



MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD E INNOVACIÓN

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA DE LA CALIDAD E INNOVACIÓN

“Propuesta para la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión (SGI), en Calidad, Medio Ambiente y Salud & Seguridad Ocupacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando (Provincia del Azuay); basado en la Aplicación e Integración de las Normas: ISO –9001:2015, ISO – 14001:2015 e ISO – 45001:2018”

Maestrante: Montalván Chumy Nelson Ismael

Director de Proyecto de Titulación: Ing. Génova Andrea Galeano Cadena. MSc

Santa Ana de los Cuatro Ríos de Cuenca- Azuay- Ecuador, Julio de 2021

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA OpenUIDE

MAESTRÍA EN: Gerencia de la Calidad y la Innovación

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de investigación, *“Propuesta para la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión (SGI), en Calidad, Medio Ambiente y Salud & Seguridad Ocupacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando (Provincia del Azuay); basado en la Aplicación e Integración de las Normas: ISO – 9001:2015, ISO – 14001:2015 e ISO – 45001:2018”*; fue realizado por el Sr. Montalvan Chumy Nelson Ismael (C.I.:0302362959); el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto, cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad Internacional del Ecuador, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Quito D.M; Julio de 2021



**Galeano Cadena Génova
Andrea
Director de Proyecto
C.I.:1714136890**

Dedicatoria y Agradecimientos

Este trabajo de titulación y en general toda mi formación de cuarto nivel como especialista de la Calidad y la Innovación, va dedicada con profundo amor, a mi familia, que si bien no es la familia perfecta pero han sabido acogerme y darme: cariño y comprensión teniendo en cuenta que siempre he sido complicado; bien sea por mi discapacidad mental o por ser diferente al resto y no seguir las hetero - normas que te impone esta sociedad retrograda en la que lamentablemente vivimos. Mi madre Marcia, mama sabes que lo eres todo para mí, sin vos yo no sería nadie y quizás estaría en este momento viviendo bajo un puente o mendigando en un semáforo por un pan. Mi padre Juan, papa a pesar que no has estado presente para verme crecer te agradezco el hecho de aceptarme en la diversidad como soy y jamás haberme marginado. Juan mi hermano, igual pese a tu rudeza, sé que tus acciones han sido para protegerme ya que soy vulnerable antes los peligros del mundo, propios de mi condición. Mi abuelita Lola, abuela gracias por igual pese a tu avanzada edad, haber sido de mente liberal y haberme apoyado con mucho cariño y jamás haberme rechazado ni negado por quien soy. Un saludo a mi tío Raúl, que igual de una u otra forma ha estado ahí para soportarme en la adversidad. Una enorme gratitud a todos mis otros familiares y amigos que igual han estado para mí sobre todo en las malas. Quiero que sepan que este logro va dedicado, con toda mi alma; para todos aquellos que no tienen un techo donde dormir o quizás no pueden llevar el pan a la mesa, y viven su vida rodeada de miseria, porque yo lo he vivido muy personalmente, al haber estado muchas veces al borde de la indigencia debido a mi condición mental. También dedico este trabajo a los desempleados de mi país, como también a todos los jóvenes a quienes el Ecuador y la vida les han sido tremendamente injustas y no les ha brindado oportunidades para superarse. Un saludo a toda la comunidad LGTBTTTIQ + de este país, quiero decirle que admiro su lucha y su fortaleza, su consigna de lograr una sociedad justa y sin etiquetas. Un saludo en cordial a la Ing. Andrea Galeno Cadena por haber dirigido este proyecto y por su enorme paciencia para brindarme la asesoría necesaria. Así mismo saludo a la Universidad Internacional del Ecuador y al Instituto Madrileño de Formación por haberme permitido formar parte de su gran comunidad académica. Con profundo cariño, un recuerdo y una mención, para la Universidad Politécnica Salesiana Ecuador – Sede Cuenca y su carrera de Ingeniería en Biotecnología, por haberme dado las herramientas para alcanzar esta formación superior. Y por supuesto que si hay un Dios, pero un Dios lleno de amor, un Dios que no juzga ni discrimina a nadie, un Dios de colores, un Dios diverso, un Dios bailarín como dice Mabel en su canción ‘*God is a Dancer*’, claro que le agradezco porque pese a pesar de todo lo malo, he sido afortunado y me he sabido levantar en cada debilidad y en cada fracaso, jamás me ha faltado la tenacidad para imponerme ante todos los obstáculos que la vida me ha puesto, los he evadido todos y aquí estoy para seguirle plantando cara al destino y ser mejor una persona cada día. Y no me despido sin antes saludar a este país hermoso, un mágico país de cuatro mundos, cuatro realidades que se expresan con el vibrar de sus 17 millones de pobladores, la tierra que me vio nacer, quiero decirle que todavía creo en la pujanza y en el tesón de los Ecuatorianos y que su unión hará de esta nación: prospera, indomable y renacida; el verdadero Ecuador del Encuentro. ¡Gracias mil gracias;

Nelson Ismael – Cuenca, Azuay – Julio de 2021

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
PALABRAS CLAVES	3
KEY WORDS	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Antecedentes del proyecto de investigación	4
1.2. Justificación del proyecto de titulación	6
1.3. Objetivos que se proponen en el proyecto de titulación de fin de Postgrado	10
<i>1.3.1. Objetivo general</i>	<i>10</i>
<i>1.3.2. Objetivos específicos</i>	<i>10</i>
1.4. Alcance y limitaciones con las que se cuentan en el proyecto de titulación	11
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Gestión y gobernanza en la administración pública Ecuatoriana	13
<i>2.1.1. Los Gobiernos Locales en el Ecuador; su función y roles que cumplen en la sociedad</i> 13	
<i>2.1.2. Elementos para una gestión transparente de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador</i>	<i>15</i>
2.2. Datos generales de San Fernando cantón localizado en el sur oeste del Azuay 17	
<i>2.2.1. Datos geográficos y socio – demográficos del hermoso cantón Azuayo -</i>	

San Fernando 17

2.2.2.	<i>Descripción del GAD o Municipio del cantón San Fernando</i>	<i>21</i>
2.2.3.	<i>División funcional - orgánica del Municipio de San Fernando.....</i>	<i>22</i>
2.3.	Fundamentos del SGI en base a las normas cuyos requisitos son compatibles con:	
	Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Ocupacional	24
2.3.1.	<i>Definición de un Sistema (SGI) en base a integración de las normas ISO correspondientes a: QMS, OHSM y EMS</i>	<i>27</i>
2.3.2.	<i>Beneficios del (SGI) orientado a las Normas ISO en: QMS, EMS y OHSM</i>	<i>30</i>
2.3.3.	<i>Campo y objeto de aplicación de un (SGI).....</i>	<i>31</i>
2.4.	Requisitos generales y de la documentación elemental en un (SGI)	32
3.	METODOLOGÍA - MATERIALES Y MÉTODOS EMPLEADOS EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE TITULACIÓN.....	36
3.1.	Modalidad de investigación adoptada en el Trabajo Final de Maestría - (TFM)	36
3.2.	Diseño Experimental aplicado al proyecto de titulación	36
3.3.	Alcance del Diseño Experimental	37
3.4.	Método de Investigación a emplear	37
3.5.	Población y Muestra del trabajo de fin de maestría - (TFM)	38
3.6.	Herramientas y procesos para la obtención de información empleados al momento del desarrollo de este trabajo final con componentes de investigación aplicados	

3.7. Interpretación y transformación de resultados investigativos	39
3.8. Explicación de la proposición para la anexión de un (SGI) en el Gobierno Autónomo Municipal de San Fernando (Provincia del Azuay).....	40
3.8.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual del GAD Municipal de San Fernando	40
3.8.2. Fase II: Planificación para la Implementación de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando.....	42
3.8.3. Fase III: Propuesta de implementación del SGI en el GAD Municipal de San Fernando	43
4. DESARROLLO Y RESULTADOS PARA EL OBJETIVO I Y II: ELABORAR UNA VALORACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL GAD MUNICIPAL DE SAN FERNANDO, FRENTE A LAS NORMAS ISO; QUE REPRESENTAN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN PARA: CALIDAD, SALUD & SEGURIDAD OCUPACIONAL ASÍ COMO TAMBIÉN LA GESTIÓN MEDIO AMBIENTAL, PERMITIENDO LA FUTURA IMPLEMENTACIÓN DE UN (IMS) Y ANALIZAR TODA LA DOCUMENTACIÓN EXIGIDA POR LAS NORMAS INCLUIDAS DENTRO DEL (IMS), MEDIANTE DE TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, DOCUMENTACIÓN INDISPENSABLE EN LA POSTERIOR INCORPORACIÓN DEL (IMS) EN LA ORGANIZACIÓN.	45
4.1. Procedimientos, documentos, registros y procesos dentro de la Organización en estudio.....	47
4.2. Gestión de la autonomía en el Municipio de San Fernando.....	48

4.3. Análisis de Riesgos y Aspectos Ambientales en el GAD Municipal de San Fernando	49
4.3.1. Área circundante donde se halla ubicado el GAD Municipal de San Fernando	49
4.4. Leyes, Ordenanzas y Normas empleadas por el GAD Municipal de San Fernando en asuntos relacionados con EM y de OHSM	54
4.5. Prioridades para el Impacto Ambiental empleadas por el GAD Municipal de San Fernando.....	56
4.6. Visión, Misión y Políticas empleadas por el Ilustre Municipio del Cantón San Fernando	56
4.6.2. Misión del GAD Municipal de San Fernando	57
4.6.3. Políticas del GAD Municipal de San Fernando	58
4.7. Objetivos institucionales (estratégicos) que persigue el Gobierno Autónomo Municipal Descentralizado del Cantón San Fernando.....	58
4.8. Comunicaciones externas e internas manejadas por el Ilustre Municipio del Cantón San Fernando.....	60
4.9. Capacitación, formación y competencia llevadas a cabo dentro del GAD Municipal de San Fernando.....	61
4.10. Entorno Laboral en el Ilustre Municipio de San Fernando	62
4.11. Control de los procesos en el Gobierno Local de San Fernando en Azuay	62

4.12.Satisfacción de los clientes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando	63
4.13.OHSG (<i>Occupational Health and Security Management</i>) en el GAD Municipal de San Fernando	64
4.14.Auditorias con el fin de llevar a cabo acciones correctivas y preventivas en el GAD Municipal de San Fernando	65
4.15.Perfil institucional del Gobierno Local San Fernando	66
4.16.Mantenimiento del (IMS) al interior del Gobierno Local de San Fernando ..	67
4.17.Análisis FODA para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando	67
4.18.Indicadores de Gestión llevados a cabo en el GAD Municipal de San Fernando	70
5. DESARROLLO Y RESULTADOS PARA EL OBJETIVO III: EJECUTAR UN ESTUDIO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN (IMS), GRACIAS A LA REVISIÓN DOCUMENTAL PREVIA, DE MANERA QUE DICHO ESTUDIO POSIBILITE AL GAD MUNICIPAL DE SAN FERNANDO ADAPTAR EN SUS ACTIVIDADES UN (IMS).	74
5.1.1. <i>Objetivos de Calidad para el (IMS) que se pretende implementar en el GAD Municipal de San Fernando</i>	75
5.1.2. <i>Objetivos Medio Ambientales para el (IMS – Integrated Management System) que se pretende implementar en el GAD Municipal de San Fernando</i>	75
5.1.3. <i>Objetivos de (OHSM) para el (IMS) que se pretende implementar en el</i>	

<i>Gobierno Local de San Fernando</i>	76
5.2. (IMP – <i>Integrated Political Management</i>) que se pretende instaurar en el GAD Municipal de San Fernando	76
5.3. Lineamientos para el (SGI) que se pretende implementaren al interior del GAD Municipal de San Fernando	78
5.4. Organización del (SGI) que se pretende implementar en el Gobierno Local San Fernando	79
5.5. Dotación de los Recursos necesarios para implementar un (IMS) en el Gobierno Municipal del cantón Azuayo San Fernando	80
5.5.1. <i>Toma de la Conciencia, Formación Necesaria y Competencias para desarrollar un (IMS)</i>	80
5.5.2. <i>Recursos y Talento Humano necesario para desarrollar un (SGI)</i>	81
5.5.3. <i>Infraestructura vital a la hora de concebir un (IMS)</i>	82
5.6. Concepción del (SGI) que se pretende instaurar en el Gobierno Local de San Fernando	82
5.7. Proposición para la integración de un (SGI) en el GAD Municipal de San Fernando (Provincia del Azuay)	84
5.7.1. <i>Fase No. I consistente en la evaluación y diagnóstico Inicial en la Implementación de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando (Suroccidente del Azuay)</i>	84
5.7.2. <i>Fase No. II de Elaboración de los Documentos (Documentación) necesarios para la Implementación de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando</i>	

<i>(Suroccidente del Azuay)</i>	85
5.7.3. <i>Fase No. III para la revisión de la documentación en la que se respalda la Implementación de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando (Suroccidente del Azuay)</i>	88
5.7.4. <i>Fase No. IV de Implementación y Formación de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando (Suroccidente del Azuay)</i>	88
5.7.5. <i>Fase No. V de Programa de Auditorías Internas de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando (Suroccidente del Azuay)</i>	91
5.7.6. <i>Fase No. VI concerniente al Programa de Revisión por la Alta Dirección de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando (Suroccidente del Azuay- EC)</i>	92
6.1. Medición y Seguimiento del Sistema de Gestión Integrado - (SGI)	94
6.1.1. <i>Listados de verificación del cumplimiento del (SGI) en el GAD Municipal de San Fernando</i>	94
6.1.2. <i>Indicadores de Gestión en el cumplimiento del (SGI), en el GAD Municipal de San Fernando</i>	95
6.2. Revisiones llevadas a cabo por la máxima autoridad organizacional en el (SGI), propuesto para el GAD Municipal de San Fernando	97
6.3. Proceso de la Mejora Continua en el (SGI) incorporado por parte del Gobierno Local de San Fernando	99
6.3.1. <i>El (CI – Continuous Improvement) del (SGI) aplicado en el Gobierno Municipal de San Fernando</i>	101
6.3.2. <i>Los criterios y las fuentes de Mejora Continua del (SGI) en el Gobierno Local de San Fernando</i>	102

6.4. Procesos de certificación en el GAD Municipal de San Fernando.....	103
6.4.1. Los procesos de Acreditación (Certificación) de un (SGI).....	105
6.4.2. Los costos de certificación (acreditación) en el GAD Municipal de San Fernando	105
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
7.1. Conclusiones.....	106
7.2. Recomendaciones.....	107
8. BIBLIOGRAFÍA.....	108
9. WEBGRAFÍA	111
10. ANEXOS	113
ANEXO No: I.....	113
.....	113
ANEXO No: II	114
.....	114
ANEXO No: III.....	115
ANEXO No: IV	116
ANEXO No: V.....	117

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama concordancia existente entre el famoso Ciclo de Deming o también conocido como Ciclo (PDCA) con la Norma de la ISO de número 9001 con 2015, con base en los planteamientos de ISO (Organismo Internacional para la Estandarización).	8
Figura 2. Mapa geográfico y geológico del Cantón San Fernando (se incluyen todos los recintos y la Parroquia Chumblín) además de anexar la ubicación San Fernando en el Azuay.	19
Figura 3. La mágica laguna de Busa (lugar donde conviven seres y criaturas míticas como duendes, demonios, fantasmas, aparecidos, toda clase de espantos y criaturas espectrales de la noche, esto, según las leyendas y el folclor local) coronada por el mítico cerro San Pablo, se convierten en los principales atractivos de este hermoso y fructífero cantón del sur - occidente del Azuay.	21
Figura 4. División funcional – orgánica del Gobierno Municipal de San Fernando en Azuay (Sur del Ecuador).	24
Figura 5. Integración de los tres sistemas de gestión claves en una organización; Quality Management - QMS, Enviromental Management - EMS y OHSM – Occupational Health Management.	27
Figura 6. Representación esquemática de un proceso en general.	29
Figura 7. Etapas del ciclo de Deming, ciclo PDCA (Planning, Doing, Check and Act)	29
Figura 8. Esquema del campo de aplicación del Sistema (SGI)	31
Figura 9. Representación de pirámide documental del SGI.	34
Figura 10. Ubicación del GAD Municipal de San Fernando dentro del mapa cantonal, como se puede observar, la institución está dentro de los límites del casco urbano.	50
Figura 11. Inauguración del renovado palacio municipal el pasado mes de Junio de 2021 (Obra de infraestructura ejecutada en su totalidad por la Administración 2019 – 2023).	68

Figura 12. Grafico que resume a plenitud la incorporación del Ciclo de Deming o PDCA una Organización. _____ 79

Figura 13. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando pretende convertirse en una entidad gubernamental líder al momento de fortalecer sus relaciones de cooperación internacional. En la gráfica se observa al Alcalde Claudio Loja en una reunión binacional, con la Rectora de la Universidad Alas Peruanas, en la rica y norteña ciudad de Piura.
_____ 104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación y Modelo de Utilidad de las Normas Incluidas dentro de un Modelo (SGI).	46
Tabla 2. Listado de diferentes programas autónomos llevados a cabo para el GAD Municipal de San Fernando.	48
Tabla 3. Sectores de Riesgo Compartimentado al interior de las dependencias del GAD Municipal de San Fernando.	53
Tabla 4. Identificación de los riesgos y desastres que podrían ocurrir en las nuevas dependencias del GAD Municipal de San Fernando (Proceso realizado por el Departamento para la Gestión de Riesgos).	54
Tabla 5. Tabla de Prioridades para Impacto Ambiental empleadas por el GAD Municipal de San Fernando (Elaboradas por el Departamento de Gestión Ambiental y Riesgos).	56
Tabla 6. Matriz de SWOT o como se la conoce en español la Matriz de FODA, empleada en el Gobierno Local del Cantón San Fernando, para el periodo administrativo 2019- 2023.	69
Tabla 7. Indicadores de Gestión a los que se sujeta la Administración 2019 – 2023 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando (en lo que respecta a asuntos financiero).	71
Tabla 8. Resumen con el nivel en ejecución expresado en (%) en conformidad con los requisitos de las Normativas de la ISO (situación actual), contempladas en el presente estudio por parte del Gobierno Municipal de San Fernando.	85
Tabla 9. Indicadores de Gestión Integrada (Tabla Modelo) en el Municipio de San Fernando (Azuay).	96
Tabla 10. Diversidad de Opciones planteadas para la revisión del SGI; por parte de la Alta Dirección.	98

RESUMEN

Como proyecto de final de titulación, mismo que concluye el Master en Gerencia de la Calidad y la Innovación, se ejecutó una proposición con el objeto de implementar un (SGI - también conocido como Sistema Integrado de Gestión), dentro del GAD Municipal del cantón San Fernando (cantón ubicado al suroccidente de la Provincia del Azuay). Este sistema estará formado de tres elementos claves en el la Gestión Procesal (B.P.M – *Businnes Process Management*, por sus siglas) al interior de una organización: QM o Gestión de la Calidad; cuyos requisitos se basaran en la Norma de la Organización Internacional para la Estandarización 9001: 2015, EM o Gestión Medio Ambiental donde sus directrices a su vez los podemos encontrar en Norma de la Organización Internacional para la Estandarización 14001: 2015 y por supuesto la Gestión SSSO para Salud & la Seguridad Ocupacional a cargo de la normativa (ISO – Noma Internacional para la Estandarización 45001: 2018). La integración de este sistema, en caso de ejecutarse, constaría de tres etapas que a su vez guardan concordancia con los objetivos específicos de la organización, estas fases serian: Fase No.1 - I , donde se llevara a cabo una evaluación de la situación presente de la organización, Fase No.2 -II conocida también como fase de estudio de factibilidad y finalmente una Fase No.3 - III, donde se ejecuta la propuesta concreta, que puede ser adoptada por parte de la autoridad máxima de la organización (en ese caso Alcaldía).

ABSTRACT

As a final degree project, which concludes the Master in Quality and Innovation Management, a proposal was executed in order to implement a (ISG - also known as Integrated Management System), within the San Fernando's Municipal Government (small town located in the southwest of the Azuay Province). This system will consist of three key elements in the Process Management (BPM - Business Process Management, for its acronym) within an organization: QM or Quality Management, whose requirements will be based on the Standard of the International Organization for Standardization 9001: 2015, EM or Environmental Management whose guidelines in turn can be found in the Standard of the International Organization for Standardization 14001: 2015 and of course the Standard for SSSO for Occupational Health & Safety Management, in charge of the ISO 45001: 2018. The integration of this system, if it will implemented, would consist of three stages that in turn are consistent with the specific objectives of the organization, these phases would be: Phase No.1 - I, where an assessment of the present situation of the organization is carried out, Phase No.2 -II also known as feasibility study phase and finally a Phase No.3 - III, where the concrete proposal that can be adopted by the highest authority of the organization (in that case San Fernando's Mayor) to be implemented.

PALABRAS CLAVES

Sistema Integrado de Gestión (SGI), Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando, Gestión por Procesos, Gestión Documental, Mejora Continua, Sistemas de Calidad, Medio Ambiente, Salud & Seguridad Ocupacional, Innovación.

KEY WORDS

Integrated Management System (SGI), San Fernando's Autonomous Decentralized Government, Process Management, Document Management, Continuous Improvement, Quality, Environment, Health & Occupational Safety Systems, Innovation

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes del proyecto de investigación

No es un secreto para nadie que las industrias de todo el planeta, de todo tipo y estructura, emplean los llamados Sistemas Integrados de Gestión (IMS), mismos que abarcan fundamentalmente: la calidad, seguridad & salud ocupacional y por supuesto la normativa medio ambiental. A nivel estructural los IMS, representan un hito histórico en las organizaciones comerciales (así como también en entidades de gobierno), mismos que han ido madurando conforme avanza el tiempo y la tecnología. A pesar de la enorme y compleja similitud entre ellos, existe una relativa facilidad para la agrupación e integración este tipo de sistemas, sin embargo las herramientas y la forma como se resuelven los problemas, es individual para cada sistema, así como lo menciona en sus estudios (Beltrán *et al.*, 2002).

Tal y como lo describen Hatre & Fernández (2003), en la actualidad todo tipo de organizaciones incluyendo los gobiernos locales o como se los conoce en Ecuador los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD); se hallan inmersos en un espiral de constante de innovación y mejora que les permite tener un Sistema de Gestión Procesal (B.P.M) más eficiente y por supuesto tecnología de vanguardia, de esta forma Vanegas (2003), sugiere que toda clase de organización comercial a nivel global (incluyendo los gobiernos municipales Ecuatorianos), tendrán que hacer el esfuerzo que sea necesaria para jamás menguar en sus niveles de eficiencia y productividad; lo que se traduce a una rápida y paulatina adaptación a los nuevos ecosistemas de innovación.

Al día de hoy cualquier organización que mantenga de forma estable sus procesos operativos se ve obligada al uso de Sistemas Integrados de Gestión (IMS). A esta realidad no

se escapa los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GAD), entidades que hacen el mayor esfuerzo posible por mantenerse a la vanguardia y a más de ser entidades de gobierno se transformen en verdaderos gestores de un en un ecosistema globalizado, innovador y cambiante.

El empleo de normativas de calidad en el Ecuador puede, remontarse al uso de una réplica del Modelo Europeo de Excelencia (EFMQ) a finales de los años 90, en esta misma década de los 90s, se atribuye el comienzo a la utilización de las normas INEN, amparadas por el Instituto Nacional Ecuatoriano de normalización y modernamente hablando de IMS: se tiene la normas ISO; siendo ISO 9001 para la calidad, ISO 18001; para el control medio ambiental y finalmente ISO 45000, esta última tiene la función de reemplazar a las Normas OHSAS 18000 (Normativa para la Salud y la Seguridad Ocupacional tal y como lo señala Miranda (2003).

Para Grimaldi *et al.* (2007), un adecuado manejo de los conocimientos, un bien elaborado CMI – o Cuadro de Mando Integral y por supuesto los planes de mejora continua, que conjugados evidentemente en un SGI Sistema Integrado de Gestión, podrán llegar a potenciar el ecosistema de innovación en el interior de una organización, como parte de su cultura empresarial.

En Ecuador hoy por hoy existe una visión de liderazgo y competitividad de alto nivel, de la cual no escapan los GAD o Gobiernos Autónomos Descentralizados, lo que buscan es lograr “la Excelencia Total”, situación que permite lograr una total satisfacción de las demandas de clientes externos así como también de sus clientes internos, una forma de lograr este complejo y desafiante reto es la adición de un (SGI) en la Organización, tal como lo expresa López (2008).

El presente trabajo de final del Masterado en Gerencia de la Calidad y la Innovación, se propone en ejecutar una proposición con el objeto de implementar un (SGI - también

conocido como Sistema Integrado de Gestión), siendo este un sistema que abarque tres aspectos claves: QM o Gestión de la Calidad; cuyos requisitos se basaran en la Norma de la Organización Internacional para la Estandarización 9001: 2015, EM o Gestión Medio Ambiental donde sus directrices a su vez los podemos encontrar en Norma de la Organización Internacional para la Estandarización 14001: 2015 y por supuesto la Gestión SSSO para Salud & la Seguridad Ocupacional a cargo de la normativa (ISO – Norma Internacional para la Estandarización 45001: 2018); dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando, un encantador cantón ganadero por excelencia, ubicado hacia el sur occidente (parte del cantón se halla en las zonas semi- costaneras) de la provincia del Azuay (Sur del Ecuador).

1.2. Justificación del proyecto de titulación

En caso de implementarse un (SGI) en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Azuayo San Fernando, según Miranda (2003), permitirá a esta entidad no solamente reflejar su mejor esfuerzo para sus clientes externos, sino para absolutamente todos los actores claves que conforman la entidad (partes interesadas). Mantenimiento operativo de maquinaria y estructura, aspectos medio ambientales, la salud ocupacional así como el *customer service* (atención al cliente), son la combinación perfecta para la creación de un Sistema Integrado de Gestión (SGI), para esta gran entidad estatal Azuaya (López, 2008).

