

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO  
SEDE LATACUNGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**“REDISEÑO DE LA CLASIFICACION DE  
PUESTOS EN EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL  
CANTON LA MANA”**

**JUDITH PAMELA ARMAS ALVAREZ**

**LATACUNGA OCTUBRE DEL 2002**

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar una etapa más en mi vida estudiantil, para ingresar al campo profesional, deseo expresar mi profundo agradecimiento primeramente a Dios, quien a iluminado mi camino llevándome a alcanzar una de mis metas propuestas.

A la ESPEL por haber sembrado en mí ser toda la sabiduría que poseen sus docentes, la misma que reflejará en mi accionar de cada momento que se me permita servir.

A mis amigas y amigos por compartir conmigo cada instante de mi vida estudiantil, apoyándome siempre en los momentos buenos y malos. Gracias por todo.

Por último, quiero agradecer al Ilustre Municipio del Cantón “La Maná”, por permitirme desarrollar este trabajo, prestándome facilidades en todo ámbito.

## **DEDICATORIA**

Con profunda emoción dedico mi trabajo, a mis padres quienes me han apoyado desde mi niñez, guiándome, cuidándome y me han protegido bajo su manto para que hoy llegue a cumplir con el objetivo más hermoso, cual es haber culminado con mi profesión.

A mis hermanos que son la razón de mi existir, los cuales me han acompañado y apoyado en todos los momentos de mi vida.

## **CERTIFICADO**

En nuestra condición de Director y Codirector, certificamos que la señorita Judith Pamela Armas Alvarez ha desarrollado el Proyecto de Grado titulado “Rediseño de la Clasificación de Puestos en el Ilustre Municipio del Cantón “La Maná”, observando las disposiciones metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos para que la mencionada señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y proceda a la exposición de su contenido.

**ATENTAMENTE**

M. Sc. Ing. Galo Vásquez

Ing. Marlon Tinajero

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I

#### ANALISIS SITUACIONAL

1.1	Descripción de la Institución	1
1.1.1	Reseña Histórica	1
1.1.2	Visión	3
1.1.3	Misión	3
1.1.4	Objetivos y Políticas	4
1.1.5	Estructura orgánica Funcional	5
1.1.6	Áreas y unidades	52
1.1.7	Ubicación	53

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1	Clasificación de puestos	54
2.2	Por qué y cuándo clasificar	56
2.3	Ventajas, Importancia y Aspectos Básicos	56
2.3.1	Ventajas	56
2.3.2	Importancia	57
2.3.3	Aspectos Básicos	63
2.4	Clasificación de puestos según la Legislación Ecuatoriana.	65
2.4.1	Según la Constitución del República.	65
2.4.2	Según la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa	67
2.4.3	Según el Código de Trabajo	
2.5.4	Según la Ley de Régimen Municipal y Reglamento	70

	Interno o Leyes Especiales de la Institución.	
2.5	Sistema de clasificación de Puestos.	71
2.5.1	Método de Jerarquización	72
2.5.2	Método de Clasificación por Categorías.	74
2.5.3	Método de Comparación.	78
2.5.4	Método de Asignación de Puntos.	83
2.6	Enfoque del Análisis Funcional del Puesto.	84
2.6.1	Título de la Clase.	85
2.6.2	Naturaleza de Trabajo.	85
2.6.3	Descripción de Tareas.	85
2.6.4	Características de los Puestos.	86
2.6.5	Requisitos Mínimos.	87

### **CAPITULO III**

#### **DIAGNOSTICO DEL ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.**

3.1	Antecedentes	90
3.2	Métodos para aplicar el Análisis de Puestos.	92
3.2.1	Métodos Usuales.	92
(a)	Cuestionario.	92
(b)	Entrevista	93
(c)	Sistema Mixto.	94
3.2.2	Método Especifico.	95
(a)	Observación Directa.	95
3.3	Trabajo de Campo.	96
3.3.1	Obtención de Información	96
(a)	Información Directa.	96
(b)	Información Indirecta.	98
3.4	Ordenamiento, Clasificación y Tabulación de Datos.	99
3.5	Elementos Conceptuales del Estudio de Análisis de Puestos.	103
3.5.1	Identificación de Puestos.	103

3.5.2	Descripción del Puesto.	104
3.5.3	Especificación del Puesto.	105
3.5.4	Perfil del Puesto.	107
3.6	Clasificación Actual de los Puestos.	107
3.6.1	Análisis de los Puestos Actuales.	111

## **CAPITULO IV**

### **REDISEÑO DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

4.1	Manual de Clasificación de Puestos.	126
4.2	Manejo del Manual.	126
4.3	Índice Ocupacional.	126
4.4	Especificaciones de las Clases de Puestos.	127
4.5	Elaboración del Manual para las Clases de Puestos del I. Municipio del Cantón “La Mana”	128
4.6	Codificación para las Clases de Puestos.	133
4.7	Descripción de Puestos y Especificaciones para el I. Municipio del Cantón “La Mana”	146

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

5.1	Conclusiones.	177
5.2	Recomendaciones.	179

## **ANEXOS**

### **BIBLIOGRAFÍA**

## ÍNDICE DE CUADROS.

<b>Cuadro No. -1</b>	
Jerarquía de Cargos.	73
<b>Cuadro No.- 2</b>	
Clasificación de Categorías.	77
<b>Cuadro No.- 3</b>	
Determinación de los Puestos Claves y Factores Básicos.	79
<b>Cuadro No.- 4</b>	
Factor: Capacidad Intelectual.	80
<b>Cuadro No.- 5</b>	
Clasificación de Puestos para cada Factor.	81
<b>Cuadro No.- 6</b>	
Clasificación General.	82
<b>Cuadro No.- 7</b>	
Descripción de un Puesto.	87
<b>Cuadro No.- 8</b>	
Nómina del Personal de Funcionarios en Orden Alfabético.	99
<b>Cuadro No.- 9</b>	
Nomina del Personal de Obreros en Orden Alfabético.	102

<b>Cuadro No.– 10</b>	
Nomina del Personal de Funcionarios Según Categorías.	108
<b>Cuadro No.– 11</b>	
Nomina del Personal de Obreros Según Categorías.	110
<b>Cuadro No.– 12.</b>	
Valoración para los Empleados.	130
<b>Cuadro No.– 13</b>	
Clasificación de los Puestos por Puntos de los Empleados.	131
<b>Cuadro No.– 14</b>	
Clasificación General de los Puestos por Categorías	132
<b>Cuadro No.– 15</b>	
Códigos para las Clases de Puestos	135
<b>Cuadro No.– 16</b>	
Clasificación General	142

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<b>Gráfico N.- 1</b>	
Secuencia de Aplicación	64
<b>Gráfico N.- 2</b>	
Categorías o Grados	76
<b>Gráfico N.- 3</b>	
Proceso de Análisis de Puestos	91
<b>Gráfico N.- 3</b>	
Clasificación por Categorías	133

## ÍNDICE DE ANEXOS

### ANEXO N.- 1

Cuestionario de Análisis de Puestos	182
-------------------------------------	-----

### ANEXO N.- 2

• Manual de Clasificación de Puestos para Directores y / o Jefes Departamentales	190
• Manual de Clasificación de Puestos para Procurador Síndico	194
• Manual de Clasificación de Puestos para Secretario de Conejo o General	196
• Manual de Clasificación de Puestos para Comisario Municipal	198
• Manual de Clasificación de Puestos para Inspectores	200
• Manual de Clasificación de Puestos para Digitador	202
• Manual de Clasificación de Puestos para Recaudadores Fiscales	205
• Manual de Clasificación de Puestos para Instructores	207
• Manual de Clasificación de Puestos para Bibliotecarias	210
• Manual de Clasificación de Puestos para Oficinistas	213
• Manual de Clasificación de Puestos para Auxiliares Departamentales	217
• Manual de Clasificación de Puestos para Policías Municipales	220
• Manual de Clasificación de Puestos para Choferes y Operadores de Maquinaria Pesada	222
• Manual de Clasificación de Puestos para Guardianes	226
• Manual de Clasificación de Puestos para Obreros	228

## INTRODUCCIÓN

Los cambios estructurales, en lo político, administrativo, social, cultural, económico, ecológico y los procesos de integración de las municipalidades de la provincia, región y país, de acuerdo a la Ley de Modernización del Estado, han determinado que se revisen varias actividades a nivel gerencial para ofrecer mejor los servicios a la comunidad y de esta manera ser más eficientes.

Este estudio pretende que el municipio se convierta en el propiciador del desarrollo económico, político, social del país y en particular del cantón, mediante la implantación de procesos y técnicas administrativas que permitan hacer frente los desafíos que rápidamente nos amenazan y de esta manera, dotar los elementos necesarios a fin de que sea el denominador de la eficiencia y calidad en los trabajadores y funcionarios del Ilustre Municipio del Cantón “La Maná” que por su naturaleza es una institución de servicio que se encarga de solucionar los problemas de infraestructura y servicios básicos, que demanda la población y que debe hacerlo con una gran dosis de responsabilidad y de cabal cumplimiento de acuerdo a las exigencias de sus pobladores.

De allí la necesidad de poner en ejecución el principio administrativo **“EL HOMBRE ADECUADO PARA EL PUESTO ADECUADO”**, ya que en los últimos tiempos como en toda institución del Estado, ha ingresado personal solamente pensando en pagar el favor político, las conveniencias personales o simplemente porque se tiene que llenar la vacante, sin aplicar los procesos de reclutamiento, selección, análisis y clasificación de puestos. Con el proyecto se propone ejecutar un rediseño de la clasificación de puestos en la Ilustre Municipalidad del Cantón “La Maná” porque el recurso humano debe ser el mayor activo de la institución.

El momento que se reubique y capacite al personal se estará cumpliendo con los objetivos del proyecto, para ello se elaborará un manual de clasificación de puestos,

donde se defina y ejecute la división de trabajo, determinando fundamentalmente la descripción de funciones de todos los actores, buscando la interacción entre la máquina, el sitio de trabajo y las personas que trabajan.

Esto optimizará la atención a los usuarios, mejorará los sistemas de valoración de puestos y la reclasificación por lo que el departamento de personal juega un papel importante en el cumplimiento de la misión y objetivos del Concejo.

El proyecto se compone de cinco capítulos enfocados al objetivo del proyecto.

El Primer capítulo consta de un análisis situacional del Ilustre Municipio del Cantón “La Maná”, en el cual se hará una descripción de la institución, como su reseña histórica, visión, misión, estructura orgánica – funcional, áreas – unidades y la ubicación, esto permite tener un conocimiento más claro de la institución.

El Segundo Capítulo se refiere al marco teórico, detallando todo lo referente a la clasificación de puestos. Se investigará importancia, ventajas, leyes establecidas por parte del Estado, y sobre todo métodos para una buena clasificación de puestos.

El Tercer Capítulo se realiza un diagnóstico del análisis y clasificación de puestos. Esto permite determinar y ponderar los elementos y las tareas que integra un puesto de trabajo, es decir, tiene como objetivo de lograr una identificación clara y precisa de los requisitos de cada puesto, de manera que permita satisfacer las necesidades de toda la institución.

El Cuarto Capítulo presenta la propuesta del rediseño de la clasificación de puestos, en donde se elaborará un manual que permita conocer lo que un trabajador hace o debe hacer, constituyéndose en una guía para todos los integrantes de la institución.

El Quinto Capítulo presenta conclusiones y recomendaciones generales del proyecto. Permite identificar en que se está fallando y recomendar soluciones para evitar conflictos posteriores.

# **CAPITULO I**

## **ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **1.1.DESCRIPCION DE LA INSTITUCIÓN**

#### **1.1.1. RESEÑA HISTORICA**

La Maná perteneció al Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi, ha experimentado un noble desarrollo en diversos aspectos, especialmente en lo poblacional, comercial, urbanístico.

La indicada parroquia tiene la suficiente capacidad para administrarse por si mismo y para progresar en forma adecuada, en concordancia con las exigencias de la época actual.

Después de haberse realizado exhaustivo estudio diferentes factores, han llegado a la conclusión de que es procedente e indispensable elevar a la categoría de Cantón la Parroquia La Maná.

Es deber de los poderes políticos estimular a los pueblos en su afán de superación económica, social y cultural, por tanto, reconocer la justa aspiración del pueblo de La Maná, de constituirse en Cantón.

La comisión especial de límites internos de la República y el Consejo Provincial de Cotopaxi presentaron informes favorables respecto a la creación del Cantón “La Maná”; y, se creará el Cantón La Maná en la Provincia del Cotopaxi. Su cabecera cantonal será la parroquia La Maná.

La jurisdicción política – administrativa del Cantón La Maná, comprenderá las parroquias La Maná, Guasaganda, Pucayacu y las demás que se crearen, y sus límites serán los siguientes:

El Cantón “La Maná” se encuentra distante de Quevedo a 33 Km., de Latacunga a 180 Km. y de Quito a 280 Km. El mencionado cantón mantiene mayor relación económica, comercial, social con los cantones pertenecientes a la Provincia de los Ríos por encontrarse a una menor distancia.

Mediante disposiciones el Tribunal Supremo Electoral convocará a elecciones de Concejales del Cantón La Maná en el plazo de 90 días contados a partir de la vigencia de la presente ley. Los electos permanecerán en funciones hasta que se realicen las próximas elecciones generales de Presidente de Concejo y de Concejales.

Todas las actividades y gestiones de carácter administrativo, fiscal y municipal del Cantón La Maná, no serán suspendidas por falta de autoridades asignadas, posesionadas o hayan entrado oficialmente en el ejercicio de sus funciones hasta tal evento dichas actividades o gestiones seguirán siendo atendidas por las autoridades pertinentes del Cantón Pujilí y de la Provincia del Cotopaxi, en forma que se venía haciendo antes de la elección cantonal.

La presente ley entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial, la que prevalecerá sobre todas las que se le apagan.

El Congreso Nacional luego de los dos debates aprobó en definitiva la ley N.- 29 que crea el Cantón La Maná la misma que fue publicada en R. O. N.- 438 del 19 de mayo de 1986.

La secuencia de presidentes desde esa fecha hasta la presente fecha han sido los siguientes:

PRIMER PRESIDENTE:	Sr. Benjamín Sarabia (1986 – 1988)
SEGUNDO PRESIDENTE:	Sr. Rogelio Cabrera (1988 – 1992)
TERCER PRESIDENTE:	Sr. Dorian Gómez de la Torre (1992 – 1996)
CUARTO PRESIDENTE:	Sr. Dorian Gómez de la Torre (1996 – 1999)
QUITO PRESIDENTE:	Lcdo. William Sevillano (1999 – 2000)
SEXTO PRESIDENTE:	Sr. Raúl Maldonado
SÉPTIMO PRESIDENTE:	Ing. M. Sc. Rodrigo Armas (2000 – 2004)

### **1.1.2. VISIÓN**

El Municipio de “La Maná”, se proyecta a mediano plazo entregar a la comunidad servicios como agua potable, alcantarillado, mantenimiento, aseo, recolección de residuos y demás afines a su función, para lo cual el personal estará altamente capacitado y calificado en servir a la comunidad, desarrollando acciones desde el punto de vista humanitario, basado en la gran filosofía Holística.

### **1.1.3. MISIÓN**

La misión del Ilustre Municipio es emprender una gestión transformadora participativa con alto profesionalismo de trabajo, entregando servicios básicos, que permita mejorar la calidad de vida de sus habitantes, para que vivan en escenarios diferentes a los actuales; analizar y estudiar las diversas necesidades del cantón estableciendo prioridades para poder llevarlas a cabo de una manera eficiente procurando mejorar la situación económica, social y cultural del cantón.

#### **1.1.4. OBJETIVOS Y POLÍTICAS**

- **OBJETIVOS**

1. Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
2. Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y sus áreas urbanas y rurales.
3. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los pobladores, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad del Cantón.

- **VALORES**

1. Respeto
2. Puntualidad
3. Comunicación
4. Creatividad

- **POLÍTICAS**

1. Se mantendrá un ambiente de respeto y cordialidad entre todos los funcionarios del Ilustre Municipio.
2. Se atenderá a los ciudadanos con respeto y amabilidad para que éstos se sientan satisfechos.
3. Se trabajará de lunes a viernes en el horario de 08:00 am a 12:00 pm y de 02:00 pm a 18:00 pm.

4. Se premiará al mejor empleado para incentivarlos y de esta manera realicen de la mejor manera su trabajo diario.
5. Se establecerá medios de comunicación vertical y horizontal para de esta manera mejorar las relaciones entre todos los funcionarios de la Institución.
6. Se estimulará honorífica y económicamente a los funcionarios que realizaren actividades extraordinarias.

### **1.1.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA / FUNCIONAL**

#### **1.1.5.1. ESTRUCTURA ORGANICA**

Están conformada por los siguientes niveles administrativos:

- Nivel Legislativo
- Nivel Ejecutivo
- Nivel Asesor
- Nivel Apoyo
- Nivel Operador
  
- **NIVEL LEGISLATIVO**

Constituye la más alta jerarquía de autoridad y la ejerce el Concejo Cantonal: como organismo legislativo es deliberante, y está conformado por 7 concejales y presidido por el Alcalde del Concejo, cuando esta constituida legalmente la sesión, su acción esta dirigida al cumplimiento de las políticas de acción institucional con el fin de alcanzar los objetivos propuestos para el desarrollo socioeconómico de la comunidad lamanense, todos ellos elegidos por el voto popular.

- **NIVEL EJECUTIVO**

Constituye la jerarquía más alta administrativa del Ilustre Municipio, está integrada por el Alcalde del Concejo como órgano ejecutivo de la gestión municipal.

- **NIVEL ASESOR**

El nivel asesor está integrado por:

- a) Las comisiones permanentes y especiales legalmente designados por el concejo y,
- b) Asesoría jurídica.

- **NIVEL APOYO**

Es responsable de la eficiente administración de los recursos humanos, materiales financieros, tecnológicos y logísticos municipales, está formado por Secretaría general y Dirección Financiera.

La Secretaría General está integrada por los departamentos y secciones:

**DEPARTAMENTOS:**

- Recursos Humanos
- Educación, Cultura y Deportes, con las

**SECCIONES:**

- Promoción social
- Biblioteca

La Dirección Financiera está integrada por los departamentos y secciones:

**DEPARTAMENTOS:**

- Contabilidad
- Catastro y Avalúos
- Comisaría y Policía
- Tesorería

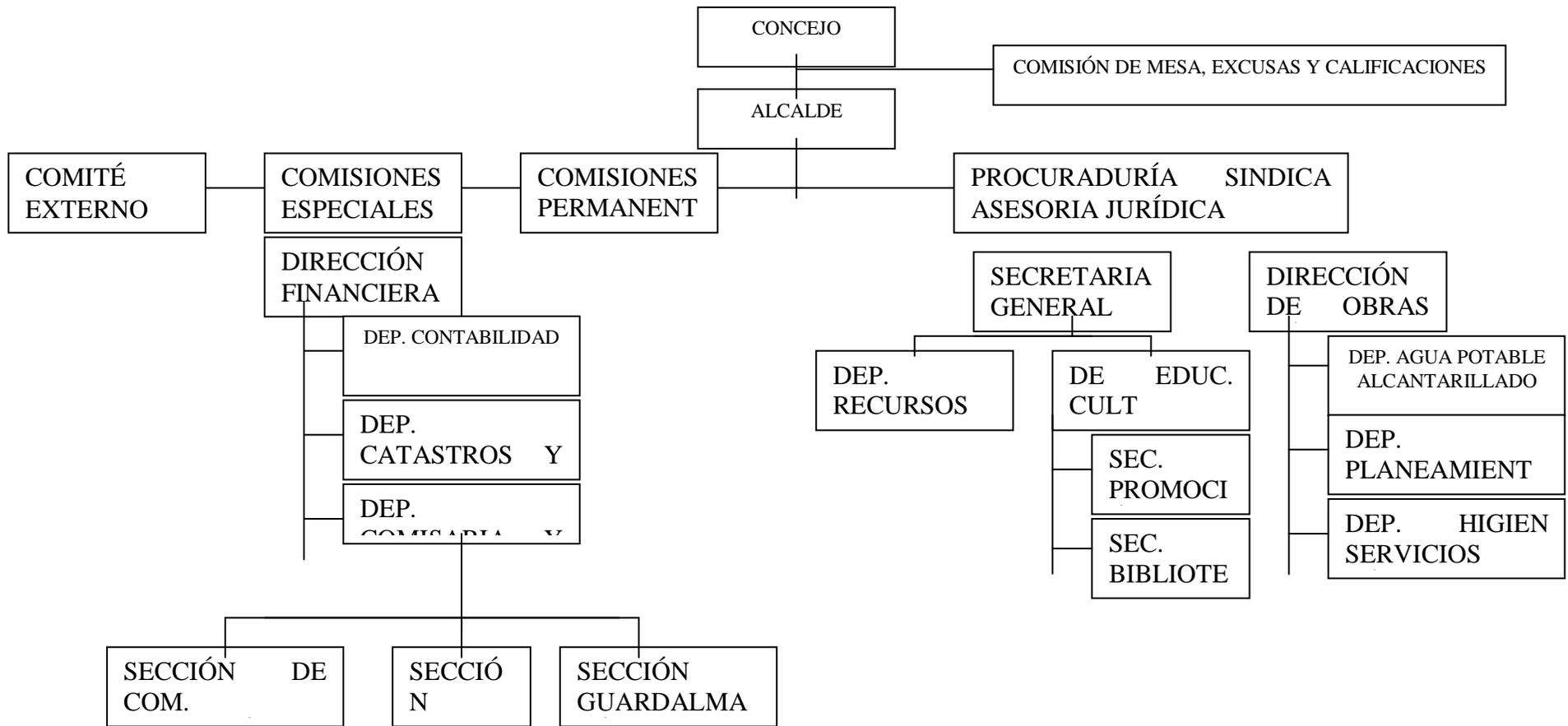
**SECCIONES**

- Comprobación y Rentas
  - Coactiva
  - Guardalmacén y Proveduría.
- 
- **NIVEL OPERATIVO**

Es responsable de la ejecución de los planes, programas y proyectos encaminados al cumplimiento de los objetivos municipales, está conformado por las siguientes direcciones y departamentos:

**OBRAS PUBLICAS Y FISCALIZACIÓN** con los departamentos de:

- Agua Potable y Alcantarillado
- Planeamiento Urbano, Rural y Terrenos
- Higiene y Servicios Públicos y Medio Ambiente.



- **TIPOLOGIA**

La tipología del Ilustre Municipio del Cantón “La Maná” está representada por diferentes tipos de organización como podemos apreciar en el organigrama dentro de los cuales tenemos:

- **ORGANIZACIÓN LINEAL – FUNCIONAL**

En este tipo de organización podemos apreciar que existe comunicación vertical, la cual sirve para dar órdenes y también para recibir información. Se transmite autoridad y responsabilidad de un solo jefe para cada función determinada.

También se puede observar la especialización de cada actividad en una función y se tiene decisiones sobre el personal de otras unidades.

- **ORGANIZACIÓN DE STAFF**

El Municipio tiene asesoría la que presta sus servicios y le asesora en todos los aspectos jurídicos.

Una empresa origina la necesidad de contar con la ayuda en el manejo de detalles y de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos para resolver problemas.

- **ORGANIZACIÓN POR COMITÉS**

El Municipio a más de tener asesoría tiene las comisiones que ayudan a un mejor funcionamiento del mismo.

Las comisiones como: De mesa, excusas y calificaciones, permanentes, especiales y comité de apoyo; ayudan a deliberar y resolver asuntos ya que las soluciones son más objetivas porque son la conjunción de varios criterios, se comparte la responsabilidad y se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

- **DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL**

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar sus actividades con eficiencia.

También podemos darnos cuenta que el Municipio tiene una departamentalización funcional porque se agrupan las actividades según su función primordial para lograr la especialización y obtener una mayor eficiencia del personal, además cada departamento tiene que cumplir y hacer cumplir determinadas funciones establecidas por la ley.

Los departamentos principales con los que consta el I. Municipio del Cantón “La Maná” son:

- Departamento Financiero
- Departamento de Personal
- Departamento de Educación y Cultura

- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Tesorería
- Departamento de Catastros y Avalúos
- Departamento de Higiene
- Departamento de Agua Potable y Alcantarillado
- Departamento Planeamiento Urbano, Rural y Terrenos
- Departamento Comisaría y Policía

### **1.1.5.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL**

- **NIVEL LEGISLATIVO**

#### **1. CONCEJO MUNICIPAL**

Son funciones del Concejo Municipal las siguientes:

1. “Normar a través de ordenanzas, dictar acuerdos o resoluciones, determinar la política administrativa a seguirse a fijar las metas en cada una de las ramas propias de la administración central.
2. Dirigir el desarrollo físico del Cantón y la ordenación urbanística, de acuerdo con las previsiones especiales, de la Ley de Régimen Municipal y las generales sobre la materia.
3. Decidir cuales de las obras públicas locales deben realizarse por gestión municipal y cual por gestión privada y si es el caso autorizar la participación de la Municipalidad en sociedades de economía mixta.

4. Expedir la ordenanza de construcciones que comprende las especificaciones normas técnicas y legales por las cuáles debe regirse la construcción, reparación, transformación y demolición de edificios y de sus instalaciones.
5. Aprobar el programa de servicios públicos, reglamentar su prestación y aprobar las especificaciones y normas a que debe sujetarse la instalación, suministro y uso de servicios de agua, alcantarillado, aseo público, bomberos, mataderos, plaza de mercados, cementerios y demás servicios a cargo del Municipio.
6. De acuerdo con las leyes sobre la materia fijar y revisar las tarifas de los servicios públicos susceptibles de ser prestados mediante el pago de las respectivas tasas, cuando sean proporcionados directamente por el Municipio.
7. Solicitar al Gobierno Nacional la adjudicación de las aguas subterráneas o de los cursos naturales que necesite para establecer o incrementar los servicios de agua potable y alcantarillado.
8. Resolver en segunda y última instancia, de acuerdo con la ley sobre el establecimiento de servidumbres gratuitas de acueductos para la conducción de aguas claras y servidas, y servidumbres anexas de tránsito.
9. Aplicar, mediante ordenanza los tributos municipales creados expresamente por la Ley.

10. Reglamentar los sistemas mediante los cuales ha de efectuarse la recaudación e inversión de las rentas municipales.
11. Expedir el presupuesto anual de acuerdo con la Ley de Régimen Municipal.
12. Dictar las medidas que faciliten la coordinación y la complementación de la acción municipal en los campos de higiene y salubridad y en la prestación de servicios sociales asistenciales, con la que realiza el Gobierno Central y demás entidades del Estado.
13. Crear, suprimir y fusionar parroquias urbanas y rurales, cambiar sus nombres y determinar sus linderos, con la aprobación del Ministerio de Gobierno.
14. Decidir el ingreso de los servidores municipales al Sistema de Carrera Administrativa, de conformidad con la ley de la materia, o dictar sus propias ordenanzas sobre la Carrera Administrativa Municipal.
15. Atender a la organización y funcionamiento del Concejo, para lo cual dictará su propio reglamento interno.
16. Conocer y resolver sobre las reclamaciones que presenten instituciones o personas particulares, respecto a las resoluciones de orden municipal que les afectaren consideradas dentro de las disposiciones legales.

17. Intervenir, conforma a la ley en la fijación y control de precios de los artículos de primera necesidad y en la imposición de penas por violación de las disposiciones pertinentes y,
18. Ejercer las demás atribuciones que le confiere la Ley de Régimen Municipal, y dictar las ordenanzas, acuerdos, resoluciones y demás actos legislativos necesarios para el buen gobierno del Municipio”.<sup>1</sup>

## **2. DE LA ALCALDÍA**

1. “Cumplir y hacer cumplir la Constitución y Leyes de la República y las ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones del Concejo.
2. Representar junto con el Jefe de la Asesoría Jurídica, judicial y extrajudicialmente a la Municipalidad.
3. Convocar al Concejo a sesiones ordinarias y extraordinarias, de conformidad con lo que sobre la materia dispone esta ley.
4. Presidir las sesiones del Concejo, dar cuenta a este de cuanto le corresponde resolver y orientar sus discusiones.
5. Integrar y presidir la Comisión de Mesa, Excusas y Calificaciones.

---

<sup>1</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 16 del 7-04-2000

6. Nombrar las comisiones permanentes que no hubiese integrado el Concejo o a la Comisión de Mesa, excusas y Calificaciones y las especiales que estime conveniente.
7. Aprobar, con la Comisión de Mesa, las actas de las sesiones del Concejo cuando este no le hubiera hecho.
8. Intervenir en el trámite de los actos municipales cuya resolución corresponda al Concejo.
9. Suscribir las actas de las sesiones del Concejo y de la Comisión de Mesa.
10. Conceder licencia a los concejales para que no actúen en una comisión de acuerdo con lo dispone esta ley.
11. Suscribir las comunicaciones de la corporación edilicia.
12. Efectuar la distribución de los asuntos que deben pasar a las comisiones y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes.
13. Formular el orden del día de las sesiones.
14. Coordinar la acción municipal con las demás entidades públicas y privadas.
15. Ejecutar los planes y programas de acción aprobadas para cada una de las ramas propias de la actividad municipal por conducto de las distintas dependencias de la administración,

siguiendo la política trazada y las metas fijadas por el Concejo.

