

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**TEMA:**

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN LOS TRÁMITES PRESENTADOS POR  
LAS INDUSTRIAS EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN DURÁN

**AUTORES:**

ALEXANDRA ARCE PLÚAS  
ANGELICA QUITO PACHECO

**DIRECTOR:**

MGS. ALEX CEVALLOS

Guayaquil – Ecuador

2019

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por ser mi cómplice principal, ser el motor de energía y sabiduría en todo momento. A mi familia por el apoyo incondicional que siempre me brinda. Al Mgs. Alex Cevallos por habernos guiado con mucha paciencia en todo este proceso. A cada uno de los docentes que aportaron con conocimientos y enriquecieron nuestras expectativas profesionales, sobre todo a Fernando Padilla, quién nos apoyó arduamente para sacar adelante este trabajo de graduación.

Angélica Quito Pacheco.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por prestarme la vida y hacer posible que haya cursado este fuerte pero gratificante camino lleno de experiencias alentadoras. A nuestro tutor Mgs Alex Cevallos que nos ha apoyado incansablemente y cada uno de nuestros profesores que han aportado desde su ámbito profesional con mucha paciencia dentro y fuera de aulas.

Alexandra Arce Plúas.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de graduación a Dios porque es mi razón de existir, a mi familia que ha tenido mucha paciencia, con su apoyo en esta meta y me han enseñado que los principios y calidad de ser humano es lo que realmente perdura; también a mis compañeros de quienes aprendí mucho y convirtieron cada clase en algo dinámico y diferente.

Angélica Quito Pacheco.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a nuestro ser supremo Dios por darme la vida, a mi familia que han sido un pilar fundamental desde siempre y me han inculcado que la educación es la mejor herencia que pueden dejar como legado y agradezco a mis compañeros de clase por el apoyo incondicional y sincero brindado en este largo proceso.

Alexandra Arce Plúas.

## 1 Tabla de Contenidos

Índice de Tablas .....	XI
1 Capítulo 1- Introducción General .....	16
1.1 Antecedentes .....	16
1.1.1 Descripción y Diagnóstico de la Organización .....	17
1.1.2 Misión.....	19
1.1.3 Visión .....	19
1.1.4 Valores.....	19
1.1.5 Objetivos Institucionales .....	21
1.1.6 Catálogo de Servicios .....	22
1.1.6.7 Certificado de Registro de la Propiedad.....	23
1.1.7 Estructura Organizacional de la Organización .....	24
1.1.8 Estrategia Institucional .....	25
1.1.9 Cadena Valor.....	26
1.1.10 Procedimientos .....	28
1.1.11 Análisis FODA .....	35
1.2 Matriz de Arquitectura .....	38
1.2.1 Componentes de Matriz de Arquitectura.....	39
1.3 Regulaciones .....	40
1.4 Indicadores .....	40
1.4.1 Indicadores KPIs .....	40
1.4.2 Indicadores KGIs.....	40

1.5	Cuadro de Mando Integral.....	40
1.5.1	Indicadores de Cuadro de Mando Integral .....	41
1.6	Identificación de Brechas .....	47
1.7	Priorización preliminar de Brechas .....	48
1.8	Capacidades Organizacionales y Lista de Proyectos .....	50
2	Capítulo 2 - Caso de Negocio.....	52
2.1	Descripción de la Situación Actual .....	52
2.2	Estudio de Mercado.....	55
2.3	Estudio Regulatorio.....	55
2.4	Restricciones .....	56
2.4.1	Análisis Financiero .....	56
2.5	Gestión de Beneficios.....	60
3	Capítulo 3- Acta de Constitución .....	62
3.1	Nombre de Proyecto.....	62
3.2	Líder del Proyecto .....	62
3.3	Fecha de Inicio del Proyecto .....	62
3.4	Fecha de Fin del Proyecto .....	62
3.5	Objetivos del Proyecto .....	62
3.6	Identificación de la Problemática.....	62
3.7	Justificación del Proyecto.....	62
3.8	Entregables Finales del Proyecto .....	63
3.9	Identificación de grupos de interés (Stakeholders) .....	63

3.10	Riesgos Macros.....	63
3.11	Nivel de Autoridad del Líder del Proyecto.....	64
3.12	Supuestos .....	64
3.13	Restricciones.....	64
4.....		64
4	Capítulo 4 – Plan para la Dirección del Proyecto.....	65
4.1	Gestión de la integración.....	65
4.1.1	Desempeño del Proyecto .....	65
4.1.2	Estado Actual del Proyecto .....	65
4.1.3	Gestión de cambios .....	67
4.1.4	Cierre del proyecto/fase.....	68
4.2	Gestión de Interesados .....	72
4.2.1	Identificación de Interesados.....	72
4.2.2	Priorización de Interesados .....	79
4.2.3	Valoración del Compromiso de los Interesados.....	80
4.2.4	Plan de Gestión de Interesados.....	81
4.3	Gestión del Alcance .....	88
4.3.1	Plan de Gestión de Alcance .....	88
4.4	Gestión de Cronograma.....	121
4.4.1	Plan de Gestión del Cronograma.....	121
4.4.2	Cronograma del Proyecto .....	124
4.4.3	Línea Base del Cronograma .....	125

4.5	Gestión de Costos.....	127
4.5.1	Plan de Gestión de Costos .....	128
4.5.2	Línea base del Costo y Reservas (Presupuesto del Proyecto) .....	132
4.6	Gestión de Calidad .....	134
4.6.1	Plan de Gestión de Calidad.....	134
4.7	Gestión de Recursos .....	139
4.7.1	Plan de Gestión de Recursos .....	141
4.7.2	Matriz de Asignación de Responsabilidades RACI .....	144
4.8	Gestión de Comunicaciones .....	146
4.8.1	Plan de Gestión de Comunicaciones .....	146
	Cambios .....	150
	Riesgos.....	150
	Incidentes .....	150
	Problemas.....	150
	Progreso .....	150
4.8.2	Matriz de las Comunicaciones .....	151
4.9	Gestión de Riesgos.....	154
4.9.1	Plan de Gestión de Riesgos .....	154
4.9.2	Análisis FODA .....	160
4.9.3	Análisis de Riesgos en base a Supuestos y Restricciones .....	162
4.9.4	Matrices de Gestión de Riesgo del Proyecto.....	164
4.10	Gestión de Adquisiciones .....	174

4.10.1	Plan de Gestión de Adquisiciones .....	174
4.10.2	Matriz de Adquisiciones del Proyecto.....	178
4.10.3	Criterios de Selección de Proveedor .....	180
4.11	Cierre de Proyecto y Lecciones Aprendidas.....	182
4.11.1	Lecciones aprendidas .....	184
5	Anexos .....	186
5.1	Apéndice 1 Plan Territorial Dirección de Planeamiento Urbano y Rural GAD Municipal del Cantón Durán.....	186
5.2	Apéndice 2 Matriz de Arquitectura Inicial.....	187
5.3	Apéndice 3 Matriz de Arquitectura con Brechas .....	187
5.4	Apéndice 4 Matriz Externa de análisis FODA.....	192
5.5	Apéndice 5 Matriz Interna de Análisis FODA.....	194
5.6	Apéndice 6 Estructura Metodológica.....	195
5.7	Apéndice 7 Tabla de Montos de Contratación 2019 .....	197
5.8	Apéndice 8 Manual de Proceso de Contratación INEC .....	198
5.9	Apéndice 9 Gestión Organizacional por Procesos .....	204
5.10	Apéndice 10: Estudio de Competitividad y Censo Industrial del GAD Municipal del Cantón Durán.....	207
5.11	Apéndice 11: Diagrama de Gantt .....	212
6	Bibliografía.....	216

## Índice de Tablas

Tabla 1 Estrategia General .....	25
Tabla 2 Matriz de Correlaciones .....	26
Tabla 3 Factores Internos .....	36
Tabla 4 <i>Cuadro de Mando Integral GAD de Durán</i> .....	41
Tabla 5 Factores Internos .....	42
Tabla 6 Índice de inversión tecnológica municipal.....	43
Tabla 7 % de Disminución de tiempos de respuesta de trámites de usuarios industriales con direcciones municipales.....	43
Tabla 8 % de Sistemas Operativos compatibles entre el GAD y entidades adscritas..	44
Tabla 9 Capital privado invertido anualmente en el cantón.....	45
Tabla 10 Liquidez del GAD Municipal del Cantón Durán .....	45
Tabla 11 : Índice de satisfacción de usuarios industriales con los directores .....	46
Tabla 12 Índice de satisfacción de usuarios con servicio del CAU .....	46
Tabla 13 Porcentaje de presupuesto de Dirección de Talento Humano Municipal invertido en capacitaciones .....	47
Tabla 14 Identificación de Brechas, Necesidades y Beneficios.....	47
Tabla 15 Análisis de Brechas .....	49
Tabla 16 Brechas, Beneficio y Opciones de Proyectos.....	50
Tabla 17 Calificación de Factores a Considerar para los entregables del proyecto.....	54
Tabla 18 Propuesta de Estudio de Competitividad- Ordenanzas y Modernización de servicios de atención pública .....	55
Tabla 19 Propuesta de Estudio de Competitividad- Promoción de Inversiones .....	55
Tabla 20 Reglamentos y Leyes .....	56
Tabla 21 Flujo de Caja .....	58

Tabla 22 TIR y VAN.....	60
Tabla 23 Matriz de Beneficio del Proyecto.....	60
Tabla 24 Control de desenvolvimiento del Proyecto .....	66
Tabla 25 Roles de la Gestión de Cambios .....	67
Tabla 26 Cierre del Proyecto Descripción .....	69
Tabla 27 Cierre de Proyecto - Resumen de Desempeño.....	69
Tabla 28 Cierre de Proyecto - Lecciones Aprendidas talleres facilitados .....	70
Tabla 29 <i>Interesados-Expectativas</i> .....	75
Tabla 30 Priorización de Interesados .....	79
Tabla 30 Valoración del Compromiso de Interesados .....	80
Tabla 32 Comunicación -Interesados.....	81
Tabla 33 <i>Método de comunicación y frecuencia</i> .....	82
Tabla 34 Estrategias de Comunicación para Interesados.....	86
Tabla 35 <i>Colección de los requerimientos del proyecto</i> .....	90
Tabla 36 Matriz de Trazabilidad de Requisitos .....	93
Tabla 37 diccionario EDT - informe de situación actual .....	104
Tabla 38 Diccionario EDT - mapeo de procesos .....	104
Tabla 39 Diccionario EDT- Matriz Interna De Procesos.....	105
Tabla 40 Diccionario EDT - Diseño De Procesos De Mejora Continua.....	105
Tabla 41 Diccionario EDT - Manuales De Procesos Para Industrias .....	106
Tabla 42 Diccionario EDT - Convenio de extensión SIGTRA – Dirección de Justicia y Vigilancia, Dirección Financiera y Procuraduría.....	106
Tabla 43 Diccionario EDT - Informe De Políticas De Ventanilla Preferencial.....	107
Tabla 44 Diccionario EDT - Informe De Capacitación Al Personal De Ventanilla ..	107
Tabla 45 Diccionario EDT - Informe De Reunión De Implicados .....	108

Tabla 46 Diccionario EDT- Informe De Análisis De Necesidades Del Responsable	108
Tabla 47 Diccionario EDT - Informe De Análisis De Variables .....	109
Tabla 48 Diccionario EDT - Informe Final Análisis Entorno.....	109
Tabla 49 Diccionario EDT - Informe De Costos Fijos .....	109
Tabla 50 Diccionario EDT - Informe De Costos Variables.....	110
Tabla 51 Diccionario EDT - Informe Final Financiero .....	110
Tabla 52 Diccionario EDT - Normativa Propuesta Por Responsable .....	111
Tabla 53 Diccionario EDT - Normativa Propuesta Por Procurador .....	111
Tabla 54 Diccionario EDT - Informe De Primer Debate .....	112
Tabla 55 Diccionario EDT - Informe Del Segundo Debate.....	113
Tabla 56 Diccionario EDT - Partida Presupuestaria Aprobada .....	113
Tabla 57 Diccionario EDT - Memo Aprobado Capacitación .....	113
Tabla 58 Diccionario EDT - Plan De Propuesta De Materiales.....	114
Tabla 59 Diccionario EDT - Cotización De Materiales.....	114
Tabla 60 Diccionario EDT - Informe De Selección De Proveedores .....	115
Tabla 61 Diccionario EDT - Materiales De Capacitación .....	116
Tabla 62 Diccionario EDT - Firma De Contrato De Capacitación .....	116
Tabla 63 Diccionario EDT - Memo De Propuesta De Temas .....	117
Tabla 64 Diccionario EDT - Memo De Aprobación De Temas .....	117
Tabla 65 Diccionario EDT – Capacitación .....	118
Tabla 66 Diccionario EDT - Encuesta De Evaluación.....	118
Tabla 67 Diccionario EDT - Informe Estadístico De Satisfacción .....	119
Tabla 68 Diccionario EDT - Informe De Resultados Actuales Vs Anteriores .....	119
Tabla 69 Diccionario EDT - Informe De Rendimiento .....	120
Tabla 70 Plan de Gestión de Cronograma.....	122

Tabla 71 Cronograma del Proyecto.....	124
Tabla 72 Hoja De Recursos.....	131
Tabla 73 Presupuesto del Proyecto .....	132
Tabla 74 Roles de Gestión de Calidad .....	134
Tabla 75 Métricas de Calidad del Proyecto .....	137
Tabla 76 Métricas de Calidad de los Paquetes de Trabajo.....	138
Tabla 77 Matriz RACI .....	144
Tabla 78 Matriz de Control de Versiones .....	148
Tabla 79 Formato para reporte de rendimiento del proyecto.....	149
Tabla 80 Formato de Estatus de Valor Ganado .....	149
Tabla 81 Acta de Reunión.....	150
Tabla 82 Formato Comunicaciones CRIP2.....	150
Tabla 83 Matriz de Comunicaciones del Proyecto .....	151
Tabla 84 Matriz de Oportunidades para riesgos .....	160
Tabla 85 Matriz de Amenazas para riesgos .....	161
Tabla 86 Análisis Cualitativo de Riesgos .....	164
Tabla 87 Matriz de Análisis Cuantitativo de Riesgos.....	168
Tabla 88 Matriz de Adquisiciones .....	178
Tabla 89 Matriz de Criterios de Selección de Proveedor.....	180
Tabla 90: Objetivos y Propuestas para la Ciudad de Durán.....	208
Tabla 91: Programas y proyectos en Durán .....	210

## Índice de Figuras

Figura 1 Mapa del Cantón Durán.....	16
Figura 2 Organigrama GAD de Durán.....	24
Figura 3 Cadena de Valor GAD de Durán .....	26
Figura 4 Cadena de Valor GAD de Durán-Modelo Porter .....	27
Figura 5 Diagrama de Procedimiento de Obtención de Uso de Suelo.....	29
Figura 6 Procedimiento de Obtención de Certificado de Afectación .....	30
Figura 7 Procedimiento de Obtención de Licencia Urbanística.....	31
Figura 8 Procedimiento de Obtención de Aprobación de Planos .....	32
Figura 9 Procedimiento de Obtención de Inspección Final de Construcción .....	33
Figura 10 Procedimiento de Obtención de Catastro de Escrituras.....	34
Figura 11 Estrategia FODA .....	38
Figura 12 Matriz de Interesados Poder-Interés .....	73
Figura 13 Diagrama de Interrelación de Interesados del proyecto .....	85
Figura 14 EDT del Proyecto .....	103
Figura 15 Línea Base Costo Project.....	126
Figura 16 Línea Base de Cronograma.....	126
Figura 17 Línea Base del Costo .....	133
Figura 18 Organigrama de Calidad del Proyecto.....	136
Figura 19 Estructura Organizacional del Proyecto .....	143

# 1 Capítulo 1- Introducción General

## 1.1 Antecedentes

El cantón Durán está ubicado a 6 km. de Guayaquil, a 11 m.s.n.m, su temperatura promedio es de 25° C y su precipitación promedio anual es de 500 a 1.000 mm.

Según el reporte de proyección de la población ecuatoriana por años calendario, según cantones 2010-2020 del Instituto Nacional de Estadística y Censo su población es de 308.059 habitantes. Como se puede observar en la Figura 1 la parte oriental del cantón Durán está recorrida por el río Guayas, situándose al frente de la isla Santay; por la parte suroeste se encuentra una pequeña cadena de elevaciones donde se destaca el Cerro de las Cabras con una altura de 88 m.s.n.m. (Gobierno Provincial del Guayas, 2010).

Una de las razones del crecimiento industrial en el cantón Durán es la ubicación geográfica estratégica que le ha permitido ser una opción atractiva para inversionistas privados pues se ubica junto a la ciudad de Guayaquil que es un polo de desarrollo económico nacional.



Figura 1 Mapa del Cantón Durán

### **1.1.1 Descripción y Diagnóstico de la Organización**

En base al análisis “Índice de Competitividad Local” de (Núñez Tomaselli, Desde el Centro, 2017) para calificar la eficiencia de la gestión Municipal, incorpora a 186 cantones en dicho estudio, y describe su desempeño competitivo a través de 51 indicadores agrupados en 7 pilares que cubren distintas dimensiones de la competitividad local: (a) eficiencia pública, (b) capital humano, (c) infraestructura, (d) eficiencia de mercados, (e) tamaño, (f) innovación y (g) posición productiva local; el GAD Municipal del Cantón Durán ocupa el tercer lugar, después de Quito y Guayaquil.

Según informe de tesorería Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Durán, con corte al mes de mayo del 2018, la recaudación por concepto de Patente Municipal en el cantón Durán que maneja el departamento de rentas de esta organización, las industrias pagan alrededor de \$25.000 anuales como valor máximo, lo cual evidencia que el sector industrial es sumamente importante para la economía municipal y se recauda alrededor de \$3.200.000 anuales.

El análisis realizado por (Farias P, 2017), en el tema de servicios públicos, plantea una relación ciudadanía – Gobierno local donde se intercambie información fluidamente, realizando procedimientos que aseguren sus derechos, o el cumplimiento de obligaciones. En las últimas décadas la expansión de burocracia y la proliferación de los servicios transaccionales o “trámites” han generado costos para los usuarios que afectan los ingresos de las familias, la productividad del trabajo y la competitividad de las empresas. Estos costos contribuyen a reforzar una imagen de distanciamiento del sector público y las necesidades de sus ciudadanos. En este mismo análisis se planteó como objetivo conocer mejor los elementos que influyen en la confianza que las personas pueden tener en los gobiernos de la región. En éste sentido, los datos de la encuesta de Latinobarómetro de 2008, concluyen que los factores más relevantes son los detallados a continuación:

1. Factores relacionados con la prestación de servicios públicos, que abarcan temas como: la equidad de tratamiento, la oferta de información adecuada, la calidad de la atención, y la capacidad de respuesta del servicio a las necesidades del ciudadano.
2. Factores relativos a la integridad, capacidad de gestión y de cumplimiento de promesas del GAD.

De igual manera, el Estudio de Competitividad y Censo Industrial del GAD Municipal del Cantón Durán, explica los principales problemas que perciben los industriales, los cuales generan brechas que pretenden cerrarse por medio del presente trabajo de titulación, en base a los siguientes lineamientos:

- Trámites legales demorados y complicados.
- Ordenanzas no claras.
- Norma legal no competitiva.
- Falta de parámetros demográficos industriales que sean referentes en el planeamiento urbano del GAD Durán.

En base al Plan de Ordenamiento Territorial del GAD Municipal del Cantón Durán existe una gran área de consolidación Industrial y un área mucho más amplia, que está prevista para una futura expansión como se observa en el Apéndice 1.

Es importante referir que, con sustento en el Apéndice 9 de la resolución administrativa “Reforma Estructura Organizacional Noviembre 2015” emitida por el GAD de Durán, se propone el presente Plan Estratégico de Negocio, el mismo que se apoya en la metodología desglosada en el Apéndice 6 de la resolución referida.

Para el efecto, se considera la siguiente información del Gobierno Autónomo Descentralizado, objeto de análisis del presente trabajo:

### **1.1.2 Misión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán, busca planificar, regular, gestionar, ejecutar, promocionar y controlar el desarrollo integral sostenible y sustentable del cantón, a través de la oferta y ejecución de servicios, planes y programas de calidad, eficientes y transparentes, con la participación decisiva y permanente de la ciudadanía, corresponsable socialmente en la búsqueda y consecución del buen vivir, de conformidad con la Ley.

### **1.1.3 Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán tiene como visión "Ser al 2024 un referente nacional e internacional en Gestión Municipal, reconocidos por alcanzar un desarrollo integral responsable y armónico en lo económico, social y ambiental, que ha basado su gestión en la administración eficiente y sostenible de su territorio, capaz de generar alianzas institucionales que propendan a potenciar competitivamente las capacidades territoriales y asegurar el crecimiento con buen vivir, provisto de una institucionalidad consolidada desde los aspectos productivos, inclusivos, solidarios, equitativos con todos sus habitantes."

### **1.1.4 Valores**

#### **1.1.4.1 Unidad**

Los distintos niveles de gobierno tienen la obligación de observar la unidad del ordenamiento jurídico, la unidad territorial, la unidad económica y la unidad en la igualdad de trato, como expresión de la soberanía del pueblo ecuatoriano.

#### **1.1.4.2 Igualdad**

Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades, en el marco del respeto a los principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de género, generacional, los usos y costumbres

### **1.1.4.3 Solidaridad**

Es el sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes, en el que todos los niveles de gobierno tienen como obligación compartida la construcción del desarrollo justo, equilibrado y equitativo de las distintas circunscripciones territoriales, en el marco del respeto de la diversidad y el ejercicio pleno de los derechos individuales y colectivos.

### **1.1.4.4 Coordinación y Corresponsabilidad**

Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades, en el marco del respeto a los principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de género, generacional, los usos y costumbres.

### **1.1.4.5 Equidad interterritorial e Integración**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán dentro del ámbito de su competencia priorizará e impulsará el desarrollo socioeconómico para el bienestar de los ciudadanos; fomentando la identidad y unidad cultural, garantizará la igualdad de oportunidades y el acceso a los servicios públicos.

### **1.1.4.6 Transparencia**

La transparencia es una práctica social guiada por la sinceridad y por la accesibilidad a toda la información vinculada a la administración municipal, y que concierne e interesa a la opinión pública, siendo la obligación del Gobierno Municipal de dar cuenta a los ciudadanos de todos sus actos de manera clara, precisa y oportuna a través de mecanismos y espacios generados tales como la rendición de cuentas, excepto a los que por su naturaleza tengan carácter de reservado y como forma efectiva de evaluar la gestión y de lucha contra la corrupción

### **1.1.4.7 Participación Ciudadana**

La participación es un derecho cuya titularidad y ejercicio corresponde a la ciudadanía. El ejercicio de este derecho será respetado, promovido y facilitado por este

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de manera obligatoria, con el fin de garantizar la elaboración y adopción compartida de decisiones, control social, planificación y gestión para la búsqueda del bien común de la ciudadanía del Cantón Durán.

### **1.1.5 Objetivos Institucionales**

De acuerdo a la resolución Administrativa “Reforma Estructura Organizacional noviembre 2015 del GAD Municipal del Cantón Durán”, se plantean los siguientes objetivos institucionales, que por naturaleza pública, se enfocan en la satisfacción del usuario o ciudadanía en general.

#### **1.1.5.1 Objetivos Financiero**

Atraer inversión responsable nacional y extranjera, que contribuya a potenciar el desarrollo económico institucional sostenible con el ambiente, logrando la mejor proyección de Durán y ser el mejor destino de servicios logísticos e industrial a nivel nacional e internacional.

#### **1.1.5.2 Objetivo de Mercado**

Posicionar y mejorar la reputación territorial de ciudad ferroviaria, polo de desarrollo logístico y de servicios a la industria y el transporte multimodal.

#### **1.1.5.3 Objetivo de Procesos Internos**

- Impulsar un clima de negocios apropiado para atraer aquella inversión responsable nacional y extranjera generadora de desarrollo y de fuentes de empleo digno.
- Fortalecer las capacidades institucionales de servicio público, con la finalidad de mejorar la atención ciudadana y alcanzar mayor eficiencia en el uso de recursos institucionales.
- Modernizar los servicios públicos e institucionales por medio del uso de la tecnología y gestión de calidad para lograr mayor simplificación de trámites ciudadanos.

#### **1.1.5.4 Objetivos de Experiencia y Aprendizaje**

Fortalecer un sistema de participación corresponsable y armónica con la industria y el sector empresarial local.

#### **1.1.6 Catálogo de Servicios**

##### **1.1.6.1 Certificación de uso de Suelo**

Permite verificar que el predio donde se pretende implementar la actividad económica - industrial, tiene compatibilidad con el Plan de Ordenamiento Territorial. La referida certificación, tiene un plazo de entrega máximo de 8 días laborables.

##### **1.1.6.2 Certificado de Afectación**

Certifica que no existe limitación normativa, de orden público, técnica o de planificación municipal en el predio. Este trámite es entregado en 8 días laborables.

##### **1.1.6.3 Licencia Urbanística**

Verifica la medida actual del terreno que consta en la escritura y que cumpla con las normas de construcción, es entregado máximo en 15 días laborables.

##### **1.1.6.4 Aprobación de Planos**

Aprueba que los planos de construcción presentados cumplan con todas las normas técnicas de construcción y ordenamiento jurídico local y nacional. El trámite tiene un plazo máximo de 15 días laborables para su revisión y entrega de respuesta.

##### **1.1.6.5 Inspección final de Construcción**

Es la verificación in situ que constata que la construcción u obra realizada ha respetado los planos aprobados previamente por el GAD. Esta inspección se desarrolla en un máximo de 15 días laborables contados desde la solicitud.

#### **1.1.6.6 Catastro de Escrituras**

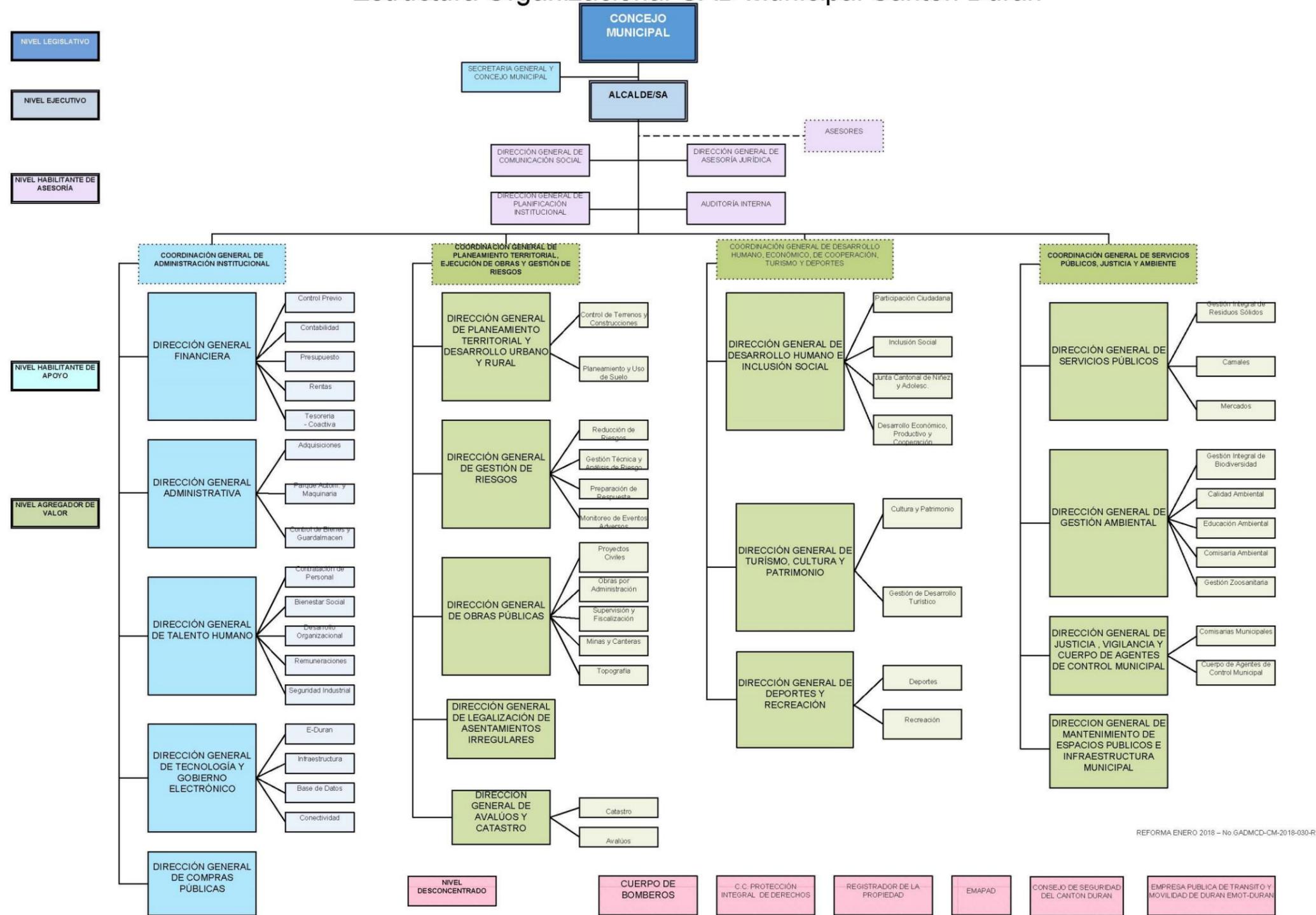
En este servicio al usuario se verifica y actualiza que los datos del predio inscritos en el registro de la propiedad sean los mismos de la base de datos del Municipio. Certificado otorgado en un plazo máximo de 28 días laborables.

#### **1.1.6.7 Certificado de Registro de la Propiedad**

Instrumento jurídico que certifica la titularidad, gravámenes, historial y otros datos respecto a los bienes inmuebles ubicados dentro del área territorial de competencia del GAD Municipal.

1.1.7 Estructura Organizacional de la Organización

Estructura Organizacional GAD Municipal Cantón Durán



REFORMA ENERO 2018 - No. GADMCD-CM-2018-030-R

Figura 2 Organigrama GAD de Durán

## 1.1.8 Estrategia Institucional

### 1.1.8.1 Estrategia General

Con el fin de cumplir la misión y visión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Durán, se propone una estrategia general enfocada en incrementar la liquidez financiera institucional, mejorando capacidades de respuesta de trámites industriales. Basado en 4 pilares estratégicos que son:

- Potenciar el desarrollo económico institucional.
- Fortalecer las capacidades institucionales de servicio público.
- Fortalecer relación Industria-Municipio.

En la siguiente tabla se presenta la relación entre los objetivos estratégicos y la estrategia general antes presentada, detallando la perspectiva estratégica en función del cuadro de mando integral.

Tabla 1 Estrategia General

Pilares Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Perspectiva
Potenciar el desarrollo económico institucional	Aumentar la Liquidez del Municipio	Atraer inversión responsable nacional y extranjera	Financiera
		Posicionar y mejorar la reputación territorial de ciudad	Mercado
Fortalecer las capacidades institucionales de servicio público	Mejorar tiempos de respuesta de trámites industriales	Modernizar los servicios públicos e institucionales por medio del uso de la tecnología y gestión de calidad	Procesos Internos
		Mayor eficiencia en el uso de recursos institucionales	
Fortalecer relación Industria-Municipio	Aumentar el porcentaje de empresas con inversiones previstas en los próximos 5 años	Participación corresponsable y armónica	Experiencia y Aprendizaje

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

### 1.1.8.2 Matriz de Correlación

Una vez detalladas las estrategias en la matriz anterior, se procede a establecer correlaciones de dependencia entre las mismas a través de la siguiente tabla:

Tabla 2 Matriz de Correlaciones

Código	Estrategias	E1	E2	E3	E4	E5
E1	Atraer inversión responsable nacional y extranjera					
E2	Posicionar y mejorar la reputación territorial de ciudad	3				
E3	Modernizar los servicios públicos e institucionales por medio del uso de la tecnología y gestión de calidad	2	2			
E4	Mayor eficiencia en el uso de recursos institucionales	1	1	3		
E5	Participación corresponsable y armónica	2	3	1	1	

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

### 1.1.9 Cadena Valor

En base a la resolución administrativa de la Reforma Estructura Organizacional de noviembre 2015, en la Figura 3 se presenta la información de la cadena de valor y sus procesos correspondientes al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Durán.



Figura 3 Cadena de Valor GAD de Durán

Fundamentado en la cadena de valor de la Figura 3, se presenta la cadena de valor con el formato de Porter en la Figura 4, donde se detalla actores estratégicos, operativos y de soporte descritos anteriormente:



Figura 4 Cadena de Valor GAD de Durán-Modelo Porter

A continuación, detallamos los procesos principales en los cuáles se engloba el trabajo del GAD Municipal del Cantón Durán:

#### 1.1.9.1 Procesos Gobernantes

Son los que se encargan del direccionamiento estratégico de la legislación y fiscalización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán,” donde el responsable es el Concejo Municipal.

La gestión estratégica para la rectoría, control e inclusión de la política social, económica y productiva del cantón, desde el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.” donde el responsable es la Alcaldesa.

#### 1.1.9.2 Procesos Habilitantes de Apoyo

Son aquellos que realizan la gestión de la Secretaria General y del Concejo Municipal Procesos Habilitantes de Apoyo al Concejo Cantonal y Alcalde (sa) y la “Gestión de Administración Institucional.

Que se encuentra subdividida en:

- Gestión Financiera

- Gestión Administrativa
- Gestión de Talento Humano
- Gestión de Tecnología y Gobierno Electrónico
- Gestión de Compras Públicas

### **1.1.9.3 Procesos Agregadores de Valor**

Se encarga de la “Gestión de Planeamiento Territorial, Ejecución de Obras y Gestión de Riesgos”. Que se encuentra subdividida en: Gestión de Riesgos

- Gestión de Obras Públicas
- Gestión de Tránsito y Movilidad
- Gestión de Legalización de Asentamientos Irregulares

También se encarga de la Gestión de Desarrollo Humano, Económico, de Cooperación y Turismo. Que se encuentra subdividida en:

- Gestión de Desarrollo Humano e Inclusión Social.
- Gestión de Desarrollo Económico, Cooperación e Inversión.
- Gestión de Turismo, Cultura y Patrimonio.

Otra agregadora de valor es la Gestión de Servicios Públicos, Justicia y Ambiente. Se encuentra subdividida en:

- Gestión de Servicios Públicos.
- Gestión de Ambiental.
- Gestión de Justicia, Vigilancia y Policía Municipal.”

### **1.1.10 Procedimientos**

En la actualidad se cuentan con ciertos procedimientos asociados a los servicios del catálogo, los cuales corresponden a los brindados directamente por el GAD municipal que servirán para análisis posteriores, mismos que se detallan a continuación.