Con base en los repositorios de Fernández - Vitoria & Conesa en (2000), en caso de que el GAD Municipal de San Fernando implemente en sus operaciones cotidianas un SGI, los beneficios más significativos serian:

Los proveedores pasan a ser un principio activo de la organización gracias a la visión filosófica y de liderazgo que poseen los SGI.

Con la implementación de un SGI se pretende lograr las más altas tasas de rentabilidad

al interior de la organización evitando pérdidas originadas por mala distribución de recursos (los llamados costos de mala calidad).

La garantía del servicio así como sus costos derivados, sufrirán una disminución gradual y progresiva en lo que respecta al grado de reclamación por parte de los clientes. La incorporación de un SGI; lograra disminuir los reclamos post venta así como una baja en los costes de garantía.

Un SGI entre sus múltiples ventajas permite, un aumento considerable del rendimiento por parte de la nómina completa que hace parte de la entidad, así mismo proporciona las riendas para un adecuado programa de capacitación, mismo que garantice las competencias necesarias del personal en todas las labores que ejecute.

El personal que labora para la organización se convierte en actor principal de la mejora organizacional a través de principios como la motivación y la ética.

Sera posible crear una conciencia de cultura colectiva que permita a los empleados de la organización mejorar sus prácticas de seguridad ocupacional y al mismo tiempo garantizar una correcta conservación de los recursos naturales.

No serán necesarias los procesos de certificación independientes, ya que los (SGI) suponen un ahorro considerable de recursos (tanto financieros, humanos, tiempo etc.) al interior de la empresa.

Las auditorias programadas pasar a formar a parte del día a día dentro de una organización (quehacer cotidiano), de esa forma se evita interrupciones innecesarias y los costos se disminuyen.

La operación logística de la organización se verá fortalecida.

Existirá mayor desarrollo y una transferencia tecnológica más robusta.

Todos los métodos internos de gestión de la organización se verán beneficiados, incluso

para aquellos grupos denominados auto - funcionales

Una empresa que tenga una acreditación de SGI lograr crear un impacto positivo en su público, aumentando exponencialmente su confianza.

En base a los estudios de la Organización Internacional de la Estandarización (2015) (más conocida como ISO, por sus siglas en inglés y con sede en Ginebra – Suiza), el elemento que hace posible la conexión e integración de un (SGI) es el (Ciclo PDCA también conocido como Ciclo de Deming) dado que este sistema requiere ejecutar: Planificación, Actuación, Verificación y Actuación, como soporte a todos los procesos del sistema Integrado. En la (Figura 1) se puede observar la concordancia existente entre el Ciclo de Deming o también conocido como Ciclo (PDCA) con la Norma de la ISO: 9001 del año 2015.

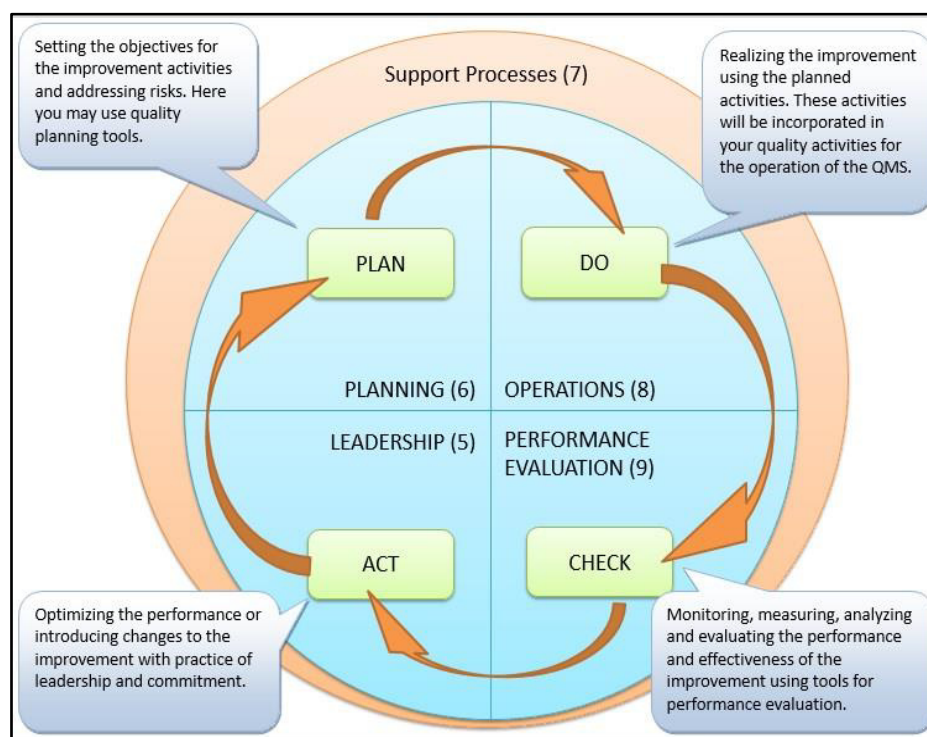


Figura 1. Diagrama concordancia existente entre el famoso Ciclo de Deming o también conocido como Ciclo (PDCA) con la Norma de la ISO de número 9001 con 2015, con base en los planteamientos de ISO (Organismo Internacional para la Estandarización).

Fuente: (Secretaria General de (ISO) en Ginebra, 2015)

Según Santoró (2004), adaptar un SGI a las operaciones de una empresa garantiza también que se busque un objetivo único de excelencia por parte de todos los que conforman la organización, así se evita desperdicio de recursos, ya que se previene que el personal encabezado por la máxima dirección de la empresa persigan metas con visiones distintas.

Como veremos más adelante, el GAD Municipal de San Fernando basará el éxito de una posible implementación de su sistema integrado en: una adecuada política de mejoramiento continuo; esta política deberá ser vertical es decir, estará liderada por la máxima autoridad de la entidad hasta ser comunicada los mandos medios y la clase obrera (Departamento de Medio Ambiente de Cataluña, 2001).

Para un (SGI) óptimo y plenamente exitoso en el Municipio del cantón San Fernando (localizado al sur oeste del Azuay, al sur del Ecuador) es menester disponer; de los elementos citados en la publicación de Gonzales (2002):

La organización deberá estar firmemente comprometida a cumplir con precisión y prolijidad los objetivos y la política integrada que se disponga a adoptar.

No podrá existir un Sistema Integrado exitoso, sino hay de por medio el compromiso vehemente las máximas autoridades de este organismo gubernamental es decir: Sr. Alcalde y el Ilustre Consejo Cantonal de San Fernando.

Cada cartera institucional, deberá realizar un seguimiento periódico y formalmente establecido, para garantizar la eficacia y continuidad del SGI.

1.3.Objetivos que se proponen en el proyecto de titulación de fin de Postgrado

1.3.1. Objetivo general

Formular una propuesta para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión (IMS) en: (QMS, Sistemas de Gestión para la Calidad), OHSM (Sistemas de Gestión en la Salud y Seguridad Ocupacional) y por ultimo (EMS) que representa los Sistemas para la Gestión por el Medio Ambiente, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando (Provincia del Azuay), mejorando la eficiencia operacional de la organización, a través de la aplicación y conjunción de las Normas ISO; que representan a cada uno de los aspectos antes descritos.

1.3.2. Objetivos específicos

Elaborar una valoración del estado actual del GAD Municipal de San Fernando, frente a las normas ISO; que representan los sistemas de gestión para: Calidad, Salud & Seguridad Ocupacional así como también la Gestión Medio Ambiental, permitiendo la futura implementación de un (SGI).

Analizar toda la documentación exigida por las normas incluidas dentro del (IMS), mediante de técnicas de procesamiento y gestión de la información, documentación indispensable en la posterior incorporación del (IMS) en la organización.

Ejecutar un estudio de implementación de un (IMS), gracias a la revisión documental

previa, de manera que dicho estudio posibilite al GAD Municipal de San Fernando adaptar en sus actividades un (IMS).

Formular la agenda de trabajo a incluir en el (IMS), a través de la conjunción de todos los objetivos anteriormente planteados, posibilitando finalmente la aplicación del Sistema (IMS) dentro del GAD Municipal de San Fernando.

1.4. Alcance y limitaciones con las que se cuentan en el proyecto de titulación

En cuanto al alcance de este proyecto, la certificación internacional (empezando con la certificación ISO: 9001: 2015, proporcionada por el Bureau Veritas), debería ser el logro máximo que busque la Administración Municipal 2019 – 2023 precedida por el Lcdo. Claudio Omar Loja, al tener como meta lograr la implementación de un SGI (Gestión de la Calidad representada por la norma ISO numerada con 9001 del año 2015, Gestión del Medio Ambiente con la ISO de numeración 14001 formulada en el 2015 y por último la Seguridad & Salud Ocupacional a cargo de la ISO con número 45001 y modificada en el año 2018), a su vez, considerando como objetivo más cercano, el cumplir y satisfacer absolutamente todas exigencias de los entes involucrados en la gestión de este gobierno municipal Azuayo (provincia ubicada en la región austral del Ecuador).

Una limitación importante que se deberá tener en cuenta es que el GAD Municipal de San Fernando, necesita imponer un SGI, únicamente a nivel de su administración y operación regular (Beltrán *et al.*, 2002). El Lcdo. Claudio Loja (como máxima autoridad de la organización), tendrá entre sus obligaciones, que precisar otra de las grandes limitaciones de este sistema, siendo esta el grado o nivel de diseño a la hora de su implementación (recordar

que esta es tan solo una propuesta, la utilización real del sistema será únicamente una decisión futura de la máxima autoridad y está altamente condicionada por un sin número de factores, empezando por el recurso financiero), acorde a los principios citados en las publicaciones de Gómez (2008).

En caso de viabilizar la propuesta de implementación el primer punto a trabajar sería en la consecución de un Plan de Implementación, el cual debería adaptarse al nivel operativo de cada departamento del GAD Municipal de San Fernando, ningún programa o mejora podría implementarse en esta entidad gubernamental local, si no hubiese el compromiso fiel del Alcalde Claudio Loja, de brindar todos los recursos e instancias necesarias, además se deberá sumar, el hecho de que en el sistema burocrático llevado a cabo en los GAD del Ecuador, una vez que la propuesta de implementación de un SGI sea aceptada por el Alcalde, esta deberá entrar en etapa de aprobación por todo el pleno del Honorable Consejo Cantonal (Conformado por el Vice Alcalde el Sr. Patricio Quispe y los 4 concejales del cantón sureño).

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión y gobernanza en la administración pública Ecuatoriana

2.1.1. Los Gobiernos Locales en el Ecuador; su función y roles que cumplen en la sociedad

- a) Gobiernos Locales Regionales
- b) Gobiernos Locales de Provincia
- c) Gobiernos Locales Cantonales
- d) Gobiernos Locales de Parroquia

A la clasificación que acabamos de enumerar, se les denomina en la República del Ecuador como (GAD, por sus siglas en español) o Gobiernos Autónomos Descentralizados; son instituciones de gobierno que están supeditadas al COOTAD (2008), o también conocido como el Código Orgánico para la Organización del Territorio Ecuatoriano, la Autonomía y la Descentralización, por supuesto estos gobiernos locales a pesar de tener autonomía e independencia propia en su gestión (que se traduce en una libertad no solamente en su gestión operación, además pueden mantener autonomía política propia sin depender del Ejecutivo Central, y su manejo financiero tampoco está sujeto a la administración central de esta nación sudamericana), no escapan a estar normados por la Constitución Política (Carta Magna) de la República Ecuatoriana; documento supremo que se mantiene en vigencia desde del año 2008, cuando fue escrita en el cantón Manaba de Montecristi durante la gestión del Correísmo (Los Artículos 238 al 241, son específicamente los artículos constitucionales que norman el legal funcionamiento de un GAD).

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados en el Ecuador, a pesar de su autonomía e independencia en su gestión, como todo organismo público y gubernamental del estado, están obligados a rendir cuentas a la población sobre el correcto manejo de sus recursos, garantizando así que los fondos públicos (que son provistos evidentemente por el Gobierno Central de la nación), estén siendo administrados de forma justa y transparente; esta transparencia se verá reflejada en el nivel de servicios proporcionados y por supuesto no existe mejor indicador que el grado de satisfacción con el que la colectividad perciba a su gobierno local (Cubero, 2006).

Por lo cual las autoridades máximas de estas instituciones están obligadas a mantener en su staff de empleados, gente honesta, leal y comprometida, funcionarios públicos íntegros cuya misión sea salvaguardar los interés de la población y jamás incurrir en actos de corrupción, ilícitos o poco éticos que puedan manchar el buen nombre de un gobierno local (Santoro, 2004). Este es el caso del GAD Municipal de San Fernando, en la administración 2019- 2023 (misma que lleva dos años en función), con Claudio Omar Loja, a la cabeza ha demostrado ser el mejor gobierno cantonal que San Fernando ha tenido en sus 35 años de vida cantonal, no solo por la honorabilidad de sus funcionarios y por supuesto el liderazgo intachable del Sr. Alcalde, sino por la visibilidad de las obras ejecutadas y por mantener siempre satisfecha a la opinión publica del cantón.

La Contraloría General del Estado, basada en los inviolables estamentos de la carta magna republicana, será el ente encargado de velar que los Gobiernos Descentralizados, cumplan su propósito central; el cual es ofrecer servicios con el más alto grado de calidad (además del más alto nivel de satisfacción) a la colectividad a la cual sirven y por supuesto la Contraloría tiene la potestad total y absoluta de ejecutar Auditorias de Gestión a estos gobiernos

locales y regionales, a fin de garantizar a toda la población Ecuatoriana; que los recursos públicos (recursos pertenecientes a todos los ciudadanos) estén siendo administrados de forma correcta y con altos estándares de lealtad e hidalguía, según como lo manifestado por Cubero (2006).

2.1.2. Elementos para una gestión transparente de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador

Tomando también como base a los estudios de Cubero (2006), ha sido posible enumerar los siguientes elementos que garantizan una plena gestión de los gobiernos locales del Ecuador; gestión que por sobre todo debe ser íntegra y transparente:

Resultados en los cuales debe basar su gestión un GAD en Ecuador: Principio que guarda relación entre el grado de mejora con la magnitud de la calidad, formulados a partir, del análisis de las operaciones de los servicios ofertados. Deberá existir un indicador matemático con el cual sea posible la medición de los servicios y sus valores de calidad, proporcionados por el GAD, así como la ejecución de otro indicador, para evaluar las mejoras emprendidas por la institución estatal.

Principio Equidad en un GAD: Un GAD al ser una entidad que maneja fondos públicos, deberá garantizar que toda acción emprendida por la misma, llegue a cada usuario o poblador que hace parte de la región geográfica y administrativa a la cual sirven.

Principio de Ética y Moral en un GAD: Como ya se había manifestado anteriormente la transparencia y la honestidad, es el pilar sobre el cual todo GAD debe basar sus operaciones; en donde la máxima autoridad de la institución este respaldada por funcionarios públicos intachables e íntegros.

Prácticas Ecológicas en un GAD: Toda gestión o proyecto que ejecute un gobierno local en el Ecuador, deberá contar con principios de sostenibilidad ambiente (preferentemente en concordancia con normativas nacionales dictaminadas por el Ministerio del Ambiente), a fin de garantizar el mínimo impacto sobre los recursos naturales de la división territorial administrada.

Niveles de Calidad en un GAD: Los servicios ofrecidos por un GAD siempre buscan satisfacer la necesidad de sus usuarios, para ello es necesario la creación de indicadores que midan el acceso universal a dichos servicios, su grado de cumplimiento y por supuesto que su calidad sea inmejorable.

Nivel de Impacto de un GAD en la colectividad: Toda aquella repercusión (preferiblemente positiva) en la colectividad a la que sirve un GAD, repercusiones de bien sean a corto, mediano o largo alcance, marca un grado de impacto que se verá reflejado en todos los servicios ofertados por la organización, dentro de: un contexto político – social favorable, una gestión medio ambiental sustentable y por supuesto con un entorno económico – financiero próspero y dinámico.

Nivel de Economía en un GAD: Un GAD debe garantizar que todos los recursos adquiridos por la institución tengan la mejor calidad posible pero siempre al más bajo costo (este principio está relacionado con la calificación de proveedores, que en Ecuador está normado por SERCOP o Servicio Nacional de Contratación Pública).

La Eficiencia en un GAD: Se refiere a adquirir insumos que producen los mejores resultados con el menor costo. Los insumos que se adquieran para todas las operaciones de un GAD deben ser de la mejor calidad posible y siempre velando los intereses económicos de la jurisdicción territorial donde ejecutan su operación.

La Eficacia en un GAD: Las hojas de ruta laborales como sus objetivos, siempre

deberán estar acorde al nivel de servicios y/o producto ofertados por la entidad.

Ejecución de un Control Interno a nivel de GAD: Un control interno (y externo llevado a cabo por la Contraloría General del Estado) a nivel de los GAD en Ecuador, es un mecanismo para garantizar y respaldar que todas las gestiones y acciones emprendidas por dicha entidad gubernamental sean: sólidas, éticas y transparentes.

2.2. Datos generales de San Fernando cantón localizado en el sur oeste del Azuay

2.2.1. Datos geográficos y socio – demográficos del hermoso cantón Azuayo - San Fernando

La principal actividad comercial desde tiempos remotos en San Fernando ha sido la ganadería y agricultura, se lo considera como el cantón ganadero (lechero) por excelencia del Azuay, dado que en su jurisdicción existen más de 50 empresas de procesamiento de lácteos, que se dedican a elaborar succulentos quesos (de todas las variedades) además de yogures, que son distribuidos a nivel austral e incluso nacional. Productos que cuentan con sello de denominación por origen, ya que usan leche de los productores ganaderos netamente locales (que aparte de todo es una leche deliciosa y altamente rica en proteínas, según estudios efectuados por Agrocalidad, datos extraídos de Agrocalidad (2020).

Según el GAD Municipal de San Fernando (2020), la ubicación del cantón, en la escarpada meseta suroccidental de los Andes Ecuatorianos; hace propicia esta actividad comercial, dado que San Fernando se extiende desde los fértiles valles semi – costeros del Azuay (Recintos Pacay, Balzapamba y Santo Cristo) ubicados por sobre los 1100 m.s.n.m, hasta los más remotos, salvajes y hostiles paramos andinos por sobre los 3500 metros de altura (Recinto Lajas del Cachi), y por supuesto la cabecera cantonal donde se halla el GAD Municipal (y su

única parroquia, la pujante y dinámica Chumblín), en el piso climático meso – andino (intermedio) a los 2600 m.s.n.m.

Mediante un decreto publicado en el Registro Oficial Ecuatoriano con No. 429 y por Ley No. 429, en su foja No. 3. San Fernando pasó a convertirse en cantón No. VII del Azuay un 06 de Mayo de 1986. Es un cantón relativamente pequeño con tal solo una población estimada por el INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo o Ecuador en Cifras en 2010) de 5961 habitantes. En el centro cantonal y en la parroquia Chumblín, la temperatura promedio anual oscila entre los 15 grados Celsius.

San Fernando ocupa una superficie de 114 km² a nivel provincial, es un cantón donde confluye la sub – cuenca hídrica del Rio Rircay que a su vez alimenta a la mayor cuenca hídrica del sur de la provincia, el gran rio Jubones (rio que atraviesa y posee influencia en los cantones Girón, San Fernando, Nabon y Santa Isabel, siendo este último cantón el más grande a lo largo de toda la cuencadel Jubones). Cuenca, la capital de provincia está ubicada aproximadamente a 60 km (una hora y mediade viaje) de la cabecera cantonal, hecho que marca los límites de San Fernando, en su punto más septentrional con Cuenca, en su punto austral y al oriente con Girón y finalmente al poniente con el cantón Santa Isabel (conformando el piso climático sub – tropical del Azuay, piso climático donde también se integra el cantón Pucara); todo esto es posible esquematizar gráficamente en (Figura2):

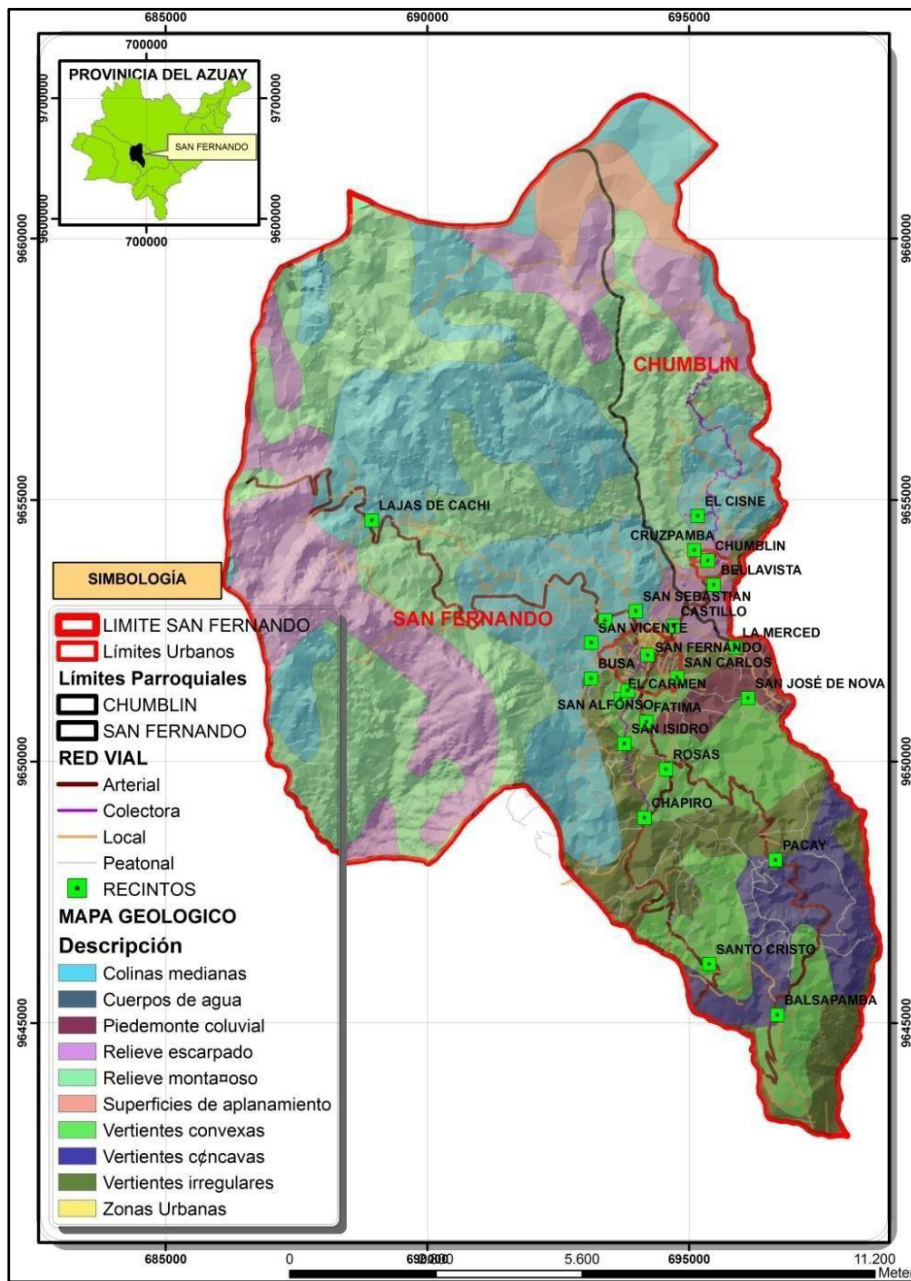


Figura 2. Mapa geográfico y geológico del Cantón San Fernando (se incluyen todos los recintos y la Parroquia Chumblín) además de anexar la ubicación San Fernando en el Azuay.

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando, 2020).

Esta ventajosa ubicación geográfica hace que San Fernando sea un verdadero paraíso enclavado en los andes del Sur Ecuatoriano, y lo dotan de grandes atractivos turísticos que para el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Fernando (2020) son:

La mágica laguna de Busa (que ocupa una extensa área de bosque nublado meso – andino, de poco más de 12 hectáreas), véase (Figura 3).

El enigmático e imponente Cerro San Pablo (con una altura de 3300 m.s.n.m), formación montañosa que corona el centro cantonal y a cuyos pies se extiende la Laguna de Busa (que vale aclarar es el principal polo turístico de este exuberante cantón Azuayo) (véase igualmente Figura 3).

La Iglesia del centro cantonal, que data de mucho antes de la cantonización de San Fernando en 1986 (se considera que la Iglesia matriz, pudo ser construida a mediados de los años 20, no se tiene datos precisos de su edificación).

Un hermoso y moderno parque central (tal y como San Fernando se lo merece), que fue remodelado e inaugurado en noviembre de 2020 por la Administración del Lcdo. Claudio Omar Loja (2019 – 2023).

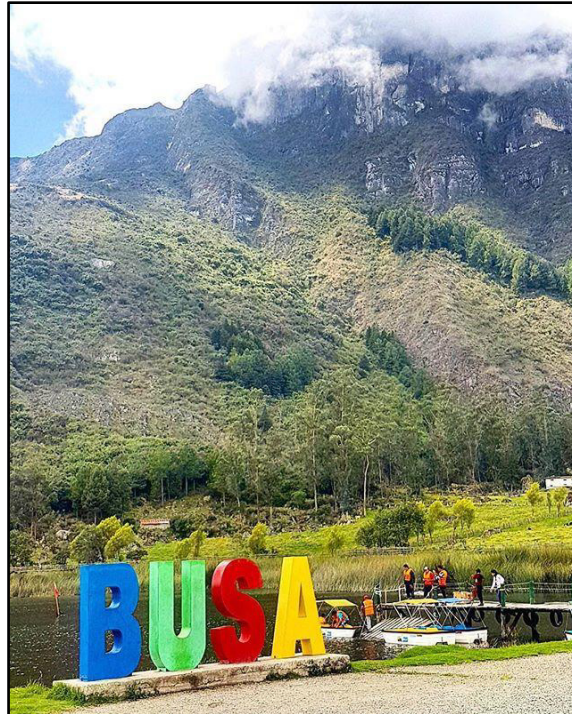


Figura 3. La mágica laguna de Busa (lugar donde conviven seres y criaturas míticas como duendes, demonios, fantasmas, aparecidos, toda clase de espantos y criaturas espectrales de la noche, esto, según las leyendas y el folclor local) coronada por el mítico cerro San Pablo, se convierten en los principales atractivos de este hermoso y fructífero cantón del sur - occidente del Azuay.

