

**Cedege**

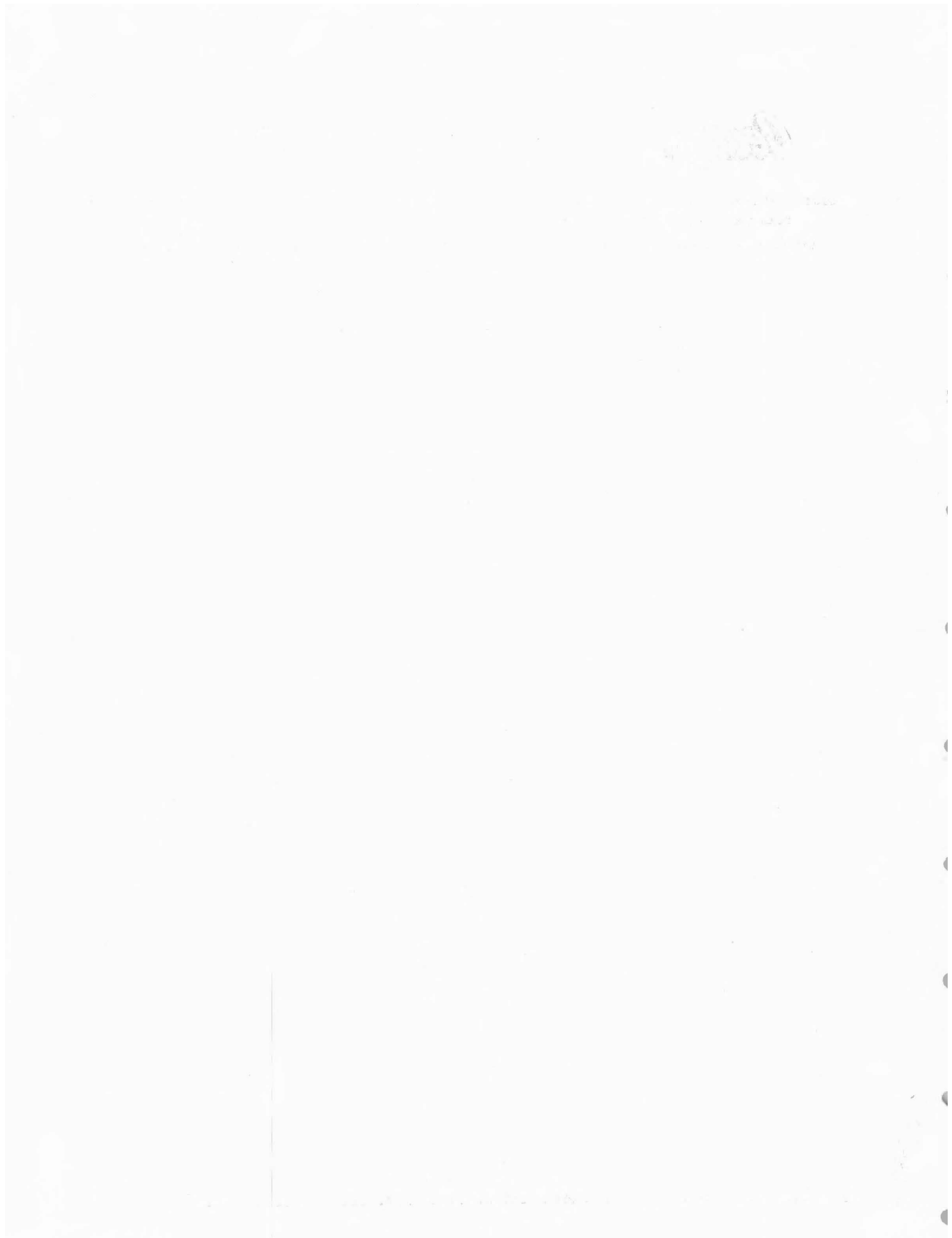
COMISION DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO  
DE LA CUENCA DEL RIO GUAYAS  
UNIDAD DE PLANIFICACION REGIONAL



**NACIONES UNIDAS**  
COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA  
INSTITUTO LATINOAMERICANO DE  
PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL

FUNDAMENTOS PARA EL PLAN DE ACCIONES INMEDIATAS  
- Area Institucional -

DICIEMBRE 1982



*Cedege*

COMISION DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO  
DE LA CUENCA DEL RIO BUAYAS  
UNIDAD DE PLANIFICACION REGIONAL



**NACIONES UNIDAS**  
COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA  
INSTITUTO LATINOAMERICANO DE  
PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL

FUNDAMENTOS PARA EL PLAN DE ACCIONES INMEDIATAS  
- Area Institucional -

DICIEMBRE 1982



## I N D I C E

### AREA INSTITUCIONAL.-

Página

Introducción

1. Caracterización de la CEDEGE y su problemática	1
1.1 Naturaleza jurídica	
1.2 Evolución funcional	
1.3 Organización: Directorio-Estructura orgánica	
1.4 Instrumentos	
- Planta de personal	
- Presupuesto	
- Patrimonio	
- Coordinación interinstitucional	
- Manuales de funciones y procedimientos	
1.5 Competencia específica	
1.6 Caracterización de la problemática	7
2. Lineamientos estratégicos	9
3. Acciones inmediatas (fichas)	13

#####



## I N T R O D U C C I O N

En el período 1963 - 1964, la Unidad de Recursos Naturales del Departamento Económico de la OEA, identificó la Cuenca del Río Guayas como una de las zonas geográficas con mayores posibilidades en el país y recomendó, después de una intensa investigación, la creación de una entidad dedicada a estudiar los recursos naturales de la Cuenca, con la finalidad de determinar su inventario y potencial de desarrollo.