### 1.1.10.1 Uso de Suelo

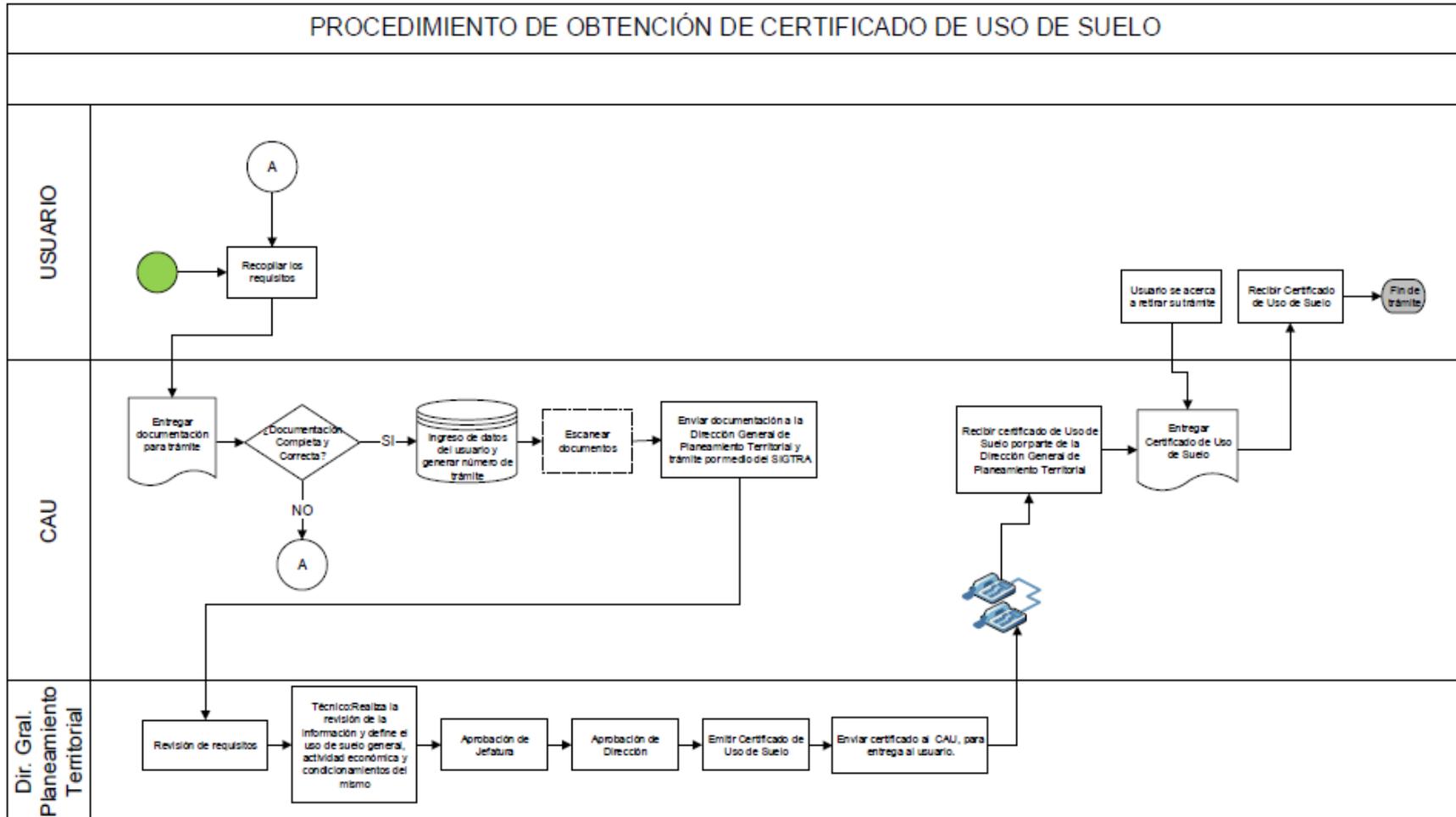


Figura 5 Diagrama de Procedimiento de Obtención de Uso de Suelo

### 1.1.10.2 Certificado de Afectación

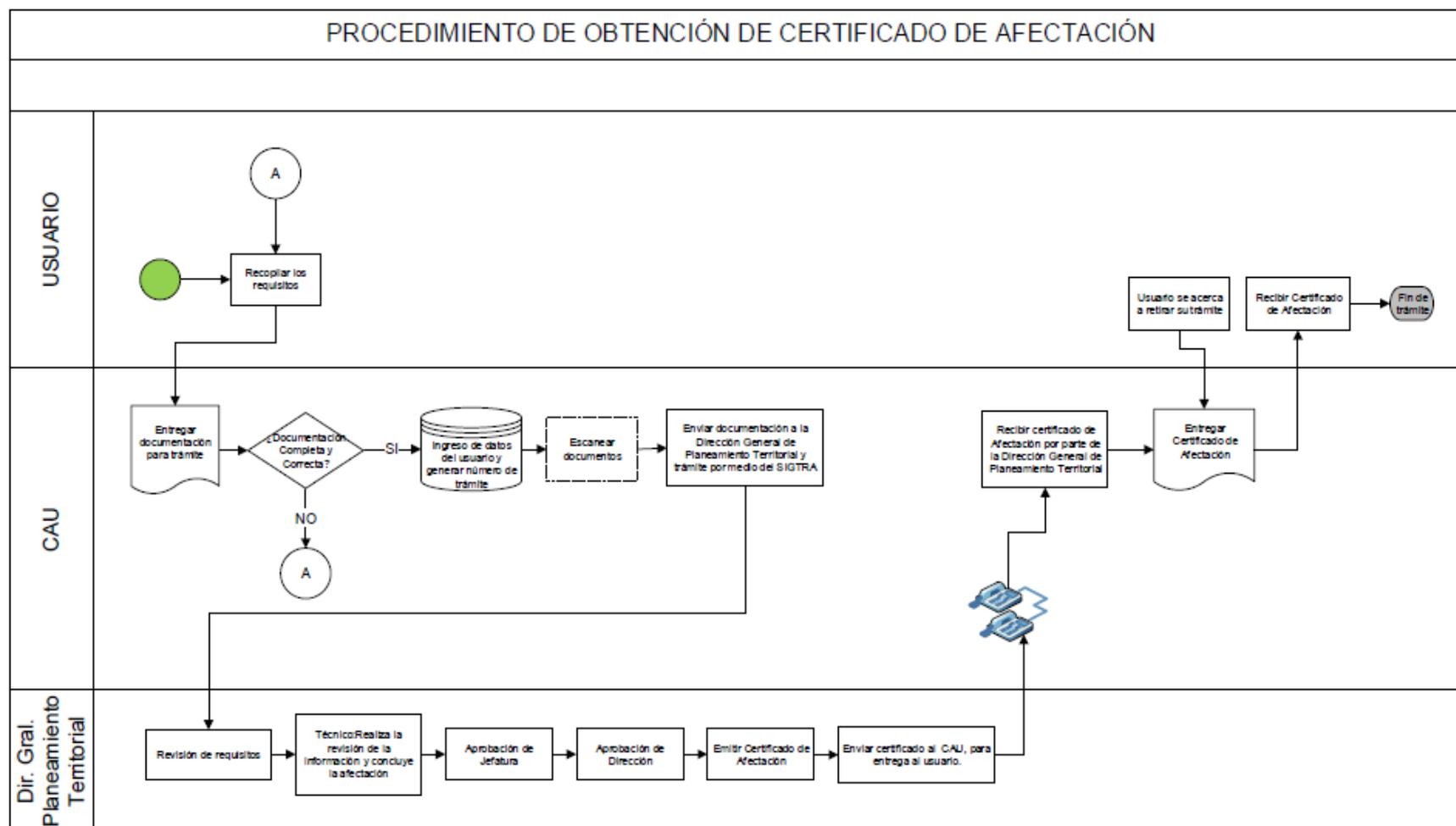


Figura 6 Procedimiento de Obtención de Certificado de Afectación

### 1.1.10.3 Licencia Urbanística

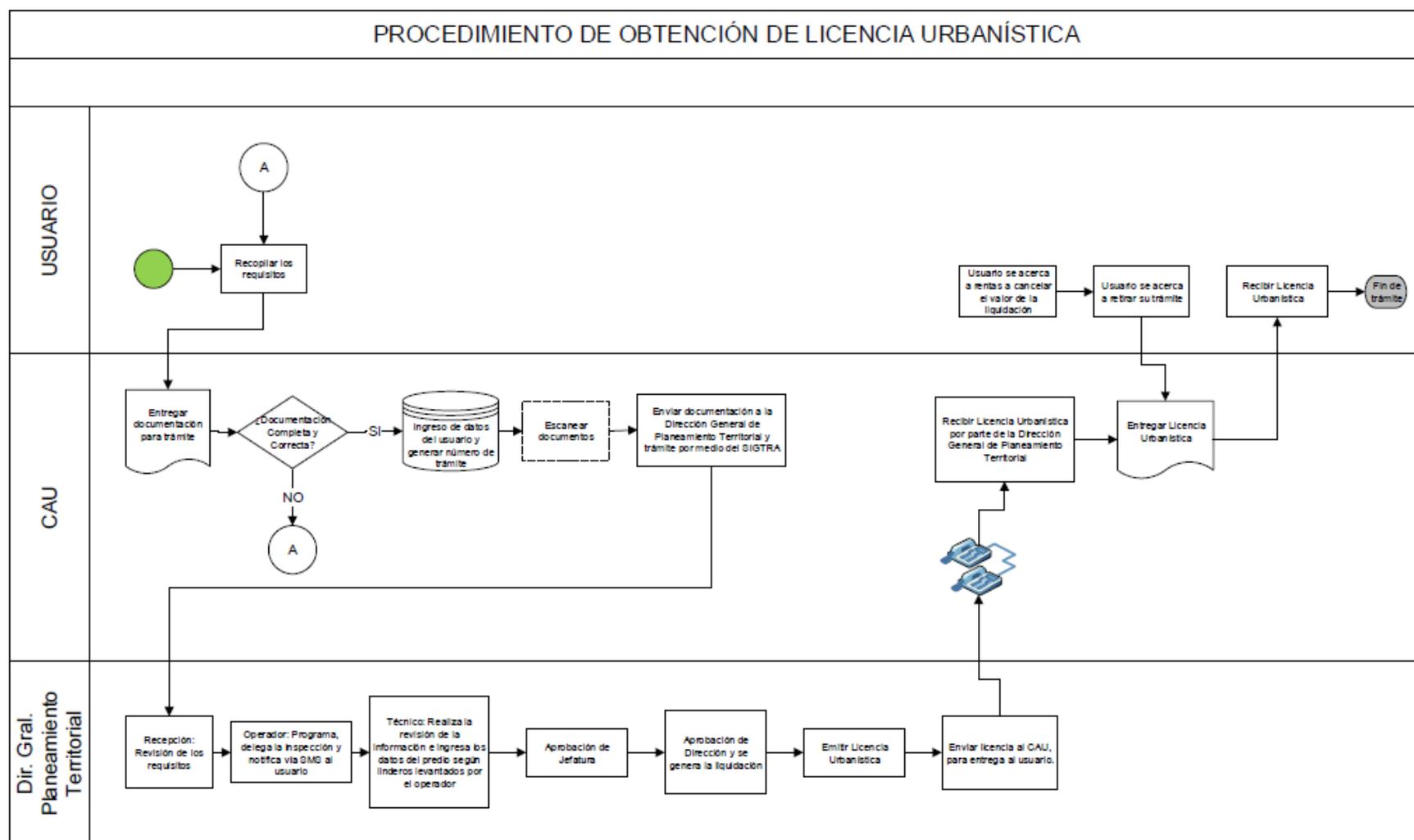


Figura 7 Procedimiento de Obtención de Licencia Urbanística

### 1.1.10.4 Aprobación de Planos

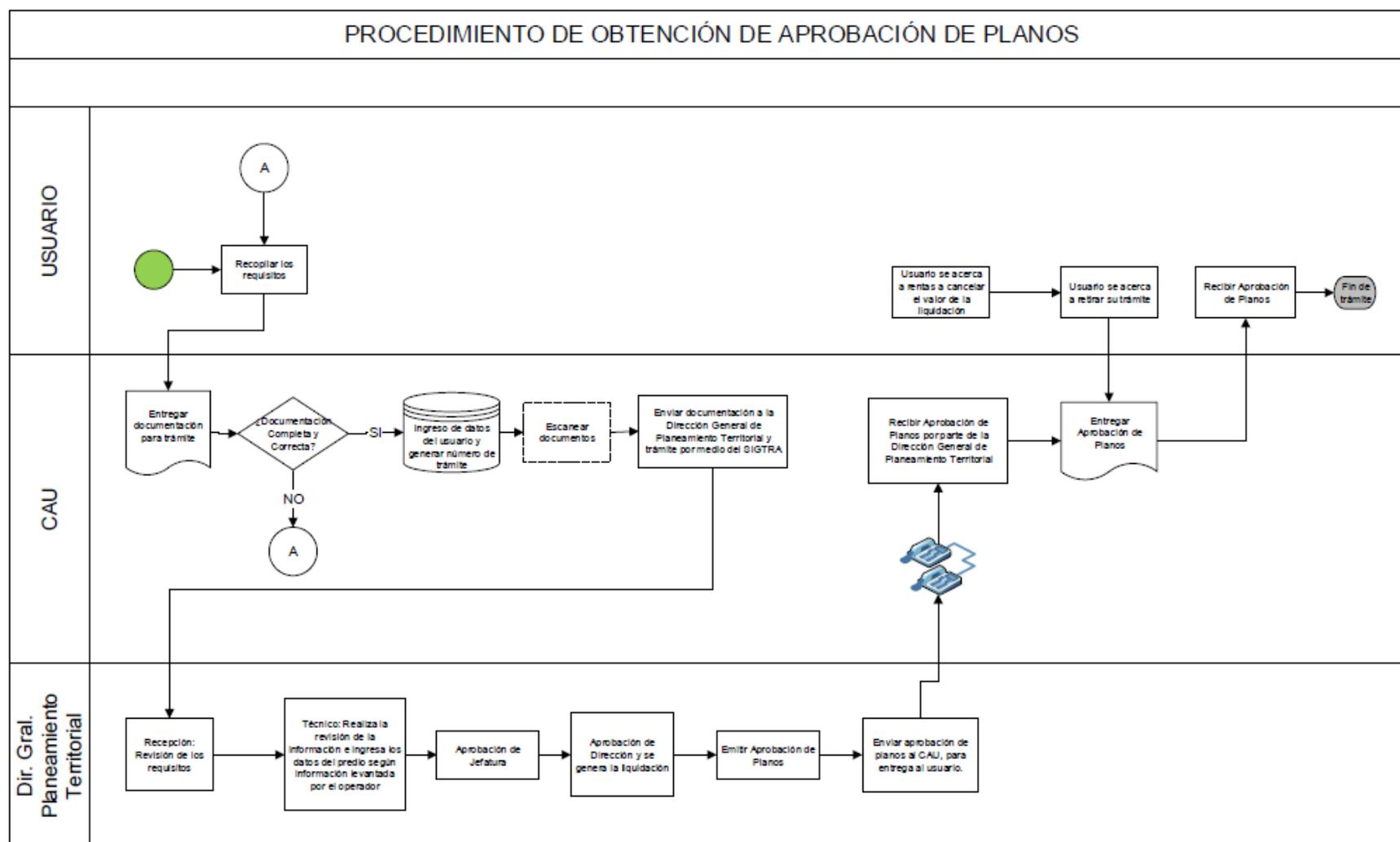


Figura 8 Procedimiento de Obtención de Aprobación de Planos

### 1.1.10.5 Inspección final de Construcción

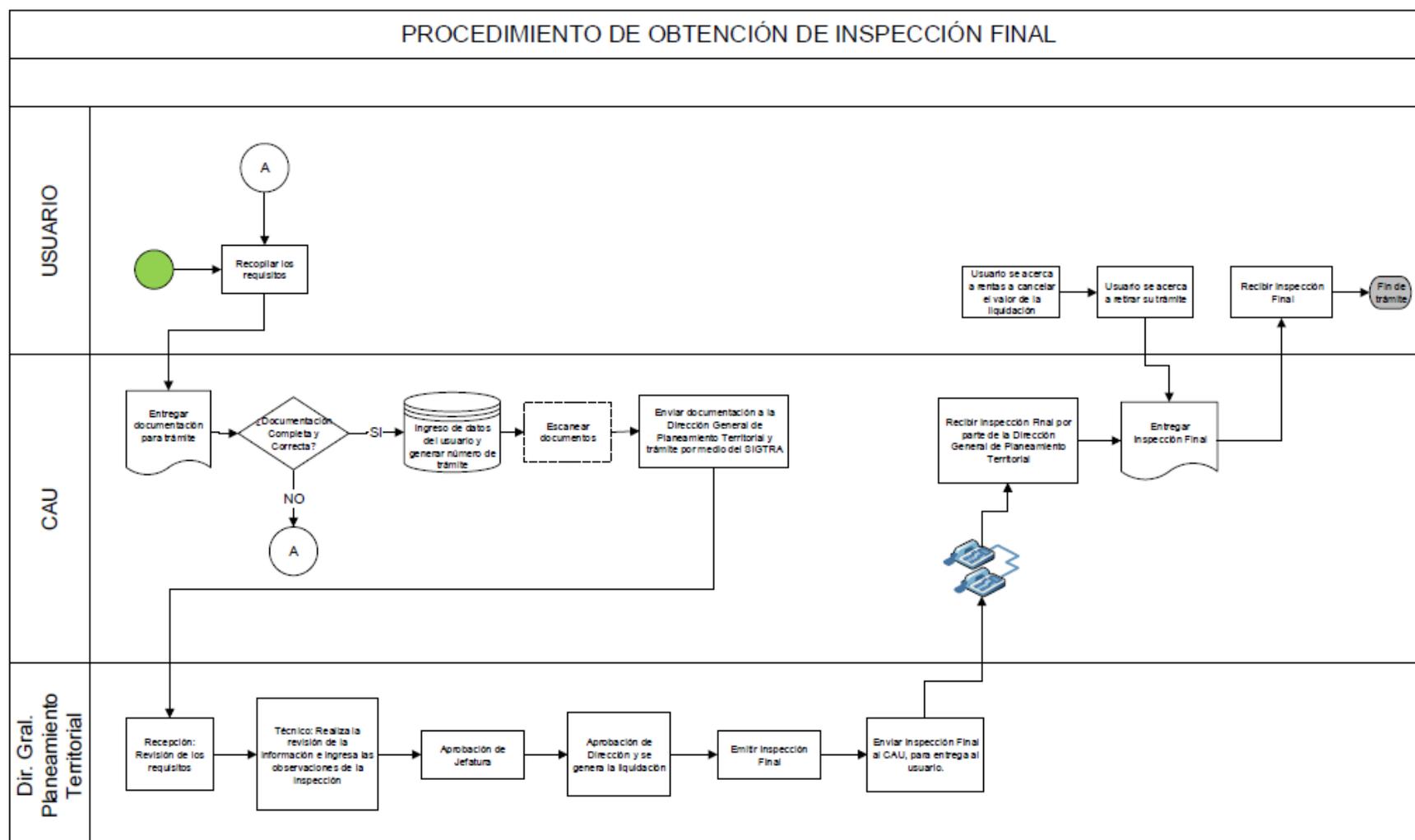


Figura 9 Procedimiento de Obtención de Inspección Final de Construcción

1.1.10.6 Catastro de Escrituras

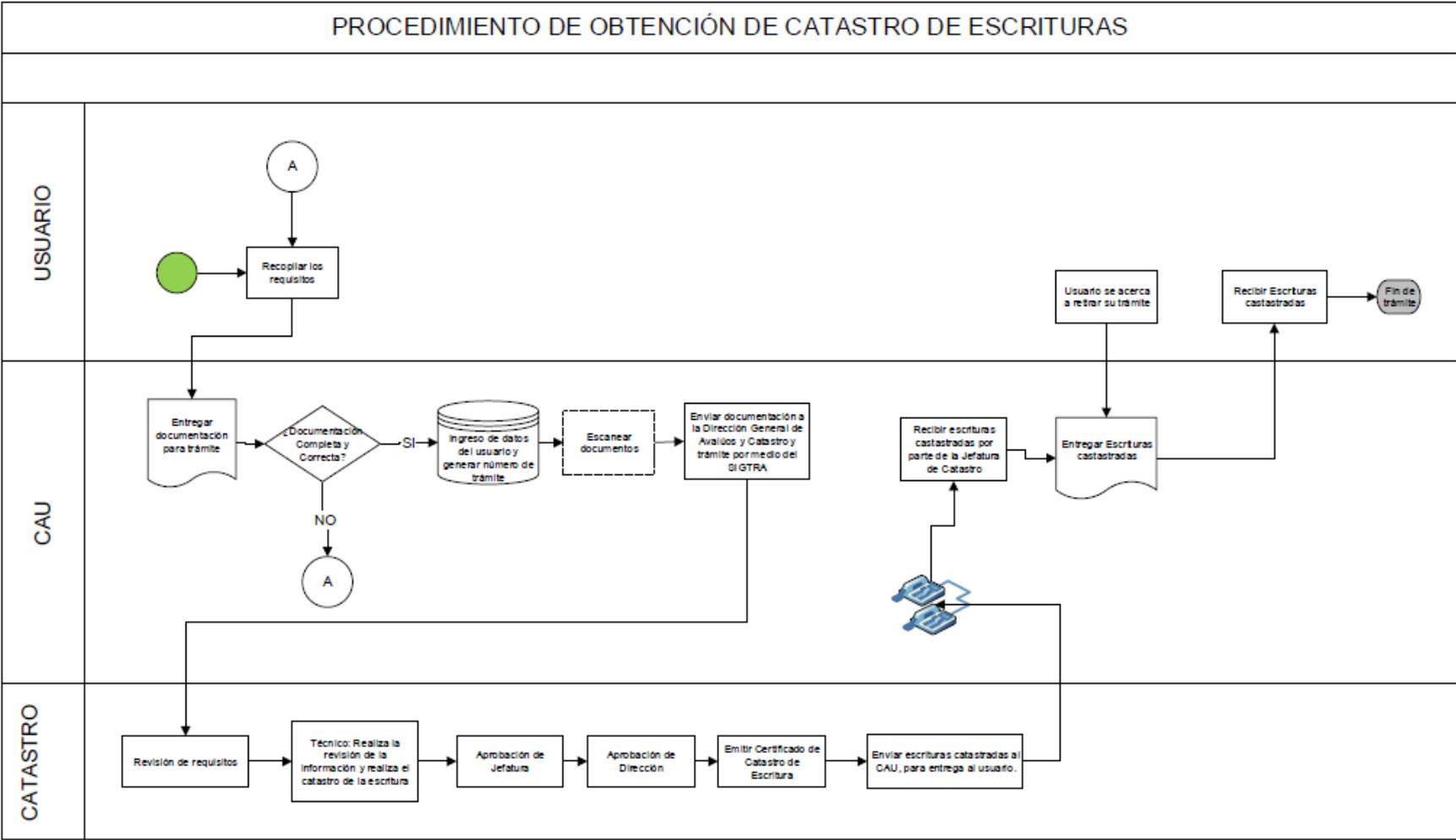


Figura 10 Procedimiento de Obtención de Catastro de Escrituras

### **1.1.11 Análisis FODA**

Con la finalidad de conocer a detalle el panorama tanto externo como interno de los aspectos positivos y/o negativos, se plantea mejorías o manejar de manera propicia según sea el caso, en base a varias entrevistas con la Alcaldesa y los directores del Municipio implicados en dichos procesos.

A continuación, en la Tabla 3 y Tabla 4 se analiza tanto factores internos como externos que influyen en el proyecto. Las oportunidades y amenazas están asignadas un valor de coeficiente cada uno, de acuerdo al peso que tienen; la sumatoria de todos estos valores debe ser igual a uno; de igual manera con los factores internos que son fortalezas y debilidades. Una vez que se asignan valores de coeficientes se prosigue con ranking, que tiene un rango del 1 al 3, donde 1 es el valor más bajo y 3 el valor más alto; finalmente calcula el score por medio de la multiplicación de cada valor de coeficiente, por cada valor de ranking, y obtiene un resultado individual por cada factor externo e interno, cuya suma total es utilizada en la matriz de la Figura 11. El resultado de la suma del ranking de factores externos, da el punto para el eje de las “Y” y el ranking de factores internos será para el eje de las “X”.

Tabla 3 Factores Internos

FACTORES INTERNOS				
NÚMERO	FORTALEZAS / DEBILIDADES	COEFICIENTE	RANKING	SCORE
S01	La calidez de atención por parte del personal del CAU(Centro de atención al Usuario)	0,05	2	0,1
S02	Con el sistema del CAU (Centro de Atención al Usuario), se puede conocer en qué dirección o área municipal se encuentra el trámite en proceso.	0,1	3	0,3
W01	Procesos que no han sido evaluados para mejorarlos	0,2	1	0,2
W02	Procesos con cuellos de botella que causan demora de los permisos de funcionamiento	0,2	2	0,4
W03	Los procesos no son flexibles delimitando la innovación.	0,1	2	0,2
W04	Inexistencia de procesos de control de calidad	0,03	2	0,06
W05	Procesos manuales que aún no han sido automatizados.	0,02	2	0,04
W06	Personal poco motivado para dotar de información oportuna a los gestores de permisos de funcionamiento	0,01	1	0,01
W07	Las respuestas de trámites por parte de los funcionarios no cumplen con las expectativas del cliente.	0,1	2	0,2
W08	Se lleva a cabo la tramitología de manera tradicional.	0,02	1	0,02
W09	Escasez de Personal especializado en la atención al cliente	0,04	1	0,04
W10	Inexistencia de personal designado específicamente para tramitología industrial	0,01	2	0,02
W11	No existe maquinaria o tecnología específica para el proceso de atención industrial	0,04	1	0,04
W12	Horario limitado de atención al usuario	0,03	1	0,03

FACTORES INTERNOS				
NÚMERO	FORTALEZAS / DEBILIDADES	COEFICIENTE	RANKING	SCORE
W13	Falta de aplicación de metodologías de innovación por parte del personal de atención al usuario	0,03	1	0,03
W14	Falta de mejora continua en la maquinaria y tecnología existente.	0,02	1	0,02
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>1,71</b>

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

#### 1.1.11.1 Estrategia en Base a Análisis FODA

Para determinar el tipo de estrategia a emplear en base al análisis FODA, en la Figura 4, para el eje de las “X” es 1,71 que es el promedio resultante del análisis interno y 2,52 en el eje de las “Y”, como resultado la recomendación de implementación de estrategias conservadoras. Ver Apéndice 4 para Análisis Externo e Interno FODA.

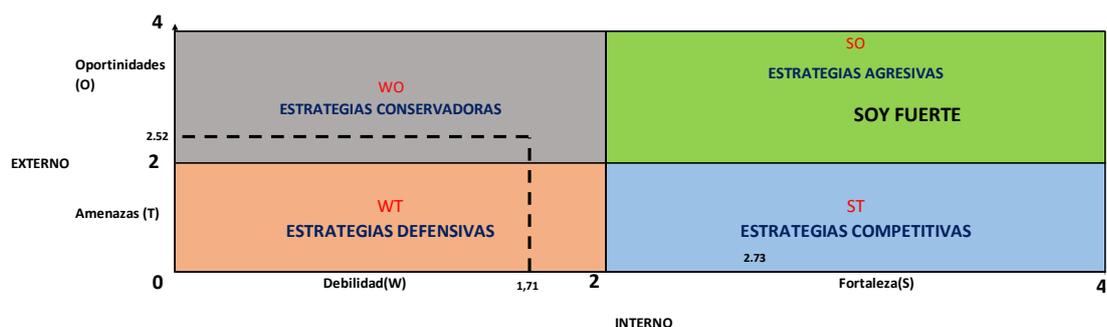


Figura 11 Estrategia FODA

### 1.1.11.1.1 Estrategias Agresivas

- SO 01 Diseñar campaña comunicacional de beneficios de Durán como polo de desarrollo industrial a nivel nacional.

### 1.1.11.1.2 Estrategias competitivas

- ST01 Implementar una ventanilla de atención exclusiva para industrias y/o empresas con un sistema automatizado.
- ST02 Analizar ordenanzas municipales de estímulos tributarios existentes e implementar mejoras

### 1.1.11.1.3 Estrategias conservadoras

- WO01 Diseñar y establecer nuevos procesos de tramitología industriales dirigidos a las direcciones involucradas en dicho proceso, sobre todo la dirección de planeamiento urbano del GAD Municipal del Cantón Durán.
- WO02 Capacitar al personal involucrado en los procesos de trámites industriales, dirigidos a la Dirección de planeamiento urbano del GAD Municipal del Cantón Durán.

## 1.2 Matriz de Arquitectura

En la matriz de arquitectura (Revisar Apéndice 2) se evalúa los procesos principales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Durán y se enfoca en las direcciones municipales directamente involucradas: (a) centro de atención al Usuario, (b) dirección financiera, (c) dirección de planeamiento territorial urbano y rural, (d) dirección de justicia y

vigilancia, (e) dirección de avalúos y catastro. Luego, se despliegan las brechas encontradas en la cadena de valor ya sea en procesos, tecnología, personal, infraestructura y reglamentos.

## **1.2.1 Componentes de Matriz de Arquitectura**

### **1.2.1.1 Personas**

Hace referencia al personal o talento humano que conforman las diferentes direcciones municipales involucradas en trámites de industrias.

### **1.2.1.2 Tecnología**

Se mencionan aquellos equipos o servicios de tipo tecnológico que se necesitan en los procesos de tramitología industrial.

### **1.2.1.3 Maquinaria**

Este componente incluye la maquinaria con que se debe contar para realizar los diferentes procesos de la dirección de Planeamiento Urbano y direcciones involucradas.

### **1.2.1.4 Equipamiento**

En este grupo se toma en cuenta a bienes inmuebles como escritorios y sillas que pertenecen a la parte administrativa.

### **1.2.1.5 Infraestructura**

En esta parte de la matriz de arquitectura se menciona toda la infraestructura que se relaciona con los procesos de trámites de industrias como oficinas internas y externas.

### **1.2.1.6 Información**

En este componente se especifica el flujo de información que debe existir para que fluyan los procesos de trámites industriales, como son respuestas de las solicitudes de trámites, nóminas de personal, etc.

### **1.2.1.7 Productos y Servicios a Usuarios Externos**

Son aquellos productos o servicios en cada proceso de trámites que se deben entregar a los usuarios externos y que a su vez son el catálogo de servicios antes mencionado.

### **1.2.1.8 Productos y Servicios a Usuarios Internos**

Son aquellos productos o servicios internos de la entidad, que deben fluir entre los usuarios o empleados internos del Municipio.

### **1.3 Regulaciones**

Describe todos los reglamentos que rigen al Municipio y que por ser una entidad pública autónoma debe estar sujeto a lo expuesto en el Plan Nacional del Buen Vivir, Constitución de la República, la LOSEP, el TULSMA y COOTAD.

### **1.4 Indicadores**

Los indicadores de gestión abarcan la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. (LORINO, Philippe, Óp. Cit, p. 194)

#### **1.4.1 Indicadores KPIs**

Estos indicadores cuya nomenclatura significa Key Performance Indicators son métricas utilizadas para medir o cuantificar resultados de las estrategias implementadas o planes operativos; tienen las siguientes características que son: medibles, alcanzables, relevantes, medibles en tiempo.

#### **1.4.2 Indicadores KGIs**

De acuerdo a Smith (2008) los indicadores de resultados se conocen como KGI 's, indicadores clave de objetivos y también indicadores de retraso. Son utilizados para confirmar que un objetivo de negocio se ha logrado, son las medidas de éxito y verificación de los resultados obtenidos.

### **1.5 Cuadro de Mando Integral**

Es una herramienta que nos permite monitorear el cumplimiento de objetivos planteados con los indicadores de la organización y es de gran ayuda para la toma de decisiones a tiempo por parte de los directivos.

### 1.5.1 Indicadores de Cuadro de Mando Integral

El control de indicadores ayuda a dar seguimiento a la información gubernamental, el tablero reporta los indicadores claves de resultados y estos deben ser reportados únicamente al director y equipo de proyectos.

Se coloca algunos factores de indicadores de éxito, su influencia en el Balance Scorecard. Las organizaciones sin fines de lucro, pueden hacer ciertos ajustes de redacción de factores y en el mapeo acertado de estos factores críticos para organizaciones como: Hospital, escuela- universidad, municipio local, fuerza policial, fuerzas armadas. (Parmenter, 2012)

Autores como Kaplan y Norton han identificado 4 factores críticos en base a los cuáles se genera indicadores para entidades gubernamentales como factores financieros, factores del cliente, factores de procesos internos, factores de aprendizaje y crecimiento, sin embargo, en el libro de Parmenter sugiere factores: financieros, de clientes, comunidad y ambiente, procesos internos, satisfacción del equipo, innovación y aprendizaje. No se cuenta información levantada de algunos indicadores, pero se propone adecuados a la realidad del Municipio.

En base a los objetivos institucionales macros descritos anteriormente en el plan estratégico del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Durán se plantean objetivos para el cuadro de mando integral, los mismos que están alineados a los macroobjetivos.

Tabla 4 *Cuadro de Mando Integral GAD de Durán*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>
<b>Factores de éxito con enfoque Ambiental-Comunitario</b>	
Disminuir el porcentaje de tasa de desempleo de la Población Económicamente Activa del cantón Durán, a través del incentivo de creación de nuevas plazas de trabajo.	Tasa de desempleo en el Cantón Durán.

<b>Factores de éxito con enfoque en los Procesos Internos</b>	
Aumentar porcentaje de inversión en avance tecnológico	Índice de inversión tecnológica municipal
Mejorar tiempos de respuesta de los directores municipales involucrados con los usuarios industriales	% de disminución de tiempos de respuesta de trámites de usuarios industriales con direcciones municipales
Implementar compatibilidad del sistema operativo Municipal con el sistema de entidades adscritas	% de Sistemas Operativos compatibles entre el GAD y entidades adscritas
<b>Factores de éxito con enfoque en Finanzas</b>	
Aumentar el número de empresas con inversiones previstas en los próximos 5 años	Capital privado invertido anualmente en el cantón
Aumentar la Liquidez del Municipio	Liquidez del GAD Municipal del Cantón Durán
<b>Factores de éxito con enfoque en el Cliente</b>	
Mejorar la percepción de los usuarios industriales con respecto al servicio recibido de los directores	Índice de satisfacción de usuarios industriales con los directores
Aumentar porcentaje de usuarios satisfechos por procesos de trámites ingresados en el CAU	Índice de satisfacción de usuarios con servicio del CAU
<b>Factores de éxito con enfoque en la Innovación y el Aprendizaje</b>	
Aumentar el presupuesto para capacitación al personal del GAD Municipal del Cantón Durán	Porcentaje de presupuesto de Dirección de Talento Humano Municipal invertido en capacitaciones

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

### 1.5.1.1 Indicadores Ambientales-Comunitarios

Los indicadores Ambientales-Comunitarios con los rangos establecidos como objetivo y así mismo el rango mínimo propuesto por la entidad.

Tabla 5 Factores Internos

<b>Objetivo Estratégico AC1: Disminuir el porcentaje de tasa de desempleo de la Población Económicamente Activa del cantón Durán, a través del incentivo de creación de nuevas plazas de trabajo</b>			
<b>Indicador: Tasa de desempleo en el Cantón Durán</b>			
<b>Cantidad actual 2017</b>	<b>Cantidad Disminuida Objetivo</b>	<b>Cantidad Incremento Deseado</b>	<b>Cantidad incremento mínimo</b>
12925	11750	10575	11280
<b>% Actual (línea Base)</b>	<b>% Objetivo</b>	<b>% Deseado</b>	<b>% Umbral Mínimo</b>
5,50%	5,00%	4,50%	4,80%
<b>Fecha línea base</b>	Noviembre del 2010		

<b>Fuente</b>	INEC ECUADOR Censo 2010
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Fórmula</b>	Población Total del Cantón Durán*( % Tasa de Desempleo)
<b>Unidad</b>	%

**Fuente:** GAD de Durán-INEC

**Elaboración:** Investigadoras

### 1.5.1.2 Indicadores de Éxito con enfoque en los Procesos Internos

Con estos indicadores se evalúan los procesos internos que se convierten en una de las partes principales para el éxito de este proyecto.

Tabla 6 Índice de inversión tecnológica municipal

<b>Objetivo Estratégico PI1: Aumentar porcentaje de dinero invertido en avance tecnológico</b>			
<b>Indicador: Índice de inversión tecnológica municipal</b>			
<b>Monto actual 2017</b>	<b>Monto Objetivo</b>	<b>Monto Deseado</b>	<b>Monto mínimo</b>
\$116187	\$122131,22	\$124329,58	\$118060
<b>% Actual (línea Base)</b>	<b>% Objetivo</b>	<b>% Deseado</b>	<b>% Umbral Mínimo</b>
14,27%	15,0%	15,27%	14,5%
<b>Fecha línea base</b>	Noviembre 2017		
<b>Fuente</b>	POA GAD Durán		
<b>Periodicidad</b>	Anual		
<b>Fórmula</b>	Monto invertido en avance tecnológico /Presupuesto Total Dirección de Tecnología		
<b>Unidad</b>	\$		

**Fuente:** GAD de Durán

**Elaboración:** Investigadoras

Tabla 7 % de Disminución de tiempos de respuesta de trámites de usuarios industriales con direcciones municipales

<b>Objetivo Estratégico PI2: Mejorar tiempos de respuesta de los directores municipales involucrados con los usuarios industriales</b>			
<b>Indicador: % de disminución de tiempos de respuesta de trámites de usuarios industriales con direcciones municipales</b>			
<b>Tiempo actual 2017</b>	<b>Tiempo Objetivo</b>	<b>Tiempo Deseado</b>	<b>Tiempo mínimo</b>
<b>Uso de Suelo: 8 días</b>	6	4	5
<b>Certificado de Afectación: 8 días</b>	6	4	5
<b>Licencia Urbanística: 15 días</b>	10	8	9
<b>Aprobación de Planos: 15 días</b>	10	8	9
<b>Inspección final de Construcción: 15 días</b>	10	8	9

<b>Objetivo Estratégico PI2: Mejorar tiempos de respuesta de los directores municipales involucrados con los usuarios industriales</b>			
<b>Indicador: % de disminución de tiempos de respuesta de trámites de usuarios industriales con direcciones municipales</b>			
<b>Tiempo actual 2017</b>	<b>Tiempo Objetivo</b>	<b>Tiempo Deseado</b>	<b>Tiempo mínimo</b>
<b>Catastro de Escrituras: 28 días</b>	20	17	15
<b>Permiso de Funcionamiento: 12 días</b>	11	9	10
<b>Actual (línea Base)</b>	<b>% Objetivo Disminuido</b>	<b>% Deseado a Disminuir</b>	<b>% Umbral Mínimo Disminución</b>
<b>Uso de Suelo</b>	25%	50%	37,5%
<b>Certificado de Afectación</b>	25%	50%	37,5%
<b>Licencia Urbanística</b>	33,3%	46,7%	40%
<b>Aprobación de Planos</b>	33,3%	46,7%	40%
<b>Inspección final de Construcción</b>	33,3%	46,7%	40%
<b>Catastro de Escrituras</b>	28,57%	53,57%	39,28
<b>Permiso de Funcionamiento</b>	8,3%	25%	16,7%
<b>Fecha línea base</b>	Enero 2018		
<b>Fuente</b>	Jefe de terrenos y Director de Planeamiento Urbano Rural del GAD Municipal del Cantón Durán		
<b>Periodicidad</b>	Anual		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Número de días actual} - \text{Número de días propuesto}) * 100\% / (\text{Número de días actual})$		
<b>Unidad</b>	Días		

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

En este indicador se detalla los componentes del catálogo de servicios que les pertenecen a las direcciones municipales y que están bajo el control directo.

Tabla 8 % de Sistemas Operativos compatibles entre el GAD y entidades adscritas

<b>Objetivo Estratégico PI3: Implementar compatibilidad del sistema operativo Municipal con el sistema de entidades adscritas</b>			
<b>Indicador: % de Sistemas Operativos compatibles entre el GAD y entidades adscritas</b>			
<b>Número actual 2017</b>	<b>Número Objetivo</b>	<b>Número Deseado</b>	<b>Número mínimo</b>
0	2	3	1
<b>% Actual (línea Base)</b>	<b>% Objetivo</b>	<b>% Deseado</b>	<b>% Umbral Mínimo</b>

	0%	33%	50%	17%
<b>Fecha línea base</b>	Noviembre 2017			
<b>Fuente</b>	Director de Tecnología GAD Municipal del Cantón Durán			
<b>Periodicidad</b>	Anual			
<b>Fórmula</b>	Número de sistemas operativos compatibles/ 6 entidades adscritas al GAD de Durán			
<b>Unidad</b>	Unidades			

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

### 1.5.1.3 Indicadores de Finanzas

Estos indicadores van enfocados en evaluar el rendimiento en ciertos puntos que son relevantes para una mejora financiera en el Municipio.

Tabla 9 Capital privado invertido anualmente en el cantón

<b>Objetivo Estratégico F1: Aumentar el porcentaje de empresas con inversiones previstas en los próximos 5 años</b>			
<b>Indicador: Capital privado invertido anualmente en el cantón</b>			
<b>Número actual 2017</b>	<b>Número Objetivo</b>	<b>Número Deseado</b>	<b>Número mínimo</b>
140	143	150	145
<b>% Actual (línea Base)</b>	<b>% Objetivo</b>	<b>% Deseado</b>	<b>% Umbral Mínimo</b>
63,8%	65%	68%	66%
<b>Fecha línea base</b>	Noviembre 2015		
<b>Fuente</b>	Plan de Competitividad y Censo Industrial del GAD Municipal del Cantón Durán Industrial 2015		
<b>Periodicidad</b>	Anual		
<b>Fórmula</b>	Número de empresas con intención de inversión/Total de Empresas existentes en Durán		
<b>Unidad</b>	%		

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

Tabla 10 Liquidez del GAD Municipal del Cantón Durán

<b>Objetivo Estratégico F2: Aumentar la Liquidez del Municipio</b>			
<b>Indicador: Liquidez del GAD Municipal del Cantón Durán</b>			
<b>Número actual 2017</b>	<b>Número Objetivo</b>	<b>Número Deseado</b>	<b>Número mínimo</b>
3,08	4	4,8	3,8
<b>Fecha línea base</b>	Noviembre 2017		
<b>Fuente</b>	Informe dirección Financiera GAD Durán		
<b>Periodicidad</b>	Anual		

<b>Fórmula</b>	Activo Circulante/ Deudas a corto Plazo
<b>Unidad</b>	Unidad

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

#### 1.5.1.4 Indicadores Enfoque en el Cliente

Estos indicadores se enfocan en la satisfacción de los usuarios industriales.

Tabla 11 : Índice de satisfacción de usuarios industriales con los directores

<b>Objetivo Estratégico EC1: Mejorar la percepción de los usuarios industriales con respecto al servicio recibido de los directores</b>			
<b>Indicador: Índice de satisfacción de usuarios industriales con los directores</b>			
<b>% Actual (línea Base)</b>	<b>% Objetivo</b>	<b>% Deseado</b>	<b>% Umbral Mínimo</b>
No existen datos	80%	90%	85%
<b>Fecha línea base</b>	No existen datos base		
<b>Fuente</b>	No existen datos base		
<b>Periodicidad</b>	No existen datos base		
<b>Fórmula</b>	No existen datos base		
<b>Unidad</b>	No existen datos		

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

Tabla 12 Índice de satisfacción de usuarios con servicio del CAU

<b>Objetivo Estratégico EC2: Aumentar porcentaje de usuarios satisfechos por procesos de trámites por parte del CAU</b>			
<b>Indicador: Índice de satisfacción de usuarios con servicio del CAU</b>			
<b>% Actual (línea Base)</b>	<b>% Objetivo</b>	<b>% Deseado</b>	<b>% Umbral Mínimo</b>
No existen datos	80%	90%	85%
<b>Fecha línea base</b>	No existen datos		
<b>Fuente</b>	No existen datos		
<b>Periodicidad</b>	No existen datos		
<b>Fórmula</b>	No existen datos		
<b>Unidad</b>	No existen datos		

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

### 1.5.1.5 Indicadores de Experiencia y Aprendizaje

Con estos indicadores se mide el rendimiento de la inversión propuesta para el personal del GAD de Durán, enfocada a la mejora de servicio a los usuarios.

Tabla 13 Porcentaje de presupuesto de Dirección de Talento Humano Municipal invertido en capacitaciones

<b>Objetivo Estratégico EA1: Aumentar el presupuesto de capacitación al personal del GAD Municipal del Cantón Durán</b>			
<b>Indicador: Porcentaje de presupuesto de Dirección de Talento Humano Municipal invertido en capacitaciones</b>			
<b>% Actual (línea Base)</b>	<b>% Objetivo</b>	<b>% Deseado</b>	<b>% Umbral Mínimo</b>
No existen datos	80%	90%	85%
<b>Fecha línea base</b>	No existen datos		
<b>Fuente</b>	No existen datos		
<b>Periodicidad</b>	No existen datos		
<b>Fórmula</b>	No existen datos		
<b>Unidad</b>	No existen datos		

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

### 1.6 Identificación de Brechas

Conforme la matriz de arquitectura desarrollada (Apéndice 2), se analizan procesos, personal, tecnología-maquinaria, equipamiento, infraestructura física, información, productos o servicios a usuarios externos e internos, regulaciones; encontrando las siguientes brechas:

Tabla 14 Identificación de Brechas, Necesidades y Beneficios

<b>Brechas</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Beneficios</b>
No existe una ventanilla especializada para trámites de industrias	Disminuir cuellos de botella en procesos de trámites derivados a la dirección de planeamiento urbano	Obtener eficiencia y eficacia en trámites ingresados en el CAU por parte de los industriales
Personal del CAU no capacitado para atender trámites industriales.	Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios industriales acerca de su procesos de tramitología	Mejorar la percepción de los usuarios industriales acerca del proceso de cada trámite
No existe un plan comunicacional dirigido para industrias	Bajo posicionamiento del Cantón como polo de desarrollo industrial	Posicionar la marca PRODurán a nivel nacional e internacional
No existe un especialista en relaciones públicas y un experto en	Hacer que más inversores conozcan a Durán como polo de desarrollo industrial	Aumentar la tasa de inversión industrial en el cantón

Brechas	Necesidades	Beneficios
Branding en la dirección de comunicación		
No existe personal especializado para monitoreo y control de procesos de trámites industriales	Mejorar y optimizar procesos de trámites industriales	Obtener un flujo de procesos óptimos de trámites ingresados por industrias y tener monitoreo de calidad continua
No existe un proceso determinado para ejecución, monitoreo y control para los trámites industriales	Determinar un área especializada en trámites industriales	Tener un plan de gestión de calidad de procesos de trámites industriales.
Alta sensibilidad en la información de trámites para industrias	Disminuir coimas en trámites ingresados a la dirección de planeamiento urbano	Ser reconocidos como un municipio transparente
Falta de personal y equipamiento para efectuar trámites industriales en la dirección de planeamiento	Contratar arquitecto de campo y equipos para trámites ingresados por industriales a la dirección de planeamiento urbano	Contar con personal y equipos adecuados para que los procesos de respuesta de trámites industriales sean más eficientes
Alta de estímulos tributarios municipales para atraer industrias	Atraer mayor inversión nacional y extranjera al cantón	Tener una gran retribución de impuestos para el Municipio por parte de industriales

**Fuente:** GAD de Durán

**Elaboración:** Autoras

Estas brechas detectadas en la matriz de arquitectura se identifica un alto número de trámites que se gestionan en las direcciones municipales y que a pesar de que uno de los objetivos de la institución es convertir a Durán en punto de desarrollo industrial, existe la necesidad de contar con personal capacitado en trámites de industrias, una ordenanza municipal más específica y un flujo de procesos adecuado.

### 1.7 Priorización preliminar de Brechas

Mediante un taller facilitado en el que participaron el director de planeamiento urbano y rural, directora de Catastro, Jefe de CAU, director de Justicia y Vigilancia y la Alcaldesa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Durán; donde se levanta información acerca de las brechas existentes y se califica en base a su experiencia, el impacto y urgencia, dando como resultado la siguiente tabla.

Tabla 15 Análisis de Brechas

Brechas	Impacto	Urgencia	Total
No existe una ventanilla especializada para trámites de industrias	3	3	9
Personal del CAU no capacitado para atender trámites industriales	4	3	12
No existe un plan comunicacional dirigido para industrias	3	2	6
No existe un especialista en relaciones públicas y un experto en Branding en la dirección de comunicación	2	2	4
No existe un proceso determinado para ejecución, monitoreo y control para los trámites industriales	4	3	12
No existe personal encargado de administrar trámites de industrias o estudio de estos	5	4	20
Alta sensibilidad en la información de trámites para industrias	5	3	15
Falta de personal y equipamiento para efectuar trámites industriales en la dirección de planeamiento	4	4	16
Falencias en ordenanza de estímulos tributarios para atraer industrias	5	4	20

**Fuente:** GAD de Durán

**Elaboración:** Autoras

Esta tabla se da valores en un rango de 1 a 5, donde 1 es lo más bajo y 5 lo más alto, para según eso calificar cada una de las brechas tanto en impacto como urgencia y el producto de estas dos calificaciones, da peso a las diferentes brechas y posteriormente son agrupadas.

## 1.8 Capacidades Organizacionales y Lista de Proyectos

En base al análisis de las capacidades organizacionales y de la identificación de las brechas, se obtienen opciones de proyectos para el GAD Municipal del Cantón Durán. Se constata que tanto las brechas y beneficios se alinean a los objetivos institucionales y a los objetivos planteados en el sondeo de mercado industrial, ver Apéndice 10:

Tabla 16 Brechas, Beneficio y Opciones de Proyectos

Estudio Mercado	PEN (CMI)	Brechas	Beneficios	Componentes	Título de Proyecto
Sistema de fortalecimiento institucional - Implementar gestión integrada de procesos modernizando los servicios de atención pública.	<b>Procesos Internos:</b> Modernizar los servicios públicos e institucionales por medio del uso de la tecnología y gestión de calidad para lograr mayor simplificación de trámites ciudadanos: Adquiriendo todos los Recursos, tecnológicos y mobiliarios para una ventanilla de atención.	No existe una ventanilla especializada para trámites de industrias	Implementar una ventanilla especializada para trámites industriales que tenga un personal totalmente capacitado y se brinde información oportuna y que disminuye mínimo a la mitad del tiempo de respuesta de cada trámite	1. Identificación de Recursos 2.- Adquisición de recursos. 3.- Capacitación del personal	Implementación de una ventanilla en el Centro de Atención al Usuario del GAD Municipal del Cantón Durán especializada para trámites industriales a través de procesos y personal eficiente desde el último trimestre del 2017 para mejorar la percepción de los industriales acerca de la atención recibida
Sistema de fortalecimiento institucional - Modernizar la administración municipal simplificando los trámites municipales	<b>Aprendizaje y Experiencia</b> Fortalecer un sistema de participación corresponsable y armónico con la industria y el sector empresarial local a través de una atención en ventanilla enfocada para industrias	Personal del CAU no capacitado para atender trámites industriales			
Sistema de fortalecimiento institucional - Implementar gestión integrada de procesos Promulgando ordenanzas para la inversión.	<b>Procesos Internos</b> Impulsar un clima de negocios apropiado para atraer aquella inversión responsable nacional y extranjera generadora de desarrollo y de fuentes de empleo digno a través de reforma a ordenanzas existentes o	Falta de estímulos tributarios para atraer industrias	Analizar ordenanzas actuales de estímulos tributarios y determinar puntos de mejora.	1.1.- Levantamiento de necesidades. 1.2.- Análisis de entorno	

Estudio Mercado	PEN (CMI)	Brechas	Beneficios	Componentes	Título de Proyecto
	creación de nuevas para estímulos tributarios para industrias.			1.3.- Análisis de costos 1.4.- Proposición de Normativa legal 1.5.- Aprobación de Consejo Cantonal	Reestructuración de normas legales, optimización de procesos de trámites de industrias nuevas y capacitación al personal implicado en el Municipio de Durán en el primer cuatrimestre del 2019
Sistema de fortalecimiento institucional - Modernizar la administración municipal simplificando los trámites municipales.	<b>Procesos Internos</b> -Fortalecer las capacidades institucionales de servicio público, con la finalidad de mejorar la atención ciudadana y alcanzar mayor eficiencia en el uso de recursos institucionales. - Modernizar los servicios públicos e institucionales por medio del uso de la tecnología y gestión de calidad para lograr mayor simplificación de trámites ciudadanos.: a través de la implementación de procesos eficientes que agilicen el tiempo por cada trámite y talleres de capacitación de procesos	Falta de personal y equipamiento para efectuar trámites industriales en la dirección de planeamiento  Alta sensibilidad en la información de trámites industriales direccionados a planeamiento urbano	Incrementar la capacidad de respuesta del personal involucrado en los procesos para trámites de industrias	2.1.- Informe de situación Actual 2.2.-Mapeo de Procesos 2.3.- Matriz interna de procesos 2.4.-Diseño de procesos de mejora continua.	
Sistema de fortalecimiento institucional - Fortalecer el servicio público modernizando los servicios de atención pública.	<b>Procesos Internos</b> Fortalecer las capacidades institucionales de servicio público, con la finalidad de mejorar la atención ciudadana y alcanzar mayor eficiencia en el uso de recursos institucionales. A través de talleres de capacitación sobre todo el flujo de proceso de cada trámite de industrias	No existe personal encargado de administrar trámites de industrias  No existe un proceso determinado para ejecución, monitoreo y control para los trámites industriales	Incrementar la capacidad de respuesta del personal involucrado en los procesos para trámites de industrias disminuyendo al menos un 30% de quejas	3. 1.- Definición de Formato 3.2.- Definición de temas de capacitación. 3.3.- Desarrollo de material 3.4.-Evaluación de satisfacción	

Fuente: GAD de Durán

Elaboración: Autoras

## 2 Capítulo 2 - Caso de Negocio

### 2.1 Descripción de la Situación Actual

Alrededor de 220 empresas se han sentado en este cantón, según informe anual 2018 de tesorería del Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Durán, el 50,23% de los ingresos municipales proviene de impuestos industriales, razón por la cuál es necesario establecer estrategias competitivas que atraigan más inversionistas y que mantengan satisfechos a los ya existentes; por ello buscan la agilidad de los procesos de trámites y sobre todo eficiencia en la información otorgada, basada en el resultado de los análisis de los procesos que se llevan a cabo internamente entre las direcciones municipales involucradas y las entidades adscritas que también juegan un rol importante. La Alcaldesa expone que se ha podido verificar que en varias ocasiones los inversionistas encuentran trabas en los tiempos de respuesta, que no existe una ventanilla física de atención especializada para este tipo de trámites y por lo tanto se busca convertir estas falencias en puntos a favor, frente a otros cantones que también ofrecen alternativas de parques industriales como: Yaguachi, Quito, Guayaquil, Cuenca, etc.

Uno de los problemas identificados al momento de tramitar la respectiva documentación para poner en marcha sus proyectos de inversión, se encuentran con inconvenientes en tiempos de respuesta y en la precisión de la información dotada que en algunas ocasiones depende tanto de las direcciones del municipio, como de las entidades adscritas involucradas; al mismo tiempo es necesario implementar estrategias en regulaciones de impuestos municipales y seguridad jurídica del uso de suelo; logrando que el parque Industrial de Durán marque diferencia competitiva frente a otros polos de desarrollo a nivel nacional e internacional.

Se propone analizar las normas regulatorias legales u ordenanzas municipales para convertir al cantón Durán en un escenario incentivador de inversión donde puedan encontrar seguridad jurídica del uso de suelo por un tiempo considerable, evaluar cadenas de valor que

se puedan enlazar entre industrias locales; además considerar los procesos de los trámites donde intervienen direcciones municipales y de las entidades adscritas con el fin de reducir el tiempo habitual en el catálogo de servicios descrito y eficiencia de respuestas reflejada en un índice de 90% de satisfacción con el servicio recibido. Una vez que se cuente con regulaciones legales más atractivas, procesos de trámites más ágiles con información acertada en su respuesta; se debe llevar a cabo una capacitación al personal involucrado tanto interno como del Centro de Atención al Usuario con el fin de que este factor también se convierta en un punto competitivo frente al servicio prestado por otros municipios.

Los objetivos principales del proyecto son:

- Reducir el tiempo de respuesta en los trámites para el asentamiento de industrias.
- Modernizar normativas legales acorde a necesidades y expectativas de los involucrados.
- Capacitar al personal del CAU y al personal involucrado en sus nuevos roles y funciones.

Por ello se procede a analizar las diferentes opciones para cumplir con los objetivos a través de entregables de acuerdo a factores como: legal, experiencia, indicador de eficiencia presupuestaria municipal, conocimiento técnico, siendo que 5 es la calificación más alta y 1 la más baja.