16. Dirigir y supervisar las actividades de la Municipalidad, coordinando y controlando el funcionamiento de las distintas direcciones, departamentos y secciones.
17. Someter a consideración del Concejo los proyectos de planes y programas sobre desarrollo físico y ordenación urbanística del territorio del cantón, obras y servicios públicos y sobre las demás ramas de la actividad.
18. Determinar los límites de gastos a los que deberán ceñirse las dependencias para la formulación del anteproyecto de presupuesto, considerar la pro forma presupuestaria elaborada sobre dicha base y someter el proyecto definitivo de presupuesto al estudio y aprobación del Concejo.
19. Aprobar o vetar las modificaciones introducidas al proyecto de presupuesto, por el Concejo.
20. Fijar las prioridades y cupos de gastos para cada programa presupuestaria, con base en el calendario de desarrollo de actividades y de proyecciones de ingresos.
21. Visar las órdenes de pago cuando se traten de gastos superiores a 10.000 sucres mensuales en cada uno de los siguientes conceptos: suministros y materiales, bienes muebles, reparaciones y repuestos, arriendo, movilización, capacitación a funcionarios y empleados, transporte, pasajes aéreos y otros pagos propios de la administración municipal.

22. Autorizar los trasposos y reducciones de crédito dentro de una misma función, programa, actividad o proyecto y conceder con la autorización del Concejo, suplementos de créditos adicionales, todo con las formalidades contempladas en esta ley.
23. Ordenar, en forma privativa, egresos por concepto de viáticos y honorarios.
24. Someter al Concejo temas para que efectúe los nombramientos de los jefes de las direcciones señaladas por esta ley, así como el tesorero, y gerentes de empresas municipales; y,
25. Todos los demás funcionarios y empleados cuyos nombramientos no corresponde al Concejo de acuerdo a la facultad concedida en el inciso anterior, serán nombrados por el Alcalde”.<sup>2</sup>

- **NIVEL ASESOR**

- 1. LA COMISION DE MESA, EXCUSAS Y CALIFICACIONES**

1. “Dictaminar acerca de la calificación de los concejales dentro de los 10 días siguientes a la posesión de los mismos, o respecto de sus excusas dentro de las 48 horas siguientes a la presentación.

---

<sup>2</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 17 del 07-04-2000

2. Organizar las comisiones permanentes y especiales que sean indispensables y designar sus miembros, cuando no le hubiera hecho el Concejo.
3. Decidir, en caso de conflicto, sobre la comisión que debe dictaminar respecto asuntos que ofrezcan dudas y sobre cuestiones que deban elevarse a conocimiento de la corporación; y,
4. Repartir a las distintas comisiones permanentes los asuntos de los cuales deben conocer, cuando tal distribución no hubiere sido hecha por el señor Alcalde”.<sup>3</sup>

## **2. COMISIONES PERMANENTES**

1. “Estudiar los proyectos, planes y programas sometidos por el Alcalde, para cada una de las ramas propias de la Administración Municipal, y emitir criterios razonados sobre los mismos.
2. Estudiar el proyecto de presupuesto presentado por el Alcalde y emitir el correspondiente informe de acuerdo con las previsiones legales sobre la materia.
3. Conocer y examinar los asuntos que le sean sometidos por el Alcalde, emitir los dictámenes a que haya lugar o sugerir sobre soluciones alternativas cuando sea el caso.
4. Estudiar y analizar las necesidades de servicio a la población, estableciendo prioridad de acuerdo con la orientación trazada

por el Concejo, y, proponer a la Corporación proyectos de ordenanzas que contengan medidas que estime conveniente, a los intereses del Municipio.

5. Favorecer el mejor cumplimiento de los deberes y atribuciones del Concejo en las diversas materias que imponen la división del trabajo; y,
6. Estas se formaran de acuerdo a la resolución dictada por el Ilustre Concejo”.<sup>4</sup>

### **3. DE LAS COMISIONES ESPECIALES**

1. “Podrán organizarse las comisiones especiales para tratar de asuntos concretos, para la investigación de situaciones o hechos determinados para el estudio de asuntos excepcionales o para recomendar las soluciones que convengan a problemas no comunes que requieran conocimiento, técnica, y especializaciones singulares.
2. Las comisiones especiales se integrarán con dos concejales y además según lo exijan las circunstancias: con funcionarios municipales competentes, y, con expertos o con personas externas a la administración municipal, vecinos o no del Municipio, presidirá cada Comisión Especial el Concejel que designe el Concejo o su Alcalde.

---

<sup>3</sup> Registro Oficial N.- 53, Págs. 17 y 18 del 07-04-2000

<sup>4</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 18 del 07-04-2000

3. Las necesidades o conveniencias determinarán el número de funcionarios, personas particulares, técnicos o expertos a la organización municipal que integrarán las comisiones especiales, procurando que éstas no excedan en total, de siete miembros. El cargo de miembro de las comisiones especiales es orifico; y,
4. Las comisiones especiales entregarán sus dictámenes en la forma prevista en el artículo 94 de la Ley de Régimen Municipal y deberán ser escuchadas en el seno del Concejo, de la comisión de Mesa, si quisieran o tuvieren necesidad de hacerlo”.<sup>5</sup>

#### **4. COMITÉ EXTERNO DE APOYO**

1. “Ser un vínculo de comunicación entre las autoridades municipales y la comunidad.
2. Identificar las problemáticas y necesidades más trascendentes del cantón y definir un orden de prioridades para solucionarlas en función de su importancia.
3. Establecer y recomendar posibles soluciones y colaborar conjuntamente con el Municipio, en la solución práctica de estos problemas.
4. Recomendar proyectos de orden general, en beneficio del cantón, en las siguientes áreas: turísticas, sociales, emergentes de infraestructura e información.

5. Participar en la organización y el desarrollo urbano rural y poblacional del cantón, y en todo aquello que pueda generar beneficios para la comunidad, siempre que estas actividades, no se contrapongan con las ordenanzas municipales, y el ordenamiento legal de la República; y,
6. La Sala de Comisiones contará con el apoyo de una Secretaría, que deberá cumplir con las disposiciones contempladas en las leyes y reglamentos, normas internas y demás funciones que le asignen los concejales, con sujeción a la ley”.<sup>6</sup>

## **5. PROCURADURÍA SINDICA – ASESORIA JURÍDICA**

1. “Conocer y resolver los problemas, legales que atañen a la Municipalidad.
2. Emitir dictámenes legales sobre asuntos puestos a su consideración y de competencia Municipal.
3. Estudiar y analizar el aspecto legal de todo contrato que celebre la Municipalidad.
4. Recopilar, modificar y mantener actualizadas las ordenanzas, acuerdos, resoluciones y reglamentos dictados por el Concejo.

---

<sup>5</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 18 del 07-04-2000

<sup>6</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 18 del 07-04-2000

5. Asesorar en materia legal al Concejo y a las autoridades del Municipio.
6. Elaborar proyectos de leyes, ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones, que beneficien al Municipio y presentarlos al señor Alcalde.
7. Tramitar mediante escritura pública todo contrato de venta, permuta, hipoteca o arrendamiento de bienes inmuebles del Municipio.
8. Absolver las consultas de carácter legal que formule el Concejo, Alcalde y funcionarios municipales.
9. Mantener un archivo actualizado y ordenado de contratos, convenios, resoluciones, escrituras y más asuntos legales del Municipio.
10. Presentar al Alcalde informes periódicos de las labores cumplidas por la dependencia.
11. Elaborar ordenanzas administrativas y/o tributarias para aprobación del Concejo y del Alcalde.
12. Representar judicial y extrajudicialmente a la Municipalidad conjuntamente con el Alcalde.
13. Controlar y supervisar las labores asignadas a los subalternos inmediatos.

14. Ejercer las demás funciones que la ley, el Concejo o el Alcalde, lo señalen.
15. La Procuraduría Síndica – Asesoría Jurídica, contará con el apoyo del personal necesario e idóneo, que deberán cumplir con las disposiciones contempladas en las leyes y reglamentos, normas internas y demás funciones que le asigne el Procurador Síndico, con sujeción a la ley”.<sup>7</sup>

- **NIVEL DE APOYO**

- 1. SECRETARIA GENERAL**

1. “Dar fe de los actos del Concejo, de la Comisión de Mesa, Excusas y Calificaciones y de la Alcaldía.
2. Redactar y suscribir las actas de las sesiones del Concejo y de la Comisión de Mesa, Excusas y Calificaciones.
3. Cuidar el oportuno trámite de los asuntos que deba conocer la Corporación en Pleno o en las comisiones, y atender el despacho diario de los asuntos resueltos por el Concejo.
4. Formar un protocolo encuadernado y sellado, con su respectivo índice numérico, de los actos decisorios del Concejo, de cada año y conferir copia de estos documentos conforme a la ley.

---

<sup>7</sup> Registro Oficial N.- 53, Págs. 18 y 19 del 07-04-2000

5. Llevar y mantener actualizado el archivo de documentos del Concejo y atender el trámite de la correspondencia, bajo la responsabilidad de un servidor.
6. Actuar, a la vez como Secretario de la Comisión Mesa, Excusas y Calificaciones.
7. Receptar, clasificar, numerar, sumillar, controlar y despachar documentos y demás correspondencia del Municipio.
8. Organizar y mantener el archivo de la Municipalidad de acuerdo a métodos y sistemas actualizados.
9. Las demás contempladas a la ley de Régimen Municipal y los reglamentos y las que asignare el Alcalde.
10. Llevar un registro de nombramientos y posesiones de empleados.
11. Llevar un registro del curso y situación de los trámites que ingresen a la Municipalidad.
12. Administrar el fondo de caja chica.
13. Distribuir y controlar el trabajo de personal a su cargo
14. Programar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas con servicios generales, documentación y archivo”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 19 del 07-04-2000

## **2. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

1. “Proponer y recomendar lineamientos y estrategias de acción del Área de Recursos Humanos, identificando y definiendo metas a corto, mediano y largo plazo.
2. Analizar los factores externos que influyan o puedan influenciar en el requerimiento del recurso humano, como lo referente a las nuevas tecnologías, legislación, relaciones laborales, conocimientos, experiencia, educación, adiestramiento, remuneraciones y su potencial.
3. Garantizar la observación y cumplimiento de los deberes y derechos y obligaciones del personal, establecidos en leyes, reglamentos, así como convenios o contratos suscritos, garantizando la integridad, derecho al trabajo, seguridad, salud y estabilidad de sus servidores.
4. Planificar y organizar el funcionamiento adecuado de los subsistemas de reclutamiento, selección, contratación, clasificación, evaluación, control y registro de personal, de conformidad con los programas de acción, procedimiento, leyes, reglamentos y demás disposiciones vigentes sobre el personal.
5. Formular y desarrollar acciones que conlleve a la descripción, análisis, clasificación de puestos y su correspondiente valoración según el Sistema de Carrera Municipal.
6. Diseñar y/o seleccionar la metodología y procedimientos apropiados para el control y registro de las acciones de

personal, mediante la utilización de tarjetas, cuadro y / o formularios por cada tipo de actividad que se requiera.

7. Planificar y dirigir la ejecución de eventos de capacitación, estableciendo procedimientos para su seguimiento y evaluación.
8. Planificar, organizar y desarrollar programas de acción que conlleven a otorgar servicios que proporcionen bienestar, seguridad e higiene del trabajo de todo el personal de la institución.
9. Formular y proporcionar el establecimiento de un sistema adecuado de incentivos para el personal, de modo que se beneficie y propenda a su desarrollo individual de grupo y de la institución en forma integral.
10. Programar y coordinar estrategias y procedimientos que permitan al Municipio desarrollar acciones de negociaciones de contratos colectivos dentro de un clima laborable de cooperación e integración institucional.
11. Programar, organizar y poner en funcionamiento técnicas y procedimientos modernos y que hablen de evaluación del desempeño y orientar a toda la institución con criterios y normas que permitan conocer a su personal, política de ascensos y promociones a puestos de confianza y al mejor aprovechamiento de las cualidades en el desarrollo del personal.

12. Analizar los resultados de las evaluaciones del desempeño y formular informes y conclusiones con el planteamiento de recomendaciones que fueren necesarias.
13. Programar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas con Recursos Humanos y Biblioteca.
14. Las demás que le asigne el señor Alcalde con sujeción a la ley”.<sup>9</sup>

### **3. DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES**

1. “Coadyuvar a la educación y al progreso cultural de los vecinos del Municipio.
2. Fomentar la educación pública de acuerdo con las leyes de la educación y plan integral de desarrollo del sector, con el funcionamiento de centros educativos.
3. Organizar y sostener bibliotecas públicas y museos de historia y de arte, y cuidar que se conserve de la mejor forma la zona y monumentos cívicos y artísticos en el cantón.
4. Contribuir técnica y económicamente a la alfabetización.
5. Informar sobre donaciones de terrenos municipales para fines educacionales, culturales y deportivos de acuerdo a la ley.

---

<sup>9</sup> Registro Oficial N.- 53, Págs. 19 y 20 del 07-04-2000

6. Organizar y auspiciar exposiciones, concursos y eventos culturales, etc.
7. Estimular el fomento de la ciencia, literaturas, las artes, la educación física y los deportes.
8. Informar acerca del aprovechamiento de los alumnos que perciben becas del Concejo al finalizar cada trimestre, pronunciándose sobre la conveniencia o inconveniencia de que el Concejo siga apoyándoles con tales becas y ayudas económicas.
9. Cumplir con las comisiones que le encomendare el Concejo.
10. Controlar y supervisar las labores asignadas a los subalternos inmediatos.
11. El departamento de Educación, Cultura y Deportes, tendrá a su cargo el área de biblioteca, que deberá cumplir con las disposiciones contempladas en las leyes y reglamentos, normas internas y demás funciones que le asigne el jefe inmediato superior, con sujeción a la ley”.<sup>10</sup>

#### **4. SECCION PROMOCIONAL SOCIAL**

1. “Investigar mediante trabajo de campo, las necesidades sociales, económicas y culturales de la población.
2. Realizar encuestas de aspecto socioculturales en zonas urbanas y rurales.

---

<sup>10</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 20 del 07-04-2000

3. Promover la agrupación de habitantes en las ciudades o en el campo, en comunas, asociaciones y cooperativas.
4. Asistir técnicamente a las comunas, asociaciones y cooperativas, en la elaboración de estatutos, reglamentos y planes de programas, concientizando a los miembros en la aplicación de sus instrumentos legales.
5. Participar en la ejecución de proyectos de desarrollo rural integral.
6. Elaborar registros de comunes existentes y organizarlas de acuerdo a la ley.
7. Cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias, ordenanzas y el presente instrumento legal”.<sup>11</sup>

## **5. SECCION BIBLIOTECA**

1. “Organizar técnicamente la Biblioteca, de manera que facilite la consulta bibliográfica.
2. Informar mensualmente al inmediato superior sobre las novedades que existen en el servicio Biblioteca.
3. Preocuparse por mantener actualizada la Biblioteca, con revistas, folletos, boletines de registros oficiales de conformidad con los recursos con que cuenta el Municipio.

---

<sup>11</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 21 del 07-04-2000

4. Llevar el inventario actualizado de los bienes muebles de su dependencia y responsabilizarse de cualquier pérdida o destrucción.
5. Revisar las obras de consulta diaria a fin detectar las pérdidas o mutilaciones de las obras consultadas.
6. Ingresar los inventarios de forma mensual las obras nuevas adquiridas por compra o donación.
7. Cumplir con las demás funciones que le fueren asignadas”.<sup>12</sup>

## **6. DIRECCIÓN FINANCIERA**

1. “Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración financiera así como también los recursos financieros y económicos de la institución.
2. Formular los presupuestos de ingresos y egresos municipales, organizando, dirigiendo y controlando su ejecución y liquidación anual y evaluación presupuestaria.
3. Definir y proponer la aprobación de los directivos, políticas que permitan fortalecer la gestión económica y financiera del Municipio.
4. Proponer y poner en funcionamiento normas y procedimientos en control interno para verificar el cumplimiento presupuestario en coordinación con los programas y planes de acción municipal.

5. Refrendar los títulos de crédito para el cobro de los tributos, tasas y contribuciones especiales y autorizar la baja de especies incobrables.
6. Organizar, dirigir y supervisar las acciones relacionadas a la recaudación, custodia de fondos que tiene derecho la Municipalidad y efectuar los pagos respectivos en forma oportuna.
7. Programar, dirigir, coordinar y controlar el sistema de contabilidad de las operaciones económicas y financieras municipales y de la administración de bienes.
8. Aplicar sanciones, multas e intereses por mora en el cumplimiento de obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.
9. Establecer y ejecutar, en coordinación con las demás áreas del Municipio, al plan anual de adquisiciones, de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias y financieras de la institución.
10. Supervisar la administración de créditos contratados, coordinando el cumplimiento de compromisos establecidos.
11. Otorgar asesoramiento financiero a la Municipalidad en aspectos de su competencia.

---

<sup>12</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 21 del 07-04-2000

12. Formular y poner a consideración y aprobación de la Alcaldía, informes mensuales y analíticos sobre los resultados del cumplimiento de las funciones de la Dirección.
13. Participar en la planificación, organización y formulación del presupuesto anual de la institución en coordinación estrecha con los objetivos, políticas, estrategias y metas establecidas con el plan anual de actividades.
14. Formular y proponer políticas presupuestarias, mediadas de acción y procedimientos técnicos que permitan viabilizar la estructuración, ejecución y control presupuestario, haciéndole flexible a las necesidades institucionales.
15. Planificar, organizar y coordinar la programación presupuestaria, determinando y proyectando ingresos y egresos financieros.
16. Coordinar el cumplimiento del proceso presupuestario mediante el análisis de información estadística y de proyecciones prioritarias, hacia el servicio a la colectividad.
17. Organizar, controlar y supervisar el cumplimiento presupuestario.
18. Asesorar a la institución en aspectos referentes al proceso de presupuestación, lineamientos y disposiciones normativas existentes.
19. Mantener relaciones de coordinación con las comisiones permanentes en lo relacionado a su área.

20. Preparar y presentar estudios sobre análisis y evaluaciones presupuestarias, proponiendo ajustes y recomendaciones que fueren necesarias”.<sup>13</sup>

## **7. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

1. “Organizar, coordinar, controlar y mantener actualizado los sistemas de contabilidad de los auxiliares y registros necesarios que permitan verificar el movimiento económico financiero del Municipio, de conformidad con las normas, procedimientos y disposiciones vigentes.
2. Coordinará la elaboración de la proforma presupuestaria anual, proporcionando la información contable que fuese necesaria.
3. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y procedimientos de control interno previo y concurrente, conforme normas y técnicas dictadas por la Contraloría General del Estado y la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
4. Organizar y mantener actualizado el archivo contable y presupuestario de la documentación sustentatoria de las operaciones financieras y registros correspondientes.
5. Preparar y revisar estados de operaciones y balances financieros mensuales y demás información necesaria.

---

<sup>13</sup> Registro Oficial N.- 53, Págs. 21 y 22 del 07-04-2000

6. Elaborar y presentar mensualmente las cédulas presupuestarias y demás informes relacionados con las operaciones financieras.
7. Mantener actualizado el registro del movimiento de las cuantas bancarias y efectuar las regulaciones al presupuesto del municipio.
8. Mantener actualizado el registro de inventarios de bienes y realizar constataciones físicas por lo menos cuatro veces al año.
9. Efectuar sistemáticamente conciliaciones bancarias y otras pruebas de verificación y autenticidad de saldos y registros contables, reportar novedades para los ajustes correspondientes.
10. Controlar y supervisar las labores asignadas a los subalternos inmediatos.
11. Las demás que le fuesen asignadas por el jefe Departamental, son sujeción a la ley”.<sup>14</sup>

## **8. DEPARTAMENTO DE TESORERIA**

1. “Recaudar en forma oportuna todos los ingresos tributarios y no tributarios, valores exigibles, esto es, impuestos, tasas, multas, ventas, arriendos, timbres, de garantías, especies

---

<sup>14</sup> Registro Oficial N.- 53, Págs. 22 y 23 del 07-04-2000

valoradas y más papeles fiduciarios a que tenga el derecho el Municipio y elaborar los respectivos documentos contables.

2. Prepara registros de caja diarios y depositar diariamente los valores recaudados en el banco autorizado por la ley.
3. Revisar y controlar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo el pago de haberes que deba hacer el Municipio.
4. Ejecutar los pagos autorizados por el Municipio y realizar retenciones legales correspondientes.
5. Pagar a los directores, funcionarios y trabajadores las remuneraciones correspondientes, de acuerdo a la ley, ordenanzas y reglamento interno de la institución.
6. Recibir y mantener en custodia, valores, papeles fiduciarios, acciones, garantías, pólizas, etc. de propiedad del Municipio y efectivizar estos documentos cuando el caso lo requiera.
7. Informar oportunamente al Director Financiero, sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia y agilizar notificaciones para el cobro o devolución de valores, según el caso.
8. Remitir diariamente a Contabilidad la documentación debidamente legalizada para su control y registro.

9. Organizar y mantener actualizado el registro de caja bancos y en particular en la elaboración de proyectos de presupuesto y flujo de caja.
10. Verificar, liquidar y administrar la recaudación, aplicar e interpretar administrativamente los reglamentos sobre tributación expedidos por el Concejo y ejercer la jurisdicción coactiva para la recaudación de impuestos municipales.
11. Revisar, analizar y depurar los títulos de créditos que se encuentren vencidos al año inmediato anterior.
12. Elaborar las planillas de los pagos que deba satisfacer la Municipalidad, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por cualquier concepto.
13. Hacer deducciones o retenciones que de acuerdo a la ley le corresponda, de las remuneraciones a pagar a los beneficiarios de los mismos.
14. Preparar y conceder certificados patronales, para los funcionarios de la Municipalidad.
15. Cumplir con las disposiciones emanadas en las ordenanzas municipales, resoluciones del Concejo y demás disposiciones legales.
16. Aplicar la tasa retributiva de los servicios públicos que otorga el Municipio a la comunidad de acuerdo con las ordenanzas vigentes.

17. Mantener organizado y actualizado el registro y control de los impuestos municipales de acuerdo con la Ley de Régimen Municipal y las ordenanzas correspondientes vigentes.
18. Determinar los demás impuestos adicionales, inclusive lo que cobre el Municipio en calidad de agente de retención y deducir las comisiones que por estos conceptos establece la ley.
19. Revisar información relacionada con recaudaciones atrasadas de los títulos y más obligaciones vencidas, a fin de iniciar los trámites de cobro por vía coactiva de acuerdo a la ley.
20. Elaborar informes sobre las actividades y novedades del departamento e informar periódicamente la evaluación de las obligaciones devengadas de la administración municipal por concepto de sueldos y salarios que devengue a sus trabajadores.
21. Mantener una coordinación permanente con el Director Financiero, a fin de que el control interno concurrente sea eficiente”.<sup>15</sup>

## **9. SECCION COACTIVA**

1. Cobrar a los contribuyentes y más deudores de la Municipalidad a través de la vía coactiva los valores que por cualquier concepto adeuden.

2. Los valores recaudados por la vía coactiva, ya sean a través de convenio de pago o en remates, serán entregados directamente en Caja de Tesorería de la Municipalidad, la cual emitirá un recibo de ingreso en constancia de lo actuado.
3. Recibir listados de los títulos de créditos del Departamento de Tesorería y Recaudaciones, de los contribuyentes que adeuden a la Municipalidad por diversos conceptos.
4. Notificar a los contribuyentes con la boleta previa demanda respecto de su deuda con la Municipalidad.
5. Organizar el proceso o juicio de jurisdicción coactiva a los contribuyentes que no pagaron en el término de ley.
6. Realizar inspecciones a los predios de los contribuyentes morosos, susceptibles de embargo para garantizar el cobro de la deuda.
7. Practicar diligencia de embargo.
8. Cumplimiento del remate de los predios embargados.
9. Instrumentación del convenio de pago, a fin de facilitar a los contribuyentes, el cumplimiento de sus obligaciones con la Municipalidad”.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 23 del 07-04-2000

<sup>16</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 24 del 07-04-2000

## 10. SECCION DE COMPROBACIÓN Y RENTAS

1. “La dirección y supervisión de las labores técnicas financieras, relativas al manejo de los asuntos tributarios municipales.
2. Supervisar la elaboración de comprobantes de ingresos a caja, por el pago de impuestos, tales como, alcabalas, registros, plusvalías, prediales y los correspondientes a arrendamiento de bienes municipales y otros.
3. Llevar un control periódico y sistemático sobre los establecimientos comerciales e industriales para la verificación y control de los pagos de impuestos, tasas y contribuciones.
4. Elaborar y revisar o corregir liquidaciones de impuestos, tasas y otros rubros.
5. Asesorar a los directivos, ejecutivos, funcionarios, empleados y contribuyentes, asuntos de la ciudad, relacionado sobre la materia tributaria municipal.
6. Mantener informada a la Dirección Financiera periódicamente sobre las actividades y labores efectuadas por esta Unidad Administrativa.
7. Las demás que le sean asignadas por el Director Financiero, con sujeción a la ley”.<sup>17</sup>

## **11. SECCION GUARDAMALCEN Y PROVEEDURÍA**

1. “Participar en la formulación del plan de adquisiciones de bienes y suministros necesarios para completar volúmenes de existencia en almacén y / o atender requerimientos del Municipio para el desarrollo de sus actividades.
2. Recibir todos los bienes y materiales adquiridos, transferidos, donados o en préstamo, comprobando cantidades, calidad y especificaciones respectivas.
3. Identificar, ordenar, inventariar, almacenar y custodiar los materiales, equipos, herramientas, accesorios y suministros ingresados al almacén, de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes.
4. Establecer y mantener actualizado un sistema de inventario permanente, a fin de controlar y registrar existencias y novedades en almacén.
5. Proveer de bienes, suministros, herramientas, etc. en base a solicitud actualizada y mantener registros por dependencias y responsables de su uso y conservación.
6. Elaborar los comprobantes de ingreso y egresos de almacén y enviarlos a Contabilidad para sus registros, valoración y control.

---

<sup>17</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 24 del 07-04-2000

7. Participar en constataciones físicas de inventarios que se efectuasen por disposición del jefe inmediato.
8. Solicitar la provisión de materiales, herramientas, suministros, etc. cuando las existencias, lleguen a su nivel mínimo.
9. Solicitar la baja, remate, etc., de materiales, equipos, herramientas, etc. destruidos, inservibles o que dejaren de usarse por el Municipio y que se encuentren bajo su responsabilidad.
10. Presentar informes mensuales del movimiento de almacén.
11. Las demás que sean asignadas por el Director Financiero, con sujeción a la ley”.<sup>18</sup>

## **12. DEPARTAMENTO DE COMISARIA Y POLICIA**

1. “Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos municipales.
2. Cuidar de que se cumplan y hacer cumplir las disposiciones sobre higiene, salubridad, obras públicas y uso de las vías y lugares públicos.
3. Autorizar la realización de juegos y espectáculos públicos permitidos por la ley, impedir los que están prohibidos y reprimir en los casos de infracción.

4. Mantener y garantizar la exactitud de pesas y medidas.
5. Reglamentar, previa aprobación del Concejo, el funcionamiento de ventas ambulantes, procurando reducir al mínimo tal sistema de comercio y supervigilar que las disposiciones sobre el particular tenga cumplida ejecución.
6. Controlar la propaganda que se haga para avisos comerciales, carteles y demás medios y perseguir las que hicieran contraviniendo las ordenanzas mediante el empleo de altavoces.
7. Poner a los infractores a órdenes de los comisarios nacionales de policía cuando sale de su competencia.
8. Investigar y esclarecer las infracciones en materias municipales perpetradas en el cantón.
9. Colaborar con la Policía Nacional y obtener la cooperación de ésta para que las respectivas tareas se cumplan.
10. Aplicar las sanciones previstas en la Ley de Régimen Municipal, las que serán impuestas por el Comisario Municipal siguiendo el procedimiento previsto en el Código de Procedimiento Penal para el juzgamiento de las contravenciones.
11. Juzgar las infracciones que se cometieren en contra de las ordenanzas municipales vigentes.

---

<sup>18</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 25 del 07-04-2000

12. Controlar las ventas observando y respetando los precios convenidos con pesas y medidas exactas.
13. Llevar el control de las multas aplicadas y que son recaudadas únicamente por Tesorería.
14. Elaborar informes mensuales de las tareas cumplidas y enviar a conocimiento del Alcalde, proponiendo sugerencias de recomendación”.<sup>19</sup>

### **13. DEPARTAMENTO DE CATASTROS Y AVALUOS**

1. “Programar, dirigir y organizar las actividades catastrales en el cantón.
2. Localizar, identificar y catastrar los inmuebles del cantón, de acuerdo con las normas técnicas pertinentes.
3. Recoger y procesar toda la información necesaria para elaborar las tablas de valores, de reposición de las construcciones, planos de valores de la tierra y elaborar las tablas de depreciación.
4. Determinar los factores de corrección, que se deben aplicar a los valores de la tierra y elaborar las tablas respectivas.
5. Practicar avalúos especiales o individuales de la propiedad humana del cantón, de conformidad de la ley y normas técnicas aprobadas por el Concejo, igualmente cuando fuese

necesario para expropiaciones, compensaciones o cuando el avalúo general haya sido parcial o requiera de ajustes.