Fuente: (Municipio de San Fernando (GAD), 2020).

2.2.2. Descripción del GAD o Municipio del cantón San Fernando

La normativa legal sobre la cual rige todas y cada una de sus actividades el Cantón San Fernando permite, la creación de un Estatuto de Tipo Orgánico para la Gestión de Procesos de este gobierno local, que en orden de estructura piramidal serian la siguiente para Cubero (2009):

La Carta Magna de la República Ecuatoriana (en vigencia desde 2008)

(COOTAD) o también conocido como Código Orgánico Ecuatoriano para la Organización de los Territorios, la Autonomía y la Descentralización (vigente igualmente desde 2008).

(LOSEP) o Ley Orgánica para el Servicio Público, mecanismo legal que es aplicable a todas las instituciones del estado, independientemente, si son locales o de acción nacional (A más de la LOSEP que funciona para el nivel ejecutivo en este GAD, se aplican proceso del Código del Trabajo para el sector obrero que labora en la entidad).

Reglamento Interno para la Gestión de Procesos en el GAD Municipal de San Fernando (actualizado por última vez en 2020).

Un moderno, innovador, vanguardista y robusto palacio municipal acaba de ser estrenado en Junio de 2021, en reemplazo al viejo edificio donde ejercía sus funciones el GAD Municipal desde su cantonización. Este fantástico palacio municipal está localizado en pleno centro cantonal, entre las calles Sucre y 10 de Agosto, en frente al también renovado Parque Central (en noviembre de 2020). Recordemos que la máxima autoridad de la Institución es el Lcdo. Claudio Omar Loja Loja (actualmente es independiente, no se debe a ningún partido político, pero durante la campaña en 2019, ingreso al cargo como burgomaestre (mediante votación popular) por parte del casi extinto partido de Alianza País). Su vice – alcalde para este periodo (2019 – 2023) es el Sr. Patricio Quispe.

2.2.3. División funcional - orgánica del Municipio de San Fernando

La gestión y todas las operaciones del GAD Municipal de San Fernando (2020), se basan en estructura orgánica – funcional (de tipo jerárquica vertical), misma que comprende los siguientes niveles:

El Nivel Legislativo (Aquí se encuentra el Honorable Consejo Cantonal)

Nivel Ejecutivo (Donde se halla la cabeza de la entidad, el Sr. Alcalde)

Nivel Asesor (Se incluye a todos los directores departamentales)

El Nivel Operativo (Personal que se desempeña en un determinado departamento pero su actuar esta normado por la LOSEP)

El Nivel de Apoyo (Clase obrera cuya actuación se encuentra regulada por el Código Ecuatoriano del Trabajo).

Los niveles administrativos en el GAD Municipal de San Fernando, esquemáticamente hablando se hallan conformados de la siguiente manera como se observa claramente en la (Figura 4):

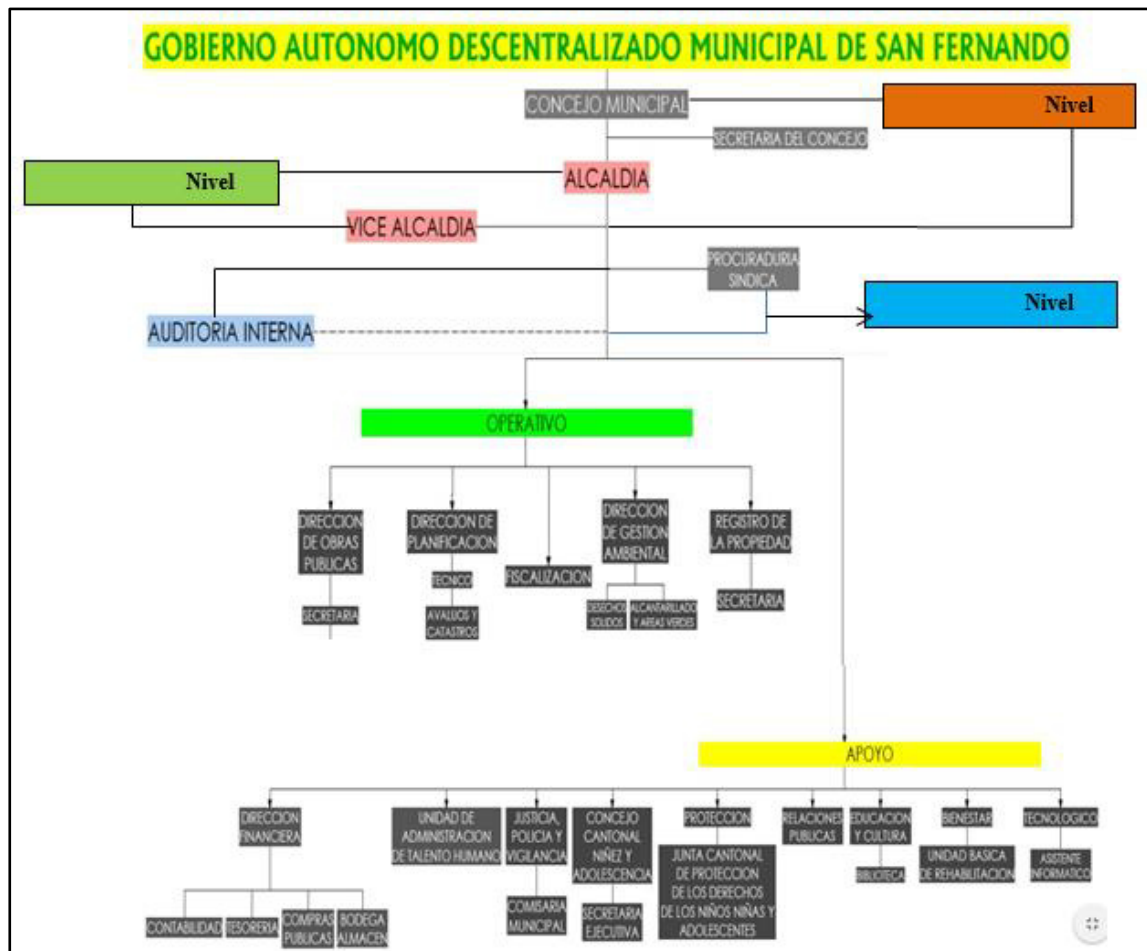


Figura 4. División funcional – orgánica del Gobierno Municipal de San Fernando en Azuay (Sur del Ecuador).

Fuente: (Municipio del cantón San Fernando, 2020)

2.3. Fundamentos del SGI en base a las normas cuyos requisitos son compatibles con: Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Ocupacional

El grado de exigencia del consumidor es lo que determina que todo tipo de organización sea capaz de brindar a sus partes interesadas los más altos estándares en la calidad, también debe estar incluidos protocolos de Gestión Medio Ambiente sostenibles, sin descuidar de la Salud y Seguridad Ocupacional

de sus empleados, tal y como lo describe en sus anales de investigación el Instituto para la Certificación y Gestión de Normas Técnicas en la vecina república de Colombia (2004). La forma de conseguir este alto grado de satisfacción en las partes interesadas de una organización, es con un adecuado y nutrido plan de trabajo así como la distribución de todos los recursos: como el talento humano, la maquinaria e infraestructura y por supuesto los recursos monetarios (De la Peña, 2007).

Como ya habíamos manifestado anteriormente cuando la máxima autoridad de una organización planifica el trabajo de forma satisfactoria, incluyendo la distribución de todos los recursos (que van desde el componente humano hasta los recursos financieros) es cuando se logran grandes réditos no solamente económicos sino también un alto grado de impacto social positivo, esto según Dirección Ecuatoriana para el Control de Prestaciones y Manejo de Riesgos del IESS (1986).

Para La Peña (2007), se deberán desarrollar las siguientes acciones como parte del Plan de implementación de un (SGI) en cualquier tipo de organización (estas acciones están enfocadas para ser aplicadas en nuestra organización en estudio):

El plan de implementación que se ejecute debe conllevar al desarrollo de procesos exitosos, que entreguen productos y servicios de calidad, con alto grado de responsabilidad ambiental y por supuesto que no hayan comprometido la seguridad de todos los empleados de la organización.

El encargado de la ejecución de una Gestión por Procesos es cada director departamental pero a la larga es un proceso definido por la máxima autoridad institucional (de preferencia debería existir un departamento que se encargue exclusivamente de la implementación y monitoreo de un SGI).

Debe existir un adecuado reparto y administración de todos los recursos en un plan de

implementación de un SGI, ya que en caso de producirse cualquier efecto adverso, la continuidad del Plan de Implementación no se vea comprometida.

De la totalidad de todos estos elementos que hemos citado previamente, en el presente estudio nos centramos principalmente en la QMS (*Quality Management*), EMS (*Environmental Management*) y la OHSM (*Ocupacional Health Management*), mismos que pasan a formar parte de un (SGI), según los estudios de Barrantes (2007), la consecución de un (SGI) debe ser progresiva y sistemática, a fin de alcanzar los objetivos integrados propuestos, evitando pérdidas innecesarias de recursos (por una pésima distribución de los mismos).

Según Estupiñan (2006), se han definido dos grandes modalidades para llevar a cabo un (SGI): en primer lugar existe una aplicación localizada donde cada elemento del sistema se adhiere a las operaciones de cada departamento en la organización y por otro lado existe un sistema de aplicación global; donde el elemento que enlaza los elementos del SGI, es el bien conocido y popular Ciclo de Deming (PDCA), en el caso de una aplicación global, las perspectivas de trabajo de la organización estarán enfocadas en: Gestión de la Calidad, Manejo Medio Ambiental y la Gestión de la Seguridad Ocupacional, en apego con los requisitos de las Normas del Organismo Internacional para la Estandarización (ISO) que les competen a cada uno de estos elementos, respectivamente.

La correlación entre los requisitos normativos para la QMS (ISO No. 9001 del año 2015), EMS (ISO No. 14001 del año 2015) y finalmente la Normativa de OHSM (ISO No. 45001 año 2018 antiguamente las OHSAS de No. 18001) (Normas Creadas en Ginebra - Suiza por la Organización de la Estandarización Global o ISO), está estrictamente ligado por el renombrada (Ciclo PDCA) o también

llamado Ciclo de Deming (tal como puede observarse en la Figura 5).



Figura 5. Integración de los tres sistemas de gestión claves en una organización; Quality Management - QMS, Environmental Management - EMS y OHSM – *Occupational Health Management*.

Fuente: (QMS International, 2020).

Tal y como lo apunta en sus escritos científicos Estupiñan (2007), la implementación de un SGI en una organización es una forma integrada de controlar los requisitos normativos (no solo de ISO) sino en todas las instancias jurídicas bajo las cuales se desenvuelve la organización; persiguiendo como fin máximo, un alto grado de satisfacción por parte de todos los actores institucionales.

2.3.1. Definición de un Sistema (SGI) en base a integración de las normas ISO correspondientes a: QMS, OHSM y EMS

Según Vanegas (2009), una combinación de varios sistemas (o elementos), enfocados, en lograr una gestión operativa exitosa, una administración transparente y una distribución idónea de los recursos; es a lo que se denomina un (SGI).

La supervivencia en el tiempo y el grado de rentabilidad de una organización está condicionado a la adaptación de un (SGI), para el presente proyecto de fin de maestría, los elementos que estructuran el (SGI) serán: el Manejo de la Calidad (QMS), la atención por la Salud y la Seguridad Ocupacional (OHSM) sin descuidar un Manejo responsable del Medio Ambiente (EMS) (Sabate, 2008).

En base a los apuntes de Gonzales (2002); a la hora de implementar un (SGI) se debe tener en consideración de que las condiciones de trabajo de todo el personal; que integra la organización, sean visiblemente mejoradas, esto además de contribuir con un aumento exitoso de la efectividad en las operaciones, garantiza condiciones laborales optimas y seguras, que verdaderamente ejerzan un rol de vigilancia en la salud ocupacional del trabajador, ampliando exponencialmente su potencial de innovación, sin dejar de lado el perfil ético y humanístico.

Para una correcta y eficaz comprensión de los sistemas integrados (SGI), es necesario tener presente los preceptos de Shuster (2008), toda actividad empresarial persigue transformar elementos de entrada en resultados medible; en otras palabras esto corresponde con un proceso como se evidencia en (véase Figura 6).

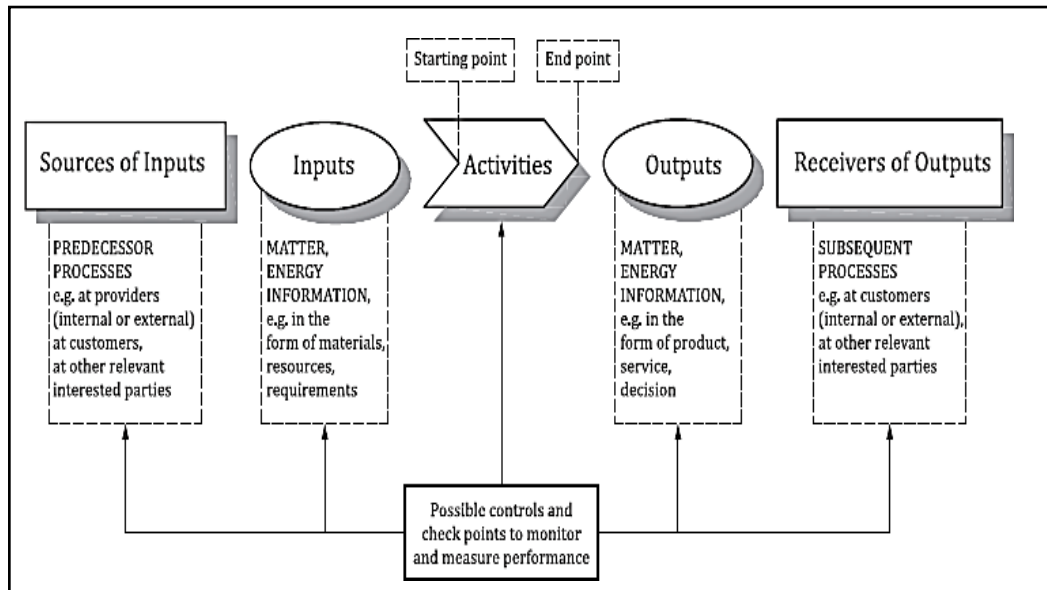


Figura 6. Representación esquemática de un proceso en general.

Fuente (Cambridge University Press, 2020).

Como ya se ha dicho anteriormente el (SGI); como el conglomerado de todos sus procesos (requisitos, normas, documentos; etc.), estarán unificados por el principio del ciclo (PDCA) o Ciclo de Deming (Planificación, Ejecución, Verificación y Acción); esto garantiza en esencia que las actividades se vuelvan cíclicas con el propósito de que la mejora continua esté asegurada (Zapata, 2011); tal y como puede verse en (Figura 7).



Figura 7. Etapas del ciclo de Deming, ciclo PDCA (Planning, Doing, Check and Act)

Fuente: (Zapata, 2011)

2.3.2. Beneficios del (SGI) orientado a las Normas ISO en: QMS, EMS y OHSM

Para Pérez (2010), ya está más que sobre entendido que al agregar un (SGI), en los quehaceres diarios de la entidad, con la ayuda de elementos vitales tales, como: *Quality Management* (QMS), *Enviromental Management* (EMS) y *Occupational Health Management* (OHSM); lo único que se lograra es un fructífero ahorro y correcta distribución de recursos al interior de la organización. De igual forma Villar (2010), sostiene que en una organización que adopta el (SGI) como parte de su entorno existen los siguientes beneficios adicionales:

Como un plus adicional gracias a un SGI, la mejora en los servicios y productos ofrecidos permitirá, lograr un nuevo y repotenciado grado de innovación en la organización.

Existe un proceso más eficiente de comunicación desde la alta dirección hasta los mandos bajos de la organización.

Máximo grado de satisfacción a sus demandas por parte de todos los actores que forman parte de la entidad comercial o gubernamental.

Los costos para una certificación internacional se ven disminuidos, en caso, de implementar un Sistema Integrado, junto a todos sus elementos en conjunto.

Permite reducir el papeleo, al unificar la documentación que maneja la organización en un Sistema de Gestión Documental Unificado.

Todos y cada uno de los aspectos claves bajo el cual opera una organización van a ser incluidos dentro de un SGI, estos van desde mejora en la distribución de recursos hasta prácticas ambientales sustentables.

Una organización que se maneje bajo un SGI eleva su imagen institucional, por sobre toda la

competencia.

2.3.3. Campo y objeto de aplicación de un (SGI)

La alta dirección del GAD Municipal de San Fernando (Alcaldía), deberá basarse netamente en los requisitos planteados por las (Normas ISO, por sus siglas en ingles); cuya integración puede apreciarse en (Figura 8), mismos que están definidos en los estudios de Hevia (2008):

Norma ISO No. 9001 del año 2015 - “Norma que incluye los Requisitos de los Sistemas de Gestión de la Calidad”.

Norma ISO No. 1400 del 2015 - “Normativa con los Requisitos de los Sistemas de Gestión Medio Ambientales. ”

Norma ISO No. 45001 del año 2018 (Antiguas OHSAS 18001) - “Normativa que permite la ejecución de los Requisitos de un OHSM (*Occupational Health and Safety Management*).



Figura 8. Esquema del campo de aplicación del Sistema (SGI)

Fuente: (Parrales *et al.*, 2008).

2.4. Requisitos generales y de la documentación elementaría en un (SGI)

La propuesta para un (SGI) a desarrollar en el GAD Municipal de San Fernando (Sur Occidente Azuayo), por decisión de la alta dirección, estará orientado netamente en una sólida Gestión por Procesos, por lo cual Herrador (2009), ha planteado una serie de normativas generales, las cuales se mencionan a continuación y que deberán ser cumplidos obligatoriamente por esta organización gubernamental Azuaya:

De ser necesario y en caso de existir hallazgos de no conformidades, habrá que aplicar los recursos necesarios con el fin de subsanar esta situación.

La alta dirección de la organización será la encargada de establecer los principios y criterios, para verificar el correcto funcionamiento de su sistema integrado.

La disponibilidad y el acceso a la información (en todo momento que sea requerido), garantizan la continuidad de un adecuado (SGI).

La secuencia y la interacción entre los procesos integrados, deberán estar en continuo monitoreo.

Los objetivos que plantee la alta dirección de una organización en cuanto a la implementación de un (SGI), deberán contar con: procesos operativos propios, una adecuada gestión documental además de mecanismos de soporte y respaldo.

Siempre que la situación amerite, los procesos que son considerados de interés por la máxima autoridad de la institución, deberán ser sometidos a estrictos controles, así como procesos de rastreo y mensura.

El (SGI) que debería adoptar el GAD Municipal de San Fernando (Azuay), este deberá gozar de un Enfoque por Procesos, en apego a los requisitos de la ISO de No. 9001 año 2015, de esta forma se dará paso a: un correcto desarrollo, una buena implementación y de ser necesario efectuar mejoras continuas en el rendimiento del Sistema adoptado, todo esto en concordancia a los preceptos de Barrantes (2007).

En base a planteamientos teóricos de Cepeda (2008), en el contexto de un (SGI) deberá existir un Mapa de Procesos, a fin de garantizar a priori la continuidad operativa del sistema. Los llamados ‘‘Manuales de elaboración de servicios y productos conformes’’ (procesos a implementar con un carácter obligatorio), son aquellos procesos que brindan un plus o un valor agregado a los servicios o productos promocionados por la organización.

La garantía en la ejecución de objetivos y políticas organizacionales; recae sobre la alta dirección de la organización, en el caso del Gobierno Local de San Fernando, el Lcdo. Claudio Loja, es quien deberá implementar un ‘‘Proceso de Verificación por parte de la Máxima Autoridad’’, que en realidad es un soporte logístico, que condiciona los métodos y otros requisitos normativos para implantar el SGI en la organización.

Los denominados ‘‘Procesos de Apoyo’’, garantizan una eficaz dotación de todas las provisiones que hagan falta para la prosperidad de las operaciones en un SGI. Con el propósito de mejorar los efectos y la eficacia de un (SGI), será necesario contar con un adecuado programa de medición y análisis de resultados, donde se posibilite la ejecución de auditorías internas, cada vez que

las directrices normativas lo requieran.

Todo el proceso de gestión documental con el que cuenta el (SGI) - Sistema Integrado de Gestión de la organización (sin excepción alguna) deberá ser específico. Razon por la cual, todas las organizaciones, sea cual sea su actividad, deberán estar, en concordancia con una adecuada estructura piramidal de tipo jerárquica, esto en caso de adoptar un SGI. Esta pirámide se la conoce como ‘‘ Pirámide Documental’’ del (SGI) y esta disponible para su análisis gráfico en (Figura 9).

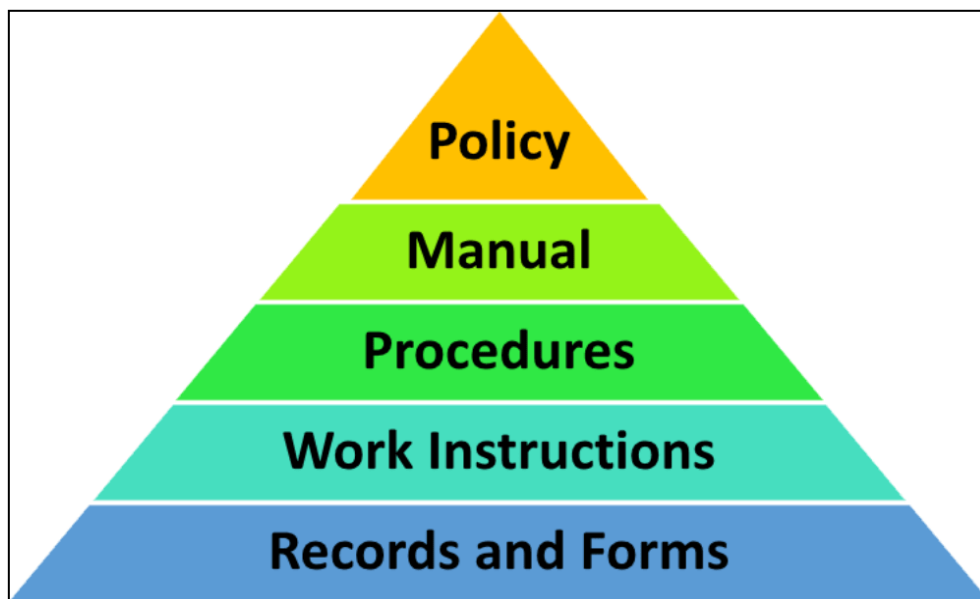


Figura 9. Representación de pirámide documental del SGI.

Fuente: (ISO 9001- Academy; 2020).

Nivel 1: *Conformado por el Manual de la unidad:* para Estupiñan (2006), en el nivel No. I de la Pirámide documental que hace parte de un (SGI), se deberá analizar y procesar los 29 condiciones impuestas por las Normas del Organismo Internacional para la Estandarización – (ISO); con referencia a la (QMS, EMS y OHSM, por sus siglas en inglés). La Gestión documental llevada a cabo en este

nivel piramidal, deberá garantizar de forma implícita todas las directrices y políticas normativas, en concordancia con todos aquellos procesos y sistemas operativos relacionadas con el (SGI), adoptados por la organización.

Nivel 2: *Se describen los procedimientos de los procesos:* Mediante el uso de instructivos de trabajo o formatos específicos a los procesos propios de la organización, se describen minuciosamente los procedimientos de dichos procesos organizacionales, detallando; quien es el responsable de llevarlos a cabo y por supuesto los tiempos de consecución de estas actividades (Holmes, 2010).

Nivel 3: *Descripción de Instructivos:* Como dice su nombre, en esta categoría de la pirámide documental del SGI, se procesa instrucciones a las diferentes operaciones que la empresa deberá ejecutar, los responsables de su realización, así como los periodos y plazos para su consecución, se puede incluir todo aquel elemento o proceso que la máxima autoridad institucional considere necesario (Holmes, 2010).

Nivel 4: *Registros/ Formatos y otros documentos que forman parte del SGI:* No son más que registros documentales del (SGI), que a través del empleo de formatos o fojas normalizadas, se procederá a recolectar absolutamente toda la información, con la que la entidad cuente son respecto a su Sistema Integrado de Gestión (SGI) (Loebek, 2010).

3. METODOLOGÍA - MATERIALES Y MÉTODOS EMPLEADOS EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE TITULACIÓN

3.1. Modalidad de investigación adoptada en el Trabajo Final de Maestría - (TFM)

La metodología de investigación empleada para ejecutar el presente proyecto de fin de postgrado estuvo basada en los estudios de Zapata (2011) y consto de una modalidad dual de tipo cualitativa – cualitativa. Esto fue posible al haber ejecutado una tabulación de tipo estadística con demanda independiente, al momento de la unificación de los requisitos que forman parte del (SGI), modelo operacional que pretende ser empleado en la organización en estudio.

3.2. Diseño Experimental aplicado al proyecto de titulación

Como se había mencionado anteriormente este proyecto goza de una dualidad (cualitativa-cuantitativa) pero es en el componente cuantitativo donde procedimos a aplicar un diseño experimental de corte transversal, el propósito de su empleo, será el de recolectar datos estadísticos que permitan al futuro Magister de la Calidad e Innovación, gestionar de manera correcta un SGI (no solo en la organización en estudio, sino en todo tipo de organizaciones), describiendo de forma explícita sus variables y analizando posibles no conformidades o incidencias.