Tabla 17 Calificación de Factores a Considerar para los entregables del proyecto

	Opciones para cumplir el entregable	Legal	Experiencia en entidades públicas	Indicador de Eficiencia Presupuestaria Municipal	Conocimiento técnico	TOTAL
<b>MANUAL DE REDIFINICIÓN DE PROCESOS DE TRÁMITES MUNICIPALES PARA INDUSTRIAS</b>	Contratar consultoría	5	4	5	5	19
	Contratar un profesional por tiempo determinado	4	4	3	4	15
	Proyecto Universitario de pasantías	3	2	3	3	11
<b>NORMATIVAS LEGALES MUNICIPALES DE ESTÍMULOS TRIBUTARIOS INDUSTRIALES</b>	Contratar un especialista jurídico en tema de estímulos tributarios municipales	4	5	4	4	17
	Comisión de Planificación Territorial	5	5	5	4	19
<b>CAPACITACIÓN AL PERSONAL IMPLICADO EN LOS PROCESOS DE TRÁMITES MUNICIPALES DE INDUSTRIAS</b>	Contratación a especialista en el tema	5	5	4	4	18
	Segundo entregable de consultoría de procesos	5	5	5	5	20
	Capacitación On Line	4	3	3	3	13

Fuente: GAD de Durán

Elaboración: Autoras

Como resultado de las calificaciones asignadas a cada opción para los entregables, se concluye que: contratar consultoría para el Manual de procesos, la ordenanza de estímulos a través de un consenso y trabajo de la comisión de Planificación Territorial del Concejo Municipal del GAD de Durán y la Capacitación al personal sobre el manual de procesos como segundo entregable de consultoría de procesos.

## 2.2 Estudio de Mercado

De acuerdo al Estudio de Competitividad y Censo Industrial del GAD Municipal del Cantón Durán realizado en noviembre del 2015, con una muestra de 220 empresas, ver Apéndice 10, se consideran los objetivos y propuestas que se relacionan al proyecto en base al Plan Estratégico Institucional de la ciudad de Durán.

Se evidencia que en el sistema de fortalecimiento institucional se requiere implementar ciertas acciones que se observan en la siguiente tabla.

*Tabla 18 Propuesta de Estudio de Competitividad- Ordenanzas y Modernización de servicios de atención pública*

Fortalecer el servicio público.	Modernizar los servicios de atención pública.
Implementar gestión integrada de procesos.	Promulgar ordenanzas para la inversión.
Mejorar los sistemas de seguridad.	Implementar cámaras y sistema de seguridad.
Defender los derechos y libertades.	Potenciar el sistema educativo y de salud.
Modernizar la administración municipal.	Simplificar los trámites municipales.

**Fuente:** Estudio de competitividad y censo industrial del GAD municipal del cantón Durán

**Elaboración:** Autores

También se evidencia una propuesta de cooperación e internalización para atraer inversión nacional e internacional que se observa a continuación

*Tabla 19 Propuesta de Estudio de Competitividad- Promoción de Inversiones*

Mantener relaciones con los actores sociales.	Fomentar la participación del municipio.
Atraer inversión nacional y extranjera.	Programa de promoción de inversiones.
Cooperar localmente y en el extranjero.	Planificar redes nacionales e internacionales.

**Fuente:** Estudio de competitividad y censo industrial del GAD municipal del cantón Durán

**Elaboración:** Autores

## 2.3 Estudio Regulatorio

Las regulaciones o leyes que rigen al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán al ser una entidad gubernamental tienen que obedecer al Plan Nacional del Buen Vivir y Constitución de la República del Ecuador y algunos otros específicos como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 20 Reglamentos y Leyes

<b>CONSTITUCIONALES</b>
Constitución del Ecuador
COOTAD
Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
Código Orgánico de Finanzas Públicas
LOSEP
Código Orgánico de la Producción
<b>SOCIALES</b>
Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional
Código de Trabajo
<b>AMBIENTALES</b>
Reglamentos del Ministerio del Ambiente TULSMAN

**Fuente:** Procurador Síndico del GAD Municipal del Cantón Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

## 2.4 Restricciones

En análisis de las restricciones del proyecto a considerar, con el fin de planificar las acciones necesarias al respecto, se detallan las siguientes:

- Presupuesto asignado en el POA 2019 para el proyecto.
- El tiempo de ejecución del proyecto no podrá superar los 5 meses.
- Reformas en el código del ambiente.
- 5 meses para que culmine la actual administración municipal.

### 2.4.1 Análisis Financiero

En la siguiente tabla, se presenta un análisis financiero que detalla la inversión preliminar del proyecto en el período cero con un aproximado de \$67,561.64 enfocados en una consultoría de procesos actuales, capacitación al personal, inversión en personal y materiales para aprobación de ordenanzas de estimulación tributaria para industrias.

Los valores esperados, se basan en los ingresos extra por patentes, por impuestos prediales, por tasas y contribuciones, por permisos de funcionamiento y por ahorros costos administrativos.

Para la determinación de los valores esperados de ingresos se realizó un taller con los expertos del área financiera y la Dirección General de Planeamiento Urbano y Desarrollo Urbano y Rural, en la cual se analizaron los datos históricos y el comportamiento esperado de los diferentes usuarios, reflejando estos valores los montos incrementales debido a la ejecución del proyecto.

Tabla 21 Flujo de Caja

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>						
Ingreso extra por patentes		12,000.00	12,360.00	12,730.80	13,112.72	13,506.11
Ingreso extra por Impuestos prediales		5,000.00	5,150.00	5,304.50	5,463.64	5,627.54
Ingresos extras por Tasas y Contribuciones		5,000.00	5,150.00	5,304.50	5,463.64	5,627.54
Ingresos extras por permisos de funcionamiento (tasa habilitante)		5,000.00	5,150.00	5,304.50	5,463.64	5,627.54
Ingresos Extras por ahorros costos administrativos		3,000.00	3,090.00	3,182.70	3,278.18	3,376.53
<b>Total Ingresos</b>		<b>30,000.00</b>	<b>30,900.00</b>	<b>31,827.00</b>	<b>32,781.81</b>	<b>33,765.26</b>
<b>Costos Operativos</b>						
Costos Variables	-	1,500.00	- 1,530.00	- 1,560.60	- 1,591.81	- 1,623.65
Costos Fijos	-	3,000.00	- 3,060.00	- 3,121.20	- 3,183.62	- 3,247.30
Mantenimiento						
Total O&M	-	4,500.00	- 4,590.00	- 4,681.80	- 4,775.44	- 4,870.94
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>25,500.00</b>	<b>26,310.00</b>	<b>27,145.20</b>	<b>28,006.37</b>	<b>28,894.32</b>
<b>Gastos Administrativos</b>						
Publicidad	-	3,000.00	- 3,150.00	- 3,307.50	- 3,472.88	- 3,646.52
Capacitaciones	-	2,000.00	- 2,100.00	- 2,205.00	- 2,315.25	- 2,431.01
<b>Total gastos administrativos</b>	-	<b>5,000.00</b>	- <b>5,250.00</b>	- <b>5,512.50</b>	- <b>5,788.13</b>	- <b>6,077.53</b>
<b>EBITDA</b>		<b>20,500.00</b>	<b>21,060.00</b>	<b>21,632.70</b>	<b>22,218.25</b>	<b>22,816.79</b>
<b>EBIT</b>		<b>20,500.00</b>	<b>21,060.00</b>	<b>21,632.70</b>	<b>22,218.25</b>	<b>22,816.79</b>
<b>EBT</b>		<b>20,500.00</b>	<b>21,060.00</b>	<b>21,632.70</b>	<b>22,218.25</b>	<b>22,816.79</b>

<b>Utilidad neta</b>	-	20,500.00	21,060.00	21,632.70	22,218.25	22,816.79	
<b>Inversión</b>							
<b>Capital de Trabajo</b>							
Cambio de Capital de Trabajo	-	1,561.64	- 55.89	- 58.24	- 60.70	- 63.27	1,799.75
<b>CAPEX</b>							
Estudios							
Manual de Procesos de trámites Industriales	-	28,000.00					
Plan de Capacitación al personal	-	14,000.00					
Ordenanza para estímulos tributarios	-	24,000.00					
Infraestructura							
Equipos							
<b>Valor de Recuperación Activos</b>							
Infraestructura							
Equipos							
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-	67,561.64	20,444.11	21,001.76	21,572.00	22,154.98	24,616.54
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	-	67,561.64	- 47,117.53	- 26,115.78	- 4,543.78	17,611.20	42,227.74
<b>Datos según flujo de caja</b>							
<b>EBITDA PROMEDIO</b>		<b>22,354.81</b>					
<b>VAN</b>		<b>10,836.99</b>					
<b>TIR</b>		<b>18.10%</b>					
<b>PAYBACK</b>		<b>4.30</b>					

A continuación se describe en la Tabla la tasa de TIR y el valor VAN del proyecto.

Tabla 22 TIR y VAN

<b>Inversión Inicial</b>	<b>- 67,561.64</b>
<b>AÑO 1</b>	20,444.11
<b>AÑO 2</b>	21,001.76
<b>AÑO 3</b>	21,572.00
<b>AÑO 4</b>	22,154.98
<b>AÑO 5</b>	24,616.54
<b>VNA</b>	10,836.99
<b>TIR</b>	18.10%

**Fuente:** Tesorera del GAD Municipal del Cantón Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

El valor de VAN es \$10,836.99423 lo que cual significa que es rentable la inversión en dicho proyecto y el TIR de 18.10%. Es decir, se recomienda invertir en esta propuesta.

Cabe recalcar que aparte de todos los beneficios monetarios que se reflejaron anteriormente en el análisis financiero, el mayor beneficio se encuentra en el beneficio social para la ciudadanía Duraneña, ya que percibirán nuevas fuentes de empleo, el Municipio de Durán será visto como un lugar ideal para inversión privada; además que se ahorrarán tiempos y recursos, que pueden ser empleados en otras necesidades institucionales.

## 2.5 Gestión de Beneficios

En esta sección se establece una breve descripción de los aspectos más relevantes de la administración de los beneficios del proyecto.

Tabla 23 Matriz de Beneficio del Proyecto

Beneficios objetivo	Alineación estratégica	Plazo obtención	Dueño del Beneficio		Métricas	Supuestos	Riesgos
			Rol	Nombre			
Implementar una ventanilla especializada para trámites industriales que tenga un personal totalmente capacitado y se	Mejorar la percepción de los usuarios industriales con respecto al servicio recibido de los	5 meses	Responsabl e de CAU	Ab. Yuli Landázury	Índice de satisfacción de usuarios industriales con los directores  Tasa de	No existe disminución en el presupuesto asignado por parte del	Cambios en las políticas gubernamentales de exportacione s e

Beneficios objetivo	Alineación estratégica	Plazo obtención	Dueño del Beneficio		Métricas	Supuestos	Riesgos
			Rol	Nombre			
brinde información oportuna y que disminuye mínimo a la mitad del tiempo de respuesta de cada trámite	directores. Disminuir el porcentaje de tasa de desempleo de la Población Económicamente Activa del cantón Durán, a través del incentivo de creación de nuevas plazas de trabajo.				desempleo en el Cantón Durán	Gobierno Nacional.  Se dispondrá del presupuesto asignado a tiempo.	importaciones.
Analizar ordenanzas actuales de estímulos tributarios y determinar puntos de mejora.	Aumentar porcentaje de usuarios satisfechos por procesos de trámites ingresados en el CAU. Aumentar el número de empresas con inversiones previstas en los próximos 5 años.	5 años	Directora Financiera	Ing. Marilú Torres	Índice de satisfacción de usuarios con servicio del CAU  Capital privado invertido anualmente en el cantón	No se dan cambios en la COOTAD sobre la competencia de empresas e industrias. La estabilidad económica del país no se ve afectada en los próximos 3 años	El Gobierno de turno puede modificar la matriz productiva y retirar al cantón Durán de la lista.
Incrementar la capacidad de respuesta personal involucrado en los procesos para trámites de industrias	Mejorar tiempos de respuesta de los directores municipales involucrados con los usuarios industriales. Mejorar la percepción de los usuarios industriales con respecto al servicio recibido de los directores	1, 5 años	Responsable de CAU	Ab. Yuli Landázury	% de disminución de tiempos de respuesta de trámites de usuarios industriales con direcciones municipales  Índice de satisfacción de usuarios industriales con los directores	Se dispone de capacidad técnica para el desarrollo del proyecto. Se podrá contar con proveedores con el conocimiento específico para el proyecto.	Cambio en normas ambientales que modifiquen los tamaños de parques industriales y sus áreas de colchón verde.
Incrementar la capacidad de respuesta personal involucrado en los procesos para trámites de industrias disminuyendo al menos un 30% de quejas	Mejorar tiempos de respuesta de los directores municipales involucrados con los usuarios industriales. Mejorar la percepción de los usuarios industriales con respecto al servicio recibido de los directores	1, 5 años	Responsable de CAU	Ab. Yuli Landázury	% de disminución de tiempos de respuesta de trámites de usuarios industriales con direcciones municipales  Índice de satisfacción de usuarios industriales con los directores	Se dispone de capacidad técnica para el desarrollo del proyecto. Se podrá contar con proveedores con el conocimiento específico para el proyecto.	Cambio en normas ambientales que modifiquen los tamaños de parques industriales y sus áreas de colchón verde.

**Fuente:** Tesorera del GAD Municipal del Cantón Durán

**Elaboración:** Investigadoras

### 3 Capítulo 3- Acta de Constitución

El acta de constitución es un documento que recoge la esencia del proyecto, los objetivos que se pretenden alcanzar con él, identifican a sus participantes y a otras personas interesadas y acota las principales restricciones a las que se enfrentará, incluyendo plazos, recursos, etc. Es un documento que vincula al equipo de proyecto, con sponsor y los interesados principales. Todos ellos quedan comprometidos con un alcance, unos objetivos, unos medios y una visión del proyecto. (Tenorio, 2018)

<b>3.1 Nombre de Proyecto</b>		<b>3.2 Líder del Proyecto</b>	
“Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán”		Rodolfo Ortega	
<b>3.3 Fecha de Inicio del Proyecto</b>	<b>3.4 Fecha de Fin del Proyecto</b>		
Mayo 2019	Septiembre 2019		
<b>3.5 Objetivos del Proyecto</b>			
<p><b>Objetivo General:</b> Optimizar los procesos de trámites industriales municipales del cantón Durán en un plazo no mayor a 5 meses con un costo máximo de \$67.700</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el tiempo de respuesta en los trámites para el asentamiento de industrias.</li> <li>• Modernizar normativas legales acorde a necesidades y expectativas de los involucrados.</li> <li>• Capacitar al personal del CAU y al personal involucrado en sus nuevos roles y funciones</li> </ul>			
<b>3.6 Identificación de la Problemática</b>			
<p>Se analiza, que si bien las empresas existentes en el cantón encuentran muchas ventajas al invertir en el cantón Durán, también encuentran burocracia en los procesos, cierta ineficiencia en las respuestas y en los tiempos que se toman para cada trámite.</p> <p>Las direcciones municipales involucradas directamente con éste tipo de trámites para el asentamiento de industrias son: Dirección de Planeamiento Urbano y Rural, Dirección de Avalúos y Catastro, Dirección de Justicia y Vigilancia, el personal de Centro de Atención al Usuario y Dirección Financiera que en la actualidad no cuentan con un manual de procesos a seguir y personal no capacitado.</p> <p>Cabe recalcar que uno de los puntos más atrayentes para los inversionistas privados son los beneficios obtenidos por los estímulos tributarios, si bien es cierto el GAD Municipal del Cantón Durán ya cuenta con una ordenanza de éste tipo, los involucrados encuentran ciertas deficiencias que deben ser analizadas para mejorarlas, con la finalidad de convertirnos en un lugar seguro y atractivo para las industrias.</p>			
<b>3.7 Justificación del Proyecto</b>			
<p>En base al Plan de Ordenamiento Territorial del GAD Municipal del Cantón Durán se demuestra que existe una gran área de consolidación Industrial y la previsión para una futura expansión, lo cual se convierte en una gran ventaja para la ciudad, puesto que en parques industriales como el de Guayaquil ya no existe disponibilidad de predios para este fin.</p>			

Al evaluar los procesos, los cuellos de botella y tiempos podremos obtener una respuesta más ágil y eficiente de los trámites industriales logrando una mayor satisfacción de los usuarios y contar con un personal altamente calificado e involucrado para plasmar un servicio de calidad.

Actualmente existen una ordenanza municipal de estímulos tributarios la misma que al ser pulida en ciertos aspectos, se convertirá en uno de los puntos a favor del parque industrial de Durán.

Haciendo una mejora en los procesos de trámites, otorgando un incentivo tributario a través de las normativas legales municipales y complementando con la capacitación al personal involucrado convertiremos a Durán en un atractivo de inversión industrial con respaldo Municipal.

### 3.8 Entregables Finales del Proyecto

Desde el punto de vista técnico los entregables:

- Manual de procesos de trámites municipales para industrias
- Ordenanzas modificatorias de normativas legales municipales de estímulos tributarios industriales.
- Plan de Capacitación al personal implicado en los procesos de trámites municipales de industrias.

### 3.9 Identificación de grupos de interés (Stakeholders)

Los involucrados principales em este proyecto son los que enlistamos a continuación, debido a que son agentes de toma de decisiones y son los dueños de los procesos que se desean mejorar :

Nombre	Rol
Ing. Alexandra Arce	Alcaldesa
Cámara de comercio de Durán	Empresarios
Ec. Erwin Guillén	Gerente General EMAPAD
Arq. Aldo Ríos	Director de Planeamiento Urbano y Rural del GAD de Durán
Teniente Coronel Phillips Chan	Jefe de Cuerpo de Bomberos
Ec. Leonardo Quiroz	Director de Desarrollo Económico Cooperación e inversión
CPA. Marilú Torres	Directora Financiera
Ing. Miriam Cumba	Directora de Avalúos y Catastros
Ing. Walter Morán	Director de Justicia y Vigilancia
Ingeniera Maritza Hurtado	Jefe de Centro de Atención al Usuario (CAU) del GAD Municipal del Cantón Durán
Lic. Luis Jiménez	Presidente de Cámara de Comercio Durán
Inversionistas extranjeros	Latinoamericanos, europeos y asiáticos
Inversionistas nacionales	Locales o de otras provincias
Doctor Tony Durán	Registrador de la Propiedad Durán

### 3.10 Riesgos Macros

- El Gobierno de turno puede modificar la matriz productiva y retirar al cantón Durán de la lista.
- Cambios en las políticas gubernamentales de exportaciones e importaciones .
- Cambio en normas ambientales que modifiquen los tamaños de parques industriales y sus áreas de colchón verde.

#### Nivel de Autoridad

El director de proyectos tendrá autoridad sobre:

- El presupuesto asignado al proyecto

- El equipo de trabajo  
No podrá utilizar Recursos o financieros si no están incluidos dentro del acta de constitución del proyecto, y no podrá realizar modificaciones en el cronograma, sin previa autorización del patrocinador.

### 3.11 Nivel de Autoridad del Líder del Proyecto

El Nivel de Autoridad del Director del Proyecto será el siguiente:

Área de Autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones de personal	Alto
Gestión de presupuesto	Medio
Decisiones técnicas	Alto
Resolución de conflictos	Alto
Uso de reserva de contingencia	Nulo
Decisión sobre recursos, materiales y equipos	Media

### 3.12 Supuestos

- No se dan cambios en la COOTAD sobre la competencia de empresas e industrias.
- Asignación presupuestaria gubernamental llega a tiempo.
- La estabilidad económica del país no se ve afectada en los próximos 3 años.
- Se dispone de capacidad técnica para el desarrollo del proyecto.
- Se podrá contar con proveedores adecuados para el proyecto.

### 3.13 Restricciones

- Presupuesto asignado en el POA 2019 para el proyecto.
- El tiempo de ejecución del proyecto no podrá superar los 5 meses.
- Reformas en el código del ambiente.
- Actual administración hasta mayo 2019.

### Equipo de Proyecto

- Sponsor: Alcaldesa Alexandra Arce
- Director de Proyecto: Rodolfo Ortega
- Apoyo y soporte: Coordinadora de Despacho de Alcaldía, Director de Planeamiento Urbano y Rural Aldo Ríos, Jefe de Centro de Atención al Usuario Jorge Baque, Director de Justicia y Vigilancia Walter Morán, Director de Desarrollo Económico y Cooperación Internacional Leonardo Quiroz.

## 4 Capítulo 4 – Plan para la Dirección del Proyecto

### 4.1 Gestión de la integración

#### 4.1.1 Desempeño del Proyecto

Al momento de encontrarse en ejecución el proyecto, el director del proyecto debe realizar un informe en base al desenvolvimiento del mismo detallando los siguientes puntos:

#### 4.1.2 Estado Actual del Proyecto

Para evaluar el comportamiento del cronograma y costo se usará la herramienta de medición del Valor Ganado.

Específicamente para evaluar el desempeño del cronograma, se usará el indicador de SPI (índice de desempeño de cronograma) con la siguiente fórmula Valor Ganado/Valor Planificado. Se analiza de la siguiente manera el resultado, en caso de ser mayor que 1 es porque el proyecto está adelantado en tiempos y si es menor a 1 será lo contrario estamos atrasados. También como indicador de comportamiento del calendario tenemos a SV para conocer qué tan distinto es la realidad en comparación con el cronograma inicialmente propuesto.

Para evaluar el desempeño de los costos utilizaremos el índice de desempeño del costo (CPI) que es el resultado de la siguiente fórmula: Valor Ganado (EV)/ Costo Actual (AC). Para interpretar el resultado de CPI debemos considerar que si el resultado es mayor a 1 indicará que estamos usando eficientemente los recursos.

Además, se debe analizar el CV (Variación de Costo) para verificar que tan cercanos o lejanos estamos del costo presupuestado.

Se utilizan indicadores como: EAC, ETC y BAC para que se pronostique como terminaremos el proyecto. Este plan de integración también permite definir el estado de riesgos y cambios que se van ejecutando en el proyecto, registrando cuál es el impacto causado en el proyecto.

El desenvolvimiento del proyecto, se medirá mensualmente de la siguiente manera:

Tabla 24 Control de desenvolvimiento del Proyecto

Tipo de Coordinación	Contenido	Alcance	Oportunidad
<p>Reuniones internas (con directores parte del equipo del proyecto)</p>	<p>Revisión del Acta de reunión anterior.</p> <p>Presentación y revisión del informe de desempeño.</p> <p>Acta de resolución de conflictos.</p> <p>Actas de análisis de solicitudes de cambios en el proyecto.</p> <p>Actas de análisis de estado de los riesgos del proyecto.</p> <p>Estado de los entregables del proyecto.</p>	<p>Participarán todos los directores del equipo del proyecto.</p> <p>En caso de que se vea la necesidad de utilizar recurso de las direcciones involucradas para alguna actividad perteneciente al proyecto.</p> <p>En base a compromisos especificados por parte de los integrantes del proyecto se dará la duración.</p>	<p>La reunión será convocada por medio de memorándum del Director del Proyecto</p> <p>Planificación y Gestión Estratégica, se llevará a cabo quincenalmente.</p>
<p>Reuniones con los interesados claves</p>	<p>Revisión del Acta Anterior.</p> <p>Presentación y revisión del informe de desempeño del proyecto.</p> <p>Presentación del estado actual de los riesgos del proyecto.</p>	<p>Participará el líder del proyecto, Director de Planeamiento Urbano y Rural, Director de Justicia y Vigilancia, la alcaldesa y los interesados clave del proyecto.</p>	<p>Esta reunión será convocada por la coordinadora de Despacho de Alcaldía y se dará lugar en caso de requerir gestión de un interesado del proyecto o para presentación del informe de desempeño del proyecto a los interesados clave.</p>

Tipo de Coordinación	Contenido	Alcance	Oportunidad
	Recepción de solicitud de cambios por parte de los interesados clave. Presentación de los cambios solicitados en la reunión anterior y que fueron aceptados con describiendo el impacto al proyecto.		

**Fuente:** GAD Municipal del Cantón Durán  
**Elaboración:** Autoras

#### 4.1.3 Gestión de cambios

En esta gestión se debe establecer todas las consideraciones a tomar en cuenta para los cambios del proyecto, es decir los parámetros que analizamos para aceptar o rechazar los cambios; se especifica cuáles son los roles de cada integrante del equipo de proyecto.

*Tabla 25 Roles de la Gestión de Cambios*

Persona	Rol	Responsabilidad	Nivel de Autoridad
Sponsor – Alcaldesa	Líder del comité de control de cambios	Voto determinante	Total
Encargado del Proyecto	Miembro del Comité de control de cambios	Análisis del impacto general que tendrá el proyecto por cada una de las solicitudes de cambios. Voz y voto dentro del comité de control de cambios	Autorizar o rechazar las solicitudes de cambio en el proyecto.

Persona	Rol	Responsabilidad	Nivel de Autoridad
Coordinadora de Despacho de Alcaldía	Miembro del Comité de control de cambios	Análisis del impacto en calidad que tendrá el proyecto por cada una de las solicitudes de cambios.  Voz y voto dentro del comité de control de cambios	
Equipo de Directores del Municipio de Durán involucrados en el Proyecto	Miembro del Comité de control de cambios	Análisis del impacto en el tiempo que tendrá el proyecto por cada una de las solicitudes de cambios.  Voz y voto dentro del comité de control de cambios	

**Fuente:** GAD Municipal del Cantón Durán

**Elaboración:** Autoras

Para ciertos cambios en el proyecto que no necesiten una decisión unánime de los miembros del control de cambios se debe analizar las siguientes acciones:

- **Acciones correctivas:** serán aprobadas únicamente por el encargado del proyecto.
- **Acciones preventivas:** serán aprobadas únicamente por el encargado del proyecto.

Cuando se requiera realizar un cambio el plan del proyecto se realizará el siguiente procedimiento:

#### 4.1.4 Cierre del proyecto/fase.

Para hacer el cierre del proyecto se hace un informe final donde se compare el rendimiento final del proyecto con los objetivos planteados del mismo; además se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Obtener la aceptación final del proyecto de la Alcaldesa e interesados claves.
- Documentar lecciones aprendidas.
- Aplicar las actualizaciones en los Activos de los Procesos de la Organización.
- Recopilar y entregar a la Dirección Tecnología, dirección de Planeamiento Urbano y Rural.
- Cerrar todos los contratos de adquisiciones.
- Verificar que se encuentren firmadas la recepción de todas las actas de entrega recepción.
- Verificar que se encuentren todos los entregables aceptados.
- Transferir el producto final a la Dirección de Tecnología.

Las plantillas que se utilizarán para el cierre del proyecto y para la recopilación de las lecciones aprendidas son las siguientes:

*Tabla 26 Cierre del Proyecto Descripción*

<b>Cierre del Proyecto</b>	
<b>Descripción del Proyecto</b>	

**Fuente:** Dharma Consulting  
**Elaboración:** Dharma Consulting

*Tabla 27 Cierre de Proyecto - Resumen de Desempeño*

<b>Resumen de Desempeño</b>			
	<b>Objetivos del proyecto</b>	<b>Criterios de Finalización</b>	<b>Cómo se cumplió</b>
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un manual de procesos de trámites municipales del cantón Durán para industrias, Acta de Consejo de aprobación de modificación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de procesos de trámites municipales para industrias</li> <li>• Ordenanzas modificatorias de normativas legales</li> </ul>	

	Normativas legales de estímulos tributarios e implementar un Plan de Capacitación para las direcciones involucradas.	municipales de estímulos tributarios industriales. <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Capacitación al personal implicado en los procesos de trámites municipales de industrias.</li> </ul>	
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir tiempos de trámites de industrias en al menos 5%.</li> <li>Mejorar la satisfacción de los usuarios industriales al menos un 5%.</li> </ul>	Cumplir en el tiempo, presupuesto y alcance expuesto en la gestión de calidad.	
Tiempo	No debe exceder a 5 meses.	El cronograma no debe desviarse más del 10% del cronograma propuesto.	
Costo	El costo no se desviará más del 10% del presupuesto asignado como reserva de gestión.	Cumplir con el presupuesto estimado del Proyecto que es \$67.780,12	

**Fuente:** Dharma Consulting  
**Elaboración:** Dharma Consulting

Tabla 28 Cierre de Proyecto - Lecciones Aprendidas talleres facilitados

Lecciones Aprendidas		
Análisis de Rendimiento del Proyecto		
	Qué funcionó bien	Qué se puede mejorar
Requisitos de definición y Gestión		
Definición y Gestión del Alcance		
Programa desarrollo y control		
Planificación y control de calidad		

Lecciones Aprendidas		
Disponibilidad de Recursos, desarrollo de equipos y rendimiento		
Gestión de la comunicación		
Gestión de los interesados		
Informes		
Gestión de riesgos		
Planificación y Gestión de Compras		
Información de mejora de proceso		
Información específica del producto		
Otro		

**Fuente:** Dharma Consulting  
**Elaboración:** Dharma Consulting

## **4.2 Gestión de Interesados**

Previo a la elaboración de un proyecto se debe realizar un análisis de todos los implicados del mismo, que irán interactuando durante la ejecución del proyecto, analizando varios aspectos como poder e influencia etc.

Los interesados en el proyecto son personas y organizaciones que participan de forma activa en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución del proyecto o de su conclusión. Los interesados tienen niveles de responsabilidad y autoridad variable al participar en un proyecto. Estos niveles de responsabilidad pueden ir desde el promotor y patrocinador del proyecto hasta el operario que participa en la ejecución del proyecto, pasando por todos los técnicos y mandos intermedios. (Lopez, 2012)

### **4.2.1 Identificación de Interesados**

Dentro de los interesados de este proyecto, se consideran a varios actores internos dentro del GAD Municipal del Cantón Durán como la Alcaldesa, los directores de las direcciones involucradas en estos procesos como la Dirección de Planeamiento urbano y Rural, la dirección de Avalúos y Catastros, Dirección financiera, Jefatura de Centro de Atención al Usuario y la Dirección de Justicia y Vigilancia que desde su rol receptan los diferentes proyectos privados para el cantón, para procesar los trámites correspondientes y en conjunto con las entidades adscritas al Municipio como Registro de la Propiedad, EMAPAD (Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Durán), Cuerpo de Bomberos; se interactúa con información de diversos trámites que son dependientes entre sí. Ver el siguiente gráfico donde se refleja lo descrito.

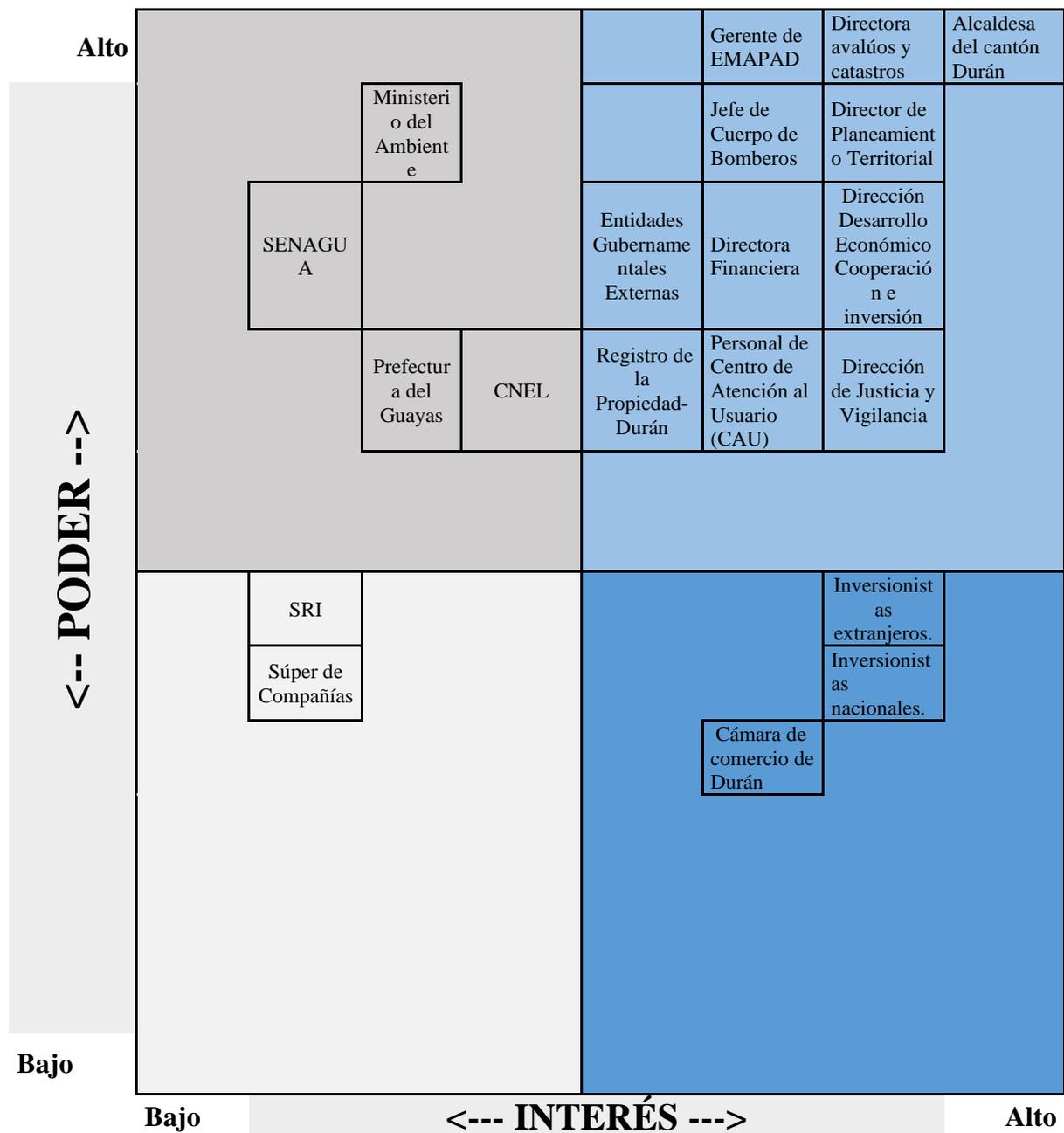


Figura 12 Matriz de Interesados Poder-Interés

De acuerdo a este análisis de interesados, en base al poder e interés que puedan tener cada uno de los principales actores del proyecto, se determina ciertas estrategias para cada uno de los cuatro cuadrantes.

Para el cuadrante superior derecho, donde tienen alto poder e interés se convierten en los stakeholders de gran importancia y es a quiénes se les monitoreará continuamente, se les

mantendrá informados y por medio de reuniones frecuentes para obtener retroalimentación continua.

Para el cuadrante superior izquierdo, donde el poder es alto pero su interés no lo es tanto, también se debe levantar información de sus requerimientos sobre el proyecto y con el fin de obtener una comunicación continua para conocer la opinión sobre los avances.

En cuanto al cuadrante inferior derecho donde los interesados tienen alto interés, pero no mucho poder en el proyecto, al tratarse de los industriales tanto extranjeros como nacionales, se da un enfoque de comunicación, donde conozcan todos los beneficios que busca el proyecto para sus inversiones.

En el cuadrante inferior izquierdo se buscará mantenerlos monitoreados, en caso de que existan cambios en sus normativas y sobre todo estar atentos a sus opiniones frente al proyecto.

Luego del análisis de interesados del proyecto de acuerdo a su poder e interés, en la siguiente tabla se detalla las expectativas del proyecto de cada uno, acompañado de una calificación de probabilidad e interés sobre dichas expectativas para tener un panorama más claro de metodología a utilizar con cada uno de estos involucrados.

Tabla 29 *Interesados-Expectativas*

Fecha		Nombre de Proyecto			Líder del Proyecto
30/01/2019		“Reestructuración de normas legales, optimización de procesos de trámites de industrias y capacitación al personal implicado en el GAD Municipal del Cantón Durán en el segundo cuatrimestre del 2019”			Rodolfo Ortega
TK ID	Nombre	Rol	EXP ID	Expectativa	Interés
01	Ing. Alexandra Arce	Alcaldesa	S01-01 S01-02 S01-03 S01-04	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de inversión privada en el cantón.</li> <li>- Procesos menos vulnerables a actos de corrupción.</li> <li>- Aprobación del proyecto por parte del Consejo Cantonal.</li> <li>- Generar más fuentes de empleo en el cantón</li> </ul>	A
02	Cámara de comercio de Durán	Empresarios	S02-01 S02-02 S02-03 S02-04	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en trámites de inicio de actividades económicas.</li> <li>- Procesos menos vulnerables a actos de corrupción.</li> <li>- Incentivos tributarios</li> <li>- Calidad de servicio de atención al cliente</li> </ul>	A
03	Ministerio de Comercio Exterior	Ministerio/ Gobierno	S03-01 S03-02 S03-03	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de incentivos de matriz productiva.</li> <li>- Incrementar porcentaje de inversión privada a nivel nacional e internacional.</li> <li>- Generar más fuentes de empleo en el país</li> </ul>	A
04	Ec. Erwin Guillén	Gerente General EMAPAD	S04-01 S04-02	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos internos más ágiles.</li> <li>- Comunicación de sistemas de trámites entre EMAPAD y dirección de Planeamiento Urbano del GAD de Durán.</li> </ul>	M
05	Arq. Aldo Ríos	Director de Planeamiento Urbano y Rural del GAD de Durán	S05-01 S05-02	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación de sistemas de trámites entre EMAPAD y dirección de Planeamiento Urbano del GAD de Durán.</li> <li>- Procesos más ágiles y eficientes en trámites ingresados por empresarios.</li> </ul>	A
06	Teniente Coronel Phillips Chan	Jefe de Cuerpo de Bomberos	S06-01 S06-02 S06-03	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos internos más ágiles.</li> <li>- Comunicación de sistemas de trámites entre Cuerpo de Bomberos y dirección de Planeamiento Urbano del GAD de Durán.</li> <li>- Que los proyectos empresariales cumplan todas las normas de seguridad.</li> </ul>	A

07	Ec. Leonardo Quiroz	Director de Desarrollo Económico Cooperación e inversión	S07-01 S07-02	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar más fuentes de empleo en el cantón.</li> <li>- Generar buenas relaciones con empresarios.</li> </ul>	M
08	CPA. Marilú Torres	Directora Financiera	S08-01 S08-02 S08-03	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos menos vulnerables a actos de corrupción.</li> <li>- Aumentar ingresos financieros del GAD.</li> <li>- Comunicación de sistemas de trámites entre entidades adscrita al Municipio y direcciones involucradas del Municipio</li> </ul>	M
09	Ing. Miriam Cumba	Directora de Avalúos y Catastros	S09-01 S09-02	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación de sistemas de trámites entre entidades adscrita al Municipio y direcciones involucradas del Municipio.</li> <li>- Procesos más ágiles y eficientes en trámites ingresados por empresarios .</li> </ul>	A
S010	Ing. Raymond Castillo	Jefe de sistema Eléctrico CNEL – Ríos Durán	S010-01 S010-02 S010-03	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación técnica ágil de nuevos proyectos empresariales en Durán por parte de CNEL.</li> <li>- Articulación de software de trámites empresariales entre GAD de Durán y CNEL.</li> <li>- Cumplimiento de normas técnicas.</li> </ul>	B
S011	Prefectura del Guayas	Dirección de Ambiente	S011-01 S011-02 S011-03	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación técnica ágil de nuevos proyectos empresariales en Durán por parte de la Prefectura del Guayas.</li> <li>- Articulación de software de trámites empresariales entre GAD de Durán y Prefectura del Guayas.</li> <li>- Cumplimiento de normas técnicas ambientales.</li> </ul>	B
S012	Ministerio del Ambiente	Dirección de control de proyectos	S012-01 S012-02 S012-03	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación técnica ágil de nuevos proyectos empresariales en Durán por parte del Ministerio del Ambiente.</li> <li>- Articulación de software de trámites empresariales entre GAD de Durán y Ministerio del Ambiente.</li> <li>- Cumplimiento de normas técnicas ambientales exigidas por el Ministerio del Ambiente</li> </ul>	B
S013	SENAGUA	Dirección de proyectos	S013-01 S013-02 S013-03	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de las especificaciones técnicas de ley de aguas.</li> <li>- Articulación de software de trámites empresariales entre GAD de Durán y SENAGUA.</li> <li>- Aprobación técnica ágil de nuevos proyectos empresariales en Durán por parte de SENAGUA</li> </ul>	B

S014	Ing. Walter Morán	Director de Justicia y Vigilancia	S014-01 S014-02 S014-03 S014-04	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de permisos de funcionamiento automatizado y ágil aumentando número de trámites de permisos de funcionamiento.</li> <li>- Comunicación interna de direcciones municipal eficiente.</li> <li>- Aumentar número de trámites de control de contratos de inquilinato de empresas.</li> <li>- Disminuir probabilidad de actos de corrupción en trámites de permiso de funcionamiento y contratos de inquilinato.</li> </ul>	A
S015	Servicio de Rentas Internas	Alta Gerencia	S015-01 S015-02	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de inversión en el país para obtener mayor porcentaje de impuestos para su entidad.</li> <li>- Comunicación de sistemas de trámites entre SRI y Sistema Municipal de permisos de funcionamiento.</li> </ul>	M
S016	Abogado Jorge Baque	Jefe de Centro de Atención al Usuario (CAU) del GAD Municipal del Cantón Durán	S016-01 S016-02 S016-03	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación de software de trámites empresariales entre CAU, las diferentes direcciones Municipales y entidades adscritas al GAD Municipal del Cantón Durán.</li> <li>- Contar con ventanilla especializada en trámites industriales.</li> <li>- Obtener respuesta oportuna y eficiente de las diferentes direcciones municipales frente a trámites industriales.</li> </ul>	A
S017	Lic. Luis Jiménez	Presidente de Cámara de Comercio Durán	S017-01 S017-02 S017-03 S017-04	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos tributarios para nuevas empresas en el cantón.</li> <li>- Agilidad y eficiencia en trámites municipales para industrias o nuevos proyectos empresariales.</li> <li>- Trámites libres de corrupción.</li> <li>- Calidad de atención al usuario en ventanilla municipal.</li> <li>- Contar con servicios básicos para el área industrial.</li> </ul>	A
S018	Inversionistas extranjeros	Latinoamericanos, europeos y asiáticos	S018-01 S018-02 S018-03 S018-04 S018-05	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos tributarios para nuevas empresas en el cantón.</li> <li>- Agilidad y eficiencia en trámites municipales para industrias o nuevos proyectos empresariales.</li> <li>- Trámites libres de corrupción.</li> <li>- Claridad en cronología de tramites a presentar y requisitos de los mismos.</li> <li>- Contar con servicios básicos para el área industrial.</li> </ul>	A
S019	Inversionistas nacionales	Locales o de otras provincias	S019-01 S019-02 S019-03 S019-04 S019-05	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos tributarios para nuevas empresas en el cantón.</li> <li>- Agilidad y eficiencia en trámites municipales para industrias o nuevos proyectos empresariales.</li> <li>- Trámites libres de corrupción.</li> </ul>	A

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad en cronología de tramites a presentar y requisitos de los mismos.</li> <li>- Contar con servicios básicos para el área industrial.</li> </ul>	
020	Doctor Tony Durán	Registrador de la Propiedad Durán	S020-01 S020-02 S020-03 S020-04 S020-05	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos internos más ágiles.</li> <li>- Comunicación de sistemas de trámites entre Registro de la Propiedad, CAU y direcciones del Municipio involucradas.</li> <li>- Que los proyectos empresariales cumplan todos los requisitos solicitados.</li> </ul>	A
021	Ing. Pablo Celi	Contralor General del Estado	S021-01 S021-02	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos eficientes y sin vulnerabilidad frente a actos de corrupción.</li> <li>- Sistema de Software ágil y fácil de monitorear.</li> </ul>	A

**Fuente:** GAD de Durán

**Elaboración:** Autoras

## 4.2.2 Priorización de Interesados

Tabla 30 Priorización de Interesados

IMPORTANCIA	Alexandra Arce Alcaldesa	Aldo Ríos Director de Planeamiento Urbano y Rural	Miriam Cumba Directora de Catastros	Phillips Chan Jefe de Cuerpo de Bomberos	Erwin Guillén Gerente de EMAPAD	Tony Durán Registrador de la Propiedad	Maritza Hurtado Jefe de CAU
Poder	X					X	
Interés	X	X	X	X	X	X	X
Influencia	X	X	X	X	X	X	X
Impacto	X	X			X		
Urgencia	X	X	X	X	X	X	X
Legitimidad	X	X	X	X	X	X	X
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>Prioridad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

**Fuente:** GAD de Durán

**Elaboración:** Autoras

Evaluando varios aspectos como: poder, influencia, interés, impacto, urgencia y legitimidad respecto a los interesados más relevantes para nuestro proyecto y en base a esta matriz de análisis, se verifica que el stakeholder de mayor importancia es la Alcaldesa, seguido de las dos direcciones municipales de Planeamiento Urbano y Rural, Catastros que por ser parte funcional de trámites para inicio de actividades de industrias y seguido del gerente de EMAPAD, ya que la mayor parte de proyectos tienden a tardar bastante tiempo en esta entidad adscrita, luego el Registro de la Propiedad que es otra entidad adscrita municipal influyente en el proceso de tramitología para el área industrial; el jefe de CAU también entra en el grupo de principales interesados ya que es quién dirige a todo el personal de atención al usuario y que tienen enlace directo con las direcciones municipales y como séptimo principal en el grupo de interesados está el jefe de Cuerpo de Bomberos puesto que en base a su aprobación las industrias pueden dar continuidad a sus trámites de inicio de actividades.

### 4.2.3 Valoración del Compromiso de los Interesados

Utilizando la técnica analítica para la gestión de interesados que apalanca la evaluación de la participación de cada uno de ellos, se define la participación actual de los stakeholders y cuál es la participación buscada, donde C simboliza la participación actual y D la participación en la que buscamos moverlos.