6. Identificar, numerar y describir los inmuebles del área urbana del cantón, el nombre del propietario, superficie, linderos, valores y demás características físicas, económicas y jurídicas de la propiedad.
7. Realizar avalúos o estudios de valorización de la tierra, en cualquier tiempo o solicitud de sus propietarios, para fines comerciales, legales o de otra índole, así como conceder certificaciones al ciudadano, de acuerdo a la ley.
8. Mantener actualizados los archivos de catastro, así como también los diferentes registros por el pago de impuestos, tasas, rentas patrimoniales, contribución, especial de mejorar y otras susceptibles de catastro o registro.
9. Formular y presentar informes trimestrales sobre el resultado de actividades al Director Financiero Municipal.
10. Controlar y supervisar las labores asignadas a los subalternos inmediatos”.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 25

<sup>20</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 26 del 07-04-2000

- **NIVEL OPERATIVO**

- 1. DIRECCIÓN DE OBRAS PUBLICAS**

1. “Llevar a cabo la constitución de obras aprobadas por administración directa, contratos o concesión.
2. Dirigir, coordinar y controlar la realización de las obras que se ejecuten por administración directa y vigilar el cumplimiento por parte de los contratistas o concesionarios de las obligaciones y especificaciones contractuales, cuando las obras se realicen por uno de estos sistemas.
3. Cuidar el cumplimiento de las ordenanzas y reglamentos municipales relativos al trámite de calles, caminos, plazas y paseos y atender la iluminación de los sitios públicos de tránsito y recreo.
4. Cuidar de que las vías públicas se encuentren libres de obras y obstáculos que las deterioren o estorben su libre uso y proporcionar lugares apropiados para el estacionamiento de vehículos.
5. Realizar la apertura, conservación y mantenimiento de los caminos que no hayan sido declarados de carácter nacional, ubicados dentro de la jurisdicción cantonal, rectificar, ensanchar y mantener los caminos vecinales.
6. Velar porque las disposiciones del Concejo y las normas administrativas sobre obras públicas y construcciones se cumplan en forma oportuna.

7. Elaboración de toda clase de proyectos”.<sup>21</sup>

## **2. DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO**

1. “Velar por el correcto mantenimiento del sistema de agua potable y alcantarillado en el cantón.
2. Procurar la existencia permanente de suministros y materiales necesarios para una adecuada y continua prestación de este servicio.
3. Realizar estudios tarifarios.
4. Tramitar y extender autorizaciones para conexiones del servicio de agua potable y alcantarillado.
5. Efectuar controles en medidores.
6. Disponer que se efectúe periódicamente análisis del agua potable.
7. Distribuir y controlar el trabajo y rendimiento del personal a su cargo.
8. Elaborar proyectos de ordenanzas sobre la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado.
9. Dar el uso más adecuado a los suministros y materiales.

---

<sup>21</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 27 del 07-04-2000

10. Velar por la conservación y mantenimiento de los bienes muebles y equipos de oficina a su cargo”.<sup>22</sup>

### **3. DEPARTAMENTO DE PLANEAMIENTO URBANO Y TERRENOS**

1. “Formar los planes reguladores de desarrollo físico cantonal y los planes reguladores del desarrollo urbano.
2. Proceder a la zonificación, estudiar y prever las posibilidades de creaciones y determinar las zonas de expansión.
3. Realizar levantamientos urbanos y rurales topográficos planimétricos para determinar clase, categoría, tipo de terrenos y edificaciones, cuando se les solicite, para el efecto se contará con el personal técnico necesario.
4. Que se cumpla las disposiciones del Concejo, las normas administrativas sobre el uso de la tierra y la adecuación urbanística en el territorio del cantón.
5. Señalar línea de fábrica.
6. Efectuar certificaciones si se encuentran o no afectados por el plan regulador urbano.
7. Realizar informes de declaratoria de propiedad horizontal”.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Registro Oficial N.- 53, Pág. 28 del 07-04-2000

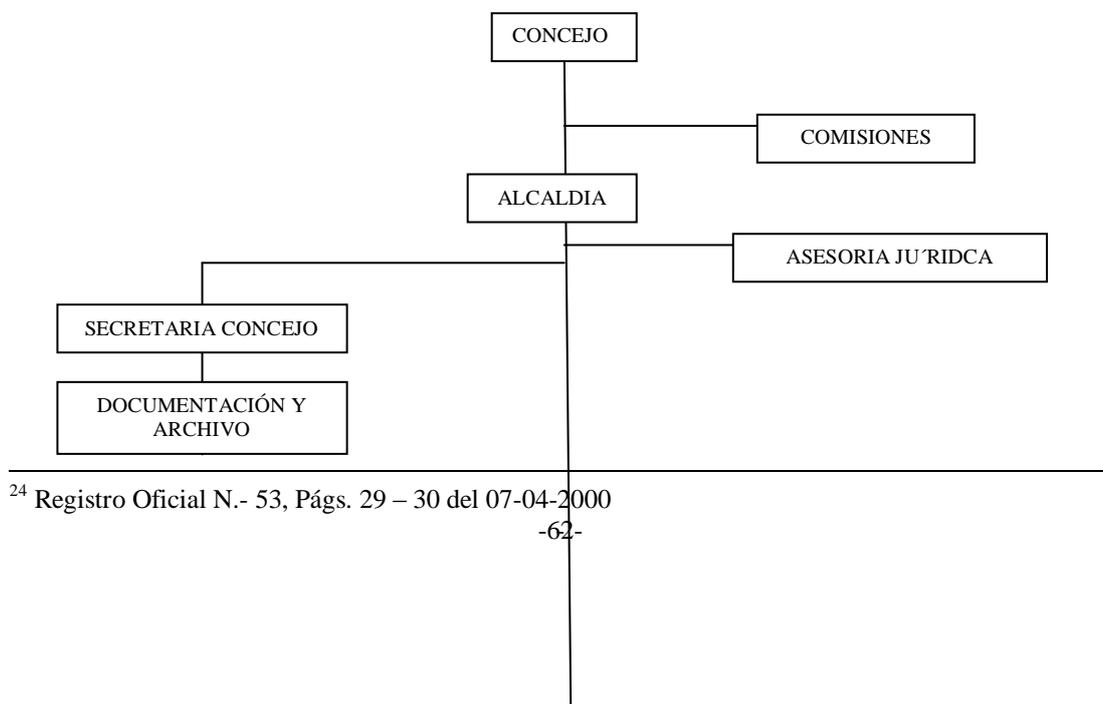
<sup>23</sup> Registro Oficial N.- 53, Págs. 28 - 29 del 07-04-2000

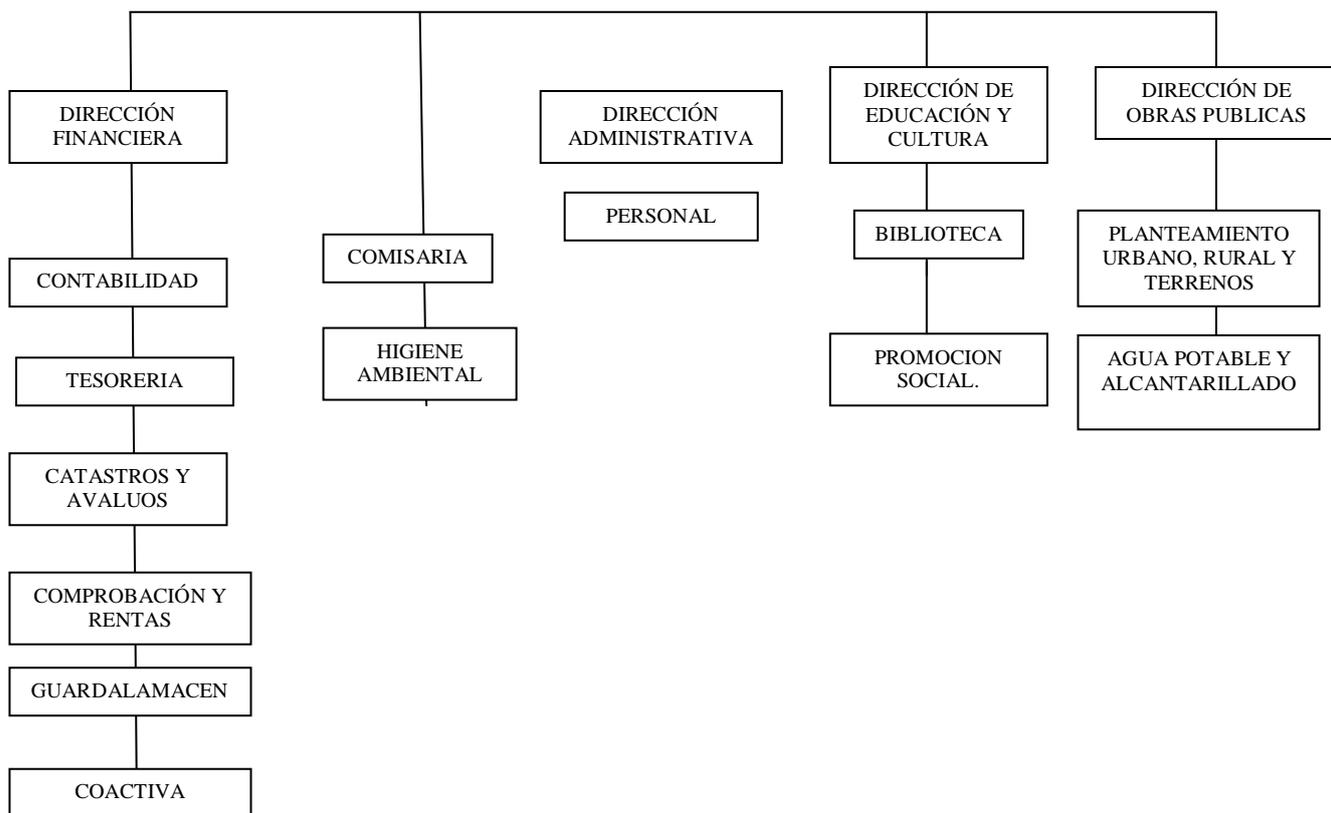
#### **4. DEPARTAMENTO DE HIGIENE, SERVICIOS PUBLICOS Y MEDIO AMBIENTE**

1. “Programar, organizar y ejecutar y controlar la higiene y salubridad del cantón.
2. Reglamentar todo lo relativo al manipuleo de alimentos, inspección de mercados, almacenes, mataderos, carnicerías, panaderías, bares, restaurantes, hoteles, pensiones y en general los locales donde se fabriquen, guarden, preparen, procesen o expendan comestibles o bebidas de cualquier naturaleza para el consumo humano y velar porque en ellos se cumplan los preceptos pertinentes.
3. Vigilar desde el punto de vista de higiene, que los acueductos, alcantarillas, piscinas, baños públicos, servicios higiénicos, depósitos de basura, solares no edificados, canales, pozos, bebederos y toda otra instalación sanitaria reúnan los requisitos señalados por las disposiciones de la autoridad de salud.
4. Prestar directamente los servicios públicos, locales a cargo de la municipalidad.
5. Proporcionar el servicio de barrido de calles, recolección y disposición final de la basura”.<sup>24</sup>

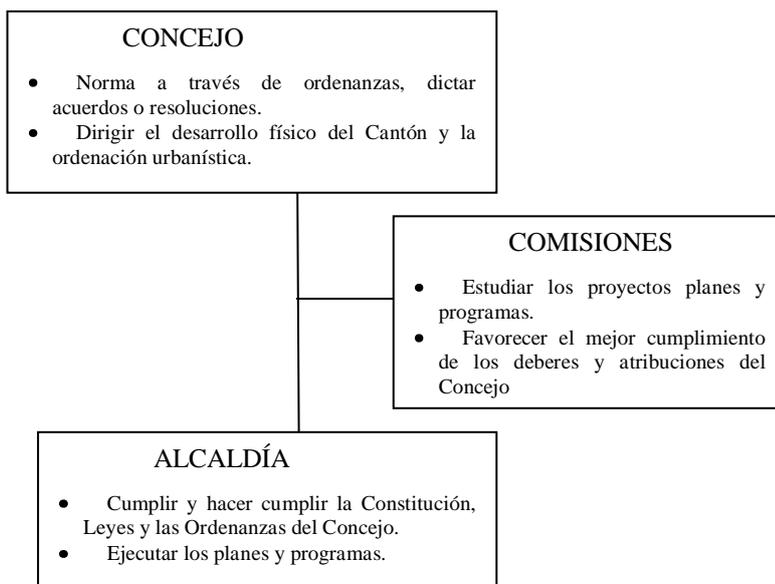
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL  
CANTON “LA MANA”.**

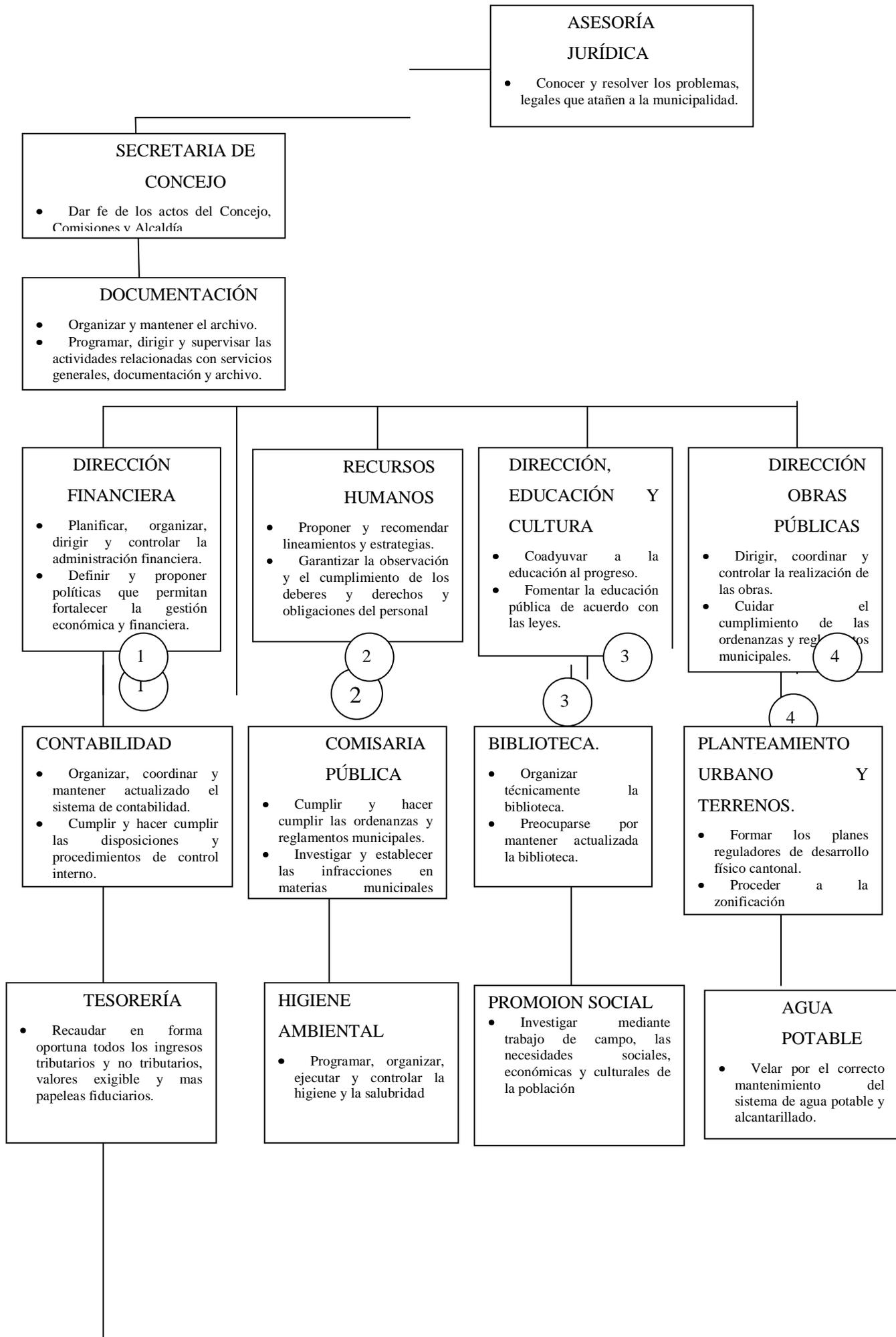
**PROPUESTA**





**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON  
“LA MANA”.**





**COMPROBACIÓN  
Y RENTAS**

- Dirección y supervisión de las labores técnicas financieras.

**CATASTROS Y  
AVALUOS**

- Programar dirigir y organizar las actividades catastrales del cantón

**GUARDALMACÉN Y  
PROVEEDURÍA**

- Participar en la formulación de vienes y suministros para el desarrollo de las actividades

**COACTIVA**

- Cobrar a los contribuyente y mas deudores de la Municipalidad a través de la via coactiva los valores que por cualquier concepto adeuden;

**AS Y UNIDADES**

**MINISTRACIÓN CENTRAL**

Responsable: Secretario General

- **ASESORIA JURÍDICA**

Responsable: Asesor Jurídico o Director de Asesoría Jurídica

- **DIRECCIÓN FINANCIERA**

Responsable: Director Financiero

Unidades:

- Departamento de Contabilidad

- Departamento de Tesorería
- Departamento de Comprobación y Rentas
- Departamento de Coactiva
- Departamento de Guardalmacén
- Departamento de Catastros y Avalúos

- **DIRECCIÓN DE OBRAS PUBLICAS**

Responsable: Director de Obras Públicas

Unidades:

- Departamento de Agua potable y alcantarillado
- Departamento de Planeamiento urbano y terrenos.
- Departamento de Higiene, servicios públicos y medio ambiente.

### **1.1.7. UBICACIÓN**

El Ilustre Municipio del Cantón “La Maná” se encuentra localizado en la ciudad de La Maná, parroquia Matriz de la Provincia de Cotopaxi, ubicada en la calle 27 de Noviembre entre San Pablo y Manabí.

La ubicación del Ilustre Municipio no es estratégica ya que no se encuentra en el centro de la ciudad, es decir, su ubicación hubiera sido mejor cerca del parque del cantón como ocurre en otros cantones de la Provincia ya que los ciudadanos o turistas lo primero que visitan son los lugares céntricos y lo que se encuentra a su alrededor. Actualmente se encuentra ubicado a dos cuadras del Parque Central.

También su edificio es muy pequeño lo que no permite el buen desenvolvimiento de las actividades que realizan sus funcionarios, así como el de los ciudadanos al efectuar sus trámites, reclamos y cualquier otra diligencia y de esta manera ayudar al desarrollo del cantón. La infraestructura es muy pequeña comparada con el número de empleados existente en ésta, por lo que su distribución física no es la más óptima.

Otro factor que llama mucho la atención es que por ser muy pequeña la infraestructura y el terreno, existen departamentos que no se encuentran en el mismo edificio sino en otros lugares cercanos al Municipio, impidiendo un buen desarrollo y control de las actividades que realizan los empleados.

Por lo tanto es importante que se tome mucho en cuenta estos puntos para mejorar y brindar un excelente servicio a los ciudadanos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

El marco teórico es un conjunto estructurado y coherente de categorías y conceptos que deben ser extraídos de una concepción de la realidad. Además, los elementos deben ser presentados en forma explícita, rigurosa y sistemática.

El marco teórico se utiliza para interpretar la realidad objetiva, como fundamento para el diseño de la investigación, para interpretar los resultados de la investigación, y por último, sirve como base para redactar las conclusiones y recomendaciones.

En definitiva el marco teórico orienta todo el proceso de investigación por lo que es muy importante dentro del desarrollo de este proyecto de grado.

## 2.1 CLASIFICACION DE PUESTOS

Todas las personas, los animales, las cosas se agrupan de acuerdo a las semejanzas o similitud para poder satisfacer las necesidades, aún más en una empresa que posee varios puestos de trabajo los cuales se los debe clasificar y analizar de acuerdo a las actividades, tareas y responsabilidades de cada uno de los cargos para de esta manera alcanzar los objetivos trazados por una organización.

La clasificación de puestos permite eficiencia en la administración del personal, generando orden al interior de las organizaciones.

A continuación mencionaré diversos conceptos lo que me ayudará a tener una idea más clara de la clasificación de puestos:

**La Clasificación de puestos** “es un ordenamiento de los puestos, que permita agruparlos en clases por la similitud de sus tareas y responsabilidades”<sup>25</sup>

“**Clase**, es un grupo de puestos tan parecidos, como para que se les pueda dar el mismo título y remuneración y exigir los mismos requisitos de ingreso a quienes deseen ocuparlos. Una clase puede estar formada por uno o más puestos.”<sup>26</sup>

“**El puesto**, es el conjunto de funciones y responsabilidades actuales asignadas a una persona, para cuyo desempeño se requiere sus servicios durante una jornada de trabajo.”<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Pág. 99

<sup>26</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Pág. 99

<sup>27</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Pág. 59

“**El puesto** consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”<sup>28</sup>

El puesto consiste en diferentes deberes y responsabilidades desempeñados por un empleado dentro de una organización para obtener productividad

“**Tarea**, es un acto o conjunto de actos destinados a contribuir a un resultado final específico, el cual constituye el objetivo del cargo. Es la unidad básica de la actividad laboral.”<sup>29</sup>

Tareas son actividades que se realizan para alcanzar un objetivo dentro de una organización.

## **2.2 POR QUÉ Y CUÁNDO CLASIFICAR**

Para que una organización marche a la perfección es necesario la clasificación de puestos porque debe haber una correcta definición de tareas y de esta manera tengan un ordenamiento correcto dentro del orden jerárquico, de modo que la remuneración por su trabajo sea lo más justo posible. También se clasifica para una buena administración de personal constituyéndose en los cimientos de ésta, sobre la cual se levanta todas las demás actividades como: reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones, etc., de personal generando eficiencia y orden jerárquico al interior de las organizaciones.

## **2.3 VENTAJAS, IMPORTANCIA Y ASPECTOS BASICOS**

---

<sup>28</sup> WAYNE, Mondy R. Administración de Recursos Humanos

Las ventajas de clasificar los puestos es la buena administración del personal en una empresa, determinando las funciones, actividades de cada uno de los cargos existentes.

### 2.3.1 VENTAJAS

Las ventajas más importantes en la clasificación de puestos son tres:

1. **Objetividad.-** las tareas son tangibles en cambio las cualidades de las personas no.

Es decir las tareas las podemos cumplir de acuerdo a lo establecido en cambio las cualidades de las personas son complicadas de entender ya que todos no somos iguales y por lo tanto no se puede clasificar a las personas sino a los puestos que éstos ocupan o desempeñan.

2. **Relaciones humanas.-** es más fácil y se crea menos descontento ya que las tareas se pueden decir son de tal categoría y en cambio a las personas no se la puede catalogar de tal categoría.

Es importante tener en cuenta esta ventaja ya que a las personas no se las puede identificar en una determinada categoría porque son muy susceptibles y se puede ocasionar descontentos o traumas irreparables.

3. **Libertad de acción.-** está menos expuesto a presiones de política, amistad y parentesco cuando se clasifica los puestos y no las personas.

---

<sup>29</sup> CASTILLO APONTE, José. Administración de Personal. Pág. 87

En la actualidad, en todas las instituciones especialmente públicas, los trabajos se obtiene por conveniencias o lo comúnmente llamado “palancas”, por lo que es importante determinar en cualquier institución los puestos, para que de esta manera sean respetados y no exista exceso de personal.

### 2.3.2 IMPORTANCIA

“El análisis y la clasificación de los puestos de trabajo es una técnica cuyo objetivo primordial la constituye el ordenamiento sistemático y racional de las tareas de los puestos de una entidad y el discernimiento de su justo valor por medio del examen de las tareas que estructuran las ocupaciones y de la comprensión de las habilidades, conocimientos y aptitudes que se requieren del trabajador para su desempeño satisfactorio. Por consiguiente, el ordenamiento de los puestos de trabajo tiene un sitio de singular importancia dentro de un programa de administración de recursos humanos. El análisis de los cargos, su ordenamiento jerárquico y la posterior fijación de la tasa salarial que les debe corresponder, son los pilares imprescindibles para su óptimo desarrollo”<sup>30</sup>.

La trascendencia de esta técnica sirve de mucha utilidad para la organización, dentro de las cuales tenemos:

- “Permite diseñar y mantener una estructura de salarios justa y lógica ya que el salario será siempre igual para trabajo igual en idénticas condiciones de eficiencia.”<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 104.

<sup>31</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 104

Al momento de clasificar podemos valorar correctamente los puestos por lo que estos recibirán un pago justo de acuerdo a las funciones que se realicen.

- “Orienta a los jefes acerca del tipo de funciones que deben realizarse en los diferentes puestos, para facilitar de este modo, la delegación de tareas y el proceso de supervisión.”<sup>32</sup>

Al establecer los puestos en una determinada institución se puede identificar claramente las funciones al realizarse y de esta manera observar si se están cumpliendo a cabalidad.

- “Ofrece una guía que permite aplicar una correcta política de ascensos, traslados y permutas, y efectuar las posibles y necesarias reestructuraciones de las oficinas, con el objeto de lograr un mayor aprovechamiento del personal.”<sup>33</sup>

Al tener una correcta clasificación de puestos se tiene más claro el personal que esta desempeñado las funciones del mismo y de esta manera se puede crear diversas políticas para beneficio de los trabajadores y por ende de la empresa.

- “Fundamenta el proceso de reclutamiento y selección de personal al ofrecer las diferentes características que identifican un puesto y que deben ser consideradas al seleccionar a los candidatos para ocuparlo, así como también permite determinar los requisitos académicos, de aptitudes y de experiencia que deben poseer éstos.”<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 104

<sup>33</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 104

<sup>34</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 105

Así mismo es un factor importante la clasificación de puestos para un buen proceso de reclutamiento y selección de personal ya que de esta manera se pueda lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo y comprometidos a trabajar para cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

- “Permite establecer las necesidades de adiestramiento para el personal de la empresa, al señalar los requisitos necesarios para ejecutar cabalmente las tareas que estructuran los diferentes cargos.”<sup>35</sup>

Si se clasifica los puestos se puede entrenar y desarrollar al personal para poder alcanzar el mejoramiento continuo, que permita hacer más eficaz al personal.

- “Proporciona conocimientos al trabajador sobre las principales tareas de su puesto de trabajo.”<sup>36</sup>

El trabajador se le debe proporcionar información específica de sus labores y los objetivos – metas que se propone alcanzar la empresa.

- “Establece una serie de procedimientos técnicos a los cuales puede acudir el trabajador para que su puesto sea reasignado, cuando considere que las tareas han variado en forma sustancial y permanente.”<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 105

<sup>36</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 105

<sup>37</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 105

Permite que los trabajadores se empapen de todo lo concerniente a su puesto y de esta manera puede realizar modificaciones si el caso amerita.

- “Favorece el desarrollo de una sana política para la administración de los recursos humanos, basada en el mérito personal.”<sup>38</sup>

Es importante que el departamento de recursos humanos reconozca el desempeño de los trabajadores para de esta manera estimular y alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

- “Brinda una terminología uniforme que facilita la preparación de presupuestos, el trámite de documentos propios de la administración de personal y el pronóstico sobre las necesidades y características de los recursos humanos, el planeamiento administrativo, etc.”<sup>39</sup>

La clasificación de puestos ayuda a mejorar los presupuestos, las necesidades del patrono y de los trabajadores, facilitando el buen desempeño de éstos.

- “Proporciona un medio objetivo para lograr un ajuste apropiado de binomio puesto – trabajador.”<sup>40</sup>

La relación puesto – trabajador ayuda a identificar las tareas a realizarse para de esta manera cumplir con las expectativas del personal y de la empresa.

---

<sup>38</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 105

<sup>39</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 105

<sup>40</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 105

- “Suministra un detalle escrito de las tareas correspondientes a cada puesto, lo que impide que se hagan modificaciones arbitrarias en ellos, que podrían perjudicar a los trabajadores y engendrar el desorden administrativo.”<sup>41</sup>

Si se deseara realizar modificaciones se debe hacer mediante un estudio y un consenso por todos para de esa manera no perjudicar a los trabajadores y por ende a la institución.

- “Facilita el manejo de los problemas laborales, por cuanto las responsabilidades y deberes de cada uno de los cargos se definirán con la participación del trabajador y de las jefaturas.”<sup>42</sup>

Es importante que exista la participación del trabajador y del patrono en la definición de los deberes y responsabilidades y de esta manera evitar problemas posteriores.