Finalmente en base a los anales investigativos de Santoro (2004), para lo que corresponde a la contra parte cualitativa de nuestra investigación hemos empleado un diseño no estadístico de investigación – acción. Lo que se persigue con la aplicación de este modelo no estadístico, es enfocarnos

netamente en acciones concretas que facilitaran la posible ejecución de un SGI, en el GAD Municipal de San Fernando, siempre y cuando esta entidad gubernamental disponga de una adecuada Gestión por Procesos.

3.3. Alcance del Diseño Experimental

De forma análoga como lo menciona Santoro (2004), el alcance de nuestro estudio de fin de postgrado, (postgrado realizado en la Universidad Internacional del Ecuador en alianza con IMF); fue un alcance del tipo explicativo, ya que se ejecutó una evaluación del estado actual del GAD Municipal de San Fernando para la posible incorporación de un Sistema Integrado de Gestión a sus operaciones cotidianas.

3.4. Método de Investigación a emplear

Gracias a la aplicación de un método de investigación inductivo – deductivo se posibilitó la consecución de este proyecto de investigación. Basado en la formulación de un Plan para la implementación de un SGI, en el gobierno local de San Fernando; con lo que será posible observar a futuro (en caso de implementar el SGI), una mejora generalizada en la gestión de sus recursos, procedimiento que se traduce en el cumplimiento del legado deductivo de la investigación. Por otro lado el proceso inductivo se fundamentó en los resultados investigativos y en la interpretación estadística que se ha formulado de los mismos.

Gracias a los estudios de Zapata (2011) también es posible decir que ha sido incluido el criterio descriptivo en nuestro proyecto de fin de Masterado, por el grado de sofisticación con el que hemos detallado cada proceso al interior de esta entidad gubernamental Azuaya.

3.5. Población y Muestra del trabajo de fin de maestría - (TFM)

La muestra en esta investigación de fin de postgrado es a su vez toda la población, constituida por los 65 empleados del GAD Municipal de San Fernando (en todos los niveles jerárquicos, desde la alta dirección hasta la clase obrera).

3.6. Herramientas y procesos para la obtención de información empleados al momento del desarrollo de este trabajo final con componentes de investigación aplicados

Las herramientas y procesos para la obtención de información, empleadas en esta investigación que marca el fin del postgrado binacional (Ecuatoriano – Español) en Calidad y la Innovación, serán las siguientes, técnicas basadas en los preceptos formulados por la Universidad UNIANDES - Sede Ambato (2012):

Técnicas de observación directa: consistió en una detección directa de los puntos (considerando a estos puntos como fenómenos) más débiles a la hora de integrar un SGI, en la operación cotidiana del GAD Municipal de San Fernando.

Método de entrevista formal: Una metodología a la hora de obtener respuestas a las grandes interrogantes encontradas en el desarrollo de esta investigación, fue la ejecución de un cuestionario de preguntas cerradas y en casos puntuales preguntas abiertas, formularios aplicados a todo el personal del GAD Municipal, sin obviar por supuesto a la cabeza de la entidad el Lcdo. Claudio Loja.

Procedimientos para revisión de la documentación: Sin duda alguna esta es la técnica investigativa más importante que fue empleada en este trabajo, considerando que los requisitos de las normas ISO se basan en la gestión documental. Gracias a una exhaustiva revisión documental fue factible surtirnos de la información necesaria (y de una forma globalizada) para armar en su conjunto una propuesta del SGI al interior del GAD Municipal de San Fernando (este también es quizá el método más importante en una auditoria interna o externa).

3.7. Interpretación y transformación de resultados investigativos

Según el autor Pérez (2010), como ya se ha manifestado previamente el cuestionario para el procesamiento e interpretación de resultados estuvo basado en preguntas cerradas (a base de respuestas de SI o No) y en casos muy excepcionales se formuló preguntas abiertas, hay que recordar que estos formatos estuvieron en concordancia con la aplicación y adhesión de las Normas (ISO No. 9001 del año 2015 para QMS), (ISO con N. 14001 para año 2015 en lo que a EMS concierne) y finalmente (ISO: No. 45001 del 2018 ocupándose de la OHSM, siglas en ingles de la Gestión para la Salud y la Seguridad en el Trabajo). Los resultados exhibidos fueron el resultado de estas encuestas, realizadas a los 65 trabajadores que conforman el GAD Municipal de San Fernando (tomando en cuenta todos los niveles organizacionales desde el personal obrero hasta la alta dirección), de esta forma fue posible una máxima reducción del margen de error (casi nulo) aceptado en una investigación de estas características, en acuerdo con los principios planteados por Bell *et al.* (2007).

3.8. Explicación de la proposición para la anexión de un (SGI) en el Gobierno Autónomo Municipal de San Fernando (Provincia del Azuay)

La ejecución de la proposición para la fijación de un (SGI) en el GAD - Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando consistió en 3 fases, todas las etapas estuvieron basadas y fundamentadas en las normativas ISO para cada uno de los tres puntos de vista que abarca esta investigación, para un mejor entendimiento de las mismas, fue establecido el siguiente protocolo investigativo mismo que siguió un orden cronológico, todo con el fin de consumir con éxito los cuatro objetivos específicos de la investigación, objetivos específicos que fueron detallados en el primer capítulo (junto al objetivo general) de este manuscrito:

3.8.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual del GAD Municipal de San Fernando

Para Mantilla (2011), con el propósito de lograr una adecuada consecución del SGI, esta primera fase consistió en obtener un conocimiento integral de la razón de ser (misión, visión, políticas y directrices generales) de la organización en este caso el GAD Municipal de San Fernando, priorizando en su actividad principal (que es la de ser gobierno local descentralizado de tipo municipal). La presente fase guarda total concordancia con el primer objetivo específico de nuestro proyecto de graduación.

En esta primera fase fue menester cumplir, con las siguientes tareas fundamentales:

Con el visto bueno del Alcalde Claudio Omar Loja, se procedió a visitar previamente las renovadas y modernas instalaciones de la organización (durante toda una jornada), observando el

desarrollo de las operaciones regulares, en cada uno de los departamentos municipales.

Se elaboró un minucioso Plan de Gestión y Revisión Documental, el mismo que consistió en una recopilación de la documentación básica manejada por la organización (considerando que mucha de esta información necesita actualización), así como una revisión de los archivos y la documentación procedente de otras auditorías pasadas (auditorías internas y externa) (obviamente al tratarse de una organización pública sujeta a organismos de control estatales como, la Contraloría General del Estado, el GAD Municipal de San Fernando solo se permitió en revelar información a la que puede acceder la opinión pública, protegiendo de esta forma niveles informativos reservados en el sistema gubernamental).

En base a las teorías de Shuster (2008), la Fase I de conocimiento preliminar estuvo basada en la comprensión total del GAD Municipal del cantón San Fernando, destacando los siguientes aspectos relevantes de la misma:

Los objetivos estratégicos del GAD Municipal de San Fernando, además fue necesario una revisión de su misión y visión.

Los recursos humanos, el orgánico funcional, los balances de productividad y eficiencia además de la situación financiera de la organización, también formaron parte de nuestro diagnóstico inicial.

Fue necesario también el estudio de los Indicadores de Gestión (que se definirán más adelante para este gobierno local), mismos que permitirán comprobar el éxito de los protocolos integrados con el uso de artificios matemáticos, previamente establecidos

La matriz de (FODA) O (SWAT) por su nombre inglés (Revisión de *Strengths* (Fortalezas), *Weaknesses* (Debilidades), *Opportunities* (Oportunidades) y *Threats* (Amenazas)), hay que recordar que este FODA, ha sido aprobado previamente por la máxima autoridad de la institución el Lcdo.

Claudio Omar Loja.

Se tuvo muy presente la estructura de control interno de esta entidad, lo que nos permitió identificar componentes relevantes para su autogestión, así como su correspondiente evaluación.

3.8.2. Fase II: Planificación para la Implementación de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando

En la planificación del SGI para el GAD Municipal de San Fernando constan: los objetivos integrados (sub- divididos en Objetivos de QMS, OHSM y EMS), las limitaciones y los alcances operativos de la organización Azuaya (en caso de implementarse este modelo de gestión); también se tuvo en cuenta el diseño de indicadores de gestión integrados, para lo cual fue necesario practicar una estricta revisión de los objetivos específicos que viene desarrollando este GAD Municipal, de forma análoga para este propósito, fue sumamente importante tener en cuenta el análisis FODA de la organización (sobre todo en lo que respecta a Amenazas y Debilidades). Los plazos para la implementación del SGI así como también los recursos, de los cuales se dispone, sobre todo los Recursos Humanos o RRHH fueron precisados en esta segunda etapa investigativa del proyecto de fin de Masterado, hay que recalcar que esta segunda etapa estuvo basada en los preceptos científicos de Sánchez (2011).

Con base en los estamentos de Mantilla (2011), en la fase II de planificación se ejecutaron las siguientes acciones:

Una revisión minuciosa y exhaustiva de toda la información que fue obtenida en la fase I de la

investigación, lo que facilitara posteriormente el control interno del SGI.

Se determinó la índole y el alcance del SGI, estimando también los requerimientos en cuanto a Recursos Humanos. No olvidar que fue necesario establecer fechas y plazos para ejecutar el alcance del SGI.

Se procedió a elaborar programas flexibles y detallados, confeccionados específicamente en concordancia con los objetivos específicos de la organización, hay que recordar que todos los programa donde se pretende incorporar un SGI deben contar con el principio de las 5 “E” (donde se ponga de manifiesto la Economía, la Eficiencia, la Eficacia, la Ética y por último los principios de Ecología), nuestro estudio en el GAD Municipal de San Fernando no fue la excepción a estos principios.

3.8.3. Fase III: Propuesta de implementación del SGI en el GAD Municipal de San Fernando

De acuerdo a la planificación diagnóstica interna del GAD Municipal, en la última etapa de nuestra investigación, se preparó un informe final de la propuesta de implementación del SGI, en el mismo quedo constancia de todas las deficiencias y oportunidades de mejora detectadas durante el proceso diagnóstico, además de la planificación *in –situ* del proceso de anexión del SGI en la organización.

Finalmente como conclusiones de la investigación, fueron expuestas de manera muy concreta, el precio monetario de la implementación y los mecanismos necesarios para su cumplimiento eficaz y eficiente (Estupiñan, 2008).

En resumen, en la tercera y última etapa de nuestra investigación, que pretende dar por cumplido el último objetivo específico de este trabajo investigativo, se cumplió la siguiente agenda:

Redacción del informe final de la propuesta de implementación del SGI, a ser ejecutado eventualmente por parte del GAD Municipal de San Fernando.

Se comunicaron los resultados globales de este proyecto investigativo, a la alta dirección de la organización (Alcalde Claudio Omar Loja), con el objeto de promover la toma inmediata de acciones preventiva y de ser el caso acciones de tipo correctivo, con el propósito de subsanar no conformidades detectadas durante la etapa de diagnóstico y revisión documental (Cepeda, 2008).

4. DESARROLLO Y RESULTADOS PARA EL OBJETIVO I Y II: ELABORAR UNA VALORACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL GAD MUNICIPAL DE SAN FERNANDO, FRENTE A LAS NORMAS ISO; QUE REPRESENTAN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN PARA: CALIDAD, SALUD & SEGURIDAD OCUPACIONAL ASÍ COMO TAMBIÉN LA GESTIÓN MEDIO AMBIENTAL, PERMITIENDO LA FUTURA IMPLEMENTACIÓN DE UN (IMS) Y ANALIZAR TODA LA DOCUMENTACIÓN EXIGIDA POR LAS NORMAS INCLUIDAS DENTRO DEL (IMS), MEDIANTE DE TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, DOCUMENTACIÓN INDISPENSABLE EN LA POSTERIOR INCORPORACIÓN DEL (IMS) EN LA ORGANIZACIÓN.

Este capítulo pretende ofrecer resultados a los dos primeros objetivos específicos planteados para el presente proyecto de investigación, además de elaborar, una valoración situacional al interior del Municipio de San Fernando en base a las normas incluidas en un Sistema Integrado de Gestión (SGI). Se ha revisado toda la documentación necesaria para la posterior aplicación de dicho programa al interior de la entidad, tal y como se verá desglosado a lo largo de este capítulo

Tras la creación de varios organismos dedicadas a la gestión de los (IMS) (considerando la QMS así como también la EMS y por supuesto OHSM), han surgido una serie de normativas y pautas que permiten que estos sistemas lleguen a beneficiar a todas las partes interesadas en una organización, de esta forma la empresa que adopta como parte de sus procesos un (IMS) aumenta sus posibilidades de éxito en forma continua (López, 2008). En la (Tabla 1) puede observarse una pequeña esquematización

que resalta la integración de los tres componentes básicos de un (IMS):

Tabla 1. Relación y Modelo de Utilidad de las Normas Incluidas dentro de un Modelo (SGI).

NORMAS PARA EL SISTEMA DE GESTION	PERSPECTIVA DEL SISTEMA	OBJETO DE LAS NORMAS
ISO 9001	Calidad/Cliente	Cumplimiento de los requisitos del cliente/Aumentar la satisfacción del cliente
ISO 14001	Social: Ambiental	Prevención de la contaminación Ambiental en equilibrio con las necesidades socio-económicas.
ISO 45001	Social: Salud Ocupacional y Seguridad	Controlar los riesgos de Salud Ocupacional y Seguridad y mejorar el desempeño.

Fuente: (López, 2008).

Al aplicar este trio de normativas en una organización cualquiera, la misma se asegura el cumplimiento de todas sus metas empresariales, (muy importante esto incluye a todos los actores organizacionales), gracias a las directrices claras y directas que fueron observadas en la (Tabla 1).

4.1.Procedimientos, documentos, registros y procesos dentro de la Organización en estudio

Las cláusulas descritas dentro del (IMS), pueden ser aplicadas dentro de todo el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando, sin embargo su difusión no va a ser total. Por lo que, el Director de Gestión Ambiental y Riesgos Territoriales (en cooperación con Recursos Humanos) deberán garantizar el cumplimiento de estos principios a la hora de la implementación de este triple sistema.

Por ejemplo entre los procesos llevados a cabo por el Departamento de Obras Públicas, considerado como el eje central de la operación del gobierno local, únicamente de momento existe una guía de procedimientos, pero por orden del Sr. Alcalde, se encuentra en fase de elaboración un plan para manejo y mantenimiento de equipos y maquinarias (empleadas en la jornada diaria), así como una guía de conducta y protocolos éticos para los trabajadores de este importante departamento.

En la actualidad solamente tres departamentos: Obras Publicas, Medio Ambiente y Planificación Urbana & Desarrollo territorial se manejan con base en control de registro de procesos, en otras dependencias no es necesario un detalle preciso de la operación diaria. Toda la documentación generada por cada departamento del GAD Municipal de San Fernando, así como información de fuentes externas, es procesada inicialmente en la Secretaria General, la cual clasifica y ordena el conglomerado de información en base a códigos y numeraciones para cada trámite. El encargado de Riesgos y Medio Ambiente en conjunto con secretaria general, deberán asegurarse que la información este enfocada a lograr una correcta implementación del (IMS).

4.2. Gestión de la autonomía en el Municipio de San Fernando

El Ilustre Municipio de San Fernando, en la actualidad, procesa un conglomerado de prerequisites (un total de 22) a fin de lograr el correcto funcionamiento de cada cartera de la entidad, estos programas pueden ser observados en (Tabla 2):

Tabla 2. Listado de diferentes programas autónomos llevados a cabo para el GAD Municipal de San Fernando.

1. Sistemas de Seguridad y Salud Ocupacional
2. Plan de HACCP
3. Auditorias Programadas
4. Gestión Ambiental
5. Control global de Procesos
6. Gestión de la Calidad y la Innovación
7. Programa de protección alimentaria para la población en estado vulnerable
8. Gestión de los Riesgos y Emergencias
9. Control y Cualificación de los Proveedores
10. Calibración de Equipos y Maquinarias
11. Mantenimiento de las diferentes estructuras cantonales.
12. Mantenimiento de Equipos y Maquinarias usadas en el Departamento de Obras Públicas.
13. Planificación Urbana
14. Abastecimiento de los Recursos Hídricos
15. Mantenimiento de Plagas
16. Limpieza general de la cabecera cantonal y sus parroquias.
17. Planes de Muestreo
18. Control de Plagas
19. Control documental general
20. Manejo de Residuos Sólidos
21. Manejo de Residuos Líquidos
22. Aplicación de Buenas Prácticas Higiénicas.

Fuente: (El Autor)

4.3. Análisis de Riesgos y Aspectos Ambientales en el GAD Municipal de San Fernando

4.3.1. Área circundante donde se halla ubicado el GAD Municipal de San Fernando

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando, como lo indica su nombre está ubicado geográficamente en el cantón San Fernando, un cantón netamente agrícola ubicado al suroeste de la Provincia del Azuay, por tratarse de un cantón ganadero la producción de productos lácteos y la crianza de animales se suman a la agricultura como principal fuente productiva y económica del cantón. En cuanto a la actividad propiamente dicha del GAD Municipal esta es una entidad pública, garantizada por ley en el Código Orgánico Autonomía y de Ordenamiento Territorial (COOTAD) que vela por la dotación de servicios básicos al cantón, además de encargarse de la promoción y ejecución de normativas y políticas de inclusión social & económica dentro del cantón además de por supuesto la realización de obras públicas y con una política responsable en torno al manejo de los (RRNN) del cantón San Fernando.

Un flamante palacio municipal recientemente inaugurado (Junio de 2021) se ubica entre las calles García Moreno y 10 de Agosto (pleno centro de la cabecera cantonal). Con respecto al Mapa de Análisis para fenómenos de Inestabilidad, elaborado por la (SNGRE), se ha demostrado que el terreno donde se levanta este nuevo palacio municipal si constituye una potencial fuente de inestabilidad dadas ciertas condiciones geomorfológicas como la pendiente del terreno (SNGRE, 2020), que hacen de la zona propensa a los derrumbes, para mayor información consulte la (Figura 10).

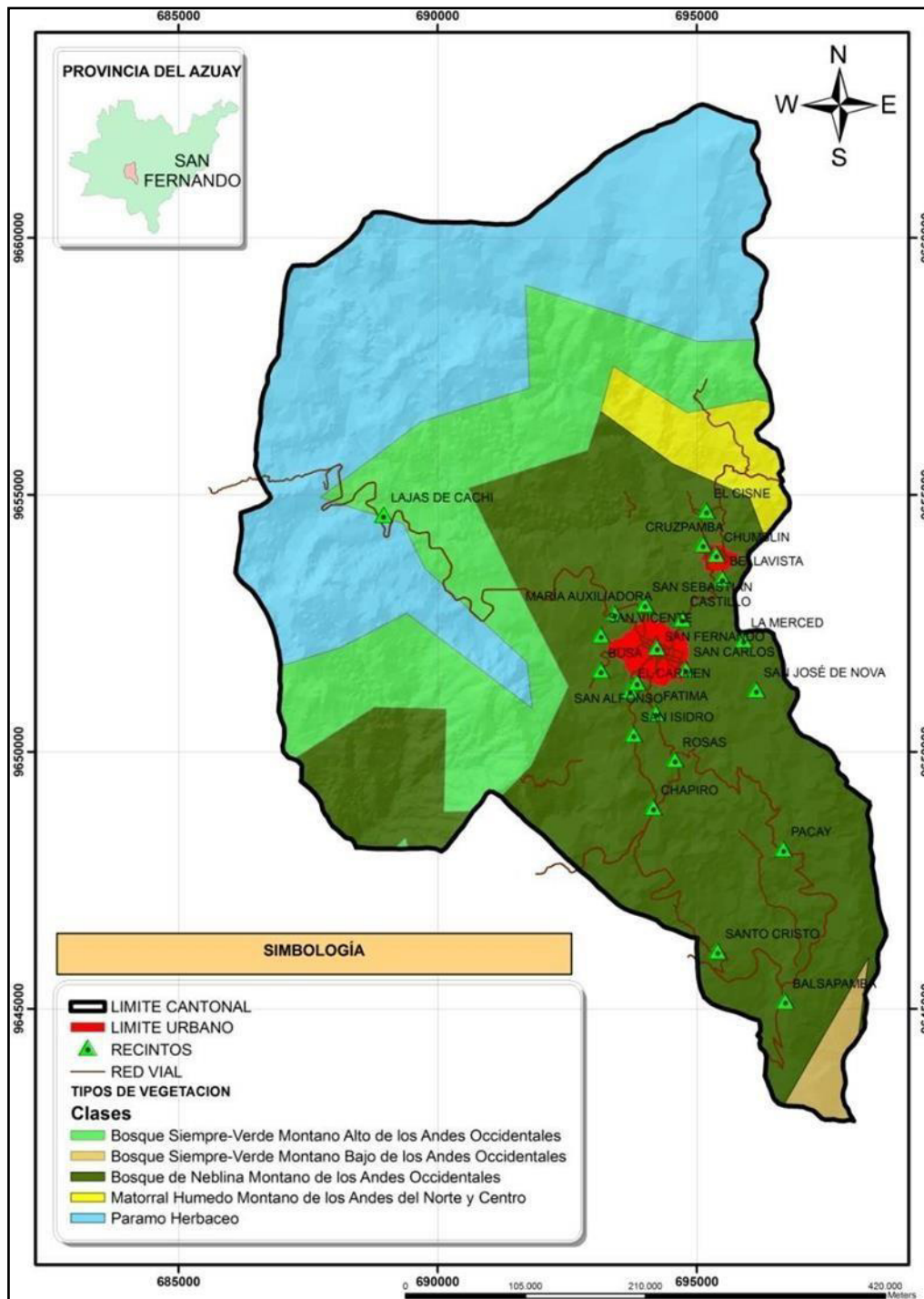


Figura 10. Ubicación del GAD Municipal de San Fernando dentro del mapa cantonal, como se puede observar, la institución está dentro de los límites del casco urbano.

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando, 2020).

La fauna y flora: Lo que respecta a la fauna y a la flora de la que se rodea el GAD Municipal es la misma que del piso climático intermedio sobre el cual está ubicada la cabecera municipal, con árboles frutales - madereros, hongos y musgos mismos que conforman una zona boscosa nublada y húmeda propia de los Andes Occidentales que se extiende hasta los pies del enigmático cerro San Pablo. Entre las especies forestales más emblemáticas que son posibles de localizar en el cantón San Fernando están: marar, sarar, quinua, duco y el guabisay. Por otro lado para especies frutales es muy común encontrar tunas y los famosos guyanes. Al ser un cantón eminentemente agrícola la fauna local está constituida por ganado predominante vacuno, además existe ganado porcino, ovino y aves de corral.

Población: En el GAD Municipal de San Fernando laboran un promedio de 60 personas que constan en nómina. Gracias a datos poblacionales proporcionadas por el Ecuador en Cifras (INEC, 2010), el cantón cuenta con una población de 5 961 habitantes (Censo de 2010), de este grupo poblacional, se conoce que el 47.3 % tienen menos de XX años de edad.

Recursos Hídricos: Existe un amplio potencial de fuentes hídricas cercanas al GAD Municipal de San Fernando (2020), por su atractivo turístico tenemos la hermosa Laguna de Busa con 12 hectáreas de extensión a 2800 m.s.n.m, además de un par de sistemas hídricos como son el Santiago y el Jubones que atraviesan la totalidad del cantón, hay que destacar que el sistema hídrico del Jubones ocupa el 99.66 % de San Fernando, restando tan solo una pequeña fracción al sistema hídrico del Santiago de tan solo el 0.34 %.

Transporte: Cada empleado del GAD Municipal de San Fernando es responsable de su locomoción y transporte, el nuevo palacio municipal es de fácil acceso al encontrarse localizado justo en frente del parque central en la céntrica calle 10 de Agosto. No existe sistema de transporte urbano público por tratarse de una población pequeña, pero están disponibles camionetas de alquiler (transporte mixto) que pueden transportar pasajeros a todo el cantón, incluso fuera de la provincia. El cantón está conectado con la capital (Cuenca) de la provincia a través de la compañía de buses “ San Fernando Trans” que tienen frecuencias diarias cada hora tanto de ida como de regreso (esta en planes la construcción de un terminal de buses inter cantonal e inter parroquial, propuesto por la Administración 2019-2023 con el Lcdo. Claudio Loja como Alcalde).

Paisaje: El paraje sobre el cual se asienta el GAD Municipal es propio de una zona boscosa nublada situada en los Andes del Suroccidente del Azuay; también denominado piso Ecuatorial meso térmico semi – húmedo. Se encuentra coronada la cabecera cantonal por el hermoso Cerro San Pablo (con una altura 3330 m.s.n.m) y ubicada a sus pies; la Laguna de Busa (con 12 hectáreas de extensión) (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando, 2020).

Al ser el nuevo palacio municipal de San Fernando, una edificación de dos pisos o plantas se lo ha dividido en los siguientes sectores, estos sectores están vinculados al término usado en emergencias como “Sectores de Riesgo Compartimentado, en base la propuesta formulada por la Dirección Nacional de Riesgos y Prestaciones del IESS (1986). Esta división hace que sea posible la lucha contra la propagación de incendios o cualquier otra calamidad que pueda suscitarse, la división se puede observar claramente en la (Tabla 3).

Tabla 3. Sectores de Riesgo Compartimentado al interior de las dependencias del GAD Municipal de San Fernando.