Tabla 31 Valoración del Compromiso de Interesados

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Ing. Alexandra Arce					C-D
Cámara de comercio de Durán	C			D	
Ministerio de Comercio Exterior	C		D		
Ec. Erwin Guillén				C-D	
Arq. Aldo Ríos				C	D
Teniente Coronel Phillips Chan				C-D	
Ec. Leonardo Quiroz			C-D		
CPA. Marilú Torres				C-D	
Ing. Miriam Cumba				C	D
Ing. Raymond Castillo	C		C		
Prefectura del Guayas	C		D		
Ministerio del Ambiente	C		D		
SENAGUA	C		D		
Ing. Walter Morán				C-D	
Servicio de Rentas Internas	C		D		
Abogado Jorge Baque				C	D
Lic. Luis Jiménez	C		D		
Inversionistas extranjeros	C			D	
Inversionistas nacionales	C			D	
Doctor Tony Durán			C	D	
Ing. Pablo Celi	C		D	D	

**Fuente:** GAD de Durán

**Elaboración:** Autoras

Actualmente el 40,74% de los interesados desconoce el proyecto, el 11,11% neutral, 25.92% es partidario y el 2,7% es líder del proyecto; y para gestionar el proyector se propone que el 38,05% se convierta en neutral para el proyecto, 42,85% sea partidario del mismo y el 19,04% lidera el proyecto.

#### 4.2.4 Plan de Gestión de Interesados

##### 4.2.4.1 Nombre del Proyecto:

“Reestructuración de normas legales, optimización de procesos de trámites de industrias y capacitación al personal implicado en el GAD Municipal del Cantón Durán en el segundo cuatrimestre del 2019”

##### 4.2.4.2 Niveles de Participación y Deseado

Para establecer el rol de los interesados en cuanto a su participación actual o deseada se clasifica de acuerdo a las siguientes características: (a) desconocedor, (b) reticente, (d) neutral, (e) partidario, y (f) líder.

##### 4.2.4.3 Necesidades de Comunicación

Con el fin de mantener informados a los interesados claves para el proyecto, se propone la siguiente matriz base de información:

Tabla 32 Comunicación -Interesados

Interesado	Información a recibir	Tipo de información
Ing. Alexandra Arce Alcaldesa	La Alcaldesa recibirá informes de diagnósticos de procesos, informe de encuestas de satisfacción de industrias, la propuesta de ordenanza por parte de la comisión correspondiente del Consejo Cantonal, avances del proyecto y avances del presupuesto.	-Informes estadístico de muestreo probabilístico de satisfacción, a través de reportes del programa estadístico SPSS. -Informe de comisión de Consejo Cantonal.
Arq. Aldo Ríos Director de Planeamiento Urbano y Rural	Debe recibir los trámites ingresados por CAU que son dirigidos hacia su competencia con la documentación requerida según sea el caso.	Informes de avance de obra
Ingeniera Maritza Hurtado Jefe de CAU	Debe recibir la solicitud de trámites por parte de los usuarios que son atendidos por el personal de atención al cliente y debe recibir el informe de respuesta de la dirección competente para dar respuesta al usuario.	Informe final de respuestas de trámites. Informe de trámites ingresados a diario.
Ec. Erwin Guillén Gerente de EMAPAD	Debe recibir informe de aprobación de planos por parte de la Dirección de Planeamiento Urbano y Rural y recibe información arquitectónica por parte del usuario	Informe de aprobación de planos.

Interesado	Información a recibir	Tipo de información
	para aprobación de proyecto.	
Teniente Coronel Phillips Chan Jefe de Cuerpo de Bomberos	Recibe solicitud de factibilidad y de aprobación de planos por parte de los usuarios.	Trámite de factibilidad y trámite de solicitud de aprobación de planos.
Ing. Miriam Cumba Directora de Catastro	Recibe solicitud de catastrar escrituras en base a informe de registro de la propiedad.	Escrituras de Registro de la Propiedad de Durán.
Ing. Walter Morán Director de Justicia y Vigilancia	Recibe solicitud de permiso de funcionamiento y el informe de Planeamiento Urbano sobre Certificado de Afectación y Licencia Urbanística.	Certificado de Afectación Licencia Urbanística
Doctor Tony Durán Registrador de la Propiedad	Recibe información de compra venta de solares por parte de los usuarios y solicitud de registro de escrituras.	Escrituras autorizadas por notaría.
Cámara de Comercio de Durán	A los empresarios se los debe informar de las normativas legales municipales y dar respuesta a sus solicitudes ingresadas en el CAU.	Carpetas y eventos informativos.

**Fuente:** GAD de Durán

**Elaboración:** Autoras

#### 4.2.4.4 Método o medio de comunicación y Frecuencia

Se detallará a continuación el método de comunicación y la frecuencia que se tendrá con cada interesado:

Tabla 33 Método de comunicación y frecuencia

Interesado	Responsable	Objetivo	Medio	Frecuencia	Observación
Ing. Alexandra Arce Alcaldesa	Líder del proyecto	Informar cumplimiento de objetivos y avances del proyecto. Solicitar autorización de cambios en el proyecto.	Memorándums Mail Informes de avance de proyecto	Mensual	-Acuse de recibo -Alimentación de sistema de trámites
Arq. Aldo Ríos Director de Planeamiento Urbano y Rural	Jefe de construcción y terrenos Sistema de trámites	Convocatorias de reuniones de equipo de proyecto. Convocatorias a talleres de facilitación para evaluar procesos actuales. Informes de cambios de tiempo, presupuesto o alcance del proyecto.	Memorándums Mail Informes de talleres de facilitación.	Semanal	-Acuse de recibo -Alimentación de sistema de trámites
Ingeniera Maritza Hurtado Jefe de CAU	-Sistema de trámite -Director de Planeamiento Urbano y Rural	Convocatorias de reuniones de equipo de proyecto. Convocatorias a talleres de facilitación para evaluar procesos actuales.	Memorándums Mail Informes de talleres de facilitación.	Semanal	-Acuse de recibo -Alimentación de sistema de trámites

Interesado	Responsable	Objetivo	Medio	Frecuencia	Observación
	-Director de Justicia y Vigilancia -Directora de Catastro	Informes de cambios de tiempo, presupuesto o alcance del proyecto.			
Ec. Erwin Guillén Gerente de EMAPAD	-Líder del proyecto -Usuario -Director de Planeamiento Urbano y Rural	Convocatorias de reuniones de equipo de proyecto. Convocatorias a talleres de facilitación para evaluar procesos actuales. Informes de cambios de tiempo, presupuesto o alcance del proyecto.	Memorándums Mail Informes de talleres de facilitación.	Mensual	-Acuse de recibo-Acuse de recibo -Alimentación de sistema de trámites
Teniente Coronel Phillips Chan Jefe de Cuerpo de Bomberos	-Líder del proyecto -Usuario -Director de Planeamiento Urbano y Rural	Convocatorias de reuniones de equipo de proyecto. Convocatorias a talleres de facilitación para evaluar procesos actuales. Informes de cambios de tiempo, presupuesto o alcance del proyecto.	Memorándums Mail Informes de talleres de facilitación.	Mensual	Acuse de recibo
Ing. Miriam Cumba Directora de Catastro	-Sistema de trámite -Director de Planeamiento Urbano y Rural -Jefe de CAU	Convocatorias de reuniones de equipo de proyecto. Convocatorias a talleres de facilitación para evaluar procesos actuales. Informes de cambios de tiempo, presupuesto o alcance del proyecto.	Memorándums Mail Informes de talleres de facilitación.	Semanal	-Acuse de recibo -Alimentación de sistema de trámites
Ing. Walter Morán Director de Justicia y Vigilancia	-Sistema de trámite -Director de Planeamiento Urbano y Rural -Jefe de CAU	Convocatorias de reuniones de equipo de proyecto. Convocatorias a talleres de facilitación para evaluar procesos actuales. Informes de cambios de tiempo, presupuesto o alcance del proyecto.	Memorándums Mail Informes de talleres de facilitación.	Semanal	-Acuse de recibo -Alimentación de sistema de trámites

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Autoras

#### **4.2.4.5 Cambios en las partes Interesadas**

En caso de que existan cambios por parte de los interesados, estos serán llevados a cabo de acuerdo al diagrama de flujo que se encuentra en el plan de gestión de cambios en el área de conocimiento de integración.

#### **4.2.4.6 Interrelación de Interesados**

En el diagrama de interrelación se observa que la Jefatura del CAU es muy importante pues se interrelaciona con las direcciones que intervienen en la entrega de la información de los trámites ingresados, la dirección de Planeamiento y la Dirección de Avalúos y Catastros aparte de relacionarse con el CAU también tiene relación con las entidades adscritas EMAPAD y Cuerpo de Bomberos, la Alcaldesa al ser la líder del proyecto se interrelaciona con CAU y con las entidades adscritas, además tiene relación directa con la Cámara de Comercio de Durán, Registro de la Propiedad . Toda esta relación interna es imprescindible para brindar un servicio de excelencia a los inversionistas nacionales e internacionales y a continuación se presentan las estrategias de comunicación para cada interesado clave.

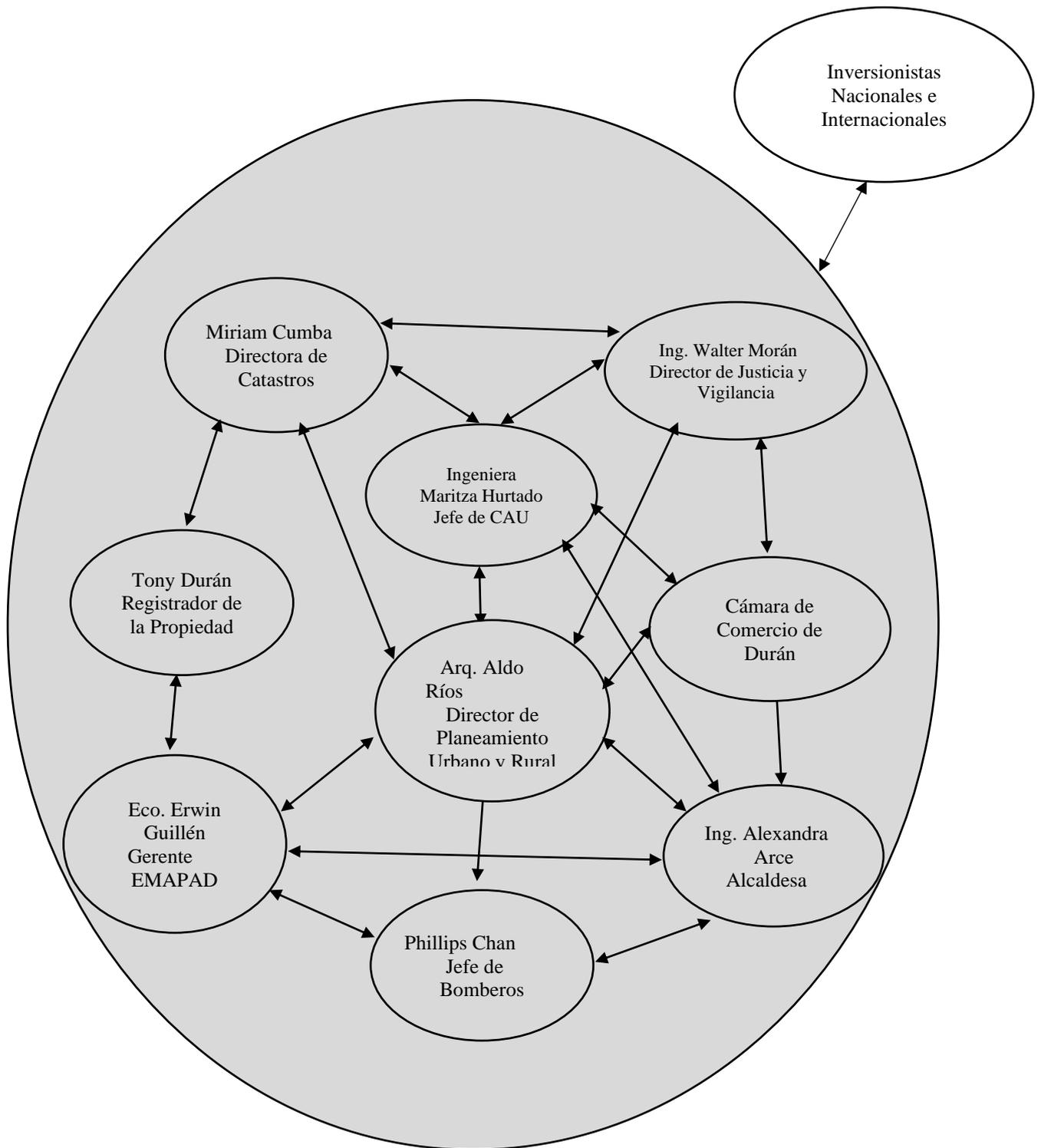


Figura 13 Diagrama de Interrelación de Interesados del proyecto

Tabla 34 Estrategias de Comunicación para Interesados

Interesado	Estrategia
<p>Ing. Alexandra Arce Alcaldesa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener informado periódicamente de los avances del proyecto.</li> <li>- Proporcionar clave de sistema de trámites de CAU y de sistema de SIGTRA.</li> <li>- Mantenerla informada periódicamente sobre satisfacción de los empresarios.</li> </ul>
<p>Arq. Aldo Ríos Director de Planeamiento Urbano y Rural</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar manual de procesos.</li> <li>- Solicitar revisión aleatoria de trámites manejados por la jefatura de construcciones y terrenos.</li> <li>- Solicitar comunicación continua con EMAPAD.</li> <li>- Informe de tiempos de trámites ingresados por CAU y SIGTRA.</li> </ul>
<p>Ing. Maritza Hurtado Jefe de CAU</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar llamadas aleatorias a usuarios industriales para verificar satisfacción de servicio y regularidad de trámite.</li> <li>- Solicitar revisión de cumplimiento de tiempos de respuestas de trámites de industrias por medio de sistema de CAU.</li> <li>- Proporcionar manual de procesos.</li> </ul>
<p>Ec. Erwin Guillén Gerente de EMAPAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar revisión de cumplimiento de tiempos de respuestas de trámites de industrias.</li> <li>- Mantener informado sobre aprobación de planos por parte de la Dirección de planeamiento.</li> <li>- Solicitar informe mensual de trámites gestionados a industrias.</li> <li>- Proporcionar manual de procesos.</li> </ul>
<p>Teniente Coronel Phillips Chan Jefe de Cuerpo de Bomberos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar revisión de cumplimiento de tiempos de respuestas de trámites de industrias.</li> <li>- Mantener informado sobre aprobación de planos por parte de la Dirección de planeamiento.</li> <li>- Solicitar informe mensual de trámites gestionados a industrias</li> <li>- Proporcionar manual de procesos.</li> </ul>
<p>Ing. Miriam Cumba Directora de Catastro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar revisión de cumplimiento de tiempos de respuestas de trámites de industrias.</li> <li>- Solicitar informe mensual de trámites gestionados a industrias.</li> <li>- Proporcionar manual de procesos.</li> </ul>
<p>Ing. Walter Morán Director de Justicia y Vigilancia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar revisión de cumplimiento de tiempos de respuestas de trámites de industrias.</li> <li>- Solicitar informe mensual de trámites gestionados a industrias.</li> </ul>

Interesado	Estrategia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar manual de procesos.</li> <li>- Proporcionar base de datos de Certificados de afectación.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Doctor Tony Durán Registrador de la Propiedad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar revisión de cumplimiento de tiempos de respuestas de trámites de industrias.</li> <li>- Mantener informado sobre aprobación de planos por parte de la Dirección de planeamiento.</li> <li>- Solicitar informe mensual de trámites gestionados a industrias.</li> <li>- Proporcionar manual de procesos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Cámara de Comercio de Durán</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se les debe enviar carpetas informativas de normativas legales de estímulos tributarios.</li> <li>- Se les debe entregar Manual de procesos de trámites industriales.</li> <li>- Se les debe dar charlas informativas de la planificación de la ciudad en el ámbito de expansión industrial.</li> </ul>

**Fuente:** GAD de Durán

**Elaboración:** Autoras

### **4.3 Gestión del Alcance**

Según el (Project Managment Institute, 2018) la Gestión del Alcance del Proyecto “incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.”

Es por ello que en la gestión de Alcance se debe tener en cuenta los siguientes procesos:

- Planificar el alcance, en donde se origina el llamado plan de gestión que nos ayuda a definir y controlar el alcance del proyecto.
- Receptar los requisitos de los interesados acerca del proyecto para tenerlos debidamente documentados.
- Describir el servicio con el fin de establecer el alcance conjuntamente con sus requerimientos inmersos.
- Crear la conocida EDT (Estructura de Desglose de Trabajo) que es una herramienta la misma que ayuda a desglosar y subdividir de manera jerárquica los entregables del proyecto hasta llegar a paquetes de trabajo.
- Validar el alcance revisando los entregables del proyecto que ya han sido ejecutados por separado para verificar el cumplimiento de cada paquete de trabajo.
- Finalmente controlar el Alcance para monitorear periódicamente el alcance del producto y por ende del proyecto, y en los casos que sea necesario hacer cambios en la línea base del alcance planteada.

#### **4.3.1 Plan de Gestión de Alcance**

##### **4.3.1.1 Nombre del Proyecto:**

Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán

#### **4.3.1.2 Desarrollo de la Declaración de Alcance**

El Alcance del proyecto tendrá dos criterios para su desarrollo: 1) enunciado de alcance de la gestión de servicio al usuario, que se desarrolla de acuerdo al manual de procesos y las normativas legales para incentivos tributarios y 2) enunciado del alcance de la gestión del proyecto donde identifican los requisitos en la matriz de expectativas de los interesados claves

#### **4.3.1.3 Estructura de la EDT**

Esta herramienta descompone los entregables del proyecto jerárquicamente hasta el nivel tres o más conocidos como paquetes de trabajo, para verificar los trabajos que se llevan a cabo para cumplir con el alcance.

#### **4.3.1.4 Mantenimiento de la línea base del Alcance**

De acuerdo a los procesos de monitoreo y control del proyecto se dará mantenimiento a la línea base del Alcance.

#### **4.3.1.5 Cambio del Alcance**

En base al Plan de Gestión de Cambios se realizan cambios en el Alcance del proyecto.

#### **4.3.1.6 Aceptación de los Entregables**

Los entregables serán aceptados acorde a especificaciones del manual de procesos de todo el catálogo de servicios antes mencionado, a las normativas legales que sean permitidos bajo el reglamento estipulado en la COOTAD y LOTAIP y al Plan Nacional del Buen Vivir.

#### **4.3.1.7 Alcance y requerimientos de Integración**

Basándose en la matriz de expectativas de interesados claves existente tres tipos: 1) expectativas a cumplir totalmente o parcialmente, que por su importancia serán relevantes para el enunciado del alcance para establecer el Alcance de la gestión del proyecto; 2) expectativas que no se podrán cumplir y que serán establecidas como exclusiones en el alcance y 3) las expectativas que no son parte de la implementación del proyecto y serán parte de la operación que serán reconocidos como supuestos del alcance.

### 4.3.1.8 Documentación de Requisitos

En la tabla 35 se detalla cada uno de los interesados y sus requerimientos, y se analiza los requerimientos que se cumplirán en su totalidad o parcialmente, debido a que son imprescindibles para llevar a cabo el proyecto en sus diferentes etapas.

Tabla 35 Colección de los requerimientos del proyecto

Fecha:		Nombre de Proyecto:				Líder del Proyecto:
06/05/2018		Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán				Rodolfo Ortega
ID EXP	Cumplimiento de la Expectativa				ID REQ	Requerimiento Definitivo
	Sí	No	Sup.	Parcial		
S01-01	X				RQ01	Manual de procesos definido para todas las áreas involucradas del proyecto.
S01-02	X				RQ02	Acta de aprobación de modificación de ordenanza Municipal por parte del Consejo Cantonal
S01-03						
S01-04						
S02-01				X	RQ03	Manual de procesos de trámites para industrias y normativa legal municipal de unificación de requisitos para trámites.
S02-02					RQ04	Políticas de sanción para actos de corrupción en trámites.
S02-03				X	RQ05	Ordenanza Municipal de Estímulos tributarios y seguridad jurídica de uso de suelo por 100 años
S02-04				X	RQ06	Ventanilla de atención exclusiva para usuarios industriales
S03-01						
S03-02					RQ07	Convenios entre el Ministerio de Comercio exterior y Municipios para estimular creación de normativas legales de estímulos tributarios para industrias
S03-03						
S04-01						
S04-02					RQ08	Sistema operativo de trámites con Webservice entre EMAPAD y dirección de Planeamiento Urbano del GAD de Durán.
S05-01						
S05-02	X				RQ09	Manual de procesos definido para todas las áreas involucradas del proyecto.
S05-04						
S06-01						
S06-02						
S06-03						
S07-01					RQ10	Generar más fuentes de empleo en el cantón

<b>Fecha:</b> 06/05/2018		<b>Nombre de Proyecto:</b> Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán				<b>Líder del Proyecto:</b> Rodolfo Ortega	
<b>ID EXP</b>	<b>Cumplimiento de la Expectativa</b>				<b>ID REQ</b>	<b>Requerimiento Definitivo</b>	
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sup.</b>	<b>Parcial</b>			
S07-02					RQ11	Plan Comunicacional dirigido a empresarios.	
S08-01							
S08-02					RQ12	Plan comunicacional para cobrar impuestos a Industrias existentes y atraer nuevas.	
S08-03							
S09-01							
S09-02	X				RQ13	Manual de procesos definido para todas las áreas involucradas del proyecto.	
S010-01							
S010-02							
S010-03							
S011-01							
S011-02							
S011-03							
S012-01							
S012-02							
S012-03							
S013-01							
S013-02							
S013-03							
S014-01				X	RQ14	Sistema operativo SIGTRA para trámites de la dirección de Justicia y Vigilancia	
S014-02	X				RQ15	Manual de procesos definido para todas las áreas involucradas del proyecto.	
S014-03					RQ16	Sistema SIGTRA integrado para trámites de control de contratos de inquilinato de empresas	
S014-04					RQ17	Documento de normativa legal de sanciones para casos de corrupción de funcionarios públicos del Municipio.	
S015-01							
S015-02							
S016-01				X	RQ18	Sistema SIGTRA interconectado con todas las direcciones del GAD	

<b>Fecha:</b> 06/05/2018		<b>Nombre de Proyecto:</b> Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán				<b>Líder del Proyecto:</b> Rodolfo Ortega	
<b>ID EXP</b>	<b>Cumplimiento de la Expectativa</b>				<b>ID REQ</b>	<b>Requerimiento Definitivo</b>	
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sup.</b>	<b>Parcial</b>			
S016-02					RQ19	Manual de procesos definido para todas las áreas involucradas del proyecto.	
S016-03				X	RQ20	Ventanilla de atención exclusiva para usuarios industriales	
S017-01							
S017-02							
S017-03							
S017-04							
S018-01	X				RQ21	Ordenanza Municipal de Estímulos tributarios y seguridad jurídica de uso de suelo por 100 años	
S018-02	X				RQ22	Manual de procesos de trámites para industrias	
S018-03					RQ23	Sistema SIGTRA interconectado con todas las direcciones del GAD	
S018-04							
S018-05							
S019-01	X				RQ24	Ordenanza Municipal de Estímulos tributarios y seguridad jurídica de uso de suelo por 100 años	
S019-02	X				RQ25	Manual de procesos de trámites para industrias	
S019-03					RQ26	Sistema SIGTRA interconectado con todas las direcciones del GAD	
S019-04							
S019-05							
S020-01							
S020-02							
S020-03							
S020-03							
S020-04							
S020-05							
S021-01							
S021-02							

**Fuente:** GAD de Durán

**Elaboración:** Autoras

### 4.3.1.9 Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Se recolectan los requerimientos más importantes para el proyecto a través de la matriz de trazabilidad y se priorizan, criterios de aceptación y método de validación para cada requisito de aquellos que si serán cumplidos totalmente o en forma parcial como se detalla en la matriz anterior:

Tabla 36 Matriz de Trazabilidad de Requisitos

ID	Interesado	Código	Requisito	Justificación	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de Validación
1	Ing. Alexandra Arce Alcaldesa	RQ01	Manual de procesos definido para todas las áreas involucradas del proyecto.	Disminuir tiempos de respuesta en trámites al menos un 5%	Muy Alta	Proyecto terminado al 100% cumpliendo costos, tiempo y alcance especificados en el Acta de Constitución	Acta de entrega recepción de Manual de procesos
2		RQ02	Ordenanza Municipal de Estímulos tributarios y seguridad jurídica de uso de suelo por 100 años	Aumentar el nivel inversión privada en el cantón al menos un 5% anual	Muy Alta	Proyecto terminado al 100% cumpliendo costos, tiempo y alcance especificados en el Acta de Constitución	Acta de Sesión de Consejo con aprobación de cambio de Ordenanza
3	Cámara de comercio de Durán	RQ03	Manual de procesos de trámites para industrias y normativa legal municipal de unificación de requisitos para trámites.	Disminuir tiempos por trámite en al menos un 5% anual	Muy Alta	Proyecto terminado al 100% cumpliendo costos, tiempo y alcance especificados en el Acta de Constitución	Acta recepción de manuales de proceso e informe de normativa legal de requisitos de trámites.
4		RQ05	Ordenanza Municipal de Estímulos tributarios y seguridad jurídica	Amortiguar el riesgo país con la seguridad jurídica de uso de suelo	Muy Alta	Ordenanza terminada y aprobada por Consejo Cantonal Municipal	Acta de Sesión de Consejo con aprobación de Ordenanza

ID	Interesado	Código	Requisito	Justificación	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de Validación
			de uso de suelo por 100 años				
5		RQ06	Ventanilla de atención exclusiva para usuarios industriales	Contar con al menos una ventanilla de preferencia para atención de usuarios industriales	Alta	Proyecto terminado al 100% cumpliendo costos, tiempo y alcance especificados en el Acta de Constitución	Informe de normativa legal municipal para ventanilla preferencial para industrias
6	Arq. Aldo Ríos	RQ09	Manual de procesos definido para todas las áreas involucradas del proyecto.	Disminuir tiempos de respuesta en trámites al menos un 5% anual	Muy Alta	Proyecto terminado al 100% cumpliendo costos, tiempo y alcance especificados en el Acta de Constitución	Acta de entrega recepción de Manual de procesos
7	Ing. Miriam Cumba	RQ13	Manual de procesos definido para todas las áreas involucradas del proyecto.	Disminuir tiempos de respuesta en trámites al menos un 5% anual	Muy Alta	Proyecto terminado al 100% cumpliendo costos, tiempo y alcance especificados en el Acta de Constitución	Acta de entrega recepción de Manual de procesos
8	Ing. Walter Morán	RQ14	Sistema operativo SIGTRA para trámites de la dirección de Justicia y Vigilancia	Disminuir tiempos de comunicación interna entre la Dirección de Planeamiento Urbano y Justicia y Vigilancia al menos en 5% anual	Alta	Proyecto terminado al 100% cumpliendo costos, tiempo y alcance especificados en el Acta de Constitución	Convenio de Implementación de sistema común para trámites de industrias

ID	Interesado	Código	Requisito	Justificación	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de Validación
9		RQ15	Manual de procesos definido para todas las áreas involucradas del proyecto.	Disminuir tiempos de respuesta en trámites al menos un 5% anual	Muy Alta	Proyecto terminado al 100% cumpliendo costos, tiempo y alcance especificados en el Acta de Constitución	Acta de entrega recepción de Manual de procesos
10	Abogado Jorge Baque	RQ18	Sistema SIGTRA interconectado con todas las direcciones del GAD	Disminuir tiempos de respuesta en trámites al menos un 5% anual	Muy alto	Proyecto terminado al 100% cumpliendo costos, tiempo y alcance especificados en el Acta de Constitución	Convenio de ampliación de Implementación de sistema SIGTRA para trámites de industrias
11		RQ19	Manual de procesos definido para todas las áreas involucradas del proyecto.	Disminuir tiempos de respuesta en trámites al menos un 5% anual	Muy Alta	Proyecto terminado al 100% cumpliendo costos, tiempo y alcance especificados en el Acta de Constitución	Acta de entrega recepción de Manual de procesos
12		RQ20	Ventanilla de atención exclusiva para usuarios industriales	Contar con al menos una ventanilla de preferencia para atención de usuarios industriales	Alta	Proyecto terminado al 100% cumpliendo costos, tiempo y alcance especificados en el Acta de Constitución	Informe de normativa legal municipal para ventanilla preferencial para industrias
13		Inversionistas extranjeros	RQ21	Ordenanza Municipal de Estímulos tributarios y seguridad jurídica de uso de suelo por 100 años	Amortiguar el riesgo país con la seguridad jurídica de uso de suelo	Muy Alta	Ordenanza terminada y aprobada por Consejo Cantonal Municipal

ID	Interesado	Código	Requisito	Justificación	Prioridad	Criterio de Aceptación	Método de Validación
14		RQ22	Manual de procesos de trámites para industrias	Disminuir tiempos de respuesta en trámites al menos un 5% anual	Muy Alta	Proyecto terminado al 100% cumpliendo costos, tiempo y alcance especificados en el Acta de Constitución	Acta de entrega recepción de Manual de procesos
15	Inversionistas nacionales	RQ24	Ordenanza Municipal de Estímulos tributarios y seguridad jurídica de uso de suelo por 100 años	Amortiguar el riesgo país con la seguridad jurídica de uso de suelo	Muy Alta	Ordenanza terminada y aprobada por Consejo Cantonal Municipal	Acta de Sesión de Consejo con aprobación de Ordenanza
16		RQ25	Manual de procesos de trámites para industrias	Disminuir tiempos de respuesta en trámites al menos un 5% anual	Muy Alta	Proyecto terminado al 100% cumpliendo costos, tiempo y alcance especificados en el Acta de Constitución	Acta de entrega recepción de Manual de procesos

**Fuente:** GAD de Durán

**Elaboración:** Autoras

#### **4.3.1.10 Línea Base del Alcance**

Los componentes de la línea base del alcance son: el enunciado, la EDT y el diccionario de la EDT; en caso de necesitar modificaciones en cualquiera de estos se debe llevar a cabo procedimientos formales que permitan mantener controlados los efectos de esto en el proyecto.

#### **4.3.1.11 Enunciado del Alcance**

##### **4.3.1.11.1 Nombre del Proyecto**

Reestructuración de normas legales, optimización de procesos de trámites de industrias y capacitación al personal implicado en el GAD Municipal del Cantón Durán en el primer cuatrimestre del 2019.

##### **4.3.1.11.2 Objetivo General:**

Optimizar los procesos de trámites industriales municipales del cantón Durán en un plazo no mayor a 5 meses con un costo máximo de \$67.000

##### **4.3.1.11.3 Objetivos Específicos:**

- Reducir el tiempo de respuesta en los trámites para el asentamiento de industrias.
- Modernizar normativas legales acorde a necesidades y expectativas de los involucrados.
- Capacitar al personal del CAU y al personal involucrado en sus nuevos roles y funciones

#### **4.3.1.12 Enunciado del Alcance**

El proyecto se llevará a cabo en el Municipio del Cantón Durán ubicado en la provincia del Guayas, enfocado en los trámites que realizar los nuevos inversionistas o ya sean aquellos interesados en ampliar nuevos campos para sus negocios, así mismo el análisis y modificación de la actual ordenanza de estímulos tributarios basado en ciertos requerimientos de los inversionistas que fueron mencionados anteriormente y todo esto será mejor plasmado con un personal adecuadamente capacitado sobre los procesos y atención de calidad al usuario.

- Manual de procesos para trámites de industrias definido para todas las áreas municipales involucradas del proyecto: Centro de Atención al Usuario, Dirección de Planeamiento Urbano y Rural, Dirección de Catastros, Dirección Financiera, Procuraduría Síndica, Dirección de Justicia y Vigilancia.
- Resolución de aprobación de Consejo Municipal para modificación de ordenanza de estímulos tributarios y seguridad jurídica para uso de suelo.

Todo el proyecto debe tener propuestas que se rijan bajo la Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional del Buen Vivir, COOTAD y reglamento interno del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Durán, teniendo en cuenta aspectos como estos:

- El levantamiento de procesos de todas las áreas involucradas será llevado a cabo por un contrato con una entidad privada experta en el tema.
- La comisión que analice la modificación de la ordenanza debe regirse a la normativa del Consejo de Participación Ciudadana, asegurándose mediante conversatorios que el sector de la población afectado está de acuerdo, además regirse bajo el Plan de Ordenamiento Territorial existente en el GAD Municipal del Cantón Durán.
- Para contratar el levantamiento de procesos y requisitos de trámites industriales de la Dirección Financiera y Procuraduría Síndica se debe elaborar los Términos de Referencia y luego subir al portal de compras públicas para contratar la propuesta del mejor postulante.
- La ampliación del convenio de implementación de sistema SIGTRA para trámites de industrias en la Dirección Financiera y Procuraduría Síndica se llevará a cabo por un contrato modificatorio.

#### **4.3.1.13 Alcance de la Gestión del Proyecto**

La Dirección de Tecnología solicitará a la Dirección Financiera y a la Alcaldesa la aprobación de presupuesto anual, así mismo esta dirección debe elaborar los términos de referencia para que sean publicados en el portal de compras públicas y se realice la selección y adjudicación del contrato al mejor oferente para la elaboración de manual de procesos para las direcciones involucradas en los trámites antes mencionados.

Para la modificación de la ordenanza actual enfocada en estímulos municipales tributarios para empresarios, con una propuesta dirigida por el Economista Leonardo Quiroz – Director de Desarrollo Humano, luego ser revisado por el Procurador Síndico Abogado Mario Serrano, priorizando la participación ciudadana mediante sesiones en territorio con el segmento de población que se vería afectado con el cambio en el uso de suelo industrial establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial.

Levantar un acta de acuerdos con los directivos de las industrias existentes en el cantón, y presentar en el Consejo de Participación Ciudadana; seguido de esto se debe elaborar un informe de análisis de la propuesta por parte de la comisión de consejo cantonal asignada por la secretaria municipal la Abogada Yuly Landázuri, este informe debe ser presentado para dos debates en la sesión de Consejo Cantonal y una vez aprobada la propuesta se publica y se emite la resolución.

La imagen gráfica del manual de procesos de trámites industriales será elaborada por la Dirección de Comunicación del Municipio.

#### **4.3.1.14 Entregables Principales**

- Manual de procesos para trámites de industrias definido para todas las áreas municipales principales involucradas en trámites de industrias como: Centro de Atención al Usuario, Dirección de Planeamiento Urbano y Rural, Dirección de Avalúos y Catastros, Dirección de Justicia y Vigilancia, Procuraduría Síndica y Dirección Financiera.

- Resolución de aprobación de Consejo Municipal de modificación de ordenanza municipal de estímulos tributarios y seguridad jurídica de uso de suelo para industrias.
- Plan de capacitación para personal de Centro de Atención al Usuario, Dirección de Planeamiento Urbano y Rural, Dirección de Catastros y Dirección de Justicia y Vigilancia; sobre manual de procesos y atención al usuario.

En lo que corresponde a la gestión del proyecto los principales entregables son:

- El plan de gestión del proyecto, compuesto por los planes de interesados, alcance, tiempo, costos, calidad, Recursos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones.
- Documentación de cierre administrativo y contractual del proyecto.

#### **4.3.1.15 Requerimientos Técnicos**

- Los procesos propuestos en el manual deben cumplir con lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador, COOTAD, Reglamento de LOOSEP para los empleados y la Resolución de Consejo Nacional de Competencias y Metodología para implementación de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos
- Todos los contratos deben cumplir con la Ley Orgánica de Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Cumplir con los requerimientos de los términos de referencia impuestos para la calificación del contratista en el portal de compras públicas.

#### **4.3.1.16 Exclusiones**

Este proyecto no incluye los siguientes puntos:

- No incluye manual de procesos para las direcciones que no están involucradas en trámites industriales y que no han sido nombradas anteriormente.
- No incluye revisión y modificación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial actual.

- El proyecto no establece la creación de una ventanilla asignada en el Centro de Atención al Cliente que sea únicamente para trámites industriales, si no de preferencia para este tipo de gestión y se usará una de las ventanillas ya existentes.
- El plan de capacitación para personal de Centro de Atención al Usuario, Dirección de Planeamiento Urbano y Rural, Dirección de Catastros y Dirección de Justicia y Vigilancia; no incluye contratación de personal externo para las capacitaciones, el personal de la Dirección Tecnológica y Talento Humano se encargará de este proceso.

#### **4.3.1.17 Supuestos**

- La implementación de este proyecto ayudará a la generación de más fuentes de empleo en el cantón.
- Los funcionarios involucrados en los procesos de trámites industriales tienen conocimiento y cumplen normativa legal de sanciones para casos de corrupción de funcionarios públicos del Municipio que rige la LOSEP.
- Se tendrá la autorización y apertura de directores y jefes de cada área para levantar información que será utilizada para la elaboración de los procesos.
- Se logrará que los procesos sean más ágiles y eficientes de acuerdo al criterio de las industrias y los indicadores antes propuestos.
- Se promueve el trabajo en equipo entre las áreas involucradas en el proceso.
- Mejorará la comunicación entre áreas involucradas.
- Se tomará en cuenta los requisitos para cada trámite con el fin de evitar que los usuarios industriales tengan que presentar repetidamente algunos de estos para cada trámite.
- Se cuenta con presupuesto asignado para capacitaciones al personal dentro del POA de la Dirección de Talento Humano.

#### **4.3.1.18 Restricciones**

- El presupuesto no podrá exceder los \$68.000
- La duración máxima del proyecto será de 5 meses.
- Todo proceso de adquisición o contratación de bienes y servicios deberá ser realizado por medio del Portal de Compras Públicas.
- Todas las entregas de manuales a industriales y empleados públicos, se debe llevar a cabo bajo la firma de un acta de entrega recepción.
- El proyecto no contempla presupuesto para contratación de empresa de marketing para difusión de manual de procesos y modificación de ordenanza de estímulos tributarios.
- No se cuenta con espacio para construir o adaptar una ventanilla nueva, se atenderá en una ya existente para el proyecto.

#### **4.3.1.19 Estructura de Desglose de Trabajo**

Se llevaron a cabo varias reuniones entre el director y su equipo de proyecto, analizando los requisitos de los interesados y los objetivos del proyecto, se plantearon desglosar la estructura de trabajo en base a los entregables de la siguiente manera:

### 4.3.1.20 Estructura de Desglose de Trabajo

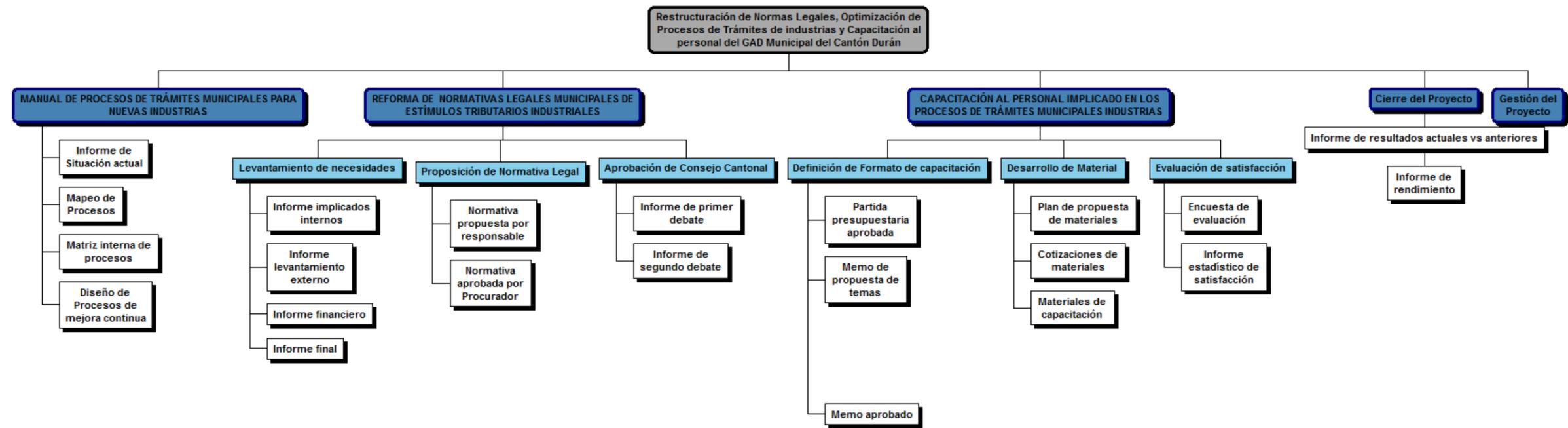


Figura 14 EDT del Proyecto

### 4.3.1.21 Diccionario EDT

Tabla 37 diccionario EDT - informe de situación actual

1.1.1	INFORME DE SITUACIÓN ACTUAL		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Establecer talleres para levantar información de procesos actuales.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Levantar procesos actuales a través de talleres. 2.- Formar equipos de trabajo.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	<i>Responsable:</i> Coordinadora de despacho de Alcaldía- Erika Lares <i>Participa:</i> Dirección de Planeamiento Urbano <i>Apoya:</i> Jefe de terrenos. <i>Revisa:</i> Director de planeamiento urbano. <i>Aprueba:</i> Coordinador de Planeamiento Urbanos, obras públicas, Riesgos y legalización. <i>Da Información:</i> Altos Directivos y Jefaturas.		
<b>Criterios de aceptación:</b>	<i>Interesado que aprueba:</i> Coordinadores de direcciones involucradas. <i>Requisitos que deben cumplirse:</i> Este informe debe pasar por la aprobación de la jefatura de terrenos, luego de la dirección de planeamiento y por último del Coordinador.		
<b>Duración:</b>	8 días	<b>Costos:</b>	\$3.000

Tabla 38 Diccionario EDT - mapeo de procesos

1.1.2	MAPEO DE PROCESOS		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Definir Macroprocesos y procesos para desglosar requerimientos de cada uno.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Definir macroprocesos, sus ingresos y salidas. 2.- Definir procesos, sus ingresos y salidas.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	<i>Responsable:</i> Coordinadora de despacho de Alcaldía- Erika Lares <i>Participa:</i> Dirección de Planeamiento Urbano <i>Apoya:</i> Jefe de terrenos. <i>Revisa:</i> Director de planeamiento urbano. <i>Aprueba:</i> Coordinador de Planeamiento Urbanos, obras públicas, Riesgos y legalización. <i>Da Información:</i> Altos Directivos y Jefaturas.		
<b>Criterios de aceptación:</b>	<i>Interesado que aprueba:</i> Coordinadores de direcciones involucradas. <i>Requisitos que deben cumplirse:</i> Este informe debe pasar por la aprobación de la jefatura de terrenos, luego de la dirección de planeamiento y por último del Coordinador.		
<b>Duración:</b>	8 días	<b>Costos:</b>	\$3.000

Tabla 39 Diccionario EDT- Matriz Interna De Procesos

1.1.3	MATRIZ INTERNA DE PROCESOS		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Determinar un diagrama de procesos internos con su información entrante y saliente de cada uno.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Determinar áreas involucradas 2.- Documentar información entrante y saliente. 3.- Diagramar procesos.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Coordinadora de despacho de Alcaldía- Erika Lares Participa: Dirección de Planeamiento Urbano Apoya: Jefe de terrenos. Revisa: Director de planeamiento urbano. Aprueba: Coordinador de Planeamiento Urbanos, obras públicas, Riesgos y legalización. Da Información: Altos Directivos y Jefaturas.		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Coordinadores de direcciones involucradas. Requisitos que deben cumplirse: Este informe debe pasar por la aprobación de la jefatura de terrenos, luego de la dirección de planeamiento y por último del Coordinador.		
<b>Duración:</b>	5 días	<b>Costos:</b>	\$3.000

Tabla 40 Diccionario EDT - Diseño De Procesos De Mejora Continua

1.1.4	DISEÑO DE PROCESOS DE MEJORA CONTINUA		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Planear procesos que permitan verificación de indicadores.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Planear procesos y ejecutarlos. 2.- Construir indicadores y verificarlos. 3.- Determinar fortalezas y debilidades. 4.- Analizar el escenario externo.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Coordinadora de despacho de Alcaldía- Erika Lares Participa: Dirección de Planeamiento Urbano Apoya: Jefe de terrenos. Revisa: Director de planeamiento urbano. Aprueba: Coordinador de Planeamiento Urbanos, obras públicas, Riesgos y legalización. Da Información: Altos Directivos y Jefaturas.		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Coordinadores de direcciones involucradas. Requisitos que deben cumplirse: Este informe debe pasar por la aprobación de la jefatura de terrenos, luego de la dirección de planeamiento y por último del Coordinador.		
<b>Duración:</b>	5 días	<b>Costos:</b>	\$5.000

Tabla 41 Diccionario EDT - Manuales De Procesos Para Industrias

1.1.5	MANUALES DE PROCESOS PARA INDUSTRIAS		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Diseñar e Imprimir Manuales de Procesos para Industrias		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Analizar propuesta de Mejora Continua de Procesos 2.- Diseñar manual de procesos de trámites para usuarios industriales 3.- Contratar impresión de manuales.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Director de Comunicación Abraham Muñoz Participa: Jefe de Prensa Alejandro Cedeño Apoya: Diseñador Gráfico Héctor Chiquito Revisa: Director de Tecnología Rodolfo Ortega Aprueba: Director de Tecnología Rodolfo Ortega Da Información: Consultor contratado		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Coordinadores de direcciones involucradas. Requisitos que deben cumplirse: Este informe debe pasar por la aprobación de la jefatura de prensa, luego de la dirección de comunicación y por último de la Alcaldesa		
<b>Duración:</b>	7 días	<b>Costos:</b>	\$2.280

Tabla 42 Diccionario EDT - Convenio de extensión SIGTRA – Dirección de Justicia y Vigilancia, Dirección Financiera y Procuraduría