- “Permite considerar las condiciones de trabajo, ya que se obtendrá información de las actividades que son peligrosas o que implican algún riesgo para el empleado.”<sup>43</sup>

Al existir actividades peligrosas se debe tomar con anticipación las debidas precauciones para así evitar complicaciones posteriores.

- “Facilita la aplicación de medidas tendientes a mejorar la eficacia y la eficiencia en los procesos productivos, por cuanto, mediante el análisis de las tareas, es factible rediseñar los puestos de trabajo.”<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 105

<sup>42</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 105

<sup>43</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 106

Al rediseñar los puestos de trabajo se facilitarán los procesos productivos y de esta manera siempre habrá un mejoramiento continuo en todas las áreas.

- “Favorece las discusiones con los sindicatos u otras asociaciones de los trabajadores, ya que las partes tendrán descripciones precisas de cada puesto, evitándose los errores debidos a la carencia de información o a las malas interpretaciones.”<sup>45</sup>

Al existir la clasificación de puestos, habrá una descripción clara y concreta de cada uno de ellos lo que ayudará a una correcta información e interpretación, evitando errores posteriores.

### **2.3.3 ASPECTOS BÁSICOS**

La Administración de los Recursos Humanos ha adquirido una especial relevancia en la época actual en las empresas u organismos de los sectores públicos y privados.

Se justifica por cuanto se trata de una actividad cuyo insumo está constituido por el elemento humano, factor indispensable para el éxito de cualquier empresa.

Su característica principal reside en la circunstancia de haberse constituido en una función técnica que, al igual que otras actividades, exige para su

---

<sup>44</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 106

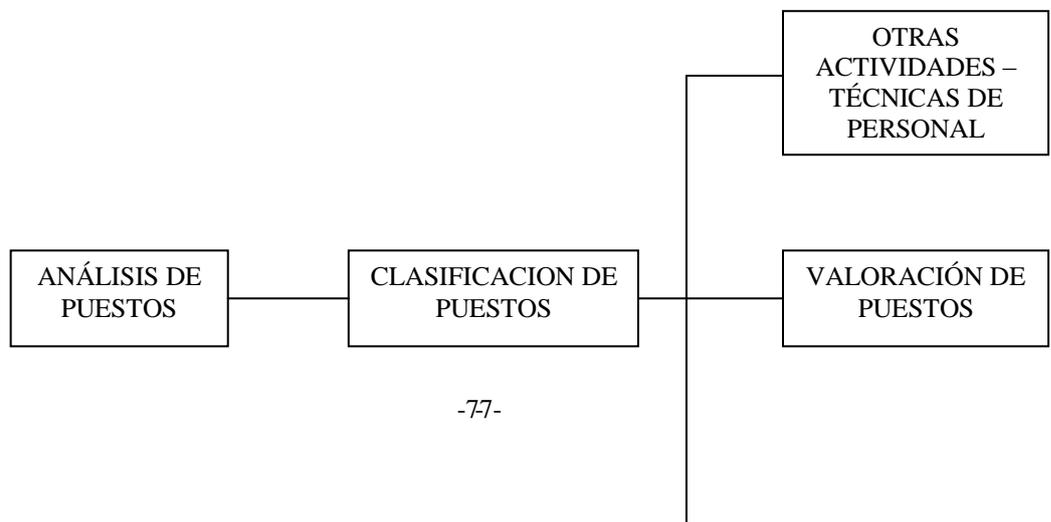
<sup>45</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal. Págs. 106

eficiente ejecución, personal debidamente entrenado y calificado. Por lo tanto, la clasificación de puestos, es de primordial importancia para la productividad y el desarrollo empresarial.

La única manera de saber lo que es un trabajo, cómo es el trabajo, cuánto vale, a cuáles se parece, de cuáles se diferencian, es determinando en qué consiste el trabajo, definiendo su naturaleza, su nivel de dificultad y la dificultad que entraña. Una vez que se sabe la naturaleza de cada puesto, se estará en condiciones de decir cuáles son similares y cuáles son diferentes. A los similares se les agrupa en clases, con la misma denominación y sueldo.

### GRAFICO N.- 1

#### SECUENCIA DE APLICACIÓN



**FUENTE:** CASTILLO APONTE, José. Administración de Personal

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

Normalmente se siguen cada uno de los pasos anteriores, primero se realiza el análisis de puestos que es un requisito importante para la clasificación de puestos ya que de esta manera recolectamos, ordenamos y valoramos información tales como: tareas, características técnicas o ambientales, conocimientos, habilidades, responsabilidades entre otras; de los cargos de una organización para un desempeño satisfactorio.

En la Administración de Personal, el elemento básico en el cual descansan técnicas y procedimientos, **ES EL PUESTO Y NO LA PERSONA**; ya que se debe clasificar los puestos y no las personas. Toda institución sea pública o privada debe considerar que para clasificar los puestos se puede basar en las actividades o funciones que realice determinado cargo para de esta manera evitar conflictos entre los empleados y patronos, porque al clasificar personas se puede en algunas ocasiones cometer errores al tener preferencias o discriminaciones por determinado personal.

Las responsabilidades y tareas no están sujetas a las condiciones de una persona, de ahí que se diga que las cualidades y condiciones de una persona deben someterse a las exigencias del puesto; en esta forma, el puesto tiene características definidas, permanentes; un título, sueldo, funciones, y, puede estar ocupado o vacante; en cambio la persona es transitoria, accidental y se compone, a más de sus rasgos físicos, de cualidades, aptitudes y defectos, por

lo que no se puede clasificar los cargos por las personas ya que son diferentes físicamente e intelectualmente.

## **2.4 CLASIFICACIÓN DE PUESTO SEGÚN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA**

La clasificación de puestos según la Legislación Ecuatoriana debe ser analizada y estudiada por los empleados y patronos de todas las instituciones ya que ahí están establecido diferentes artículos para beneficio de éstos.

### **2.4.1 SEGÚN LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA**

La Constitución de la República establece normas y derechos que ayudan al buen desarrollo económico y social de las instituciones y por ende del Estado.

**“Artículo 35.-** el trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración que cubra sus necesidades esenciales y las de su familia.

De conformidad con este artículo, el patrono debe cumplir con dos aspectos que requieren del empleo de la técnica de ANÁLISIS Y CLASIFICACION DE PUESTOS.

- a) Pagar al trabajador por lo menos el salario MINIMO VITAL. Para ello, debe identificar la actividad y el tipo de puesto desempeñado por este.

- b) Pagar un SALARIO IGUAL PARA TRABAJO IGUAL EN IDÉNTICAS CONDICIONES DE EFICIENCIA. Para cumplir con este dictamen, se impone necesariamente el ANÁLISIS Y LA CLASIFICACION DE PUESTOS.”<sup>46</sup>

Cuando en la Ley se establece ciertas normas, debemos aplicarlas para de esta manera ayudar al mejoramiento de las actividades de las instituciones.

Es importante que los patronos tomen en cuenta el artículo mencionado para que se cree en sus instituciones un sistema de clasificación de puestos de acuerdo a las actividades y funciones que se realice en un determinado puesto.

#### **2.4.2 SEGÚN LA LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA**

La Ley de Servicio Civil y de Carrera administrativa mejora la marcha de la administración Pública. Esto es importante ya que impulsa la transformación económica y social de los ecuatorianos, garantizando un eficiente servicio a la comunidad.

**“Artículo 72.- de la Clasificación de puestos.-** la Dirección Nacional de Personal elaborará un sistema de clasificación de los puestos del servicio civil, tomando en consideración principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, complejidad y responsabilidad, así como los

---

<sup>46</sup> Constitución Política de la República del Ecuador. Sección 1. Doc1. Pág. 12

requisitos de aptitud, educación y experiencia necesarios para su desempeño, sin considerar quien sea el actual titular del puesto.

La Clasificación de puestos y su nomenclatura se expedirán por resolución dictada por el Director Nacional de Personal.

**NOTA:** el artículo 5 del Decreto Ejecutivo 41 (RO – S 11: 25 – agosto – 1998), dispone: “las facultades de la Dirección Nacional del Personal, establecidas en las leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Remuneraciones de los Servidores Públicos y sus reglamentos generales, serán asumidas por las unidades de personal o de recursos humanos de los ministerios y de las entidades y organismos del sector público.

Se exceptúan de esta delegación las atribuciones relativas a reclasificación, valoración y revaloración de puestos, y la administración del sistema de remuneraciones, que serán responsabilidad del Ministerio de Finanzas (actual Ministerio de Economía y Finanzas)”<sup>47</sup>

Como se dijo anteriormente el sistema de clasificación de puestos no debe basarse en las personas sino en muchos factores tales como: El tipo de trabajo, su complejidad, etc., lo que permitirá un mejor desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

**“Artículo 73.- Administración del sistema de clasificación.-** la Dirección Nacional de Personal administrará el sistema de clasificación de puestos del Servicio Civil y sus reformas. La clasificación contendrá el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requisitos mínimos para ocuparlos.”<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa. Sección 1. Doc. 1. Pág. 18.

<sup>48</sup> Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa. Sección 1. Doc. 1. Pág. 19.

Al realizarse una clasificación de puestos es necesario que una entidad supervise su buen funcionamiento para de esta manera evitar problemas posteriores que empañe el desempeño de los trabajadores.

**“Artículo 74.- Obligatoriedad del sistema de clasificación.-** el sistema de clasificación será de uso obligatorio en todo nombramiento, ascenso, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos se sujetará al sistema de clasificación vigente. Los cambios de las denominaciones no invalidaran las actuaciones administrativas legalmente realizadas.”<sup>49</sup>

Como está estipulado en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa es necesario e importante que exista un sistema de clasificación de puesto

### **2.4.3 SEGÚN EL CÓDIGO DE TRABAJO**

El Código de Trabajo regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

**“Artículo 79.- Igualdad de remuneración.-** a trabajo igual corresponde igual remuneración, sin distinción del sexo, raza, nacionalidad o religión; más la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.”<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa. Sección 1. Doc. 1. Pág. 19.

<sup>50</sup> Código de Trabajo. Sección 1. Doc. 1. Pág. 20

La remuneración debe ir de acorde a las actividades y funciones que realice el trabajador sin importara factores secundarios como la raza, el sexo, etc.

**“Artículo 80.- Salario y sueldo.-** salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.”<sup>51</sup>

Es necesario que los patronos paguen por la jornada de trabajo a sus empleados un salario para que de esta manera sea gratificante su esfuerzo y para que éstos trabajen con más ahínco.

**“Artículo 81.- Estipulación de sueldos y salarios.-** los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 1189 de este Código.”<sup>52</sup>

Los sueldos y salarios deben ser estipulados de acuerdo al tipo de trabajo, complejidad, etc., para que permita un mejor desempeño de los trabajadores en sus distintos puestos de trabajo.

#### **2.4.4 SEGÚN LA LEY DE RÉGIMEN MUNICIPAL Y REGLAMENTO INTERNO O LEYES ESPECIALES DE LA INSTITUCIÓN**

---

<sup>51</sup> Código de Trabajo. Sección 1. Doc. 1. Pág. 20

<sup>52</sup> Código de Trabajo. Sección 1. Doc. 1. Pág. 20

La Ley de Régimen Municipal define, delimita, jerarquiza las funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores.

**“Artículo 40.-** de conformidad con el Art. 63, reformado de la Ley de Régimen Municipal, la Municipalidad dictará las ordenanzas de carrera administrativa o decidirá el ingreso de los servidores municipales acogiéndose a la ley sobre la materia.

Las remuneraciones serán determinadas por el Concejo, tomando en cuenta las reales disponibilidades.

Los sueldos se pagarán de conformidad con las disponibilidades presupuestarias, por el valor que en él se especifique y por el número o cargos constantes en la Ordenanza de presupuesto, y las que las leyes así lo dispongan que estén en vigencia.”<sup>53</sup>

Toda institución debe tener sus propias leyes ya que en ésta se tomarán en cuenta los requerimientos de los trabajadores de acuerdo a las necesidades existentes, para de esta manera satisfacerlas y así obtener óptimo rendimiento.

## **2.5 SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

Para poder clasificar los puestos es necesario partir de las evaluaciones de puestos que son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, es decir, que se puede utilizar diferentes métodos que están conformados de varios pasos secuenciales para analizar y clasificar los puestos. Para poder desarrollar una correcta política de personal, es necesario el análisis de todas las tareas y trabajos que se

desarrollen en la empresa. Para lo cual se han establecido diferentes factores que a continuación se detallan:

- De capacidad, formación y experiencia que debe reunir el trabajador para desarrollar el puesto de trabajo, clasificando el factor en función del grado de dificultad que la tarea entraña, así como su complejidad.
- De responsabilidad, por las pérdidas que a la empresa pueda reportarle un trabajo mal realizado.
- De esfuerzo, considerando por tal el grado de fortaleza física requerida por el operario, agudeza visual, fijación mental y demás circunstancias que exijan disponer de determinadas facultades para desarrollar las tareas inherentes al puesto.
- De condicionamientos objetivos del puesto, que se referirá al grado de toxicidad, penosidad, peligrosidad, etc., en que debe efectuarse el trabajo propiamente dicho.

Para determinar la importancia que cada cargo tiene en relación con los demás de la empresa, se debe realizar un análisis y descripción de todos los cargos existentes en la Organización.

A continuación se menciona los cuatro métodos más conocidos para valorar y de esta manera clasificar los puestos.

### **2.5.1 MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN**

Es el método más sencillo y menos preciso. En éste, los especialistas, evaluadores o calificadores de valoración de puestos verifican la información procedente del análisis de puestos. Los especialistas deben tener un alto conocimiento de todos los cargos y un buen

---

<sup>53</sup> Registro Oficial N.- 53. Pág. 30

criterio para discriminar y ponderar los trabajos. A continuación, cada puesto se integra en una escala subjetiva, es decir que no esta previamente establecida, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad (equipos, materiales y valores, etc.), capacidad, formación, experiencia ( estudios, experiencia, etc.), esfuerzo ( físico, mental) y condiciones de trabajo ( ambiente, enfermedades, etc.) que conlleva cada función. En este método se pueden destacar un exceso de aspectos poco relevantes y se pueden ignorar aspectos vitales. Lo que es aún más grave, estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos.

En la primera aproximación de la tarea, cada evaluador elabora una lista con los cargos en orden descendente de importancia. Posteriormente somete esta primera clasificación a verificación haciendo una comparación por pareja de todos los cargos. Para hacerla se construye una tabla de doble entrada con los listados de los cargos elaborados inicialmente. (Ver cuadro N.- 1)

Tomemos como ejemplo cinco cargos:

A = Auxiliar de Contabilidad

B = Cajero

C = Secretario General

D = Cobrador

E = Recepcionista

## CUADRO N.- 1

### JERARQUIZACION DE CARGOS

CARGOS	A	B	C	D	E	N.- de puntos
A	////	1	1	1	1	4
B		////		1	1	2
C		1	////	1	1	3
D				////	1	1
E					////	0

**FUENTE:** CASTILLO APONTE, José. Administración de Personal  
**ELABORADO POR:** Pamela Armas

Se procede a comparar cada cargo de la columna de la izquierda con cada cargo que aparece en la hilera superior del cuadro, marcando un punto cada vez que el puesto de la columna de la izquierda sea más importante. Por lo tanto, el nuevo ordenamiento será: A, C, B, D, E, ya que el cargo de secretaría general resulta mejor valorado que el cargo de cajero.

Este método es indicado para ser utilizado en empresas pequeñas ya que su aplicación es sencilla y muy subjetiva, es decir, que se puede analizar mediante variantes como mayor jerarquía y menor nivel.

#### 2.5.2 MÉTODO DE CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍAS

Este método es más complejo que el de jerarquización, aunque tampoco muy preciso. También garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones significativas en los niveles de compensación.

Esta técnica consiste en clasificar los cargos dentro de categorías y grados que se establecen previamente, de acuerdo a la valoración que se le da a un conjunto de factores relacionados con el trabajo.

En la primera etapa de este método se determinan las categorías dependiendo de la naturaleza del trabajo.

En la segunda etapa se establecen grados o niveles para cada categoría, de acuerdo a la valoración de factores tales como la educación, experiencia, esfuerzo físico y/o mental requerido por el cargo, además de la responsabilidad y dificultad de los problemas que se presentan en el ejercicio del cargo. Cada grado debe estar claramente definido en términos de los factores escogidos.

Para los cargos operativos de una empresa se pueden establecer entre 3 y 5 grados.

**GRADO 1.-** comprende aquellos trabajos rutinarios que no necesitan ninguna educación ni experiencia, requieren considerable esfuerzo físico; poca responsabilidad y los problemas que se presentan son resueltos en forma sencilla.

**GRADO 2.-** comprende los trabajos que exigen una educación técnica no superior a dos años. Requieren considerable esfuerzo físico,

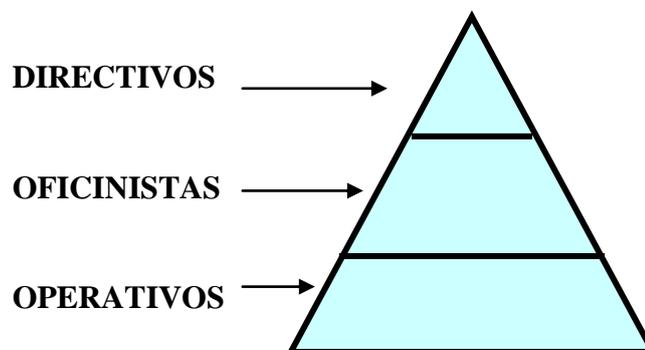
responder por herramientas y equipos, y los problemas por resolver exigen un considerable esfuerzo mental.

**GRADO 3.-** comprende trabajos que exigen una educación técnica de tres años y una experiencia de dos años. Requieren considerable esfuerzo físico, responder por herramientas y equipos, y los problemas por resolver exigen un considerable esfuerzo mental.

(Ver gráfico N.-2)

## GRAFICO N.- 2

### CATEGORÍAS O GRADOS



**FUENTE:** SORIA Leonardo. Administración de Personal

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

Después se procede a ubicar a los distintos cargos en la categoría y grado correspondiente. (Ver cuadro N.-2. Por ejemplo:

## CUADRO N.- 2

### CLASIFICACION DE CATEGORIAS

<b>CATEGORIA</b>	<b>GRADO</b>	<b>CARGOS</b>
Operativos	1	Ayudante de taller, conductor
	2	Soldador, mecánico, electricista
	3	Tornero, troquelador, fresador
Oficina	1	Mensajero, secretaria auxiliar, auxiliar de contabilidad.
	2	Secretaria de gerencia, dibujante técnico, asistente administrativo.

	3	Supervisor de ventas, jefe de compras, jefe de calidad, supervisión de producción.
Dirección	1	Gerente de producción, gerente financiero, gerente de ventas, director de personal.
	2	Gerente general.

**FUENTE:** CASTILLO APONTE, José. Administración de Personal

**ELABORADO POR:** PAMELA ARMAS

En empresas medianas y grandes la clasificación y valoración mediante este método es conveniente que se realice por todos los gerentes de cada una de las áreas de la empresa, ya que cada gerente elabora su clasificación para luego integrarlas con las demás clasificaciones.

Este método al igual que el anterior es muy sencillo, fácil de entenderlo al igual que su aplicación pero es muy importante que los evaluadores conozcan las diferentes actividades y funciones que se realizan en la empresa para que exista una equilibrada remuneración.

### 2.5.3 MÉTODO DE COMPARACIÓN

Los cargos son clasificados comparándolos con una serie de trabajos representativos, incluye los siguientes pasos los que se observa de mejor manera mediante un ejemplo (ver cuadro N.- 3):

- **Determinación de los puestos claves**, considerados como aquellos que son representativos de todos los trabajos que

requieran valorar y cuyos salarios son considerados justos y equitativos.

- **Selección y definición de los factores básicos**, que se encuentran en todos los trabajos claves, tales como: requisitos mentales y físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo

**CUADRO N.- 3**

**DETERMINACION DE LOS PUESTOS CLAVES Y FACTORES BÁSICOS**

<b>PUESTOS CLAVES</b>	<b>FACTORES</b>				
	CAPACIDAD INTELLECTUAL.	HABILIDAD	ESFUERZO FISICO	RESPONSABILIDAD	CONDICIONES TRABAJO
Reparador de equipos					
Operador de tallado					
Operador de					

cizalla					
Auxiliar de mecánica					
Pintor técnico					
Lacador					
Despachador de tanques, calderas					
Asistente de calderas					
Conserje					
Peón					

**FUENTE:** SORIA, Leonardo. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

**ELABORADO POR:** PAMELA ARMAS

- **Jerarquización de los trabajos claves**, considerar la importancia de cada uno de los factores seleccionados. (Ver cuadro N.-4)

#### **CUADRO N.-4**

#### **FACTOR: CAPACIDAD INTELECTUAL**

<b>PUESTOS CLAVES</b>	<b>EVALUA DOR 1</b>	<b>EVALUA DOR 2</b>	<b>EVALUA DOR 3</b>	<b>EVALUA DOR 4</b>	<b>PROME DIO</b>
Reparador de equipos	1	1	1	1	1
Operador de tallado	3	2	2	2	2.25
Operador de cizalla	2	4	3	4	3.25
Auxiliar de mecánica	7	5	5	5	5.50
Pintor técnico	6	6	7	6	6.25
Lacador	5	7	6	7	6.25
Despachador de	8	9	8	8	8.25

tanques, calderas					
Asistente de calderas	9	8	9	9	8.75
Conserje	10	10	10	10	10
Peón	11	11	11	11	11

**FUENTE:** SORIA, Leonardo. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

**ELABORADO POR:** PAMELA ARMAS

- **Distribución del salario** de cada trabajo clave entre los factores escogidos, de acuerdo a la importancia de cada uno de ellos.
- **Elaboración de la escala de comparaciones de los factores**, las cuales deben coincidir con la importancia relativa que tiene cada cargo clave, en cada uno de los factores. (Ver cuadro N.-5)

## CUADRO N.-5

### CLASIFICACION DE PUESTOS PARA CADA FACTOR

<b>PUESTOS CLAVES</b>	<b>CAPACIDAD INTELLECTUAL</b>	<b>HABILIDAD</b>	<b>ESFUERZO FISICO</b>	<b>RESPON SABIL.</b>	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>ORDEN</b>
Reparador de equipos	1	1	10	3	0.50	3.1
Operador de tallado	2.25	2.25	11	1	3	3.9
Operador de cizalla	3.25	4	9	2.25	1.50	4
Auxiliar de mecánica	3.50	6	7.50	5.50	6.25	7.75
Pintor técnico	6.25	4.50	3.50	8	10	6.45
Lacador	6.25	3.35	2.60	6.40	5.65	4.85
Despachador de tanques, calderas	8.25	8.75	6.50	8.50	9.75	8.35
Asistente de calderas	8.75	6.75	5.35	6.35	10.55	7.55
Conserje	10	10	3.25	10	4.75	7.60
Peón	11	10.50	1	11	3.75	7.45

**FUENTE:** SORIA, Leonardo. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

**ELABORADO POR:** PAMELA ARMAS

- **Ubicación**, del resto de cargos comparando cada cargo con los cargos claves de cada uno de los factores. La valoración de cada cargo es la resultante de sumar los valores que se les han asignado a cada uno de los factores. (Ver cuadro N.-6)

## **CUADRO N.- 6**

### **CLASIFICACION GENERAL**

<b>PUESTOS CLAVES</b>	<b>PROMEDIO GLOBAL</b>	<b>CLASIFICACION GENERAL</b>
Reparador de equipos	3.1	1
Operador de tallado	3.9	2
Operador de cizalla	4	3
Técnico pintor	4.85	4
Auxiliar de mecánica	5.75	5
Lacador	6.45	6
Peón	7.45	7
Asistente de calderas	7.55	8
Conserje	7.60	9
Despachador de tanques	8.35	10

**FUENTE:** SORIA, Leonardo. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

**ELABORADO POR:** PAMELA ARMAS

Su principal ventaja consiste en evaluar relativamente los puestos de trabajo con base en los factores o elementos constitutivos de cada uno de ellos.

La principal dificultad, es la ubicación de cargos claves o básicos. Además, la utilización del salario para valorar cada factor puede conducir a la arbitrariedad de los evaluadores.

Este método requiere de mayor tiempo que los anteriores pero es más preciso y permite tomar decisiones más exactas. Claro está que se debe tener un conocimiento mayor de los puestos para dar un verdadero valor a los factores para evitar inconvenientes posteriores.

#### **2.5.4 MÉTODO DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

Este método es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales se utiliza puntos. Aunque resulta más difícil desarrollar este sistema, sus resultados son más precisos ya que permite manejar con mayor detalle los factores esenciales.

Primeramente consiste en seleccionar factores característicos de cargos similares y subdividir cada factor en grados y asignarles valor en puntos. Para esto es importante elaborar un manual de valoración facilitando la definición de los factores escogidos, la discriminación de cada factor en grados, la ponderación de los factores y la asignación de puntos a cada uno de los grados. El manual de valoración será de acuerdo al grupo de cargos de factores comunes.

Los factores se ponderan de acuerdo a la importancia que para la empresa tiene cada uno de ellos, su ponderación se hace en porcentajes de tal manera que sume 100.

Por ejemplo:

Educación:	30%
Experiencia:	25%
Responsabilidad:	25%
Condiciones de Trabajo:	20%

Cada factor es subdividido en grados como por ejemplo el factor educación puede dividirse en los siguientes grados:

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Estudios Primarios Completos

II	Estudios Primarios Completos
III	Estudios Primarios Completos
IV	Estudios Primarios Completos

El valor básico generalmente es de 1000 los cuales se les distribuye proporcionalmente a cada factor. Por ejemplo en el factor educación tiene una ponderación del 30% y por lo tanto le corresponde 300 puntos para distribuir entre sus cuatros grados, es decir, al grado I le corresponde 75 puntos como resultado de dividir 300 puntos para los cuatros grados; al grado II le corresponde 150 puntos, al III 225 y al IV 300 puntos. Este proceso se debe realizar para cada uno de los factores.

## **2.6 ENFOQUE DEL ANÁLISIS FUNCIONAL DEL PUESTO**

Identifica lo que una persona realiza en un determinado puesto, para lo cual se debe realizar un análisis de las interacciones entre el trabajo, los trabajadores y la organización.

Se debe describir el contenido de los puestos, claro está, que varían de una empresa a otra ya que no existe un formato establecido sino que depende de las decisiones que tome la organización.

Además permite que los trabajadores sean antiguos o nuevos estén informados de que actividades deben desarrollar para evitar conflictos posteriores. Para lo cual analizaremos los siguientes puntos:

### **2.6.1 TÍTULO DE LA CLASE**

Es el nombre de los puestos que comprende la clase si ésta es genérica, e identifica un puesto específico.

Debe ser corto, descriptivo e intangible, constituido por una o pocas palabras que den una idea clara del tipo de labores que se realizan en los puestos asignados a la clase.

El título le da importancia psicológica y de estatus al trabajador, por ejemplo: Ingeniero de Sanidad. También da alguna idea de lo que conlleva los deberes del trabajo. Otra razón importante, es que se establece las jerarquías dentro de una organización.

### **2.6.2 NATURALEZA DEL TRABAJO**

Su función básica es la de expresar la esencia laboral de un puesto, aquello que constituye su razón de ser. Cuando las clases forman una serie, también se emplea esta sección para establecer las diferencias entre los niveles de ésta.

### **2.6.3 DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

Aquí se detallan las tareas que se ejecutan en los puestos. Como es prácticamente imposible indicarlas todas, se describen las principales, es decir, las que con más frecuencia realiza el trabajador.

“Para lo cual se debe tener en cuenta las siguientes reglas:

- Para señalar cada función, úsese una frase corta, con la forma verbal en infinitivo o en tercera persona en singular. Esto permite diferenciar debidamente las tareas y, además, facilita una redacción clara y sencilla.

- Las labores más importantes se colocarán en primer lugar. Estas se identifican empleando recursos como: el porcentaje de tiempo dedicado a cada labor; las operaciones más importantes, etc.”<sup>54</sup>

La descripción de tareas deben ser claras y concisas para que los trabajadores puedan desempeñar correctamente sus funciones.

#### **2.6.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS**

Comprende ciertos factores que ayudan a clasificar los puestos y fijar la categoría de la clase para efectos de valoración, dentro de las cuales tenemos:

- “La supervisión que ejercen los ocupantes de los puestos. Se refiere al tipo y al número del personal supervisado. El detalle puede hacerse en forma genérica.
- El grado de independencia con que se trabaja. Permite obtener información para determinar las diferencias entre clases de una misma serie y para conocer el tipo y frecuencia de la supervisión que recibe el trabajador.
- Las condiciones de trabajo. Serán especificadas si tienen incidencia directa en la clasificación y valoración de puestos. Por ejemplo, cuando la actividad tiene que realizarse en turnos, cuando hay riesgos de contraer enfermedades profesionales o si se expone al trabajador a peligros diversos.
- La forma en que es evaluada la labor de los trabajadores. Se describen las obligaciones que tienen los empleados de responder

---

<sup>54</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal.

por tareas, valores, equipo, herramientas, relaciones laborales, etc.<sup>55</sup>

### 2.6.5 REQUISITOS MÍNIMOS

En esta sección se señalan los estudios, los conocimientos y las experiencias mínimas que debe poseer una persona para desempeñar en forma satisfactoria un puesto determinado. Además, los requisitos son importantes porque permiten diseñar programas de adiestramiento y para que los ascensos y las promociones se realicen con mayor objetividad, etc.