Atendiendo a ésta recomendación, la Junta Militar de Gobierno de la época, expidió el Decreto Ejecutivo N° 2672 de 1965 por el cual se crea la Comisión de Estudio para el desarrollo de la Cuenca del Río Guayas -CEDEGE-.

A través de sus 16 años de existencia ha tenido profundos cambios, lo cual, lo ha convertido en un organismo con grandes responsabilidades en el desarrollo de la Región y en la orientación de planes y programas futuros.

Con el fin de procurar un reordenamiento institucional que ajuste a la organización a la complejidad de las funciones que ejerce y garantice una capacidad operativa con plena gestión de sus tareas, se ha desarrollado el presente trabajo que incluye:

- Un análisis de la situación actual de la CEDEGE, a partir del diagnóstico institucional descriptivo, preparado previamente.
- La caracterización de su problemática, especialmente en los aspectos relacionados con su inserción en la región, el desenvolvimiento institucional, su función de organismo de desarrollo regional y los planes y programas que cumple.
- A partir de los puntos anteriores, la formulación de una estrategia y, a partir de ella, un conjunto de acciones ordenadas cuya ejecución permita el fortalecimiento institucional.



## 1. CARACTERIZACION DE LA CEDEGE Y SU PROBLEMATICA:

### 1.1. NATURALEZA JURIDICA

De conformidad con las normas vigentes, la CEDEGE es una entidad pública, de carácter autónomo, con personería jurídica, patrimonio propio y sede en la ciudad de Guayaquil. Fue creada en el año 1965 (Decreto S. 2672) como resultado de las recomendaciones formuladas por la Unidad de Recursos Naturales de la OEA, después de una investigación efectuada en los años 1963 - 1964.

### 1.2. EVOLUCION FUNCIONAL

A través de su vida institucional, la CEDEGE ha tenido una serie de cambios funcionales que han modificado de manera sustancial los objetivos con que fué.

En efecto, de una entidad dedicada a fiscalizar la realización de estudios sobre los recursos naturales de la Cuenca del Guayas, con miras a establecer su inventario y el potencial de su desarrollo para identificar proyectos de inversión y analizar su factibilidad técnica y financiera, pasó a efectuarlos directamente y a ejecutar e supervisar, las obras necesarias derivadas de los programas emprendidos. Además, con una jurisdicción mayor debido a que a su ámbito de competencia (1) le fue anexada la Península de Santa Elena (1971).

Así, la CEDEGE se ocupa hoy día, además de la realización de estudios y la identificación de proyectos que constituyen su vocación primaria, en actividades de gran envergadura como son: el Proyecto de Riego y Drenaje Babahoyo, el Proyecto Propósito Múltiple Jaime Rolócs Aguilera desde 1979, el Proyecto de Traspase de aguas a la Península de Santa Elena (desde 1980) y el Proyecto para el Control de Inundaciones en la Cuenca Baja, desde 1980 (2).

---

(1) Cuenca del Río Guayas.

(2) Sin destacar su acción <sup>en</sup> otras actividades como la intervención en obras de emergencia, especialmente las originadas en inundaciones.



Las actividades anteriores, denominadas macroproyectos, facilitadas por la autorización que se le concedió (1972) para suscribir acuerdos, contratos o convenios; para negociar y suscribir préstamos internos y externos con fines de financiación de estudios y realización de obras y para coordinar la acción interinstitucional, pública y privada, en favor del cumplimiento de los objetivos de la Institución.

Este cambio en las actividades iniciales de la CEDEGE ha traído como consecuencia que la Institución deba ocuparse de una variada gama de actividades que incluye, básicamente, participación directa o indirecta en el desarrollo de los programas derivados de la ejecución de los macroproyectos. Entre otras, pueden señalarse: Participación en la expropiación de la tierra y reestructuración de su tenencia; Programas de reasentamientos de las personas afectadas por

por la construcción de las presas; Programas de asentamientos de los beneficiarios de los proyectos en las zonas de riego; Operación y mantenimiento de las obras; Programas de desarrollo agrícola (consolidación de cooperativas, asistencia técnica, bonificación por la tierra expropiada, crédito agrícola, investigación y experimentación agrícola a través de granjas, uso del regadío, producción con nuevas variedades de cultivos, uso de fertilizantes, cosecha, secado, almacenaje); programas de planificación de la agricultura; Programas de formación y organización de agricultores; administración de sistemas de riego y drenaje; administración de sistemas de mecanización agrícola, operación de sistemas de riego; y, operación y administración de una planta procesadora de arroz.

A estas actividades, algunas que ya debe ejecutar el Proyecto de Riego y Drenaje Babahoyo y otras en espera de iniciar operación apenas se terminen las obras, es necesario, adicionarle la que ha sido tradicional en su desarrollo como son los estudios básicos sobre agrología, hidrología y laboratorio de materiales, topografía, cartografía, química de suelos, y agua (Incluyendo producción de Informes periódicos con base a 17 estaciones meteorológicas que administra); estudio regionales y de factibilidad y diseño. Sin pretender hacer una evaluación sobre la eficiencia en las actividades de estudio y el desarrollo de los programas de la Institución, que están analizadas en los trabajos correspondientes a las



áreas de Proyectos de Inversión y Recursos Naturales, si es conveniente destacar aquí de que manera abandonando competencias de organismo promotor del desarrollo de la Cuenca, adquirió una necesidad de gestión superior a la capacidad administrativa actual.

