbH)

Título:

" MANUAL DEL ALCALDE "

El presente documento es la versión actualizada de la "Agenda Municipal" editada en 1992 por la AME y se constituye en una guía de consulta y respuesta permanente para las autoridades y funcionarios municipales, respecto a diferentes temas claves vinculados con la gestión municipal.

Compilación/ Redacción:

Dr. Jorge R. Carrera E,
Consultor de GTZ

Contribuciones:

AME

Econ. Lucía Andrade
Lcdo. Jorge Arias
Ing. Winston Bolaños
Arq. Fernando Gallegos
Ing. Juan Francisco Nieto
Ing. Rodrigo Pareja
Ing. Katty Pazmiño
Ing. Milton Tapia
Dr. Ángel Torres
Lcda. Mirelle Vásconez
Arq. Miguel Vega
Msc. Marcelo Moreno B.

GTZ

Ing. Raúl Aguirre
Econ. Juan Pablo Chauvin
Econ. Félix Cruz
Econ. Rafael Donoso
Dr. René Larenas
Lcdo. Fernando López
Econ. Verónica Ormaza
Ing. Mario Pineiros
Dr. José Suíng
Econ. Alfredo Villacrés
Econ. Ximena Viteri

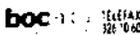
Lugar y fecha de elaboración:

Quito-Ecuador, Enero 2005

Elaborado por:

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas con la colaboración del PROMODE "Programa de Modernización y Descentralización" - Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) - por encargo del Ministerio Federal de Desarrollo y Cooperación Económica (BMZ).

Edición: Andrés León Calderón, Coordinador General de
Gestión en Comunicación.

Diseño e Impresión:  **BOC** TELÉFAX 326 7042

El contenido de este documento "Manual del Alcalde", es de propiedad intelectual de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas-AME y su reproducción total o parcial se autoriza siempre y cuando se cite la fuente y autoría.

Asociación de Municipalidades Ecuatorianas
Augustín Guerrero ES-24 y José María Ayora
Teléfonos: 246 2865 / 246 9367 / 246 3948
Telefax: 244 2865 / email: amemun@impsat.net.ec
Casilla Postal: 17-002654
Quito - Ecuador