Los requisitos deben ser mínimos, no deben pedirse condiciones ideales, difíciles de satisfacer, puesto que entorpece la labor de reclutamiento y selección de personal. (Ver cuadro N.-7)

#### EJEMPLO

#### CUADRO N.- 7

#### DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO

<b>TITULO DEL PUESTO</b>				
SECRETARIA				
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>UBICACIÓN</b>	<b>REPORTA A</b>	
Todos		Todos	Gerente	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SECCION</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>REVISAS</b>
			6	Auxiliar de Secretaría

<sup>55</sup> SORIA, Leonardo. Administración de Personal

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Desempeña deberes de oficinista y administrativos para un gerente y frecuentemente para uno o más miembros del cuerpo gerencial con funciones principales.

## **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Captura datos de correspondencia, informes, manuscritos, gráficas, diagramas, etc., de notas y/o borradores manuscritos con destreza y un mínimo de orientación e instrucciones.
- Recibe hábilmente las llamadas telefónicas y a visitantes, y maneja con eficiencia la correspondencia que llega.
- Origina correspondencia rutinaria y manejo de indagaciones, y envía las preguntas y la correspondencia no rutinaria a las personas debidas.
- Establece y mantiene archivos y registros departamentales.
- Asume la responsabilidad de concertar citas y reuniones, filtra llamadas telefónicas y maneja asuntos personales y confidenciales de su jefe.
- Arma, organiza, procesa y evalúa datos y reportes; opera las máquinas de oficina necesarias para lograr lo anterior.
- Ejecuta tareas administrativas y atiende proyectos especiales según se le ordena, lo mismo que reúne y recopila materiales de referencia general e información respecto de las prácticas y procedimientos divisionales, departamentales o de la empresa.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma independiente, con un mínimo de supervisión sobre los procedimientos establecidos para la oficina. Desahoga a su supervisor detalles administrativos menores. Puede tener cierta supervisión leve sobre

otras personas en el departamento. La estructura es ligera y no se revisa la mayor parte del trabajo.

### **REQUISITOS MINIMOS**

- Preparatoria o equivalente.
- Más de tres años de experiencia en labores de oficina.
- Demostrar destreza en gramática, puntuación, ortografía y uso correcto de los vocablos en inglés.
- Debe poder anticipar problemas y utilizar un criterio sólido y tacto en el manejo de asuntos confidenciales.

**FUENTE:** WAYNE, Mondy R. Administración de Recursos Humanos.

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

## **CAPITULO III**

# **DIAGNOSTICO DEL ANÁLISIS Y CLASIFICACION DE PUESTOS**

### **3.1 ANTECEDENTES**

El análisis de puestos implica un proceso muy importante en la Administración de Recursos Humanos para lo cual se recolecta, ordena y valora información de los puestos de trabajo de una organización.

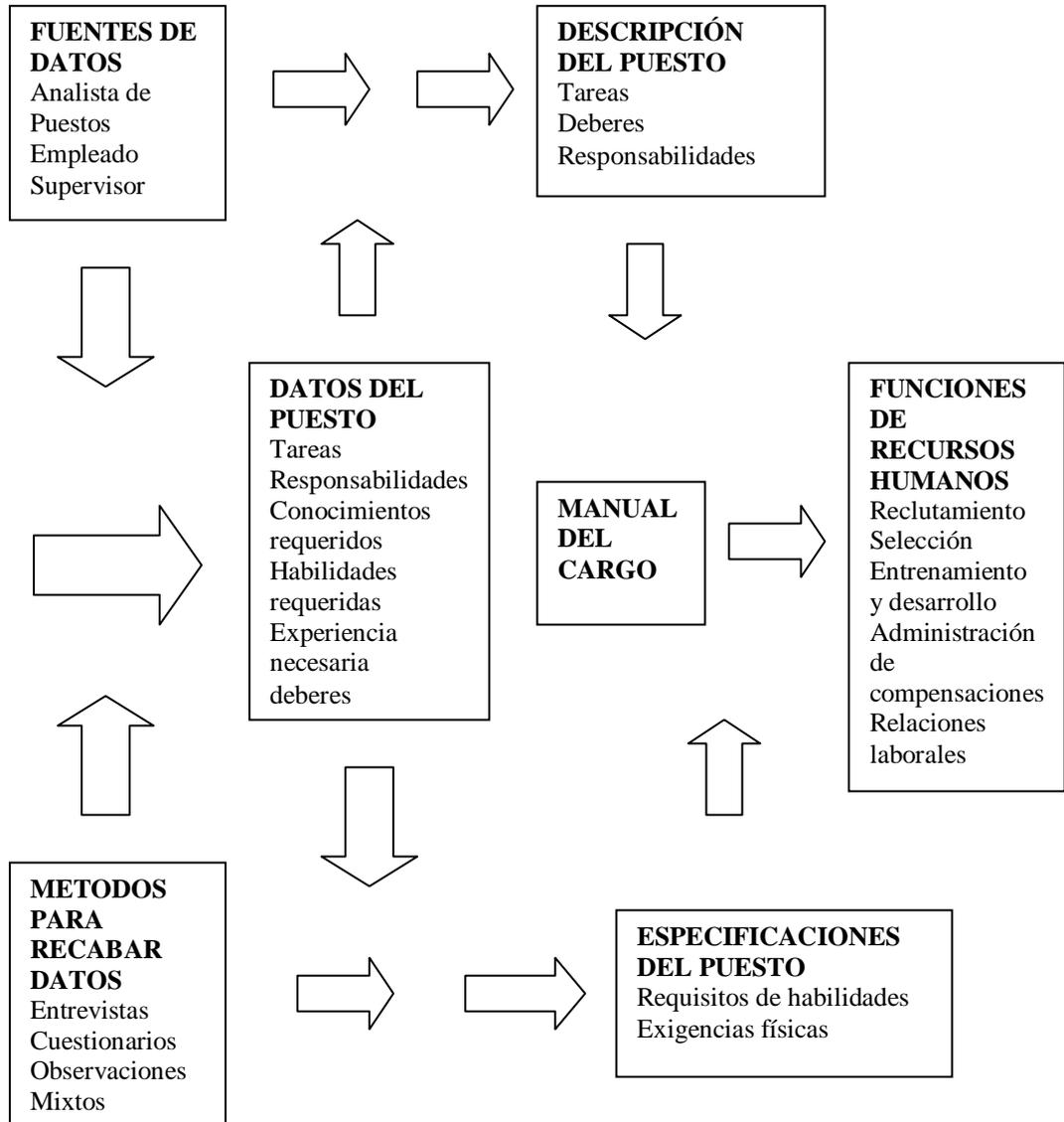
Un puesto consta de tareas, características y requerimientos debido a la división de trabajo y a la especialización de funciones. Al analizar cada uno de los puestos nos permite una identificación clara y precisa de los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para de esta manera obtener los resultados esperados tanto para el personal como para la organización.

El análisis de puestos nos ayuda para unificar la denominación de los puestos; para reclutar y seleccionar al personal; para la capacitación y evaluación; para establecer programas de ascensos y traslados; para calcular el presupuesto; etc., en fin para obtener mayor eficiencia y efectividad en la organización.

El procedimiento que conlleva a la realización del análisis de puestos comprende un conjunto de actividades o etapas interrelacionadas que permite establecer un Manual de Puestos. A continuación se muestra el proceso de análisis de puestos. (Ver gráfico N.- 3)

### GRAFICO N.- 3

#### PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS



**FUENTE:** Administración de Recursos Humanos, Arthur W. Sherman.

**ELABORADO POR:** Pamela Armas.

## **3.2 MÉTODOS PARA APLICAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

Para obtener la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto es necesario aplicar alguno o algunos de los métodos o técnicas tales como el cuestionario, la entrevista, el sistema mixto, etc. La aplicación de éstos o la combinación entre ellos dependerá de cual sea más valioso para obtener información relevante y se pueda analizar con mayor precisión los puestos.

### **3.2.1 MÉTODOS USUALES**

Es importante analizar los puestos ya que de esta manera podemos saber cuales son las tareas, condiciones de trabajo, responsabilidades y requisitos que permita tener una buena fuerza laboral, realizar una evaluación del desempeño, entrenamiento y determinar la remuneración del personal. Para lo cual analizaremos los siguientes métodos:

#### **a) CUESTIONARIO**

Este método es eficaz para obtener información clara y concreta, ya que en éste se solicita a los empleados que describan los deberes, responsabilidades, conocimientos y habilidades relacionados con su puesto de trabajo, dicho cuestionario se encuentra en el anexo N.-1. El cuestionario se lo entrega a cada uno de los empleados en un tiempo prudente con la presencia del supervisor para aclarar cualquier duda que existiera.

El cuestionario ofrece ventajas y desventajas en su utilización.

## **VENTAJAS**

- La utilización de este método es eficaz para recopilar datos sobre los puestos de trabajo.
- Es una forma rápida de obtener información a un gran número de empleados.
- Es menos costoso que una entrevista.

## **DESVENTAJAS**

- Por el hecho de que las personas tienen que contestar el cuestionario, el desarrollo del cuestionario puede demorarse ya que depende de la disponibilidad de tiempo de los trabajadores.
- Pueden existir preguntas que no entienda el encuestado por lo que es necesario la presencia de un supervisor para aclararlas.

### **b) ENTREVISTA**

Generalmente la comunicación es personal y es utilizada por el analista para refinar la información obtenida del trabajador y el jefe inmediato. Si la entrevista es de calidad se puede obtener datos más concretos en el desempeño del cargo.

Este método permite que el entrevistador converse con cada uno de los entrevistados obteniendo respuestas claras y concretas ya que permite la eliminación de dudas o desconfianzas en determinadas preguntas.

Es importante que para que la entrevista tenga éxito el trabajador debe tener la libertad de expresarse sin el temor de represalias por parte de los jefes inmediatos, por tal razón se debe crear un ambiente de cordialidad,

hablar con un lenguaje fácil de entender y sobre todo explicar los objetivos que tiene el entrevistador para realizar la entrevista.

Es fundamental que durante la entrevista exista total seguridad por parte del entrevistador para que ésta camine correctamente y no se salga de su control.

Dentro de las ventajas y desventajas que ofrece la entrevista tenemos las siguientes:

### **VENTAJAS**

- Dialogar, explicar y aclarar personalmente las preguntas.
- Se obtiene una mejor información cuando los entrevistados son aquellos que conocen mejor el puesto.

### **DESVENTAJAS**

- Si la entrevista no se encamina de la mejor manera esta puede ocasionar pérdidas de tiempo y dinero.
- Crea confusión entre las opiniones de los entrevistados y la realidad del puesto de trabajo.

### **c) SISTEMA MIXTO**

Este método es el más aplicable para obtener información ya que al saber cuales son las ventajas y desventajas de los métodos anteriores podemos ayudarnos de los dos y así tener datos relevantes.

### **3.2.2 MÉTODO ESPECÍFICO**

Dentro del método específico tenemos la observación directa que una forma para obtener información en una institución, además ésta puede ir acompañada por otros métodos anteriormente mencionados.

#### **a) OBSERVACIÓN DIRECTA**

La observación directa es un proceso que tarda mucho tiempo pero es el que se toma la información directamente del puesto del trabajo.

Este método va de la mano con la entrevista. Se observa al trabajador y se determina cuales son las tareas y las diversas actividades que realizan éstos en sus puestos de trabajo. Existe dificultades al momento de realizar la observación ya que los empleados se pueden sentir presionados y de esta manera desempeñar mal sus tareas.

Este método también tiene sus ventajas y desventajas y son las siguientes:

#### **VENTAJAS**

- Los datos obtenidos son lo más certeros posibles.
- Permite aclarar y obtener mayores respuestas.
- Evita el abandono de los puestos de trabajo por parte de los empleados.

#### **DESVENTAJAS**

- Es un método lento ya que toma mucho tiempo su aplicación.

- Susceptible a que se cometan errores por parte del observador como del observante.

### **3.3 TRABAJO DE CAMPO**

El trabajo de campo es importante para obtener información para la clasificación y análisis de puestos.

De esta manera se podrá obtener la descripción de cada uno de los cargos existentes en el I. Municipio del Cantón “La Maná”, es decir los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo, etc., lo cual ayudará a analizar correctamente cada uno de los puestos.

#### **3.3.1 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN**

La información podemos obtener en forma directa e indirecta mediante la aplicación de cuestionarios y de entrevistas.

##### **a) INFORMACIÓN DIRECTA**

##### **➤ APLICACIÓN DE FORMULARIOS**

Para obtener datos se ha aplicado un cuestionario ver anexo N.- 1, el cual consta de las siguientes partes:

- **Identificación del puesto**

Dentro de la identificación del puesto se puede recopilar datos como: nombre del puesto, área en la que trabaja, puesto del jefe inmediato (al que depende), puestos bajo su supervisión (quienes están bajo su mando y responsabilidad), el lugar y el horario de trabajo.

- **Actualización del análisis**

La fecha en la que se realizó la encuesta para de esta manera saber en que fecha se realizó y determinar si los datos se encuentran actualizados.

- **Descripción del cargo**

Es una descripción de las funciones principales de cada puesto para lo cual se ha dividido en tres partes tales como:

- **Deberes.-** Dentro de ésta se ha dividido en tareas diarias, tareas periódicas, y tareas ocasionales o eventuales con su respectivo porcentaje de tiempo que le dedican a cada una de ellas.
- **Responsabilidades.-** Determina las responsabilidades que posee cada trabajador con recursos que éste maneja, si supervisa a otras personas, el tipo de supervisión y si toma decisiones.
- **Aptitudes físicas y personales.-** Identifica las aptitudes y características físicas y mentales para desempeñar las funciones o actividades de un determinado cargo.

- **Riesgos y/o condiciones físicas del ambiente de trabajo.-** Está sección recaba información respecto a que el cargo está expuesto a accidentes y enfermedades, y cuales son las condiciones ambientales en el que se desarrollan las funciones del cargo.
- **Especificaciones mínimas del puesto.-** Identifica los conocimientos y experiencia necesaria para ocupar un determinado cargo para de esta manera valorar de la mejor manera los puestos.

### ➤ ENTREVISTA

El cuestionario para que tenga mayor validez es importante que este acompañado con la entrevista a cada uno de los empleados para de esta manera confirmar si las respuestas han sido contestadas con la verdad y también para aclarar cualquier duda que tengan los encuestados.

Además permite verificar personalmente las actividades que realizan los trabajadores y analizar si son ciertas sus respuestas y de esta manera obtener los objetivos deseados.

#### **b) Información Indirecta**

Esta información permite saber indirectamente las actividades o funciones que realiza un empleado en su cargo para verificar la validez de las respuestas del cuestionario.

➤ **ENTREVISTA CON LOS JEFES SOBRE LO QUE PIENSA DE LOS SUBALTERNOS.**

Es importante realizar la entrevista con los jefes sobre lo que piensan los subalternos para determinar que relación existe entre éstos, si dentro de la institución o de la organización hay una correcta comunicación, delegación de responsabilidades, un verdadero mando y sobre todo que se realicen las actividades de acuerdo a la misión, visión y objetivos de la empresa, para de esta manera dar un buen servicio a la comunidad.

### **3.4 ORDENAMIENTO, CLASIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE DATOS**

El ordenamiento, clasificación y tabulación de datos, se podrá determinar mediante la aplicación del cuestionario. (Ver Anexo N.-1)

A continuación se detalla la nómina del personal de funcionarios y obreros en orden alfabético según s indica en el Cuadro N.- 8 y 9.

**CUADRO N.- 8****NOMINA DEL PERSONAL DE FUNCIONARIOS**

<b>APELLIDO Y NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
1. Arboleda Francisco	Auxiliar de Avalúos y Catastros
2. Albán Renzo	Jefe de Avalúos y Catastros
3. Albarracín Teresa	Oficinista
4. Albarracín Maritza	Auxiliar de Contabilidad
5. Arévalo Henry	Jefe de Rentas
6. Barreno Asdrúbal	Policía Municipal
7. Barreno Yolanda	Oficinista
8. Benítez Dolores	Proveedora
9. Bravo Marco	Policía Municipal
10. Cabrera Susana	Recaudadora Fiscal
11. Cañizares Inés	Instructora
12. Castillo Ketty	Oficinista
13. Chalco Nancy	Oficinista
14. Chiriboga Julio	Jefe Departamento de Higiene
15. Cirino Lidia	Bibliotecaria
16. Cunalata Lilian	Jefe Guardalmacén
17. Enríquez Patricio	Asistente de Abogacía
18. Escobar Guido	Policía Municipal
19. Figueroa Regina	Promotora Social
20. Gallo Eduardo	Recaudador Fiscal
21. Gavidia Ramiro	Auxiliar de Servicios
22. Herrera Oscar	Policía Municipal
23. Lalangui Gladis	Jefe de Educación y Cultura
24. Lasso Elsa	Instructora Auxiliar

25. Llumipanta Héctor	Jefe d Personal
26. Lozada Yolanda	Oficinista
27. Malagón Mario	Comisario Municipal
28. Martínez César	Jefe de Contabilidad
29. Mena José Luis	Inspector de Servicios
30. Mera Janeth	Oficinista
31. Montesdeoca Fabricio	Digitador
32. Moreira Victoria	Auxiliar de Contabilidad
33. Muñoz Helio	Policía Municipal
34. Navas Patricia	Oficinista
35. Noguera Walter	Jefe de Planificación
36. Ormaza Gladis	Instructora Auxiliar
37. Peñafiel Lilian	Oficinista
38. Pintado Guadalupe	Instructora Auxiliar
39. Ramírez Wilfrido	Inspector Obras Públicas
40. Reyna Orlando	Policía Municipal
41. Rosero Eddin	Dibujante
42. Ruales Wilson	Inspector Camal
43. Segovia Irina	Prosecretaria General
44. Sinchiguano Luis	Secretario General
45. Solís Arlene	Oficinista
46. Toapanta Wilma	Tesorera
47. Torres Sandra	Oficinista
48. Vargas Ramiro	Director de Obras Públicas
49. Velalcázar Edgar	Topógrafo de Obras Públicas
50. Veloz Edwin	Recaudador Fiscal
51. Zaldumbide Irma	Recaudadora Fiscal
52. Zambrano Glenda	Oficinista

**FUENTE:** Documentación del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**CUADRO N.- 9****NOMINA DEL PERSONAL DE OBREROS**

<b>APELLIDO Y NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
1. Ayala César	Barrendero de calles
2. Báez Nelson	Barrendero de calles
3. Bautista Guillermo	Cadenero
4. Cabrera Hugo	Jefe de Equipo Caminero
5. Castillo Hugo	Chofer
6. Chicaiza Luis Enrique	Auxiliar de servicios
7. Chicaiza Wilson	Chofer Recolector de Basura
8. Chigue Rafael	Peón del Recolector
9. Congo Luis Antonio	Guardián del Camal
10. Contreras Víctor	Guardián del Edificio
11. Esquivel Héctor	Cadenero
12. Fuentes Jorge	Chofer del Volquete
13. Guanín Angel	Peón Agua Potable
14. Guanín Segundo	Operador de Agua Potable
15. Ibañez Jorge	Auxiliar de Servicios
16. Jaime Juan Manuel	Peón del Recolector
17. Manzano Luis	Guardián del Cementerio
18. Minda Joselito	Guardián del Mercado
19. Molina Marcial	Chofer del Volquete
20. Muñoz Luis	Peón del Recolector
21. Paredes Robertino	Barrendero de calles
22. Pujol Julio	Operador Motoniveladora
23. Segovia Víctor Hugo	Barrendero de calles
24. Tapia Guido	Operador Pala Cargadora
25. Torres Mauro	Peón del Recolector

26. Ulloa Fernando	Chofer
27. Valencia Edgar	Chofer del Volquete
28. Villacís Oswaldo	Operador de Agua Potable
29. Yáñez Armando	Guardián Diurno del Edificio

**FUENTE:** Documentación del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

### 3.5 ELEMENTOS CONCEPTUALES DEL ESTUDIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Para conseguir un buen Análisis de Puestos se debe estructurar de la mejor manera el cuestionario para realizar a los empleados del I. Municipio del Cantón “La Maná”. Dentro de los cuales consta de los siguientes:

#### 3.5.1 IDENTIFICACIÓN DE PUESTO

Dentro de la identificación del Puesto tenemos datos que no implica ninguna técnica y que su registro es fácil y varían de acuerdo a la empresa o institución. tales como:

- a. **Nombre del Cargo:** Señala la denominación específica del cargo dentro de la institución.
- b. **Ubicación:** Indica la ubicación departamental o área, del puesto
- a. **Jerarquía:** Determina de quien recibe órdenes y a quien se reporta el trabajador y de esta manera visualizar la relación superior-subordinado,

para de esta manera tener una buena relación y comunicación dentro de la empresa.

- b. *Número de Trabajadores:*** Este punto permite conocer el número de trabajadores que desempeñan el mismo puesto dentro de la empresa.
- c. *Horario y lugar de Trabajo:*** Indica el tiempo en el que se realizan las funciones del cargo, así como el sitio de trabajo.
- d. *Fecha del análisis:*** Indica la fecha en el que se realizó la encuesta y de esta manera determinar si el trabajo está actualizado o no.

### **3.5.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Identifica las actividades o funciones de un puesto determinado. Para lo cual se ha dividido ésta sección en:

- **Tareas diarias**, son las que realizan constantemente durante su jornada laboral.
- **Tareas ocasionales**, son aquellas que se realizan en un período de tiempo determinado, puede ser semanal, quincenal, trimestral y semestral.
- **Tareas eventuales**, aquellas que en pocas ocasiones se realizan.

En ésta sección se debe analizar las siguientes preguntas:

#### **1. Qué hace?**

Aquí se identifica las acciones físicas y mentales de los empleados en sus puestos de trabajo.

## **2. Cómo hace?**

Se identifica los procedimientos e instrumentos que emplean para desarrollar sus actividades.

## **3. Para qué lo hace?**

Para qué realiza las actividades, es decir los objetivos y de esta manera obtener resultados precisos.

## **4. Qué aptitudes y conocimientos debe tener?**

Se identifica los conocimientos, experiencia y aptitudes que posee o debe poseer el empleado en un determinado puesto de trabajo para desarrollar sus actividades.

### **3.5.3 ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

En la especificación del puesto se puede obtener información mediante el establecimiento de factores y sus correspondientes subfactores. Es importante determinar las necesidades y las habilidades que debe poseer un empleado para desempeñar de la mejor manera sus funciones. Los factores y subfactores que podemos citar los siguientes:

- **Conocimientos y habilidades.-** tiene que ver con los requisitos intelectuales que el trabajador debe poseer para ocupar un determinado cargo. Los subfactores que debemos analizar son:
  - Educación, que tipo de preparación académica se requiere para ocupar un determinado cargo.

- Experiencia, si es o no indispensable para que se desarrollen las actividades de un cargo.
- **Responsabilidades.-** es importante determinar que clase de responsabilidades posee el trabajador en un determinado cargo para de esta manera dar un menor o mayor valor.
  - Por supervisión, es la habilidad requerida por el cargo para asignar, dirigir o controlar el trabajo de otras personas, así como también se debe tomar muy en cuenta para la resolución de problemas y consecuentemente la toma de decisiones.
  - Por valores monetarios o el manejo de maquinaria, equipo, se establece responsabilidad directa por el cuidado y protección de los mismos ante posibles daños, perjuicios o pérdidas por parte del trabajador.
- **Condiciones de trabajo.-** su propósito es determinar las condiciones de trabajo que el empleado puede estar expuesto al desempeñar las actividades o funciones de un cargo.
  - Medio ambiente, indica las condiciones ambientales, es decir, que al empleado el lugar le resulte agradable, desagradable, riesgoso, molesto para desarrollar su trabajo. Dentro de ésta podemos mencionar: ruido, polvo, gases, iluminación, temperatura, humedad, etc. Estos factores son diferentes y pueden tener una mayor o menor incidencia dependiendo del cargo.
  - Tipo de trabajo, depende de si son o no riesgosos, si están expuestos a accidentes en la ejecución de las actividades o funciones del cargo.

### **3.5.4 PERFIL DEL PUESTO**

Engloba los rasgos físicos y psicológicos que debe tener un puesto de trabajo, es decir las características y aptitudes que debe poseer una persona para desempeñar un determinado cargo.

Dentro de las aptitudes podemos citar: la agudeza visual, auditiva, atención concentrada, creatividad, comprensión verbal, razonamiento, entre otras.

### **3.6 CLASIFICACIÓN ACTUAL DE LOS PUESTOS**

Los datos relativos a los puestos de trabajo, contenidos en los cuestionarios, son la base para poder analizar la clasificación actual de los puestos del I. Municipio del Cantón “La Maná”. Esto permitirá realizar el diagnóstico del análisis y clasificación de puestos, lo que ayudará a solucionar problemas posteriores.

Para que pueda haber la clasificación de puestos se puede ordenar a los funcionarios y obreros de acuerdo a las clases. A continuación se presenta la nómina del personal clasificados en categorías, según se indica en los cuadros N.- 10 y 11.

**CUADRO N.- 10****NOMINA DE PERSONAL DE FUNCIONARIOS SEGÚN  
CATEGORÍAS**

<b>APELLIDO Y NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Vargas Ramiro	Director de Obras Públicas
Albán Renzo	Jefe de Avalúos y Catastros
Arévalo Henry	Jefe de Rentas
Chiriboga Julio	Jefe de Higiene
Cunulata Lilian	Jefe Guardalmacén
Lalangui Gladis	Jefe de Educación y Cultura
Llumipanta Héctor	Jefe de Personal
Martínez César	Jefe de Contabilidad
Noguera Walter	Jefe de Planificación
Toapanta Wilma	Tesorera
Enríquez Patricio	Asistente de Abogacía
Sinchiguano Luis	Secretario Concejo o General
Mena José Luis	Inspector de Servicios
Ramírez Wilfrido	Inspector de Obras Públicas
Ruales Wilson	Inspector Camal
Montesdeoca Fabricio	Digitador
Malagón Mario	Comisario Municipal
Arboleda Francisco	Auxiliar de Avalúos y Catastros
Albarracín Maritza	Auxiliar de Contabilidad
Gavidia Ramiro	Auxiliar de Servicios
Moreira Victoria	Auxiliar de Contabilidad
Benítez Dolores	Proveedora
Rosero Eddin	Dibujante
Velalcázar Edgar	Topógrafo de Obras Públicas

Segovia Irina	Prosecretaria General
Albarracín Teresa	Oficinista
Barreno Yolanda	Oficinista
Castillo Ketty	Oficinista
Chalco Nancy	Oficinista
Lozada Yolanda	Oficinista
Mera Janeth	Oficinista
Navas Patricia	Oficinista
Peñafigiel Lilian	Oficinista
Solís Arlene	Oficinista
Torres Sandra	Oficinista
Zambrano Glenda	Oficinista
Cabrera Susana	Recaudadora Fiscal
Gallo Eduardo	Recaudadora Fiscal
Veloz Edwin	Recaudadora Fiscal
Zaldumbide Irma	Recaudadora Fiscal
Cañizares Inés	Instructora
Lasso Elsa	Instructora
Ormaza Gladis	Instructora
Pintado Guadalupe	Instructora
Figueroa Regina	Promotora Social
Cirino Lidia	Bibliotecaria
Barreno Asdrúbal	Policía Municipal
Bravo Marco	Policía Municipal
Escobar Guido	Policía Municipal
Herrera Oscar	Policía Municipal
Muñoz Helio	Policía Municipal
Reyna Orlando	Policía Municipal

**FUENTE:** Documentación del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**CUADRO N.- 11****NOMINA DE PERSONAL DE OBREROS SEGÚN CATEGORÍAS**

<b>APELLIDO Y NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Castillo Hugo	Chofer
Ulloa Fernando	Chofer
Cabrera Hugo	Jefe de Equipo Caminero
Fuentes Jorge	Chofer Volquete
Molina Marcial	Chofer Volquete
Valencia Edgar	Chofer Volquete
Pujol Julio	Operador Motoniveladora
Tapia Guido	Operador Pala Cargadora
Chicaiza Wilson	Chofer Recolector de Basura
Congo Luis Antonio	Guardián del Camal
Contreras Víctor	Guardián del Edificio
Manzano Luis	Guardián del Cementerio
Minda Joselito	Guardián del Mercado
Yáñez Armando	Guardián Diurno del Edificio
Ayala César	Barrendero de Calles
Báez Nelson	Barrendero de Calles
Paredes Robertino	Barrendero de Calles
Segovia Víctor Hugo	Barrendero de Calles
Bautista Guillermo	Cadenero
Esquivel Héctor	Cadenero
Chigue Rafael	Peón del Recolector
Jaime Juan Manuel	Peón del Recolector
Muñoz Luis	Peón del Recolector
Torres Mauro	Peón del Recolector

Chicaiza Luis Enrique	Auxiliar de Servicios
Ibáñez Jorge	Auxiliar de Servicios
Guanín Segundo	Operador de Agua Potable
Villacís Oswaldo	Operador de Agua Potable
Guanín Angel	Peón Agua Potable

**FUENTE:** Documentación del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

### **3.6.1 ANALISIS DE LOS PUESTOS ACTUALES**

A continuación se deberá detallar cada una de las tareas, habilidades y requisitos que debe poseer cada clase de puesto y con su respectivo análisis.