Sección	Numero de Sector	Descripción
A	1	Alcaldía
	2	Secretaria General
	3	Dirección Financiera
	4	Dirección de Obras Publicas
	5	Baños de la planta alta
	7	Mini – cafetería para empleados
	8	Bodega piso superior
	9	Auditorio Piso Superior
	10	Relaciones Publicas
	11	Sala de Sesiones
B	12	Contabilidad
	13	Tránsito y movilidad
	14	Dirección Ambiental
	15	Dirección de Riesgos
	16	Secretaria de Turismo
	17	Planificación y Desarrollo Urbano
	18	Baños Piso inferior
	19	Sala de Espera
	20	Tesorería y Recaudación
	21	Biblioteca Municipal
C	22	Secretaria de DDHH
	23	Junta Cantonal de Protección de DDHH
	24	UPC Policía San Fernando
	25	Avalúos y Catastros
	26	Bodega General
	27	Jefatura Política
	28	Bodega de Obras Publicas
	29	Bodega de Lubricantes
	30	Parqueadero de Vehículos Pesados (Obras Públicas).

Fuente: (El Autor)

Tomando en cuenta que la estructura del palacio Municipal de San Fernando es una estructura completamente nueva inaugurada en Junio de 2021 y en relación al informe elaborado por el Benemérito Cuerpo Bomberil de San Fernando y la SNGRE (2020), la probabilidad de incendio en la edificación es baja, en la (Tabla 4) se ha procedido a la elaboración de un diagrama identificativo de los riesgos y desastres que podrían ocurrir en las nuevas dependencia del GAD Municipal de San Fernando; análisis ejecutado por el Departamento para la Gestión de Riesgos.

Tabla 4. Identificación de los riesgos y desastres que podrían ocurrir en las nuevas dependencias del GAD Municipal de San Fernando (Proceso realizado por el Departamento para la Gestión de Riesgos).

AMENAZA	VULNERABILIDAD	ACCIONES	RIESGO
Incendio	Personal, equipos, instalaciones, información	Búsqueda y rescate, evacuación y primeros auxilios	Personal con riesgo de asfixia y quemaduras
Terremoto	Personal, equipos, instalaciones, información	Búsqueda y rescate, evacuación y primeros auxilios	Personal con riesgo de muerte por aplastamiento y asfixia
Derrame de Químicos	Personal, equipos, instalaciones	Primeros auxilios, evacuación	Personal con riesgo de asfixia y quemaduras

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando, 2020).

4.4.Leyes, Ordenanzas y Normas empleadas por el GAD Municipal de San Fernando en asuntos relacionados con EM y de OHSM

Con propósito de la adopción de un (SGI) el departamento de Gestión Ambiental y de Riesgos en mutuo acuerdo con Recursos Humanos y el Departamento Jurídico deberán adoptar los siguientes mecanismos legales en el cantón San Fernando, previa aprobación por parte del Honorable Consejo Cantonal presidido por el Alcalde Claudio Loja Loja:

Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria TULAS con No. de Resolución 725 modificado en Enero de 2003.

Reglamento Ecuatoriano para la Disposición de los Residuos Sólidos con Número de Resolución CMXCI publicado en el mes VIII de 1992.

Reglamentó Ecuatoriano de Seguridad Laboral e Higiene Laboral con No. de Resolución 172 e inscrito en el sistema público en Diciembre de 1999

Ordenanza que regula las tarifas para el servicio de alcantarillado en el cantón San Fernando aprobado por la administración 2019- 2023.

Ordenanza que regula la administración de tarifas en los servicios públicos de recolección de basura en los cantones del sur del Azuay: Cantón San Fernando, Cantón Nabon, Cantón Santa Isabel y el Cantón Girón a cargo de la EMMAICJ – EP.

Ordenanza que establece los criterios para la recolección de basura en los cantones del sur del Azuay: Cantón San Fernando, Cantón Nabon, Cantón Santa Isabel y el Cantón Girón; a cargo de la EMMAICJ – EP.

Ordenanza para sancionar el (PDOT) - Plan de Ordenamiento Territorial aprobado por la administración 2019- 2023 (Renovada en Año 2021).

Ordenanza contra la contaminación medioambiental ocasionada por origen sonoro en el Cantón San Fernando de la Provincia del Azuay. Sancionada en Noviembre de 2019.

Ordenanza de lucha contra la contaminación medioambiental en las cuencas hídricas en el Cantón San Fernando de la Provincia del Azuay. Sancionada en Noviembre de 2019.

Ordenanza para el control y la previsión de la contaminación medioambiental en los recursos edáficos en el Cantón San Fernando de la Provincia del Azuay. Sancionada en Noviembre de 2019.

Normas Técnicas Ecuatorianas para el Cuidado del Medio Ambiente.

Ley Ecuatoriana de (SGA) con Registro Oficial No. 245 publicada en el Registrooficial en Julio de 1999.

4.5.Prioridades para el Impacto Ambiental empleadas por el GAD Municipal de San Fernando

Teniendo en cuenta la ubicación del palacio municipal rodeada de al menos 25 plantas de procesamiento de lácteos (recordando que San Fernando es un cantón eminentemente ganadero). Gestión Ambiental y Riesgos ha realizado la siguiente valoración de impactos ambientales negativos y así mismo los ha ordenado en función del grado de prioridad, tal y como lo podemos ver en (Tabla 5):

Tabla 5. Tabla de Prioridades para Impacto Ambiental empleadas por el GAD Municipal de San Fernando (Elaboradas por el Departamento de Gestión Ambiental y Riesgos).

PRIORIDAD	IMPACTO
1	RILES (Residuos industriales líquidos)
2	CONTAMINACION ATMOSFERICA (Emisiones gaseosas NOx, SOx, material particulado)
3	RUIDO
4	RESIDUOS SOLIDOS
5	PRODUCTOS QUIMICOS PELIGROSOS

Fuente: (Gobierno Local del Cantón San Fernando, 2020).

4.6.Visión, Misión y Políticas empleadas por el Ilustre Municipio del Cantón San Fernando

4.6.1. Visión del GAD Municipal de San Fernando

El Ilustre Municipio del cantón San Fernando (2020), en el suroccidente de Azuay, a la cabeza con el Lcdo. Claudio Loja Loja (2019 – 2023), posee la visión de defender el porvenir de los Sanfernandinos, satisfaciendo al máximo sus necesidades básicas, a través de una prolija y eficiente dotación de servicios básicos municipales: alcantarillado y agua potable, servicios de seguridad ciudadana, educación moderna, proyectos de interés y bienestar colectivo, regeneración urbana y su planificación, obras públicas de vialidad, además de proyectos medioambientales y de gestión de riesgos sostenibles. Siempre contando con el mejor equipo humano que Ecuador puede ofrecer, personal totalmente volcado a salvaguardar el bien del cantón Azuayo; en conformidad con el (COOTAD) y cualquier otra normativa legal en vigencia dentro del territorio Ecuatoriano.

4.6.2. Misión del GAD Municipal de San Fernando

El Municipio de San Fernando (2020), tiene la misión de dotar de servicios básicos de calidad y primer nivel a todos los pobladores del cantón, constituyéndose de esta forma en un gobiernomunicipal pionero en administración pública a nivel de todo el Ecuador. Construyendo de esta forma un cantón moderno y correctamente planificado, con una integración territorial exclusiva y siempre comprometido a luchar contra la contaminación medio ambiente desarrollando continuamente políticas sostenibles y lo más importante contar con el talento humano de primer orden; un personal de nómina que ame lo que hacen y estén continuamente vigilantes al fortalecimiento y crecimiento cantonal.

4.6.3. Políticas del GAD Municipal de San Fernando

En la administración 2019- 2023 se han adoptado las siguientes políticas como ejes centrales de trabajo, en pro del desarrollo de San Fernando:

Lograr una integración institucional interna que únicamente persiga satisfacer con altas expectativas las necesidades y demandas de los pobladores del cantón; a través de una jerarquía interna de trabajo que agrupe los niveles: ejecutivo, personal operativo y de apoyo logístico, además de personal normativo, teniendo la premisa que el trabajo de grupo y adecuadamente coordinado, será la vía para la satisfacción de las demandas y problemáticas ciudadanas.

Lograr una activa y masiva participación de todos los ciudadanos de San Fernando, identificando así y de manera correcta sus diferentes actores sociales.

La finalidad que persigue este gobierno municipal a la cabeza con Claudio Loja como Alcalde, será preservar el interés y la voluntad colectiva por sobre todo.

Ejecutar cualquier mecanismo que esté al alcance del gobierno municipal, a fin de dotarlo con: la mejor planta humana disponible, así mismo de tecnología, herramientas y recursos que permitan un adecuado ejercicio de la Descentralización, Organización y Autonomía Territorial.

Ejecutar con el menor gasto posible y a total plenitud mecanismos de acción correctiva focalizados en los principales problemas e intereses de la comunidad de San Fernando.

4.7. Objetivos institucionales (estratégicos) que persigue el Gobierno Autónomo Municipal Descentralizado del Cantón San Fernando

El alcalde Claudio Loja y todo su equipo de trabajo; han implantado los siguientes objetivos institucionales a ser ejecutados durante la administración 2019- 2023:

Trabajar mancomunadamente con otras instituciones estatales a nivel provincial y nacional (así como también la participación del sector privado), con el objeto de fortalecer los niveles de acceso a la educación en San Fernando y la ejecución de proyectos sociales de alto impacto.

Sobreponer ante cualquier presión política que puedan existir al interior de la instrucción (inclúyase presiones de entes externos), los intereses colectivos de los habitantes de San Fernando.

Promocionar permanentemente mecanismos que permitan ser al gobierno municipal una entidad de puertas abiertas, donde el alcalde del cantón junto a su equipo técnico, prioricen el trabajo coordinado de la institución con participación activa de la comunidad creando así: foros de debates, mesas redondas, clases magistrales, todo tipo de talleres, seminarios y conferencias, que únicamente buscan enaltecer el bienestar y la calidad de vida de los Sanfernandinos.

Priorizar el trabajo de este gobierno municipal de manera que este enfocada a tomar como propias técnicas y políticas de gestión descentralizada (teniendo de referencia grandes gobiernos municipales Ecuatorianos como lo son el D.M de Quito o el área Metropolitana de Guayaquil), que puedan ser adaptadas a la realidad local del cantón.

Lograr una planificación urbana y rural, políticamente correcta, pero siempre priorizando los máximos intereses de los habitantes de este cantón suroccidental en la Provincia de Azuay.

Identificar las problemáticas institucionales a las que se enfrente el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando durante la administración 2019 – 2023, procurando encontrar soluciones: rápidas, prácticas y eficaces que vayan acorde la nueva realidad nacional y provincial tanto en materia de desarrollo urbano, economía, finanzas y desarrollo social.

Fortalecer el civismo y el amor ferviente por la nación Ecuatoriana, política fomentada de parte el nuevo gobierno nacional (y acogida vehemente por el GAD Municipal de SanFernando), donde el cantón Azuayo sea un actor clave para lograr el ‘Ecuador del Encuentro’, eje de trabajo prioritario para nuestro presidente el Sr. Guillermo Lasso Mendoza.

Crear políticas de reingeniería institucional, que estén en capacidad de lograr una institución pública: robusta y sólida, estas políticas deberán estar fundamentadas en el plan de trabajo del Alcalde Claudio Omar Loja (2019- 2023), el Código de Organización, Autonomía y Desarrollo Institucional (COOTAD) y por supuesto el Plan de Ordenamiento Territorial, sancionado para el año 2021 (PDOT).

Capacitar constantemente a toda la nómina que corresponde con a los Recursos Humanos con los que cuenta la entidad, de manera que se garantice el máximo de rendimiento y productividad en beneficio único de los intereses cantonales.

4.8. Comunicaciones externas e internas manejadas por el Ilustre Municipio del Cantón San Fernando

La comunicación externa tiene por prioridad resaltar la buena imagen del Alcalde Claudio Omar Loja ante la opinión pública, esta es desarrolla por el Departamento de Relaciones Publicas junto a la Secretaria General, para eso se han creado varias cuentas oficiales del gobierno municipal en redes sociales: *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* y recientemente en *TikTok*, además de una página web oficial www.sanfernando.gob.ec y un teléfono de línea fija como medio tradicional de comunicación siendo este el 07 – 2279100. Además de la vía formal de despacho y recepción de documentos físicos en la Secretaria General, para recepcionar documentación electrónica se puede escribir al correo electrónico de Alcaldía (manejado por Secretaria General): info@sanfernando.gob.ec.

Recientemente los sistemas de comunicación interna de la entidad han sido innovados y modernizados, las comunicaciones anteriormente se realizaba por la vía formal mediante recepción de documentación física (memorandos, oficios; etc.), por parte de la Secretaria General y en caso de ser necesario sumillados por la máxima autoridad de la institución, actualmente el GAD Municipal de San Fernando goza de un sistema de Gestión Documental también conocido como Quipux, que reduce el trámite intermediario de procesar documentación a través de Secretaria General, también todos los funcionarios del nivel ejecutivo y operativo han sido dotados de correos electrónicos con dominio: @sanfernando.gob.ec; recordando que el dominio (gob.ec) es reservado exclusivamente para todo organismo gubernamental en la república Ecuatoriana, aparte de este correo electrónico con dominio oficial, los funcionarios han digitalizado su firma a través de código QR, para el envío electrónico de documentación. En caso de no requerir comunicaciones formales, existen extensiones telefónicas internas de línea fija para cada departamento de la entidad.

4.9. Capacitación, formación y competencia llevadas a cabo dentro del GAD Municipal de San Fernando

Al tratarse de una entidad gubernamental local, (como se había mencionado previamente en los objetivos de la Administración 2019- 2023), el GAD de San Fernando busca llevar a cabo un extenso programa de capacitación a toda su comunidad, además de realizar obviamente capacitaciones internas, por lo tanto, se establece que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Fernando aplica un constante y continuo programa de capacitación interna y externa (mas no programas de formación y competencia), sin embargo dicho programa de capacitación externa e interna no tiene un cronograma establecido, se realiza bajo demanda y según las necesidades inmediatas. Generalmente las capacitaciones son ejecutadas por los directores departamentales o su vez pueden desarrollarse por

invitados de otros organismos gubernamentales o actores del sector privado.

En base a este análisis, se evidencia que el programa de capacitación en el gobierno local del cantón San Fernando, debe ser ajustado, de manera que goce de un cronograma de capacitaciones para cada departamento de la institución. Se ha detectado que la mayoría de capacitaciones están enfocadas en la principal actividad productiva del cantón la ganadería y agricultura (en apoyo con el MAGAP de Ecuador), lo que conlleva que dentro de la parrilla temática de capacitaciones sea necesario incluir temas como la Gestión y Prevención de Riesgos (tanto riesgos Ocupacionales a nivel interno y Riesgos Territoriales a nivel externo) tal y como lo dictamina la norma ISO 45001- 2018. De momento la SNGRE (2020) ofrece capacitaciones esporádicas para la Prevención de Riesgos Territoriales, además de conferencias referidas a los (SGA) apego a la norma ISO con numeración 14001 del 2015. Con la meta de determinar la efectividad de las capacitaciones y en la búsqueda de nuevas temáticas, al menos a nivel interno, será importante que cada departamento se encargue de brindar seguimiento individual después de las diversas temáticas tratadas.

4.10. Entorno Laboral en el Ilustre Municipio de SanFernando

La cartera de (RRHH o Talento Humano), es la encargada de garantizar la existencia de un buen ambiente laboral dentro de la institución, en general y a juicio del autor de este ensayo, el ambiente laboral es medianamente bueno tendiendo a malo. Lamentablemente la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) no lleva a cabo ningún programa para mejorar esta situación, al contrario su directora promueve el trabajo en un entorno hostil y sobre cargado de presiones de todos los tipos, sin reparar que esta situación conlleva a notables bajas en la productividad y eficiencia ocupacional de todos los empleados.

4.11. Control de los procesos en el Gobierno Local deSan Fernando en Azuay

Una estructura plenamente definida de cuatro etapas es llevada a cabo por cada cartera de la entidad para el control adecuado de sus procesos, estos son:

Ya sea a través de una medición tangible o intangible, cada departamento deberá realizar una evaluación del buen desempeño del personal que lo conforma, a fin de lograr un equipo de trabajo altamente integrado y funcional.

En caso de existir deficiencias en el desempeño de alguno de los departamentos, los resultados deberán someterse a comprobación, con estándares comparativos para la productividad y eficiencia, siempre y cuando estos estándares sean aplicables en el GAD del cantón San Fernando.

El gobierno local San Fernando tiene como premisa, la aplicación de acciones preventivas antes que solo aplicar acciones de nivel correctivo, dado que la prevención es el mecanismo más adecuado para evitar posibles deficiencias a futuro. Además que se cumple con la consigna de un equipo de trabajo: dinámico, ágil, eficaz y orientado a resultados.

Aplicar acciones correctivas en caso de ser necesario, de manera, que todo esfuerzo ejecutado permita alcanzar las metas y/o objetivos institucionales además de brindar servicios de calidad a la comunidad de San Fernando.

4.12. Satisfacción de los clientes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando

Como ya se ha planteado anteriormente el equipo humano que forma parte de este gobierno descentralizado, encabezado por el Lcdo. Claudio Loja, está comprometido a ofrecer un servicio

impecable y que satisfaga las necesidades básicas de sus clientes, es decir, de todos los habitantes de este cantón sur occidental en Azuay. De este modo esta organización ha establecido una serie de directrices que buscar cumplir con la premisa anterior, las mismas que son, según el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando (2021):

Todos los reclamos y sugerencias que puedan venir de la comunidad, deberán poseer un monitoreo permanente, acción que vendrá encabezada desde la máxima autoridad de la institución.

La interacción con la comunidad local, deberá ser netamente proactiva y retroactiva.

Fortalecer las relaciones interpersonales con los clientes (comunidad local), a través de un acercamiento cercano y eminentemente personalizado.

Cada departamento, debe poseer una base de datos robusta y actualizada del segmento poblacional (y/o actividad y sus involucrados) al que atienden de esta forma se garantiza un adecuado control y monitoreo de los servicios ofertados.

4.13. OHSG (*Occupational Health and Security Management*) en el GAD Municipal de San Fernando

En lo referente a (OHSG) en referencia con la normativa ISO- 45991: 2018, la entidad Azuaya no cuenta de momento con un médico ocupacional como parte de su staff profesional, cualquier emergencia o situación asociada con salud es derivada al Centro de Salud Cantonal (en casos de extrema gravedad la atención puede ser trasladada al Hospital de Girón, cantón localizado a 20 km, o incluso al Hospital Regional Vicente Corral Moscoso en la capital Azuaya).

Todos los otros indicadores asociados a la seguridad ocupacional, donde puedan suscitarse novedades provocadas por agentes: físicos, químicos y biológicos, están regulados por el Departamento

de Gestión de Riesgos (en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos), estas carteras institucionales además vigilan el correcto apego del personal, en lo que refiere a su condición psicosociológica ocupacional y la ergonomía.

Ahora más en época de pandemia (COVID19), sería útil que la entidad posea como personal de planta, un médico ocupacional que se dedique a elaborar informes y cercos epidemiológicos, con el objeto de evitar contagios entre el personal y que las normas de bioseguridad institucional sean correctamente aplicadas. Además un médico ocupacional, garantizaría que todo el personal del GAD Municipal de San Fernando, goce de chequeos y exámenes que ratifiquen su buena salud al momento de trabajar, en cumplimiento no solo a normativas locales sino también internacionales.

4.14. Auditorias con el fin de llevar a cabo acciones correctivas y preventivas en el GAD Municipal de San Fernando

En la actualidad el GAD Municipal de San Fernando, no ejecuta auditorías internas que garanticen la funcionalidad de su Sistema de Gestión Integrado (IMS), simplemente porque no está implementado este sistema a las operaciones regulares de la entidad. Por lo cual será necesario aplicar una auditoria interna e integrada con el objetivo de incluir cualquier acción preventiva que pueda evitar posibles fallas en el sistema a futuro, o en casos más extremos aplicar acciones no correctivas para la eliminación de las no – conformidades. Hay que recordar que por ser una entidad pública este municipio está obligado a someterse a cualquier tipo de auditoria externa gubernamental ya sea por parte de la Contraloría General del Estado o cualquier otra cartera de estado.

4.15. Perfil institucional del Gobierno Local San Fernando

El Gobierno local del cantón Azuayo San Fernando, durante la administración 2019 – 2023 con el Lcdo. Claudio Loja Loja a la cabeza, se ha constituido como una entidad gubernamental clave y de referencia no solo a nivel de la región austral o la provincia del Azuay, sino nacional. Por ser una administración que ha cumplido de forma vehemente sus objetivos de dotar los mejores servicios básicos a la comunidad, además de obras y otras infraestructuras tangibles que mejoran la calidad de vida de los pobladores del cantón y lo transforman a un cantón moderno e innovador.

Teniendo como antecedente el (COOTAD) que rige en la República del Ecuador, la razón de ser un gobierno municipal, como lo es el de San Fernando, debe ser satisfacer al máximo las necesidades de los pobladores del área territorial bajo su jurisdicción, tarea que la administración 2019 – 2023 lo ha cumplido diligentemente.

Sin duda alguna la calidad de los servicios municipales (pese a que existen determinadas carencias en el cumplimiento de los otros elementos de un Sistema Integrado de Gestión como son: el cuidado Medio - Ambiental y la Salud & Seguridad Ocupación) ofrecidos por esta administración 2019- 2023, ha hecho que el GAD Municipal escale a una posición amplia y privilegiada, que como ya se indicó anteriormente no solo es respaldada por los pobladores (beneficiarios directos del espectro laboral de la entidad), sino reciba también un apoyo masivo a nivel de provincia, región austral y hasta nacional.

Incluso existen acuerdos binacionales, de este municipio, con gobiernos locales y con (IES), en la nación hermana y vecina del Perú, dado que el cantón Azuayo se ubica a tan solo 3 horas y media

(200 km) de la ciudad fronteriza de Tumbes.

4.16. Mantenimiento del (IMS) al interior del Gobierno Local de San Fernando

En caso de adoptar un (IMS) para la entidad, este deberá sostenerse en base a órdenes o instrucciones de trabajo, mismas que serán elaboradas por cada director departamental, y permitirán asignar determinadas condiciones a la labor de los empleados que la ejecutan, además de poder precisar las fechas en las que la instrucción debe ser completada. Este mantenimiento del IMS, originara una división a toda la labor institucional identificando: mano de obra, materiales y herramientas y operaciones; de esta forma se evita al máximo establecer acciones correctivas a no conformidades, al contrario se priorizan las acciones preventivas como prioridad del accionar institucional.

4.17. Análisis FODA para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando

Gracias al primer objetivo planteado en este trabajo de titulación de maestría (revisión documental previa a la implementación de un IMS), fue posible revisar la documentación exigida por un IMS, gracias a esta acción surgió la necesidad de repasar la matriz (SWOT, por sus siglas en inglés); que se planteado la organización para el periodo administrativo 2019- 2023 con Claudio Omar Loja a la cabeza, dicho análisis puede verse resumido en (Tabla 6). Además gracias a la tenacidad y excelencia con la que se desenvuelve este gobierno municipal (derivado de la correcta aplicación del análisis FODA en todas sus actividades), podemos observar imágenes alusivas a la inauguración del nuevo y flamante edificio municipal en (Figura 11) que ha cambiado por completo la faceta turística y cultural del centro cantonal,

volviendo a San Fernando un cantón moderno y correctamente planificado en torno a su urbanismo.



Figura 11. Inauguración del renovado palacio municipal el pasado mes de Junio de 2021 (Obra de infraestructura ejecutada en su totalidad por la Administración 2019 – 2023).

Fuente: (Gobierno Local del cantón San Fernando, 2021).

Tabla 6. Matriz de SWOT o como se la conoce en español la Matriz de FODA, empleada en el Gobierno Local del Cantón San Fernando, para el periodo administrativo 2019- 2023.

<p align="center">Análisis FODA para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando (Administración 2019 – 2023).</p>	
<p align="center">FACTORES INTERNOS:</p>	<p align="center">FACTORES EXTERNOS:</p>
<p align="center">Fortalezas</p>	<p align="center">Oportunidades</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Modelo de presupuesto participativo. Infraestructura municipal. ✚ Biblioteca y farmacia popular. ✚ Nivel de formación de autoridades municipales 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno organizacional. Calidad de vida de la población. Plan de desarrollo cantonal. • Modelo de presupuesto participativo. Apoyo financiero. • Condiciones naturales del cantón. • Servicios públicos externos
<p align="center">Debilidades</p>	<p align="center">Amenazas</p>

<p>a) Dirección de futuro de la organización. Sistema de gestión Municipal.</p> <p>b) Sincronización de acciones. Toma de decisiones.</p> <p>c) Conversión de insumos.</p> <p>d) Índice de percepción del cliente. Capacitación</p> <p>e) Autonomía financiera. Gestión financiera.</p> <p>f) Autocosteabilidad de los servicios. Comunicación interna.</p> <p>g) Remuneraciones. Procesos municipales. Cultura de la ejecución. Incentivos y recompensas.</p>	<p>✓ Inflación anual.</p> <p>✓ Coordinación interinstitucional. Imagen del Municipio.</p> <p>✓ Transferencias del gobierno. Cultura ambiental de la población. Estructura de salarios.</p> <p>✓ Economía comunitaria del cantón. Áreas naturales del cantón.</p> <p>✓ Volumen de agua de consumo. Conciencia ecológica de la población. Centralización.</p> <p>✓ Acceso a tecnología actual. Globalización.</p>
--	---


Fuente: (Gobierno Municipal del Séptimo Cantón Azuayo San Fernando, 2020).


4.18. Indicadores de Gestión llevados a cabo en el GAD Municipal de San Fernando


Los indicadores de gestión que maneja cada departamento son presentados para su aprobación al Honorable Consejo Cantonal presidido por el Señor Alcalde del cantón de forma anual, se ratifica en

el hecho que cada indicador es responsabilidad de cada director departamental correspondiente en lo que concierne a su elaboración. Estos indicadores deben estar incluidos dentro del Plan de Ordenamiento Territorial (PDOT) del cantón San Fernando (misma que se renueva cada año), a razón de que sean planificados al inicio de cada año fiscal, y en caso de ser necesario establecer nuevas metas y objetivos a alcanzar por la administración de turno. Como se puede observar en (Tabla 7) los indicadores de gestión desarrollados por este municipio azuayo están vinculados a su actividad financiera (o al menos fueron los datos que la entidad facilito cordialmente para este proyecto investigativo). La Dirección Financiera de la entidad ha precisado que el periodo de observación para los Indicadores de Gestión examinados corre desde el mes de mayo de 2019 mes y año en que comenzó la actual administración; hasta mayo de 2021.