1.1.6	Convenio de extensión SIGTRA – Dirección de Justicia y Vigilancia, Dirección Financiera y Procuraduría		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Comprometer recursos para el 2019 para implementar SIGTRA en las direcciones que manejan trámites de industrias.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Revisión de informe de procesos de cada dirección 2.- Analizar costos de implementación de sistema 3.- Realizar términos de referencia para convenio 4.- Firma de convenio con contratista.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Director de Tecnología- Rodolfo Ortega Participa: Dirección de Justicia y Vigilancia y Procuraduría Síndica. Apoya: Procurador Síndico Mario Serrano Revisa: Director de Tecnología Rodolfo Ortega Aprueba: Dirección Financiera Marilú Torres Da Información: Altos Directivos y Jefaturas de cada dirección.		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Coordinadores de direcciones involucradas. Requisitos que deben cumplirse: Este convenio debe ser aprobado por el Procurador Síndico y Director de Tecnología.		
<b>Duración:</b>	10 días	<b>Costos:</b>	\$1.265

Tabla 43 Diccionario EDT - Informe De Políticas De Ventanilla Preferencial

1.1.7.1	INFORME DE POLÍTICAS DE VENTANILLA PREFERENCIAL		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Implementar una ventanilla preferencial para trámites de industrias		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Definir trámites a ser considerados preferenciales en esta ventanilla. 2.- Definir políticas de esta venilla. 3.- <u>Habilitación de ventanilla.</u>		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Jefe de Centro de Atención al Usuario Participa: Dirección Tecnológica Apoya: Directora de Talento Humano Revisa: Director de planeamiento urbano. Aprueba: Secretaria de Consejo Yuli Landázuri Da Información: Personal de ventanillas de CAU		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Jefe de Centro de Atención al Usuario Requisitos que deben cumplirse: Este informe debe pasar por la aprobación de la jefatura de Centro de atención al usuario y de la Secretaria del Consejo y estar acorde a lo propuesto en el manual de procesos.		
<b>Duración:</b>	3 días	<b>Costos:</b>	\$2.270

Tabla 44 Diccionario EDT - Informe De Capacitación Al Personal De Ventanilla

1.1.7.2	INFORME DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE VENTANILLA		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Integrar el manual de procesos antepuesto con el proceso donde tiene origen todo trámite.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Planificar capacitación 2.- Implementar la capacitación al personal de ventanilla y su jefe 3.- Realizar prueba evaluativa de conocimientos. 4.- Realizar informe de capacitación con firma de los participantes y del instructor.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Jefe de Centro de Atención al Usuario Participa: Directora de Talento Humano Ma José Moreno Apoya: Contratista adjudicado de Manual de Procesos Revisa: Director de Tecnología Rodolfo Ortega Aprueba: Secretaria Municipal Yuly Landázuri Da Información: Altos Directivos y Jefaturas.		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Coordinadores de direcciones involucradas. Requisitos que deben cumplirse: Esta ventanilla debe también dar atención a trámites no industriales, pero se debe dar preferencia a los que si son industriales y el personal que atiende debe estar capacitado de todo el manual propuesto para procesos.		
<b>Duración:</b>	5 días	<b>Costos:</b>	\$3.250

Tabla 45 Diccionario EDT - Informe De Reunión De Implicados

1.2.1.1	INFORME DE REUNIÓN DE IMPLICADOS		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Proveer informe de implicados y responsables sobre procesos y normativas legales para industrias.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Establecer informe de reunión de implicados con sus necesidades respectivas. 2.- Establecer informe del responsable.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Abogado Mario Serrano – Procurador síndico. Participa: Abogada encargada de ordenanzas. Apoya: Jhon Kayak abogado de dirección jurídica. Revisa: Sub Procuradora Paola Salazar. Aprueba: Abogado Mario Serrano – Procurador síndico Da Información: Dirección de emprendimiento y desarrollo industrial (DECOIN).		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldía y Consejo Cantonal. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por la aprobación de reunión previa de la comisión correspondiente de concejales para que sea registrada la propuesta por la secretaría Municipal.		
<b>Duración:</b>	3 días	<b>Costos:</b>	\$1.880

Tabla 46 Diccionario EDT- Informe De Análisis De Necesidades Del Responsable

1.2.2.2	INFORME DE ANÁLISIS DE NECESIDADES DEL RESPONSABLE		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Conocer las variables externas al Municipio que impactan.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Establecer informe de Análisis de necesidades de los implicados internos y externos 2.- Presentar informe a los directores implicados		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Eco Leonardo Quiroz – Director de Desarrollo Humano. Participa: Lourdes Ordóñez auxiliar de Procuraduría Síndica. Apoya: Jhon Kayak abogado de dirección jurídica. Revisa: Sub Procuradora Paola Salazar. Aprueba: Abogado Mario Serrano – Procurador síndico Da Información: Dirección de emprendimiento y desarrollo industrial (DECOIN).		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldía y Consejo Cantonal. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por la aprobación de reunión previa de la comisión correspondiente de concejales para que sea registrada la propuesta por la secretaría Municipal.		
<b>Duración:</b>	3 días	<b>Costos:</b>	\$460

Tabla 47 Diccionario EDT - Informe De Análisis De Variables

1.2.2.1	INFORME DE ANÁLISIS DE VARIABLES		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Integrar toda la información para presentar a Procuraduría		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Analizar información en común y relevante. 2.- Elaborar informe estadístico de correlación.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Eco Leonardo Quiroz – Director de Desarrollo Humano. Participa: Lourdes Ordóñez auxiliar de Procuraduría Síndica. Apoya: Jhon Kayak abogado de dirección jurídica. Revisa: Sub Procuradora Paola Salazar. Aprueba: Abogado Mario Serrano – Procurador síndico Da Información: Dirección de emprendimiento y desarrollo industrial (DECOIN).		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldía y Consejo Cantonal. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por la aprobación de reunión previa de la comisión correspondiente de concejales para que sea registrada la propuesta por la secretaría Municipal.		
<b>Duración:</b>	8 días	<b>Costos:</b>	\$1.210

Tabla 48 Diccionario EDT - Informe Final Análisis Entorno

1.2.2.2	INFORME FINAL ANÁLISIS ENTORNO		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Establecer un informe concreto de todos los componentes financieros e implicados para concluir con un criterio final.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1. Analizar información en común y relevante. 2.-Evaluar todas las conclusiones de los informes anteriores. 3.- Concluir en un solo informe todas las otras partes. 4.-Presentar mediante memo oficial la propuesta en procuraduría Síndica como motivación		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Eco Leonardo Quiroz – Director de Desarrollo Humano. Participa: Lourdes Ordóñez auxiliar de Procuraduría Síndica. Apoya: Jhon Kayak abogado de dirección jurídica. Revisa: Sub Procuradora Paola Salazar. Aprueba: Abogado Mario Serrano – Procurador síndico Da Información: Dirección de emprendimiento y desarrollo industrial (DECOIN).		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldía y Consejo Cantonal. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por la aprobación de reunión previa de la comisión correspondiente de concejales para que sea registrada la propuesta por la secretaría Municipal.		
<b>Duración:</b>	8 días	<b>Costos:</b>	\$1.210

Tabla 49 Diccionario EDT - Informe De Costos Fijos

1.2.3.1	INFORME DE COSTOS FIJOS		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Conocer los costos variables y fijos del proyecto de impacto de normativa legal.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Reunirse con directora Financiera. 2.-Establecer informe de Costos fijos de impacto de normativa legal.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Eco Leonardo Quiroz – Director de Desarrollo Humano. Participa: Lourdes Ordóñez auxiliar de Procuraduría Síndica. Apoya: Jhon Kayak abogado de dirección jurídica. Revisa: Contador Luis Yagual Aprueba: Marilú Torres Directora Financiera Da Información: Dirección de emprendimiento y desarrollo industrial (DECOIN).		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldía y Consejo Cantonal. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por la aprobación de reunión previa de la comisión correspondiente de concejales para que sea registrada la propuesta por la secretaría Municipal.		
<b>Duración:</b>	8 días	<b>Costos:</b>	\$2.415

Tabla 50 Diccionario EDT - Informe De Costos Variables

1.2.3.2	INFORME DE COSTOS VARIABLES		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Conocer los costos variables y fijos del proyecto de impacto de normativa legal.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.-Establecer informe de Costos fijos de impacto de normativa legal. 2.- Establecer informe Costos variables de impacto de normativa legal.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Eco Leonardo Quiroz – Director de Desarrollo Humano. Participa: Lourdes Ordóñez auxiliar de Procuraduría Síndica. Apoya: Jhon Kayak abogado de dirección jurídica. Revisa: Contador Luis Yagual Aprueba: Marilú Torres Directora Financiera Da Información: Dirección de emprendimiento y desarrollo industrial (DECOIN).		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldía y Consejo Cantonal. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por la aprobación de reunión previa de la comisión correspondiente de concejales para que sea registrada la propuesta por la secretaría Municipal.		
<b>Duración:</b>	8 días	<b>Costos:</b>	\$2.415

Tabla 51 Diccionario EDT - Informe Final Financiero

1.2.3.3	INFORME FINAL FINANCIERO		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Conocer los costos variables y fijos del proyecto de impacto de normativa legal.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Integrar informe costos fijos y costos variables 2.- Presentar informe financiero mediante memo formal.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Eco Leonardo Quiroz – Director de Desarrollo Humano. Participa: Lourdes Ordóñez auxiliar de Procuraduría Síndica. Apoya: Jhon Kayak abogado de dirección jurídica. Revisa: Contador Luis Yagual Aprueba: Marilú Torres Directora Financiera Da Información: Dirección de emprendimiento y desarrollo industrial (DECOIN).		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldía y Consejo Cantonal. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por la aprobación de reunión previa de la comisión correspondiente de concejales para que sea registrada la propuesta por la secretaría Municipal.		
<b>Duración:</b>	3 días	<b>Costos:</b>	\$910

Tabla 52 Diccionario EDT - Normativa Propuesta Por Responsable

1.2.4.1	NORMATIVA PROPUESTA POR RESPONSABLE		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Definir propuesta de ordenanza o normativa legal por parte del director de desarrollo económico.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Presentar propuesta de ordenanza o normativa legal por parte de la Dirección de Desarrollo Económico. 2.- Aprobar la propuesta de ordenanza o normativa legal previa.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Vanessa Álvarez – Directora de Desarrollo Económico. Participa: Abogada encargada de ordenanzas. Apoya: Jhon Kayak abogado de dirección jurídica. Revisa: Sub Procuradora Paola Salazar. Aprueba: Abogado Mario Serrano – Procurador síndico Da Información: Dirección de emprendimiento y desarrollo industrial (DECOIN).		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldía y Consejo Cantonal. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por la aprobación de reunión previa de la comisión correspondiente de concejales para que sea registrada la propuesta por la secretaría Municipal.		
<b>Duración:</b>	10 días	<b>Costos:</b>	\$1.530

Tabla 53 Diccionario EDT - Normativa Propuesta Por Procurador

1.2.4.2	NORMATIVA PROPUESTA POR PROCURADOR		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Revisión de propuesta de ordenanza.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Presentar propuesta de ordenanza o normativa legal por parte de la Dirección de Desarrollo Económico. 2.- Aprobar la propuesta de ordenanza o normativa legal por parte de procuraduría síndica.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Abogado Mario Serrano – Procurador síndico. Participa: Abogada encargada de ordenanzas. Apoya: Jhon Kayak abogado de dirección jurídica. Revisa: Sub Procuradora Paola Salazar. Aprueba: Abogado Mario Serrano – Procurador síndico Da Información: Dirección de emprendimiento y desarrollo industrial (DECOIN).		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldía y Consejo Cantonal. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por la aprobación de reunión previa de la comisión correspondiente de concejales para que sea registrada la propuesta por la secretaría Municipal.		
<b>Duración:</b>	5 días	<b>Costos:</b>	\$760

Tabla 54 Diccionario EDT - Informe De Primer Debate

1.2.5.1	INFORME DE PRIMER DEBATE		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Obtener aprobación mayoritaria del Consejo Cantonal de propuesta de primer informe.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.-Presentar la moción en sesión de consejo. 2.- Aprobar la propuesta de ordenanza o normativa legal por parte de procuraduría síndica.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Abogado Mario Serrano – Procurador síndico. Participa: Abogada encargada de ordenanzas. Apoya: Jhon Kayak abogado de dirección jurídica. Revisa: Sub Procuradora Paola Salazar. Aprueba: Abogado Mario Serrano – Procurador síndico Da Información: Dirección de emprendimiento y desarrollo industrial (DECOIN).		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldía y Consejo Cantonal. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por la aprobación de reunión previa de la comisión correspondiente de concejales para que sea registrada la propuesta por la secretaría Municipal.		
<b>Duración:</b>	5 días	<b>Costos:</b>	\$3.340,4

Tabla 55 Diccionario EDT - Informe Del Segundo Debate

1.2.5.2	INFORME DEL SEGUNDO DEBATE		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Obtener aprobación mayoritaria del Consejo Cantonal de propuesta de segundo informe.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.-Presentar la moción en sesión de consejo. 2.- Aprobar la propuesta de ordenanza o normativa legal por parte de procuraduría síndica.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Abogado Mario Serrano – Procurador síndico. Participa: Abogada encargada de ordenanzas. Apoya: Jhon Kayak abogado de dirección jurídica. Revisa: Sub Procuradora Paola Salazar. Aprueba: Abogado Mario Serrano – Procurador síndico Da Información: Dirección de emprendimiento y desarrollo industrial (DECOIN).		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldía y Consejo Cantonal. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por la aprobación de reunión previa de la comisión correspondiente de concejales para que sea registrada la propuesta por la secretaría Municipal.		
<b>Duración:</b>	8 días	<b>Costos:</b>	\$5.284,04

Tabla 56 Diccionario EDT - Partida Presupuestaria Aprobada

1.3.1.1	PARTIDA PRESUPUESTARIA APROBADA		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	-.Habilitar el proceso de capacitación.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1-Enviar memo a alcaldía para aprobación de máxima autoridad. 2.-Proponer en memo la reforma presupuestaria en la dirección financiera. 3.-Aprobar pagos de capacitación.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Ing. Marilú Torres – Directora Financiera. Participa: Abogada María José Morena- Directora de Talento Humano. Apoya: Jefe de presupuesto. Revisa: Directora Financiera. Aprueba: Directora Financiera Da Información: Talento humano y Jefe de presupuesto		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldesa y Directora Financiera. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por aprobación de control previo y de la jefatura de presupuestos.		
<b>Duración:</b>	7 días	<b>Costos:</b>	\$1.070

Tabla 57 Diccionario EDT - Memo Aprobado Capacitación

1.3.1.2	MEMO APROBADO CAPACITACIÓN		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	-Obtener aprobación formal de la capacitación.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.-Obtener sumilla de Alcaldía. 2.-Establecer como proceso aprobado.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Ing. Marilú Torres – Directora Financiera. Participa: Abogada María José Morena- Directora de Talento Humano. Apoya: Jefe de presupuesto. Revisa: Directora Financiera. Aprueba: Alcaldesa Da Información: Talento humano y Jefe de presupuesto		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldesa y Directora Financiera. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por aprobación de control previo y de la jefatura de presupuestos.		
<b>Duración:</b>	2 días	<b>Costos:</b>	\$165

Tabla 58 Diccionario EDT - Plan De Propuesta De Materiales

1.3.2.1	PLAN DE PROPUESTA DE MATERIALES		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	-Desarrollar un listado de materiales de acuerdo al calendario propuesto de capacitación.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.-Desarrollar cronograma de actividades a realizar y material necesario. 2.-Establecer listado definitivo para período total de capacitación.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Abogada Ma. José Moreno – Directora de Talento Humano. Participa: Abogada María José Morena- Directora de Talento Humano. Apoya: Jefe de presupuesto. Revisa: Directora Financiera. Aprueba: Alcaldesa Da Información: Talento humano y Jefe de presupuesto		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldesa y Directora Financiera. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por aprobación de control previo y de la jefatura de presupuestos.		
<b>Duración:</b>	3 días	<b>Costos:</b>	\$200

Tabla 59 Diccionario EDT - Cotización De Materiales

1.3.2.2	COTIZACIÓN DE MATERIALES		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	-Obtener propuestas de cotizaciones de mínimo 3 proveedores		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1. Elaborar memo dirigido a Alcaldía con propuesta de capacitación por medio de ínfima cuantía. 2.- Cotizar materiales con mínimo 3 proveedores.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Abogada Ma. José Moreno – Directora de Talento Humano. Participa: Abogada María José Morena- Directora de Talento Humano. Apoya: Jefe de presupuesto. Revisa: Directora Financiera. Aprueba: Alcaldesa Da Información: Talento humano y Jefe de presupuesto		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldesa y Directora Financiera. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por aprobación de control previo y de la jefatura de presupuestos.		
<b>Duración:</b>	7 días	<b>Costos:</b>	\$200

Tabla 60 Diccionario EDT - Informe De Selección De Proveedores

1.3.2.3	INFORME DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	-Seleccionar la propuesta más óptima de proveedores de materiales para la capacitación.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.-Seleccionar la mejor propuesta de proveedor. 2.- Hacer llegar propuesta en Alcaldía, aprobarla y dirigirla a Compras públicas		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Abogada Ma. José Moreno – Directora de Talento Humano. Participa: Abogada María José Morena- Directora de Talento Humano. Apoya: Jefe de presupuesto. Revisa: Directora Financiera. Aprueba: Alcaldesa Da Información: Talento humano y Jefe de presupuesto		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldesa y Directora Financiera. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por aprobación de control previo y de la jefatura de presupuestos.		
<b>Duración:</b>	10 días	<b>Costos:</b>	\$770

Tabla 61 Diccionario EDT - Materiales De Capacitación

1.3.2.4	MATERIALES DE CAPACITACIÓN		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	-Seleccionar la propuesta más óptima de proveedores de materiales para la capacitación.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.-Adquirir los materiales y ejecutar pago del contrato. 2.-Ingresar a inventario de Dirección Administrativa. 3.- Hacer acta formal de recepción y conformación de compra con proveedor. 4.- Entrega formal con acta de recepción y conformación con Talento Humano.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Abogada Ma. José Moreno – Directora de Talento Humano. Participa: Abogada María José Morena- Directora de Talento Humano, Director de Compras Públicas, Director Administrativo. Apoya: Jefe de presupuesto. Revisa: Directora Financiera. Aprueba: Alcaldesa Da Información: Talento humano y Jefe de presupuesto		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldesa y Directora Financiera. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por aprobación de talento humano y de la jefatura de presupuestos.		
<b>Duración:</b>	24 días	<b>Costos:</b>	\$2.025

Tabla 62 Diccionario EDT - Firma De Contrato De Capacitación

1.3.3.1	FIRMA DE CONTRATO DE CAPACITACIÓN		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Generar compromiso de capacitación al personal por medio de un contrato		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1. -Levantar los requerimientos. 2.-IRealizar varias cotizaciones de servicios profesionales de capacitación. 3.- Seleccionar el más conveniente por tiempo y experiencia en el área. 4.- Elaboración de contrato y firma.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Rodolfo Ortega – Director de Tecnología. Participa: Abogada María José Morena- Directora de Talento Humano, Director de Compras Públicas, Director Administrativo. Apoya: Jefe de presupuesto. Revisa: Directora Financiera. Aprueba: Alcaldesa Da Información: Talento humano y Jefe de presupuesto		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldesa y Directora Financiera. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por aprobación de talento humano y de la jefatura de presupuestos.		
<b>Duración:</b>	1 día	<b>Costos:</b>	\$95

Tabla 63 Diccionario EDT - Memo De Propuesta De Temas

1.3.3.2	MEMO DE PROPUESTA DE TEMAS		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	Presentar formalmente propuesta de temas por parte el instructor contratado		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Redactar propuesta de temas de capacitación en base a propuesta de instructor. 2.-Presentar en Alcaldía la propuesta		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Rodolfo Ortega – Directora de Tecnología. Participa: Abogada María José Morena- Directora de Talento Humano, Director de Compras Públicas, Director Administrativo. Apoya: Jefe de presupuesto. Revisa: Directora Financiera. Aprueba: Alcaldesa Da Información: Talento humano y Jefe de presupuesto		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldesa y Directora Financiera. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por aprobación de talento humano y de la jefatura de presupuestos.		
<b>Duración:</b>	3 días	<b>Costos:</b>	\$200

Tabla 64 Diccionario EDT - Memo De Aprobación De Temas

1.3.3.3	MEMO DE APROBACIÓN DE TEMAS		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	-Seleccionar la propuesta más óptima de proveedores de materiales para la capacitación.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Revisión de propuesta por parte de Alcaldesa 2.-Firma de aprobación de propuesta.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Rodolfo Ortega – Directorade Tecnología. Participa: Abogada María José Morena- Directora de Talento Humano, Director de Compras Públicas, Director Administrativo. Apoya: Jefe de presupuesto. Revisa: Directora Financiera. Aprueba: Alcaldesa Da Información: Talento humano y Jefe de presupuesto		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldesa y Directora Financiera. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por aprobación de talento humano y de la jefatura de presupuestos.		
<b>Duración:</b>	2 días	<b>Costos:</b>	\$150

Tabla 65 Diccionario EDT – Capacitación

1.3.3.4	CAPACITACIÓN		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	-Obtener datos de la satisfacción de la capacitación.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Elaborar las preguntas de la encuesta de satisfacción. 2. Obtener firma de aprobación por parte de la directora de Talento Humano. 3.- Encuestar a todo el personal capacitado.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Abogada Ma. José Moreno – Directora de Talento Humano. Participa: Abogada María José Morena- Directora de Talento Humano, Director de Compras Públicas, Director Administrativo. Apoya: Jefe de presupuesto. Revisa: Directora Financiera. Aprueba: Alcaldesa Da Información: Talento humano.		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldesa y Directora Talento Humano. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por aprobación de talento humano y de la jefatura de presupuestos.		
<b>Duración:</b>	8 días	<b>Costos:</b>	\$3.000

Tabla 66 Diccionario EDT - Encuesta De Evaluación

1.3.4.1	ENCUESTA DE EVALUACIÓN		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	-Obtener datos de la satisfacción de la capacitación.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Elaborar las preguntas de la encuesta de satisfacción. 2. Obtener firma de aprobación por parte de la directora de Talento Humano. 3.- Encuestar a todo el personal capacitado.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Abogada Ma. José Moreno – Directora de Talento Humano. Participa: Abogada María José Morena- Directora de Talento Humano, Director de Compras Públicas, Director Administrativo. Apoya: Jefe de presupuesto. Revisa: Directora Financiera. Aprueba: Alcaldesa Da Información: Talento humano.		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldesa y Directora Talento Humano. Requisitos que deben cumplirse: Estas propuestas deben pasar por aprobación de talento humano y de la jefatura de presupuestos.		
<b>Duración:</b>	2 días	<b>Costos:</b>	\$200,00

Tabla 67 Diccionario EDT - Informe Estadístico De Satisfacción

1.3.4.2	INFORME ESTADÍSTICO DE SATISFACCIÓN		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	-Obtener datos de la satisfacción de la capacitación.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Tabular respuestas de encuestas. 2.- Elaborar cuadros estadísticos. 3.- Realizar análisis de variables y conclusiones.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Abogada Ma. José Moreno – Directora de Talento Humano. Participa: Abogada María José Morena- Directora de Talento Humano. Apoya: Jefe de directores implicados. Revisa: Directora de Talento Humano. Aprueba: Responsable de capacitación. Da Información: Talento humano.		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldesa y Directora Talento Humano. Requisitos que deben cumplirse: Estos informes deben pasar por aprobación de talento humano y de direcciones involucradas.		
<b>Duración:</b>	2 días	<b>Costos:</b>	\$200

Tabla 68 Diccionario EDT - Informe De Resultados Actuales Vs Anteriores

1.4.1	INFORME DE RESULTADOS ACTUALES VS ANTERIORES		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	-Obtener estadísticas y conclusiones para evaluar indicadores.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.- Construir indicadores con gestión de proyecto. 2.- Elaborar informe comparativo de indicadores de línea base e indicadores de proyecto.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: Abogada Ma. José Moreno – Directora de Talento Humano. Participa: Abogada María José Morena- Directora de Talento Humano. Apoya: Jefe de directores implicados. Revisa: Directora de Talento Humano. Aprueba: Responsable de capacitación. Da Información: Talento humano.		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldesa y Directora Talento Humano. Requisitos que deben cumplirse: Estos informes deben pasar por aprobación de talento humano y de direcciones involucradas.		
<b>Duración:</b>	7 días	<b>Costos:</b>	\$1.550

Tabla 69 Diccionario EDT - Informe De Rendimiento

1.4.2	INFORME DE RENDIMIENTO		
<b>Objetivo del paquete de trabajo</b>	-Obtener control de indicadores de rendimiento de proyecto.		
<b>Descripción del trabajo a realizar (actividades)</b>	1.-Evaluar rendimiento de indicadores. 2.- Validar alcance del proyecto 3.- Solicitar y efectuar cambios 4.-Elaborar informe de control de cambios.		
<b>Asignación de responsabilidades:</b>	Responsable: David Méndez- Coordinador de planeamiento territorial, riesgos y Obras Públicas. Participa: Abogada María José Morena- Directora de Talento Humano. Apoya: Directores implicados. Revisa: Directora de Talento Humano. Aprueba: Responsable de capacitación. Da Información: Talento humano.		
<b>Criterios de aceptación:</b>	Interesado que aprueba: Alcaldesa y Directora Talento Humano. Requisitos que deben cumplirse: Estos informes deben pasar por aprobación de talento humano y de direcciones involucradas.		
<b>Duración:</b>	7 días	<b>Costos:</b>	\$2.075

## **4.4 Gestión de Cronograma**

El proceso Planificar la Gestión del Cronograma implica documentar cómo planificarás, gestionarás y controlarás el cronograma del proyecto. Este proceso responde a las siguientes preguntas: "¿Quién estará involucrado, y qué enfoque tomaremos para planificar el cronograma para el proyecto?" "¿Qué procesos y procedimientos de la organización utilizaremos para crear el cronograma?". (Mulcahy's)

Para planificar la gestión del cronograma, debes consultar la línea base del alcance y otras partes del plan para la dirección del proyecto, además de los activos de los procesos de la organización y los factores ambientales de la empresa ya mencionados. El acta de constitución del proyecto te proporcionará hitos generales e información sobre quién debe aprobar el cronograma final. También utilizarás el juicio de expertos (tuyo y de otros) y diversas técnicas de análisis para planificar cómo obtener un cronograma final. (Mulcahy's)

### **4.4.1 Plan de Gestión del Cronograma**

Según el libro de Rita (Mulcahy's) la salida clave de este proceso es un plan de gestión del cronograma, que incluye lo siguiente:

- La metodología de calendarización y software de calendarización para utilizar en el proyecto.
- Las reglas sobre la manera en que se deben presentar los estimados. Por ejemplo, ¿los estimados deben ser en horas, días o semanas? ¿Deben los estimadores identificar tanto el esfuerzo (la cantidad de trabajo necesario para completar una actividad, por ejemplo, 12 horas) como la duración (la cantidad de períodos de trabajo que el esfuerzo abarcará, por ejemplo, 1,5 días) necesarios para completar una actividad?
- La creación de una línea base del cronograma contra la cual medir como parte del seguimiento y control del proyecto.

- La identificación de las medidas del desempeño que se usarán en el proyecto, para identificar anticipadamente las variaciones.
- La determinación de lo que será la variación aceptable en este proyecto.
- La planificación de cómo se identificarán y gestionarán las variaciones del cronograma
- La identificación de los procedimientos de control de cambios al cronograma
- Las plantillas de informe que se usarán

Tabla 70 Plan de Gestión de Cronograma

PROYECTO	Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán
<b>Proceso de Definición de Actividades</b>	
<p>En base a los documentos de la gestión de alcance como: Enunciado del Alcance, EDT, y el Diccionario de la EDT, se usará la técnica de taller facilitado para definir el cronograma de manera más exacta a través de reuniones con el equipo encargado del proyecto y el asesoramiento de expertos a realizar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se procede a identificar y enlistar las actividades necesarias para producir cada entregable de la EDT.</li> <li>- Cada actividad se le asignará un identificador o código.</li> <li>- Se crea el proyecto utilizando el Software Microsoft Project 2013</li> </ul>	
<b>Proceso de Secuenciamiento de Actividades</b>	
<p>Luego de definir la lista de actividades se procede a secuenciarlas de manera lógica estableciendo dependencias con otras actividades, por medio de 3 reuniones entre la Alcaldesa como sponsor del proyecto y el grupo de directores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Durán.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establecen relaciones entre las actividades con una relación entre ellos de FC: Fin a Comienzo y CC: Comienzo a Comienzo para las Predecesoras y FC: Fin a Comienzo y FF: Comienzo a Comienzo para las sucesoras</li> <li>-Para que el proyecto se base en cronograma más cercano a la realidad podemos incluir adelantos o retrasos a la fecha en que una actividad iniciar.</li> <li>-Se ingresan las dependencias entre las actividades al Microsoft Project 2013 que es el software que se utilizará para desarrollar el cronograma del proyecto.</li> </ul>	
<b>Proceso de Estimación de Duración de las Actividades</b>	
<p>El proceso de estimar la duración de las actividades se lo realiza tomando en cuenta información como; el alcance del trabajo de la actividad, los recursos, cantidades y calendarios de recursos.</p> <p>La estimación de la duración de las actividades requiere estimar el esfuerzo (trabajo) requerido y la cantidad de recursos para completar la actividad.</p>	

Para el proyecto la técnica empleada de estimación de las actividades será en base a criterio de expertos como son los directores del municipio, quienes conocen tiempos en actividades similares.

### **Proceso de Desarrollo del Cronograma**

Cuando las actividades ya se encuentran definidas y secuenciadas, con la estimación de recursos y duraciones de cada actividad; se procede a elaborar el cronograma del proyecto, utilizando la herramienta del MS Project 2013, donde podremos observar la relación de dependencia entre algunas actividades, tomando en cuenta las restricciones de tiempo de cada una.

Elaborado el cronograma del proyecto, este es enviado al Sponsor para su aprobación que en este caso es la Alcaldesa.

Una vez aprobado el cronograma su versión en el modelo de programación de Microsoft Project sería la Línea Base del Cronograma; en la que se basará el monitoreo y control del cronograma en la etapa de ejecución con fechas reales de inicio y finalización.

### **Proceso de Control del Cronograma**

Con el Proceso de control de Cronograma se facilita el monitoreo y control de avance de actividades del proyecto para detectar a tiempo si se presentan desviaciones, por ende las consecuencias que pueden presentarse y que afecten el curso normal del cronograma propuesto en el proyecto.

#### **Controlar el cronograma:**

-Se realizará el seguimiento del avance del cronograma mediante la herramienta MS Project para detectar posibles desviaciones con respecto a la línea Base.

-Se emitirán reportes semanales de Desempeño del proyecto mediante un formato establecido; el mismo que lo aprobará la Alcaldesa.

-La coordinadora de despacho de Alcaldía será la encargada de reportar dichos avances del cronograma a través de la herramienta MS Project.

#### **Control de cambios:**

El trámite para solicitar la implementación de algún cambio que afecte el cronograma se lo realizará mediante una solicitud de cambios que deberá ser presentada a la Alcaldesa.

El director de Tecnología revisará y analizará el cambio solicitado, así como su impacto al alcance, cronograma y costos.

El Comité de Control de Cambios integrado por el Director Tecnología y Patrocinador del proyecto, serán los responsables de aprobar o negar el cambio solicitado.

-En caso de aprobarse el cambio se autorizará su implementación, procediendo a documentar y actualizar todos los documentos del proyecto de los procesos que resultaren afectados.

Se procederá a comunicar el cambio a todos los involucrados según lo establecido en el plan de comunicaciones del proyecto.

#### 4.4.2 Cronograma del Proyecto

En la siguiente tabla se detalla los tiempos de entrega de los componentes y entregables, Ver Apéndice 10.

Tabla 71 Cronograma del Proyecto

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
<b>1</b>	Reestructuración de normas legales, optimización de procesos de trámites de industrias y capacitación al personal implicado en el Municipio del Cantón Durán en el primer cuatrimestre del 2019	<b>122 días</b>	<b>lun 7/1/19</b>	<b>mar 25/6/19</b>	
<b>1.1</b>	Creación de manual de procesos de trámites municipales para industrias	103 días	lun 7/1/19	mié 29/5/19	
1.1.1	Informe de Situación actual	8 días	lun 7/1/19	mié 16/1/19	
1.1.2	Mapeo de Procesos	8 días	jue 17/1/19	lun 28/1/19	3
1.1.3	Matriz interna de procesos	5 días	jue 17/1/19	mié 23/1/19	3
1.1.4	Diseño de Procesos de mejora continua	5 días	mar 29/1/19	lun 4/2/19	4;5
1.1.5	Manuales de Procesos para industrias	7 días	mar 5/2/19	mié 13/2/19	6
1.1.6	Convenio de extensión SIGTRA - Dir de Justicia y Vigilancia, Dir Financiera y Procuraduría	10 días	jue 14/2/19	mié 27/2/19	7
<b>1.1.7</b>	<b>Ventanilla de trámites industriales</b>	<b>65 días</b>	<b>jue 28/2/19</b>	<b>mié 29/5/19</b>	
1.1.7.1	Informe de políticas de Ventanilla preferencial	3 días	jue 28/2/19	lun 4/3/19	8
1.1.7.2	Informe de capacitación al personal de ventanilla	5 días	jue 23/5/19	mié 29/5/19	45
<b>1.2</b>	<b>ANALIZAR NORMATIVAS LEGALES MUNICIPALES DE ESTÍMULOS TRIBUTARIOS INDUSTRIALES</b>	<b>69 días</b>	<b>lun 7/1/19</b>	<b>jue 11/4/19</b>	
<b>1.2.1</b>	<b>Levantamiento de necesidades</b>	<b>6 días</b>	<b>lun 7/1/19</b>	<b>lun 14/1/19</b>	
1.2.1.1	Informe de reunión de implicados	3 días	lun 7/1/19	mié 9/1/19	
1.2.1.2	Informe de análisis de necesidades del responsable	3 días	jue 10/1/19	lun 14/1/19	14
<b>1.2.2</b>	<b>Análisis de Entorno</b>	<b>16 días</b>	<b>mar 15/1/19</b>	<b>mar 5/2/19</b>	
1.2.2.1	Informe de Análisis de variables	8 días	mar 15/1/19	jue 24/1/19	15
1.2.2.2	Informe final Análisis Entorno	8 días	vie 25/1/19	mar 5/2/19	17
<b>1.2.3</b>	<b>Análisis de costos</b>	<b>19 días</b>	<b>mié 6/2/19</b>	<b>lun 4/3/19</b>	
1.2.3.1	Informe de costos fijos	8 días	mié 6/2/19	vie 15/2/19	18
1.2.3.2	Informe de costos variables	8 días	lun 18/2/19	mié 27/2/19	20
1.2.3.3	Informe final financiero	3 días	jue 28/2/19	lun 4/3/19	21
<b>1.2.4</b>	<b>Proposición de Normativa Legal</b>	<b>15 días</b>	<b>mar 5/3/19</b>	<b>lun 25/3/19</b>	
1.2.4.1	Normativa propuesta por responsable	10 días	mar 5/3/19	lun 18/3/19	22
1.2.4.2	Normativa aprobada por Procurador	5 días	mar 19/3/19	lun 25/3/19	24
<b>1.2.5</b>	<b>Aprobación de Consejo Cantonal</b>	<b>13 días</b>	<b>mar 26/3/19</b>	<b>jue 11/4/19</b>	

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1.2.5.1	Informe de primer debate	5 días	mar 26/3/19	lun 1/4/19	25
1.2.5.2	Informe de segundo debate	8 días	mar 2/4/19	jue 11/4/19	27
<b>1.3</b>	<b>CAPACITACIÓN AL PERSONAL IMPLICADO EN LOS PROCESOS DE TRÁMITES MUNICIPALES DE INDUSTRIAS</b>	<b>67 días</b>	<b>mar 5/3/19</b>	<b>mié 5/6/19</b>	
<b>1.3.1</b>	<b>Definición de Formato de capacitación</b>	<b>9 días</b>	<b>mar 5/3/19</b>	<b>vie 15/3/19</b>	
1.3.1.1	Partida presupuestaria aprobada	7 días	mar 5/3/19	mié 13/3/19	22
1.3.1.2	Memo aprobado capacitación	2 días	jue 14/3/19	vie 15/3/19	31
<b>1.3.2</b>	<b>Desarrollo de Material</b>	<b>44 días</b>	<b>lun 18/3/19</b>	<b>jue 16/5/19</b>	
1.3.2.1	Plan de propuesta de materiales	3 días	lun 18/3/19	mié 20/3/19	32
1.3.2.2	Cotizaciones de materiales	7 días	jue 21/3/19	vie 29/3/19	34
1.3.2.3	Informe de selección de Proveedores	10 días	lun 1/4/19	vie 12/4/19	35
1.3.2.4	Materiales de Capacitación	24 días	lun 15/4/19	jue 16/5/19	36
<b>1.3.3</b>	<b>Capacitación al personal</b>	<b>14 días</b>	<b>vie 17/5/19</b>	<b>mié 5/6/19</b>	
1.3.3.1	Firma de Contrato de capacitación	1 día	vie 17/5/19	vie 17/5/19	37
1.3.3.2	Memo de propuesta de temas	3 días	lun 20/5/19	mié 22/5/19	39
1.3.3.3	Memo de aprobación de temas	2 días	jue 23/5/19	vie 24/5/19	40
1.3.3.4	Capacitación	8 días	lun 27/5/19	mié 5/6/19	41
<b>1.3.4</b>	<b>Evaluación de satisfacción</b>	<b>4 días</b>	<b>vie 17/5/19</b>	<b>mié 22/5/19</b>	
1.3.4.1	Encuesta de evaluación	2 días	vie 17/5/19	lun 20/5/19	37
1.3.4.2	Informe estadístico de satisfacción	2 días	mar 21/5/19	mié 22/5/19	44
<b>1.4</b>	<b>Cierre del Proyecto</b>	<b>14 días</b>	<b>jue 23/5/19</b>	<b>mar 11/6/19</b>	
1.4.1	Informe de resultados actuales vs anteriores	7 días	jue 23/5/19	vie 31/5/19	45
1.4.2	Informe de rendimiento	7 días	lun 3/6/19	mar 11/6/19	47

Fuente: Microsoft Project

Elaboración: Autoras

#### 4.4.3 Línea Base del Cronograma

La línea base será empleada para el monitoreo y control de la obra, que se lleva a cabo cada quince días. Como se puede apreciar en la Gráfico 12 la línea base del proyecto empieza con esos parámetros: Inicio, Fin, Duración, trabajo, costo en base a escenarios de actual, previsto, real y restante.

Estadísticas del proyecto 'tesis project sin q h dañe'			
	Comienzo		Fin
Actual	lun 7/1/19		mar 25/6/19
Previsto	lun 7/1/19		mar 25/6/19
Real	NOD		NOD
Variación	0d		0d
	Duración	Trabajo	Costo
Actual	121,88d	1,544h	\$ 56.373,44
Previsto	121,88d	1,544h	\$ 56.373,44
Real	0d	0h	\$ 0,00
Restante	121,88d	1,544h	\$ 56.373,44
Porcentaje completado:			
Duración: 0%		Trabajo: 0%	
			<input type="button" value="Cerrar"/>

Figura 15 Línea Base Costo Project

A continuación, se observa gráficamente la línea base del tiempo, donde se prevé que vaya avanzando el avance del cronograma del proyecto.



Figura 16 Línea Base de Cronograma

#### **4.5 Gestión de Costos**

Según (Project Managment Institute, 2018), la Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el Proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Debe tener en cuenta los requisitos de los interesados para la obtención de los costos, ya que los diversos interesados medirán los costos del Proyecto de diferentes maneras y en tiempos diferentes. (Gbenedji)

Los siguientes procesos para la gestión de costos:

- Se elabora la gestión de costos para determinar varios puntos clave como políticas, procedimientos y documentos.

- En base a los recursos descritos se hace una estimación de costos para tener el escenario claro sobre los recursos monetarios para cada actividad descrita en la gestión del tiempo.

- Una vez que ya se cuenta con los costos de cada recurso, se realiza el presupuesto final que viene a ser la suma de todas las actividades y así obtener la línea base de costo del proyecto.

- Para la fase de control de costos del proyecto se monitorea los avances del proyecto verificando que, si existen variaciones respecto a la línea base, tratar de controlar los cambios siempre con la aprobación por el responsable de actividad y de la directora financiera.

#### 4.5.1 Plan de Gestión de Costos

<b>PROYECTO</b>		<b>Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán</b>	
<b>Estimación del Proyecto</b>			
<b>Tipo de Estimación</b>	<b>Modo de Estimación</b>	<b>Nivel de Precisión</b>	
Orden de Magnitud	Análoga	-25% al +40%	
Presupuesto Estimado	Análoga	-15% al +25%	
Presupuesto Definitivo	Paramétrica (Análisis de ofertas de Proveedores)	-5% al +10%	
<b>Unidades de Medida</b>			
<b>Tipo de Recurso</b>			<b>Unidades de Medida</b>
Recurso Personal (trabajo)			Costo/hora
Recurso Material o consumible			Costo por unidades
Recurso Costo(Contratistas y proveedores)			Costo por actividad o entregable
<b>Umbrales de Control</b>			
<b>Alcance Proyecto/fase/ Entregable</b>	<b>Variación Permitida</b>	<b>Acción a tomar si variación excede lo permitido</b>	
Por entregable	..+/-5% del Costo Planificado	Considerar acción correctiva	
<b>Métodos de medición de valor Ganado</b>			
<b>Alcance Proyecto/fase/ Entregable</b>	<b>Método de Medición</b>	<b>Modo de Medición</b>	
Proyecto Completo	Valor Acumulado curva "S"	Reporte semanal de Desempeño del proyecto	
<b>Fórmulas de Pronóstico de Valor Ganado</b>			
<b>Tipo de Pronóstico</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Modo: quién, como, cuando</b>	
Estimación a la Conclusión EAC	$AC + (BAC-EV)/CPI$	Reporte semanal de Desempeño del proyecto que lo elaborará el Responsable del Proyecto	
<b>Niveles de Estimación y de Control</b>			

<b>Tipo de Estimación de Costos</b>	<b>Nivel de Estimación de Costos</b>	<b>Nivel de Control de Costos</b>
Orden de Magnitud	Por fase	No Aplica
Presupuesto Estimado	Por entregable	No Aplica
Presupuesto Definitivo	Por actividad	Por entregable
<b>Procesos de Gestión de Costos</b>		
<b>Proceso de Gestión de Costos</b>	<b>Descripción: qué, cómo, cuándo, dónde, con qué</b>	
Estimación de Costos	<p>En etapas iniciales del proyecto, se utilizará estimación análoga para estimar el presupuesto del proyecto.</p> <p>Durante la etapa de planificación del proyecto se utilizará la estimación análoga y paramétrica, para estimar el costo por actividades. Una vez obtenido el presupuesto del proyecto, este deberá ser aprobado por el responsable del Proyecto y la Alcaldesa</p>	
Preparación del Presupuesto	<p>Se elabora el Presupuesto del proyecto sumando los costos de los entregables del proyecto más las reservas de contingencias para cubrir aquellos riesgos identificados en el Plan de Gestión de Riesgos y las reservas de gestión para los riesgos desconocidos. El costo por las reservas de Gestión del proyecto se establecen en el 5% del presupuesto del Proyecto Este documento es elaborado por el encargado del Proyecto y revisado y aprobado por la Alcaldesa</p>	
Control de Costos	<p>Toda variación final dentro del +/-5% del presupuesto será considerada como normal. Toda variación final fuera del +/-5% del presupuesto será considerada como causa asignable y deberá ser auditada. Se presentará un informe de la dirección Financiera y de ser el caso se registrará como lección aprendida.</p> <p>El encargado del Proyecto evaluará el impacto de cualquier posible cambio del costo, informando a la Alcaldesa los efectos en el proyecto, en especial las consecuencias en los objetivos finales de (alcance, tiempo y costo)</p>	
<b>Procesos de Gestión de Costos</b>		

<b>Proceso de Gestión de Costos</b>	<b>Descripción: qué, cómo, cuándo, dónde, con qué</b>
Plan de Gestión de Costos	Documento que informa la planificación para la gestión del costo del proyecto
Línea Base del Costo	Línea Base del Costo sin incluir las reservas de Gestión
Costeo del Proyecto	Informe que describe los costos a nivel de las actividades de cada entregable
Presupuesto por Entregable	El formato de Presupuesto por entregable informa los costos del proyecto divididos en entregables.
Presupuesto en el Tiempo	El formato Presupuesto en el Tiempo (curva S) muestra la gráfica del costo presupuestado y del costo acumulado en un periodo de tiempo
<b>Sistema de Control de Costos</b>	
<p>La coordinadora de Despacho de Alcaldía quincenalmente elaborará un informe de avance del proyecto” donde se describa los entregables ejecutados y el porcentaje de avance de estos. El encargado del proyecto se encargará de unificar la información en el Cronograma, actualizando el proyecto según informes, y procede a replanificar el proyecto con la ayuda del MS Project. Actualizando el estado del proyecto y se emite el memo con informe quincenal del desempeño del Proyecto.</p>	
<p>La duración del proyecto puede tener una variación del +/-5% del total planificado, si como resultado de la replanificación del proyecto estos márgenes son superados se necesitará emitir una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por el encargado del proyecto y la Alcaldesa</p>	
<b>Sistema de Control de Costos</b>	
<p>La coordinadora de Despacho de Alcaldía quincenalmente elaborará un informe de avance del proyecto” donde se describa los entregables ejecutados y el porcentaje de avance de estos. El encargado del proyecto unificará la información en el Cronograma, actualizando el proyecto según informes, y procede a replanificar el proyecto con la ayuda del MS Project. Actualizando el estado del proyecto y se emite el memo con informe quincenal del desempeño del Proyecto.</p> <p>Para autorizaciones de replanificación el director del proyecto debe hacer llegar una solicitud al comité de calidad del proyecto y una vez aprobado se podrá proceder.</p>	
<p>El costo del proyecto puede tener una variación del +/-5% del total planificado, si como resultado de la replanificación del proyecto estos márgenes son superados se necesitará emitir una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por el encargado del proyecto y la Alcaldesa</p>	
<b>Sistema de Control Cambios de Costos</b>	
<p>El encargado del proyecto y la Alcaldesa son los encargados de evaluar, aprobar o rechazar las propuestas de cambios.</p>	

Se aprobarán automáticamente aquellos cambios de emergencia que potencialmente puedan impedir la normal ejecución del proyecto, y que por su naturaleza perentoria no puedan esperar a la reunión del Comité Ejecutivo que está integrado por: Director de Planeamiento Urbano y Rural, Directora de Catastros, Jefe de CAU, Director de Desarrollo Humano, Director de Tecnología, Directora Financiera y Procurador Síndico

Todos los cambios de costos deberán ser evaluados integralmente, teniendo en cuenta para ellos los objetivos del proyecto enmarcados dentro del Alcance, tiempo y costos

Una solicitud de cambio sobre el coste del proyecto que no exceda el +/-5% del presupuesto del proyecto deberá ser aprobado por el encargado del proyecto y el cambio que sobrepasen el umbral del 5% del presupuesto del proyecto deberá ser aprobada por la Alcaldesa, teniendo en cuenta que no debe sobrepasar las reservas de contingencia.

