

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL
EJERCITO LATACUNGA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROYECTO DE GRADO PARA LA
OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERIA
COMERCIAL**

**TEMA: "REESTRUCTURACION DEL
REGLAMENTO ORGANICO-
FUNCIONAL DEL ILUSTRE
MUNICIPIO DEL CANTON PUJILI"**

ELABORADO POR:

CARLA PAULINA CEVALLOS RECALDE

DIRECTOR: ING. MARLON TINAJERO

CODIRECTORA: ING. ELISABETH JIMENEZ

LATACUNGA, SEPTIEMBRE DE 2002



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL
EJERCITO LATACUNGA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CERTIFICADO

En nuestra condición de Director y Codirectora, certificamos que la Señorita CARLA PAULINA CEVALLOS RECALDE, ha desarrollado EL PROYECTO DE GRADO TITULADO: **“REESTRUCTURACION DEL REGLAMENTO ORGANICO - FUNCIONAL DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ”**, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos que la señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente,

Ing. Marlon Tinajero.

DIRECTOR

Ing. Elisabeth Jiménez.

CODIRECTORA

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente Proyecto, quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que directa o indirectamente se involucraron y me apoyaron en la elaboración de este trabajo:

A Dios que ha sido mi bienhechor, amigo incondicional, mi guía y aliento en todos los momentos de mi existencia por haberme permitido lograr un sueño anhelado.

A mis padres y hermanos, por ser el eje fundamental, sobre el cual se fundamenta mi vida, gracias al amor, esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional que me dedican.

A la Escuela Politécnica del Ejército y a todos quienes forman parte de ella, por ser el centro educativo en cuyas aulas, laboratorios, recibí las enseñanzas necesarias para ser una buena profesional.

A mis maestros por haber impartido sus conocimientos, de manera especial, expreso mi más profundo agradecimiento al Ing. Marlon Tinajero y a la Ing. Elisabeth Jiménez porque me ayudaron con gran empeño y dedicación en la elaboración de este proyecto.

A todas las autoridades y funcionarios del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, por haberme permitido y facilitado la información necesaria para la elaboración de este trabajo.

A todos mis compañeros y amigos por haberme brindado su amistad y haber compartido sus anhelos y esperanzas, particularmente a aquel amigo que siempre me acompañó y ayudó.

GRACIAS A TODOS POR TODO

DEDICATORIA

Al culminar esta etapa importante de mi vida, etapa llena de sacrificios y esfuerzos, pero fecunda porque me ha permitido alcanzar una de las metas trazadas en mi existencia, quiero ofrecer este trabajo a:

Dios, porque gracias a Él, que es el gran hacedor de todas las cosas, he podido culminar mi carrera universitaria, ya que siempre ha estado presente en todos los momentos de mi vida, alentándome para que no deje de luchar por lo que anhelo.

A mis padres, porque ellos han entregado su tiempo, amor, sacrificio, desvelo, para hacer de mí una persona de bien, han sido el pilar fundamental sobre el cual he cimentado y construido mi existencia

A mis recordados abuelos, cuyas almas desde el cielo, me protegen e iluminan.

A mis maestros, de manera especial al Ing. Marlon Tinajero y a la Ing. Elisabeth Jiménez por ser guías generosos en la elaboración de este proyecto.

A todas las personas que se interesen por este trabajo, que sin constituir una excelsitud de obra, lleva el testimonio de mi esfuerzo y dedicación, con el afán único de ser útil a los demás.

CONTENIDO GENERAL

	PAGINA N°.
INTRODUCCION	1
JUSTIFICACION E IMPORTANCIA	
JUSTITIFICACION TEORICA	3
JUSTIIFICACION PRACTICA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA INTITUCION	4
OBJETIVOS	
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
I.- ASPECTOS GENERALES	
1.1.- DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	7
1.1.1.- Naturaleza y Características	7
1.1.2.- Reseña Histórica	9
1.1.3.- Ubicación	13
1.1.4.- Visión	14
1.1.5.- Misión	15
1.1.6.- Ambito de Acción	15
1.1.6.1.- Antecedentes Legales	15
1.1.6.1.1.- Agua Potable y Alcantarillado	16
1.1.6.1.2.- Construcción y Mantenimiento de Lugares Públicos	17
1.1.6.1.3.- Recolección, Procesamiento o Utilización de residuos	17
1.1.6.1.4.- Control de Alimentos	17
1.1.6.1.5.- Ejercicio de la Política de Moralidad y Buenas Costumbres	18
1.1.6.1.6.- Control de Construcciones	18
1.1.6.1.7.- Autorización para el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales	18
1.1.6.1.8.- Prestación del Servicio de Cementerio	19
1.1.6.1.9.- Fomento del Turismo	19
1.1.6.1.10.- Prestación de los Servicios de Camal, Plazas y Mercados	19
II.- ORGÁNICO FUNCIONAL VIGENTE	
2.1.- ANTECEDENTES LEGALES	20
2.2.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE	21
2.3.- NIVELES	22
2.3.1.- Nivel Superior	22
2.3.2.- Nivel Ejecutivo	27
2.3.3.- Nivel Asesor	32

2.3.4.- Nivel Auxiliar o de Apoyo	37
2.3.5.- Nivel Operativo	41
2.4.- ANALISIS DEL ORGANICO- FUNCIONAL VIGENTE	64

III.- ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA INSTITUCION

3.1.- ANÁLISIS INTERNO	68
3.1.1.- Nivel Superior	82
3.1.2.- Nivel Ejecutivo	83
3.1.3.- Nivel Asesor	84
3.1.4.- Nivel Auxiliar o de Apoyo	85
3.1.5.- Nivel Operativo	86
3.1.5.1.- Departamento Financiero	86
3.1.5.2.- Comisaría Municipal	87
3.1.5.3.- Departamento de Obras Públicas	88
3.1.5.4.- Departamento de Educación y Cultura	89
3.2.- ANÁLISIS EXTERNO	106
3.2.1.- Situación Económica	106
3.2.2.- Situación Político-Legal	110
3.2.3.- Situación Social	113
3.2.4.- Situación Tecnológica	115
3.3.- DIAGNOSTICO DE LA INSTITUCION	115

IV.- REDISEÑO DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

4.1.- PROPUESTA DE CAMBIO DE LA ESTRUCTURA	127
4.2.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO	131
4.3.- DE LA ESTRUCTURA ORGANICA	132
4.3.1.- Nivel Directivo	134
4.3.2.- Nivel Ejecutivo	134
4.3.3.- Nivel Asesor	134
4.3.4.- Nivel Auxiliar o de Apoyo	135
4.3.5.- Nivel Operativo	135
4.3.5.1.- Dirección Financiera	135
4.3.5.2.- Comisaría Municipal	137
4.3.5.3.- Dirección Municipal de Educación, Cultura y Relaciones Públicas	138
4.3.5.4.- Dirección de Obras Públicas y Planificación	139
4.3.5.5.- Dirección Administrativa	140