Tabla 7. Indicadores de Gestión a los que se sujeta la Administración 2019 – 2023 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando (en lo que respecta a asuntos financiero).

	INDICADORES DE GESTIÓN
Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando Periodo examinado: Mayo de 2019 a Mayo de 2021	
AUTONOMÍA FINANCIERA: Representa el porcentaje en que las finanzas municipales dependen de las transferencias de fondos gubernamentales diversos, de acuerdo con la normativa que regula el sistema de asignaciones.	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}} * 100$
DEPENDENCIA: Representa el nivel de dependencia sobre las transferencias del Gobierno Central.	$\frac{\text{Ingresos por Transferencias}}{\text{Ingresos Totales}} * 100$
AHORRO CORRIENTE: Mide el ahorro de la Entidad con relación a los ingresos por operaciones corrientes para destinar fondos para inversión.	$\text{Ingreso Corriente} - \text{Gasto Corriente}$
AUTOSUFICIENCIA: Representa el nivel en el que la Municipalidad depende de las transferencias del gobierno para cubrir el costo de los gastos corrientes.	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Gastos Corrientes}}$

	INDICADORES DE GESTIÓN								
<p>Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando Periodo examinado: Mayo de 2019 a Mayo de 2021.</p>									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>AUTOSUFICIENCIA MÍNIMA: Representa el nivel en que los ingresos propios cubren los Gastos de Remuneraciones sin depender de los recursos del Estado.</p> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> $\text{Ingresos Propios} / \text{Gastos de Remuneración}$ </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>SOLVENCIA FINANCIERA: Indica la capacidad para cubrir los gastos corrientes con los ingresos corrientes.</p> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> $\text{Ingresos Corrientes} / \text{Gastos Corrientes}$ </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO: Permite conocer el nivel de endeudamiento en que la Entidad ha incurrido para financiar sus activos.</p> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> $(\text{Total Pasivos} / \text{Total Activos}) * 100$ </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>PESO DE CARTERA VENCIDA: Determina el monto de los valores vencidos por cobrar que puede aplicarse a cada renta en forma global.</p> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> $(\text{Cartera vencida total} / \text{Ingresos Propios}) * 100$ </td> </tr> </table>		<p>AUTOSUFICIENCIA MÍNIMA: Representa el nivel en que los ingresos propios cubren los Gastos de Remuneraciones sin depender de los recursos del Estado.</p>	$\text{Ingresos Propios} / \text{Gastos de Remuneración}$	<p>SOLVENCIA FINANCIERA: Indica la capacidad para cubrir los gastos corrientes con los ingresos corrientes.</p>	$\text{Ingresos Corrientes} / \text{Gastos Corrientes}$	<p>RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO: Permite conocer el nivel de endeudamiento en que la Entidad ha incurrido para financiar sus activos.</p>	$(\text{Total Pasivos} / \text{Total Activos}) * 100$	<p>PESO DE CARTERA VENCIDA: Determina el monto de los valores vencidos por cobrar que puede aplicarse a cada renta en forma global.</p>	$(\text{Cartera vencida total} / \text{Ingresos Propios}) * 100$
<p>AUTOSUFICIENCIA MÍNIMA: Representa el nivel en que los ingresos propios cubren los Gastos de Remuneraciones sin depender de los recursos del Estado.</p>									
$\text{Ingresos Propios} / \text{Gastos de Remuneración}$									
<p>SOLVENCIA FINANCIERA: Indica la capacidad para cubrir los gastos corrientes con los ingresos corrientes.</p>									
$\text{Ingresos Corrientes} / \text{Gastos Corrientes}$									
<p>RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO: Permite conocer el nivel de endeudamiento en que la Entidad ha incurrido para financiar sus activos.</p>									
$(\text{Total Pasivos} / \text{Total Activos}) * 100$									
<p>PESO DE CARTERA VENCIDA: Determina el monto de los valores vencidos por cobrar que puede aplicarse a cada renta en forma global.</p>									
$(\text{Cartera vencida total} / \text{Ingresos Propios}) * 100$									

	INDICADORES DE GESTIÓN		
<p>Componente sujeto a examen: GAD Municipal del cantón San Fernando Periodo examinado: Mayo de 2019 a Mayo de 2021</p>			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td data-bbox="451 674 1129 752"> <p>INGRESO PERCÁPITA: Representa las contribuciones que a través del pago de tributos, efectúa cada habitante.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="451 752 1129 835" style="text-align: center;"> <p>Ingresos Propios / Población Total</p> </td> </tr> </table>		<p>INGRESO PERCÁPITA: Representa las contribuciones que a través del pago de tributos, efectúa cada habitante.</p>	<p>Ingresos Propios / Población Total</p>
<p>INGRESO PERCÁPITA: Representa las contribuciones que a través del pago de tributos, efectúa cada habitante.</p>			
<p>Ingresos Propios / Población Total</p>			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td data-bbox="451 875 1129 954"> <p>EGRESO PERCÁPITA: Representa el gasto municipal promedio que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="451 954 1129 1037" style="text-align: center;"> <p>Total de Inversiones / Población Total</p> </td> </tr> </table>		<p>EGRESO PERCÁPITA: Representa el gasto municipal promedio que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal</p>	<p>Total de Inversiones / Población Total</p>
<p>EGRESO PERCÁPITA: Representa el gasto municipal promedio que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal</p>			
<p>Total de Inversiones / Población Total</p>			
<p>Eficiencia en la Ejecución Presupuestaria:</p>			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td data-bbox="451 1200 1129 1312"> <p>EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO: Demuestra la capacidad operativa que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal para ejecutar el gasto programado.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="451 1312 1129 1402" style="text-align: center;"> <p>Total Gastos Efectivos / Total Ingresos Efectivos</p> </td> </tr> </table>		<p>EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO: Demuestra la capacidad operativa que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal para ejecutar el gasto programado.</p>	<p>Total Gastos Efectivos / Total Ingresos Efectivos</p>
<p>EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO: Demuestra la capacidad operativa que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal para ejecutar el gasto programado.</p>			
<p>Total Gastos Efectivos / Total Ingresos Efectivos</p>			

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando – Dirección Financiera., 2021).

5. DESARROLLO Y RESULTADOS PARA EL OBJETIVO III: EJECUTAR UN ESTUDIO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN (IMS), GRACIAS A LA REVISIÓN DOCUMENTAL PREVIA, DE MANERA QUE DICHO ESTUDIO POSIBILITE AL GAD MUNICIPAL DE SAN FERNANDO ADAPTAR EN SUS ACTIVIDADES UN (IMS).

La ejecución de este objetivo se posibilita enteramente gracias al inciso anterior donde mediante una minuciosa revisión documental, se pudo constatar la situación actual de este organismo gubernamental local, en relación a las normas exigidas por un (IMS).

Las limitaciones y el alcance a los que sujeta el presente estudio que finaliza exitosamente la Maestría de Gerencia en la Calidad e Innovación (postgrado realizado en la UIDE - IMF); ya fue planteado en el primer capítulo de este documento.

Objetivos del Sistema Integrado de Gestión (IMS) que se pretende implementar en el GAD Municipal de San Fernando

Para la elaboración de un estudio que facilite el planteamiento de un (SGI o IMS) y este pueda ser adoptado por el GAD Municipal de San Fernando, fue necesario la redacción de unos objetivos específicos para dicho sistema, recordando que los objetivos pueden incluir requerimientos como los abordados en este estudio que son la (QMS), el (EMS) y finalmente la (OHSM). Incluso podrían añadirse objetivos de gestión integrados de tipo financiero así como se lo hizo en el capítulo No. IV

con los indicadores de gestión (indicadores proporcionados por la Dirección Financiera de la entidad).

Hay que recordar que estos objetivos de SGI deberán ser ampliamente fáciles de medir en cuanto a su cumplimiento además de ser muy concretos y precisos, los objetivos que se plantean para la incorporación de un SGI en el gobierno local del cantón San Fernando, además, están directamente ligados con su misión, visión y la política de gestión integrada de la entidad. Se procedió a dividir los objetivos (redactados en base a la metodología SMART), especificando los tres elementos que contemplan nuestro (IMS).

5.1.1. Objetivos de Calidad para el (IMS) que se pretende implementar en el GAD Municipal de San Fernando

Cumplir al 100 % el plan de trabajo diseñado por el Alcalde el Lcdo. Claudio Loja Loja, en lo que a la prestación de servicios básicos municipales se refiere (agua potable, alcantarillado, saneamiento, viabilidad etc.), de manera que la inmejorable calidad de estos servicios, satisfaga en su totalidad (100%) a la población del cantón, mientras dure la administración 2019- 2023.

Tramitar en su totalidad, el 100 % todas las denuncias y sugerencias ciudadanas, de cualquier índole; que ingresen en todos los departamentos que conforman esta entidad gubernamental, durante la administración 2019 – 2023, garantizado de esta forma que exista un 0 % de trámites ciudadanos no resueltos.

5.1.2. Objetivos Medio Ambientales para el (IMS – *Integrated Management System*) que

sepretende implementar en el GAD Municipal de San Fernando

Remodelar y mantener plenamente operativas al 100 %, lo que equivale a decir, en su totalidad los sistemas de procesamiento del agua potable y de las aguas residuales con las que cuenta el cantón San Fernando (tanto en la cabecera cantonal como para todos los recintos, incluyendo la parroquia Chumblín), durante la administración 2019 - 2023.

Implementar un sistema de revisión vehicular (tanto para vehículos de transporte liviano, vehículos privados así como para buses intercantonales), equivalente para todo el parque automotor de San Fernando, de manera que se permita una reducción de hasta un 2 % en emisiones gaseosas contaminantes como el NO_x (Monóxido de Nitrógeno), SO₂ (Dióxido de Azufre) y CO₂ (Dióxido de Carbono), en el periodo 2019 – 2023.

5.1.3. Objetivos de (OHSM) para el (IMS) que se pretende implementar en el Gobierno Local de San Fernando

Ejecutar al menos una capacitación semestral, lo que equivale a dos capacitaciones por año sobre la prevención de riesgos laborales a fin de mantener a todo el personal (100 %) actualizado en esta temática, durante lo que reste de la administración entre los años 2021 a 2023.

Desarrollar una capacitación anual con alcance del 100 % de la población del cantón San Fernando (con ayuda de la SNGRE), en cuanto a riesgos y desastres naturales, igualmente en un periodo de dos años de 2021 a 2023.

5.2.(IMP – *Integrated Political Management*) que se pretende instaurar en el GAD

Municipal de San Fernando

Se ha desarrollado la siguiente (IMP) para el Municipio de San Fernando:

El Gobierno Local del cantón San Fernando, al suroccidente de la austral provincia Azuay, se compromete a ser un organismo gubernamental pionero al momento de la aplicación de un (SGI) acorde a las normativas provistas por ISO, en cada elemento (un total de tres elementos) que formaran parte de esta adhesión organizacional. Sabiendo que el éxito con el que se desarrolle este sistema; depende del grado de compromiso de todo el componente humano que hace parte de la entidad, entregando así a la comunidad la mejor gestión pública que se pueda ofrecer en todo el Ecuador y por qué no en toda Latinoamérica.

Al ser un gobierno municipal, el GAD Municipal de San Fernando, está enfocado totalmente en ofrecer servicios municipales de calidad absoluta para su gente (agua potable, saneamiento, alcantarillado, mejora vial, planes de desarrollo y promoción socio – cultural etc.), por lo que, de darse el caso de implementar un (SGI) se destinaran todos los recursos y herramientas necesarios que permitan la consecución total del sistema. La administración 2019- 2023 ha establecido prioritario la adopción de una cultura preventiva, sobre todo en el manejo medio ambiental así como en la salud & seguridad ocupacional de su personal, y que esta cultura preventiva se pueda extrapolar a la satisfacción de las demandas y requerimientos, de todos quienes hacen parte del gobierno municipal.

5.3.Lineamientos para el (SGI) que se pretende implementar en al interior del GAD Municipal de San Fernando

Debe tenerse en cuenta y de forma minuciosa todas y cada una de las actividades ejecutadas por la entidad estatal, a fin de que los lineamientos de su SGI, estén fundamentados en una verdadera gestión por procesos tal y como lo indica Romero (2012) en sus estudios. Este lineamiento basado en la gestión por procesos; permitirá entregar en su totalidad productos conformes a las partes interesadas, pero siempre velando por la integridad de todo el personal que la ejecuta, además de adoptar procedimientos medio ambientales responsables.

Hay que recordar nuevamente que el éxito de la aplicación de un SGI en este gobierno local dependerá del compromiso de todos los empleados para cumplirlo y cumplir así con los objetivos del SGI que se plantearon anteriormente, todo con el fin máximo de satisfacer las demandas de los clientes (población de San Fernando) y de todas y cada una de las partes interesadas. Gracias a la implementación de un SGI será posible una mejor planificación de los procesos y operaciones por parte de la organización, facilitando así, la permanencia de una estructura organizada. Es necesario la revisión y actualización periódica de la (IPM) así como de objetivos y metas integradas que han sido planteados.

5.4. Organización del (SGI) que se pretende implementar en el Gobierno Local San Fernando

Para Romero (2012), un (*Integrated Management System* o IMS) en general deposita sus cimientos en el famoso Ciclo de Deming (Planificación, Ejecución, Verificación y Actuación - PDCA), el mismo que puede verse resumido y esquematizado a continuación en (Figura 12), por lo tanto, pasa a constituirse en un ciclo de mejora continua compatible con la organización en la que se desea organizar un SGI, en este caso el Gobierno Municipal de San Fernando en el Azuay.

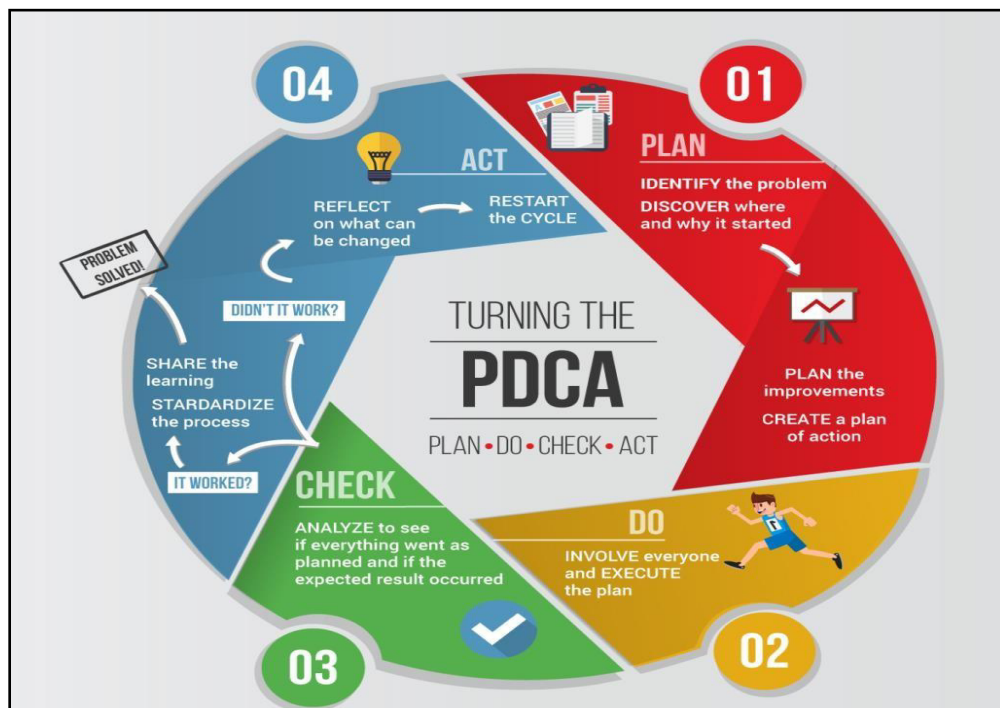


Figura 12. Grafico que resume a plenitud la incorporación del Ciclo de Deming o PDCA una Organización.

Fuente: (Romero, 2012)

Un aspecto clave a la hora de planificar un SGI es la política integrada, que ha sido planteada por la organización, el GAD Municipal de San Fernando tiene la obligación de mantener esta política en continua revisión y corrección (siguiendo los principios del Ciclo de Deming), al mismo tiempo dicha acción; mejorara en todos los aspectos administrativos y operacionales del gobierno local Azuayo.

5.5.Dotación de los Recursos necesarios para implementar un (IMS) en el Gobierno Municipal del cantón Azuayo San Fernando

La alta dirección de la organización, en nuestro caso Alcaldía, deberá comprometerse a la dotación de todos los elementos necesarios para consolidar un SGI apropiado en la organización; los recursos son diversos van desde presupuestos y obligaciones financieras hasta un equipo humano altamente tecnificado y calificado para llevar cada una de las acciones exigidas por las normativas a desarrollar. Lastimosamente esta es una propuesta de implementación de un SGI (ya que de momento no existe implementado en el municipio Azuayo un programa de esas características), por lo tanto, la Dirección Financiera no ha contemplado en el presupuesto anual la consecución de este principio operacional.

Entre los principales recursos que el Alcalde Claudio Loja debería dotar a la institución a la cual lidera, se encuentran:

5.5.1. Toma de la Conciencia, Formación Necesaria y Competencias para desarrollar un (IMS)

La organización tiene la obligación de tomar acción en cuanto a las competencias que tenga su personal para llevar a cabo sus operaciones regulares con el máximo grado de precisión posible. Por esta razón los empleados deberán tomar conciencia de su grado o nivel de exactitud a la hora de montar un (ISM), y la alta dirección deberá comprometerse a ejecutar la capacitación que sea necesaria para arrancar con la operación de dicho sistema y evaluar a los participantes cada vez que sea necesario o la norma lo determine. Por lo que la normativa ISO: 9001: 2015 en sus incisos 7.2 y 7.3 regula lo expuesto recientemente. En el caso que la alta dirección decida integrar a su funcionamiento un SGI; no solamente será necesario contar con formación referente a un Manual de Buenas Practicas Operativas, la capacitación deberá ser reforzada con (EMS) y la Prevención de Riesgos Ocupacionales o por sus siglas (OHSM).

5.5.2. Recursos y Talento Humano necesario para desarrollar un (SGI)

En el capítulo II de este estudio analizamos la estructura jerárquica (organigrama funcional) del personal que labora en el GAD Municipal de San Fernando, con lo que evidenciamos que no existe profesionales o un departamento que se encargue exclusivamente del arranque operacional del (SGI) y lamentablemente al menos en el presupuesto 2021 no existen los recursos financieros necesarios para consolidar este propósito. De llegar a darse la implementación de este aliado operacional, cada jefe departamental será el responsable de ejecutar el sistema en su dependencia siempre con el liderazgo de la máxima autoridad institucional.

5.5.3. Infraestructura vital a la hora de concebir un (IMS)

Las antiguas instalaciones del GAD Municipal de San Fernando donde opero esta entidad hasta diciembre de 2020, datan de la cantonización del cantón en Mayo de 1986 ósea tenían 35 años y jamás habían sido renovadas. En la Administración 2019 – 2023 se pudo reformar en su totalidad el palacio municipal como ya hemos mencionado anteriormente, en un periodo de tan solo 6 meses, por lo tanto, fueron inauguradas el paso mes de Junio de 2021. Es así que ahora el cantón posee una infraestructura adecuada para gobernar el territorio de San Fernando con todos los servicios y competencias que determina el COOTAD. De implementarse un SGI - la normativa exigiría la revisión mensual de esta moderna y sólida infraestructura al menos una vez al mes. Basados en un manual de Buenas Practicas Operativas, (un Check List) que hemos incorporado al (Anexo 1).

5.6. Concepción del (SGI) que se pretende instaurar en el Gobierno Local de San Fernando

A la hora de planificar el presente estudio que pretende incorporar un SGI en el GAD Municipal de San Fernando, hemos tenido en cuenta los preceptos de López (2012) que sugieren que el elemento integrador que permite la conjunción de los componentes del sistema es el afamado Ciclo de Demingo Ciclo PDVA. Como ya se ha venido repitiendo en numerosas ocasiones nuestro Sistema Integrado constara de tres elementos básicos para la buena operación de una organización (elementos que han sido repetidos varias veces a lo largo de este manuscrito). La implementación de este sistema sería la mejor forma de demostrar a la población (partes interesadas) del séptimo cantón Azuayo; el compromiso que este GAD posee por ofrecer los mejores servicios con una calidad indiscutible y por

supuesto prácticas ambientales sostenibles, siempre velando por la integridad del personal que labora en ella.

De momento hemos definido tres aspectos esenciales contemplados en planificación de un (SGI) para el Gobierno Local de San Fernando:

Para Álvarez (2011), el control y la gestión documental deberán ser unificados en un solo documento que abarque todos los aspectos del (SGI), logrando que los empleados sobre todo del rango obrero ejecuten sus actividades con la mayor calidad posible, alto grado de sostenibilidad ambiental y por supuesto sin comprometer su salud y seguridad ocupacional.

Ha sido necesario definir un alcance geográfico para este SGI; en este caso comprende la totalidad del séptimo cantón Azuayo San Fernando, área donde presta todos sus servicios el GAD Municipal y en el caso de un alcance al contenido del SGI, nos hemos limitado a las tres normativas ISO, que ya hemos descrito previamente.

Hemos ejecutado previamente un diagnóstico situacional organizacional en base a los elementos del Sistema Integrado de Gestión; conforme a esta minuciosa revisión que se dio lugar en el Apartado No. IV de este trabajo de fin postgrado; fue posible determinar el alcance y las limitaciones a las que deberá sujetarse el programa, además de todos los recursos que la máxima autoridad institucional deberá dotar para su consecución; y por supuesto los objetivos (en este caso los hemos dividido para cada uno de los tres aspectos contemplados en el SGI). El mayor objetivo de todo esto, será como se indicó en el primer apartado de esta definición lograr un documento unificado que abarque todas y cada una de las implicaciones del SGI.

5.7. Proposición para la integración de un (SGI) en el GAD Municipal de San Fernando (Provincia del Azuay)

Se ha procedido a dividir esta propuesta de implementación del SGI, en concordancia, a seis fases muy claras y perfectamente definidas:


5.7.1. Fase No. I consistente en la evaluación y diagnóstico Inicial en la Implementación de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando (Suroccidente del Azuay)

Con el propósito de evaluar el grado (en %) de cumplimiento del GAD Municipal de San Fernando con respecto a los requisitos de las tres normativas contempladas en el Sistema Integrado de Gestión, será procedente realizar tres matrices sumamente importantes. La primera matriz que se expone evalúa el cumplimiento de la entidad con respecto a la Norma ISO:9001: 2015 (calidad) (Anexo 2); la segunda matriz ejecuta la misma acción que la primera con la diferencia que su diagnóstico se centra en la Gestión Ambiental que vienen desarrollando este gobierno autónomo con respecto a la Norma ISO: 14001: 2015 (Anexo 3) y finalmente la última matriz que se ha propuesto evalúa el grado de cumplimiento de la organización, pero en esta ocasión fundamentada en la Norma ISO: 45001: 2018 (Salud & Seguridad Ocupacional) (véase Anexo 4).

En complemento a este profuso análisis, se ha propuesto la incorporación de graficas estadísticas que resalten la compleja evaluación ejecutada previamente. Toda esta evaluación deberá basarse en una escala cuantitativa que asigna valores del 1 al 5 también llamada la Escala de Likert. De manera final a esta primera fase de diagnóstico, se ha realizado una (Tabla 8) resumen con el grado en

% (porcentaje) de cumplimiento de cada norma implicada en el SGI (al presente momento) por parte de la organización en estudio:

Tabla 8. Resumen con el nivel en ejecución expresado en (%) en conformidad con los requisitos de las Normativas de la ISO (situación actual), contempladas en el presente estudio por parte del Gobierno Municipal de San Fernando.

<p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando (Administración 2019- 2023).</p>	
<p>NORMA ISO EN EVALUACION</p>	<p>GRADO DE CUMPLIMIENTO EN (%)</p>
<p>ISO 9001:2015</p>	<p>67 %</p>
<p>ISO 14001:2015</p>	<p>65 %</p>
<p>ISO 45001:2018</p>	<p>28 %</p>

Fuente: (El Autor).

5.7.2. Fase No. II de Elaboración de los Documentos (Documentación) necesarios para la Implementación de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando (Suroccidente del Azuay)

Como segunda tarea en la incorporación de un SGI en el GAD de San Fernando se deberá realizar un Manual de Gestión Integrada (como ya se había hablado previamente, los componentes del SGI deben estar unificados en un único documento fácil de entender y accesible para todo el personal de la entidad). El jefe o responsable del mantenimiento del SGI deberá ser quien se encargue que toda la

documentación sea correcta y este encaminada a cumplir con los requisitos del sistema, (en el caso del GAD Municipal no existe un personal especificado asignado al cumplimiento de un sistema integrado, cada jefe departamental está asignado a esta misión, por supuesto con autorización de la máxima dirección).

Posterior a la confección del Manual de Gestión Integrada es menester elaborar la documentación que respalde todos y cada uno de los procesos a ejecutar con la implementación del sistema integrado; esta documentación es de vital importancia ya que controla la realización de dichas acciones de una forma minuciosa y altamente rigurosa. Pero por sobre todo, cualquier documento que se defina, para incorporar en un SGI deberá contar con el respaldo y autorización de cabeza institucional, en este caso el Alcalde Claudio Omar Loja.