Para definir costos a cada recurso en el proyecto se realizó en base a la experiencia de los directores del municipio que han manejado contratos o rubros similares, en la Tabla 40 se puede visualizar cada actividad con los costos correspondientes.

Tabla 72 Hoja De Recursos

Nombre del recurso	Tipo	Iniciales	Capacidad máxima	Tasa estándar
Director de Tecnología	Trabajo	DTec	50%	\$ 18,75/hora
Director Planeamiento Urbano	Trabajo	D	100%	\$ 18,75/hora
Directora Catastro	Trabajo	D	100%	\$ 18,75/hora
Procurador Síndico	Trabajo	P	100%	\$ 18,75/hora
Jefe CAU	Trabajo	J	100%	\$ 11,25/hora
Director de Desarrollo Humano	Trabajo	D	100%	\$ 18,75/hora
Directora Financiera	Trabajo	D	100%	\$ 18,75/hora
Consejal1	Trabajo	C	100%	\$ 20,62/hora
Consejal2	Trabajo	C	100%	\$ 20,62/hora
CONsejal3	Trabajo	C	100%	\$ 20,62/hora
Yuly Landázuri	Trabajo	Y	100%	\$ 18,75/hora
Diseño de Manual de procesos para industrias	Trabajo	D	100%	\$ 5,00/hora
Diseño de Manual de procesos para funcionarios municipales	Trabajo	D	100%	\$ 5,00/hora
Material de capacitación	Material	M		\$ 20,00
Materiales de oficina	Material	M		\$ 5,00
Consultoría entregable 1	Costo	AProc1		
Consultoría entregable 2	Costo	AProc2		
Consultoría entregable 3	Costo	C		
Consultoría entregable 4	Costo	C		
Consultoría entregable 5	Costo	C		
Consultoría entregable 6	Costo	C		
Proveedor SIGTRA	Costo	P		

Nombre del recurso	Tipo	Iniciales	Capacidad máxima	Tasa estándar
Impresión de Manuales para industrias	Costo	I		
Impresión de Manuales para funcionarios municipales	Costo	I		
Refrigerios	Costo	R		
Movilización	Costo	M		
Servicios Básicos	Costo	S		
Contrato de servicios profesionales de instructor	Costo	C		

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

#### 4.5.2 Línea base del Costo y Reservas (Presupuesto del Proyecto)

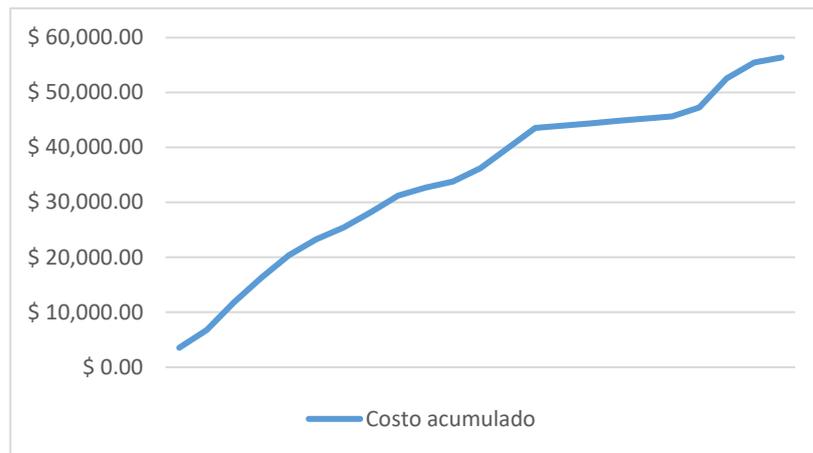
El presupuesto del proyecto más el 10% de la reserva suma un total de \$67.780,12, donde el monto total de la Estructura de Desglose de Trabajo es de \$56.483,44 y las reservas comprenden un valor de \$5.648,34; cabe recalcar que la reserva de contingencia está relacionada con el valor monetario de los riesgos. La distribución del presupuesto por cada paquete de trabajo, se visualiza en el siguiente esquema:

*Tabla 73 Presupuesto del Proyecto*

Nombre de tarea	Porcentaje	Costo total
<b>Presupuesto Total</b>	Línea base de Costos+ Reserva de Gestión	<b>\$67.780,12</b>
<b>Línea base de Costos</b>	Costo actividades +Reserva de Contingencia	<b>\$62.131,78</b>
Costo actividades	90%	\$56.483,44
Reserva de Contingencia	10%	\$5.648,34
Reserva de Gestión	10%	\$5.648,34
Creación de manual de procesos de trámites municipales para industrias		\$23.065,00
Modernizar normativas legales municipales de estímulos tributarios industriales		\$21.518,44
Capacitación al personal implicado en los procesos de trámites municipales de industrias		\$8.275,00
Cierre del Proyecto		\$3.625,00

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Autoras

A continuación, vamos a observar en el gráfico la curva de costos del proyecto.



*Figura 17 Línea Base del Costo*

## 4.6 Gestión de Calidad

La gestión de la calidad incluye crear y seguir políticas y procedimientos para asegurar que un proyecto alcance las necesidades definidas desde la perspectiva del cliente. También podríamos decir que significa asegurarse de que un proyecto se complete sin desviaciones respecto de los requisitos del proyecto. La gestión de la calidad incluye los procesos: Planificar la Gestión de la Calidad, Realizar el Aseguramiento de Calidad y Realizar el Control de Calidad. (Mulcahy's)

### 4.6.1 Plan de Gestión de Calidad

Para implementar este proyecto es importante establecer políticas o parámetros de calidad que sean la base para cada paso, para que pueda ser útil a largo plazo. Se consideran algunos puntos desarrollados anteriormente en el proyecto como: Plan para la Dirección de Proyectos, Registro de Interesados, Documentación de Requisitos, Factores Ambientales de la empresa, Activos de los Procesos de la Organización.

#### 4.6.1.1 Responsabilidad de la Gestión de Calidad

Tabla 74 Roles de Gestión de Calidad

Roles	Descripción	Información Complementaria
Rol No 1 Alcaldesa- Patrocinador	Objetivo	Revisión de informes de rendimiento de calidad
	Función	Dar aprobación a Dirección Financiera de cambio de POA para dar aprobación final de los entregables Aprobación de propuestas de cambios por parte del comité de calidad del proyecto.
	Nivel de Autoridad	Alta representa al Municipio
	Reporta a	Reporta a Contraloría
	Supervisa a	Encargado del Proyecto
	Conocimientos Necesarios	Gestión financiera y administrativa
	Habilidades Necesarias	Liderazgo, comunicación
	Experiencia Mínima	5 años
	Objetivo	Gestión operativa de Calidad de Proyecto

<b>Roles</b>	<b>Descripción</b>	<b>Información Complementaria</b>
Rol No 2 Encargado del Proyecto	Función	Es responsable de la revisión y aceptación técnica de los entregables y de disponer su reproceso de ser necesario, disponer acciones correctivas.
	Nivel de Autoridad	Exige cumplimiento de entregables al equipo del proyecto y a los contratistas externos de servicios
	Autoridad superior	Alcaldesa
	Supervisa a	Coordinadora de Despacho de Alcaldía
	Conocimientos Necesarios	Gestión de proyectos
	Habilidades Necesarias	Liderazgo, solución de conflicto, negociación
	Experiencia Mínima	3 años
Rol No 3 Coordinadora de Proyecto	Objetivo	Gestión operativa de Calidad de Proyecto
	Función	Revisar cumplimiento de tiempos de paquetes de trabajo con las características establecidas en la propuesta el proyecto
	Nivel de Autoridad	Exige cumplimiento a los directores que están involucrados en el proyecto
	Reporta a	Encargado del Proyecto
	Supervisa a	Directores participantes del proyecto y contratistas
	Conocimientos Necesarios	Gestión de proyectos
	Habilidades Necesarias	Liderazgo, solución de conflicto, negociación
	Experiencia Mínima	2 años
Rol No 4 Miembros del Equipo de Proyecto (incluye directores del municipio)	Objetivo	Gestión operativa de Calidad de Proyecto
	Función	Elaborar los entregables acorde a los manuales de procesos, ordenanza y plan de capacitación al personal exigida por el proyecto.
	Nivel de Autoridad	Exige cumplimiento a sus jefaturas y a los contratistas
	Reporta a	Coordinadora de Despacho de Alcaldía
	Supervisa a	
	Conocimientos Necesarios	Flujo de procesos de trámites municipales, normas de estímulos tributarios, contratación, adquisiciones
	Habilidades Necesarias	Depende de cada entregable
	Experiencia Mínima	7 años según su área correspondiente

**Fuente:** GAD de Durán  
**Elaboración:** Investigadoras

## Organización para la Calidad del Proyecto

Se presenta un organigrama para el aseguramiento de calidad del proyecto, basado en la realidad del municipio que no es una entidad que cuenta con una Oficina de Proyectos que se detalla en siguiente figura:



Figura 18 Organigrama de Calidad del Proyecto

## Plan de Mejoras del Proceso

En caso de encontrar fallas en el manual de procesos, mejoras de las normativas de incentivos tributarios y plan de capacitación al personal, se implementará un Plan de Mejoras:

1. En la planificación del proyecto, se determinan los objetivos del equipo de proyecto y se medirán resultados por medio de indicadores.
2. Durante el proceso de ejecución, se debe aplicar el plan de calidad sistemáticamente.

3. Para medir resultados en comparación con lo propuesto se medirá las diferencias, si no se alcanza a cumplir los resultados buscados, se debe registrar los motivos o razones que no permitieron dicho cumplimiento.
4. Una vez evaluados los procesos, en caso de estar a tiempo su mejora, se procederá, en caso contrario únicamente quedará registrado.

#### 4.6.1.2 Métricas de Calidad del Proyecto

Se construirán métricas en base a los objetivos de las gestiones de alcance, costo y tiempo del proyecto y también en base a sus paquetes de trabajo:

Tabla 75 Métricas de Calidad del Proyecto

Objetivos	Indicadores Éxito
<b>Alcance</b>	
Implementar un manual de procesos de trámites municipales del cantón Durán para industrias, Acta de Consejo de aprobación de modificación de Normativas legales de estímulos tributarios e implementar un Plan de Capacitación para las direcciones involucradas.	Disminuir tiempos de trámites de industrias en al menos 5%.  Mejorar la satisfacción de los usuarios industriales al menos un 5%.
<b>Costo</b>	
Cumplir con el presupuesto estimado del Proyecto que es \$67.780,12	El costo no se desviará más del 10% del presupuesto asignado como reserva de gestión.
<b>Tiempo</b>	
Cumplir con el cronograma del proyecto a partir del 5 de Enero a Mayo del 2019	El cronograma no debe desviarse más del 10% del cronograma propuesto.

Fuente: Plantilla Dharma Consulting

Elaboración: Autoras

Tabla 76 Métricas de Calidad de los Paquetes de Trabajo

Identif. De Actividad	Paquete de Trabajo	Estándar de Calidad	Actividades de Prevención	Actividades de Control
1.1.7	Ventanilla de trámites Industriales	Metodología Interna del Municipio- Normativas de Consejo de Participación de Ciudadana	Buzón de sugerencias Supervisión de jefe de CAU	Aprobación de encargado del Proyecto Director de Tecnología
1.2.1	Levantamiento de Necesidades	Levantamiento de Muestra de industrias con 95% de confianza	Asegurarse que el levantamiento de información sea con personas que tienen poder de decisión en las industrias y en las direcciones municipales involucradas	Aprobación del Director de Desarrollo Humano
1.2.2	Análisis de Entorno	Levantamiento de información bajo criterio de todos los directores implicados y técnicas de investigación con los usuarios industriales	Asegurarse que el levantamiento de información sea con personas que tienen poder de decisión en las industrias y en las direcciones municipales involucradas	Aprobación de la Alcaldesa
1.2.3	Análisis de Costos	Cumplir con todas las normas financieras que regula la COOTAD	Asegurarse de que cumpla con análisis de control previo y autorización de la directora Financiera	Aprobación de La Directora Financiera
1.2.4	Proposición de Normativa Legal	Acatarse al Plan de Ordenamiento Territorial	Asegurarse que todos los directores implicados hayan participado de la propuesta de normativa legal	Aprobación de Procurador Síndico
1.2.5	Aprobación de Consejo Cantonal	Informe de visita al sitio y análisis de costos, entorno por parte de la comisión	Asegurarse que se tenga informe de comisión correspondiente	Subido la resolución al portal oficial- Secretaria de Consejo Municipal

Identif. De Actividad	Paquete de Trabajo	Estándar de Calidad	Actividades de Prevención	Actividades de Control
1.3.1	Definición de Formato de Capacitación	Acatarse a Plan de Competitividad y Censo Industrial del GAD Municipal del Cantón Durán de procesos de trámites industriales y a los indicadores de cuadro de mando integral	Asegurarse que se cumpla con los objetivos y sugerencias de la consultoría de procesos de trámites industriales	Aprobación de encargado del Proyecto Director de Tecnología
1.3.2	Desarrollo de Material	Que sean adquiridos por catálogo del portal de compras	Asegurarse que los términos de referencia coincidan con lo que se adquiere por catálogo electrónico	Aprobación de Director Administrativo
1.3.3	Capacitación al Personal	Que sea dirigido por un instructor contratado y que sea dirigido a todos los funcionarios involucrados en trámites industriales según resultados de consultoría de procesos	Asegurarse que el instructor tenga la experiencia necesaria y que cumpla todas las exigencias de las normas de contratación pública	Aprobación del Director de Desarrollo Humano
1.3.4	Evaluación de Satisfacción	Que se tome la evaluación a todo el personal capacitado	Asegurarse que los resultados de satisfacción sean mayores al 90% de los encuestados	Aprobación del Director de Desarrollo Humano

**Fuente:** Plantilla Dharma Consulting

**Elaboración:** Investigadoras

#### 4.7 Gestión de Recursos

Dentro de la gestión de Recursos se encuentra el equipo encargado de este proyecto: la Alcaldesa, el encargado del proyecto que es el Director de Tecnología, el Director de Desarrollo Humano que es el líder de la modificación de la normativa legal, el equipo de directores involucrados en los procesos de trámites industriales, proveedores y contratistas. El equipo de proyecto que son varios directores que participan a tiempo completo o parcialmente en este proyecto según sus competencias y conocimientos técnicos correspondientes a cada área de trabajo.

Para el proceso de la gestión de Recursos se compone de los siguientes pasos:

- El primer paso para una apropiada gestión de los Recursos es delegar a cada uno los roles y responsabilidades, distribuyendo tareas.
- Se debe conformar el equipo del proyecto para garantizar el cumplimiento de las actividades del proyecto.
- Fortalecer al equipo del proyecto a través de capacitaciones en temas de gestión de proyecto y enfatizar los objetivos del mismo para lograr los resultados esperados.
- Dirigir el equipo del proyecto por medio de la retroalimentación, resolución de problemas y gestionar los cambios del proyecto.

#### 4.7.1 Plan de Gestión de Recursos

<b>PROYECTO</b>	<b>Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán</b>
<b>Plan de Gestión de Recursos</b>	
<p>El proyecto en su parte inicial está formado por la Alcaldesa como sponsor del proyecto, el Director de Tecnología como responsable del levantamiento de procesos de trámites de industrias, la Directora de Talento Humano como encargada del área de capacitación al personal, la Coordinadora de despacho de Alcaldía como encargada de supervisar que se cumpla el cronograma del proyecto en base a informes de avance de los responsables de cada área, a medida que se va avanzando el proyecto se necesita del apoyo del Procurador Síndico para la parte de normativa legal y como equipo técnico de proyecto los directores de Planeamiento Urbano y Rural, Directora de Catastros, Director de Justicia y Vigilancia, Jefe de CAU, se contratará una consultoría de levantamiento de procesos de trámites industriales y también se contratará a un especialista en procesos y experiencia en pedagogía para capacitar a todo el personal implicado en procesos de trámites industriales.</p> <p>Para formar este equipo de proyecto nos basamos en el área que le corresponde a cada director según su competencia asignada en el rol, funciones y autoridad de cada uno como: organigrama del Municipio, Matriz de asignación de responsabilidad (RACI), formatos de descripción de roles y responsabilidades.</p>	
<b>Proceso de Estimación de Recursos de las Actividades</b>	
<p>Se le asigna a cada actividad características como tipo y cantidad de recursos necesario para efectuar cada tarea, definiéndose si estos son de “Personal”, recurso “Material” o consumibles y “Equipos” o no consumibles.</p> <p>-En la estimación de los recursos nos basaremos en el criterio de los directores de cada área del municipio y también del juicio de expertos con conocimientos especializados en cada área, y también de contratistas con experiencia en este tipo de proyectos.</p> <p>-Para el recurso de tipo “Personal” se define lo siguiente: nombre del recurso, trabajo, duración, supuestos (disponibilidad del recurso), base de estimación y forma de cálculo.</p> <p>-Para los recursos de tipo “Material” y de “Equipos” se define lo siguiente: nombre del recurso, cantidad, supuestos (disponibilidad del recurso), base de estimación y forma de cálculo.</p>	

### **Capacitación, entrenamiento, mentoring, requerido**

Se realizarán reuniones semanales de control, donde participará el encargado del Proyecto y todos miembros del equipo.

En base a la experiencia manejando proyectos de este tipo, por parte del encargado, se puede aprovechar para dar inducciones al resto del equipo y lograr un trabajo en equipo sinérgico.

### **Cumplimiento de Regulaciones , pactos y políticas**

Para la consultoría de procesos de trámites industriales se debe cumplir con las normativas de contratación pública, deben solicitar información formal por medio de oficios y tienen autorización para coordinar con los directores correspondientes para levantar la información que van necesitando en el proceso.

El personal que se contrate como instructor para la capacitación debe ser por contrato de servicios profesionales ocasionales.

Deberá informarse con anterioridad la fecha en que ingresarán a levantar información la empresa consultora.

### **Controlar los Recursos**

Una vez identificadas variaciones entre la planificación y la utilización de los recursos del proyecto se seguirá el siguiente procedimiento general, el cual dependiendo de las características de la desviación llevará a los análisis específicos necesarios.

Identificar el problema, cuantificarlo y visualizar claramente las desviaciones.

De ser posible dividir el problema y recopilar todos los datos relevantes para el posterior análisis, y determinación de las causas de este, esta actividad se llevará a cabo en conjunto con la alcaldesa o su delegado.

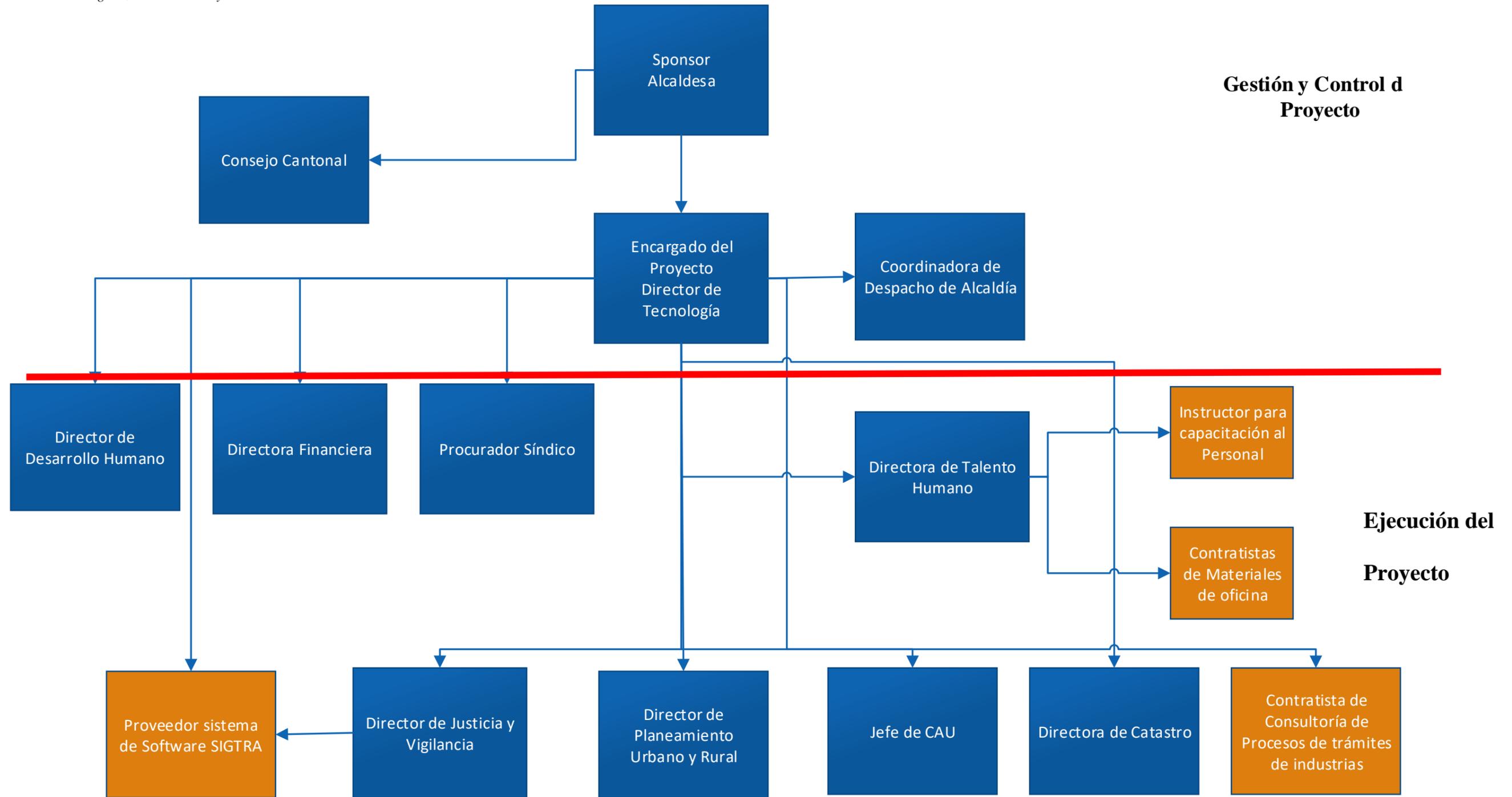
Planteamiento de resoluciones con el grupo de directores.

Implementar la solución y comparar los resultados obtenidos con los planificados.

**Fuente:** Plantilla Dharma Consulting

**Elaboración:** Investigadoras

Figura 19 Estructura Organizacional del Proyecto



## 4.7.2 Matriz de Asignación de Responsabilidades RACI

Tabla 77 Matriz RACI

EDT	Actividades	Alexandra Arce Alcaldesa	Consejo Cantonal	Rodolfo Ortega Director tecnología	Erika Lares Coordinadora de Despacho	Diego Zambrano Director de Desarrollo Humano	Marilú Torres Directora Financiera	Mario Serrano Procurador Síndico	Ma. José Moreno Directora Talento Humano	Walter Morán Director Justicia y Vigilancia	Aldo Ríos Director Planeamiento Urbano y Rural	Maritza Hurtado Jefe CAU	Miriam Cumba Directora Catastro	Instructuro capacitación	Contratistas Materiales de oficina	Contratista consultoría de Procesos de Industrias	Proveedor Sistema SIGTRA
1.1.1	Informe de Situación actual	I		A						C	C	C	C			R	
1.1.2	Mapeo de Procesos			I	I					C	C	C	C			R	
1.1.3	Matriz interna de procesos			I	I					C	C	C	C			R	
1.1.4	Diseño de Procesos de mejora continua			I	I					C	C	C	C			R	
1.1.5	Manuales de Procesos para industrias			I				A							R		
1.1.6	Convenio de extensión SIGTRA - Dir de Justicia y Vigilancia, Dir Financiera y Procuraduría			C						A							R
1.1.7.1	Informe de políticas de Ventanilla preferencial	I		A						C	C	C	C			R	
1.1.7.2	Informe de capacitación al personal de ventanilla	A		I	I		C	C	I	C	C	C	C	R			
1.2.1.1	Informe de reunión de implicados	I		I	I	R				C	C	C	C				
1.2.1.2	Informe de análisis de necesidades del responsable	I		I	I	R				C	C	C	C				
1.2.2.1	Informe de Análisis de variables	I		I	I	R	C			C	C	C	C				
1.2.2.2	Informe final Análisis Entorno	I		I	I	R	C			C	C	C	C				
1.2.3.1	Informe de costos fijos		I			R	C	A									
1.2.3.2	Informe de costos variables		I			R	C	A									
1.2.3.3	Informe final financiero		I			R	C	A									
1.2.4.1	Normativa propuesta por responsable	I	I	A		R		C			C		C				
1.2.4.2	Normativa aprobada por Procurador	I	C		I	A		R									
1.2.5.1	Informe de primer debate	R	R	A	I			C									
1.2.5.2	Informe de segundo debate	R	A	R	I		I				I						
1.3.1.1	Partida presupuestaria aprobada			A	I		C		R								

EDT	Actividades	Alexandra Arce Alcaldesa	Consejo Cantonal	Rodolfo Ortega Director tecnología	Erika Lares Coordinadora de Despacho	Diego Zambrano Director de Desarrollo Humano	Mariúlú Torres Directora Financiera	Mario Serrano Procurador Sindico	Ma. José Moreno Directora Talento Humano	Walter Morán Director Justicia y Vigilancia	Aldo Ríos Director Planeamiento Urbano y Rural	Mariza Hurtado Jefe CAU	Miriam Cumba Directora Catastro	Instructuro capacitación	Contratistas Materiales de oficina	Contratista consultoria de Procesos de Industrias	Proveedor Sistema SIGTRA
1.3.1.2	Memo aprobado capacitación			R													
1.3.2.1	Plan de propuesta de materiales			A				C						R			
1.3.2.2	Cotizaciones de materiales			A			I	C						R			
1.3.2.3	Informe de selección de Proveedores			A			I	C						R			
1.3.2.4	Materiales de Capacitación			I	I			A						R	A		
1.3.3.1	Firma de Contrato de capacitación	C		A	I		C	R						C			
1.3.3.2	Memo de propuesta de temas			A				I						R	A	C	
1.3.3.3	Memo de aprobación de temas	R		A				I							A	C	
1.3.3.4	Capacitación			A	I			C	I	I	I	I	I	R	A		
1.3.4.1	Encuesta de evaluación	I		A	I			C	I	I	I	I	I	R			
1.3.4.2	Informe estadístico de satisfacción			A	I				C	C	C	C	C	R			
1.4.1	Informe de resultados actuales vs anteriores	I		A	R			C	C	C	C	C	C				
1.4.2	Informe de rendimiento	I		A	R			C	C	C	C	C	C				

Fuente: Plantilla Dharma Consulting  
Elaboración: Investigadora

<b>R</b>	Responsable de la Ejecución
	Responsable último <b>A</b>
	Persona a Consultar <b>C</b>
	Persona a Informar <b>I</b>

## 4.8 Gestión de Comunicaciones

El proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones tiene en cuenta la forma de almacenar, mantener, distribuir y recuperar información, y lo que sucederá con toda la información del proyecto cuando éste esté finalizado. Te ayuda a determinar los sistemas y procesos existentes para respaldar las necesidades de comunicación en el proyecto, y lo que será necesario crear. Además, se enfoca en las necesidades de información y comunicación de los interesados. Este proceso busca cómo maximizar la efectividad y la eficacia de las comunicaciones en el proyecto, incluso qué debería comunicarse, a quién, cuándo, con qué método y con qué frecuencia. La principal salida de este proceso es el plan de gestión de las comunicaciones, el cual documenta las expectativas de la comunicación y brinda orientación para que tú y los interesados elaboren las comunicaciones del proyecto. Este plan tiene como objeto garantizar que las personas reciban la información necesaria, que esta sea clara y entendible; y permitir, de ser necesario, que los interesados tomen las medidas correspondientes. (Mulcahy's)

### 4.8.1 Plan de Gestión de Comunicaciones

<b>PROYECTO</b>	<b>Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán</b>
<b>Comunicaciones del Proyecto</b>	
Ver Matriz de comunicación de proyectos en Tabla 4	
<b>Procedimiento para tratar incidentes</b>	

Procesos para tratar incidentes y diferencias;

1. Se identifica el incidente mediante la observación y la conversación o de alguien que lo exprese formalmente
2. Se propone tratarla en reunión quincenal de avance de proyecto
3. Se generará una solicitud de cambio en caso de ser necesario.
4. Se codifican y registran los incidentes en el formato de registro de control de incidentes.
5. Se revisa el Registro de Incidentes en la reunión quincenal de coordinación con el fin de:
  - a. Determinar las soluciones que se aplicarán en las polémicas pendientes por analizar, designar un responsable por su solución, un plazo de solución, y registrar la programación de estas soluciones en el Registro de Control.
  - b. Realizar el control y seguimiento verificando si se están aplicando las soluciones programadas o de ser el caso tomar la debida acción correctiva.
  - c. Revisar si las soluciones aplicadas han sido efectivas y si la polémica ha sido resuelta, que de no ser así se diseñarán nuevas soluciones (continuar el paso “a”).
6. En caso que una polémica no se resuelva o que haya evolucionado hasta convertirse en un problema deberá ser abordada con el siguiente método de escalamiento:
  - a. En primera instancia la polémica tratará de resolverla el encargado de Proyecto y el Equipo de Directores Municipales involucrados del Proyecto, utilizando las técnicas y habilidades de comunicación y negociación, para lograr acuerdos.
  - b. En última instancia el encargado de resolver las polémicas será la Alcaldesa.

#### **Procedimiento para actualizar el Plan de Gestión de Comunicaciones:**

El Plan de Gestión de Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:

1. Exista una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan para la Dirección del proyecto.
2. Se ponga en práctica una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los interesados.
3. Se produzcan ingresos o salidas de personas del proyecto.
4. Exista cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto
5. Exista quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechas.

La actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones se lo realizará según se detalla:

1. Identificación y clasificación de los Interesados.
2. Determinación de requerimientos de información.
3. Actualización de la Matriz de Comunicaciones del Proyecto
4. Actualización del Plan de Gestión de Comunicaciones.
5. Aprobación del Plan de Gestión de Comunicaciones.
6. Difusión del nuevo Plan de Gestión de Comunicaciones aprobado.

### Guías para Eventos de Comunicación

#### GUIAS PARA LAS REUNIONES

Todas las reuniones que se realicen dentro de la Planificación, ejecución y control del proyecto; se regirán bajo el siguiente detalle:

1. Se debe fijar una agenda con anterioridad acorde a disponibilidad de los directores municipales.
2. Coordinar e informar mediante vía telefónica e email la fecha, hora y lugar con los participantes
3. Empezar y terminar puntual la reunión.
4. Fijar los objetivos de la reunión.
5. Levantar un Acta de Reunión con la firma de todos los participantes y repartirlas a cada uno de ellos.

#### GUÍA PARA CORREO ELECTRÓNICO

Todos los correos electrónicos deberán seguir los siguientes pautas:

1. Se usarán las cuentas individuales de cada usuario involucrado en el proyecto.
2. El emisor de un correo electrónico, deberá solicitar confirmación de recibido y lectura del email al receptor.
3. El Director de Proyecto es la persona autorizada para realizar comunicaciones formales mediante correos electrónicos con los contratistas y proveedores del proyecto.
4. Los miembros del equipo del proyecto que mantengan comunicación con los contratistas y proveedores, deben copiar sus envíos y correos recibidos al Director del Proyecto.

**Fuente:** Plantilla Dharma Consulting

**Elaboración:** Investigadora

Tabla 78 Matriz de Control de Versiones

Control de Versiones					
Versión	Hecha por	Revisado por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	F. Ortega	Encargado de Proyecto	E Lares		Versión Original

**Fuente:** Plantilla Dharma Consulting

**Elaboración:** Investigadora

#### 4.8.1.1 Reporte de Rendimiento del Proyecto

Tabla 79 Formato para reporte de rendimiento del proyecto

N°	Sponsor	Título del Proyecto	Responsable	N° Período
<b>Cumplimientos para el Período de Medición</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>
<b>Causas de las Variaciones</b>				
<b>Acciones a Implementarse</b>			<b>Tipo</b>	<b>Costo</b>
			(Preventiva)	
			(Correctiva)	
<b>Cumplimientos para el Próximo Período</b>				
<b>Suposiciones y Restricciones</b>				

**Fuente:** Plantilla Dharma Consulting

**Elaboración:** Investigadora

#### 4.8.1.2 Reporte del Estatus del Valor Ganado

Tabla 80 Formato de Estatus de Valor Ganado

N°	Sponsor	Título del Proyecto	Responsable	N° Período
<b>Parámetros Planificados</b>				
BAC		Reservas	PD	
<b>Control del Costo</b>				
PV		\$	EAC	\$
AC		\$	ETC	\$
EV		\$	VAC	\$
CV		\$	TCPI	%
CPI		%		
<b>Control del Cronograma</b>				
AT			SPI	%
SV		\$	TSPI	%
<b>Conclusiones</b>				

**Fuente:** Plantilla Dharma Consulting

**Elaboración:** Investigadora

### 4.8.1.3 Acta de Reunión

Tabla 81 Acta de Reunión

Acta de Reunión			
Nombre del proyecto:		Hora de inicio:	
Código de proyecto:		Hora de fin:	
Patrocinador:		Fecha:	
Líder de proyecto:		Lugar:	
Número de acta:			
<b>Agenda</b>			
<b>Participantes</b>			
Nombres de asistentes		Nombres de ausentes	
<b>Temas tratados</b>			
<b>1.- Revisión de matriz de expectativas de interesados</b>			
<b>1.1.- Actualización</b>	Lectura de expectativas para alinear a los asistentes y empezar a definir el alcance del proyecto. - Actualización de expectativas <b>Responsable: Erika Lares</b>		
<b>2.- Definición del esquema del alcance del proyecto</b>			
<b>2.1.- Ciclo de vida del proyecto</b>	Tipo de alcance para la gestión del proyecto: Iterativo e Incremental. Generación de entregables importantes de manera parcial para agilizar proyecto. <b>Responsable: Erika Lares</b>		

**Fuente:** Plantilla Dharma Consulting

**Elaboración:** Investigadoras

### 4.8.1.4 Formato comunicaciones CRIP2

En la tabla que se detalla a continuación, encontraremos el formato a seguir en la actualización de nuestro plan de comunicaciones, de tal manera que se registren imprevistos a lo largo del proyecto.

Tabla 82 Formato Comunicaciones CRIP2

Cambios	Riesgos	Incidentes	Problemas	Progreso

**Fuente:** Plantilla Dharma Consulting

**Elaboración:** Investigadoras

## 4.8.2 Matriz de las Comunicaciones

Tabla 83 Matriz de Comunicaciones del Proyecto

Información	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Grupo	Metodología	Frecuencia de
					Receptor	o Tecnología	Comunicación
Iniciación del Proyecto	Información de soporte para el proyecto	Caso de Negocio.	Medio	Encargado del Proyecto	Sponsor - Alcaldesa	PDF vía mail y Mediante memo oficial	Una sola vez
	Información sobre el inicio del proyecto	Project Charter	Medio	Encargado del Proyecto	Alcaldesa, Director de Planeamiento Urbano y Rural, Directora de Catastro, Director de Justicia y Vigilancia, Procurador Síndico, Jefe de CAU, Directora de Talento Humanos, Director de Desarrollo Humano, Director de Tecnología.		

Información	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Grupo	Metodología	Frecuencia de
					Receptor	o Tecnología	Comunicación
	Información preliminar acerca del alcance del proyecto	Enunciado de Alcance del trabajo	Alto	Encargado del Proyecto	Alcaldesa, Director de Planeamiento Urbano y Rural, Directora de Catastro, Director de Justicia y Vigilancia, Procurador Síndico, Jefe de CAU, Directora de Talento Humanos, Director de Desarrollo Humano, Director de Tecnología.		
Planificación del Proyecto	Plan detallado del Proyecto: Interesados, Requisitos, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Talento Humano, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones	Plan de Gestión del Proyecto	Alto	Encargado del Proyecto	Sponsor- Alcaldesa, Coordinadora de Despacho de Alcaldía	PDF vía mail y Mediante memo oficial	Una sola vez
Ejecución del Proyecto	Informes de avance del proyecto	Documentación Técnica	Alto	Contratistas externos	Alcaldesa, Director de Planeamiento Urbano y Rural, Directora de Catastro, Director de Justicia y Vigilancia, Procurador Síndico, Jefe de CAU, Directora de Talento Humanos,	PDF y Excel vía mail y compartido en repositorio digital.	Una sola vez por cada entregable.
	Consultorías						
	Especificaciones técnicas de términos de referencia						

Información	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Grupo	Metodología	Frecuencia de
					Receptor	o Tecnología	Comunicación
	Propuesta de Manuales de proyecto, ordenanza y propuesta de capacitación al personal				Director de Desarrollo Humano, Director de Tecnología.		
Estado del Proyecto	Estado de EVM	Informe de Avance de Proyecto	Alto	Encargado del Proyecto	Encargado del Proyecto, Sponsor- Alcaldesa y Coordinadora de Despacho de Alcaldía	Oficio formal presentado en Alcaldía, enviado en físico y por mail.	Quincenal
	Progreso de EVM						
	Pronóstico de Tiempo y Costos, Problemas y pendientes						
Coordinación del Proyecto	Información detallada de las reuniones de coordinación del proyecto que incluyen la agenda tratada y los compromisos establecidos.	Formato de Acuerdos de reunión para controlar calidad	Alto	Encargado del Proyecto	Coordinadora de despacho de Alcaldía, Encargado del Proyecto, Grupo técnico de directores involucrados convocados a participar en la reunión.	Oficio formal presentado en Alcaldía, enviado en físico y por mail.	Quincenal
Cierre del Proyecto	Datos y comunicación sobre el cierre del Proyecto	Informe de Cierre del Proyecto (incluye actas de aceptación de entregables).	Alto	Encargado del Proyecto	Sponsor -Alcaldesa, Coordinadora de despacho de Alcaldía, Encargado del Proyecto, Grupo técnico de directores involucrados convocados a participar en la reunión.	Oficio formal presentado en Alcaldía, enviado en físico y por mail.	Una sola vez

**Fuente:** Plantilla Dharma Consulting

**Elaboración:** Investigadoras

## 4.9 Gestión de Riesgos

### 4.9.1 Plan de Gestión de Riesgos

PROYECTO	Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán
<b>Metodología de Gestión de Riesgos</b>	
<p><b>Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar la gestión de riesgos: En esta parte se establecerá la metodología para las actividades relacionadas a la gestión de riesgos.</li><li>• Identificación de los riesgos: en este proceso se describe a las particularidades de los riesgos.</li><li>• Análisis Cualitativo: Para realizar este análisis se debe verificar la probabilidad e impacto de cada riesgo.</li><li>• Planificación de respuesta a riesgos: Se desarrollan acciones para minorizar las amenazas a los objetivos del proyecto</li><li>• Control de Riesgos: son puntos de respuesta a riesgos, monitoreamos cada uno de ellos, detectamos la presencia de nuevos riesgos.</li></ul> <p><b>Herramientas y Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar gestión de riesgos: Juicio de expertos y reuniones.</li><li>• Identificar los riesgos: Documentos de riesgos; técnicas de recopilación de información; análisis de supuestos; análisis FODA y Juicio de expertos.</li><li>• Realizar análisis cualitativo de riesgos: Matriz de probabilidad e impacto, juicio de expertos.</li></ul> <p>Planificar la respuesta a los riesgos: Estrategias para riesgos negativos o amenazas; Estrategias para riesgos positivos u oportunidades; y Juicios de expertos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar los riesgos: Reevaluación de los riesgos; Análisis de variación y de tendencias, medición del desempeño técnico y reuniones.</li></ul>	

### **Fuentes de Información:**

En base a las normativas del Ministerio de productividad, Ministerio del Trabajo, el Plan Nacional del Buen Vivir, Plan de Ordenamiento Territorial, índice de riesgo país, informes de reuniones de Cámara de Comercio de Durán.

### **Roles y Responsabilidades**

- Encargado del Proyecto: Responsable de la identificación, priorización, seguimiento y proposición de acciones a tomar frente a riesgos.
- Sponsor o Alcaldesa: Responsable de aprobar las acciones de mitigación de los riesgos y aprobar la reserva de contingencia.
- Equipo de Directores del Proyecto: Responsables de identificar y controlar los riesgos.

### **Presupuesto**

- El presupuesto asignado para reservas de contingencia será el 10% del presupuesto del proyecto.
- Se denominará como reserva de gestión a la parte del presupuesto asignado para conllevar riesgo que también serán el 10% del presupuesto del proyecto.

### **Calendario**

Se planifica tener reuniones de todos los integrantes

- Quincenalmente se planificará el proyecto y se aprovechará para identificar riesgos conjuntamente con su análisis cualitativo.
- En la fase de ejecución del proyecto obligadamente se debe realizar una reunión semanal de monitoreo y control de los riesgos principales y de los que vayan surgiendo.

- En caso de situaciones emergentes u otras situaciones que sean de carácter fuerte se debe llamar a reuniones para registrar los nuevos riesgos para el proyecto.

### Categorización

Se han determinado los siguientes tipos de riesgos en el proyecto:

- Técnico.
- Gestión.
- Calidad.
- Cronograma.

### Definiciones de la Probabilidad e Impacto de Riesgos

DEFINICIÓN DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA					
OCURRENCIA	5	4	3	2	1
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
	Menos del 90%	Entre 89% y 60%	Entre 59% y 40%	Entre 39% y 20%	Menos a 20%

En base al formato de PMBOK y juicio de expertos de directores municipales se propone las siguientes categorías de impactos:

VALORACIÓN DE LA TOLERANCIA (IMPACTO NEGATIVO AL PROYECTO)					
Objetivos	1	2	3	4	5
	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
<b>Costo</b>	Aumento costos insignificante	Aumento costos 10%	Aumento costos 10% - 20%	Aumento costos 20%- 30%	Aumento costos 0%
<b>Tiempo</b>	Aumento tiempo insignificante	Aumento tiempo 5%	Aumento tiempo 5% - 10%	Aumento tiempo 10%- 20%	Aumento tiempo 0%
<b>Alcance</b>	Tiempos y quejas de procesos ligeramente reducidos	Tiempos y quejas de 8 días	Tiempos y quejas de 12 días	Tiempos 15 días	Tiempos días
<b>Calidad</b>	Degradación de calidad imperceptible	Aplicaciones adicionales afectadas	Reducción aprobada por Alcaldesa	Calidad no aceptable por Alcaldesa	Silencio administrativo

VALORACIÓN DE LA TOLERANCIA (IMPACTO POSITIVO AL PROYECTO)					
Objetivos	1	2	3	4	5
	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Costo	Disminución costos insignificante	Disminución costos $\square$ 10%	Disminución costos 10% - 20%	Disminución costos 20%- 30%	Disminución costos %
Tiempo	Disminución tiempo insignificante	Disminución tiempo 5%	Disminución tiempo 5% - 10%	Disminución tiempo 10%- 20%	Disminución tiempo 0%
Alcance	Tiempos y quejas ligeramente incrementada	Tiempos y quejas	Tiempos y quejas	Tiempos y quejas 1.200 - 1.400	Tiempos y quejas
Calidad	Mejora de calidad imperceptible	Aplicaciones adicionales aprobadas	Incremento de calidad nacional	Calidad aceptable internacional	Producción sobre estándares

### Matriz de Probabilidad e Impacto

		AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
PROBABILIDAD	5	5	10	15	20	25	25	20	15	10	5
	4	4	8	22	16	20	20	16	12	8	4
	3	3	6	9	12	15	15	12	9	6	3
	2	2	4	6	8	10	10	8	6	4	2
	1	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1

### IMPACTO

		ESTRATEGIA	ESTRATEGIA		
	Riesgo Mayor	Evitar	Explotar	Riesgo Mayor	
	Riesgo Moderado	Transferir o Mitigar	Compartir o Mejorar	Riesgo Moderado	
	Riesgo Menor	Aceptar	Aceptar	Riesgo Menor	

### Revisión de las tolerancias de los interesados

Se establecen límites superiores e inferiores de variación del alcance, presupuesto y cronograma del proyecto.

- El cronograma no podrá tener una variación del 15% en relación al lapso de tiempo planificado en el cronograma.
- El presupuesto del proyecto no podrá sobrepasar al 20% en relación al monto planificado.
- En el alcance del proyecto deberá contar con el 100% de la ordenanza, el levantamiento de al menos el 90% de los procesos de trámites industriales y la capacitación de al menos el 80% del personal involucrado en este tipo de procesos.