V.- REGLAMENTO ORGANICO-FUNCIONAL PROPUESTO

5.1.- NIVEL DIRECTIVO	143
5.1.1.- Funciones y Actividades	145

5.2.- NIVEL EJECUTIVO	147
5.2.1.- Funciones y Actividades	148
5.3.- NIVEL ASESOR	150
5.3.1.- Funciones y Actividades	151
5.3.1.1.- De las Comisiones	151
5.3.1.2.- De la Asesoría Jurídica	154
5.3.1.3.- De Organización y Métodos	156
5.4.- NIVEL AUXILIAR O DE APOYO	158
5.4.1.- Funciones y Actividades	158
5.4.1.1.- De la Secretaría General	158
5.4.1.1.1.- De la Pro-secretaría	160
5.4.1.1.2.- De Documentación y Archivo	162
5.4.1.2.- Del Centro de Cómputo	163
5.5.- NIVEL OPERATIVO	164
5.5.1.- Dirección Financiera	165
5.5.1.1.- Departamento de Contabilidad	168
5.5.1.2.- Departamento de Avalúos y Catastros	171
5.5.1.3.- Departamento de Rentas	174
5.5.1.4.- Departamento de Tesorería	176
5.5.2.- Comisaría Municipal	178
5.5.2.1.- Departamento de Higiene y Salubridad	180
5.5.2.1.1.- Sección Cementerio	182
5.5.2.1.2.- Sección Camal	183
5.5.3.- Dirección de Educación, Cultura y Relaciones Públicas	184
5.5.3.1.- Departamento de Relaciones Públicas	187
5.5.3.2.- Departamento de Biblioteca	188
5.5.4.- Dirección de Obras Públicas y Planificación	190
5.5.4.1.- Departamento de Planificación y Urbanismo	192
5.5.4.2.- Departamento de Topografía	194
5.5.4.3.- Departamento de Agua Potable y Alcantarillado	196
5.5.5.- Dirección Administrativa	197
5.5.5.1.- Departamento de Recursos Humanos	199
5.5.5.2.- Departamento de Proveduría	202
5.5.5.2.1.- Sección Bodega	204
Organismo Desconcentrado Patronato de Amparo Social “Niño de Isinche”	205
VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1.- Conclusiones	208
6.2.- Recomendaciones	212

BIBLIOGRAFIA	216
ANEXOS	239

INDICE DE GRAFICOS

	PAGINA N°.
Gráfico N° 1.1 Palacio Municipal	7
Gráfico N° 1.2 Palacio Municipal	14
Gráfico N° 3.1 Nivel de Organización de las Direcciones de la Municipalidad	69
Gráfico N° 3.2 ¿Existe una base escrita de las políticas fijadas por la Institución?	71
Gráfico N° 3.3 ¿Están especificadas con el suficiente detalle las funciones y responsabilidades?	72
Gráfico N° 3.4 ¿Se tiene en cuenta para la toma de decisiones y el establecimiento de objetivos, las opiniones y sugerencias de los Jefes de las Direcciones y Secciones?	73
Gráfico N° 3.5 ¿Para el establecimiento de los objetivos de la Dirección que usted preside participan todos los empleados?	74
Gráfico N° 3.6 ¿Existen procedimientos homogéneos en materia de operatividad?	75
Gráfico N° 3.7 ¿Cada participante en la actividad institucional, tiene su inmediato superior?	76
Gráfico N° 3.8 ¿Existen esquemas en cada Dirección, en los que se plasmen las relaciones organizativas?	77
Gráfico N° 3.9 ¿Son conocidas las condiciones reales de la Municipalidad y se encuentran establecidas en el esquema organizativo?	78
Gráfico N° 3.10 ¿El máximo responsable tiene su puesto concreto dentro del esquema organizativo?	79
Gráfico N° 3.11 ¿Existe la posibilidad de revisar con cierta regularidad el esquema organizativo?	80
Gráfico N° 3.12 Nivel de Estudios de todos los niveles de la Municipalidad	91
Gráfico N° 3.13 Conocimiento del Nivel Jerárquico	92
Gráfico N° 3.14 Compañeros con iguales funciones	93
Gráfico N° 3.15 Conocimiento de funciones	93
Gráfico N° 3.16 Conocimiento del nombre del cargo	94
Gráfico N° 3.17 Conocimiento del objetivo básico del cargo	95
Gráfico N° 3.18 Conocimiento del jefe inmediato	96
Gráfico N° 3.19 ¿Conoce el Reglamento Orgánico- Funcional?	96
Gráfico N° 3.20 ¿Cumple con las funciones establecidas en el Orgánico-Funcional?	97
Gráfico N° 3.21 ¿Es responsable ante una sola persona?	98



Gráfico N° 3.22 ¿Existen organigramas en la Dirección o Sección de la cual usted forma parte?	98
Gráfico N° 3.23 ¿Considera indispensable la coordinación de esfuerzos y actividades?	99
Gráfico N° 3.24 ¿Conoce con que Direcciones, Secciones tiene que coordinar actividades?	100
Gráfico N° 3.25 ¿Siente que su opinión es considerada para la toma de decisiones?	101
Gráfico N° 3.26 ¿Mantiene una buena comunicación y relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo?	102
Gráfico N° 3.27 ¿Sabe a quién acudir para solucionar un problema en su trabajo?	103
Gráfico N° 3.28 ¿Sabe a quién acudir cuando tiene alguna queja?	104
Gráfico N° 3.29 ¿Conoce de quien recibe órdenes par ejecutar sus tareas?	104
Gráfico N° 3.30 ¿Considera indispensable el trabajo en equipo de todos los miembros de la Dirección o Sección en la que usted trabaja?	105
Gráfico N° 3.31 Matriz General Electric Aplicada al Municipio de Pujilí	125
Gráfico N° 4.1 Pirámide de Niveles Jerárquicos	133

INDICE DE CUADROS

	PAGINA N°.
Cuadro N° 1.1 Ingresos totales percibidos por la Municipalidad	9
Cuadro N° 3.1 Tabulación de encuestas Alcalde, Jefes de Direcciones	68
Cuadro N° 3.2 Tabulación encuestas Nivel Superior	82
Cuadro N° 3.3 Tabulación encuestas Nivel Ejecutivo	83
Cuadro N° 3.4 Tabulación encuestas Nivel Asesor	84
Cuadro N° 3.5 Tabulación encuestas Nivel Auxiliar o de Apoyo	85
Cuadro N° 3.6 Tabulación encuestas Departamento Financiero	86
Cuadro N° 3.7 Tabulación encuestas Comisaría Municipal	87
Cuadro N° 3.8 Tabulación encuestas Departamento de Obras Públicas	88
Cuadro N° 3.9 Tabulación encuestas Departamento de Educación y Cultura	89
Cuadro N° 3.10 Resumen de las encuestas aplicadas a todos los Niveles Administrativos de la Municipalidad	90
Cuadro N° 3.11 Análisis Ambiente Interno Fortalezas-Debilidades	118
Cuadro N° 3.12 Análisis Ambiente Externo Oportunidades-Amenazas	119
Cuadro N° 3.13 Matriz FODA del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí	124



INDICE DE ORGANIGRAMAS

	PAGINA N°.
Organigrama Estructural Vigente	21
Organigrama Estructural Propuesto	131
Organigrama Suplementario de la Dirección Financiera	136
Organigrama Suplementario de la Comisaría Municipal	137
Organigrama Suplementario de la Dirección Municipal de Educación, Cultura y Relaciones Públicas	138
Organigrama Suplementario de la Dirección de Obras Públicas y planificación	139
Organigrama Suplementario de la Dirección Administrativa	140