### **DIRECTORES Y / O JEFES DEPARTAMENTALES**

#### **Tareas**

- Preparación de Presupuesto de obras
- Informes técnicos
- Cálculo de impuestos y depuración catastral
- Participación pública permanente
- Control de actividades
- Planificación y ejecución de actividades

#### **Habilidades**

- Manejo de computadoras
- Don de mando

- Tacto y habilidad social
- Capacidad de organización

### **Requisitos**

- Enseñanza universitaria
- Experiencia imprescindible

Los Directores y Jefes Departamentales deberán tener títulos universitarios de acuerdo al área o departamento en el que trabajan para que las funciones y tareas se desempeñen eficientemente y que no se realicen las actividades de acuerdo a la experiencia o al sentido común. También sería importante que sigan cursos u otros estudios para elevar los conocimientos de éstos y así habrá mayor desempeño en el desarrollo de las actividades.

## **PROCURADURÍA SINDICA**

### **Tareas**

- Ejercer la representación legal al Alcalde, Concejo y demás funcionarios
- Elaboración de proyectos
- Asumir la defensa de la Institución.
- Asesorar en materia legal

### **Habilidades**

- Manejo de computadora
- Habilidad de razonamiento
- Capacidad de juicio

- Capacidad de expresión
- Inteligencia
- Capacidad de mando

### **Requisitos**

- Doctor en Jurisprudencia
- Experiencia importante en cargos similares.

Es importante que se nombre el Procurador Síndico de acuerdo a los requisitos establecidos en el manual propuesto en el capítulo siguiente. Se deberá poner énfasis en la designación del cargo ya que es el que representa legalmente a la Institución y sobre todo le asesora al Alcalde, oncejo y demás funcionarios.

## **SECRETARIA CONCEJO O GENERAL**

### **Tareas**

- Redactar actas.
- Despachar trámites administrativos dentro y fuera de la Institución.
- Coordinar actividades con el grupo de apoyo.
- Atención de pedidos al señor Alcalde, Concejales, Departamentos, Comisiones y Público en general.

### **Habilidades**

- Manejo de computadora
- Capacidad de expresión

- Comprensión verbal.
- Creatividad
- Razonamiento
- Dinamismo
- Capacidad de mando

### **Requisitos**

- Enseñanza universitaria
- Experiencia importante mínimo 2 años.
- Cursos y seminarios

El cargo de Secretario de Concejo o General debe cumplir con todas y cada una de las actividades designadas por el Señor Alcalde, Concejales y las establecidas en la ley. Deberá capacitarse para mejorar el desarrollo de sus actividades.

## **INSPECTORES**

### **Tareas**

- Realizar inspecciones
- Hacer cumplir las disposiciones establecidas.
- Presentar informes.
- Controlar que las actividades se realicen de acuerdo a las normas, leyes establecidas.

### **Habilidades**

- Manejo de computadora
- Creatividad
- Razonamiento
- Dinamismo

### **Requisitos**

- Enseñanza universitaria
- Experiencia importante mínimo 2 años
- Cursos y seminarios

Deberán ser capacitados constantemente para mejorar la realización de las tareas que ejecutan. También deberán estar inspeccionando para evitar conflictos posteriores y así ayudar en el desarrollo de las actividades de los departamentos.

### **DIGITADOR**

#### **Tareas**

- Retenciones
- Ordenes de egresos y pago
- Ordenes de compra
- Reparación de computadoras
- Entre otras.

## **Habilidades**

- Manejo de computadoras
- Agudeza visual
- Atención concentrada
- Inteligencia
- Razonamiento
- Dinamismo

## **Requisitos**

- Enseñanza universitaria
- Experiencia importante mínimo 2 años en cargos similares.

Constantemente se deberá capacitar a la persona encargada de este cargo, debido a que periódicamente se innova programas en las computadoras y para saber su manejo es necesario que se tenga mayor conocimiento de dichos programas para el buen desarrollo de las actividades establecidas para este puesto de trabajo. Además debe estar en la capacidad de dar mantenimiento a las computadoras de la Institución, lo que en la actualidad no ha ocurrido, ya que fue necesario de la ayuda de personal externo para solucionar problemas de ciertas computadoras.

## **COMISARIA MUNICIPAL**

### **Tareas**

- Sancionar infracciones cometidos por la comunidad.
- Supervisar las actividades de los policías municipales.

- Recibir denuncias y demandas por infracciones.
- Presentar informes periódicamente.

### **Habilidades**

- Manejo de computadoras
- Don de mando
- Tacto y habilidad social
- Rapidez de decisión

### **Requisitos**

- Estudios superiores
- Experiencia importante mínima 2 años

En este cargo se deberá poner mayor énfasis en el don de mando y liderazgo, ya que es una autoridad que está constantemente en contacto con la comunidad por lo que deberá hacer prevalecer sus decisiones y que se cumplan las disposiciones, leyes, normas establecidas en la Ley.

## **AUXILIAR DEPARTAMENTAL**

### **Tareas**

- Colaborar en las actividades desarrolladas en los departamentos.
- Realizar informes de las actividades desarrolladas.
- Otras tareas designadas por los jefes inmediatos.

## **Habilidades**

- Manejo de computadoras
- Atención concentrada
- Creatividad
- Razonamiento
- Dinamismo
- Tacto y habilidad social

## **Requisitos**

- Enseñanza secundaria
- Experiencia importante mínimo 2 años.
- Cursos

Deberán ayudar al desarrollo de las funciones establecidas en cada departamento para mejorar su desempeño, capacitarles y evaluarles para verificar el cumplimiento de sus actividades.

## **OFICINISTAS**

### **Tareas**

- Retenciones del IVA y fuente.
- Tramitar oficios, memorandus, pedidos, suministros.
- Llevar el archivo de los documentos.
- Tramitar documentación.
- Preparación de documentación.
- Despacho de trámites.

- Elaboración y transcripción de comunicaciones.
- Entre otras.

### **Habilidades**

- Manejo de computadoras
- Agudeza visual
- Agudeza auditiva
- Atención concentrada
- Capacidad de expresión
- Comprensión verbal
- Creatividad
- Inteligencia
- Razonamiento
- Dinamismo
- Iniciativa
- Tacto y habilidad social

### **Requisitos**

- Enseñanza secundaria y universitaria.
- Experiencia importante mínimo 1 año en cargos similares.
- Cursos y seminarios.

Se deberá verificar que no exista personal que realicen las mismas funciones para de esta manera optimizar recursos humanos y económicos. Además la Institución tiene una infraestructura pequeña y al haber mucho personal no se realizan eficientemente las actividades, al contrario, en muchas de las ocasiones se interrumpe o no se desarrolla las tareas de la mejor manera.

Además es importante que tengan mayores conocimientos por lo que deberían tener enseñanza universitaria para que puedan implantar sus nociones en el desarrollo de las funciones.

## **RECAUDADORES**

### **Tareas**

- Recaudar predios urbanos y rústicos.
- Ingresar y borrar del computador las cartas de pago.
- Cobro de patentes, permiso de funcionamiento, predios urbanos, predios rústicos, líneas de fábrica, permisos de construcción, etc.
- Entre otras.

### **Habilidades**

- Manejo de computadoras
- Agudeza visual
- Agudeza auditiva
- Atención concentrada
- Capacidad de expresión
- Comprensión verbal
- Creatividad
- Inteligencia
- Razonamiento
- Dinamismo
- Iniciativa
- Tacto y habilidad social

## **Requisitos**

- Enseñanza secundaria
- Experiencia importante
- Cursos

Deberán obtener enseñanza universitaria para mejorar las actividades realizadas dentro del cargo. Además deberán tener carisma para atender al público en general.

## **CHOFERES Y OPERADORES DE MAQUINARIA PESADA**

### **Tareas**

- Conducir el vehículo o maquinaria pesada asignada.
- Revisar que se encuentren en buen funcionamiento.
- Abastecerlo de diesel o gasolina, agua, aceite, etc.
- Otras funciones.

### **Habilidades**

- Manejo de vehículo o maquinaria pesada.
- Atención concentrada
- Agudeza visual
- Agudeza auditiva
- Capacidad de juicio

## **Requisitos**

- Enseñanza secundaria
- Título de Chofer Profesional

Se necesitará que sean choferes profesionales para que puedan realizar sus actividades de la mejor manera. Deberán capacitarles sobre todo en el manejo de la maquinaria pesada para evitar pérdidas posteriores.

## **GUARDIANES**

### **Tareas**

- Vigilar el edificio, bienes y sus instalaciones.
- Realizar rondas de vigilancia de las instalaciones
- Controlar la entrada y salida de personal y público en general.
- Presentar informes de las novedades ocurridas durante su ronda de vigilancia.

### **Habilidades**

- Manejo de armas de defensa personal
- Agudeza visual
- Agudeza auditiva
- Atención concentrada
- Rapidez de decisión
- Tacto y habilidad social

## **Requisitos**

- Enseñanza secundaria
- Experiencia importante mínimo 1 año.

Deberá el Jefe de Personal realizar un horario de turnos de trabajo, para de esta manera mejorar el desempeño de los guardias en el desarrollo de sus actividades. Además deberán capacitarles en el manejo de armas, defensa personal, etc., para evitar problemas que se pudieran suscitar dentro de turno de trabajo y sobre todo deberán cumplir con su horario de trabajo con responsabilidad.

## **OBREROS**

### **Tareas**

- Realizar actividades dentro y fuera del cantón.
- Cumplir con el horario de trabajo.
- Otras funciones.

### **Habilidades**

- Manejo de herramientas
- Adaptabilidad de trabajo

### **Requisitos**

- Enseñanza primaria
- Experiencia irrelevante

Se deberá capacitarles mediante cursos de SECAP u otros, para de esta manera mejorar el trabajo e impulsar el desarrollo del Cantón “La Maná”.

## **CONCLUSION**

En el Ilustre Municipio del Cantón “La Maná”, los puestos tienen muchas falencias especialmente en lo que se refiere a los requisitos indispensables para ocupar un determinado cargo. Por ejemplo, un aspecto que se pudo observar, es que el Jefe de Personal no cumplía con uno de los requisitos para ocupar dicho cargo. Es indispensable que se tome en cuenta este aspecto para mejorar las funciones establecidas en el Departamento de Personal.

Otro aspecto importante, es que, existe mucho personal que realizan las mismas funciones, tareas, por lo que hay desperdicio de recursos tanto humanos como económicos. Al haber mucho personal con las mismas funciones, no trabajan eficientemente, ya que un empleado pensaría que no le corresponde realizar determinada tarea y lo mismo ocurriría con otro empleado, por lo que sus jefes inmediatos no sabrían a quien felicitar o reclamar por determinada tarea que se realizara. Además el edificio del I. Municipio del Cantón “La Maná”, es muy pequeño y al existir mucho personal, no se puede dar un ambiente de trabajo cómodo, con oficinas para cada empleado para que puedan desempeñar eficientemente sus funciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **REDISEÑO DE LA CLASIFICACION DE PUESTOS**

#### **INTRODUCCION**

El Gobierno local del Cantón “La Maná” Provincia de Cotopaxi, se encuentra en vías de desarrollo caminando paralelamente con la modernidad, en la búsqueda de la calidad de sus servicios a los clientes y la calidad de vida accesible a sus empleados para de esta manera beneficiar a la comunidad en la satisfacción de sus necesidades.

La excelencia que se propone va tendiente a conseguir resultados que serían indicadores claves del éxito para que sea un municipio líder en nuestro país.

Se desea entregar un aporte a la institución en mención para su organización, evaluación de las prácticas administrativas y la venta de servicios, buscando que cada día se administre más eficientemente involucrándose todos y cada uno de los trabajadores y funcionarios en la filosofía de “Vivir para servir” y dejar un legado que a lo mejor pueda servir para unos años, porque en la medida que avance la cibernética, podrán hacer mejores cambios.

También se desea poner algunas alternativas de solución a las incongruencias encontradas en los cargos que ejercen algunos empleados del I. Municipio del Cantón “La Maná”, para que haya relación entre la parte profesional con el trabajo que realizan.

Esperando que este trabajo sirva de guía a los señores alcaldes que sucedan al actual, si pusieran en práctica, obtendrían el éxito y la comunidad vería con beneplácito a la

administración porque del rendimiento de los empleados depende la satisfacción comunitaria.

El Manual constará de una clasificación de puestos y de una descripción de funciones con sus respectivas especificaciones.

Además en el anexo N.- 2 consta una clasificación individual por clase de puesto que servirá para futuras decisiones de ubicación de personal.

#### **4.1 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

La elaboración del manual de clasificación de puestos en el I. Municipio del Cantón “La Maná”, se basa en el método por puntos, en el cual se agruparán los puestos en clases de acuerdo funciones o actividades que realizan dentro de la institución.

#### **4.2 MANEJO DEL MANUAL**

Permite analizar y sintetizar las ideas principales del manual para conocimiento de las autoridades, directivos, empleados y obreros de la institución.

#### **4.3 INDICE OCUPACIONAL**

Se ubicará a los puestos en clases de acuerdo a las funciones o actividades similares que realicen dentro de la institución.

## **4.4 ESPECIFICACIONES DE LAS CLASES DE PUESTOS**

Las especificaciones de puestos constarán con lo estudiado, investigado y detallado en los capítulos anteriores. Dentro de los cuales tenemos:

### **1. Título del puesto**

Es el nombre de los puestos. Debe ser corto, descriptivo e intangible, formado por pocas palabras.

### **2. Naturaleza del trabajo**

Expresa la esencia laboral de un puesto, aquello que constituye su razón de ser.

### **3. Descripción de tareas**

Se detallan las tareas que se ejecutan en los puestos.

### **4. Características del puesto**

Consiste en la descripción de las responsabilidades de cada uno de los puestos, en la supervisión que éstos ejercen, el grado de independencia con que se trabaja.

### **5. Requisitos mínimos**

Comprende los estudios, los conocimientos y las experiencias mínimas que debe poseer una persona para desempeñar en forma satisfactoria un puesto determinado.

#### 4.5 ELABORACIÓN DEL MANUAL PARA LAS CLASES DE PUESTOS DEL I. MUNICIPIO DEL CANTON “LA MANA”

Para la elaboración del manual se utilizará el sistema de clasificación por puntos, que a continuación se detalla:

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

#### **EDUCACIÓN**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

#### **EXPERIENCIA**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

En el Cuadro N.- 12 se desarrolló la valoración de empleados mediante la asignación de puntos, el cual se realiza de la siguiente manera: por ejemplo, el factor educación tiene un puntaje de 36%, lo que corresponde a 360 puntos y se divide en 4 grados. Para poder valorar se divide los 360 para los 4 grados y se multiplica por el grado asignado para cada clase de puesto. Como se puede observar, el Director o Jefe Departamental tiene grado III en el factor educación, por lo que su calificación es de 270 ya que los 360 dividido para 4 tiene un puntaje de 90 y multiplicado por el grado III nos da 270.

**CUADRO N.- 12**

**VALORACIÓN PARA LOS EMPLEADOS**

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Oficinista	III	270	II	120	IV	240	III	120	720
Director o Jefe	III	270	IV	240	IV	240	III	120	870
Auxiliar	III	270	II	120	II	120	IV	160	670
Procuraduría Síndica	III	270	IV	240	IV	240	III	120	870
Obrero	I	90	I	60	III	180	IV	160	490
Guardián	II	180	II	120	III	180	IV	160	640
Policía Municipal	II	180	II	120	III	180	IV	160	670
Bibliotecaria	II	180	III	180	IV	240	III	120	720
Inspector	II	180	III	180	IV	240	IV	160	760
Digitador	III	270	III	180	III	180	III	120	750
Secretario Concejo	III	270	III	180	IV	240	III	120	810
Comisario Municipal	III	270	II	120	IV	240	IV	160	790
Instructora	III	270	II	120	IV	240	III	120	750
Recaudador	III	270	II	120	IV	240	III	120	750
Chofer	II	180	II	120	III	180	IV	160	640

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

De esta valoración obtenemos la siguiente clasificación de puestos claves de los empleados del Ilustre Municipio del Cantón “La Maná”, como se demuestra en el siguiente cuadro:

**CUADRO N.- 13**

**CLASIFICACION DE PUESTOS POR PUNTOS DE LOS  
EMPLEADOS**

<b>CLASE</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>ORDEN</b>
DIRECTOR O JEFE	870	1
PROCURADURÍA SINDICA	870	1
SECRETARIO CONCEJO	810	2
COMISARIO MUNICIPAL	790	3
INSPECTORES	760	4
DIGITADOR	750	5
RECAUDADORES	750	5
INSTRUCTORAS	750	5
BIBLIOTECARIA	720	6
OFICINISTA	720	6
AUXILIARES	670	7
POLICÍAS	670	7
CHOFERES	640	8
GUARDIANES	640	8
OBREROS	490	9

**FUENTE:** Información obtenida en la valoración por puntos

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

## CUADRO N.- 14

### CLASIFICACION GENERAL DE PUESTOS POR CATEGORÍAS

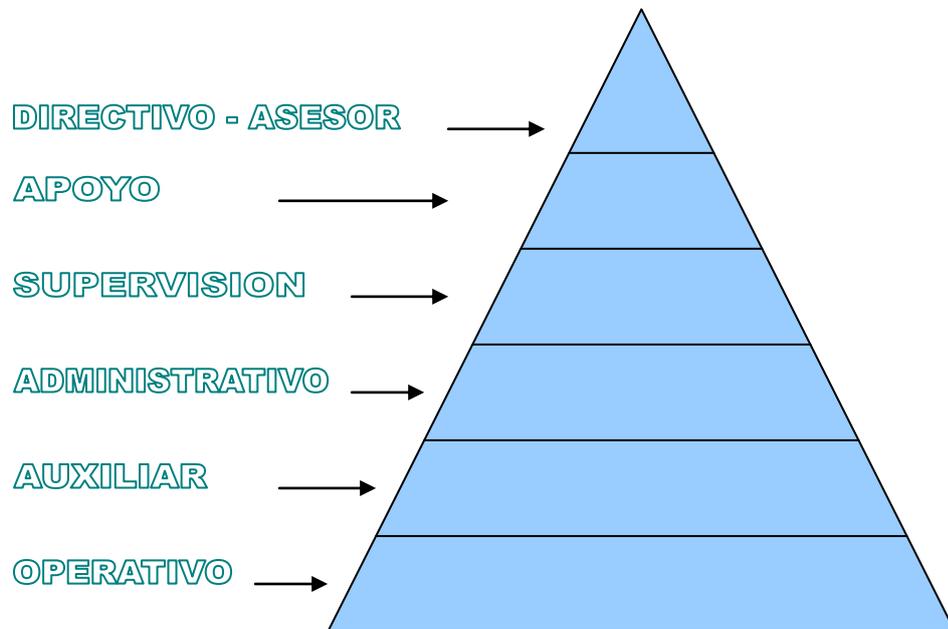
CATEGORÍAS	CARGOS
PRIMERA	DIRECTOR O JEFE DEPARTAMENTAL
PRIMERA	PROCURADURÍA SINDICA
SEGUNDA	SECRETARIO CONCEJO
TERCERA	COMISARIO MUNICIPAL
CUARTA	INSPECTORES
QUINTA	DIGITADOR
QUINTA	RECAUDADORES
QUINTA	INSTRUCTORAS
SEXTA	BIBLIOTECARIA
SEXTA	OFICINISTA
SÉPTIMA	AUXILIARES
SÉPTIMA	POLICÍAS
OCTAVA	CHOFERES
OCTAVA	GUARDIANES
NOVENA	OBREROS

**FUENTE:** Información obtenida en la valoración por puntos

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

### GRAFICO N.- 3

#### CLASIFICACION POR CATEGORÍAS



**FUENTE:** Información obtenida en la valoración por puntos

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

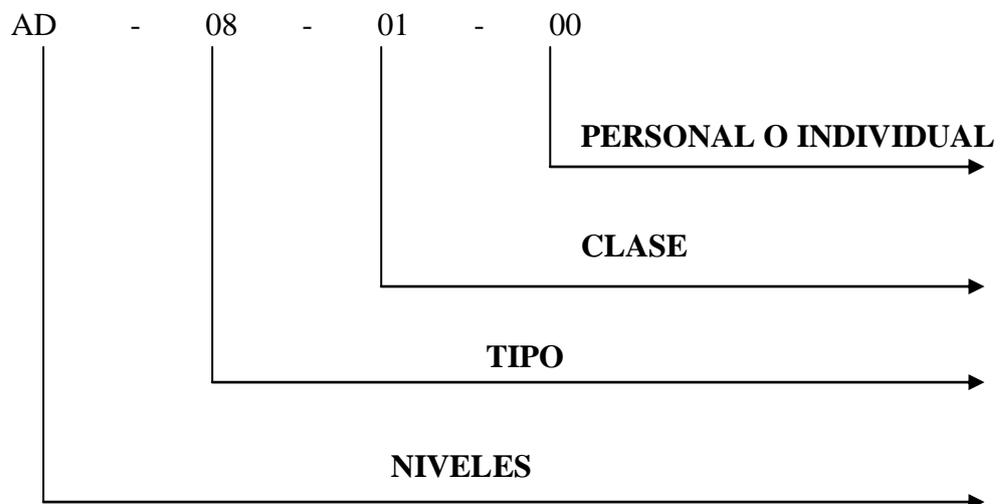
#### 4.6 CODIFICACION PARA LAS CLASES DE PUESTOS

Es importante que se deba codificar cada una de las clases de puestos como un elemento ordenador, y de esta manera identificar un determinado cargo, para lo cual se realizará de la siguiente manera:

El código está compuesto por 8 dígitos. Identifica la categoría, el tipo, la clase, personal e individual.

- El primer número se conformará por las dos primeras letras de cada una de los niveles existentes en la Institución.
- Un segundo número en orden secuencial, desde el 01 en adelante, para cada uno de los tipos de las categorías identificadas anteriormente.
- Un tercer número en orden secuencial, desde el 00 en adelante, para todas las clases de puestos.
- Un cuarto número en orden secuencial, desde el 00 en adelante, el que identificará a los empleados en forma personal o individual.

Mediante un ejemplo se identificará el código, para lo cual se ha tomado como referencia al Recaudador Fiscal 1 de la Institución.



**CUADRO N.- 15**

**CODIGOS PARA LAS CLASES DE PUESTOS**

<b>CODIGO</b>	<b>CLASE</b>	<b>OCUPADO POR</b>
<b>DI</b>	<b>DIRECTIVO</b>	
DI – 01 – 00	DIRECTORES	
DI – 01 – 01	DIRECTOR FINANCIERO	VACANTE
DI – 01 – 02	DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS	VARGAS RAMIRO
DI – 02 – 00	JEFES	
DI – 02 – 01	JEFE DE PERSONAL	LLUMIPANTA HECTOR
DI – 02 – 02	JEFE DE CONTABILIDAD	MARTINEZ CESAR
DI – 02 – 03	JEFE DE RENTAS	ARÉVALO HENRY
DI – 02 – 04	JEFE DE AVALUOS Y CATASTROS	ALBAN RENZO
DI – 02 – 05	JEFE DE HIGIENE	CHIRIBOGA JULIO
DI – 02 – 06	JEFE DE EDUCACIÓN Y CULTURA	LALANGUI GLADIS
DI – 02 – 07	JEFE DE PLANIFICACIÓN	NOGUERA WALTER
DI – 02 – 08	JEFE GUARDALMACÉN JEFE DE TESORERIA	CUNALATA LILIAN
DI – 02 – 09	JEFE DE EQUIPO	TOAPANTA WILMA
DI – 02 – 10	CAMINERO	CABRERA HUGO

<b>AS</b>	<b>ASESORIA</b>	
AS – 03 – 00	ASESORES O PROCURADORES SINDICOS	VACANTE
AS – 03 – 01	PROCURADOR SINDICO	PATRICIO ENRIQUEZ
AS – 03 – 02	ASISTENTE DE ABOGACÍA	

<b>CODIGO</b>	<b>CLASE</b>	<b>OCUPADO POR</b>
<b>AP</b>	<b>APOYO</b>	
AP – 04 – 00	SECRETARIOS	
AP – 04 – 01	SECRETARIO DEL CONCEJO O GENERAL	SINCHIGUANO LUIS
AP – 05 – 00	COMISARIOS	
AP – 05 – 01	MUNICIAPALES COMISARIO MUNICIPAL	MARIO MALAGON

<b>CODIGO</b>	<b>CLASE</b>	<b>OCUPADO POR</b>
<b>SU</b>	<b>SUPERVISIÓN</b>	
SU – 06 – 00	INSPECTORES	
SU – 06 – 01	INSPECTOR DE SERVICIOS	MENA JOSE LUIS
SU – 06 – 02	INSPECTOR DE OBRAS PUBLICAS	RAMÍREZ WILFRIDO
SU – 06 – 03	INSPECTOR CAMAL	RUALES WILSON

<b>CODIGO</b>	<b>CLASE</b>	<b>OCUPADO POR</b>
<b>AD</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>	
AD – 07 – 00	DIGITADORES	
AD – 07 – 01	DIGITADOR	MONTESDEOCA FABRICIO
AD – 08 – 00	RECAUDADORES FISCALES	
AD – 08 – 01 – 00	RECAUDADOR 1	CABRERA SUSANA
AD – 08 – 01 – 01	RECAUDADOR 2	GALLO EDUARDO
AD – 08 – 01 – 02	RECAUDADOR 3	VELOZ EDWIN
AD – 08 – 01 – 03	RECAUDADOR 4	ZALDUMBIDE IRMA
AD – 09 – 00	INSTRUCTORAS	
AD – 09 – 01 – 00	INSTRUCTORA 1	CAÑIZARES INES
AD – 09 – 01 – 01	INSTRUCTORA 2	FIGUEROA REGINA
AD – 09 – 01 – 02	INSTRUCTORA 3	LASSO ELSA
AD – 09 – 01 – 03	INSTRUCTORA 4	ORMAZA GLADIS
AD – 09 – 01 – 04	INSTRUCTORA 5	PINTADO GUADALUPE

<b>CODIGO</b>	<b>CLASE</b>	<b>OCUPADO POR</b>
<b>AU</b>	<b>AUXILIARES</b>	
AU – 10 – 00	BIBLIOTECARIAS	
AU – 10 – 01	BIBLIOTECARIA “LA MANA”	CIRINO LIDIA
AU – 10 – 02	BIBLIOTECARIA PUCAYACU	VACANTE
AU – 11 – 00	OFICINISTAS	

AU – 11 – 01	PROSECRETARIA	SEGOVIA IRINA
AU – 11 – 01 – 00	OFICINISTA 1	ALBARRACIN TERESA
AU – 11 – 01 – 01	OFICINISTA 2	BARRENO YOLANDA
AU – 11 – 01 – 02	OFICINISTA 3	CASTILLO KETTY
AU – 11 – 01 – 03	OFICINISTA 4	CHALCO NANCY
AU – 11 – 01 – 04	OFICINISTA 5	LOZADA YOLANDA
AU – 11 – 01 – 05	OFICINISTA 6	MERA JANETH
AU – 11 – 01 – 06	OFICINISTA 7	NAVAS PATRICIA
AU – 11 – 01 – 07	OFICINISTA 8	PEÑAFIEL LILIAN
AU – 11 – 01 – 08	OFICINISTA 9	SOLIS ARLENE
AU – 11 – 01 – 09	OFICINISTA 10	TORRES SANDRA
AU – 11 – 01 – 10	OFICINISTA 11	ZAMBRANO GLENDA
AU – 12 – 00	AUXILIARES DEPARTAMENTALES	
AU – 12 – 01	AUXILIAR DE AVALUOS Y CATASTROS	ARBOLEDA FRANCISCO
AU – 12 – 02 – 00	AUXILIAR DE CONTABILIDAD 1	ALBARRACIN MARITZA
AU – 12 – 02 – 01	AUXILIAR DE CONTABILIDAD 2	MOREIRA VICTORIA
AU – 12 – 03	AUXILIAR DE SERVICIOS	GAVIDIA RAMIRO
AU – 12 – 04	DIBUJANTE	ROSERO EDDIN
AU – 12 – 05	TOPOGRAFO	VELALCAZAR EDGAR
AU – 12 – 06	PROVEEDORA	BENITEZ DOLORES
AU – 13 – 00	POLICIAS MUNICIPALES	