### Formato de los informes

Plantillas para el manejo de información de riesgos:

#### REGISTRO DE RIESGO

<b>PROYECTO</b>				Fecha:
<b>No. ID</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>Interno / Externo</b>	<b>Causa</b>	<b>Impacto potencial</b>
<b>Responsable</b>			<b>Aprobado por</b>	

#### ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGO

<b>Proyecto:</b>							<b>Fecha:</b>		
<b>No. ID</b>	<b>Elemento EDT</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>Interno/ Externo</b>	<b>Tipo de Riesgo</b>	<b>Proba.</b>	<b>Imp.</b>	<b>Severidad</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Tipo de Respuesta</b>

#### PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

<b>Proyecto:</b>								<b>Fecha:</b>
<b>No. ID</b>	<b>Elemento EDT</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>Tipo de Riesgo</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Tipo de Respuesta</b>	<b>Disparador</b>	<b>Descripción de la Respuesta</b>	<b>Responsable</b>

INFORME DE LOS RIESGOS							
Proyecto					Fecha:		
Estado del riesgo: Resumen ejecutivo del estado del riesgo							
Cantidad de riesgos:							
Altos:		Medios:		Bajos:		Aceptados	
Presupuesto de riesgos y contingencias:							
	Presupuestado		Usado		Restante		
Gestión de riesgo							
Reserva de contingencia							
Reserva de gestión							
Riesgos a escalar: Riesgos nuevos y pendientes (estado):							
Riesgo	Estado	Motivo	Escala	Recomendación	Fecha límite		
Riesgos cerrados a la fecha:							
No.	Riesgo			Comentario:			
Riesgos priorizados a la fecha:							
No.	Riesgo		Severidad	Respuesta			
Elaborado por							
Monitoreo							
MONITOREO Y AUDITORIA DE LOS RIESGOS							
Proyecto:					Fecha:		
Causa del riesgo:							

<b>Cuestionario de la evolución del riesgo</b>				
¿Fueron efectivas las respuestas?				
¿Se implementaron a tiempo las respuestas?				
¿La contingencia del riesgo fue suficiente?				
¿Capturaron las lecciones aprendidas?				
<b>Proceso de riesgo: Marque aquellos procesos que se han cumplido</b>				
Identificar los riesgos	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
Análisis cualitativo	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
Plan de respuesta al riesgo	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
<b>Oportunidades de mejora para la respuesta al riesgo:</b>				
<b>Mejores prácticas para replicar en futuros proyectos:</b>				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Fecha de corte:</b>		

#### 4.9.2 Análisis FODA

En este análisis FODA nos basaremos en las oportunidades y amenazas globales del entorno que son riesgos positivos y negativos respectivamente.

Tabla 84 Matriz de Oportunidades para riesgos

<b>NÚMERO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>O01</b>	Las políticas gubernamentales pueden fortalecer la confianza de los inversores en el país.
<b>O02</b>	La estabilidad económica de los inversores ayuda para que exista mayor cartera de interesados en inversión
<b>O03</b>	Los empresarios empiezan a ver a Durán como destino de inversión preferencial

NÚMERO	OPORTUNIDADES
O04	Adquisición de maquinaria de alta tecnología que permite competir con mercados internacionales
O05	Algunas plazas industriales que no tienen la misma línea política gubernamental, no cuenta con el mismo apoyo interinstitucional
O06	La competencia otorga permisos de funcionamiento con aranceles más altos
O07	Muchas zonas en proceso de crecimiento industrial son vistos como inestables para inversión
O08	Tecnología de procesos de aprobación de permisos empresariales fácil de copiar o reemplazar
O09	Muchas zonas en proceso de crecimiento industrial son vistos como inestables legalmente para inversión
O10	Existen normativas ambientales que muchas plazas industriales no pueden cumplir
O11	Se da preferencia de inversión de infraestructura para municipios de la misma línea políticas
O12	Los proveedores ven la gestión municipal como responsable en los procesos donde se integran las dos partes
O13	El avance tecnológico permite agilidad en los procesos con proveedores
O14	El COTAD especifica la competencia exclusiva de Los GAD para permisos empresariales

**Fuente:** Plantilla Dharma Consulting

**Elaboración:** Investigadors

Tabla 85 Matriz de Amenazas para riesgos

NÚMERO	AMENAZAS
T04	Existen plazas industriales con procesos más ágiles de aprobación
T05	Normativa de cumplimiento ambiental Gubernamental obligatoria que vuelven más tediosa la tramitología

NÚMERO	AMENAZAS
T06	El proceso actual conlleva tramitología con alto uso de papel.
T07	Existen potenciales plazas industriales con mayor presupuesto para mejora de procesos de otorgamiento de permisos
T08	Algunos competidores tienen mejores herramientas y recursos tecnológicos.
T09	Existen algunas zonas de crecimiento industrial que están implementando normativas legales para promover inversión
T10	Existen varias aplicaciones de normas ambientales que deben ser corregidas en el cantón
T11	Dependencia de una alta burocracia para aprobar procesos de compras de insumos o de inversión para infraestructura
T12	Bajo presupuesto de entidades públicas como CNEL y EMAPAD
T13	Los proveedores Deben cumplir procesos más riguroso que protejan el medio ambiente lo cual hace un poco más lento el proceso

**Fuente:** Plantilla Dharma Consulting  
**Elaboración:** Investigadoras

### 4.9.3 Análisis de Riesgos en base a Supuestos y Restricciones

#### 4.9.3.1 Supuestos

- No se dan cambios en la COOTAD sobre la competencia de empresas e industrias.
- No existe disminución en el presupuesto asignado por parte del Gobierno Nacional.
- La estabilidad económica del país no se ve afectada en los próximos 3 años.
- Se dispondrá del presupuesto asignado a tiempo.
- Se dispone de capacidad técnica para el desarrollo del proyecto.
- Se contará con proveedores con el conocimiento específico para el proyecto
- Reformas en el código orgánico de la Producción.

#### **4.9.3.2 Restricciones**

- Presupuesto asignado en el POA 2019 para el proyecto.
- El tiempo de ejecución del proyecto no podrá superar los 5 meses.
- Reformas en el código del ambiente.
- Aumento de tasa de Riesgo país.

#### 4.9.4 Matrices de Gestión de Riesgo del Proyecto

##### 4.9.4.1 Análisis Cualitativo de Riesgos

En base a un análisis cualitativo de riesgos con la ayuda de los directores del Municipio de Durán involucrados en el proyecto, para que en base a su experiencia se defina valores de probabilidad e impacto.

Tabla 86 Análisis Cualitativo de Riesgos

Num. ID	EDT	Descripción	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	Exposición
R01	1.1.1	Informe de Situación actual	Consultoría no cumple con objetivos del proyecto	Información base dotada por funcionarios es insuficiente	Propuestas de consultoría no funcionales para el proyecto	1	5	5
R02	1.1.2	Mapeo de Procesos	Consultores no son puntuales con las fechas de segundo entregable	Atraso de pagos por parte del municipio de cada entregable	Atrasará todo el cronograma del proyecto	2	4	8
R03	1.1.4	Diseño de Procesos de mejora continua	Consultores no son puntuales con las fechas del cuarto entregable	Atraso de pagos por parte del municipio de cada entregable	Atrasará todo el cronograma del proyecto	2	4	8
R04	1.1.5	Manuales de Procesos para industrias	Atraso en entrega de manuales por parte de proveedor	Atraso en entrega de información a industrias	Atraso en cronograma de proyecto	2	2	4
R05	1.1.7.1	Informe de políticas de Ventanilla preferencial	Consultores no son puntuales con las fechas del quinto entregable	Atraso de pagos por parte del municipio de cada entregable	Atrasará todo el cronograma del proyecto	2	4	8

Num. ID	EDT	Descripción	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	Exposición
R06			Recomendaciones de informe no acorde a la realidad	Técnicas de levantamiento de información mal empleadas	Solicitar reconsideración de informe	2	5	10
R07	1.1.7.2	Informe de capacitación al personal de ventanilla	Información falsa de resultados	El resultado real de la satisfacción sobre la capacitación es sumamente bajo	No habrá integridad entre el planteamiento de manual de procesos y la práctica de los funcionarios públicos	2	5	10
R08	1.2.1.2	Informe de análisis de necesidades del responsable	Informe de necesidades ineficiente	No se analizó opiniones de la mayoría de usuarios industriales	Se desviaría la ordenanza de los objetivos de alcance del proyecto	1	5	5
R09			Atraso de entrega de informe de necesidades	Sobrecarga de trabajo no relacionado al proyecto	Atraso de cronograma del proyecto	2	4	8
R10	1.2.2.2	Informe final Análisis Entorno	Informe final de entorno ineficiente	Inexperiencia del responsable en este tipo de análisis	El ente jurídico del municipio tendrá una base falsa para pulir la propuesta de ordenanza	1	5	5
R11			Atraso en la entrega de Informe de Análisis de entorno	Sobrecarga de trabajo no relacionado al proyecto	Atraso de cronograma del proyecto	3	3	9

Num. ID	EDT	Descripción	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	Exposición
R12	1.2.3.1	Informe de costos fijos	Informe de costos fijos ineficiente	Inexperiencia del responsable en este tipo de análisis	El ente jurídico del municipio tendrá una base falsa para pulir la propuesta de ordenanza	2	5	10
R13	1.2.3.3	Informe final financiero	Informe financiero ineficiente	Inexperiencia del responsable en este tipo de análisis	El ente jurídico del municipio tendrá una base falsa para pulir la propuesta de ordenanza	2	5	10
R14	1.2.4.1	Normativa propuesta por responsable	Atraso en la entrega de la propuesta de ordenanza	Sobrecarga de trabajo no relacionado al proyecto	Atraso de cronograma del proyecto	3	5	15
R15	1.2.4.2	Normativa aprobada por Procurador	Rechazo de propuesta por parte de comisión de consejo cantonal correspondiente	Base informativa no está clara	Solicitud de cambios o aclaración de puntos de propuesta	2	5	10
R16	1.2.5.1	Informe de primer debate	Desaprobación de propuesta en primer debate	Consejo Cantonal en desacuerdo	Industriales continuarán con la misma molestia de estímulos tributarios	3	5	15
R17	1.2.5.2	Informe de segundo debate	Desaprobación de propuesta en segundo debate	Consejo Cantonal en desacuerdo	Industriales continuarán con la misma molestia de estímulos tributarios	3	5	15

Num. ID	EDT	Descripción	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	Exposición
R18			Disminución de inversión privada en el cantón	Inseguridad jurídica de uso de suelo	Igualdad de competencia con otros parques industriales	3	5	15
R19	1.3.1.1	Partida presupuestaria aprobada	Atraso en la aprobación de la partida presupuestaria	Sobrecarga de trabajo no relacionado al proyecto en departamento financiero	Atraso de cronograma del proyecto	1	5	5
R20	1.3.2.3	Informe de selección de Proveedores	Proveedores seleccionados no cumplen con normativa de contratación pública	Términos de referencia mal descritos	Sanciones de contraloría	3	5	15
R21	1.3.3.2	Memo de propuesta de temas	Desaprobación de capacitación	Propuesta no se alinea a expectativas del alcance del proyecto	Solicitud de cambios en la propuesta	1	3	3
R22	1.3.3.4	Capacitación	Inasistencia a las capacitaciones	Horarios de capacitación se cruzan con jornada laboral	Recursos mal gastados en capacitación	2	5	10
R23	1.4.1	Informe de resultados actuales vs anteriores	Proyecto no cumple con objetivos planteados	Resistencia al cambio	Recursos mal gastados en proyecto	2	5	10

Num. ID	EDT	Descripción	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	Exposición
R24	1.4.2	Informe de rendimiento	Atraso de presentación de informe de rendimiento	Incumplimiento con términos de referencia de responsabilidad de seguimiento del proyecto	Retraso en tomar medidas cautelares	2	5	10

Fuente: GAD de Durán

Elaboración: Autoras

#### 4.9.4.2 Análisis Cuantitativo y respuesta de Riesgos

Luego de haber realizado el análisis cualitativo de riesgos, se procede a analizar de forma cuantitativa de igual manera en base al criterio de los directores del Municipio de Durán.

Tabla 87 Matriz de Análisis Cuantitativo de Riesgos

Num. ID	EDT	Descripción	Riesgo	Respuesta		Probabilidad	Impacto	Valor Monetario Esperado (VAE)
				Estrategia	Descripción de Respuesta Estratégica		Costo	
R01	1.1.1	Informe de Situación actual	Consultoría no cumple con objetivos del proyecto	Aceptar	Se acepta riesgo porque los términos de referencia especifican fuertes multas en caso de que no se cumpla	15%	3.000,00	\$ 100
R02	1.1.2	Mapeo de Procesos	Consultores no son puntuales con las fechas de segundo entregable	Mitigar	Establecer parámetros de multas para incumplimientos de contratistas	20%	3.000,00	\$ 150

Num. ID	EDT	Descripción	Riesgo	Respuesta		Probabilidad	Impacto	Valor Monetario Esperado (VAE)
				Estrategia	Descripción de Respuesta Estratégica		Costo	
R03	1.1.4	Diseño de Procesos de mejora continua	Consultores no son puntuales con las fechas del cuarto entregable	Mitigar	Establecer parámetros de multas para incumplimientos de contratistas	20%	5.000,00	\$ 200
R04	1.1.5	Manuales de Procesos para industrias	Atraso en entrega de manuales por parte de proveedor	Aceptar	Aceptamos porque no atrasa a otras actividades	10%	2.280,00	\$ 100
R05	1.1.7.1	Informe de políticas de Ventanilla preferencial	Consultores no son puntuales con las fechas del quinto entregable	Mitigar	Establecer parámetros de multas para incumplimientos de contratistas	20%	2.270,00	\$ 200
R06			Recomendaciones de informe no acorde a la realidad	Evitar	Control estricto de informe por parte de director de Proyecto	40%	2.270,00	\$ 180
R07	1.1.7.2	Informe de capacitación al personal de ventanilla	Información falsa de resultados	Evitar	Control estricto de informe por parte de director de Proyecto	40%	3.250,00	\$ 200
R08	1.2.1.2	Informe de análisis de necesidades del responsable	Informe de necesidades ineficiente	Aceptar	Se asume que el director encargado de esta actividad tiene formación suficiente	7%	470,00	\$ 33

Num. ID	EDT	Descripción	Riesgo	Respuesta		Probabilidad	Impacto	Valor Monetario Esperado (VAE)
				Estrategia	Descripción de Respuesta Estratégica		Costo	
R09			Atraso de entrega de informe de necesidades	Mitigar	Reuniones semanales con encargado	20%	470,00	\$ 94
R10	1.2.2.2	Informe final Análisis Entorno	Informe final de entorno ineficiente	Aceptar	Control estricto de informe por parte de director de Proyecto	10%	1.220,00	\$ 80
R11			Atraso en la entrega de Informe de Análisis de entorno	Mitigar	Control estricto de informe por parte de director de Proyecto	25%	1.220,00	\$ 150
R12	1.2.3.1	Informe de costos fijos	Informe de costos fijos ineficiente	Evitar	Soporte de contador municipal	35%	2.435,00	\$ 500
R13	1.2.3.3	Informe final financiero	Informe financiero ineficiente	Evitar	Soporte de Directora financiera	40%	930,00	\$ 372
R14	1.2.4.1	Normativa propuesta por responsable	Atraso en la entrega de la propuesta de ordenanza	Evitar	Control semanal de avance por parte de coordinadora de Despacho y del Director de Proyecto	30%	1.530,00	\$ 459

Num. ID	EDT	Descripción	Riesgo	Respuesta		Probabilidad	Impacto	Valor Monetario Esperado (VAE)
				Estrategia	Descripción de Respuesta Estratégica		Costo	
R15	1.2.4.2	Normativa aprobada por Procurador	Rechazo de propuesta por parte de comisión de consejo cantonal correspondiente	Evitar	Reunión de Alcaldesa con comisión para explicar razón de ser de ordenanza	35%	770,00	\$ 150
R16	1.2.5.1	Informe de primer debate	Desaprobación de propuesta en primer debate	Evitar	Entregar información a tiempo a cada concejal previo a sesión de consejo	25%	3.334,00	\$ 100
R17	1.2.5.2	Informe de segundo debate	Desaprobación de propuesta en segundo debate	Evitar	Entregar información a tiempo a cada concejal previo a sesión de consejo con cambios sugeridos en primer debate	50%	5.284,00	\$ 900
R18			Disminución de inversión privada en el cantón	Evitar	Reunión con Ministro de Productividad para tratar tema de políticas de matriz productiva	48,5%	5.284,00	\$ 600

Num. ID	EDT	Descripción	Riesgo	Respuesta		Probabilidad	Impacto	Valor Monetario Esperado (VAE)
				Estrategia	Descripción de Respuesta Estratégica		Costo	
R19	1.3.1.1	Partida presupuestaria aprobada	Atraso en la aprobación de la partida presupuestaria	Evitar	Control semanal de avance por parte de coordinadora de Despacho	25%	1.070,00	\$ 268
R20	1.3.2.3	Informe de selección de Proveedores	Proveedores seleccionados no cumplen con normativa de contratación pública	Aceptar	Se asume que el portal de compras públicas filtra el cumplimiento de los requisitos	10%	770,00	\$ 77
R21	1.3.3.2	Memo de propuesta de temas	Desaprobación de capacitación	Aceptar	Se asume que se tienen reuniones previas donde se llega a un acuerdo común	10%	200,00	\$ 55
R22	1.3.3.4	Capacitación	Inasistencia a las capacitaciones	Aceptar	Se asume que es de conocimiento común del municipio la importancia del proyecto y la urgencia de respuesta	10%	3.000,00	\$ 158
R23	1.4.1	Informe de resultados actuales vs anteriores	Proyecto no cumple con objetivos planteados	Evitar	Revisión semanal de control de calidad de alcance, tiempo, costos	30%	1.550,00	\$ 200

Num. ID	EDT	Descripción	Riesgo	Respuesta		Probabilidad	Impacto	Valor Monetario Esperado (VAE)
				Estrategia	Descripción de Respuesta Estratégica		Costo	
R24	1.4.2	Informe de rendimiento	Atraso de presentación de informe de rendimiento	Evitar	Control semanal de avance por parte de coordinadora de Despacho	20%	2.075,00	\$ 300

**Fuente:** GAD de Durán

**Elaboración:** Autoras

Luego de haber realizado un análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos, se ha obtenido como resultado una reserva de contingencia de \$5.648.

## 4.10 Gestión de Adquisiciones

### 4.10.1 Plan de Gestión de Adquisiciones

PROYECTO	Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán
<b>Adquisiciones del Proyecto</b>	
Ver Matriz de Adquisiciones de proyecto.	
<b>Procedimientos estándar a seguir</b>	
<p>En el caso del GAD Municipal del Cantón Durán al ser una entidad pública debe regirse a los parámetros de la ley de contratación pública. Ver Anexo 8</p> <p>En el caso del GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado) el Director que necesita hacer la contratación es el encargado de enviar un memo dirigido hacia la Máxima autoridad que es la Alcaldesa y hacía el coordinador correspondiente para motivar dicha contratación, basándose en su insuficiencia presupuestaria y de personal especializado para llevar autónomamente dicho proceso.</p> <p>Una vez que la Alcaldesa aprueba dicha motivación se prepara una tabla de costos directos e indirectos en base a la tabla de sueldos del Ministerio de Relaciones Laborales.</p> <p>En caso de que la contratación sea de consultoría de un profesional se debe desglosar los costos directos y multiplicar por el número de meses que durará dicha consultoría o contratación de servicios profesional.</p> <p>Se debe elaborar los Términos de Referencia integrando el análisis de costos directos.</p> <p>Se elabora la propuesta de presupuesto final y se dirige nuevamente un memo dirigido hacia la Alcaldesa y Coordinador correspondiente para que dé su aprobación.</p> <p>Luego se dirige otro memo de parte del director que esté motivando la contratación dirigido a la Alcaldesa para aprobación de inicio de proceso de contratación y una vez que</p>	

se aprueba por parte de la máxima autoridad del municipio, se debe revisar el Anexo 7 para verificar qué tipo de contratación será:

- a) **Ínfima cuantía:** este proceso lo maneja directamente la Dirección Administrativa que es a donde se debe dirigir el memo y términos de referencia, se pide autorización a la Alcaldesa por parte de esta dirección y una vez autorizado se contacta a las empresas que oferten el producto o servicios que se necesita y se los convoca a una reunión para entregarles los detalles, diseños y especificaciones técnicas del producto o servicio, para que hagan llegar su oferta a la dirección Administrativa. Se realiza una homologación de las ofertas recibidas, donde se analiza costo, tiempo de entrega, hoja de vida del proveedor o contratista, se escoge la oferta que mejor convenga a los intereses del proyecto, definimos el tipo de contrato a elaborar que incluya los requerimientos y garantías a presentar y procedemos a la firma del contrato con la empresa contratista; el valor máximo de ínfimas cuantías es de facturas con montos máximos de \$5960.
- b) **Selección de Proveedores por Licitación:** en este proceso la parte inicial de motivación por parte del Director proponente es igual a la de ínfima cuantía, pero una vez que se obtiene la aprobación de la máxima autoridad, se prepara un documento de resolución para el portal de compras públicas donde la Alcaldesa hace la invitación formal para participar en dicha contratación. En el caso de ser consultoría se verifica si el costo de esta no excede de \$69660 se realiza Consultoría Directa y se invita a tres oferentes que se acojan a los términos de referencia para que puedan concursar e invitan al personal interno municipal involucrado en participar para dicho proyecto. En caso de que la consultoría tenga un costo mayor a \$69660 y menor o igual a \$200000 se debe hacer la lista corta de 3 a 6 consultores de igual naturaleza todos, ya sea natural o jurídica.

c) En caso de que sea contratación de capacitación de personal de alto costo y cobertura en los funcionarios, se debe llevar a cabo por medio de la asignación presupuestaria en la Dirección de Talento Humano planificado en su POA (Plan Operativo Anual).  
En el caso de contratación de servicios profesionales o contratación de consultoría se utiliza precios fijos, en el caso de contratos de obra pública se emplean contratos de precios fijos con opción a reajuste reembolsable.

Para el contrato de consultoría de levantamiento de procesos de trámites municipales de industrias se llevará a cabo una licitación en el portal de compras públicas por medio de una contratación directa ya que no sobrepasa de un monto de \$69990, con el proceso antes detallado para este tipo de contratación.

Se hará la entrega de 5 paquetes de trabajo: Informe de situación actual, Mapeo de procesos, Matriz Interna de Procesos, Diseño de Procesos de Mejora Continua e Informe de políticas de Ventanilla preferencial.

La ampliación del convenio de Software de gestión de trámites SIGTRA, se le pagará por medio de una ínfima cuantía ya que en este entregable únicamente dará un servicio de análisis previo para hacer la propuesta de ampliación de contrato actual.

Para contratar la Impresión de manual de procesos para funcionarios Municipales, se ocupará el contrato actual de artículos publicitarios con la empresa CLOSETPURE.

Para la Capacitación al personal de ventanilla y capacitación a todo el personal implicado en los procesos de trámites industriales se realizará la metodología de ínfima cuantía porque el monto no sobrepasa los \$5960, con los términos de referencia tomados en base a lo estipulado en el manual de procesos de la consultoría y en base a la tabla de costos de servicios profesionales expuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales se establecerá el valor de la factura.

Para contratar refrigerios no se hará bajo un contrato nuevo, si no se usara el contrato vigente con Giocatolo (proveedor actual de refrigerios) pues existe cupo suficiente en este contrato para los refrigerios de capacitaciones del proyecto.

Para el rubro de movilización se usará el rubro existente en la Dirección Administrativa, quiénes se encargan de pagar este tipo de costos.

#### **Formato estándar a Utilizar**

- Modelo de contrato del SERCOP.
- Solicitud de información (RFI).
- Solicitud de cotización (RFQ).
- Solicitud de Propuesta (RFP).
- Invitación a Licitación (IFB).
- Solicitud de compra.
- Orden de pago.

#### **Restricciones y Supuestos**

- Los contratistas no pueden iniciar la prestación de servicios o ejecución de los trabajos, hasta que el Gerente del Proyecto no de la orden de inicio por escrito.
- Los contratistas y proveedores deberán iniciar sus trabajos una vez que hayan firmado el contrato, recibido el anticipo y entregado las garantías por parte de los contratistas según sea el caso.

#### 4.10.2 Matriz de Adquisiciones del Proyecto

La siguiente matriz se basa en la reunión entre el director y su equipo de proyecto, donde analizaron las leyes que rigen al sector público para la adquisición de bienes o la contratación de servicios, y por medio de la técnica de facilitación, llegaron a acuerdos para estimar tiempos, además se presenta, el alcance y la calidad, de tal manera que se cumpla con los objetivos del proyecto.

Tabla 88 Matriz de Adquisiciones

MATRIZ DE ADQUISICIONES								
TITULO DEL PROYECTO	Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán							
EDT	Tipo de Contrato	Forma de contactar Proveedores	Área/Rol(Persona Responsable de la Compra)	Manejo de Múltiple Proveedores	Cronograma de Adquisiciones Requeridas			
					Inicio de Contratación	Solicitud de Propuesta	Adjudicar contratación	Contrato completo
1.1.1 Informe de Situación actual	Contrato de Precio Fijo (FFP)	Mediante base de datos de consultores	Director del Proyecto	Múltiples Proveedores	01/05/2019	10/05/2019	24/05/2019	28/05/2019
1.1.2 Mapeo de Procesos	Contrato de Precio Fijo (FFP)	Mediante base de datos de consultores	Director del Proyecto	Múltiples Proveedores	01/05/2019	10/05/2019	24/05/2019	28/05/2019
1.1.3 Matriz interna de procesos	Contrato de Precio Fijo (FFP)	Mediante base de datos de consultores	Director del Proyecto	Múltiples Proveedores	01/05/2019	10/05/2019	24/05/2019	28/05/2019
1.1.4 Diseño de Procesos de mejora continua	Contrato de Precio Fijo (FFP)	Mediante base de datos de consultores	Director del Proyecto	Múltiples Proveedores	01/05/2019	10/05/2019	24/05/2019	28/05/2019
1.1.5 Manuales de Procesos para industrias	Contrato de Precio Fijo (FFP)	Mediante contrato actual publicitario	Director del Proyecto	Proveedor único	20/06/2019	22/06/2019	24/06/2019	28/06/2019

MATRIZ DE ADQUISICIONES								
TITULO DEL PROYECTO	Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán							
EDT	Tipo de Contrato	Forma de contactar Proveedores	Área/Rol(Persona Responsable de la Compra)	Manejo de Múltiple Proveedores	Cronograma de Adquisiciones Requeridas			
					Inicio de Contratación	Solicitud de Propuesta	Adjudicar contratación	Contrato completo
1.1.6 Convenio de extensión SIGTRA - Dir de Justicia y Vigilancia, Dir Financiera y Procuraduría.	Contrato de Precio Fijo (FFP)	Mediante ampliación de contrato actual	Director del Proyecto	Proveedor único	25/06/2019	28/06/2019	30/06/2019	31/06/2019
1.1.7.1 Informe de políticas de Ventanilla preferencial	Contrato de Precio Fijo (FFP)	Mediante base de datos de consultores	Director del Proyecto	Múltiples Proveedores	01/05/2019	10/05/2019	24/05/2019	28/05/2019
1.1.7.2 Informe de capacitación al personal de ventanilla.	Contrato de Precio Fijo (FFP)	Mediante base de datos de servicios profesionales	Director del Proyecto	Múltiples Proveedores	20/09/2019	28/09/2019	30/09/2019	02/10/2019
1.3.3.4 Capacitación	Contrato de Precio Fijo (FFP)	Mediante base de datos de servicios profesionales	Director del Proyecto	Múltiples Proveedores	20/09/2019	28/09/2019	30/09/2019	02/10/2019

**Fuente:** GAD de Durán

**Elaboración:** Autoras

### 4.10.3 Criterios de Selección de Proveedor

Tabla 89 Matriz de Criterios de Selección de Proveedor

ENUNCIADO DEL TRABAJO RELATIVO A ADQUISICIONES	
TÍTULO DEL PROYECTO	OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE TRÁMITES INDUSTRIALES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN DURÁN

Código EDT	Bien a adquirir	Cantidad	Detalle
1.1.1 Informe de Situación actual	Entregable 1 de consultoría	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 3 años</li> <li>• Conocimientos de procedimientos de sector público.</li> <li>• Conocimientos de manejo de equipos.</li> <li>• Conocimiento de procesos ISO9001</li> <li>• Conocimiento de manejo de teoría de colas</li> <li>• Conocimientos de procesos de GAD Municipales</li> </ul>
1.1.2 Mapeo de Procesos	Entregable 2 de consultoría	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 3 años</li> <li>• Conocimientos de procedimientos de sector público.</li> <li>• Conocimientos de manejo de equipos.</li> <li>• Conocimiento de procesos ISO9001</li> <li>• Conocimiento de manejo de teoría de colas.</li> <li>• Conocimientos de procesos de GAD Municipales</li> </ul>
1.1.3 Matriz interna de procesos	Entregable 3 de consultoría	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 3 años</li> <li>• Conocimientos de procedimientos de sector público.</li> <li>• Conocimientos de manejo de equipos.</li> <li>• Conocimiento de procesos ISO9001</li> <li>• Conocimiento de manejo de teoría de colas.</li> <li>• Conocimientos de procesos de GAD Municipales</li> </ul>
1.1.4 Diseño de Procesos de mejora continua	Entregable 4 de consultoría	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 3 años</li> <li>• Conocimientos de procedimientos de sector público.</li> <li>• Conocimientos de manejo de equipos.</li> <li>• Conocimiento de procesos ISO9001</li> <li>• Conocimiento de manejo de teoría de colas.</li> <li>• Conocimientos de procesos de GAD Municipales</li> </ul>
1.1.5 Manuales de Procesos para industrias	Manuales Impresos	200	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 3 años</li> <li>• El propietario de la empresa contratada no puede laborar en el municipio o ser familiar del contratante.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber laborado con sector público al menos un año.</li> <li>• Tener la capacidad productiva requerida.</li> <li>• Conocimientos de procesos de GAD Municipales</li> </ul>
1.1.6 Convenio de extensión SIGTRA - Dir de Justicia y Vigilancia, Dir Financiera y Procuraduría.	Levantamiento previo de necesidades de procesos de Justicia y vigilancia	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 3 años</li> <li>• Conocimientos de procedimientos de sector público.</li> <li>• Conocimientos de manejo de equipos.</li> <li>• Conocimiento de procesos ISO9001</li> <li>• Conocimiento de manejo de teoría de colas.</li> <li>• Conocimientos de procesos de GAD Municipales</li> </ul>
1.1.7.1 Informe de políticas de Ventanilla preferencial	Entregable 5 de consultoría	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 3 años</li> <li>• Conocimientos de procedimientos de sector público.</li> <li>• Conocimientos de manejo de equipos.</li> <li>• Conocimiento de procesos ISO9001</li> <li>• Conocimiento de manejo de teoría de colas.</li> <li>• Conocimientos de procesos de GAD Municipales</li> </ul>
1.1.7.2 Informe de capacitación al personal de ventanilla.	Capacitación y evaluación de la misma	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 3 años en el ámbito de capacitaciones. Experiencia de manejo de casos reales de temas a capacitar.</li> <li>• Conocimientos de atención al cliente</li> <li>• Conocimiento de manejo de teoría de colas</li> <li>• Acogerse a recomendaciones de Manual de procesos levantado consultoría.</li> <li>• Asesoramiento permanente al equipo.</li> </ul>
1.3.3.4 Capacitación	Ejecución de capacitación a todo el personal que interviene en procesos de trámites.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 3 años en el ámbito de capacitaciones. Experiencia de manejo de casos reales de temas a capacitar.</li> <li>• Conocimientos de atención al cliente</li> <li>• Conocimiento de manejo de teoría de colas</li> <li>• Acogerse a recomendaciones de Manual de procesos levantado consultoría.</li> <li>• Asesoramiento permanente al equipo.</li> </ul>

**Fuente:** GAD de Durán

**Elaboración:** Autoras

#### 4.11 Cierre de Proyecto y Lecciones Aprendidas

Para el cierre de proyecto y lecciones aprendidas se utilizará el siguiente proceso:

Por medio del cierre de proyecto se verificar el cumplimiento de los entregables, hacer el cierre de las mismas y documentar las lecciones aprendidas.

##### Formato de Cierre del Proyecto

<b>PROYECTO: Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán</b>					
<b>Procedimientos estándar a seguir</b>					
<p>Antecedentes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Trámites legales muy demorados y complicados. Ordenanzas no son claras. Norma Legal no competitiva.</li><li>- Problemas en el departamento de planeamiento urbano de Durán para establecer parámetros de demografía industrial.</li></ul> <p>Además que en base al Plan de Ordenamiento Territorial del GAD Municipal del Cantón Durán se demuestra que existe una gran área de consolidación Industrial y que existe un área mucho más amplia que está prevista para una futura expansión como lo podemos observar en el Apéndice 1, lo cual se convierte en una gran ventaja para la ciudad, puesto que en parques industriales como el de Guayaquil ya no existe tanta disponibilidad de predios para este fin</p> <p>El cierre del proyecto se realizará contrastando el cumplimiento de atributos de los entregables respecto de los criterios de aceptación de las especificaciones del plan de gestión de calidad.</p> <p><b>Requerimientos</b></p> <table border="1"><thead><tr><th><b>DESCRIPCIÓN</b></th><th><b>CUMPLE</b></th></tr></thead><tbody><tr><td>Creación de manual de procesos de trámites municipales para industrias</td><td>SI</td></tr></tbody></table>		<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CUMPLE</b>	Creación de manual de procesos de trámites municipales para industrias	SI
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CUMPLE</b>				
Creación de manual de procesos de trámites municipales para industrias	SI				

Ventanilla de trámites industriales	SI
Levantamiento de Procesos	SI
Análisis de Entorno	SI
Manuales de Procesos para industrias	SI
Análisis de costos	SI
Proposición de Normativa Legal	SI
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CUMPLE</b>
Aprobación de Consejo Cantonal	SI
Definición de Formato de capacitación	SI
Desarrollo de Material	SI
Evaluación de satisfacción	SI
Cierre del Proyecto	SI
Informe de costos fijos	SI
Informe de costos variables	SI
Normativa propuesta por responsable	SI

**Responsables del área que recibe**

Encargado del Proyecto: Rodolfo Ortega

**Observaciones:**

Aquí se podrá indicar que entregables cumplieron o no el checklist

**Aceptación de entrega:**

**Recibe:**

Cliente	Nombre	Cargo	Firma	Fecha de Firma
GAD Municipal del Cantón Durán	Alexandra Arce	Alcaldesa		

Entrega:

Proveedor	Nombre	Cargo	Firma	Fecha de Firma
GAD Municipal del Cantón Durán	Rodolfo Ortega	Encargado del Proyecto		

#### 4.11.1 Lecciones aprendidas

Se realizarán reuniones de lecciones aprendidas con el objetivo de buscar oportunidades de mejora en los procesos y procedimiento de la gestión del proyecto, así como también, para documentar en una base de datos digital o física, las mejores prácticas conforme los estándares de gestión del PMI y así asegurar mejoras graduales sobre los entregables de proyectos similares.

A continuación, se anexa formato de lecciones aprendidas

<b>PROYECTO</b>	<b>Optimización de procesos de Trámites Industriales Del GAD Municipal del Cantón Durán</b>
<b>Procedimientos estándar a seguir</b>	
<b>CLIENTE: GAD Municipal del Cantón Durán</b>	
GERENTE DE PROYECTO: Rodolfo Ortega	
FECHA:	
LECCIONES APRENDIDAS:	
1.- ¿Alcanzó el proyecto las metas de tiempo, costo y alcance?	
.....	
.....	
.....	
2.- ¿Qué harías diferente en el próximo proyecto basándonos en la experiencia obtenida del actual proyecto?	
.....	
.....	
.....	
3.- ¿Qué harías igual (volverías a repetir) en un proyecto similar considerando la experiencia actual del proyecto?	

.....  
.....  
.....

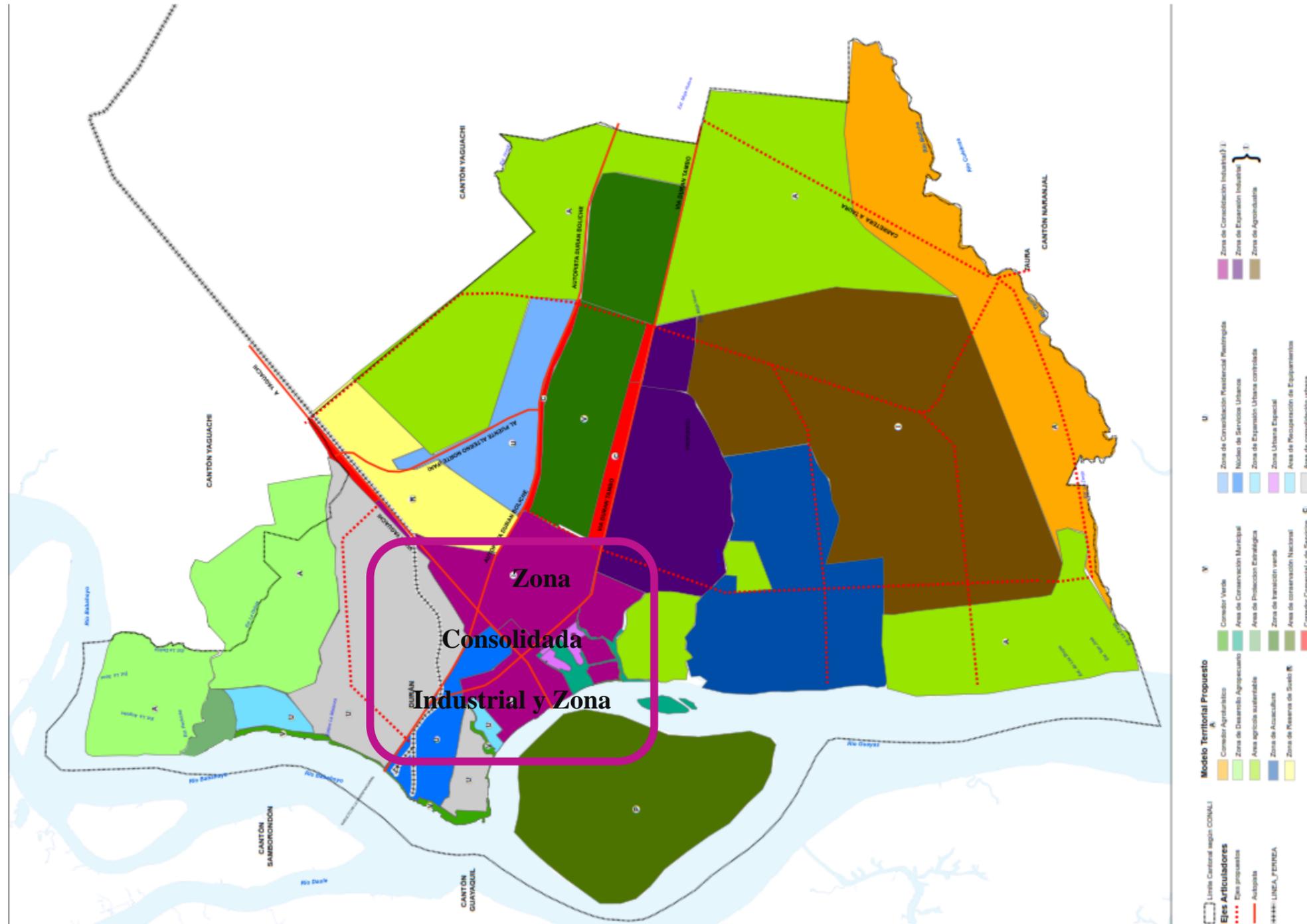
4.- ¿Cuáles serían los FCE (factores críticos de éxito) para el siguiente proyecto?

.....  
.....  
.....

\_\_\_\_\_  
Firma Director Proyecto Firma Sponsor

5 Anexos

5.1 Apéndice 1 Plan Territorial Dirección de Planeamiento Urbano y Rural GAD Municipal del Cantón Durán



Fuente: Reforma Estructura Organizacional noviembre 2015 Resolución Administrativa.  
Elaboración: El autor

## 5.2 Apéndice 2 Matriz de Arquitectura Inicial

<b>Nombre de tarea</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Costo total</b>
<b>Presupuesto Total</b>	Línea base de Costos+ Reserva de Gestión	<b>\$67.780,12</b>
<b>Línea base de Costos</b>	Costo actividades+Reserva de Contingencia	<b>\$62.131,78</b>
Costo actividades	90%	\$56.483,44
Proyecto Reserva de Contingencia	10%	\$5.648,34
Proyecto Reserva de Gestión	10%	\$5.648,34
Creación de manual de procesos de trámites municipales para industrias		\$23.065,00
Modernizar normativas legales municipales de estímulos tributarios industriales		\$21.518,44

Apéndice 3 Matriz de Arquitectura con Brechas

Procesos Habilitantes de Apoyo		Agregadores de Valor									Entidades Adscritas al GAD					
Secretaría General y Consejo Municipal																
MACROPROCESOS	CAU		Director de Planeamiento		Dirección Desarrollo Económico Cooperación e inversión		Procuraduría Síndica		Justicia y Vigilancia		EMAPAD		Cuerpo de Bomberos Durán		Registro de la Propiedad	
PERSONAS	Personal atención al cliente	5	Técnico	1	Coordinador de Desarrollo Económico y cooperación internacional	2	Procurador síndico	1	Director de Justicia y Vigilancia	1	Directora de EMAPAD	1	Jefe de Cuerpo de Bomberos	1	Registrador de la propiedad	1
	Jefe CAU	1	Asistente técnico	1	Jefa de Desarrollo Económico y Productivo	3	Abogado para ordenanzas	1	Comisario de Inquilinato	1	Asistente administrativa	1	Técnicos de campo	2	Asistentes	2
	Secretaría General	1	Jefe de terreno	1	Jefatura de Proyectos Especiales y Cooperación	1	Sub Procurador	1	Comisario de Permiso de funcionamiento	1	Técnico de campo EMAPAD	4			Cajeros	2
			Topógrafo	2											Atención al usuario	4
			Director de Planeamiento	1												
IT/MQUINARIA	Computadoras	6	Computadoras	5	Computadoras	5	Computadoras	1	Computadoras	1	Computadoras	6	Computadoras	2	Computadoras	9
	Impresora	1	Impresora	2	Impresora	1	Impresora	1	Impresora	2	Impresora	1	Impresora	1	Impresora	4
	Teléfono	4	Teléfono	4	Teléfono	3	Teléfono	1	Teléfono	3	Teléfono	2	Teléfono	1	Teléfono	9
	Internet		Internet		Internet		Internet		Internet		Internet		Radios	3	Internet	
			Radios	3	Radios	5							Internet			

Sistema operativo integral																	
<b>Equipamiento</b>	Sillas para funcionarios	6	Estaciones totales	3	Escritorios	4	Escritorios	3	Escritorios	3	Escritorios	6	Escritorios	2	Escritorios	9	
	Sillas para visitas	5	RTK	3	Sillas para funcionarios	5	Sillas para funcionarios	3	Sillas para funcionarios	3	Sillas para funcionarios	2	Sillas para funcionarios	3	Sillas para funcionarios	9	
	Máquina para Tickets turnos	1	GPS Normal	1	sillas para visitas	2	sillas para visitas	2	sillas para visitas	6	Sillas para visitas	4	Sillas para visitas	4	Sillas para visitas	5	
			GPS de precisión	1													
			Sillas para funcionarios	5													
			Sillas para visitas	4													
<b>Infraestructura</b>	Oficina	1	Oficinas	3	Oficinas	3	Oficinas	2	Oficinas	3	Oficinas	2	Oficinas	1	Oficinas		
<b>Información</b>	Trámites ingresados y direccionados		Informe de Uso de Suelo		Oficios Externos		Propuesta de ordenanzas		Base de datos de permisos de funcionamiento		Informe de avance de obra EMAPAD		Oficios Externos		Rangos de costos por tamaño de catastro		
	Trámites resueltos y pendientes		Informe Aprobación de proyectos urbanísticos		Informe de desarrollo industrial de Durán				Requisitos para funcionamiento		Oficios Externos		Informe de funcionamiento		Proceso de catastro		
	Informe estadístico de rendimiento de servicio industrial				Informe explicativo de procesos para invertir en Durán				Requisitos para inquilinato						Historia de dominio de predios		
<b>Productos y Servicios a</b>	Documento de respuesta de trámites		Aprobación de proyectos urbanísticos		Oficios externos		Oficios Externos		Permisos de funcionamiento		Informe de Oficios Externos		Oficios Externos		Registro de catastros		

<b>Usuarios externos</b>	Respuesta de respuesta de trámites empresariales		Uso de suelo		Charlas de Pro Durán		Ordenanzas de estímulos tributarios para industrias		Permiso de inquilinato		Informe de aprobación de planos		Informe de avance de obra		Emisión de escrituras
					Seminarios informativos para empresarios		Propuestas de ordenanzas		Calendario y registro de permisos de funcionamiento						
					Campañas de Marketing sobre Pro Durán										
<b>Productos y Servicios a Usuarios internos</b>	Trámites ingresados con dato de usuarios		Calendario de inspecciones		Propuestas de Ordenanzas		Revisión aval jurídico		Calendario y registro de permisos de inquilinato		Informe de aprobación de proyectos		informe de Oficios Externos		Informe de aprobación de catastros
	Entrega de trámites resueltos a usuarios		Informe de inspecciones		Plan de impulso para empresas				informe de contravenciones		Informes técnicos de supervisión		Informe de empresas que incumplen requisitos		Informe de tesorería de costos por catastro
	Monitoreo y control de rendimiento de atención a empresas		Cálculo de valores a pagar por licencia urbanística		Acuerdos de cooperación con Universidades y entidades externas		Informes de análisis y mejora en normativa legal para estímulos industriales						Normas de funcionamiento para empresas		
<b>Regulaciones</b>	Constitución de la República del Ecuador		Constitución de la República del Ecuador		Constitución de la República del Ecuador		Constitución de la República del Ecuador		Constitución de la República del Ecuador		Constitución de la República del Ecuador		Constitución de la República del Ecuador		Constitución de la República del Ecuador
	COOTAD		COOTAD		COOTAD		COOTAD		COOTAD		COOTAD		COOTAD		COOTAD

	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado		Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado		Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado		Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado		Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado		Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado		Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
	Código Orgánico de Finanzas Públicas												
	Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional												
	Orgánico Funcional del GADMCD												
	LOSEP												
	Código de Trabajo												

5.3 Apéndice 4 Matriz Externa de análisis FODA

	POLÍTICO (P)	ECONÓMICO ( E )	SOCIAL (S)	TECNOLÓGICO (T)	LEGAL (L)	AMBIENTAL ( E )
<b>COMPRADORES (INVERSORES)</b>	O: Las políticas gubernamentales pueden fortalecer la confianza de los inversores en el país.	O: La estabilidad económica de los inversores ayuda para que exista mayor cartera de interesados en inversión	O: Los empresarios empiezan a ver a Durán como destino de inversión preferencial	O: Adquisición de maquinaria de alta tecnología que permite competir con mercados internacionales	No Aplica	No Aplica
	T: Las políticas arancelarias para importaciones al subir, frenan la inversión	T: La inestabilidad económica de los inversores puede causar gran cartera de mora con el Municipio	T: Los empresarios consideran a Durán como lugar peligroso	T: Existen plazas industriales con procesos más ágiles de aprobación	T: Normativa de cumplimiento ambiental Gubernamental obligatoria que vuelven más tediosa la tramitación	T: El proceso actual conlleva tramitación con alto uso de papel.
	O: Algunas plazas industriales que no tienen la misma línea política gubernamental, no cuentan con el mismo apoyo interinstitucional	O: La competencia otorga permisos de funcionamiento con aranceles más altos	O: Muchas zonas en proceso de crecimiento industrial son vistas como inestables para inversión	O: Tecnología de procesos de aprobación de permisos empresariales fácil de copiar o reemplazar	O: Muchas zonas en proceso de crecimiento industrial son vistas como inestables legalmente para inversión	O: Existen normativas ambientales que muchas plazas industriales no pueden cumplir
<b>SUSTITUTOS</b>		T: Existen potenciales plazas industriales con mayor presupuesto para mejora de procesos de otorgamiento de permisos	T: Competidores tienen mayores facilidades de pago y posibles programas de becas, facilitando el ingreso a toda la sociedad interesada.	T: Algunos competidores tienen mejores herramientas y recursos tecnológicos.	T: Existen algunas zonas de crecimiento industrial que están implementando normativas legales para promover inversión	T: Existen varias aplicaciones de normas ambientales que deben ser corregidas en el cantón
	O: Se da preferencia de inversión de infraestructura para municipios de la misma línea política	No Aplica	O: Los proveedores ven la gestión municipal como responsable en los procesos donde se integran las dos partes	O: El avance tecnológico permite agilidad en los procesos con proveedores	No Aplica	No Aplica
	T: Dependencia de una alta burocracia para aprobar procesos de compras de insumos o de inversión para infraestructura	T: Bajo presupuesto de entidades públicas como CNEL y EMAPAD	No Aplica	No Aplica	No Aplica	T: Los proveedores deben cumplir procesos más rigurosos que protejan el medio ambiente lo cual hace un poco más lento el proceso
	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica

	POLÍTICO (P)	ECONÓMICO ( E )	SOCIAL (S)	TECNOLÓGICO (T)	LEGAL (L)	AMBIENTAL ( E )
	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	O: El COTAD especifica la competencia exclusiva de Los GAD para permisos empresariales	No Aplica
	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica

5.4 Apéndice 5 Matriz Interna de Análisis FODA

	EFICIENCIA ( E )	RESPUESTA HACIA LOS CLIENTES ( R )	INNOVACIÓN ( I )	CALIDAD SUPERIOR ( C )
PROCESOS	W: Procesos que no han sido evaluados para mejorarlos	W: Procesos con cuellos de botella que causan demora de los permisos de funcionamiento	W: Los procesos no son flexibles delimitando la innovación.	W: Inexistencia de procesos de control de calidad
			W: Procesos manuales que aún no han sido automatizados.	
PERSONAS		S: La calidez de atención por parte del personal del CAU(Centro de atención al Usuario)		
	W: Personal poco motivado para dotar de información oportuna a los gestores de permisos de funcionamiento	W: Las respuestas de trámites por parte de los funcionarios no cumplen con las expectativas del cliente.	W: Se lleva a cabo la tramitología de manera tradicional.	W: Escasez de Personal especializado en la atención al cliente
				W: Inexistencia de personal designado específicamente para tramitología industrial
IT / MAQUINARIA Y TECNOLOGÍA		S: Con el sistema del CAU (Centro de Atención al Usuario), se puede conocer en que dirección se encuentra el trámite.		
	W: No existe maquinaria o tecnología específica para el proceso de atención industrial	W: Horario limitado de atención al usuario	W: Falta de aplicación de metodologías de innovación por parte del personal de atención al usuario	W: Falta de mejora continua en la maquinaria y tecnología existente.