INDICE DE ANEXOS

	PAGINA N°.
ANEXO N° 1 Encuesta dirigida a: Alcalde, Jefes de las Direcciones del Municipio	219
ANEXO N° 2 Encuesta dirigida a: todos los empleados de todos los niveles de la Institución	
ANEXO N° 3 Cuestionario dirigido a Jefes de Direcciones, Secciones, Alcalde y Concejales del Municipio	228
ANEXO N° 4 Técnicas utilizadas para realizar el Análisis Organizacional	231
ANEXO N° 5 Pasos para la elaboración de la Matriz GE	233
ANEXO N° 6 Metodología necesaria para realizar estudios organizacionales	234
ANEXO N° 7 Diseño de la Estructura de una Organización	235
ANEXO N° 8 Formación de la Estructura Orgánica	237
ANEXO N° 9 Principio de la Estructura de una Empresa, Normas Generales para diseñar los Organigramas	238
ANEXO N° 10 Reglas para realizar la División de Funciones	239



INTRODUCCION

En el desarrollo de las diferentes regiones que conforman nuestro país, una de las entidades que abarca la importancia de la presencia de la gestión administrativa y funcional en el Sector Público, lo constituyen los Municipios de los diversos cantones, en especial el del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí al que hago referencia en este trabajo, ya que, este organismo juega un papel trascendental en procura de satisfacer las necesidades de la población, para lo cual necesita de la optimización de los recursos, mejor rendimiento y mayor capacidad técnica del recurso humano existente.

Mediante el presente trabajo de investigación y desarrollo, lo que pretendo es dotar de un Reglamento Orgánico Funcional Moderno, aplicable y acorde con la dinámica de la gestión administrativa actual, que facilite el progreso y mejoramiento organizativo de esta Institución, para enfrentar con solvencia los retos actuales y facilitar la toma de decisiones oportunas en cuanto a actividades que permitan en un futuro mediato e inmediato alcanzar el progreso del Municipio como entidad de servicio, y del Cantón al cual debe servir, precisamente, cuando los cambios dinámicos que experimenta el mundo no dejan exento a nuestro país y a nuestro Municipio, pues, nos hallamos afectados directamente; esto, nos obliga a un urgente cambio de mentalidad, el cual se fundamenta en mayor productividad, trabajo en equipo, mejoramiento continuo y en una nueva visión futurista, para convertirla en una institución competitiva que alcance los objetivos propuestos y deseados.

El contenido del presente trabajo está distribuido en seis capítulos, cada uno de los cuales, contiene los siguientes puntos:

El PRIMER CAPÍTULO, contiene: ASPECTOS GENERALES de la Institución, como son: visión, misión, descripción del Municipio, para de esta manera poder ofrecer una perspectiva general de la Entidad investigada.



El SEGUNDO CAPITULO, se refiere: al REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL actual, que necesita ser modificado.

El TERCER CAPITULO, trata: del ANALISIS SITUACIONAL DE LA INSTITUCION tanto interno, como externo, para así determinar cuáles son las falencias que la Institución presenta.

El CUARTO CAPITULO, contiene: el REDISEÑO DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, cuyo contenido propone esencialmente la estructura alternativa más conveniente para el logro de los objetivos de la Institución.

El QUINTO CAPÍTULO, indica: el REGLAMENTO ORGANICO FUNCIONAL con una descripción detallada de las funciones que debe cumplir cada dirección y sus respectivas unidades.

El SEXTO CAPÍTULO, contiene las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES para la mayor efectividad del cambio en el Orgánico Funcional del Municipio de Pujilí.

Todo Reglamento Orgánico Funcional debe ser actualizado periódicamente, ya que la institución a la que haga referencia, debe buscar el logro de los objetivos con eficiencia y eficacia para beneficio de todos los involucrados en la misma.



JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

JUSTIFICACION TEORICA

Toda entidad, sea pública o privada, debe contar con una organización y estructura óptimas que le permitan la división del trabajo, la asignación de responsabilidades, la definición clara de funciones, el conocimiento de los niveles de autoridad y de las relaciones existentes entre todos sus miembros, con el fin de lograr máxima eficiencia en la concreción de los objetivos y planes trazados con anterioridad.

Se debe recalcar, que el Recurso Humano, es el elemento fundamental para el logro de los objetivos y metas de toda entidad, así como también, la principal fuente de problemas ya que las personas no son máquinas de trabajo, sino que, deben desenvolverse en un entorno de comunicación, motivación, relaciones interpersonales adecuadas, y es a través de estas bases que, los individuos pueden realizar sus tareas, trabajando y rindiendo eficientemente; para conseguir esto, es necesario la existencia del Reglamento Orgánico - Funcional que contenga los lineamientos generales de la organización, con su debida estructura y funciones, estos lineamientos, serán utilizados como instrumento que facilite la toma de decisiones acertadas.

Esta investigación contempla en su estricto orden Técnico-Normativo, los principios administrativos fundamentales de Organización: Autoridad, Jerarquía, Delegación Funcional, Relación de dependencia, Especialización y Responsabilidad; será estructurada en base a todas las Leyes, Reglamentos y más disposiciones legales



contenidas en la Constitución de la República, así como en varios Orgánicos - Funcionales de diversas instituciones afines con el Ilustre Municipio de Pujilí y estará encaminada a Reglamentar los procedimientos y funciones de la Administración Cantonal, convirtiéndose en una herramienta útil y de fácil manejo e interpretación.

JUSTIFICACION PRACTICA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCION

Ante la evidente y urgente necesidad de la Ilustre Municipalidad del Cantón Pujilí de contar con un Organigrama Estructural y Reglamento Orgánico - Funcional actualizados, es impostergable su elaboración, por la razón básica de que: el Municipio desempeña el rol primordial de mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón Pujilí, mediante la dotación de servicios básicos tales como: luz, agua, alcantarillado, actividades que son parte de la Gestión Administrativa de esta Institución Pública. Igualmente, es indispensable la elaboración de este documento, ya que, es en el sector público en donde se presentan la mayoría de casos de ineficiencia en la gestión administrativa por la excesiva existencia de puestos de trabajo, funciones innecesarias o mal entendidas, duplicidad de tareas, que en lugar de lograr rapidez en los servicios que dichas entidades prestan, por el contrario, los hacen más lentos e ineficientes.

Por estas razones es necesario, que el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, cuente con un Orgánico Funcional actualizado, que permita aclarar las relaciones de dependencia existentes entre cada uno de los departamentos y unidades, para lograr que todos quienes conforman esta gran organización denominada Municipio, aporten todos sus



esfuerzos para cumplir, de la manera más eficaz, con sus deberes, alcanzando de esta manera, el desarrollo de la Institución, del Cantón y de nuestro país.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Reestructurar el Orgánico – Funcional del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí para lograr máxima eficiencia en todos y cada uno de los departamentos que conforman esta Institución, con el fin de facilitar la consecución de los objetivos y planes propuestos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Tener una visión general acerca de aspectos como: historia, naturaleza y características, ubicación, misión, visión y ámbito de acción del Ilustre Municipio de Pujilí.
- Realizar un análisis minucioso del Orgánico – Funcional que rige en la actualidad en el Ilustre Municipio de Pujilí, para que a través de criterios adecuados, poder identificar la estructura más idónea de esta importante Institución.



- Determinar, Qué tipo de tareas, obligaciones y responsabilidades se desempeñan en cada uno de los departamentos de esta Institución, para que los planes y programas se cumplan en su totalidad.

- Actualizar el Orgánico – Funcional del Ilustre Municipio de Pujilí de acuerdo a las Leyes vigentes en la legislación Ecuatoriana y las Normas y Principios Administrativos actuales.



I.- ASPECTOS GENERALES

1.1.- DESCRIPCION DE LA INSTITUCION

1.1.1.- NATURALEZA Y CARACTERISTICAS:

Gráfico N° 1.1



Palacio Municipal del Cantón Pujilí.