### 1.3. ORGANIZACION

Para éste cúmulo de atribuciones las leyes han dado a la CEDEGE una estructura organizativa y unos instrumentos de trabajo cuyos aspectos críticos, deducidos del diagnóstico descriptivo, bien vale la pena profundizar y comentar:

La dirección general la ejerce un directorio presidido por un representante del Presidente de la República y además, integrado por funcionarios o representantes de CONADE, los Ministerios de Recursos Naturales y Energéticos, obras públicas, agricultura y ganadería; y, finanzas; además, por representantes del INERHI, el Consejo Provincial del Guayas, la Sociedad de Ingenieros y Arquitectos y los campesinos (1).

La estructura orgánica constituye uno de los problemas más agudos de la Institución. La entidad inicia actividades de Comisión de estudios, con una unidad de acción que incluye al Directorio Ejecutivo y dos grupos de apoyo: un técnico y otro administrativo. Hasta el momento sólo se estudian aspectos de suelo, forestación, hidrometeorología y sanidad. Posteriormente (entre 1972 - 1976), la estructura se amplía para responder el crecimiento funcional, se incorporan nuevos estudios y se habilita la entidad para ejecutar el Proyecto de Babahoyo. Entre otras, se abre la sección de Planificación, se abre también una oficina CEDEGE-IERAC en Babahoyo; un Centro de Capacitación en Babahoyo; se crea una unidad de servicios técnicos operativos para ejecutar obras de emergencia y se establecen estaciones experimenta

---

(1) El representante de los campesinos no ha sido designado.



tales.

Por último, durante el período (1977 - 1981), se crean las Unidades especiales ejecutoras de Proyectos (Dauile-Peripa, Trasvase, Planificación Regional), la estructura sufre un cambio trascendental en el sentido de que la dirección Técnica pierde su competencia de tal y se ocupa fundamentalmente de los estudios básicos, del Programa de Riego y Drenaje Babahoyo y de su respectiva Comisión. Las Unidades Ejecutoras concentran una acción independiente con reporte directo a la Dirección Ejecutiva y el apoyo que previamente se consideró podría prestar la Dirección Técnica, no ha sido totalmente consolidado.

Esta circunstancia ha hecho que la CEDEGE opere hoy con una estructura informal, diferente a la de sus estatutos y en ocasiones diferentes a la estipulada en el Plan de Desarrollo Presupuestal.

#### 1.4. INSTRUMENTOS:

En cuanto a los instrumentos para la operación de CEDEGE, del diagnóstico puede deducirse lo siguiente:

Planta de Personal.- CEDEGE cuenta al momento con una planta de personal integrada por 362 funcionarios: 19 directivos, 139 profesionales, 77 técnico, 63 administrativos, 64 auxiliares de servicios. Adicionalmente, cuenta con 143 personas vinculadas por contrato, para un total de 505 empleados.

En hacer una evaluación de la cantidad de personal, debe advertirse que las funciones de la CEDEGE, requieren de un alto grado de especialización que en algunos casos, no puede ser satisfecho, bien porque existe una distorsión en la calificación de las personas frente a la amplia gama de funciones, o porque sencillamente la oferta profesional especializada en ciertas áreas, es escasa. Estos aspectos ameritan una revisión de la Planta de Personal y de la Política



de Capacitación.

Por otra parte, los empleados de la Planta están regidos para los - aspectos de personal (nombramiento, posesión, vacaciones, encargos - traslados) y de remuneración ( S/. 12.500 sueldo promedio mensual), por las normas del Servicio Civil y Carrera Administrativa. Esta - circunstancia hace que las políticas generales del Gobierno sobre la burocracia, ahora con un programa de austeridad presupuestal, impacten a la CEDEGE en forma independiente a sus responsabilidades. En el momento, las vacantes que se producen no pueden ser libremente provistas, los aumentos salariales están congelados y la

partidas para la contratación de personal parece que serán minimi zadas.

El Decreto Supremo 3797/79 autorizó a la CEDEGE para establecer normas y niveles especiales de remuneraciones y asignaciones complementarias de su personal, previo informe favorable del Ministerio de Fi nanzas y la Oficina Nacional de Personal, pero esta disposición nunca ha sido debidamente desarrollada.

Presupuesto.- El presupuesto de la CEDEGE, ~~que~~ para 1982 de -- 2.094'218.000 sucres, presenta como característica especial que casi la mitad de los ingresos pr vienen del crédito público externo, mien tras que las transferencias presupuestarias (más de 1/3) se fundamentan básicamente en contrapartidas nacionales o convenios y préstamos con el exterior. Frente a esta situación, la renta es <sup>empresarial</sup> mínima: sólo - 75 millones presupuestados para 1982 por servicios de Mecanización - Agrícola, agua para riego, procesamiento de arroz y venta de produc - tos de las granjas experimentales. Ingresos que a pesar de los reducidos, son sobreestimados puesto que a Octubre 30, solamente se han - percibido aproximadamente 7.900.000,00 por dichos conceptos. De es - tas cifras debe resaltarse de qué forma CEDEGE es una Institución con la contradicción de que frente a su autonomía tiene una fuerte dependencia presupuestal. Adicionalmente, la distribución de los egresos no incluye valores para investigación de campo y programas de conservación de los recursos naturales, sino para sufragar los gastos admi-



nistrativos y de ejecución de los macroproyectos.

Patrimonio.- CEDEGE tiene fuentes de financiamiento y patrimonio que no ha desarrollado, como son: Asignaciones hechas por instituciones regionales, las rentas correspondientes por su participación en empresas de economía mixta o en otras de las cuales sea accionista. Además, sus ingresos por renta empresarial son muy pobres y todo hace indicar que no posee la capacidad necesaria para administrar financieramente las obras que ya han sido ejecutadas.