## 5.5 Apéndice 6 Estructura Metodológica

Revisión de Documentación Organizacional	Documento Asociado	Interesado	Técnica de Recolección de Información	Bibliografía referencial
Plan Estratégico	Resolución Administrativa Cadena de Valor	Director de Proyectos	Entrevistas y revisión de documentos de la entidad	(PMBOK versión 6), Herramientas y técnicas del Proceso de Recolección de Información 5.2
Plan Estratégico	Resolución Administrativa Organigrama	Directora de Talento Humano	Entrevistas y revisión de documentos de la entidad	(PMBOK versión 6), Herramientas y técnicas del Proceso de Recolección de Información 5.2
Plan Estratégico	Resolución Administrativa Misión, Visión, Valores	Directora de Talento Humano	Entrevistas y revisión de documentos de la entidad	(PMBOK versión 6), Herramientas y técnicas del Proceso de Recolección de Información 5.2
Plan Estratégico	Resolución Administrativa Procesos, Objetivos	Directora de Talento Humano,	Entrevistas y revisión de documentos de la entidad	(PMBOK versión 6), Herramientas y técnicas del Proceso de Recolección de Información 5.2
Plan Estratégico	Información técnica de la dirección de Planeamiento Territorial	Director de Planeamiento Urbano y Rural	Entrevistas y revisión de documentos de la entidad	(PMBOK versión 6), Herramientas y técnicas del Proceso de Recolección de Información , Entrevistas 5.2
Plan Estratégico	Información técnica de Centro de atención al Usuario	Jefe de CAU	Entrevistas y revisión de documentos de la entidad	(PMBOK versión 6), Herramientas y técnicas del Proceso de Recolección de Información , Entrevistas 5.2
Plan Estratégico	Información técnica de la dirección de Justicia y Vigilancia	Director de Justicia y Vigilancia	Entrevistas y revisión de documentos de la entidad	(PMBOK versión 6), Herramientas y técnicas del Proceso de Recolección de Información , Entrevistas 5.2
Plan Estratégico	Información técnica de EMAPAD	Gerente de EMAPAD	Entrevistas y revisión de documentos de la entidad	(PMBOK versión 6), Herramientas y técnicas del Proceso de Recolección de Información , Entrevistas 5.2

<b>Revisión de Documentación Organizacional</b>	<b>Documento Asociado</b>	<b>Interesado</b>	<b>Técnica de Recolección de Información</b>	<b>Bibliografía referencial</b>
Plan Estratégico	Información técnica de Registro de la Propiedad	Registrador de la Propiedad	Entrevistas y revisión de documentos de la entidad	(PMBOK versión 6), Herramientas y técnicas del Proceso de Recolección de Información , Entrevistas 5.2
Plan Estratégico	Información técnica de Cuerpo de Bomberos	Jefe de Cuerpo de Bomberos	Entrevistas y revisión de documentos de la entidad	(PMBOK versión 6), Herramientas y técnicas del Proceso de Recolección de Información , Entrevistas 5.2

## 5.6 Apéndice 7 Tabla de Montos de Contratación 2019

### MONTOS DE CONTRATACIÓN 2019

<i>Presupuesto Inicial del Estado: \$ 35.529'394.461,72</i>		
<b>CONTRATACIÓN</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>MONTOS DE CONTRATACIÓN</b>
<i>Bienes y Servicios Normalizados</i>	<i>Catálogo Electrónico</i>	<i>Sin límite de monto</i>
	<i>Subasta Inversa Electrónica</i>	<i>Mayor a \$ 7.105,88</i>
	<i>Ínfima Cuantía</i>	<i>Inferior a \$ 7.105,88</i>
<i>Bienes y Servicios No Normalizados</i>	<i>Menor Cuantía</i>	<i>Inferior a \$ 71.058,79</i>
	<i>Cotización</i>	<i>Entre \$ 71.058,79 y \$ 532.940,92</i>
	<i>Licitación</i>	<i>Mayor a \$ 532.940,92</i>
<i>Obras</i>	<i>Menor Cuantía</i>	<i>Inferior a \$ 248.705,76</i>
	<i>Cotización</i>	<i>Entre \$ 248.705,76 y \$ 1.065.881,83</i>
	<i>Licitación</i>	<i>Mayor a \$ 1.065.881,83</i>
	<i>Contratación Integral por Precio Fijo</i>	<i>Mayor a \$ 248.705,76</i>
<i>Consultoría</i>	<i>Contratación Directa</i>	<i>Menor o igual a \$ 71.058,79</i>
	<i>Lista Corta</i>	<i>Mayor a \$ 71.058,79 y menor a \$ 532.940,92</i>
	<i>Concurso Público</i>	<i>Mayor o igual a \$ 532.940,92</i>

## 5.7 Apéndice 8 Manual de Proceso de Contratación INEC



### MANUAL DE PROCESOS DE CONTRATACION PÚBLICA

#### 3.2 Suscripción de Contratos /Otros Documentos

DOCUMENTO	MONTO	2013	PROCESO
Factura	Hasta 0,0000002*PIE	Menor o igual a \$5.221,85	Ínfima Cuantía
Órdenes de Compra (Bienes)	Sin límite	Sin límite	Catálogo Electrónico
Contrato	Hasta 0,000002*PIE	Menor o igual a USD\$ 52.218,54	Menor Cuantía
Contrato	Inferior o igual a 0,000002*PIE	Menor o igual a USD \$52.218,54	Consultoría Contratación Directa
	De 0,000002*PIE a 0,000015*PIE	Mayor o igual de USD\$. 391.639,05	Consultoría Lista Corta, Concurso Público y Cotización
	Más de 0,0000002*PIE	Mayor a USD\$5.221,85	Subasta Inversa
	Sin límite	Sin límite	Régimen Especial
Protocolización de Contratos	Más de 0,000015*PIE	Monto superior a USD\$. 391.639,05	Procesos Especiales Todos los procesos

#### 4. Glosario de Términos

**Acta de Apertura de Ofertas.-** Documento mediante el cual se formaliza el acto de apertura de las ofertas presentadas.

**Acta de Entrega de Recepción Definitiva.-** Documento que será suscrito por las partes una vez transcurrido el término previsto en el contrato, que formaliza la entrega y recepción de suministros, bienes y servicios contratados.

**Acta de Evaluación de Ofertas.-** Documento mediante el cual se deja constancia de la evaluación realizada a las ofertas presentadas dentro del proceso de contratación por la Subcomisión de Apoyo.

**Acta de Entrega Recepción Parcial.-** Documento que deja constancia de la entrega-recepción parcial de bienes o servicios, en la cual se hará constar como antecedente los datos relacionados con la recepción precedente.

**Adjudicatario Fallido.-** Es el oferente adjudicado que no se presenta dentro del término de 15 días a suscribir el contrato y/o orden de compra, a partir de la adjudicación.

**Administrador del Contrato.-** De conformidad a la naturaleza de la contratación el área requirente y/o Director Ejecutivo mediante Delegación para la suscripción de contratos se designará el/los servidor (es) con las competencias idóneas para dar seguimiento o



## MANUAL DE PROCESOS DE CONTRATACION PÚBLICA

cumplimiento a las obligaciones del contratista, el mismo que estará definido en los pliegos respectivos.

**Bienes y Servicios Normalizados.-** Son bienes y servicios normalizados cuyas características o especificaciones técnicas han sido estandarizados u homologados por la Entidad Contratante; y en consecuencia, dichas características o especificaciones son homogéneas y comparables en igualdad de condiciones.

**Catálogo Electrónico.-** Registro de bienes y servicios normalizados publicados en el Portal de Compras Públicas para su contratación directa como resultante de la aplicación de convenios marco.

**Comisión AD-HOC.-** Cuerpo colegiado conformado para los procesos cuyas cuantías sean iguales o menor al coeficiente  $0,000002 * \text{PIE}$ , Procesos de Régimen Especial y Procedimientos Especiales, cuya finalidad es realizar la apertura y análisis de las ofertas presentadas.

**Comisión Técnica.-** Cuerpo colegiado conformado de acuerdo a lo que establece el **Art. 18 RGLOSNC**P que entre sus principales funciones esta: realizar el análisis del proceso, informes, recomendación expresa de adjudicación, y declaratoria de desierto del proceso a la máxima autoridad, se la integra para los procesos de consultoría por lista corta o por concurso público; subasta inversa electrónica cuyo presupuesto referencial sea superior a multiplicar  $0.000002 * \text{PIE}$ , cotización y, licitación, se conformará la correspondiente Comisión Técnica integrada de la siguiente manera:

1. Un profesional designado por la máxima autoridad, quien la presidirá;
  2. El titular del área requirente o su delegado; y,
  3. Un profesional afín al objeto de la contratación designado por la máxima autoridad o su delegado.
- Los miembros de la Comisión Técnica serán funcionarios o servidores de la entidad contratante.

**Contratación Pública.-** Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios incluidos los de consultoría.

**Contratista Incumplido.-** Es el contratista que ha incumplido todas o una parte de las obligaciones adquiridas por el hecho de firmar un contrato para la adquisición o arrendamiento de un bien o la prestación de un servicio, incluidos los de consultoría.

**Entidad o Contratante.-** Los organismos, entidades o en general las personas jurídicas previstas en el ámbito de la LOSNCP.

**Especificaciones Técnicas.-** Características fundamentales que deberán cumplir los bienes o rubros requeridos.

**SERCOP.-** Servicio Nacional de Contratación Pública.

**Ínfima Cuantía.-** Las contrataciones para ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios cuya cuantía sea igual o

## MANUAL DE PROCESOS DE CONTRATACION PÚBLICA

menor al multiplicar el coeficiente 0,0000002 \*PIE, conforme la casuística emitida por el SERCOP para el efecto.

**Máxima Autoridad.-** Quien ejerce la representación legal y administrativa de la Entidad Contratante.

**Mejor Costo en Bienes y Servicios Normalizados.-** Oferta que cumpliendo con todas las especificaciones y requerimientos técnicos, financieros y legales exigidos en los documentos precontractuales, oferte el precio más bajo.

**Mejor Costo en Obras, o en Bienes y Servicios No Normalizados.-** Oferta que ofrezca a la entidad las mejores condiciones presentes y futuras en los aspectos técnicos, financieros, legales, sin que el precio más bajo sea el único parámetro de selección.

**Orden de Compra.-** Documento con el cual se formaliza la contratación de un bien cuyo monto es menor o igual al 0,000002 \*PIE.

**Orden de Servicio.-** Documento con el cual se formaliza la contratación de un servicio cuyo monto es menor o igual al 0,000002\*PIE.

**Pliegos.-** Documentos precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetarán a los modelos establecidos por el Servicio Nacional de Contratación Pública.

**Portal de Compras Públicas ([www.compraspublicas.gob.ec](http://www.compraspublicas.gob.ec)).-** Sistema informático oficial de contratación pública del Estado Ecuatoriano.

**Presupuesto Referencial:** Monto del objeto de contratación determinado por la entidad contratante al inicio de un proceso precontractual.

**Proveedor.-** Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las entidades contratantes.

**Registro Único de Proveedores RUP.-** Es la base de datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en la LOSNCP. Su administración está a cargo del Servicio Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las entidades contratantes.

**Situaciones de Emergencia:** Son aquellas generadas por acontecimientos graves, tales como accidentes, terremotos, inundaciones, sequías, grave conmoción interna, inminente agresión externa, guerra internacional, catástrofes naturales, y otras que provengan de fuerza mayor o caso fortuito, a nivel nacional, sectorial o institucional. Una situación de emergencia es concreta, inmediata, imprevista, probada y objetiva.

## MANUAL DE PROCESOS DE CONTRATACION PÚBLICA

**Solicitud de Contratación.-** Documento interno a través del cual la unidad requirente solicita la adquisición del bien o servicio en base a criterios de priorización, los cuales deben estar considerados en los lineamientos respectivos salvo casos excepcionales.

**Términos de Referencia.-** Constituyen las condiciones específicas bajo las cuales se desarrolla la consultoría o prestación de servicios.

**Unidad Requirente.-** Es la unidad que necesita la obra, el bien o servicio, incluyendo el de consultoría. Esta unidad emitirá la solicitud de contratación priorizando el requerimiento.

### 5. Políticas Generales para los Procesos de Contratación Pública

**5.1** Para la ejecución de los procesos de contratación, dentro de la fase precontractual, se requiere la siguiente documentación obligatoria:

- Lineamientos aprobados por las áreas involucradas, y autorizados por la Máxima Autoridad del proyecto, encuesta y/o censo.
- Justificación de Requerimiento (bienes y servicios) y Especificaciones Técnicas constante en Memorando INEC-DIJU-2013-0224-M del 04 de abril de 2013.

- Resolución de aprobación del PAC y/o modificación donde conste el requerimiento.
- Requerimiento específico de acuerdo a la necesidad de ejecución del proyecto (Resolución 054-INCOP-2011 de 12 de noviembre de 2011.
- Estudios técnicos, especificaciones técnicas y/o Términos de Referencia de los bienes y/o servicios a requerirse, con la respectiva firma de responsabilidad del área requirente (Resolución 054-INCOP-2011 de 12 de noviembre de 2011.
- Estudio efectuado por el Macro Proceso de Gestión de Bienes y Servicios para determinar el presupuesto referencial del proceso al cual corresponda la contratación, con las firmas de responsabilidad del servidor que lo elaboró, el jefe de unidad y el Director de área. El precio referencial será determinado en base a cotizaciones de valores actualizados de mercado y/o de procesos que han sido efectuados y adjudicados a través del portal de compras públicas en el semestre que se va a realizar la contratación.

### 6. Políticas Específicas para los Procesos de Contratación Pública

Para la contratación de los casos que se detallan a continuación adicionalmente deberán incluir lo siguiente:

**Reuniones de trabajo, charlas o talleres.-** Deberán contener agenda, cronograma y lista de participantes, debidamente firmado y sumillado en todas las hojas por la unidad requirente.

Este requerimiento contará con un informe previo de costo-beneficio elaborado por la Unidad de capacitación, para lo cual se considerará lo establecido en el **Art. 20 del Reglamento para el pago de viáticos, subsistencias, movilizaciones y alimentación, del Acuerdo Ministerial N0.-MRL-2013-0097 del 23 de mayo de 2013.**

La Dirección o unidad encargada de hacer este proceso es la Dirección o unidad de Administración del Talento Humano o su similar en la Direcciones Zonales.

**Capacitación (preparación académica).**- Que incluya la contratación de una empresa y/o instructores especializados, se realizará a través del Sistema de Compras Públicas, la misma que deberá contener agenda, cronograma y lista de los participantes, debidamente firmado y sumillado en todas las hojas por la unidad requirente.

- **Consultorías.**- Deben estar sustentadas en los términos de referencia respectivos estructurados por el área requirente, en coordinación con el macro proceso de gestión de bienes y servicios, comprendido en los ámbitos establecidos en el Art. 6 Núm. 8 LOSNCP.
- Así como, la determinación del presupuesto referencial, con la presentación de la hoja de vida de los consultores se debe adjuntar toda la documentación de sustento, en el caso de contratación directa y de lista corta debe adjuntarse un informe del área requirente que justifique la selección del consultor.

**Comunicación Social.**- Se requiere un estudio técnico previo elaborado por parte del área requirente y avalado por el área de comunicación, que contenga especificaciones, plazos, montos, experticia y documentación que acrediten la actividad económica del oferente, a fin de obtener parámetros de comparabilidad que permitan seleccionar a la persona natural o jurídica más adecuada, ya sea por contratación directa o por proceso de selección de acuerdo a lo que determinan los Arts. 88 y 90 RGLOSNCP. En el caso de los proyectos que cuenten con personal de comunicación, éstos serán los responsables de realizar los estudios técnicos de conformidad con lo establecido en la Resolución INCOP No.054-2011 de 12 de noviembre de 2011.

**Arrendamiento de bienes inmuebles.**- Se remitirán especificaciones claras en cuanto al valor estimado, plazo, metraje, localización y más servicios adicionales que se requieran.

#### **7. Documentos que debe contener el expediente administrativo de un proceso de Contratación Pública**

- Lineamientos aprobados del proyecto y/o encuesta en el cual se incluya en bien o servicio a requerirse, por las áreas involucradas y autorizados por la Máxima Autoridad.
- Resolución de aprobación del PAC y/o modificación
- Pac
- Memorando de Requerimiento específico

## MANUAL DE PROCESOS DE CONTRATACION PÚBLICA

- Estudio técnico, especificaciones técnicas y/o Términos de Referencia de conformidad con lo establecido en la Resolución 054-INCOP-2011 de 12 de noviembre de 2011.
- Estudio del presupuesto referencial (con documentación de respaldo) solo en consultoría.
- Justificación de Requerimiento (bienes y servicios) y Especificaciones Técnicas constante en Memorando INEC-DIJU-2013-0224-M del 04 de abril de 2013.
- Disponibilidad presupuestaria y económica.
- Aprobación
- Convocatoria
- Pliegos
- Preguntas y respuestas de los procedimientos de contratación.
- Creación del proceso de contratación
- Selección del producto
- Ingreso de fechas
- Anexos
- Memorando de Comisión ad-Hoc
- Preguntas y Aclaraciones
- Acta No 001
- Cuadro de Calificación
- Acta No 002
- Proveedores habilitados
- Calificación a proveedores
- Oferta inicial
- Acta de Negociación
- Negociación de Subasta
- Autorización de adjudicación

- Resolución de adjudicación o declaración de desierto.
- Contrato debidamente legalizado y/o órdenes de compra y servicios (con documentación de respaldo).
- Garantías de ser el caso.
- Contratos complementarios y/o modificatorios, de haberse suscrito.
- Actas de entrega recepción, o actos administrativos, relacionados con la terminación del contrato.
- Memorando de pago

### 8. Descripción de los Procedimientos a efectuarse en los Procesos de Contratación Pública

#### 8.1 Contratación de Bienes y Servicios por Ínfima Cuantía (Art. 60 RGLOSNC y Resolución INCOP 048-2011).

1. La Dirección o área requirente deberá solicitar a la Dirección Administrativa Financiera/Director Zonal la adquisición del bien o contratación del servicio, debiéndose excluir los de Consultoría.
2. El Macro Proceso de Gestión de Bienes y Servicios verificará si el bien o servicio consta en el Catálogo Electrónico (Art. 46 LOSNCP). En el caso de que el bien o servicio no conste en el Catálogo Electrónico, el Macro Proceso de Gestión de Bienes y Servicios verifica las especificaciones técnicas y procede conforme al Art. 60 RLOSNC. En determinados casos solicitará la validación de especificaciones al área requirente o técnica. Así como se

## **5.8 Apéndice 9 Gestión Organizacional por Procesos**

Artículo 1.- Estructura Organizacional por Procesos.- La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán, se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Artículo 2.- Responsabilidades comunes de todas las unidades y/o niveles organizacionales del GAD Municipal.- Se determinan las siguientes responsabilidades comunes a todas las unidades y/o niveles Organizacionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán:

a) Conformar y mantener equipos de trabajo, dinámicamente interrelacionados entre sí, que aseguren la polifuncionalidad de las diferentes actividades individuales y colectivas de la gestión municipal;

b) Coordinar las distintas actividades de los procesos que permitan la obtención de los diferentes productos y servicios demandados por los usuarios internos y externos;

e) Aplicar las políticas, normas y estrategias determinadas en el Plan Estratégico Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán;

d) Formular propuestas técnicas fundamentadas, alcanzables, determinando plazo de ejecución, conforme al marco de su competencia;

e) Establecer metodologías y herramientas que se adapten a los cambios y a la dinámica requeridas por la ley, la máxima autoridad de acuerdo con los roles, funciones y competencias de la Estructura Organizacional, asegurando el aprendizaje y desarrollo continuo del talento humano.

f) Determinar con los usuarios internos las prioridades y procedimientos de los productos y servicios a fin de brindar calidad de atención a nuestros clientes externo;

g) Coordinar con el ejecutivo y los diferentes equipos de trabajo las acciones que aseguren una evaluación de los logros de los objetivos institucionales, determinando o estableciendo los indicadores de medición y monitoreo de resultados, en el Manual de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán.

h) Elaborar las políticas y directrices de su gestión para que redunden en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

i) Mantener un clima organizacional saludable, que permita la colaboración en un alto nivel de compromiso institucional; para lograr la excelencia de los productos y servicios prestados a los ciudadanos.

j) Coordinar, elaborar, controlar, ejecutar y evaluar los planes, programas, proyectos y actividades de las unidades de la institución Municipal.

k) Presupuestar y costear los diferentes procesos para lograr la eficiencia de los recursos institucionales "hacer siempre más, con menos".

l) Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos y métodos de trabajo que garanticen el uso adecuado de recursos y materiales.

m) Aplicar el sistema de participación ciudadana y control social en las diferentes formas establecidas en la norma.

n) Coordinar acciones con entidades gubernamentales, privadas, nacionales e internacionales para alcanzar la cooperación en asistencia técnica y económica que aseguren la optimización de los proyectos.

o) Cumplir con lo establecido en el Código de Ética de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán, con la más alta responsabilidad y calidad en los procesos a ser escogidos como prioritarios y estratégicos, para servicio de la colectividad.

p) Elaborar reportes mensuales, de evaluación y seguimiento del cumplimiento de los procesos y actividades, mediante los indicadores de gestión establecidos en los planes operativos y estratégicos.

q) Integrar en los diferentes lineamientos de políticas y estrategias, procedimientos adecuados que permitan el manejo ambiental, adecuado y sustentable, en el marco de la recuperación y conservación de la naturaleza de acuerdo a lo establecido en las competencias municipales.

r) Establecer, integrar y normar, los procesos y actividades vinculados a la gestión documental tanto activa, como pasiva, física y electrónica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán.

s) Respetar, aplicar, implementar y controlar las disposiciones legales contenidas en la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización,

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado y demás normas aplicables al cumplimiento de las competencias municipales.

Artículo 3.- Principios.- En cumplimiento con sus objetivos se regirá por los principios de unidad, de igualdad, solidaridad, coordinación y corresponsabilidad,

Artículo 4.- Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán.- Los procesos que elaboran los productos y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

Los Procesos Gobernantes, orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

Los Procesos Agregadores de Valor (Sustantivos) implementan políticas, administran y controlan la generación de los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional.

Los Procesos Habilitantes (Adjetivos), implementan políticas y generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, contribuyendo a la consecución de la misión institucional.

Los Procesos Habilitantes de Asesoría, asesoran y fortalecen con sus conocimientos especializados a los procesos, en el momento que estos lo requieran.

Los Procesos Habilitantes de Apoyo, permiten que los procesos se ejecuten, su función es proveer y administrar los recursos, facilitando todo lo necesario para la operatividad de los procesos, lo que facilita el cumplimiento de la misión de la organización.

## LOS PUESTOS DIRECTIVOS

Artículo 5.- Niveles y Puestos Directivos.- Los niveles estructurales están conformado por: Legislativa, Ejecutiva, Asesor, Apoyo Administrativo y Operativo.

Legislativo.- Compuesto por los Señores Concejales y/o Concejo Municipal;  
Ejecutivo.- Corresponde a la máxima autoridad Alcalde/ Alcaldesa;

Asesor.- Dirección General de Asesoría Jurídica; Auditoría Interna; Dirección General de Comunicación Social; Dirección General de Planificación Institucional;

Apoyo Administrativo (Habilitante de apoyo).- Gestión de la Secretaría General y del Concejo Municipal; Coordinación General de Administración Institucional; Direcciones Generales: Financiera, Administrativa, Talento Humano, Tecnología y Gobierno Electrónico y Compras Públicas;

Operativo (Agregador de Valor).- Coordinación General de Planeamiento Territorial, Obras Públicas y Gestión de Riesgos: Dirección General de Planeamiento Territorial,

Desarrollo Urbano y Rural, Dirección General de Gestión de Riesgos, Dirección General de Obras Públicas, Dirección General de Tránsito y Movilidad; Coordinación General de Desarrollo Humano, Económico, de Cooperación y Turismo: Dirección General de Desarrollo Humano e Inclusión Social, Dirección General de Desarrollo Económico Cooperación e Inversión, Dirección General de Turismo Cultura y Patrimonio; y Coordinación General de Servicios Públicos, Justicia y Ambiente: Dirección General de Servicios Públicos, Dirección General de Gestión Ambiental, Dirección General de Justicia, Vigilancia y Policía Municipal.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Artículo 6.- Estructura Organizacional.- La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán se sustenta en su direccionamiento estratégico, así como en las atribuciones y competencias establecidas en la Constitución de la República, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización - COOTAD y demás cuerpos legales que regulan la gestión de los gobiernos autónomos descentralizados municipales.

Artículo 7.- Misión.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán tiene como misión "Ejercer el liderazgo territorial, fortaleciendo la autoridad municipal para alcanzar la gobernabilidad por medio del fomento de mecanismos de coordinación y articulación territorial entre la sociedad civil, el sector privado y los diversos niveles de Gobierno Multinivel que propendan alcanzar el desarrollo humano integral, el "Buen Vivir" y los Objetivos del Desarrollo Sostenibles, a través del desarrollo económico sostenible y socialmente responsable del Cantón"

Artículo 8.- Visión.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán tiene como visión "Ser al 2024 un referente nacional e internacional en Gestión Municipal, reconocidos por alcanzar un desarrollo integral responsable y armónico en lo económico, social y ambiental, que ha basado su gestión en la administración eficiente y sostenible de su territorio, capaz de generar alianzas institucionales que propendan a potenciar competitivamente las capacidades territoriales y asegurar el crecimiento con buen vivir, provisto de una institucionalidad consolidada desde los aspectos productivos, inclusivos, solidarios, equitativos con todos sus habitantes

### **5.9 Apéndice 10: Estudio de Competitividad y Censo Industrial del GAD Municipal del Cantón Durán**

#### **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA CIUDAD DE DURÁN**

Para el desarrollo de la ciudad de Durán se plantean una serie de objetivos y propuestas incluidas en el Plan Estratégico Institucional de la ciudad de Durán.

Tabla 90: *Objetivos y Propuestas para la Ciudad de Durán*

1. Sistema económico y desarrollo productivo:

Objetivos	Propuestas / Acciones a implementar
Dar reputación de ciudad ferroviaria.	Zona Especial de Desarrollo Económico.
Recuperar zonas con potencial industrial.	Zona de extensión logística y extra-portuaria.
Generar oportunidades para los locales.	Desarrollar encadenamientos productivos.
Apoyar la transformación productiva.	Desarrollo micro-empresarial.
Aumentar el uso de energías renovables.	Producción industrial más limpia.

2. Sistema de sostenibilidad

ambiental:

Objetivos	Propuestas / Acciones a implementar
Recuperar las zonas naturales.	Zonas de uso recreativo y turístico.
Implantar programas de concienciación.	Concienciación del medio ambiente.
Fomentar el desarrollo turístico-ecológico.	Programas de promoción del turismo.

3. Sistema de desarrollo humano, social y turístico:

Objetivos	Propuestas / Acciones a implementar
Desarrollar acciones participativas.	Concursos de cultura y emprendimiento.
Implantar procesos de inclusión social.	Fomentar el emprendimiento.
Implantar el sistema de prevención.	Programas con los ministerios MIPRO y MIES.
Promover la erradicación de la pobreza.	Programa para mejorar la calidad de vida.
Fomentar la práctica del deporte.	Sistema de carriles bici y espacios verdes.

4. Sistema de planificación, desarrollo urbano, obras y servicios públicos:

Objetivos	Propuestas / Acciones a implementar
Desarrollar obras públicas.	Mejorar el equipamiento urbano.
Aumentar la cobertura de los servicios.	Sistema de registro de propietarios.
Mejorar las vías de acceso y el alumbrado.	Mejorar la señalización vial.
Promover programas de vivienda.	Construir muelles turísticos municipales.
Implantar el sistema de recogida de RSU.	Aumentar la gestión de residuos y reciclaje.
Mejorar la red de alcantarillado.	

Propender a un ordenamiento territorial.	Programa de alcantarillado sanitario y pluvial. Implementar estaciones multimodales.
--	---

5. Sistema de fortalecimiento institucional:

Objetivos	Propuestas / Acciones a implementar
Fortalecer el servicio público. Implementar gestión integrada de procesos. Mejorar los sistemas de seguridad. Defender los derechos y libertades. Modernizar la administración municipal.	Modernizar los servicios de atención pública. Promulgar ordenanzas para la inversión. Implementar cámaras y sistema de seguridad. Potenciar el sistema educativo y de salud.. Simplificar los trámites municipales.

6. Sistema de cooperación e internalización:

Objetivos	Propuestas / Acciones a implementar
Mantener relaciones con los actores sociales. Atraer inversión nacional y extranjera. Cooperar localmente y en el extranjero.	Fomentar la participación del municipio. Programa de promoción de inversiones. Planificar redes nacionales e internacionales.

*Fuente: Elaboración Propia a partir del documento “Plan Estratégico Institucional. Plan de Gobierno Municipal 2014-2019”*

### **Otros proyectos y programas para el cantón de Durán**

Entre los proyectos y programas que se centran en el cantón de Durán se encuentran:

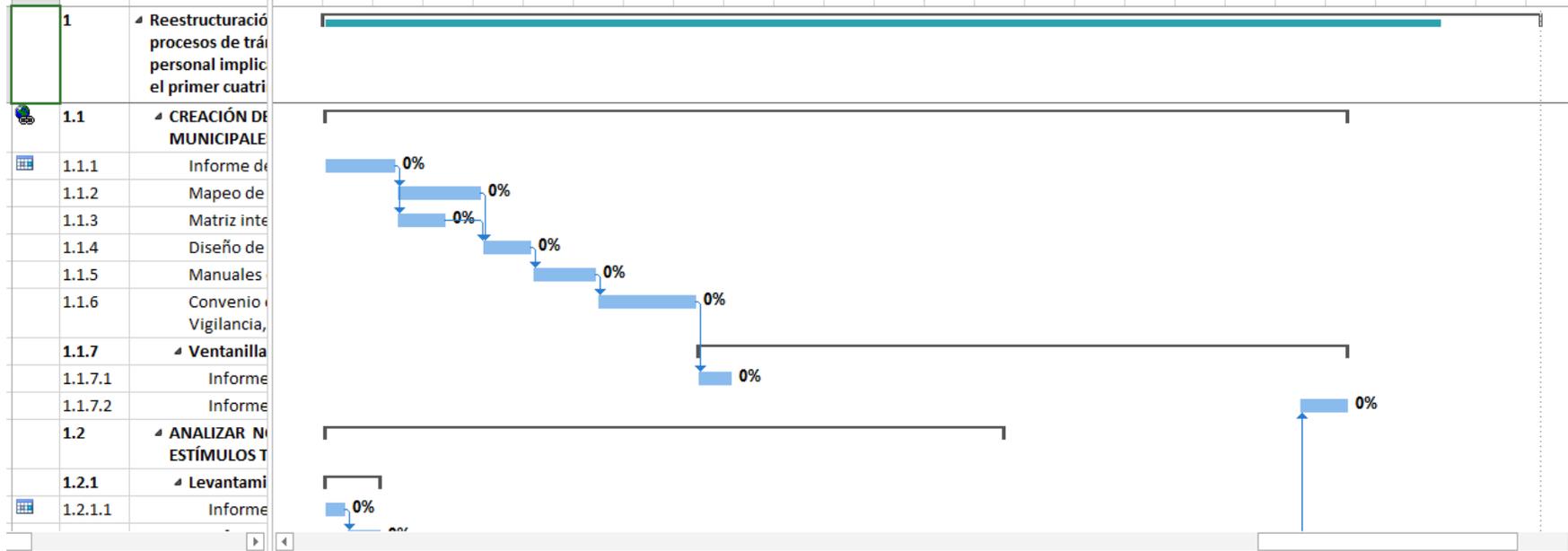
Tabla 91: Programas y proyectos en Durán

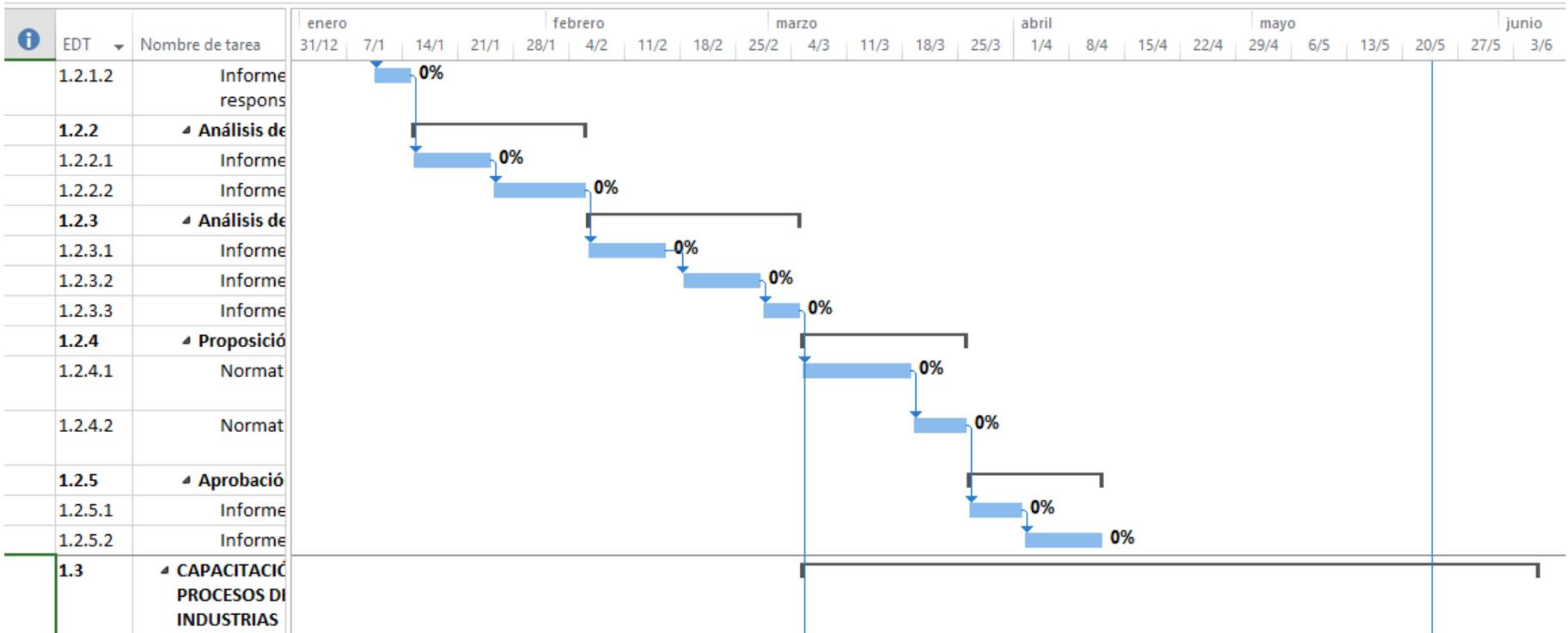
Institución	Proyectos o programas para Durán
Ministerio de Turismo	Rutas turísticas.
Ministerio de Salud Pública	Extensión de la Protección Social en Salud.
Comisión de Tránsito del Ecuador	Construcción de Terminal Terrestre.
Municipio de Durán	Proyectos de Inversión para prevención del riesgo.
Ministerio de educación	Mejoramiento de las infraestructuras de las escuelas.
Agenda nacional del transporte	Fortalecimiento al Proceso de Emisión de Licencias Recategorización de Licencias.
Municipio de Durán	Construcción de redes de alcantarillado pluvial y obras de protección sobre la avenida Amazonas de la Ciudadela Oramas Gonzales y Héctor Cobos Sect.
Municipio de Durán	Construcción del sistema de alcantarillado de aguas lluvias, canal abierto existente en av. principal desde av. Ing. León Febres Cordero R. hasta el río Babahoyo.
Municipio de Durán	Construcción de los sistemas de alcantarillado pluvial de los sectores los helechos, sector 11; en la vía principal entre las Coop. Los Rosales y Unión y Progreso y entre las precooperativas Maria Luis
Municipio de Durán	Rehabilitación, mejoramiento y optimización del sistema de agua potable de la ciudad De Durán

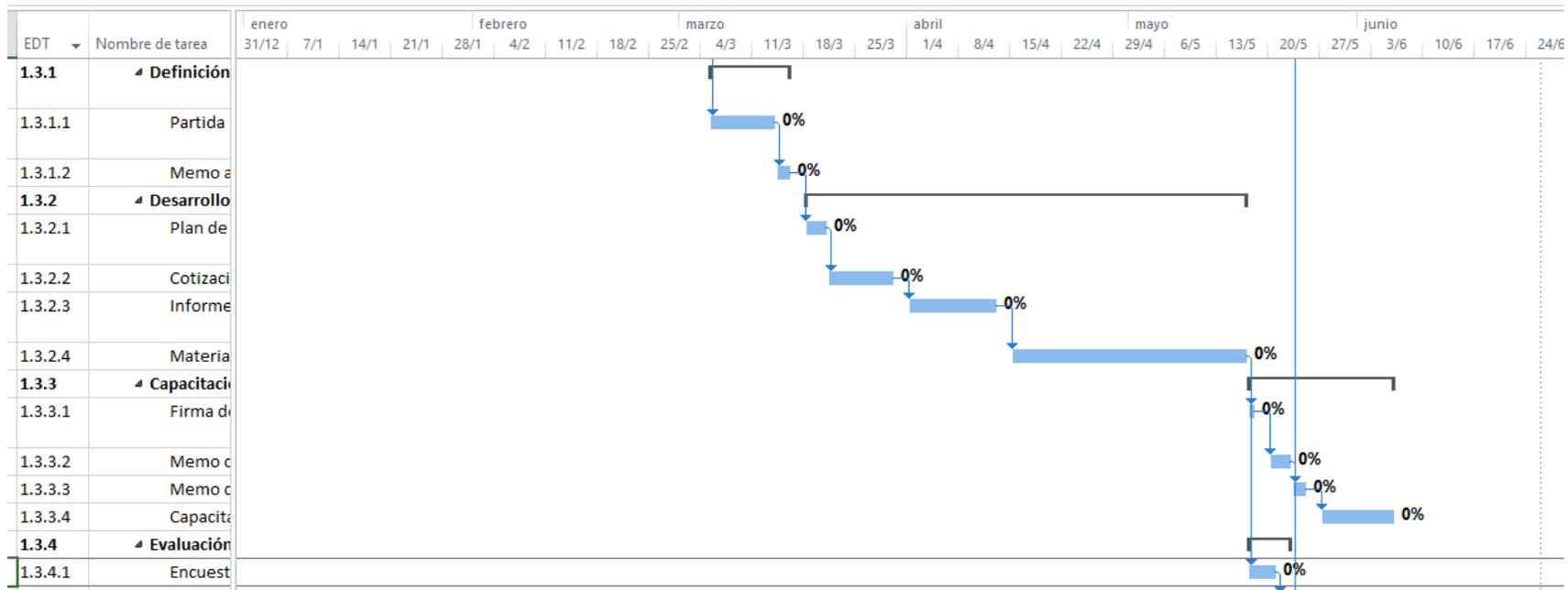
Institución	Proyectos o programas para Durán
Corporación Nacional de Electricidad	Reemplazo de Redes Convencionales (Rc) por Redes Preensambladas (Rp) a 15.000 Clientes Urbanos
Corporación Nacional de Electricidad	Línea de transmisión Dos Cerritos – Durán Norte
Ministerio de Turismo	Plan estratégico de desarrollo del turismo sostenible (PLANDETUR) entre Guayaquil, duran y Samborondon
Ministerio de Salud Pública	Desarrollo infantil

*Fuente: Elaboración Propia a partir del documento*

## 5.10 Apéndice 11: Diagrama de Gantt









## 6 Bibliografía

Farias P, G. S. (2017). Gobiernos que sirven. *Gobiernos que sirven*.

Gbegnedji, G. (s.f.). *Gestión de los Costos del Proyecto*.

Lopez, J. A. (septiembre de 2012). *Metodología del PMBOOK*. Obtenido de

[http://pmbokproyectos.blogspot.com/p/gestion-interesados-del-proyecto\\_2232.html](http://pmbokproyectos.blogspot.com/p/gestion-interesados-del-proyecto_2232.html)

Mulcahy's, R. (s.f.). *Preparación para el Examen PMP*. RMC Publications, Inc.

Núñez Tomaselli, M. (2017). Ciudades Innovadoras. *Desde el Centro*.

Parmenter, D. (2012). *Indicators for Government and Non Profit Agencies- Implementing*

*Winning KPIS*. New Hersey: John Willey and Sons.

(2015). *Plan de Competitividad y Censo Industrial del GAD Municipal del Cantón Durán*.

Guayaquil.

PM4DEV. (2009). *Gestión del Cronograma del Proyecto*.

Ppp. (2018). *pmbook 6*. fg: rtyu.

Project Managment Institute. (2018). *PMBOOK*.

TENORIO, M. D. (2018). El Acta de Constitución del Proyecto. *This is Martech*.