AU – 13 – 01 – 00	POLICIA MUNICIPAL 1	BARRENO ASDRÚBAL
AU – 13 – 01 – 01	POLICIA MUNICIPAL 2	BRAVO MARCO
AU – 13 – 01 – 02	POLICIA MUNICIPAL 3	ESCOBAR GUIDO
AU – 13 – 01 – 03	POLICIA MUNICIPAL 4	HERRERA OSCAR
AU – 13 – 01 – 04	POLICIA MUNICIPAL 5	MUÑOZ HELIO
AU – 13 – 01 – 05	POLICIA MUNICIPAL 6	REYNA ORLANDO

<b>CODIGO</b>	<b>CLASE</b>	<b>OCUPADO POR</b>
<b>OP</b>	<b>OPERATIVOS</b>	
OP – 14 – 00	CHÓFERES Y OPERADORES DE MAQUINARIA PESADA	
OP – 14 – 01 – 00	CHOFER TROOPER	CASTILLO VALERIANO
OP – 14 – 01 – 01	CHOFER DE LA CAMIONETA	ULLOA FERNANDO
OP – 14 – 02	CHOFER RECOLECTOR DE BASURA	CHICAIZA WILSON
OP – 14 – 03 – 00	CHOFER VOLQUETE 1	FUENTES JORGE
OP – 14 – 03 – 01	CHOFER VOLQUETE 2	MOLINA MARCIAL
OP – 14 – 03 – 02	CHOFER VOLQUETE 3	VALENCIA EDGAR
OP – 14 – 04	OPERADOR MTONIVELADORA	PUJOL JULIO
OP – 14 – 05	OPERADOR PALA CARGADORA	TAPIA GUIDO
OP – 15 – 00	GUARDIANES	
OP – 15 – 01 – 00	GUARDIAN DEL	CONTRERAS

OP – 15 – 01 – 01	EDIFICIO 1 GUARDIAN	DEL	VICTOR YÁNEZ ARMANDO
OP – 15 – 02	EDIFICIO 2 GUARDIAN PUCAYACU	CAMAL	CONGO LUIS
OP – 15 – 03	GUARDIAN CEMENTERIO		MANZANO LUIS
OP – 15 – 04	GUARDIAN MERCADO		MINDA JOSELITO
OP – 16 – 00	OBREROS		
OP – 16 – 01 – 00	BARRENDERO CALLES 1	DE	AYALA CESAR
OP – 16 – 01 – 01	BARRENDERO CALLES 2	DE	BAEZ NELSON
OP – 16 – 01 – 02	BARRENDERO CALLES 3	DE	PAREDES ROBERTINO
OP – 16 – 01 – 03	BARRENDERO CALLES 4	DE	SEGOVIA VICTOR
OP – 16 – 02 – 00	CADENERO 1		BAUTISTA GUILLERMO
OP – 16 – 02 – 01	CADENERO 2		ESQUIVEL HECTOR
OP – 16 – 03 – 00	PEON RECOLECTOR BASURA 1	DEL DE	CHIGUE RAFAEL
OP – 16 – 03 – 01	PEON RECOLECTOR BASURA 2	DEL DE	JAIME JUAN MANUEL
OP – 16 – 03 – 02	PEON RECOLECTOR BASURA 3	DEL DE	MUÑOZ LUIS

OP – 16 – 03 – 03	PEON RECOLECTOR BASURA 4	DEL DE	TORRES MAURO
OP – 16 – 04 – 00	AUXILIAR SERVICIOS 1	DE	CHICAIZA LUIS
OP – 16 – 04 – 01	AUXILIAR SERVICIOS 2	DE	IBÁÑEZ JORGE
OP – 16 – 05	PEON AGUA POTABLE		GUANIN ANGEL
OP – 16 – 06 – 00	OPERADOR POTABLE 1	AGUA	GUANIN SEGUNDO
OP – 16 – 06 – 01	OPERADOR POTABLE 2	AGUA	VILLACÍS OSWALDO

**FUENTE:** Documentación del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**CUADRO N.- 16****CLASIFICACION GENERAL**

<b>CODIFICACIÓN</b>	<b>PUESTOS</b>
<b>DI</b>	<b>DIRECTIVO</b>
DI – 01 – 00	<b>DIRECTORES</b>
DI – 01 – 01	DIRECTOR FINANCIERO
DI – 01 – 02	DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS
DI – 02 – 00	<b>JEFES</b>
DI – 02 – 01	JEFE DE PERSONAL
DI – 02 – 02	JEFE DE CONTABILIDAD
DI – 02 – 03	JEFE DE RENTAS
DI – 02 – 04	JEFE DE AVALUOS Y CATASTROS
DI – 02 – 05	JEFE DE HIGIENE
DI – 02 – 06	JEFE DE EDUCACIÓN Y CULTURA
DI – 02 – 07	JEFE DE PLANIFICACIÓN
DI – 02 – 08	JEFE GUARDALMACÉN
DI – 02 – 09	JEFE DE TESORERIA
DI – 02 – 10	JEFE DE EQUIPO CAMINERO
<b>AS</b>	<b>ASESORIA</b>
AS – 03 – 00	<b>ASESORES O PROCURADORES SINDICOS</b>
AS – 03 – 01	PROCURADOR SINDICO
AS – 03 – 02	ASISTENTE DE ABOGACÍA
<b>AP</b>	<b>APOYO</b>
AP – 04 – 00	<b>SECRETARIOS</b>
AP – 04 – 01	SECRETARIO DEL CONCEJO O GENERAL
AP – 05 – 00	<b>COMISARIOS MUNICIPALES</b>

AP – 05 – 01	COMISARIO MUNICIPAL
<b>SU</b>	<b>SUPERVISION</b>
SU – 06 – 00	<b>INSPECTORES</b>
SU – 06 – 01	INSPECTOR DE SERVICIOS
SU – 06 – 02	INSPECTOR DE OBRAS PUBLICAS
SU – 06 – 03	INSPECTOR CAMAL
<b>AD</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>
AD – 07 – 00	DIGITADORES
AD – 07 – 01	DIGITADOR
AD – 08 – 00	<b>RECAUDADORES FISCALES</b>
AD – 08 – 01 – 00	RECAUDADOR FISCAL 1
AD – 08 – 01 – 01	RECAUDADOR FISCAL 2
AD – 08 – 01 – 02	RECAUDADOR FISCAL 3
AD – 08 – 01 – 03	RECAUDADOR FISCAL 4
AD – 09 – 00	<b>INSTRUCTORAS</b>
AD – 09 – 01 – 00	INSTRUCTORA 1
AD – 09 – 01 – 01	INSTRUCTORA 2
AD – 09 – 01 – 02	INSTRUCTORA 3
AD – 09 – 01 – 03	INSTRUCTORA 4
<b>AU</b>	<b>AUXILIARES</b>
AU – 10 – 00	<b>BIBLIOTECARIAS</b>
AU – 10 – 01	BIBLIOTECARIA “LA MANA”
AU – 10 – 02	BIBLIOTECARIA PUCAYACU
AU – 11 – 00	<b>OFICINISTAS</b>
AU – 11 – 01	PROSECRETARIA
AU – 11 – 01 – 00	OFICINISTA 1
AU – 11 – 01 – 01	OFICINISTA 2

AU – 11 – 01 – 02	OFICINISTA 3
AU – 11 – 01 – 03	OFICINISTA 4
AU – 11 – 01 – 04	OFICINISTA 5
AU – 11 – 01 – 05	OFICINISTA 6
AU – 11 – 01 – 06	OFICINISTA 7
AU – 11 – 01 – 07	OFICINISTA 8
AU – 11 – 01 – 08	OFICINISTA 9
AU – 11 – 01 – 09	OFICINISTA 10
AU – 11 – 01 – 10	OFICINISTA 11
AU – 12 – 00	<b>AUXILIARES DEPARTAMENTALES</b>
AU – 12 – 01	AUXILIAR DE AVALUOS Y CATASTROS
AU – 12 – 02	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
AU – 12 – 03	AUXILIAR DE SERVICIOS
AU – 12 – 04	DIBUJANTE
AU – 12 – 05	TOPOGRAFO
AU – 12 – 06	PROVEEDOR
AU – 13 – 00	<b>POLICIAS MUNICIPALES</b>
AU – 13 – 01 – 00	POLICIA MUNICIPAL 1
AU – 13 – 01 – 01	POLICIA MUNICIPAL 2
AU – 13 – 01 – 02	POLICIA MUNICIPAL 3
AU – 13 – 01 – 03	POLICIA MUNICIPAL 4
AU – 12 – 01 – 04	POLICIA MUNICIPAL 5
AU – 12 – 01 – 05	POLICIA MUNICIPAL 6
<b>OP</b>	<b>OPERATIVOS</b>
OP – 14 – 00	<b>CHOFERES Y OPERADORES DE MAQUINARIA PESADA</b>
OP – 14 – 01 – 00	CHOFER TROOPER
OP – 14 – 01 – 01	CHOFER CAMIONETA
OP – 14 – 02	CHOFER RECOLECTOR DE BASURA

OP – 14 – 03 – 00	CHOFER DE VOLQUETE 1
OP – 14 – 03 – 01	CHOFER DE VOLQUETE 2
OP – 14 – 03 – 02	CHOFER DE VOLQUETE 3
OP – 14 – 04	OPERADOR MOTONIVELADORA
OP – 14 – 05	OPERADOR PALA CARGADORA
OP – 15 – 00	<b>GUARDIANES</b>
OP – 15 – 01 – 00	GUARDIAN EDIFICIO 1
OP – 15 – 01 – 01	GUARDIAN EDIFICIO 2
OP – 15 – 02	GUARDIAN DEL CAMAL PUCAYACU
OP – 15 – 03	GUARDIAN DEL CEMENTERIO
OP – 15 – 04	GUARDIAN DEL MERCADO
OP – 16 – 00	<b>OBREROS</b>
OP – 16 – 01 – 00	BARRENDERO DE CALLES 1
OP – 16 – 01 – 01	BARRENDERO DE CALLES 2
OP – 16 – 01 – 02	BARRENDERO DE CALLES 3
OP – 16 – 01 – 03	BARRENDERO DE CALLES 4
OP – 16 – 02 – 00	CADENERO 1
OP – 16 – 02 – 01	CADENERO 2
OP – 16 – 03 – 00	PEON DEL RECOLECTOR DE BASURA 1
OP – 16 – 03 – 01	PEON DEL RECOLECTOR DE BASURA 2
OP – 16 – 03 – 02	PEON DEL RECOLECTOR DE BASURA 3
OP – 16 – 03 – 03	PEON DEL RECOLECTOR DE BASURA 4
OP – 16 – 04 – 00	AUXILIAR DE SERVICIOS 1
OP – 16 – 04 – 01	AUXILIAR DE SERVICIOS 2
OP – 16 – 05	PEON DE AGUA POTABLE
OP – 16 – 06 – 00	OPERADOR DE AGUA POTABLE 1
OP – 16 – 06 – 01	OPERADOR DE AGUA POTABLE 2

**FUENTE:** Información de Codificación.

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

## **4.7 DESCRIPCION DE PUESTOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON “LA MANA”**

### **NIVEL DIRECTIVO Y ASESOR**

#### **DIRECTORES Y / O JEFES DEPARTAMENTALES**

##### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Planifica, organiza, dirige, controla y ejecuta todas y cada una de las actividades financieras, económicas, humanas, constructivas, etc., que realiza el I. Municipio del Cantón “La Maná”, basándose en las políticas, normas y las consideradas en la Ley de Régimen Municipal y la Ley Orgánica de Administración, Financiera y Control.

##### **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Organizar las actividades financieras, así como distribuir y supervisar tareas de trabajo a sus subalternos inmediatos.
- Formular, organizar, dirigir y controlar el presupuesto de ingresos y egresos municipales.
- Evaluar y controlar constantemente los gastos de la institución para que se ajusten con el presupuesto general.
- Verificar el cumplimiento presupuestario de acuerdo a los programas y planes del I. Municipio del Cantón “La Maná”.
- Programar, dirigir y controlar la contabilidad de las operaciones económicas financieras del municipio.
- Fortalecer la gestión económica y financiera por medio políticas establecidas conjuntamente con el Alcalde y Concejo.

- Analizar la situación financiera de la institución, mediante la revisión de la contabilidad, recepción de información sobre los diarios de caja, conciliaciones bancarias, reportes mensuales, etc.
- Organizar y controlar la recaudación, custodia de fondos y efectuar pagos oportunamente.
- Elaborar programas de trabajo para cada uno de los departamentos del municipio conjuntamente con los jefes departamentales.
- Asesorar al municipio con respecto a los procesos de presupuestación, lineamientos entre otros.
- Fijar impuestos a los establecimientos comerciales.
- Preparar informes financieros de las actividades económicas realizadas por el municipio.
- Dirigir y controlar la realización de las obras que ejecuta el municipio sea por administración directa, contratistas o concesionarios.
- Dirigir y fiscalizar la construcción de obras por el municipio.
- Elaborar el presupuesto de las obras.
- Asesorar en trámites y estudios, previo la realización de contratos para obras de ingeniería.
- Verificar que las obras se ejecuten de acuerdo a lo establecido en las cláusulas del contrato.
- Informar sobre aspectos técnicos y administrativos para análisis y evaluaciones correspondientes.
- Hacer que cumplan con las ordenanzas y reglamentos municipales tales como: trámites de calles, caminos, etc. y atender las necesidades de la comunidad como iluminación de los sitios públicos de tránsito y recreo.
- Ayudar en la elaboración del presupuesto anual, brindando información contable.
- Controlar todos los trámites de gasto corriente y de inversión, antes del pago.

- Cumplir con las disposiciones y procedimientos establecidas por la Contraloría General del Estado y la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Llevar actualizado el archivo contable y presupuestario.
- Elaborar las cédulas presupuestarias.
- Actualizar el registro de las cuentas bancarias y las regulaciones del presupuesto del municipio.
- Realizar pruebas de verificación y autenticidad de cheques, diarios, ingresos; para los ajustes contables.
- Fomentar la educación mediante leyes y planes para el desarrollo y funcionamiento de centros educativos.
- Promover programas culturales para fomentar la cultura y para interrelacionar e integrar a la comunidad.
- Contribuir técnica y económicamente a las bibliotecas para su funcionamiento.
- Planificación y ejecución de actividades trimestrales.
- Participación pública permanente.
- Define metas a corto, mediano y largo plazo, para beneficio de los empleados, funcionarios, directivos.
- Analizar nuevas tecnologías, legislación, relaciones laborales, conocimientos, experiencia, educación, adiestramiento, remuneraciones que influyan en el requerimiento del recurso humano.
- Planificar y organizar el funcionamiento de los sistemas y subsistemas en materia de Administración de Personal.
- Cumplir y hacer cumplir con todo lo establecido en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Código de Trabajo y en el Contrato Colectivo de los Trabajadores.
- Garantizar el cumplimiento de los deberes, derechos y obligaciones del personal, así como también, la integridad, derecho al trabajo, seguridad, salud y estabilidad de todo el personal.

- Aplicar sanciones disciplinarias cuando el caso lo amerite a los funcionarios, directivos, empleados y obreros, según las leyes establecidas.
- Asesorar al Alcalde, Concejo, Directivos, Funcionarios, Empleados y Obreros en la satisfacción de sus necesidades.
- Planificar y desarrollar programas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación y evaluación de desempeño a los empleados.
- Organizar programas de bienestar, seguridad e higiene del trabajo de todo el personal de la institución.
- Incentivar a los empleados por el buen desempeño de sus funciones, para de esta manera motivarlos y se sientan a gusto en sus puestos de trabajo.
- Elaborar el presupuesto de sueldos y salarios.
- Otras funciones que el Alcalde y el Concejo determine.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma independiente, con supervisión del Alcalde y del Concejo de las actividades financieras, económicas, constructivas y las referentes al recurso humano y de los procedimientos establecidos. Debe poseer una buena relación con los directivos, funcionarios, empleados y público en general, también don de mando porque se encuentra algunos empleados bajo su supervisión. Realiza actividades complejas.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Doctor en Ciencias Contables o Administración.
- Ingeniero en Finanzas
- Ingeniero Comercial
- Ingeniero Civil

- Economista
- Licenciada en Ciencias de la Educación.
- Experiencia mínima de 5 años en funciones
- Otros como postgrados, maestrías.
- Cursos de Contabilidad y Control Gubernamental, Presupuestos, Proyectos, Auditoría Financiera, Contratación Pública, Planificación y Control de Obras, Administración de Personal, Legislación Laboral, Derecho Administrativo, Creatividad y Autoestima, Desarrollo del Pensamiento, Motivación, Computación, Relaciones Humanas, entre otros.

# **PROCURADOR SINDICO – ASESORIA JURIDICA**

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Planifica, organiza, dirige, supervisa, asesora y ejecuta actividades jurídicas del I. Municipio del Cantón “La Maná”.

## **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Resolver problemas legales del municipio.
- Recopilar y modificar las ordenanzas, acuerdos, resoluciones y reglamentos del municipio.
- Elaborar y estudiar proyectos de ordenanzas, reglamentos, decretos, resoluciones, reformas para el desarrollo del municipio.
- Desarrollar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Representar judicial y extrajudicial al municipio.
- Asesorar en materia legal al Alcalde, Concejo, directivos y funcionarios de la institución.
- Colaborar con todos los departamentos de la institución en aclarar inquietudes legales.
- Otras funciones designadas por el Alcalde y Concejo.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma dependiente, con supervisión sobre los procedimientos establecidos del Alcalde y Concejo. Debe poseer una buena relación con los directivos, funcionarios, empleados y trabajadores. Toma decisiones jurídicas complejas en defensa de los intereses del municipio.

Puesto libre de nombramiento y remoción.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Doctor en Jurisprudencia.
- Otros como: postgrados, maestrías.
- Experiencia mínima de 5 años en funciones.
- Cursos de Derecho Laboral y Público, Control Gubernamental, Contratación Pública, Relaciones Humanas.

## **NIVEL DE APOYO**

### **SECRETARIA CONCEJO O GENERAL**

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Realiza funciones designadas por el Alcalde y Concejo del Ilustre Municipio del Cantón “La Maná”.

#### **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Asistir a las sesiones del Concejo.
- Redactar y suscribir las actas de las sesiones.
- Dirigir, organizar y ejecutar las labores administrativas.
- Realizar manuales de procedimientos para la recepción y despacho de correspondencia.
- Redactar y dar trámite a las ordenanzas municipales.
- Organizar y mantener el archivo actualizado del Municipio.
- Receptar, clasificar, numerar, sumillar, controlar y despachar la correspondencia.
- Dirigir, supervisar la documentación y archivo.
- Las demás establecidas por el Concejo, Alcalde y las funciones dispuestas en la Ley de Régimen Municipal.

#### **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma dependiente, con supervisión sobre los procedimientos ejecutados o por ejecutarse por parte de su jefe inmediato. Debe poseer una buena relación con los

directivos, funcionario, empleados y público en general. Debe poseer conocimientos de administración de recursos humanos y procedimientos legales.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Licenciado en Ciencias Políticas
- Licenciado en Administración de Empresas.
- Experiencia mínima de 5 años en funciones.
- Cursos de Derecho Laboral y Público, Control Gubernamental, Relaciones Humanas, Computación.

# **COMISARIO MUNICIPAL**

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Cumple y hace cumplir las ordenanzas, leyes y reglamentos municipales para mantener el orden dentro de la ciudad y brindar comodidad a la comunidad.

## **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Hacer cumplir las disposiciones de higiene, salubridad, obras públicas, vías y lugares públicos.
- Vigilar y controlar el comercio, determinando que los precios, las pesas y las mediadas sean las correctas.
- Autorizar y prohibir espectáculos y juegos de acuerdo a las leyes establecidas.
- Juzgar las infracciones que se cometieran, aplicando sanciones de acuerdo a la Ley de Régimen Municipal.
- Realizar informes de las actividades realizadas y de las multas recaudadas.
- Otras tareas asignadas por su jefe inmediato.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma dependiente, con supervisión sobre los procedimientos ejecutados o por ejecutarse por parte de su jefe inmediato. Debe poseer una buena relación con los directivos, compañeros y la comunidad. Tiene que supervisar a los policías municipales para que éstos le ayuden a mantener el orden dentro del cantón.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Licenciado en Derecho.
- Doctor en Derecho.
- Experiencia mínima de 5 años.
- Cursos de relaciones humanas.

# **NIVEL DE SUPERVISIÓN**

## **INSPECTORES**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Realiza tareas sencillas en el control y supervisión de los servicios que brinda el Municipio.

### **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Realizar inspecciones de acuerdo al área en el que trabajan.
- Vigilar el funcionamiento de las actividades que se desarrollan en el cantón.
- Controlar, inspeccionar y verificar construcciones, modificaciones, ampliaciones y línea de fábrica que estén de acuerdo a los permisos y planos aprobados.
- Notificar a la comunidad si existiera incumplimiento en las ordenanzas Municipales.
- Presentar informes de las actividades realizadas a su jefe inmediato.
- Las demás funciones establecidas por el Alcalde y Concejo.

### **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma dependiente, con supervisión sobre los procedimientos ejecutados o por ejecutarse por parte de su jefe inmediato. Debe poseer una buena relación con los directivos, funcionarios, compañeros y la comunidad.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Tecnólogo en carreras afines a su puesto de trabajo.
- Experiencia mínima 3 años.
- Cursos dictados en SECAP, entre otros.

## **NIVEL ADMINISTRATIVO**

### **DIGITADOR**

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecuta labores de digitación en un procesamiento de datos para optimizar los resultados.

#### **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Digital, verificar y corregir la información transcrita.
- Manejar documentos en el computador por medio de programas establecidos dentro de la institución.
- Colaborar en la programación de las actividades realizadas de las unidades periféricas.
- Elaborar cambios en los procedimientos para optimizar su funcionamiento y utilización.
- Elaborar estadísticas de la jornada de trabajo de los empleados.
- Presentar informes de las actividades realizadas.
- Otras funciones que le designara el Alcalde y el Concejo.

#### **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma dependiente, con supervisión sobre los procedimientos ejecutados o por ejecutarse permanentemente por parte de su jefe inmediato. Debe poseer una buena relación con los directivos, funcionarios, empleados y público en general.

Debe ser responsable en su trabajo ya que se realiza en base a normas y procedimientos técnicos establecidos.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Tecnólogo en Computación
- Experiencia mínima 3 años.
- Cursos afines a la Computación, Relaciones Humanas, Inglés.

# **RECAUDADORES FISCALES**

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Recauda ingresos a los contribuyentes y más deudores del I. Municipio del Cantón “La Maná”.

## **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Recaudar los predios urbanos y rústicos.
- Ingresar al computador las cartas de pago para el respectivo cancelamiento de deuda.
- Informar periódicamente sobre las actividades que realizan a su jefe inmediato.
- Registran alcabalas, permiso de líneas de fábrica.
- Llevar ordenadamente todos los documentos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- Recaudar dinero, papeles fiduciarios por pago de impuestos, venta de especies valoradas, etc.
- Elaborar caja chica todos los días.
- Revisar liquidaciones de impuestos, intereses, multas y recargos por mora.
- Otras funciones que les designara su jefe inmediato.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma dependiente, con supervisión sobre los procedimientos establecidos para la oficina por parte de su jefe inmediato. Debe poseer una buena relación con los directivos, funcionarios, compañeros y público en general. Realiza detalles administrativos menores.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Tecnología en Administración de Empresas.
- Experiencia mínima 3 años en funciones.
- Cursos de Relaciones Humanas, Computación.

# **INSTRUCTORES**

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Planifica, organiza, ejecuta y evalúa el currículo ya las actividades correspondientes a su grado.

## **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Permanecer en el establecimiento durante la jornada de trabajo.
- Coordinar el desarrollo de sus actividades con las demás docentes del establecimiento y, particularmente con las profesoras de los grados inmediatos inferior y superior.
- Utilizar procesos didácticos que permitan la participación activa de los niños, que garantice su aprendizaje efectivo.
- Estimular y evaluar sistemáticamente el trabajo de los niños en función de los objetivos del grado.
- Observar un comportamiento digno y constituirse frente a los niños como ejemplo permanente de cumplimiento, puntualidad, responsabilidad y buena presentación.
- Diseñar y elaborar el material didáctico para su trabajo.
- Participar activamente a programas de perfeccionamiento profesional.
- Promover la integración social y velar por la preservación de la salud y la seguridad personal de los niños.
- Llevar prolijamente los libros, registros, planificaciones para desarrollar un trabajo responsable.
- Concurrir puntualmente a las sesiones de trabajo organizados por la Directora, supervisión y autoridades competentes.

- Informar oportunamente a la directora (o) del Establecimiento acerca del desarrollo de las actividades del grado.
- Otras funciones que le delegare El Director (a), Alcalde, Concejo.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma dependiente, con supervisión sobre los procedimientos establecidos para la oficina por parte de su jefe inmediato. Mantiene el respeto y buenas relaciones con autoridades, padres de familia y compañeras maestras de la Institución. Debe ser responsable, creativa, entusiasta, etc.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Licenciada en Ciencias de la Educación.
- Experiencia mínima 3 años.
- Cursos de Motivación, Creatividad, Liderazgo, Relaciones Humanas, Computación, entre otros.

## **NIVEL AUXILIAR**

### **BIBLIOTECARIA**

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Desempeña labores de organización, inventario y de actualización de obras, folletos, revistas, boletines, etc., en la biblioteca.

#### **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Organiza técnicamente la biblioteca.
- Actualiza la biblioteca con revistas, folletos, boletines, periódicos, etc.
- Lleva el inventario de los bienes muebles, obras nuevas sea por compra o donación.
- Cumplir con otras funciones que fueran designadas.

#### **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma independiente, con supervisión sobre los procedimientos establecidos para la biblioteca por parte de su jefe inmediato. Poseer una buena relación con los directivos, compañeros y público en general. Deberá reunir los requisitos de idoneidad profesional, capacidad y experiencia en el área.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Título en administración, comercio o archivología.
- Experiencia mínima de 1 año en cargos similares o afines.
- Cursos de computación, inventarios, archivos, relaciones humanas.

# **OFICINISTA**

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Desempeña deberes de asistencia financiera, administrativa, de acuerdo al departamento en el que se desenvuelva.

## **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Realizar memos, oficios, informes de acuerdo a las necesidades existentes.
- Tramitar oficios, memorandus, pedidos, suministros.
- Revisar y archivar documentación.
- Servicio telefónico
- Entrega y recepción de documentos entre departamentos.
- Cumplir con las labores encomendadas por parte de su jefe inmediato.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma dependiente, con supervisión sobre los procedimientos establecidos para la oficina por parte de su jefe inmediato. Debe poseer una buena relación con los directivos, compañeros y público en general. Realiza detalles administrativos menores.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Bachiller en Secretariado o Contabilidad
- Experiencia mínima de 1 año en cargos similares
- Cursos de computación.

# **AUXILIARES DEPARTAMENTALES**

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecutar labores de ayuda para los respectivos departamentos y / o custodia de los bienes de dependencias municipales.

## **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Realizar actividades de mensajería.
- Atender al público e informar la localización de oficinas o funcionarios de la Institución.
- Controlar y vigilar los edificios, bienes municipales y sus accesorios.
- Colaborar en la preparación de informes de las actividades realizadas por cada departamento.
- Recibir y distribuir correspondencia.
- Otras funciones que le designara su jefe inmediato, Alcalde y Concejo.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma dependiente, con supervisión sobre los procedimientos establecidos para la oficina por parte de sus jefes inmediatos. Realiza actividades no complejas. Debe tener buenas relaciones con los funcionarios, directivos, empleados, trabajadores y público en general.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Título universitario
- Experiencia mínima 2 años.
- Cursos de SECAP, Relaciones Humanas, Computación, entre otros.

# **POLICIAS MUNICIPALES**

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Cumple y hace cumplir las ordenanzas, reglamentos, leyes y disposiciones de las autoridades.

## **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Velar por el cumplimiento de las ordenanzas, reglamentos, leyes y disposiciones; en aspectos tales como: higiene, ornato, orden, seguridad, tarifas y horarios de espectáculos públicos; conservación y uso de parques recreacionales, plazas, jardines, entre otros.
- Vigilar la institución y los lugares de relevo.
- Controlar el aseo de la ciudad.
- Inspeccionar el manipuleo de los alimentos que se expenden.
- Colaborar en el control de las ventas ambulantes.
- Impedir las ventas ambulantes que no tuviesen su permiso correspondiente.
- Las demás funciones designadas por el Alcalde y Concejo.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma dependiente, con supervisión sobre los procedimientos establecidos por parte de su jefe inmediato, Alcalde y Concejo. Debe poseer una buena relación con los directivos, funcionarios, compañeros y público en general.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Estudios Secundarios.
- Haber realizado la conscripción.
- Experiencia mínima de 3 años.
- Cursos de Psicología, manejo de armas, Relaciones Humanas, Defensa Personal.