Coordinación Interinstitucional.- CEDEGE ha firmado aproximadamente 71 convenios para desarrollar los denominados macroproyectos y ejecutar actividades conjuntamente con otros organismos. Algunos de estos convenios han sido operacionalizados completamente y otros en forma simplemente parcial. Sin perjuicio de una evaluación profunda sobre los compromisos adquiridos en los convenios que será necesario efectuar, debe decirse que no constituye la mejor herramienta para que CEDEGE haga coordinación efectiva de las actividades del sector público y privado en la región.

En efecto, CEDEGE no participa en la determinación de los programas públicos y privados que se preparan para la Cuenca; no tiene un control sobre los proyectos que otras entidades hacen en la región y no evalúa la acción pública y privada en su beneficio.

Manuales de funciones y procedimientos.- La Institución opera fundamentalmente en manuales elaborados en el año 1973, por la firma PEAT, MARWICK, MIDRELL y Co. La evolución de la entidad, la rápida tecnificación de los sistemas y procedimientos hacen aconsejable una revisión de los existentes.



### 1.5 Competencia específica

Frente a la amplia gama de responsabilidades que se han acumulado para la CEDEGE, surge la inquietud acerca de cuáles son - aquellas funciones y atribuciones en las cuáles tiene una competencia de acción propia y cuales son compartidas, con fines de plantear una estrategia de fortalecimiento institucional.

Al respecto se tiene que a CEDEGE le corresponde:

- a) La regulación del uso, <sup>conservación</sup> y aprovechamiento del agua de la Cuenca del Río Guayas y la Península de Santa Elena (D.3797/79)
- b) El control de la calidad del agua, en la misma zona --- (D.3797/79).
- c) Coordinar la realización y administración de los proyectos de desarrollo de la Cuenca.
- d) Preparar, conjuntamente con CONADE, el Programa de Desarrollo de la Región.

### 1.6 Caracterización de la problemática

El estudio del diagnóstico descriptivo, y estos antecedentes , permiten caracterizar una problemática que puede resumirse en los siguientes 7 puntos:

- a) La CEDEGE ha tenido un proceso evolutivo funcional que la ha transformado en un ente empresarial, generador de servicios, encargado de acciones relacionadas con estudios básicos, ejecución de obras y operación y administración de los mismos.



- b) La evolución anterior ha traído como consecuencia que CEDEGE disminuya su especialización en las actividades propias del conocimiento de la Cuenca del Guayas y la administración de sus recursos naturales renovables. Cumple funciones similares las de otros organismos.
- c) La evolución funcional ha tenido como acción paralela modificación en la estructura orgánica, pero con consecuencias de coordinación y unidad de dirección que deben revisarse. La creación de las unidades ejecutoras, , han concluído en el desvertebramiento de la Dirección Técnica y en una concentración intensa de funciones en la Dirección Ejecutiva. Esto agregado al hecho de que las <sup>mencionadas unidades</sup> no han logrado una desconcentración en los aspectos administrativos y presupuestales que le garantice flexibilidad en su desarrollo.
- d) Es evidente una problemática frente a la dependencia económica y presupuestal de CEDEGE, y el sometimiento a las normas del Servicio Civil. Si bien es cierto que la naturaleza jurídica lo identifica como entidad autónoma, la realidad es que no goza para su organización y funcionamiento de la autonomía establecida en sus leyes de origen, no basa sus relaciones laborales en las normas del Código de Trabajo, ni tiene fuentes de recursos que permitan una acción independiente. Tiene fuentes de financiamiento que no ha operativizado .
- e) Carece de competencia representativa dentro de la región para ser orientadora del desarrollo regional y no tiene presencia en áreas distintas a la zona de influencia de los macroproyectos.
- f) CEDEGE participa en actividades que también son competencia de otros organismos. Además, en aquellos aspectos en los cuales tiene plena jurisdicción hacen falta reglamentos que regulen su competencia y la actualización de los existentes.



- g) La acción de coordinación interinstitucional no es plena debido a la ausencia de mecanismos para el efecto.

## 2. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

Las características de la CEDEGE y un análisis objetivo de los elementos críticos estudiados tanto en el diagnóstico como en los antecedentes de este trabajo hacen indispensable una estrategia para su fortalecimiento institucional.

La hipótesis para formular la estrategia debe basarse en procurar una entidad con las siguientes características:

- Ambito Regional
- Promotor del desarrollo económico y social
- Encargado de la Administración del Plan de Desarrollo de la Cuenca Hidrográfica del Guayas y de los recursos hídricos de la Península de Santa Elena. (Prioritariamente en lo relacionado con la conservación de los recursos naturales renovables, en la regulación del uso y el aprovechamiento del agua y en el control de su calidad).
- Con autoridad para la ejecución directa de algunos programas y la supervisión de los demás, con presencia regional y con capacidad de gestión coordinadora para el desarrollo económico y social.

La hipótesis así formulada tiene el siguiente alcance:

- a) Mantener la cobertura geográfico-espacial que a la fecha le corresponde.
- b) Mantener la atribución primaria de ser un organismo de estudios básicos, identificador de proyectos, encargado de formular el Plan de Desarrollo y prever su administración.



- c) Especializar la acción específica de la entidad en los programas derivados de la conservación de los Recursos Naturales Renovables; asumir la competencia que le dió el Decreto Supremo 3797/79 en el sentido de que CEDEGE es el organismo encargado de la regulación del uso y aprovechamiento del agua y del control de su calidad.
  
- d) Consecuentemente con lo anterior, las actividades complementarias derivadas de las obras de infraestructura de los macroproyectos serían diseñados y supervisadas por la CEDEGE, pero ejecutadas por los organismos responsables de la A.P.