En el caso de este gobierno municipal del suroccidente Azuayo, se ha definido como importantes la documentación que se expone a continuación:

Programa a desarrollar en la Implementación de un SGI: en este requisito es posible integrar los objetivos del SGI, con todos los recursos que la alta dirección ha autorizado invertir en la consecución del (SGI).

Plan con el Objeto de Lograr la Implantación de un SGI: Es aquí donde se van a repasar el nivel de profundidad y planificación que se ha decidido adoptar en un SGI, también en este documento es importante destacar la dotación y disponibilidad de recursos como pueden ser humanos, materiales y herramientas y por supuesto los recursos monetarios y financieros.

Mapa de Procesos a aplicar en el SGI: A través de flujos informativos gráficos; será posible esquematizar y conectar el alcance que se le ha asignado al SGI con todos y cada uno de los procesos

que el GAD Municipal de San Fernando debe cumplir a cabalidad, al implementar en su operación un SGI.

Manual de Gestión Integrado: El mejoramiento continuo debe ser estrictamente aplicado a cada una de las operaciones que el GAD Municipal de San Fernando efectuó, además este manual se propone establecer las limitaciones y el alcance del SGI, gracias al Manual de Gestión Integrado, será posible la unificación en un documento único del (SGI) y su totalidad composicional; la finalidad única de este manual será demostrar la eficiencia y eficacia con lo que se da cumplimiento al universo de procesos y operaciones que conjugan el Sistema de Gestión Integrado.

Instrucciones del SGI: Documento que hace parte de un SGI, en el cual, se tiende a detallar con exactitud una operación o actividad y los pasos secuenciales que se deben seguir para el cumplimiento de los mismos.

Documento de Procedimientos que forman parte del SGI: Aquí se detallara de forma explícita como llevar a cabo cada procedimiento incorporado en el SGI por parte de la organización (GAD Municipal de San Fernando).

Una vez que la documentación del SGI esté lista, la máxima autoridad institucional, debe autorizar la realización de los siguientes programas:

Programa donde se ejecute un control extensivo a la documentación y registros del SGI

Desarrollo de un programa de Auditorías Internas.

Programa de Evaluación de No Conformidades.

Programa para la incorporación de Acciones Preventivas y Acciones Correctivas.

Seguidamente se deberán adjuntar los programas a aplicar en caso de hallarse no conformidades, posibilitando evidenciar el Registro de las No Conformidades detectadas en el GAD Municipal de San Fernando.

5.7.3. Fase No. III para la revisión de la documentación en la que se respalda la Implementación de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando (Suroccidente del Azuay)

Se hace imprescindible el desarrollo de una matriz de suficiencia para la Integración de toda la documentación requerida por el SGI. Dentro de esta integración será posible comparar los requisitos integrantes de nuestro (SGI); con todo el Sistema de Gestión Documental que se mantiene vigente en las operaciones rutinarias de la Organización.

5.7.4. Fase No. IV de Implementación y Formación de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando (Suroccidente del Azuay)

Esta etapa No. IV consta de tres sub - etapas claramente delimitadas, en base a los criterios de Pages (2008):

Se deberá crear un sistema de medición (con indicadores numéricos) para garantizar el cumplimiento pleno de la incorporación del SGI en el GAD Municipal de San Fernando, sistema que deberá estar en revisión continua y periódica.

La difusión del SGI; con el propósito de comunicar al personal la implantación de dicho sistema y por supuesto la capacitación que deberán recibir por motivo de dicha incorporación.

La capacitación y formación del personal de nómina con respecto (SGI) que se pretende implementar.

5.7.4.1. Capacitación y Formación del Personal en la implementación del Sistema Integrado de Gestión - SGI

Es imprescindible que el personal del GAD Municipal de San Fernando se encuentre capacitado en todas las instancias que involucra un (SGI), de esta capacitación dependerá enormemente la continuidad y el éxito que tendrá el SGI al momento de su adopción. Es preciso aclarar que la capacitación estará acorde con el nivel de instrucción del personal y también influye mucho el área laboral para el cual se desempeñan. Ha sido en esta etapa necesaria contemplar, la implementación de una serie de documentos que demuestren un adecuado proceso de certificación por parte del personal, documentos como: el Programa y Cronograma de Capacitaciones, el Fichaje Curricular, las necesidades del Sistema de Gestión y finalmente los reportes y evaluaciones con los que se realizan las capacitaciones.

5.7.4.2. Difusión y Comunicación del Sistema Integrado de Gestión – SGI en el GAD Municipal de San Fernando

Para Sabate (2008), absolutamente todos los actores que forman parte activa de la organización, bien sean clientes internos y externos; deberán estar al tanto de la implementación del SGI, esto implica que los mismos conozcan cada uno de los elementos que hacen parte del SGI, además, para el

responsable de calidad (en este caso cada uno de los directores departamentales, tal y como lo ha fijado la máxima autoridad de la institución), se hará imperioso, la elaboración de un mecanismo que garantice la difusión exitosa del SGI. Esta difusión deberá venir acompañada de un registro y control documental robusto y preciso.

Se ha establecido una serie de características que hacen que la difusión del SGI, sea exitosa, estas son:

Absolutamente todas las partes interesadas en este gobierno local Azuayo, bien sean clientes externos e internos, deberán estar informados sobre el SGI aplicado, haciendo del sistema informático: global y plenamente accesible.

Al interior de cada departamento el desarrollo comunicacional se hallara en modo horizontal entre cada funcionario, lo que permitirá el acceso total a la información del SGI.

Cada empleado y/o funcionario del GAD Municipal de San Fernando tendrá el derecho ser formado únicamente en el área laboral que le competa, y recibir la dosis de información concerniente al SGI que le permita ejecutar sus labores, lo que hará de la comunicación específica y coordinada.

La información del SGI, debe tener una estructura altamente jerarquizada, por lo que la cabeza de la entidad en este caso el Lcdo. Claudio Loja, será la responsable de autorizar la difusión de la información a los jefes departamentales para que los mismos la compartan entre su personal.

Al establecer un sistema de medidas o un control operacional que garantice el éxito del Programa Integrado aplicado, es necesario que los responsables de dicho sistema elaboren un sistema de registro y control documental donde pueda garantizarse fácilmente la consecución de sus metas y objetivos (se incluye el alcance y las limitaciones). Este sistema de control documental permitirá establecer que actividades y operaciones de cada departamento requieren una verificación más exhaustiva en comparación de otros procesos. Se requiere:

Definir con precisión el alcance y los objetivos (además de la política integrada de gestión) bajo los cuales se regirá el Sistema Integrado de Gestión (SGI), en este gobierno autónomo municipal del sur del Ecuador.

Las necesidades de las partes interesadas deberán ser plenamente identificadas.

Detallar e identificar procesos y medidas jurídicas que puedan afectar el normal desarrollo del Sistema Integrado.

5.7.5. Fase No. V de Programa de Auditorías Internas de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando (Suroccidente del Azuay)

Una auditoria interna exitosa se encargara de vigilar que todos los procesos que realiza el GAD Municipal de San Fernando, se encuentren en conformidad con los requisitos de las normas que hacen parte del SGI. Dada la necesidad de medir la efectividad de los procesos adoptados y el apego a los requisitos normativos, un programa de auditorías internas deberá contar con un adecuado proceso de registro y gestión Documental. Dentro de los documentos necesarios para este proceso tenemos: la verificación y registro de auditoria, el cronograma de las auditorias, el perfil de los auditores que busca el GAD Municipal de San Fernando; para finalmente dar a conocer el Informe de Auditoria.

5.7.6. Fase No. VI concerniente al Programa de Revisión por la Alta Dirección de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando (Suroccidente del Azuay- EC)

La revisión por parte de la máxima autoridad de la organización en este caso el Alcalde Claudio Loja, deberá contar con un prominente sistema de gestión documental que garantice la efectividad de los procesos implementados en apego a los requisitos de las normas que conforman el SGI. Los periodos de tiempo con la que el Sr. Alcalde podría hacer revisiones al sistema seria: después de la ejecución de una auditoria interna o incluso una revisión de forma anual. La revisión por la alta dirección permitirá la implementación de acciones preventivas frente; a amenazas que pongan en juego el éxito del programa y en último caso esta revisión también garantiza la aplicación de correcciones, de ser así el caso.

6. DESARROLLO Y RESULTADOS PARA EL OBJETIVO IV: FORMULAR LA AGENDA DE TRABAJO A INCLUIR EN EL (IMS), A TRAVÉS DE LA CONJUNCIÓN DE TODOS LOS OBJETIVOS ANTERIORMENTE PLANTEADOS, POSIBILITANDO FINALMENTE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA (IMS) DENTRO DEL GAD MUNICIPAL DE SAN FERNANDO.

Para obtener una incorporación perfecta de un (SGI), el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando establecerá un periodo de 12 meses para constatar que se cumplen a plenitud todos los requisitos de las normas que hacen parte del SGI. Las tres normas no serán incorporadas simultáneamente, se empezara inicialmente con la Normativa de la ISO de No. 9001 y actualizada en el año 2015 para la Calidad, seguidamente se pretende incorporar ISO: 45001: 2018 para la Seguridad & Salud Ocupacional de todo el personal de esta entidad gubernamental, dejando finalmente, la Gestión Ambiental representada por ISO: 14001: 2015, para integrarla al sistema en último lugar.

Los cronogramas de implementación de cada normativa serán diseñados en base a las matrices de incorporación de las normativas ISO y su grado de cumplimiento en (%) (Desarrolladas en el capítulo V), por lo que, contaremos con las fechas previstas para incorporar ISO: 9001: 2015, además se encuentra la previsión de tiempos para la ejecución de la ISO: 14001:2015 y finalmente podremos observar el cronograma bajo el cual el gobierno municipal del cantón San Fernando implementara la normativa (ISO: 45001:2018).

6.1. Medición y Seguimiento del Sistema de Gestión Integrado - (SGI)

Existen una serie de objetivos integrados, una política integrada, y por puesto los aspectos operacionales en los que se sustenta el SGI a ser aplicado en el GAD Municipal de San Fernando, junto a todos los estamentos legales que puedan desprenderse de la incorporación del SGI. La vía para corroborar el cumplimiento preciso de estos recursos será que la alta dirección de la organización establezca un protocolo de medición y seguimiento (permitiendo conocer el porcentaje (%) de cumplimiento de los criterios de las normas implicadas). Algunos de los elementos que hacen parte del control del sistema son:

6.1.1. Listados de verificación del cumplimiento del (SGI) en el GAD Municipal de San Fernando

Para López (2008), esta es la manera perfecta de evaluar los estamentos judiciales implicados dentro del (IMS), así como el porcentaje (%) de ejecución en la gestión de procesos, siendo este un mecanismo que, facilita las evaluaciones desarrollado por el GAD Municipal al momento de incorporar a su rutina un SGI ya que únicamente se basa en la aplicación de una lista de chequeos cuya frecuencia puede ser simplemente rutinaria o basada en la capacidad que tenga el Gobierno local de San Fernando para aplicar estos listados de verificación y por supuesto teniendo presente a las disposiciones o estamentos legales en vigencia.

6.1.2. Indicadores de Gestión en el cumplimiento del (SGI), en el GAD Municipal de San Fernando

Un indicador de gestión ejemplar a ser considerado por el GAD Municipal de San Fernando debe poseer todos los elementos siguientes, elementos tomados de los fundamentos de (Santoro, 2004):

Se deberá escoger un sistema numérico bajo el cual, operara, el indicador matemático responsable de determinar; el porcentaje (%) de ejecución frente a los requisitos normativos involucradas en el (IMS).

Gracias a todos estos elementos se podrá precisar de forma cuantitativa, la aplicación de razones numéricas, el nivel de cumplimiento de los objetivos integrados y su correspondencia con los requisitos de la normativa. A pesar de que, los indicadores bajo los cuales se centra la actividad del GAD Municipal de San Fernando ya fueron presentados de forma detallada en el capítulo IV de este ensayo; aquí se ha decidido realizar una tabla de indicadores integrados, misma que se puede observar en (Tabla 9):

En el hipotético caso que se presenten desviaciones en la gestión operacional y cumplimiento de los objetivos del SGI en este gobierno autónomo municipal del Azuay, será necesario la introducción de un límite de cálculo numérico; gracias a este límite de cálculo será posible establecer rangos de valores (mínimos y máximos) que puedan hacer la diferencia entre aceptar el cumplimiento de un objetivo o simplemente rechazarlo.

El resultado del indicador depende en su mayoría de la razón matemática que el GAD Municipal de San Fernando aplique, esto conlleva a buscar un sistema de calculado apropiado a los requisitos de las normas que se aspiran lograr.

Debe existir un periodo de tiempo adecuado en que pueda aplicarse el indicador de gestión y obtener los resultados cuantitativos deseados en cuanto a la consecución de las normas y sus requisitos que forman el SGI, por lo que, los indicadores de gestión se aplicaran con una frecuencia determinada.

A partir del objetivo integrado que se pretende cumplir, del mismo deberá desprenderse el parámetro a controlar, por lo que, un buen indicador de gestión debe contar con la presencia de variables o razones numéricas (similar a un objetivo planteado con metodología SMART).

Un indicador de gestión debe contar con una meta, con el objeto de aspirar a un determinado valor cuantitativo que sea satisfactorio, en cuanto al (%) de éxito, en la realización de los objetivos del (ISM) (teniendo en cuanto los plazos estipulados para el cumplimiento dedicho objetivo por parte del Gobierno Autónomo Municipal de San Fernando).

Tabla 9. Indicadores de Gestión Integrada (Tabla Modelo) en el Municipio de San Fernando (Azuay).

INDICADORES DE GESTIÓN INTEGRADA EN EL GAD MUNICIPAL DE SAN FERNANDO (SUROCCIDENTE DE LA PROVINCIA DEL AZUAY).	
	 <p>La hermosa iglesia matriz del cantón, a los pies del Cerro San Pablo.</p>
OBJETIVO GENERAL DE LOS INDICADORES INTEGRADOS	Elaborar servicios que cumplan las especificaciones técnicas, dentro de los estándares de costo y presupuesto con los que cuenta el GAD Municipal de San Fernando, garantizando la seguridad para el personal y reduciendo el desperdicio y desechos no reciclables (Adecuado Programa de Manejo Ambiental).

Fuente: (El Autor).

Nota: La tabla completa será posible observar en el Anexo V.

6.1.3. Revisiones para el cumplimiento del (IMS) en el Gobierno Local de San Fernando


Todas las revisiones formales en general se llevarán a la par con las revisiones ejecutadas por parte de la alta dirección, pero este tipo de procesos en San Fernando, estarán limitadas únicamente a: el registro documental, asuntos y requisitos legales, la gestión por procesos y por último los indicadores de gestión integrados. Dado que en nuestra organización en estudio no existe un líder del SGI, los directores departamentales serán los encargados de llevar a cabo este procedimiento, con el único fin de garantizar el éxito y la plena eficacia en la adición de un (SGI), dentro de las operaciones diarias de la organización.

6.2.Revisiones llevabas a cabo por la máxima autoridad organizacional en el (SGI), propuesto para el GAD Municipal de San Fernando

Las revisiones que lleve a cabo la alta dirección de la organización, en este caso el Alcalde Claudio Omar Loja, se podrán ejecutar en dos modalidades una revisión a la adopción del SGI por parte de toda la entidad, o solo se puede revisar y analizar parcialmente, una sola parte de la organización, siendo el segundo modelo el que se va a ejecutar por la precisión y confianza de los datos aportados.

Dependiendo del nivel de integración de los elementos que forman parte del Sistema; se ha planteado las siguientes posibilidades de revisión, como se evidencia en la (Tabla 10):

Tabla 10. Diversidad de Opciones planteadas para la revisión del SGI; por parte de la Alta Dirección.

Opciones de Revisión por parte de la Alta Dirección.	
GAD Municipal de San Fernando (Administración 2019 – 2023).	
POSIBILIDAD	COMENTARIOS
Revisiones separadas: <ul style="list-style-type: none"> Diferentes participantes Diferente información para examinar en cada uno de los tres aspectos (Calidad, Ambiente y Seguridad Ocupacional). 	<p>Aun cuando las revisiones son diferentes procedimientos para ejecutarlas y documentarlas pueden estar integradas.</p>
Revisión integrada <ul style="list-style-type: none"> Menor número de participante Revisión más eficaz Duración menor Obtención de visión más amplia 	<p>La integración de las revisiones es más coherente en un sistema integrado, presentando claras ventajas sobre la realización de revisiones separadas.</p>

Fuente: (Shuster, 2008).

Las auditorías externas e internas, serán las responsables de generar toda la información, así como toda la gestión documental, que la alta dirección está en la obligación de revisar, dado que de las auditorías, es posible saber si el sistema marcha exitosamente así mismo ofrecer soluciones factibles frente a posibles no conformidades que puedan estar suscitándose a la hora de implementar en el GAD Municipal de San Fernando un SGI.

No existe un procedimiento claro y definido en lo que respecta a como la alta dirección del GAD Municipal de San Fernando debería llevar a cabo la revisión del sistema integrado. Lo que provoca que, Alcaldía, sea quien deberá autorizar: los directores departamentales, los procesos y documentos a controlar en el proceso.

Es fundamental recordar que un (SGI) basa su efectividad en el Ciclo de Deming (o ciclo PDCA), con lo que, la revisión por la alta dirección deberá estar en concordancia con la política integrada y los objetivos integrados, además de por supuesto, suministrar información precisa que permita eventualmente tomar acciones preventivas o de facto acciones correctivas.

La revisión por la alta dirección facilitara un nuevo enfoque hacia el cumplimiento de los objetivos y la política integrada, dado que se posibilita un sin número de aplicaciones prácticas tal y como lo podemos observar a continuación:

Se posibilita la creación de nuevos servicios para ofrecer a todas las partes interesadas, en este caso, el enfoque prioritario son los clientes externos; la población nativa del cantón San Fernando.

Se garantiza la innovación no solo del SGI, sino un proceso de innovación global, para toda la organización en estudio.

Se facilitara enormemente la realización y ejecución de auditorías (internas y externas).

Los elementos necesarios para la elaboración del (SGI) pueden ser fácilmente redistribuidos con el objeto de lograr las políticas y objetivos del sistema.

La alta dirección podrá asignar nuevas tareas y funciones, es otras palabras, responsabilidades, en función de los resultados de su revisión.

6.3. Proceso de la Mejora Continua en el (SGI) incorporado por parte del Gobierno Local de San Fernando

Cada una de las normativas empleadas en el Sistema de Gestión posee un acápite específico donde se detallarán los procesos de mejora continua; por ejemplo para la normativa de calidad ISO: 9001: 2015 en el Artículo 10.3 se aborda este importante aspecto en la implementación de un SGI en el GAD Municipal de San Fernando. En el mismo apartado se aborda la mejora continua (un proceso totalmente ligado al (Ciclo PDCA) para el sistema (EMS – *Environmental Management Systems* – Representado por la Normativa de la Organización Internacional para la Estandarización – ISO con No. 14001 formulada en el 2015), y para la cláusula X se lo hará para la normativa de Salud & Seguridad Ocupacional (ISO:45001:2018).

Un cambio totalmente distinto en el enfoque del Municipio de San Fernando, será el de poseer los tres aspectos del (SGI), sistema que a la larga, supone un proceso de mejora continua, implicando no solamente brindar los mejores servicios y ejecutar sus operaciones por defecto sino; una clara reingeniería de procesos y del control documental, lo que permitirá una mejor y más amplia distribución de los recursos, empleando acciones sostenibles en el cuidado del ambiente y garantizando una óptima salud y seguridad ocupacional para sus empleados.

El GAD Municipal de San Fernando expone las razones por las cuales considerará como relevante la mejora continua en la anexión de un SGI:

Los procesos de (*Continuous Improvement* (CI) o en español la Mejora Continua); harán de esta organización, una entidad capaz de transformarse e innovar de acuerdo a las condiciones cambiantes del mercado local, regional y nacional.

La demanda ofertada por el GAD Municipal de San Fernando, en lo que respecta a sus servicios,

como ya se había dicho anteriormente se verá incrementada. Los clientes (población del cantón) con un proceso de mejora continua serán estrictamente exigentes con la calidad que recibirán.

Existe una disminución considerable de la sostenibilidad en el tiempo en referente a las ventajas competitivas.

El nivel de exigencia por entregar lo mejor a las partes interesadas, es cada vez más alto, por ello el compromiso con las partes interesadas del GAD Municipal, se elevaría exponencialmente con la introducción de un proceso de mejora continua o simplemente SGI.

6.3.1. El (CI – *Continuous Improvement*) del (SGI) aplicado en el Gobierno Municipal de San Fernando

Existe dos procesos para implementar la mejora continua en el GAD Municipal de San Fernando; para aquellos procesos que se ejecutan a diario y son esenciales para la organización, estos son procesos que contienen un ritmo de avance significativamente alto y una mejora de tipo escalonada que permite eliminar no conformidades a través de la aplicación de acciones correctivas y/o preventivas. Por otro lado la Norma ISO: 9004: 2018, sostiene, que los procesos de mejora continua dentro del GAD Municipal de San Fernando deberán apuntar a una mejora de su calidad pero con un nivel de éxito sostenido, lo que implica que la mejora continua deberá innovarse hasta convertirse en un objetivo estratégico de la organización.

Un proceso de mejora continua cuenta con una serie de pasos y acciones específicas a tomar:

Como ya se ha hecho anteriormente en el GAD Municipal de San Fernando; se deberá ejecutar una evaluación situacional en la totalidad de la entidad gubernamental.

Estudiar los efectos de la aplicación de una mejora continua (en diferentes etapas de tiempo) en este gobierno municipal del sur del Ecuador.

Los criterios y las fuentes de donde extraer aportes para la mejora deben ser plenamente identificados.

Los datos obtenidos deberán ser analizados en su totalidad.

Normalizar las acciones de mejora continua, como parte, de la rutina diaria operacional de esta organización gubernamental.

Poner en marcha un plan de trabajo o de mejora, para eliminar las no conformidades a través de la aplicación de acciones preventivas o correctivas.

Poseer ya identificadas; las causas que podrían conllevar a la aplicación de acciones correctivas o de mejora.

Valorar finalmente el éxito y la eficacia de toda acción con propósito de mejora que ha sido abiertamente implementado en el Gobierno Municipal de San Fernando (Provincia del Azuay).

6.3.2. Los criterios y las fuentes de Mejora Continua del (SGI) en el Gobierno Local de San Fernando

Con el objetivo de aplicar actuaciones de tipo preventivas, así como actuaciones correctivas y procesos para la mejora continua; se hace indispensable y relevante la búsqueda informativa para dicho propósito, por eso la normativa ISO: 9004:2018 (Gestión del Éxito Sostenible de una Organización), sugiere que los principales criterios a la hora de una mejora continua sean, basados en los extractos de López (2008):

La no calidad y sus efectos (costos) para la organización.

Porcentaje (%) de consecución de indicadores de gestión integrada, así como los indicadores operacionales globales que se manejan en el GAD Municipal de San Fernando.

El verdadero grado de desempeño con el que se brinda los servicios a la comunidad de San Fernando.

El nivel de satisfacción que poseen todos los clientes (sean externos e internos) con los que se vincula esta organización.

El nivel de competitividad (deberá ser elevado) bajo el cual se desenvuelve el Gobierno Municipal de San Fernando.

El grado de eficacia con el que se desenvuelven los proveedores de la organización.

El desarrollo para la gestión de riesgos (riesgos ocupacionales)

6.4. Procesos de certificación en el GAD Municipal de San Fernando

Obtener una certificación para el GAD Municipal de San Fernando será una forma inexorable de afianzar sus vínculos con todas y cada una de las partes interesadas, en especial con la comunidad local a la que brinda sus servicios, además de evidentemente mejorar su desempeño ya no únicamente limitado al nivel de la Republica Ecuatoriana sino con un alcance del planeta entero, como ejemplo del gran potencial que posee este Gobierno Local, para lograr un proceso de certificación, en (Figura 13) podemos ver las negociaciones binacionales que mantiene el Gobierno Local de San Fernando con instituciones gubernamentales y académicas en Perú.



Figura 13. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando pretende convertirse en una entidad gubernamental líder al momento de fortalecer sus relaciones de cooperación internacional. En la gráfica se observa al Alcalde Claudio Loja en una reunión binacional, con la Rectora de la Universidad Alas Peruanas, en la rica y norteña ciudad de Piura.

Fuente: (Gobierno Local del Séptimo Cantón Azuayo San Fernando, 2020).

Dado el caso que se desee certificar todos los niveles y aspectos operacionales de la entidad la certificación integrada es la mejor opción, este tipo de certificación permite ahorrar recursos como el tiempo y además recursos monetarios, si el Gobierno Local de San Fernando fuera certificado, adquiriría una enorme responsabilidad en todos sus procesos los cuales deberían ser llevados con la mayor sostenibilidad posible.

Para Pozada (2007), por el tipo de organización, al ser un gobierno, la certificación como ya habíamos dicho podría afianzar los lazos internacionales de la entidad, siempre velando por sobre todo el cumplimiento en: servicios con calidad, una gestión medio ambiental responsable y la seguridad ocupacional.

6.4.1. Los procesos de Acreditación (Certificación) de un (SGI)

Dentro de los mecanismos de acreditación en el Gobierno Local de San Fernando, se han establecido cuatro etapas obligatorias las mismas que son:

Planificación adecuada para una certificación exitosa de este gobierno local

Ejecución de una primera auditoria interna

Desarrollo de una segunda auditoria interna

Finalmente el objetivo es conseguir el certificado válido a nivel global y de todo el Ecuador, como es la Certificación ISO: 9001: 2015 otorgada por el *Bureau Veritas*.