“El municipio es la sociedad política y autónoma subordinada al orden Jurídico Constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva Jurisdicción”¹.

El Ilustre Municipio del Cantón Pujilí constituye una Entidad del Sector Público, que goza de personería Jurídica, de derecho público, que cuenta con patrimonio propio para la realización de los fines que se propone y para el cumplimiento de los planes y programas en beneficio de los moradores del cantón. Tiene capacidad de realizar actos jurídicos de acuerdo a las condiciones que determina la Constitución de la República y la Ley de Régimen Municipal.

Desde el 14 de Octubre de 1852 fecha de Cantonización hasta la actualidad, el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí cumple con todos los requisitos que se señalan en el artículo 4 de la Ley de Régimen Municipal.” Al tener una población en el año de 1990 de 51.550 habitantes y una población proyectada, al año 2000 de 57.999 habitantes”; la Municipalidad obtiene ingresos por los siguientes conceptos:

¹ Ley de Régimen Municipal; Cáp.1 Art.1.Pág.1; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 1999.



Cuadro No. 1.1

INGRESOS TOTALES PERCIBIDOS EN 1999.

(Datos expresados en millones de sucres)

Ingresos Tributarios	317'131.765
Ingresos no Tributarios	229'817.021
Tasas	40'048.105
Concesiones certificadas, Licencias	28'069.940
Transferencias Corrientes	4.868'845.538
Donaciones	10'000.000
Transferencias de Capital	3.357'475.070
TOTAL INGRESOS	8.851'414.439

FUENTE: Departamento Financiero del Ilustre Municipio de Pujilí.

1.1.2.- RESEÑA HISTORICA.

“Pujilí se llamó antiguamente Puxillí o Pussillí término que viene del colorado “PU” = OLOR y de “SHILLÍ”= CUERDA de que los entendidos en la materia infieren que los moradores de Pujilí vivieron dedicados a confeccionar sogas de cabuya, llevando sus vestidos un olor característico al sumo de cabuya, que les identificaba en cualesquier parte”².

² Naranjo C.: Páginas Terruñales; Editorial Municipio de Pujilí, 1981.



“El cacicazgo de Pujilí fue uno de los más extensos de los conglomerados del Centro del Reino de Quito, era gobernado por el curaca Hacho Cápac. Actualmente éstas extensiones territoriales corresponden a la provincia de Cotopaxi”.

La Fundación de la ciudad de Pujilí fue en el año de 1570 por el español Antonio Clavijo al pie del monte Sinchahuasín.

“Una vez realizada la fundación de Pujilí comienza a darse la llegada de los españoles a esta localidad, posteriormente arriban los misioneros franciscanos con la finalidad de catequizar a los blancos y naturales, dando así cierta categoría al lugar, es así que en 1657 los misioneros denominaron a la Comunidad de su establecimiento “Doctrina del Dr. San Buenaventura de Pujilí”. Convirtiéndose la ciudad en un importante centro poblado y de administración eclesiástica”¹.

El 1 de Abril de 1851 Pujilí se erige como parroquia, perteneciente a la provincia de Cotopaxi denominada en esa época como provincia de León. Hasta que unos cuantos ciudadanos pujilenses con mucho amor a su ciudad natal resuelven solicitar al gobierno central la Cantonización.

DECRETO DE CANTONIZACIÓN DE PUJILÍ

En sesión del 22 de septiembre la Honorable Asamblea Constituyente presidida por Don Pedro Moncayo Esparza, jurista e historiador imbabureño, aprueba en



tercer y último debate la CANTONIZACION DE PUJILI, mediante el siguiente decreto que dice así:

*“REPUBLICA DEL ECUADOR.- La Asamblea Nacional del Ecuador,
Considerando:*

1.- QUE concentrada la acción administrativa, se promueve eficazmente el progreso de los pueblos.

2.- QUE la parroquia de Pujilí y sus anexos tienen elementos para formar un Cantón.

DECRETA:

*Artículo único: las parroquias de San Felipe, Poaló, Saquisilí, Isinliví, Chugchilán, Sigchos, Pilaló, Angamarca, Pangua, Zapotal y Pujilí, formarán en lo sucesivo un Cantón que tendrá el nombre de esta última que será su capital-
Comuníquese al Poder Ejecutivo para su publicación y cumplimiento- Dado en la Sala de Sesiones de Guayaquil, a 22 de septiembre de 1852, Octavo de la Libertad.- El Presidente de la Asamblea, (f) Pedro Moncayo.- El Secretario, (f) Pedro Fermín Cevallos.- El Secretario, (f) Pablo Bustamante”.*

Dos días después de haberse expedido este Decreto, fue sancionado por el General José María Urbina Viteri, quiteño, séptimo Presidente Constitucional de la República del Ecuador, que ejerció el poder de 1.852 a 1.856, firmado con él como Secretario del Interior el Dr. Javier Espinoza, jurista quiteño después Presidente de la República (1.868-1.869), deduciéndose que la Cantonización de Pujilí quedó firmada y sellada en trámite legal el 24 de septiembre de 1.852. Pero transcurrieron 10 días más para que el susodicho Decreto llegara a la Gobernación de León, y ésta dijera en términos oficiales el 5 de octubre del



mismo año: “Publiquese por Bando y circúlese al que corresponda.- (f) Modesto Albuja .- El Secretario, (f) Juan Páez”, hasta que por fin el Juzgado Primero Parroquial de Pujilí, sentó en sus libros esta histórica razón : “Octubre 14 de 1.852.- Recibido en esta fecha el presente Decreto; se publicó con la solemnidad debida y en los lugares públicos y acostumbrados, lo que pongo por diligencia para que conste”. (f) José Jaramillo, Teniente1º Parroquial. La mentada divulgación causó el regocijo popular y la más acendrada expresión de reconocimiento para los Gobernantes que ordenaron el establecimiento del nuevo y sonriente cantón”³.

Es así que, el 14 de Octubre de 1.852 Pujilí fue declarado Cantón, y desde esta fecha comienza a funcionar la Ilustre Municipalidad de este Cantón, siendo el primer Presidente y Jefe Político Don Rafael Morales. Con la Cantonización se dan importantes cambios en cuanto a la estructura organizativa tanto en el Orden Público como en el Social.

En la actualidad el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí funciona bajo la dirección del señor Lcdo. Marcelo Arroyo Ruiz quien es el Alcalde. Vice – Alcalde y Concejal el Prof. Armando Tigselema.

Concejales: Lcdo. Jaime Vizúete, Dra. Juana Navas, Lcdo. Jaime Chaluiza, Srta. Isabel Ugsha, Prof. Rodrigo Lara, Sr. Baltazar Umajinga.

³ Naranjo C.: Pujilí a través del Tiempo; Revista Municipal, Editorial Santo Domingo, Quito Ecuador, 1968.



Los barrios urbanos que forman parte de este Cantón son: Buena Esperanza, Centro, Jesús del Gran Poder, Sinchahuasín, Oriente, Simón Bolívar, Vicente León, Rosita Paredes, 3 de Mayo, Cuatro Esquinas, San Buenaventura.

Son Parroquias Rurales del Cantón: La Victoria, El Tingo, Angamarca, Zumbahua, Guangaje, Pilaló.

1.1.3.- UBICACIÓN.