En lo referente a la construcción de obras y a la operación de las mismas se debe continuar con acción directa en las que correspondan a aprovechamiento y control hidráulico y en las que tienden a la conservación de las R.N.R. La operación de las presas continuará a cargo de la CEDEGE, dada la vocación y el origen de desarrollo agropecuario de los macroproyectos y la necesidad de recuperar la inversión.



- e. Fortalecer la función coordinadora y especificar, en el campo de la ejecución y operación de actividades derivadas de responsabilidad - que le competiría a la CEDEGE.

Para el cumplimiento de la hipótesis prevista, se propone como estrategia fundamental presentar una redefinición de objetivos y funciones tomando - como elementos básicos de investigación y decisión, las tres grandes áreas que integran el conjunto funcional de CEDEGE.

- Estudios.
- Ejecución de Proyectos.
- Operación y Administración de Proyectos.

Y dar para cada una la naturaleza general del contenido, a desarrollar - con el fin de determinar las acciones inmediatas que faciliten la estrategia.

En principio, consideramos que el fortalecimiento Institucional de CEDEGE debe procurarse especializando su acción en los siguientes contenidos:

<u>AREA:</u>	<u>CONTENIDOS</u>
<u>Estudios</u>	Básicos: .Información Hidrometeorológica. .Información Cartográfica y Topográfica. .Información Geológica y Geotécnica. .Información Edafológica. Análisis Regional del comportamiento, conservación y aprovechamiento de los recursos hídricos. Proyectos: Identificación, prefactibilidad, factibilidad y diseños. Planificación del desarrollo regional. Planificación Interna
<u>Modalidad</u>	Acción directa o delegada con Supervisión - Directa.



<u>Ejecución</u>	Obras de aprovechamiento y control hidráulico. Programas de conservación de los recursos naturales y administración de planes de desarrollo de cuencas hidrográficas.
<u>Modalidad</u>	Acción directa, fiscalización o supervisión.
<u>Operación y Administración</u>	Operación de la Presa (Control de la salida - de agua). Operación y mantenimiento de los distritos de riego (referido exclusivamente a los aspectos hídricos). Coordinación de actividades en favor del desarrollo regional.
<u>Modalidad</u>	Acción directa 1/.

---

1/ Ver posibilidad de delegar el mantenimiento.



### 3. ACCIONES INMEDIATAS

La estrategia requiere de un Plan de Acciones Inmediatas, de cuyos resultados pueden derivarse beneficios complementarios así:

- El pleno desarrollo de la estrategia ubicaría a la Institución - dentro de la hipótesis máxima descrita en el punto 5.
- De los resultados alcanzados se obtendrían instrumentos para que, dentro de una hipótesis mínima, se procurara una racionalización de CEDEGE, en sus esquemas actuales.

Las acciones inmediatas se describen a continuación en 2 grupos: - Al primero corresponden las actividades tendientes a clarificar - el campo de acción de la CEDEGE, sus objetivos, funciones, reglamentos y financiación, así como a plantear los mecanismos para su aplicación gradual. Estas acciones son:

- a.) Redefinir los objetivos y las funciones generales y específicas de la CEDEGE.
- b.) Asegurar la inserción de la CEDEGE en la región a través de la preparación de términos de referencia con fines de elaboración de los reglamentos requeridos para el cumplimiento de sus funciones básicas, tales como:
  - Uso y aprovechamiento del agua superficial y subterránea
  - Protección del suelo
  - Protección de los recursos forestales
  - Control de calidad del agua y tratamiento de desechos
  - Crecimiento urbano
  - Operación y mantenimiento de presas
  - Administración de sistemas de riego y drenaje