6.4.2. Los costos de certificación (acreditación) en el GAD Municipal de San Fernando

Lamentablemente la alta dirección de la organización (Alcaldía), no autorizo cotizar los costos de una eventual certificación en torno a ISO de No. 9001 estipulada para el año 2015 (como parte de la fase inicial de la implantación de un SGI), por lo que la investigación se detuvo en el inciso anterior del proceso de certificación. Pero según consultas extra – oficiales, se podría estimar que el proceso de certificar a la entidad en ISO: 9001:2015, con el *Bureau Veritas*, está por sobre los nueve mil dólares americanos (reiterando que es un presupuesto con el que no se cuenta de momento este GAD Municipal).

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

El éxito de un SGI, no solamente depende de la gestión de procesos implementada o de un correcto control del registro documental, hay que recordar que el elemento que vincula los tres elementos en nuestro sistema es el ciclo de Deming; es por eso que de no aplicar sus principios de mejora continua, el proceso podría venirse abajo, con inexorables pérdidas en la gestión operacional y la productividad de la organización.

Es la cabeza de la institución quien debe velar por el correcto funcionamiento del SGI (además que tiene la obligación de dotar al sistema de todos los recursos (recursos monetarios hasta personal humano), en caso de implementarlo a su organización, de esa forma se garantiza el éxito del plan, así como la mejora continua que podría conllevar a la aplicación de acciones preventivas o de ser necesarias, acciones correctivas.

Ha sido posible determinar el grado de cumplimiento que posee el GAD Municipal de San Fernando para cada requisito de las tres normas ISO que forman parte del SGI (QMS, OHSM y finalmente la EMS).

La cabeza máxima de esta organización gubernamental, en este caso el Lcdo. Claudio Loja, será quien tome la iniciativa o la decisión final si el SGI debe; ser incorporado de manera simultánea con sus tres elementos, o cada elemento ingresara a formar parte de la organización de forma individual y paulatina.

7.2.Recomendaciones

Absolutamente todo el personal que forma parte del GAD Municipal, deberá estar comprometido con velar el pleno cumplimiento de este sistema (en caso de ser incorporado), por lo tanto, tendrán la obligación moral de capacitarse y recibir toda la competencia necesaria para ejecutar sus actividades diarias en concordancia con los requisitos de las normas que integran el (ISM).

El departamento para el (EMS) y de gestión de riesgos, deberán ejecutar revisiones periódicas a través de una ruta de cumplimiento (Check List), ya que sin duda alguna esta es la mayor falencia que posee esta entidad gubernamental (cuando se habla de SGI). Garantizando así que la gestión Medio Ambiental este controlada a nivel cantonal.

La mayor recomendación que se podría desprender de este estudio; es sugerir a la máxima autoridad del GAD de San Fernando, que destine recursos necesarios para garantizar la implementación de este sistema en su entidad (en un futuro próximo), de esta forma la satisfacción de la comunidad por concepto de los servicios que ofrecen, seria inmejorable.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Barrantes. (2007). *Procedimientos de Auditoría operativa*. Ciudad de México. Editorial Eco – Ediciones
- Bell, Timothy et al; Peecher Mark E. et al, MARRS, Salomón, Frank O, et Al Thomas Howard (2007). *Auditoría Basada en Riesgos*. Santa Fe de Bogotá. D.C – Colombia. Eco Edición.
- Beltrán, M., Carmona, C., Carrasco, R. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*.
- Cepeda Gustavo (2008). *Auditoría y Control Interno*. Miami – FL. Editorial Mc GrandGill
- Cortez, J. (2007). *Seguridad e higiene del trabajo*. Madrid- España. Tébar.
- Cubero A. Teodoro (2006). “*Manual específico de auditoría de gestión*”. Primera Edición.
- Cubero A. Teodoro. (2009). “*Auditoría de Gestión en el Sector Público*”. Segunda Edición. Cuenca - Ecuador. Editorial LNS
- De la peña Gutiérrez, Alberto (2007), *Auditoría un enfoque práctico*, 1eraedición, Madrid – España.
- Departamento de medio ambiente de Catalunya. (2001). *Guía práctica de implantación de un Sistema de Gestión Ambiental*. Manuales de Ecogestión; 2. Barcelona - Catalunya: Gesmax, S.I.
- Departamento de riesgos del trabajo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS (1986). *Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del ambiente de trabajo*. San Francisco de Quito D.M – Ecuador [ed.] Comité interinstitucional de seguridad e higiene en el trabajo.
- Dirección Nacional de Riesgos y Prestaciones del Ecuador (1986). *Reglamento general del seguro de riesgos del trabajo*. San Francisco de Quito D.M – Ecuador
- Estupiñan Rodrigo (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales análisis de informes*. Edición. Santa Fe de Bogotá D.C.- Colombia. Eco Edición.

Fernández-Vitora, Conesa, V., (2000). *Guía metodológica para la evaluación del impacto ambiental*. Madrid - España. Ediciones Mundi Prensa.

Ginebra – Suiza. Requisitos ISO Copyright office.

Gómez, G., (2008). *Manual para la formación en prevención de riesgos laborales*. Madrid – España. CISS.

Gonzales Armando (2002). *Auditoría Administrativa, Generalidades, Auditoría en recursos humanos y generalidades*. Ciudad de México D-F. Editorial Trillas.

Grimaldi, J., PhD., Simonds, R., PhD. (2007). *La seguridad industrial su administración*.

Hatre, Fernández A. (2003). *Sistemas Integrados de Gestión*. Asturias - España, Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2004). *Sistemas de gestión ambiental*

López, F., (2008). *El sistema de gestión integrado*. Bogotá D.C - Colombia. ICONTEC.

Miranda, J., (2003). *Gestión de Proyectos*. (4ta.ed). Bogotá D.C- MM Editores.

México. Editorial Alfa Omega.

Parrales *et al.*, (2008). *Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión Integrado (SGI) para una empresa procesadora de alimentos balanceados*. Guayaquil – Ecuador. ESPOL.

Pérez, Fernando de Velasco José Antonio (2010), *Gestión por procesos*. 4TA edición. Madrid –España. ANORMI, S.L.

Requisitos. Santa Fe de Bogotá D.C – Colombia. Copyright office/ ICONTEC. Loebbeck (2010). *La experiencia del Auditor*. Editorial Centrum. Madrid – España.

Sabate (2008). *Tipos de auditoría*. San José de Costa Rica. Editorial Cecsa

Santoro, N., (2004). *Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión de Procesos*. Castilla y León - España. Junta de Castilla y León.

Secretaría Central de ISO en Ginebra. (2008). *ISO, 9001 Sistemas de gestión de la calidad*.

Sevilla – Andalucía - España. Instituto Andaluz de Tecnología.

Shuster (2008). *Control Interno*. Sao Paulo – Brasil. Editorial Hispo americana

Venegas Walley (2009). *Trabajo de Campo en auditoría*. Buenos Aires – Argentina. Editorial Euned.

Vilar Barrio, José Francisco. (2010). *La auditoría de los sistemas de gestión de calidad*. Lima-Perú. Editorial ADS Quality.

Zapata, L Jorge E. (2011). *Análisis práctico y guía de implantación de NIIF, NIIF para las PYMES*, 1ERA Edición Abya-Yala. Quito D.M – Ecuador. Graficas Silva.

9. WEBGRAFÍA

Academy – 9001. (2020). *Como estructurar la documentación de un Sistema Integrado de la calidad (SGI)*. Ginebra – Suiza. Recuperado de:

<https://advisera.com/9001academy/knowledgebase/how-to-structure-quality-management-system-documentation/> [Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2020]

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario – Agrocalidad. (2020). *Planes de Contingencia para la Erradicación de la Fiebre Aftosa en la Provincia del Azuay*. Quito – Ecuador. Recuperado de: [Agrocalidad](#) [Fecha de consulta: 9 de Julio de 2021].

Cambridge University Press 2020. *Diseño de procesos científicos*. Cambridge - UK. Recuperado de: <https://www.cambridge.org/core/books/language-literacy-and-technology/communication-by-design/76FCC0B8ACEFC35DD3DEBBB4DF5D1850> [Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2020]

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2018). *Organización Territorial del Territorio Ecuatoriano*. Quito D.M – Ecuador. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf [Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2020]

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando. (2020). *Características Principales del Cantón San Fernando y su Gobierno Local*. San Fernando- Azuay- Ecuador. Recuperado de: <https://www.gadsanfernando.gob.ec/> [Fecha de consulta: 15 de Octubre de 2020]

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando. (2021). *Nuevas disposiciones legales y rendición de cuentas del Año 2021*. San Fernando- Azuay- Ecuador. Recuperado de: <https://www.gadsanfernando.gob.ec/> [Fecha de consulta: 9 de Julio de 2021]

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2010). *Ecuador en Cifras: Datos Poblacionales de la Provincia del Azuay*. Quito – Ecuador. Recuperado de: [Población y Demografía](#) |

ecuadorencifras.gob.ec [Fecha de consulta: 9 de Julio de 2021]

Organización Internacional para la Estandarización ISO. (2015). *El ciclo Plan - Do - Check - Act - o también llamado Ciclo de Deming o Ciclo (PDCA) y su relación con el requisito de la Norma ISO 9001: 2015*. Ginebra – Suiza. Recuperado de: <http://9001quality.com/wp-content/uploads/2017/03/ISO-9001-2015-PDCA-Cycle.bmp> [Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2020]

QMS Internacional. (2020). *Que es un Sistema Integrado de Gestión*. San Francisco – California. Recuperado de: <https://www.qmsuk.com/news/what-is-an-integrated-management-system> [Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2020]


Sánchez Mazo Wilma Jaqueline. (2012). *Examen de Auditoria Integrada Examen de auditoría integral a los procesos de adquisición de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona, por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2012*. Archidona- Ecuador. Recuperado de: <https://1library.co/document/dy4gk5yn-auditoria-adquisicion-autonomo-descentralizado-municipal-archidona-comprendido-diciembre.html> [Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2020]

Secretaria Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias - SNGRE (2020). *Mapas de Riesgos Asociados de la Provincia del Azuay*. Recuperado de: [Azuay – Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias \(gestionderiesgos.gob.ec\)](http://gestionderiesgos.gob.ec) [Fecha de consulta: 9 de Julio de 2021].

10. ANEXOS

ANEXO No: I

REGISTRO DE CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE OPERACIÓN



GAD Municipal de San Fernando
20-REG-07-V01 Página 1 de 1

PROGRAMA DE BUENAS PRÁCTICAS DE OPERACIÓN
REGISTRO DE CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE OPERACIÓN

MES y AÑO:

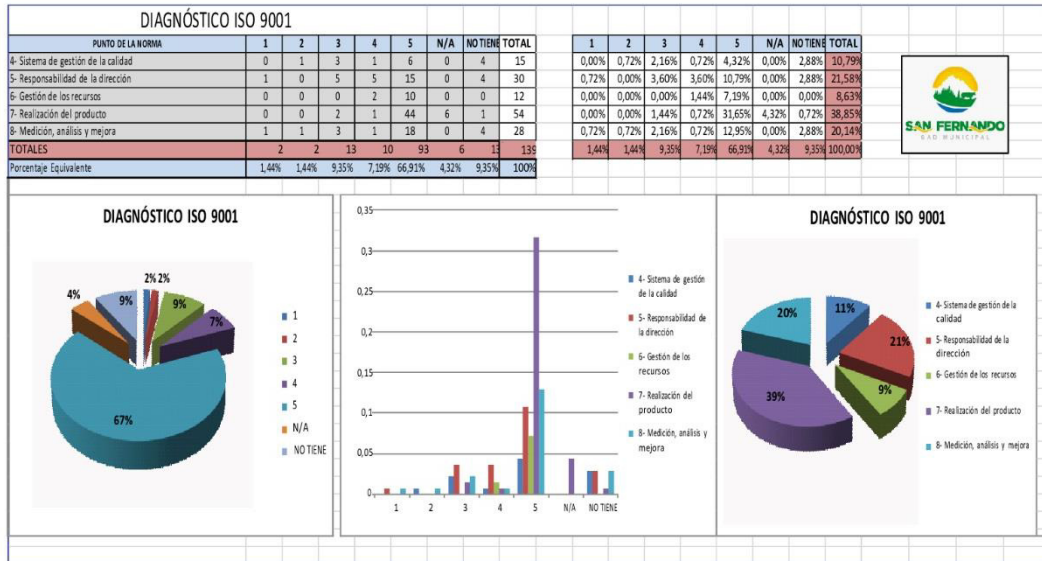
AREA:				
FECHA:		HORA:	RESPONSABLE SIG:	
INSTRUCCIONES: Verificar toda la descripción de cada ítem. Asignar un <input type="checkbox"/> SI o en NO, de acuerdo al cumplimiento de cada ítem.				
VERIFICACION	CONFORME		OBSERVACIONES	
	SI	NO		
1 LIMPIEZA GENERAL <input type="checkbox"/> Piso <input type="checkbox"/> Paredes <input type="checkbox"/> Techos <input type="checkbox"/> Ventanas <input type="checkbox"/> Puertas				
2 CONSERVACION <input type="checkbox"/> Piso <input type="checkbox"/> Paredes <input type="checkbox"/> Techos <input type="checkbox"/> Ventanas <input type="checkbox"/> Puertas				
3 EQUIPOS <input type="checkbox"/> Presencia de objetos sobre equipos <input type="checkbox"/> Limpieza <input type="checkbox"/> Conservación				
4 UTENSILIOS DE LIMPIEZA <input type="checkbox"/> Son los adecuados <input type="checkbox"/> Conservación <input type="checkbox"/> Organización y Localización Adecuada				
5 ORGANIZACIÓN GENERAL <input type="checkbox"/> Presencia de materiales no necesarios en el sector <input type="checkbox"/> Objetos fuera del lugar asignado				
6 BASURA <input type="checkbox"/> Existen basureros en número suficiente y con tapa <input type="checkbox"/> Existen lugares adecuados para basura <input type="checkbox"/> Basureros conservados y limpios <input type="checkbox"/> Presencia de basura en el sector				
7 REACTIVOS QUÍMICOS <input type="checkbox"/> Son los adecuados <input type="checkbox"/> Existen lugares apropiados para el almacenamiento <input type="checkbox"/> Están ubicados en los lugares correspondientes				
8 DOCUMENTOS <input type="checkbox"/> Documentos en lugares adecuados y de fácil acceso <input type="checkbox"/> Organizados <input type="checkbox"/> Registros llenados correctamente (Horas, firmas, datos, etc.)				
9 DESPERDICIO <input type="checkbox"/> Presencia de desperdicio (agua, energía, leche, materiales en general) <input type="checkbox"/> Presencia de materiales quebrados o dañados debido a uso incorrecto				
10 HIGIENE PERSONAL <input type="checkbox"/> Los funcionarios practican normas de higiene de acuerdo a las normas establecidas Ejemplo: uso correcto de uniformes, ausencia de adornos, uniforme limpio, presentación.				
11 SEGURIDAD PERSONAL <input type="checkbox"/> Los funcionarios utilizan los equipos de protección personal asignados. Ejemplo: uso correcto de protectores auditivos, guantes, mascarilla, calzado adecuado.				
12 SEGURIDAD EN EL AREA DE TRABAJO <input type="checkbox"/> El área de trabajo y los equipos están dentro de los procedimientos de seguridad básicos Ejemplo: buena iluminación, escaleras sin obstrucción, extintores, instalaciones eléctricas, etc. <input type="checkbox"/> Señalética adecuada.				
13 PUNTUALIDAD <input type="checkbox"/> Puntualidad con los horarios de trabajo asignados				
TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS				
TOTAL DE PUNTOS ALCANZABLES				
PORCENTAJE DE CONFORMIDAD			%	

Firma Responsable de Area auditada.

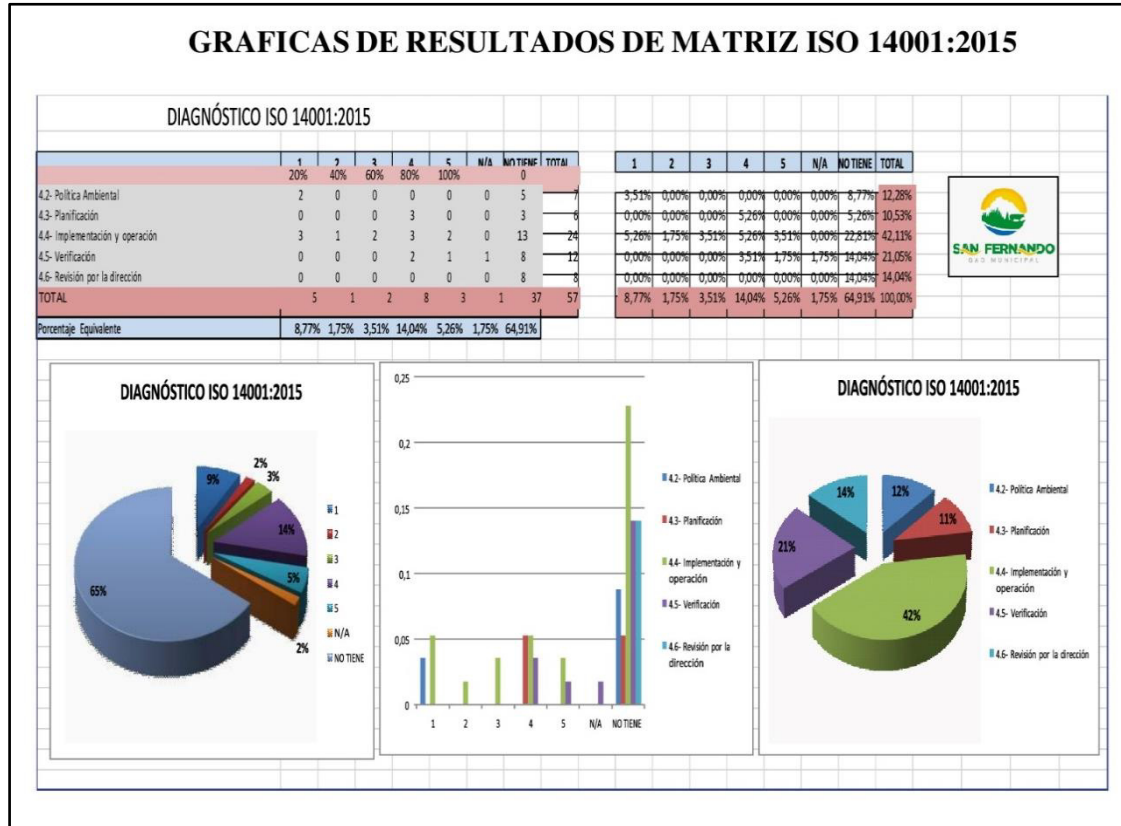
Firma Responsable SIG

ANEXO No: II

GRAFICAS DE RESULTADOS DE MATRIZ ISO 9001:2015

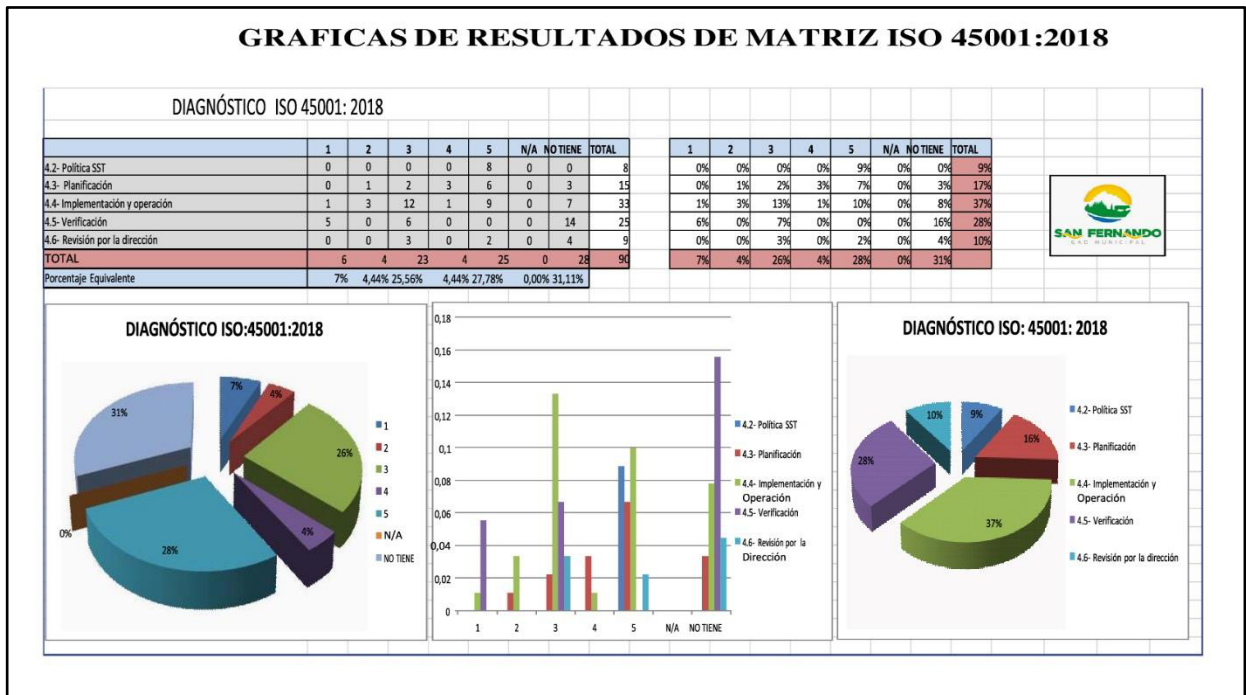


ANEXO No: III





ANEXO No: IV

GRAFICAS DE RESULTADOS DE MATRIZ ISO 45001:2018



ANEXO No: V

INDICADORES DE GESTIÓN INTEGRADA EN EL GAD MUNICIPAL DE SAN FERNANDO (SUROCCIDENTE DE LA PROVINCIA DEL AZUAY).								
				La hermosa iglesia matriz del cantón, a los pies del Cerro San Pablo.				
OBJETIVO GENERAL DE LOS INDICADORES INTEGRADOS		Elaborar servicios que cumplan las especificaciones técnicas, dentro de los estándares de costo y presupuesto con los que cuenta el GAD Municipal de San Fernando, garantizando la seguridad para el personal y reduciendo el desperdicio y desechos no reciclables (Adecuado Programa de Manejo Ambiental).						
VARIABLE O CARACTERÍSTICA	UNIDAD DE MEDIDA	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	FRECUENCIA		RESPONSABLE	LÍMITE	META	OBJETIVO DEL INDICADOR
			MEDIDA	ANÁLISIS				
GESTIÓN DE LA CALIDAD	%	100*Objetivos del Plan de Trabajo del Alcalde cumplidos Exitosamente/Objetivos del Plan de Trabajo del Alcalde en Total	Mes	Anual	Todos los directores Departamentales (Liderados por Alcaldía)	85 % Límite Inferior	100%	Cumplir al 100 % el plan de trabajo diseñado por el Alcalde el Lcdo. Claudio Loja Loja, en lo que a la prestación de servicios básicos municipales se refiere (agua potable, alcantarillado, saneamiento, viabilidad etc.), de manera que la inmejorable calidad de estos servicios, satisfaga en su totalidad (100%) a la población del cantón, mientras dure la administración 2019-2023.
	%	100 * Denuncias ciudadanas tramitadas exitosamente/ Totalidad de Denuncias ciudadanas ingresadas	Mes	Anual	Todos los directores Departamentales (Liderados por Alcaldía)	90 % Límite Inferior	100%	Tramitar en su totalidad, el 100 % todas las denuncias y sugerencias ciudadanas, de cualquier índole; que ingresen en todos los departamentos que conforman esta entidad gubernamental, durante la administración 2019 – 2023, garantizado de esta forma que exista un 0 % de trámites ciudadanos no resueltos.
Gestión Medio Ambiental	%	100* No. De Plantas de tratamiento de Aguas intervenidas /Total de Plantas de tratamientos existentes en el cantón San Fernando.	Mes	Anual	Jefe de Gestión Ambiental	65 % Límite Inferior	100 %	Remodelar y mantener plenamente operativas al 100 %, todas las plantas de tratamiento de agua potable y/o aguas residuales con las que cuenta el cantón San Fernando (tanto en la cabecera cantonal

								como para todos los recintos, incluyendo la parroquia Chumblín), durante la administración 2019 - 2023.
	%	100* Emisión de Gases de Efecto Invernadero (Nox, SO ₂ y CO ₂) detectados (por cada gas)/ Totalidad de la población del cantón San Fernando (Emisión Precipita)	Mes	Anual	Jefe de Gestión Ambiental	2,3 % Max.	0,3 % (Disminución del 2%)	Implementar un sistema de revisión vehicular (tanto para vehículos de transporte liviano, vehículos privados así como para buses intercantonales), equivalente para todo el parque automotor de San Fernando, de manera que se permita una reducción de hasta un 2 % en emisiones gaseosas contaminantes como el NOx (Monóxido de Nitrógeno), SO ₂ (Dióxido de Azufre) y CO ₂ (Dióxido de Carbono), en el periodo 2019 – 2023.
Gestión de la Salud y la Seguridad Ocupacional.	%	100*Personal del GAD Municipal Capacitado /Totalde la nómina de empleados del GAD Municipal	Semestralmente (una capacitación cada seis meses)	Semestralmente (una capacitación cada seis meses)	Jefe de RRRH Y Jefe de Gestión de Riesgos	95% Inferior	100%	Ejecutar al menos una capacitación semestral, lo que equivale a dos capacitaciones por año sobre la prevención de riesgos laborales a fin de mantener a todo el personal (100 %) actualizado en esta temática, durante lo que reste de la administración entre los años 2021 a 2023.
	%	100* Pobladores locales capacitados/ Total de la población del cantón.	Anual (una capacitación por año)	Anual (una capacitación por año)	Jefe de Gestión de Riesgos & SNGRE	75 % Inferior	100%	Desarrollar una capacitación anual con alcance del 100 % de la población del cantón San Fernando (con ayuda de la Secretaria Nacional para la Gestión de los Riesgos yEmergencias - SNGRE), en cuanto a riesgos y desastres naturales, igualmente en un periodo de dos años de 2021 a 2023.