La Cabecera Cantonal de Pujilí se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, está situada a 10 Kilómetros al Occidente de la Capital Provincial Latacunga, y unida por la carretera que asciende el ramal Occidental de los Andes (al antiguo asiento minero de Macuchi) y desciende a la ciudad de Quevedo en el Litoral Ecuatoriano.

Se halla a 2932 metros sobre el nivel del mar y su posición astronómica con relación a la línea equinoccial es: 0°, 55', 40" de Latitud Sur y 9°, 10', 3" de Longitud Occidental. Siendo su temperatura promedio de 14 grados centígrados, que favorece su producción agrícola.

El edificio del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, institución en la cual se elaborará la presente tesis de grado se encuentra ubicado en el Barrio Centro, frente al parque Central Luis Fernando Vivero, en la calle Gabriel García Moreno.



Gráfico 1.2



Palacio Municipal del Cantón Pujilí.

1.1.4.- VISION

Alcanzar hasta el 2010 la reconstrucción total y el embellecimiento de la ciudad de Pujilí, convirtiéndola concretamente, en Patrimonio Cultural del País, a través, de la realización de obras de infraestructura prioritaria, y de la Reestructuración Organizativa y Administrativa del Municipio



1.1.5.- MISION

Ofrecer bienestar a la colectividad del Cantón Pujilí, mediante la planificación oportuna de obras y servicios de desarrollo urbano y rural, velando por los intereses de la población, fomentando el espíritu cívico y la nacionalidad ecuatoriana para lograr el progreso del Cantón y del Ecuador.

1.1.6.- AMBITO DE ACCIÓN

1.1.6.1 ANTECEDENTES LEGALES

La Ley de Régimen Municipal en su Capítulo II, Artículos 12-15 establece los fines y las funciones primordiales que todo Municipio debe cumplir.

“Al Municipio le corresponde, cumpliendo con los fines que son esenciales, satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no compete a otros organismos gubernativos.

Los fines esenciales del Municipio, de conformidad con esta ley, son los siguientes:

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; y,

3. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación”⁴

“En forma complementaria y sólo en la medida que lo permitan sus recursos, el Municipio podrá cooperar con otros niveles gubernativos en el desarrollo y mejoramiento de la Cultura, la Educación y la asistencia social”⁵.

“Para el logro de sus fines, el Municipio cumplirá las funciones que le asigna esta Ley, preferentemente en forma directa, y por contrato o concesión cuando ello fuere más conveniente”⁶.

Según el artículo 15 del Capítulo II de la Ley de Régimen Municipal las funciones primordiales del Municipio son:

1.1.6.1.1.- AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

Le corresponde al Municipio mediante la planificación oportuna y el diseño de proyectos de construcciones, la construcción de tanques reservorios de agua, canales de distribución y mantenimiento de tuberías;

⁴ Ley de Régimen Municipal; Cáp. II. Art. 12; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2002.

⁵ Ley de Régimen Municipal; Cáp. II. Art. 13; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2002.

⁶ Ley de Régimen Municipal; Cáp. II. Art. 14; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2002.



para, dotar de sistemas de agua potable y alcantarillado modernos que beneficien la salud y contribuyan al bienestar de la comunidad.

1.1.6.1.2.- CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO DE LUGARES PUBLICOS

La Municipalidad del Cantón Pujilí tiene como función la construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de calles, parques, plazas, caminos vecinales y demás espacios públicos.

1.1.6.1.3.- RECOLECCION, PROCESAMIENTO O UTILIZACION DE RESIDUOS

El Municipio del Cantón Pujilí tiene como otra función, la recolección, procesamiento o utilización de residuos mediante la implantación de rutas y horarios adecuados y la dotación de equipos y camiones necesarios, con el fin, de salvaguardar la limpieza y prevenir la proliferación de pestes y enfermedades que surgen por la acumulación de basura y residuos en la urbe.

1.1.6.1.4.- CONTROL DE ALIMENTOS

El Municipio se encarga de vigilar y controlar la forma de elaboración, manipuleo y expendio de víveres, comidas rápidas que se ofertan en los diferentes salones, plazas y mercados, para que los alimentos lleguen a la comunidad de la manera más adecuada, cumpliendo con los requisitos de Salud e Higiene del MSP.



1.1.6.1.5.- EJERCICIO DE LA POLITICA DE MORALIDAD Y BUENAS COSTUMBRES

La Municipalidad es la principal entidad que transmite a la sociedad principios de moralidad y buenas costumbres, incentivando en la colectividad la práctica de éstos, con el propósito de hacer más armónica la convivencia entre todos quienes viven y forman parte del Cantón.

1.1.6.1.6.- CONTROL DE CONSTRUCCIONES

El Municipio controla que las diferentes construcciones de Ingeniería Civil, cumplan con los requerimientos que dicha entidad impone en lo referente a: linderación, línea de fábrica, resistencia sísmica, con el fin de evitar posibles conflictos entre miembros de la comunidad y catástrofes naturales que perjudiquen la vida de los ciudadanos.

1.1.6.1.7.- AUTORIZACIÓN PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOCALES INDUSTRIALES, COMERCIALES Y PROFESIONALES

El Municipio otorga los permisos y autorizaciones necesarios que se requieren para el funcionamiento de: locales comerciales, industriales y profesionales que deseen establecerse en el Cantón.



1.1.6.1.8.- PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE CEMENTERIO

El Municipio concede a la población la utilización del servicio de cementerio, sala de velaciones.

1.1.6.1.9.- FOMENTO DEL TURISMO

El Municipio se encarga de mostrar la imagen del Cantón al país y al mundo, haciendo conocer el folklore y la riqueza cultural con que cuenta este rincón del país.

1.1.6.1.10.- PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CAMAL, PLAZAS Y MERCADOS

El Municipio presta los servicios de camal, plazas y mercados, para la realización de actividades de carácter comercial como son: ferias libres, expendio de productos de primera necesidad cubriendo la demanda de éstos, que son requeridos por la comunidad pujilense.