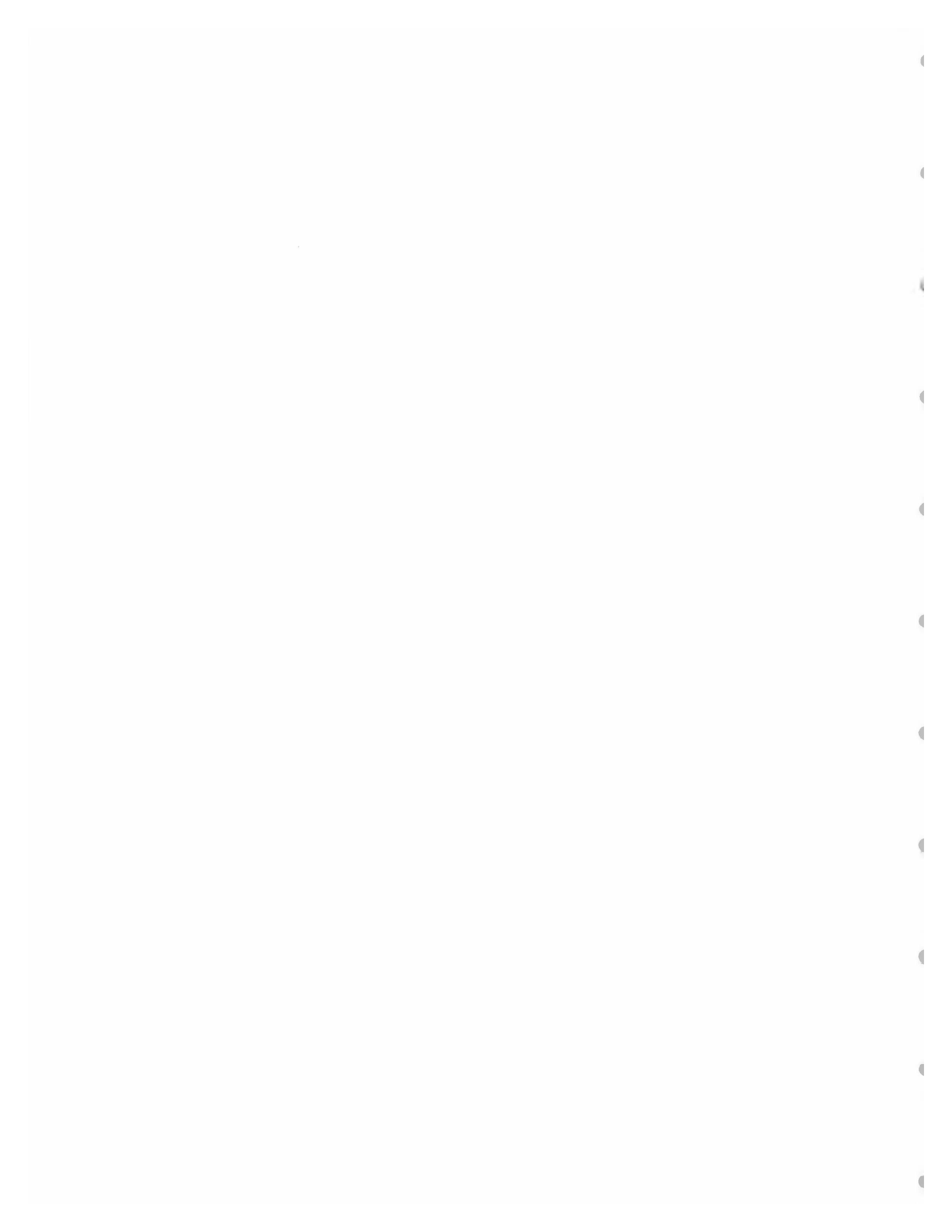


- c.) Definir fuentes de financiamiento para la CEDEGE
- d.) Definir los mecanismos para la aplicación de los resultados obtenidos en a, b, y c.

Al segundo grupo de acciones inmediatas corresponden aquellas actividades que hemos denominado instrumentales y son:

- a.) Ajustar la estructura orgánica y definir los nuevos niveles de dirección funcional.
- b.) Elaborar el reglamento orgánico y los estatutos de la entidad.
- c.) Revisar el régimen de administración de personal y el sistema de clasificación y remuneración.

A continuación se presentan las fichas correspondientes a estas secciones:



RELACIONES

- a) Datos y estudios -- Informes de la Dirección Nacional de Personal, Estudios anteriores de la CEDEGE.
- b) Planes y programas Vincular a la entidad al grupo c., de los organismos del sector público definido por la Constitución Nacional.
- c) Otras acciones planteadas

PRESUMIBLES ORGANISMOS RESPONSABLES

CEDEGE., D.N.P., Ministerio de Finanzas.

PARTICIPACION CEDEGE

Encargada de hacer los estudios

ETAPAS POSTERIORES

Desarrollar el mecanismo jurídico para su expedición legal

ESTIMACION DE MAGNITUD



RELACIONES

- a) Datos y estudios --- ~~Recomendaciones otras áreas~~ del Proyecto. Estudios anteriores CEDEGE.
- b) Planes y programas
- c) Otras acciones planteadas

PRESUMIBLES ORGANISMOS RESPONSABLES

CEDEGE.

PARTICIPACION CEDEGE

Plena.

ETAPAS POSTERIORES

Desarrollar los mecanismos jurídicos para su expedición.

ESTIMACION DE MAGNITUD

PROGRAMA Sub-programa	UNIDAD
DESIGNACION Sistema de clasificación y remuneración.	
LOCALIZACION CEDEGE.	
OBJETIVO Presentar una propuesta de sistema de clasificación y remuneración de cargos acorde con la naturaleza jurídica y funcional de la Institución.	
JUSTIFICACION: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las funciones de la CEDEGE exigen de sus empleados técnicos y profesionales, un alto grado de especialización.</li> <li>2. La planta de personal vigente es escasa y el personal es deficitario en cuanto a las áreas que deban atender la institución.</li> <li>3. La remuneración mensual prevista en las escalas tiene un máximo de S/. 25.000 y determina un salario promedio de S/. 12.500 para el personal profesional.</li> <li>4. La Ley autorizó a la CEDEGE para establecer un sistema propio de clasificación y remuneración y ésta atribución no ha sido desarrollada.</li> <li>5. La clasificación de entidades del sector público, la Constitución Nacional ubica a la CEDEGE entre las de categoría c., lo cual le permite tener un sistema propio de personal y de clasificación y remuneración.</li> </ol>	
CONTENIDO <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar los sistemas existentes sobre las áreas de estudio.</li> <li>2. Efectuar un análisis ocupacional de la entidad y del personal que le sirve..</li> <li>3. Determinar las diferencias de clasificación y remuneración</li> <li>4. Confrontar las definiciones frente a las posibilidades, subsanarlas con la clasificación de la Dirección Nacional de Personal.</li> <li>5. Elaborar el sistema propio de clasificación y remuneración con un análisis de costos.</li> </ol>	

RELACIONES

- a) Datos y estudios :- ~~Estatutos; organigrama vigente y operante;~~ diagnóstico institucional, propuesta de funciones.
- b) Planes y programas Constitución Nacional; Ley de Regimen Administrativo
- c) Otras acciones planteadas ~~Otras acciones planteadas:~~ Estudiar procedimiento Jurídico.

PRESUMIBLES ORGANISMOS RESPONSABLES : CEDEGE, Proyecto CEDEGE-CEPAL/ILPES.

PARTICIPACION CEDEGE : PLENA.