## **NIVEL OPERATIVO**

### **CHÓFERES Y OPERADORES DE EQUIPO CAMINERO**

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Conduce un vehículo, carro recolector y maquinaria pesada para transportar al personal, desechos y material de un lugar a otro según el caso lo amerite.

#### **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Revisar y mantener que los vehículos, carros recolectores y la maquinaria pesada se encuentren en buen estado.
- Informar daños y desperfectos del carro a su jefe inmediato.
- Realizar la limpieza interna y externa de los vehículos para la transportación de los directivos, funcionarios y demás.
- Verificar que se encuentren abastecidos de gasolina o diesel, aceite y agua.
- Las demás funciones que fueren designadas por su jefe inmediato.

#### **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma dependiente, con supervisión de su jefe inmediato en cada uno de las funciones realizadas. Debe poseer una buena relación con los directivos, compañeros y público en general.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Chofer profesional
- Experiencia mínima de 5 años
- Cursos de mecánica, relaciones humanas y leyes de tránsito.

# **GUARDIANES**

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Protegen los bienes materiales y el patrimonio en general de la entidad o lugar en que trabajan.

## **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Resguardar las entidades que se encuentran bajo su responsabilidad.
- Informar sobre daños observados de las entidades.
- Cuidar que el patrimonio de las entidades se encuentren en buen estado.
- Otras funciones que le fuesen asignadas por el Alcalde y el Concejo.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma dependiente, con supervisión sobre los procedimientos establecidos para la oficina por parte de su jefe inmediato. Debe poseer una buena relación con los directivos, funcionarios, compañeros y público en general.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Haber realizado la conscripción.
- Educación Secundaria.
- Experiencia mínima 3 años.
- Cursos de manejo de armas, defensa personal, relaciones humanas.

# **OBREROS**

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Desempeña servicios básicos para beneficio de la comunidad.

## **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Cumplir con las labores encomendadas por parte de sus jefes.
- Acatar el horario establecido.
- Ser responsable con sus herramientas de trabajo.
- Informar a sus superiores sobre el deterioramiento de las herramientas de trabajo para su reposición y dar de baja los que estén obsoletos.
- Las demás funciones establecidas por sus superiores.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Trabaja en forma dependiente, con supervisión sobre los procedimientos establecidos por parte de su jefe inmediato. Debe poseer una buena relación con los directivos, compañeros y con la comunidad.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Título de Bachiller en cualquier especialización.
- Experiencia de 3 años.
- Predisposición a trabajar.
- Cursos de SECAP.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Desde la institución del municipio en 1986 no se realizó una verdadera selección y clasificación del personal. Limitándose únicamente a dar contrato y nombramiento a personas que eran familiares de los Concejales de esa época o pagando el “favor político” o compromisos de campaña; así es como se ha mantenido durante 14 años con algunas excepciones.
2. Partiendo del concepto de la ergonomía en lo que determina la interrelación que debe haber entre la persona, la máquina y el espacio de trabajo; se pudo observar el edificio en donde funciona el I. Municipio del Cantón “La Maná”, no presta las facilidades para su funcionamiento por lo que tienen que cumplir los empleados sus funciones en espacios reducidos y algunas secciones funcionan en casas particulares, lo que no se puede realizar un control pertinente.
3. De acuerdo al estudio realizado se ha podido observar que para dar una mayor funcionabilidad se está rotando al personal, y de esta manera optimizarlo en función de sus actividades; dando lugar a que las vacantes producidas se ha contratado y dado el nombramiento a personas capacitadas y profesionales en sus áreas; esto ha motivado a que algunos funcionarios se hayan matriculado en las universidades de la región para mejorar su nivel académico.

4. El estudiante de administración sabe que en toda institución u organización se debe poner en práctica el principio de “EL HOMBRE ADECUADO PARA EL PUESTO ADECUADO”.

En el estudio se pudo determinar que el mismo Jefe de Personal tiene el título de Ing. Agrónomo y no el de Administrador para que pueda reclutar, seleccionar, clasificar, contratar, inducir capacitar y motivar al personal de la mejor manera.

Para que las instituciones públicas y privadas sean eficientes es necesario tener conocimientos previos de administración y no estar sujetos a la experiencia, sentido común o corazonada, volviéndose empírico el administrador y sus disposiciones. Si así se procedió con el jefe de personal igual o peor se ha dado con los funcionarios. Esto es un viejo ejemplo de porque los procedimientos se vuelven lentos y las instituciones ineficientes.

5. Se conoce que la capacitación no es un gasto sino una inversión, para ello es necesario incentivar al personal a un cambio de actitud porque de nada serviría capacitarlos sino ponen en práctica. Muchos de los funcionarios se han capacitado pero no han puesto en práctica esos conocimientos adquiridos y otros no se han capacitado porque en las administraciones han enviado funcionarios que no debían asistir a esos cursos, lo que ha producido desperdicio de recursos. En este último tiempo se están enviando a capacitarse en función de las necesidades funcionales y no personales.
6. Es necesario que sé de todas las facilidades y comodidades a los funcionarios para que puedan responder en su trabajo. Pudimos observar que hace falta que se realice la revisión y chequeo de las instalaciones eléctricas, equipos, maquinaria, computadoras, aires acondicionados.
7. Se pudo observar que hay falta de previsión y cuidado al ejecutar los trabajos por lo que hay desperdicios de materiales (hojas, tinta, etc.)

8. Falta de autoestima de los empleados y de valorar su trabajo. Son poco comunicativos, parcos al recibir a los contribuyentes.
9. Se ha podido elaborar el rediseño de clasificación de puestos para el Ilustre Municipio del Cantón “La Maná”, gracias a la ayuda de todos los que conforman dicha Institución.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Para que haya mayor eficiencia es muy importante que se considere el puesto y no la persona; por lo que las vacantes y los ingresos se haga con personal capacitado para que los resultados sean efectivos.
2. Para que haya una mayor interrelación entre los funcionarios y se realice un mayor control; es necesario que el Sr. Alcalde y los Srs. Concejales construyan o amplíen la casa municipal.
3. Cuando se haga rotación de personal se considere también, el título, la experiencia y la capacidad en el puesto que se va a cambiar. Mucho más cuando se hagan los ingresos y que no sea solamente por cumplir compromisos políticos, personales o por conveniencias.
4. Que se continúe cubriendo las vacantes con personal capacitado y profesionales encada una de las áreas, cumpliendo con los requisitos establecidos en el manual propuesto, lo que permitirá atender y brindar un mejor servicio a los contribuyentes.

5. Es necesario que se capacite permanentemente al personal, considerando las reales necesidades institucionales y en función del puesto y de las funciones que cumplen en el I. Municipio del Cantón “La Maná”.
6. Las autoridades y los jefes departamentales, deben preocuparse para que los empleados sean eficientes, se les de todas las facilidades, estabilidad y comodidad en el trabajo.
7. Recomendar a todos los funcionarios que tengan mayor cuidado en cada una de las actividades que realizan, para que no haya desperdicio de materiales.
8. Es importante que las autoridades tengan una mayor comunicación con sus subalternos. Además, promover cursos de motivación, relaciones humanas, valores; lo que permitirá mejorar las relaciones interpersonales de todos los que hacen el I. Municipio del Cantón “La Maná”, y sobre todo conociendo que el municipio vende servicios, atiendan a sus clientes con amabilidad ya que ellos son los potenciales clientes.
9. Se recomienda que la Institución ponga en práctica el manual propuesto, para que de esta manera cumplan las exigencias de los contribuyentes y del Cantón.

# **ANEXOS**

## ANEXO N.- 1

### ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON “LA MANA”

#### CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

##### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:.....

Área:.....

Puesto del Jefe inmediato:.....

Puestos bajo su supervisión:.....

.....

.....

.....

Lugar del trabajo: Provincia: ..... Cantón:.....

Horario de trabajo:.....

##### 2. ACTUALIZACION DEL ANÁLISIS

Fecha de realización del cuestionario:.....

##### 3. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Realice una descripción de la función principal de su puesto de trabajo dentro de la empresa.

.....

.....

.....

.....

###### a. Deberes

Elabore una relación de las tareas diarias y el porcentaje de tiempo dedicado a cada una.

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

Elabore una relación de las tareas periódicas y el tiempo dedicado a cada una. Si la tarea se realiza semanal, quincenal, mensual o trimestral, según amerite el caso.

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

Elabore una relación de las tareas ocasionales o eventuales y el tiempo dedicado a cada una. Si la tarea se realiza semestral o anual.

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

**b. Responsabilidades**

¿Tiene responsabilidad directa de los recursos que le corresponde manejar para el desarrollo de las actividades?

SI ( )

NO ( )

ELEMENTOS A CARGO	ENUNCIADO	VALOR APROXIMADO
Maquinaria Equipo de oficina Manejo de recursos económicos Uso de materiales y / o herramientas		

¿Tiene que supervisar a varias personas en el desarrollo de sus funciones?

SI ( )

NO ( )

Identifique el tipo de supervisión que ejerce en el cargo y el número de personas que Ud. supervisa.

CLASE DE SUPERVISION	NUMERO DE PERSONAS		
	1 a 5	5 a 10	10 o más
Cargos que supervisa			
Asigna, instruye y comprueba el trabajo.			
Personas que realizan actividades sencillas.			
Personas que realizan actividades complejas.			
Personas que supervisan otros cargos.			

Identifique el tipo de decisión que Ud. toma para el desarrollo de las funciones del cargo.

DESARROLLO DEL TRABAJO	FRECUENCIA		
	Rara vez	Frecuente	Constante
Toma decisiones pequeñas. Sigue instrucciones definidas y exactas.			
Toma decisiones de importancia para resolver pequeños problemas.			
Resuelve problemas con cierto grado de complejidad.			
Toma decisión de mucha importancia para la institución.			

¿Existe otro tipo de decisiones que pueden tomarse dentro de las funciones del cargo?

SI ( )

NO ( )

Especifique:.....  
.....

¿Tiene responsabilidad por contacto externo para realizar sus funciones?

SI ( )

NO ( )

Especifique:.....  
.....

**c. Aptitudes físicas y personales**

¿Qué características físicas debe poseer una persona para que desempeñe este puesto?

.....

.....

¿De las aptitudes descritas a continuación, cuáles son esenciales, para un buen desempeño del cargo?

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>NO DESEABLE</b>	<b>DESEABLE</b>	<b>ESCENCIAL</b>
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Atención concentrada			
Atención distribuida			
Capacidad táctil			
Capacidad de innovación			
Capacidad de expresión			
Comprensión verbal			
Capacidad de juicio			
Creatividad			
Inteligencia			
Rapidez de decisión			
Razonamiento concreto			
Capacidad de mando			
Dinamismo			
Iniciativa			
Resistencia al tipo de trabajo			
Resistencia a la monotonía			
Integración en grupo			
Capacidad de organización del trabajo propio			
Tacto y habilidad social			

OTROS:.....  
.....

**d. Riesgos y / o condiciones de trabajo**

**Riesgos del Cargo**

¿Su cargo está expuesto a sufrir accidentes en la realización de las actividades del mismo?

SI ( )

NO ( )

Identifique la gravedad y la probabilidad que existan

GRAVEDAD DEL ACCIDENTE	PROBABILIDADES		
	Baja	Media	Alta
Lesiones de poca importancia			
Incapacidad parcial			
Muerte			

¿Es necesario utilizar equipo especial de seguridad? Explique

.....  
.....

¿Su puesto de trabajo está vinculado con alguna enfermedad profesional? Explique.

.....  
.....

**Condiciones Ambientales**

Identifique las condiciones ambientales necesarias para la ejecución de las funciones del cargo.

FACTORES	CONDICIONES AMBIENTALES		
	Normal	Medio	Extremo
Iluminación			
Calor			
Humedad			
Ruido			
Polvo			
Ventilación			
Olores			
Congestión			
Suciedad			
Frío			
Golpes			
Atrapamientos			
Descargas eléctricas			
Incendios			
Explosiones			

OTROS:.....  
.....

**e. Especificaciones mínimas del puesto**

- **Nivel de formación indispensable para cumplir con las tareas determinadas para el cargo**

Enseñanza secundaria .....  
Enseñanza universitaria .....  
Maestrías .....  
Postgrado .....  
Otros .....

- **Experiencia necesaria para el cargo**

Irrelevante .....  
Importante .....  
Imprescindible .....

¿Cuántos años de experiencia debe poseer y en qué campo de actividad?

.....  
.....

- **Que habilidades y destrezas considera usted que se requiere para desempeñar el puesto?**

.....  
.....

.....  
Firma del encuestado

## ANEXO N.- 2

### MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA DIRECTORES Y / O JEFES DEPARTAMENTALES

FACTORES	PUNTAJE
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

### EDUCACIÓN

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

## EXPERIENCIA

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

**CUADRO N.- 1**

**VALORACIÓN PARA DIRECTORES Y JEFES  
DEPARTAMENTALES**

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Albán Renzo	III	270	IV	240	III	180	III	120	810
Arévalo Henry	II	180	IV	240	IV	240	III	120	780
Chiriboga Julio	IV	360	I	60	III	180	III	120	720
Cunulata Lilian	III	270	IV	240	III	180	III	120	810
Lalangui Gladis	IV	360	I	60	III	180	III	120	720
Llumipanta Héctor	III	270	II	120	IV	240	III	120	750
Martínez César	III	270	III	180	IV	240	III	120	810
Noguera Walter	III	270	III	180	III	180	III	120	750
Toapanta Wilma	III	270	II	120	IV	240	III	120	750
Cabrera Hugo	II	180	II	120	III	180	IV	160	640
Vargas Ramiro	III	270	II	120	III	180	IV	160	730

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**CUADRO N.- 2**

**CLASIFICACION GENERAL DE DIRECTORES Y / O JEFES  
DEPARTAMENTALES**

<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJES</b>	<b>CLASIFICACION GENERAL</b>
ALBAN RENZO	810	1
CUNALATA LILIAN	810	1
MARTINEZ CESAR	810	1
ARÉVALO HENRY	780	2
LLUMIPANTA HECTOR	750	3
NOGUERA WALTER	750	3
TOAPANTA WILMA	750	3
VARGAS RAMIRO	730	4
CHIRIBOGA JULIO	720	5
LALANGUI GLADIS	720	5
CABRERA HUGO	640	6

**FUENTE:** Información obtenida en la valorización por puntos.

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA  
PROCURADOR SINDICO**

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

**EDUCACIÓN**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

**EXPERIENCIA**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

## CUADRO N.- 3

### VALORACIÓN PARA PROCURADOR SINDICO

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Enríquez Patricio	III	240	II	120	I	60	III	120	540

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA  
SECRETARIO DE CONCEJO O GENERAL**

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

**EDUCACIÓN**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

**EXPERIENCIA**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

## CUADRO N.- 4

### VALORACIÓN PARA SECRETARIO DE CONCEJO O GENERAL

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Sinchiguano Luis	III	270	II	120	IV	240	III	120	750

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA  
COMISARIO MUNICIPAL**

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

**EDUCACIÓN**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

**EXPERIENCIA**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

## CUADRO N.- 5

### VALORACIÓN PARA COMISARIO MUNICIPAL

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Malagón Mario	II	180	IV	240	III	180	IV	160	760

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

## MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA INSPECTORES

FACTORES	PUNTAJE
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

### EDUCACIÓN

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

### EXPERIENCIA

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

## CUADRO N.- 6

### VALORACIÓN PARA INSPECTORES

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Mena José Luis	I	90	IV	240	II	120	III	120	450
Ramírez Wilfrido	II	180	IV	240	II	120	IV	160	700
Ruales Wilson	I	90	II	140	II	120	III	120	450

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

## CUADRO N.- 7

### CLASIFICACION GENERAL PARA INSPECTORES

<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>CLASIFICACION GENERAL</b>
RAMÍREZ WILFRIDO	700	1
MENA JOSE LUIS	450	2
RUALES WILSON	450	2

**FUENTE:** Información obtenida en la valorización por puntos.

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

### MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA DIGITADOR

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

## EDUCACIÓN

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

## EXPERIENCIA

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

### CUADRO N.- 8

#### VALORACIÓN PARA DIGITADOR

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Montesdeoca Fabricio	III	270	III	180	I	60	III	120	630

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA  
RECAUDADORES FISCALES**

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

**EDUCACIÓN**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

**EXPERIENCIA**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

## CUADRO N.- 9

### VALORACIÓN PARA RECAUDADORES FISCALES

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Cabrera Susana	II	180	II	120	IV	240	III	120	660
Gallo Eduardo	I	90	IV	240	IV	240	III	120	690
Veloz Edwin	II	180	II	120	IV	240	III	120	660
Zaldumbide Irma	II	180	II	120	IV	240	III	120	660

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**CUADRO N.- 10**

**CLASIFICACION GENERAL PARA RECAUDADORES  
FISCALES**

<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJES</b>	<b>CLASIFICACION GENERAL</b>
GALLO EDUARDO	690	1
CABRERA SUSANA	660	2
VELOZ EDWIN	660	2
ZALDUMBIDE IRMA	660	2

**FUENTE:** Información obtenida en la valorización por puntos.

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA  
INSTRUCTORES**

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

## EDUCACIÓN

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

## EXPERIENCIA

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

### CUADRO N.- 11

#### VALORACIÓN PARA INSTRUCTORES

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Cañizares Inés	II	180	IV	240	I	60	III	120	600
Figuroa Regina	II	180	II	120	I	60	III	120	480
Lasso Elsa	II	180	II	120	I	60	III	120	480
Ormaza Gladis	III	270	II	120	I	60	III	120	570
Pintado Guadalupe	III	270	II	120	I	60	III	120	570

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

## CUADRO N.- 12

### CLASIFICACION GENERAL PARA INSTRUCTORES

<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJES</b>	<b>CLASIFICACION GENERAL</b>
CAÑIZARES INES	600	1
ORMAZA GLADIS	570	2
PINTADO GUADALUPE	570	2
FIGUEROA REGINA	480	3
LASSO ELSA	480	3

**FUENTE:** Información obtenida en la valorización por puntos.

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

### MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA BIBLIOTECARIAS

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

## EDUCACIÓN

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

## EXPERIENCIA

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

### CUADRO N.- 13

#### VALORACIÓN PARA BIBLIOTECARIA

FACTORES	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
CARGOS									
Cirino Lidia	II	180	IV	240	II	120	III	120	660

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA  
OFICINISTAS**

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

**EDUCACIÓN**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

**EXPERIENCIA**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

**CUADRO N.-14****VALORACIÓN PARA OFICINISTAS**

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Albarracín Teresa	III	270	II	120	I	60	III	120	570
Barreno Yolanda	II	180	II	120	I	60	III	120	480
Castillo Ketty	II	180	IV	240	I	60	III	120	600
Chalco Nancy	III	270	I	60	I	60	III	120	510
Lozada Yolanda	II	180	III	180	I	60	III	120	540
Mera Janeth	II	180	III	180	I	60	III	120	540
Navas Patricia	III	270	III	180	I	60	III	120	630
Peñañiel Lilian	II	180	III	180	I	60	III	120	540
Segovia Irina	III	270	III	180	I	60	III	120	630
Solis Arlene	II	180	III	180	I	60	III	120	540
Torres Sandra	II	180	II	120	I	60	III	120	480
Zambrano Glenda	II	180	II	120	I	60	III	120	480

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**CUADRO N.- 15****CLASIFICACION GENERAL PARA OFICINISTAS**

<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJES</b>	<b>CLASIFICACION GENERAL</b>
NAVAS PATRICIA	630	1
SEGOVIA IRINA	630	1
CASTILLO KETY	600	2
ALBARRACIN TERESA	570	3
LOZADA YOLANDA	540	4
MERA JANETH	540	4
PEÑAFIEL LILIAN	540	4
SOLIS ARLENE	540	4
CHALCO NANCY	510	5
BARRENO YOLANDA	480	6
TORRES SANDRA	480	6
ZAMBRANO GLENDA	480	6

**FUENTE:** Información obtenida en la valorización por puntos.

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA  
AUXILIARES DEPARTAMENTALES**

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

**EDUCACIÓN**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

**EXPERIENCIA**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

## CUADRO N.- 16

### VALORACIÓN PARA AUXILIARES DEPARTAMENTALES

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Arboleda Francisco	II	180	III	180	II	120	III	120	600
Albarracín Maritza	II	180	IV	240	I	60	III	120	600
Benítez Dolores	II	180	II	120	I	60	III	120	480
Gavidia Ramiro	II	180	IV	240	I	60	III	120	600
Moreira Victoria	II	180	IV	240	I	60	III	120	600
Rosero Eddin	II	180	II	120	I	60	III	120	480
Velalcazar Edgar	II	180	IV	240	II	120	IV	160	700

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**CUADRO N.- 17**

**CLASIFICACION GENERAL PARA AUXILIARES  
DEPARTAMENTALES**

<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJES</b>	<b>CLASIFICACION GENERAL</b>
VELALCAZAR EDGAR	700	1
ALBARRACIN MARITZA	600	2
GAVIDIA RAMIRO	600	2
MOREIRA VICTORIA	600	2
ARBOLEDA FRANCISCO	600	2
BENITEZ DOLORES	480	3
ROSERO EDDIN	480	3

**FUENTE:** Información obtenida en la valorización por puntos.

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA  
POLICIAS MUNICIPALES**

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

**EDUCACIÓN**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

**EXPERIENCIA**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

## CUADRO N.- 18

### VALORACIÓN PARA POLICIAS MUNICIPALES

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Barreno Asdrubal	I	90	IV	240	I	60	IV	160	550
Bravo Marco	II	180	IV	240	I	60	IV	160	640
Escobar Guido	II	180	II	120	I	60	IV	160	520
Herrera Oscar	II	180	II	120	I	60	IV	160	520
Muñoz Helio	II	180	III	180	III	180	IV	160	700
Reyna Orlando	II	180	II	120	I	60	IV	160	520

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

## CUADRO N.- 19

### CLASIFICACION GENERAL PARA POLICIAS MUNICIPALES

<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>CLASIFICACION GENERAL</b>
MUÑOZ HELIO	700	1
BRAVO MARCO	640	2
BARRENO ASDRÚBAL	550	3
ESCOBAR GUIDO	520	4
HERRERA OSCAR	520	4
REYNA ORLANDO	520	4

**FUENTE:** Información obtenida en la valorización por puntos.

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

### MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA CHÓFERES Y OPERADORES DE MAQUINARIA PESADA

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

## EDUCACIÓN

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

## EXPERIENCIA

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

### CUADRO N.- 20

#### VALORACIÓN PARA CHÓFERES Y OPERADORES DE MAQUINARIA PESADA

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Castillo Valeriano	I	90	II	120	III	180	IV	160	550
Chicaiza Wilson	I	90	IV	240	III	180	IV	160	670
Fuentes Jorge	I	90	III	180	III	180	IV	160	610
Molina Marcial	I	90	IV	240	III	180	IV	160	670
Pujol Julio	I	90	III	180	III	180	IV	160	610
Tapia Guido	II	180	IV	240	III	180	IV	160	760
Ulloa Fernando	II	180	III	180	III	180	IV	160	700
Valencia Ronald	I	90	III	180	III	180	IV	160	610

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**CUADRO N.- 21**

**CLASIFICACION GENERAL PARA CHÓFERES Y  
OPERADORES DE MAQUINARIA PESADA**

<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>CLASIFICACION GENERAL</b>
TAPIA GUIDO	760	1
ULLOA FERNANDO	700	2
CHICAIZA WILSON	670	3
MOLINA MARCIAL	670	3
FUENTES JORGE	610	4
PUJOL JULIO	610	4
VALENCIA RONALD	610	4
CASTILLO VALERIANO	550	5

**FUENTE:** Información obtenida en la valorización por puntos.

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

## MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA GUARDIANES

FACTORES	PUNTAJE
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

### EDUCACIÓN

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

### EXPERIENCIA

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

## CUADRO N.- 22

### VALORACIÓN PARA GUARDIANES

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Congo Luis	I	90	IV	240	IV	240	IV	160	730
Contreras Víctor	I	90	IV	240	IV	240	IV	160	730
Manzano Luis	I	90	IV	240	IV	240	IV	160	730
Minda Joselito	I	90	III	180	IV	240	IV	160	670
Yáñez Armando	I	90	III	180	IV	240	IV	160	670

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**CUADRO N.- 23**

**CLASIFICACION GENERAL PARA GUARDIANES**

<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>CLASIFICACION GENERAL</b>
CONGO LUIS	730	1
CONTRERAS VICTOR	730	1
MANZANO LUIS	730	1
MINDA JOSELITO	670	2
YÁNEZ ARMANDO	670	2

**FUENTE:** Información obtenida en la valorización por puntos.

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS PARA  
OBREROS**

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Educación	36%
Experiencia	24%
Responsabilidad	24%
Condiciones de Trabajo	16%

## EDUCACIÓN

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Estudios Primarios
II	Estudios Secundarios
III	Estudios Superiores
IV	Otros

## EXPERIENCIA

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Sin experiencia
II	1 – 5 años
III	6 – 10 años
IV	En adelante

## RESPONSABILIDAD

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Equipo de Oficina
II	Materiales y / o Herramientas
III	Maquinaria
IV	Recursos Económicos

## CONDICIONES DE TRABAJO

GRADOS	DESCRIPCIÓN
I	Condiciones Ambientales
II	Esfuerzo físico
III	Esfuerzo mental
IV	Riesgos

### CUADRO N.- 24

#### VALORACIÓN PARA OBREROS

FACTORES CARGOS	EDUCACION		EXPERIENCIA		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	
Ayala César	I	90	IV	240	II	120	II	80	530
Báez Nelson	I	90	IV	240	II	120	II	80	530
Bautista Guillermo	I	90	II	120	II	120	II	80	410
Chigue Rafael	I	90	IV	240	II	120	II	80	530
Chicaiza Luis	I	90	III	180	II	120	II	80	470
Esquivel Héctor	I	90	III	180	II	120	II	80	470
Guanin Angel	I	90	IV	240	II	120	II	80	530
Guanin Segundo	I	90	IV	240	III	180	IV	160	670
Ibañez Jorge	I	90	III	180	II	120	II	80	470
Jaime Juan Manuel	I	90	II	120	II	120	II	80	410
Muñoz Luis Mario	I	90	II	120	II	120	II	80	410
Paredes Robertino	I	90	III	180	II	120	II	80	470
Segovia Víctor	I	90	IV	240	II	120	II	80	530
Torres Mauro	I	90	IV	240	II	120	II	80	530
Villacís Oswaldo	I	90	III	180	III	180	IV	160	610

**FUENTE:** Información del I. Municipio del Cantón “La Maná”

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

**CUADRO N.- 25****CLASIFICACION GENERAL PARA OBREROS**

<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>CLASIFICACION GENERAL</b>
GUANIN SEGUNDO	670	1
VILLACÍS OSWALDO	610	1
AYALA CESAR	530	2
BAEZ NELSON	530	2
CHIGUE RAFAEL	530	2
GUANIN ANGEL	530	2
SEGOVIA VICTOR	530	2
TORRES MAURO	530	2
CHICAIZA LUIS	470	3
ESQUIVEL HECTOR	470	3
IBÁÑEZ JORGE	470	3
PAREDES ROBERTINO	470	3
BAUTISTA GUILLERMO	410	4
JAIME JUAN MANUEL	410	4
MUÑOS LUIS MARIO	410	4

**FUENTE:** Información obtenida en la valorización por puntos.

**ELABORADO POR:** Pamela Armas

## BIBLIOGRAFÍA

- DESSLER, Gary. **“Administración de Personal”**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Sexta Edición.
- CASTILLO APONTE, José. **“Administración de Personal”**. ECOE Ediciones. Primera Edición.
- WERTHER, William Jr. **“Administración de Personal y Recursos Humanos”**. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición.
- WAYNE, Mondy R. **“Administración de Recursos Humanos”**.
- MATTHIES, Leslie H. **“Recursos Humanos en el Diseño del Sistema Administrativo”**.
- BEER, M. **“Dirección de los Recursos Humanos”**.
- CHIAVENATO, Idalberto. **“Administración de Recursos Humanos”**.
- SHERMAN, Arthur. **“Administración de Recursos Humanos”**.
- WENDELL, French. **“Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos”**. Editorial Noriega Limusa.
- BAYON MARINE, Fernando. **“Gestión de Recursos Humanos”**. Editorial García. Segunda Edición.
- **“Ley de Régimen Municipal”**. Corporación de Estudios y de Publicaciones Quito – Ecuador.
- **“Constitución Política del Ecuador”**. Corporación de Estudios y de Publicaciones Quito – Ecuador.
- **“Ley de Servicio y Carrera Administrativa”**. Corporación de Estudios y de Publicaciones Quito – Ecuador.
- **“Código de Trabajo”**. Corporación de Estudios y de Publicaciones Quito – Ecuador.

Latacunga, octubre de 2002

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

El presente proyecto fue realizado por:

**Judith Pamela Armas Alvarez**

**DECANO DE LA FACULTAD**

Eco. Julio Villa

**SECRETARIO ACADEMICO**

Dr. Miguel Ramírez