II.- ORGANICO FUNCIONAL VIGENTE

2.1.- ANTECEDENTES LEGALES

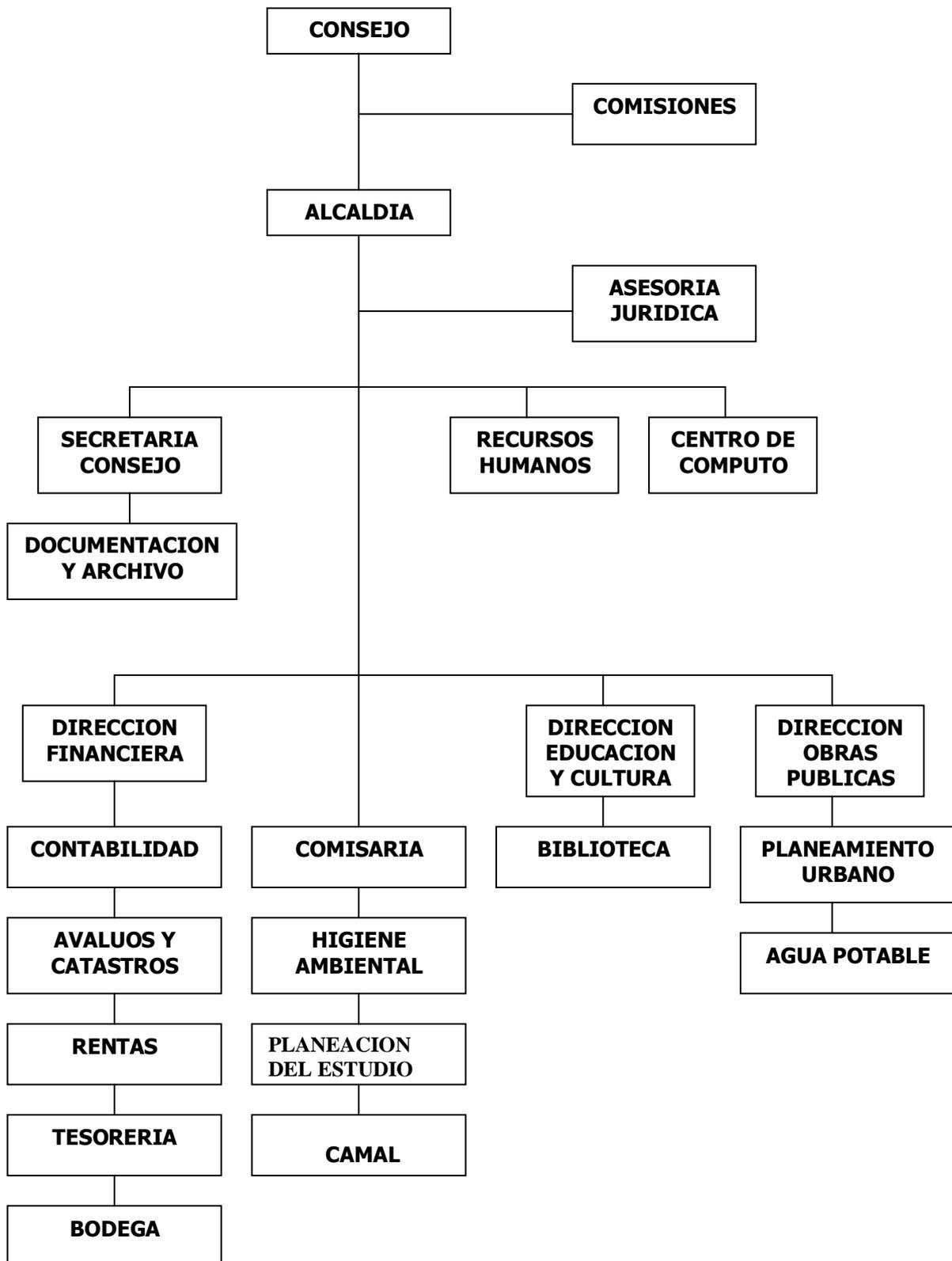
El Ilustre Municipio del Cantón Pujilí necesita de una estructura Orgánica - Funcional debidamente reglamentada para cumplir con los fines y funciones esenciales, establecidos en los artículos 12-15 de la Ley de Régimen Municipal, (artículos enunciados en el capítulo I del presente trabajo, páginas 12-16).

El Alcalde del Cantón Pujilí considerando lo anteriormente expuesto y haciendo uso de sus deberes y atribuciones estipulados en la Ley de Régimen Municipal debe: “Formular los reglamentos orgánicos y funcionales de las distintas dependencias municipales y someterlos a la aprobación del Concejo”⁷; el principal personero del Municipio cumpliendo con la Ley ha establecido el siguiente Reglamento Orgánico Funcional, el mismo que debió ser aprobado por el Concejo antes de su publicación.

⁷ Ley de Régimen Municipal; Art.72. Num.27. Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 1999.



2.2.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE.



FUENTE: Ilustre Municipio de Pujilí
ELABORADO POR: No esta determinado
FECHA DE ELABORACION: No determinada



2.3.- NIVELES

La estructura orgánica de la Municipalidad del Cantón Pujilí está integrada por los siguientes niveles administrativos:

1. Nivel Superior;
2. Nivel Ejecutivo;
3. Nivel Asesor;
4. Nivel Auxiliar o de Apoyo; y,
5. Nivel Operativo

2.3.1.- NIVEL SUPERIOR.

“Este nivel esta conformado por el Concejo como cuerpo colegiado, Integrado por Concejales y presidido por el Alcalde Municipal”.⁸

“Nivel Superior.- Constituye el primer nivel jerárquico, cuyas funciones básicas son:

- a) Determinar las políticas de acción institucional y fijar las metas en cada uno de los ramos propios de la administración municipal para alcanzar los objetivos municipales.
- b) Normar mediante la expedición de ordenanzas y dictar resoluciones y acuerdos sobre los asuntos de competencia”.⁹

“Son funciones del I. Concejo Municipal del Cantón Pujilí como cuerpo colegiado, las siguientes”:¹⁰

1. Expedir Ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones, de conformidad con la ley, sobre asuntos de su competencia;

⁸ Reglamento Orgánico-Funcional vigente. Tít. I. Art.2.

⁹ Reglamento Orgánico- Funcional vigente. Tít.II, Cáp1, Art.8

¹⁰ Reglamento Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp2, Art. 13



2. Determinar las políticas de acción institucional a seguir y fijar las metas y objetivos en cada uno de los ramos propios de la administración municipal;
3. De conformidad con la Ley, mediante Ordenanzas, crear, suprimir y fusionar parroquias urbanas y rurales, cambiar sus nombres y determinar linderos, con aprobación del Ministerio de Gobierno;
4. Designar los vocales principales y suplentes de las Juntas Parroquiales;
5. Acordar la convocatoria a sesiones del Cabildo Ampliado;
6. Decidir sobre la asociación con otros municipios y con otras entidades públicas;
7. Acudir al Congreso Nacional en los casos a los que se refiere el artículo 18 de la Ley de Régimen Municipal;
8. Conocer y resolver de las reclamaciones que presenten las instituciones o personas particulares, excepto en materia tributaria, respecto de las resoluciones de orden municipal que les afectaren y que se encuentren consideradas dentro de las disposiciones de la Ley de Régimen Municipal;
9. Establecer la Policía Municipal;
10. Intervenir, conforme 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;
11. Organizar las comisiones permanentes y especiales, designar los miembros que las integran y reglamentar el funcionamiento de las permanentes, en todo lo que no esté previsto en la Ley de Régimen Municipal;
12. Considerar los informes de la Comisiones y decidir lo que corresponda teniendo en cuenta los dictámenes de aquellas;
13. Aprobar los planes reguladores de desarrollo físico cantonal y los planes reguladores de desarrollo urbano, elaborados por el departamento de Planificación o por consultores, sometidos a consideración por el Alcalde Municipal, previo los respectivos informes de las Comisiones pertinentes;
14. Expedir las Ordenanzas o reglamentos sobre el régimen urbanístico de la tierra, de las parcelaciones y reestructuraciones parcelarias, licencias de parcelaciones de terrenos y demás formalidades relativas al uso adecuado del



territorio cantonal, en concordancia con los artículos 239 al 243 de la Ley de Régimen Municipal.