ETAPAS POSTERIORES : Elaborar Proyecto de Reglamento Orgánico

ESTIMACION DE MAGNITUD

PROGRAMA Sub-programa	UNIDAD
DESIGNACION Preparar un proyecto de Estatuto y reglamento orgánico.	
LOCALIZACION CEDEGE	
OBJETIVO Elaborar la codificación de normas orgánicas y estatutarias que incorporen la redefinición de objetivos y funciones, los niveles funcionales de dirección y la nueva estructura orgánica.	
JUSTIFICACION <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los estatutos de la CEDEGE están desactualizados frente a los cambios presentados en su estructura, concretamente con la creación de las U.E.P.E., y el desarrollo de los macroproyectos.</li> <li>2. El directorio requiere de modificaciones.</li> <li>3. Las modificaciones propuestas en el grupo 1., de acciones para la aplicación de la estrategia hacen indispensable un cuerpo normativo que recoja la redefinición de objetivos y funciones decididas .</li> <li>4. Concordante con el punto anterior , del estatuto pueden derivarse los reglamentos que condicionarán las actividades futuras de la CEDEGE.</li> </ol>	
CONTENIDO <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A partir de los resultados obtenidos en el primer grupo de acciones inmediatas: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Modificar los objetivos y funciones.</li> <li>b. Los medios que debe utilizar para el cumplimiento de sus tareas:</li> <li>c. Las fuentes de financiamiento.</li> <li>d. El Patrimonio.</li> <li>e. La estructura orgánica y la Jurisdicción</li> </ol> </li> <li>2. Derivado del punto anterior, elaborar las condiciones de trabajo mediante la expedición del reglamento orgánico</li> </ol>	

RELACIONES

a) Datos y estudios --- ~~Adopción de decisión de reestructuras~~ CEDEGE.

b) Planes y programas

c) Otras acciones planteadas

PRESUMIBLES ORGANISMOS RESPONSABLES

CEDEGE. Organismos Involucrados

PARTICIPACION CEDEGE      Elaboración estudios .

ETAPAS POSTERIORES      Coordinar ejecución

ESTIMACION DE MAGNITUD

PROGRAMA Sub-programa	UNIDAD
DESIGNACION	Propuesta de Estructura orgánica.
LOCALIZACION	CEDEGE.
OBJETIVO	Dotar a la Institución de una estructura orgánica moderna, acorde con la redefinición de funciones; definir los niveles de dirección y establecer sistemas de planificación y auditoría internas que garanticen la dinámica.
JUSTIFICACION	La actual estructura orgánica tiene un desarrollo informal; la creación de las unidades ejecutoras de proyectos ha debilitado la acción de la Dirección Técnica y ha concentrado la responsabilidad del desarrollo en la Dirección Ejecutiva; el creciente desarrollo normativo ha sobrepasado la capacidad funcional de las unidades existentes; no se tienen ahora unidades dedicadas a la Planeación interna, ni a la auditoría operativa. Algunas dependencias no se encuentran en funcionamiento y otras, absolutamente necesarias, no han sido previstas. Por otra parte, funciones como el análisis regional del compartimiento, conservación de los recursos naturales no se abocan su profundidad por no existir las dependencias para ello.
CONTENIDO	Revisar la estructura orgánica legalmente vigente; determinar la informalmente operante y las funciones que cada una desarrolla; proponer una estructura nueva que responda a la redefinición de funciones y definir la naturaleza general de los niveles de dirección y ejecución, con indicación de las responsabilidades de cada unidad.

PROGRAMA Sub-programa	UNIDAD
DESIGNACION    Estudiar nuevas fuentes de financiamiento para CEDEGE.	
LOCALIZACION:    CEDEGE	
OBJETIVO    1. Identificar fuentes de recursos financieros necesarios para fortalecer el presupuesto de la CEDEGE y, a largo plazo, asegurar una vigencia institucional, con recursos propios.	
JUSTIFICACION    1. La CEDEGE depende presupuestalmente, en un 97% del aporte del Estado y de los créditos externos e internos. 2. La rentabilidad empresarial es mínima y de tendencia decreciente. 3. La naturaleza de la Institución que la define como organismo autónomo es contradictoria con la dependencia presupuestal. 4. La hipótesis planteada en la estrategia exige una capacidad financiera para adelantar planes y programas de conservación de Recursos Naturales y estos presentan posibilidades favorables para procurar - nuevos ingresos.	
CONTENIDO    1. Profundizar sobre las actuales fuentes de financiamiento y patrimonio de la Entidad. 2. Revisar los mecanismos aplicados para la obtención de la actual renta empresarial. 3. Estudiar la factibilidad de la aplicación de las fuentes de financiamiento autorizadas por los estatutos y que no se han puesto en marcha. 4. Identificar nuevas fuentes de financiamiento, básicamente impositivas (Impuesto a la contaminación del agua, impuesto por mayor valor de las tierras beneficiadas por el Proyecto, impuesto a importaciones entre otros) y determinar estudios de montos percibidos y factibilidad de aplicación	

RELACIONES

- a) Datos y estudios ~~Legislación vigente en el Ecuador~~ Legislación comparada de otros países.
- b) Planes y programas Desarrollo de las áreas de inversiones y de Recursos Naturales.
- c) Otras acciones planteadas

PRESUMIBLES ORGANISMOS RESPONSABLES

CEDEGE

PARTICIPACION CEDEGE Plena

ETAPAS POSTERIORES

Elaborar los reglamentos con base a los términos de referencia y determinar la estrategia para la aplicación. Iniciar Plan de divulgación a la opinión pública.