15. Conocer y aprobar la programación técnica de corto y largo plazo elaborada por los respectivos departamentos municipales para la prestación de servicios y ejecución de obras y proyectos o por organismos contratados para el efecto, aprobada mediante informe, por las comisiones pertinentes y sometidas a consideración por el Alcalde Municipal;
16. Expedir la Ordenanza de construcciones que comprenda las especificaciones y normas técnicas y legales por las cuales deban regirse la construcción, reparación, ampliación, transformación y demolición de edificios y de sus instalaciones, presentada a consideración por el Alcalde Municipal;
17. Aprobar los planes y programas de obras locales contenidos en los planes reguladores de desarrollo urbano con que cuente el Municipio o los planes y programas de obras locales elaborados por los departamentos técnicos del Municipio, cuando este no contare con planes de desarrollo municipal;
18. Decidir las obras públicas locales que deben realizarse por gestión municipal directa, por contrato, concesión y las que deben ejecutarse por gestión privada;
19. Decidir el sistema mediante el cual deben ejecutarse los planes de urbanismo y las obras públicas municipales;
20. Decidir, de acuerdo con la Ley de Contratación Pública y su reglamento y demás disposiciones legales pertinentes, las obras y adquisiciones que deben licitarse y adjudicarse;
21. Declarar, mediante resolución, de utilidad pública o de interés social los bienes materia de expropiación con sujeción a las disposiciones contempladas en los Arts. 251 al 260 de la Ley de Régimen Municipal;
22. Determinar de conformidad con la ley, mediante Ordenanza los perímetros urbanos y fijar los límites de las parroquias;
23. Conocer y resolver sobre las actuaciones del Alcalde, cuando éstas puedan afectar las disposiciones de la Constitución, de las leyes generales o de las disposiciones que con este carácter haya dictado el propio Concejo o puedan comprometer de alguna manera la programación técnica por él aprobada;



24. Decidir el ingreso de los servidores municipales al Sistema de Carrera Administrativa, de conformidad con la Ley de la materia o dictar su propia Ordenanza sobre la Carrera Administrativa Municipal y aprobar la Clasificación de puestos del personal de la entidad, tomando como referencia las clasificaciones de personal de la Ley de Remuneraciones y de su Reglamento;
25. Autorizar la participación de la Municipalidad en sociedades de economía mixta que persigan fines y objetivos municipales de conformidad con las disposiciones contenidas en el Art.64 de la Ley de Régimen Municipal;
26. Reglamentar el uso de los bienes municipales de dominio público;
27. Reglamentar la programación, adquisición, control, distribución y uso de los bienes municipales de dominio privado;
28. Reglamentar la programación, adquisición, control, distribución y uso de bienes municipales y aprobar el plan anual de adquisiciones el mismo que debe estar ceñido a la Ordenanza de Presupuesto Municipal;
29. Mediante resolución trasladar los bienes de una a otra categoría de las establecidas en el Art.261 de la Ley de Régimen Municipal, con el voto favorable de las dos terceras partes de sus miembros;
30. Mediante resolución hacer concesiones a las empresas públicas para el uso y ocupación de calles, aceras y demás espacios del dominio público, por períodos de hasta diez años;
31. Autorizar en forma expresa, de conformidad con la Ley, la ejecución de obras en las riveras de los ríos y quebradas o en sus lecho, salvo el caso de necesidad agrícola o industrial;
32. Acordar, de conformidad con la ley, la venta, permuta o hipoteca de los bienes inmuebles municipales de dominio privado o la venta, cambio o prenda de los bienes muebles con el voto de los dos tercios de los concejales;
33. Donar al gobierno nacional terrenos para la construcción de hospitales y centros de salud, previo dictamen de los organismos correspondientes;
34. Disponer la compra de inmuebles con los propósitos y procedimientos establecidos en la Ley de Régimen Municipal;



35. Expedir las ordenanzas que reglamentan la determinación, administración, control y recaudación de los recursos financieros municipales, tributarios y no tributarios, de conformidad con las respectivas leyes que lo sustentan;
36. Expedir la Ordenanza de Presupuesto y sus Reformas;
37. Conocer y observar los Estados Financieros anuales de la municipalidad;
38. Decidir sobre la contratación de empréstitos internos o externos en base a la capacidad de endeudamiento del Municipio y aprobar al mismo tiempo los egresos necesarios para el pago de sus intereses y amortización;
39. Aceptar herencias, legados o donaciones con beneficio de inventario y si fueren condicionales, modales u onerosas, los aceptará o repudiará atendiendo a las conveniencias corporativas;
40. Velar por la rectitud, eficiencia, legalidad de la administración y por la debida inversión de las rentas municipales, para lo cual ejercerá el control político y fiscal sobre el desarrollo de la gestión administrativa;
41. Aprobar el programa de servicios públicos y reglamentar la prestación de los mismos;
42. Reglamentar de acuerdo con la Ley, lo concerniente a la contratación y concesión de servicios públicos;
43. Dictar las medidas que faciliten la coordinación y complementación de la acción municipal con la que realiza el Gobierno Central en los campos de higiene y salubridad, servicios sociales y asistenciales;
44. Autorizar la construcción de empresas municipales en compañías de economía mixta, para la prestación de servicios públicos;
45. Ejercer las demás atribuciones que le confiere la Ley y dictar las Ordenanzas, resoluciones y acuerdos y demás actos legislativos necesarios para el buen gobierno del Municipio;
46. Autorizar los gastos al Alcalde del Cantón cuando el monto sobrepase de (*cantidad no determinada*) salarios mínimos vitales;
47. Dictar ordenanzas en las cuales se determinará los montos que deberán pagar a la municipalidad, las empresas o cualquier otro tipo de entidad que se dediquen a la actividad de explotación minera en general;



48. Solicitar al Gobierno Nacional la adjudicación de las aguas subterráneas o de los recursos naturales que se necesita para establecer o incrementar los servicios de agua potable y alcantarillado;
49. Solicitar a las instituciones correspondientes del Estado las autorizaciones para la explotación de recursos naturales por parte de la Municipalidad;

COMENTARIO DEL NIVEL SUPERIOR

El Nivel Superior está integrado por el Concejo como cuerpo colegiado, y es el encargado de decidir sobre los asuntos de mayor trascendencia para el funcionamiento del Municipio, también legisla y determina las políticas y metas que deben seguirse en cada uno de los ramos de la actividad municipal. Además deber conocer y aprobar los programas de corto y largo plazo que han sido elaborados por los departamentos de la Entidad. Expide Ordenanzas y Reglamentos de acuerdo con la Ley sobre asuntos de su competencia.

2.3.2.- NIVEL EJECUTIVO.

“Este nivel está integrado por la Alcaldía Municipal como órgano ejecutivo de la gestión Municipal”.¹¹

“Nivel Ejecutivo.- Constituye el primer nivel jerárquico administrativo y es el encargado de dirigir y supervisar la gestión municipal inherente al cumplimiento de las funciones específicas de la entidad”.¹²

“Son funciones, deberes y atribuciones de la Alcaldía Municipal las siguientes”¹³:

¹¹ Orgánico- Funcional vigente, Tít. I, Art. 3

¹² Orgánico- Funcional Vigente, TNT. II, Cáp.1, Art.9

¹³ Orgánico Funcional Vigente, Tít. III, Cap. 3, Art. 14



1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución y leyes de la República, Ordenanzas, Reglamentos, Resoluciones y Acuerdos del Concejo;
2. Representar junto con el Procurador Síndico Municipal, Judicial y extrajudicialmente a la Municipalidad;
3. Convocar al Concejo a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con lo que sobre esta materia dispone la ley de Régimen Municipal;
4. Presidir las sesiones del Concejo, dar cuenta a éste de cuanto le corresponda resolver y orientar sus discusiones;
5. Integrar y presidir la Comisión de Mesa;
6. Nombrar las comisiones permanentes que no hubiese integrado el Concejo o la Comisión de Mesa y las Especiales que estimen necesarias;
7. Aprobar con la Comisión de Mesa, las actas de las sesiones del Concejo cuando éste no lo hubiere 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 que dispone la Ley de Régimen Municipal;
11. Suscribir las comunicaciones de la Corporación;
12. Efectuar la distribución de los asuntos que deban 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 aprobados por cada uno de los ramos propios de la actividad municipal por intermedio de las distintas dependencias de la administración ciñéndose al presupuesto