ESTIMACION DE MAGNITUD

PROGRAMA Sub-programa	UNIDAD
DESIGNACION	Diseñar instrumentos para aplicación del Plan de fortalecimiento Institucional.
LOCALIZACION	CEDEGE.
OBJETIVO	Definir los mecanismos que deben aplicarse para garantizar una aplicación gradual de la estrategia, sin causar traumatismos en los programas en ejecución y en las demás entidades del sector público.
JUSTIFICACION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cualquier decisión que se adopte con relación a las funciones y actividades que cumple la CEDEGE, requiere de un amplio estudio que asegure que la dinámica de las actividades no sufre traumatismos.</li> <li>2. La aplicación de una modificación de actividades requiere que paralelamente se defina quien debe sustituirla, y entre en acción el mecanismo empleado para el efecto.</li> </ol>
CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las consecuencias de carácter jurídico y funcional de cada modificación de actividades .</li> <li>2. Definir, cuando se trate de retirar la acción directa de la ejecución de algunas tareas, la entidad que debe asumirlas y el mecanismo para que el procedimiento sea operativo.</li> <li>3. Definir, cuando se trate de asumir funciones nuevas, la competencia o duplicidad con otros organismos y asegurar una participación exclusiva de la CEDEGE.</li> <li>4. Elaborar un calendario de desmonte gradual de un sistema y aplicación y puesta en marcha del nuevo.</li> </ol>

RELACIONES

a) Datos y estudios --- Constitución Nacional, Sistema Tributario vigente, estudios sobre financiamiento de CEDEGE

b) Planes y programas

c) Otras acciones planteadas

Revisar el fortalecimiento del actual sistema de financiamiento

PRESUMIBLES ORGANISMOS RESPONSABLES

CEDEGE

PARTICIPACION CEDEGE Plena.

ETAPAS POSTERIORES Desarrollar el mecanismo jurídico para su expedición legal

ESTIMACION DE MAGNITUD

RELACIONES

- a) Datos y estudios ----- ~~- Desarrollo Normativo~~  
- Desarrollo Operativo  
- Diagnóstico Institucional  
- Contratos de Préstamos
- b) Planes y programas - Prospecciones de CEDEGE
- c) Otras acciones planteadas Estudiar posibilidades jurídicas de codificación y acciones que corresponderían a otros organismos.

PRESUMIBLES ORGANISMOS RESPONSABLES

CEDEGE

PARTICIPACION CEDEGE

Plena

ETAPAS POSTERIORES - Rediseñar los reglamentos y los instrumentos de aplicación

ESTIMACION DE MAGNITUD

PROGRAMA Sub-programa	UNIDAD
DESIGNACION Preparación de Términos de referencia para la elaboración de los reglamentos necesarios para el desarrollo funcional.	
LOCALIZACION CEDEGE	
OBJETIVO Expedir los instrumentos que regulen el desarrollo de las actividades tendientes a lograr la conservación, mejoramiento y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y la actividad de la CEDEGE respecto a la administración y manejo de los mismos instrumentos.	
JUSTIFICACION <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estrategia planteada para el fortalecimiento institucional requiere que las actividades cuyo control corresponden a la Entidad estén debidamente reglamentados, con el fin de orientar la acción de los usuarios y asegura el cumplimiento de los objetivos de la CEDEGE.</li> <li>2. La ley dió a la CEDEGE la responsabilidad para la regulación del uso y aprovechamiento del agua así como para el control de su calidad y sobre estos aspectos no se efectuaron reglamentos.</li> <li>3. Los reglamentos definen la inserción de la CEDEGE en región.</li> </ol>	
CONTENIDO <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el área de competencia de la CEDEGE y los temas específicos relacionados con la conservación, uso y aprovechamiento de los recursos naturales sobre los cuales deban efectuarse regulaciones.</li> <li>2. Determinar el marco Jurídico de acción.</li> <li>3. Investigar lo existente sobre la materia en el país y en legislaciones comparadas.</li> <li>4. Desglosar el tema general en las áreas específicas.</li> <li>5. Definir la política de acción para cada área y los aspectos básicos que deban ser tenidos en cuenta al diseñar el reglamento.</li> <li>6. Preparar los términos de referencia.</li> </ol>	

PROGRAMA Sub-programa	UNIDAD
DESIGNACION : Redefinición de funciones generales y específicas de la CEDEGE.	
LOCALIZACION : CEDEGE	
OBJETIVO : Presentar una propuesta de funciones para la institución que desarrolle adecuadamente la estrategia planteada en el punto 5.	
JUSTIFICACION 1.- El desarrollo normativo <sup>no</sup> ampliado de manera considerable las funciones y <sup>no</sup> colocado a la Institución con responsabilidad en áreas que son competencia de otros organismos públicos. 2.- Las funciones actuales no aseguran una presencia real en la región. 3.- El cúmulo de funciones asignadas ha impedido, en su ejecución, que CEDEGE continúe la especialización en áreas específicas de trabajo. 4.- La organización actual de la institución no tiene una capacidad de gestión que responda a los compromisos actuales, ni a los futuros que tendrá que cumplir.	
CONTENIDO	i) A partir del desarrollo normativo, determinar las funciones básicas y derivadas asignadas a la institución. ii) Clasificarlas según la naturaleza y nivel de actuación en un cuadro de doble entrada que conforme las funciones básicas y complementarias frente a los niveles de acción, esto es: estudios, ejecución y operación administrativa. iii) A partir del desarrollo operativo, determinar las funciones y actividades básicas, complementarias y secundarias que ejecuta la institución, clasificadas según el procedimiento propuesto en ii). iv) Con fundamento en la confrontación de ii) y iii) definir las funciones efectivas de CEDEGE y aquellas que debiera cumplir, clasificándolas de conformidad con el grado de competencia y la estrategia planteada. v) Proponer una codificación de los objetivos y funciones de CEDEGE y su competencia en el desarrollo de cada una de ellas.