- vigente, 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 los distintos departamentos;
 17. Considerar los informes de las comisiones y decidir lo que corresponda teniendo en cuenta los dictámenes de aquellas;
 18. Someter a consideración del Concejo los proyectos de planes y programas sobre el desarrollo físico y ordenación urbanística del territorio del Cantón, obras y servicios públicos y sobre los demás ramos de actividades de la entidad;
 19. Determinar los límites de gasto 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 del presupuesto al estudio y aprobación del Concejo;
 20. Aprobar o vetar las modificaciones introducidas al proyecto de presupuesto por el Concejo;
 21. Fijar las prioridades y cupos de gasto por cada programa presupuestario, con base en el calendario de desarrollo de actividades y en las proyecciones de ingresos;
 22. Visar las órdenes de pago cuando se trate de gastos superiores a diez mil sucres mensuales en cada uno de los siguientes conceptos: suministros y materiales, bienes muebles, reparaciones y repuestos, arriendos, movilizaciones y transporte;
 23. Autorizar los trasposos de créditos dentro de una misma función, programa, subprograma, actividad o proyecto de conformidad con las normas legales y procedimientos técnicos;
 24. Ordenar en forma privativa, egresos por concepto de viáticos y honorarios;
 25. Someter al Concejo ternas para que este efectúe los nombramientos de los Directores Departamentales señalados por la Ley de Régimen



- Municipal, así como del Tesorero, Secretario Municipal y Gerentes de las Empresas Municipales;
26. Administrar el Sistema de personal que adopte el Concejo, para lo cual le corresponde aplicar la Carrera Administrativa y elaborar los proyectos sobre el Plan de clasificación y nomenclatura y sobre el régimen de remuneraciones, de calificaciones y disciplinario;
 27. Firmar los nombramientos, dar por terminado los contratos, conceder licencias, sancionar a los funcionarios y empleados remisos en sus deberes y ejercer las demás acciones propias de la administración de personal, de conformidad con las normas legales sobre la materia;
 28. Formular el Reglamento Orgánico Funcional de la entidad, someterlo a la aprobación del Concejo y reformarlo cuando sea el caso;
 29. Decidir sobre conflictos de su competencia entre dependencias, empresas, funcionarios o autoridades municipales;
 30. Vigilar la administración municipal, dar cuenta de ello al Concejo y sugerir las medidas que estime necesarias para su mejoramiento;
 31. Presentar al Concejo, en su sesión inaugural, un informe escrito acerca de la gestión administrativa realizada, destacando el estado de los servicios y de las demás obras públicas realizadas en el año anterior, los procedimientos empleados en su ejecución, los costos unitarios y totales y la forma como se hubieren cumplido los planes y programas aprobados por el Concejo;
 32. Sancionar y promulgar las ordenanzas aprobadas por el Concejo y devolver a la Corporación las ordenanzas que estimare ilegales o inconvenientes exclusivamente cuando ellas se refieran a materias económicas, siguiendo el procedimiento y los planes señalados por dicha acción;
 33. Dictar en caso de emergencia grave, bajo su responsabilidad, medidas de carácter urgente y transitorio y dar cuenta de ellas al Concejo cuando se reúna, si a este hubiera correspondido adoptarlas, para su ratificación;



34. Recomendar al Concejo prelación para el estudio y resolución de asuntos de su competencia que en su concepto tengan una alta prioridad para la buena marcha del Municipio y someter a la consideración de la Corporación el temario de asuntos a discutirse, cuando por convocatoria suya sesione extraordinariamente;
35. Presentar al Concejo para su estudio y aprobación Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos, resoluciones y acuerdos necesarios para el progreso del Cantón y para la racionalización y eficiencia de la administración;
36. Suscribir de acuerdo con la ley, los contratos y todos los documentos que obliguen a la Municipalidad;
37. Aprobar las adquisiciones de acuerdo a las leyes sobre la materia y al régimen que en consonancia con ellas, establezca el Concejo;
38. Fijar según las normas sobre la materia, los jornales de los obreros municipales;
39. Resolver en primera o en segunda instancia, según el caso, los reclamos que se le presentaren;
40. Solicitar a la Contraloría General del Estado, fiscalizaciones especiales, cuando a su juicio existan circunstancias que así lo requieran o cuando el Concejo lo determine;
41. Ordenar la baja de títulos de crédito, especies valoradas incobrables, por muerte, desaparición, quiebre del deudor o por prescripción de la obligación u otra causa semejante que imposibilite su cobro. Mensualmente informará al Contralor General del Estado las bajas ordenadas, esto previa aprobación del Concejo;
42. Efectuar gastos o egresos hasta el monto (*cantidad no determinada*) de salarios mínimos vitales generales del trabajador, sin autorización del Concejo;
43. Transigir en los juicios, si la cuantía del asunto litigioso puede exceder o comprometer rentas o bienes por un valor mayor que el equivalente al medio por mil de los recursos corrientes del Municipio, se requerirá la aprobación del Concejo. Para el efecto, el



medio por mil se determinará en base a los ingresos corrientes del presupuesto vigente;

44. Conceder permisos para juegos, diversiones y espectáculos públicos, de acuerdo con las prescripciones y ordenanzas sobre la materia;
45. Resolver todos los asuntos que le competen con voz y voto dirimente;
46. Hacer efectiva la garantía constitucional del Habeas Corpus, sustanciándolo conforme lo dispone la Ley de Régimen Municipal;
47. El Alcalde Municipal podrá delegar sus funciones a los funcionarios de la Municipalidad dentro de la esfera de su competencia y de acuerdo al orden jerárquico que a los mismos corresponda, siempre que las delegaciones que conceda no afecte al buen servicio público y se las ponga en conocimiento del Concejo.

COMENTARIO DEL NIVEL EJECUTIVO

El Nivel Ejecutivo está representado por el Alcalde, quien tiene a su cargo la ejecución de los planes y programas que han sido aprobados por el Concejo. También tiene la obligación de supervisar la realización de las funciones y actividades que se llevan a cabo, así como de hacer una evaluación periódica de las mismas, con el fin de hacer los ajustes correspondientes a los planes y programas formulados.

2.3.3.- NIVEL ASESOR.

“Este nivel está constituido por la unidad de Asesoría Jurídica y las siguientes Comisiones del Concejo:

- ❖ Comisión de Mesa;
- ❖ Comisión Permanente de Festejos;
- ❖ Comisión de Obras Públicas, Planificación y Urbanismo;
- ❖ Comisión de Servicios Sociales;
- ❖ Comisión de Servicios Parroquiales;



- ❖ Comisión de Servicios Económicos y Finanzas; y,
- ❖ Por las Comisiones especiales que para estudiar asuntos específicos nombrara el Concejo y el Alcalde Municipal.”¹⁴

“Nivel Asesor.- Constituido por las unidades técnicas, asesoras y las comisiones del Concejo, sus relaciones de autoridad son directas con los órganos directivos y ejecutivos, a través de proyectos, consejos, sugerencias, informes y en general trabajos presentados a consideración de dichos órganos, e indirectas respecto a los niveles auxiliares y de operación”¹⁵.

“De conformidad con la naturaleza específica del ramo municipal para el cual fueron organizadas las funciones y actividades del nivel asesor son”¹⁶:

1. Sesionar ordinariamente una vez por quincena y extraordinariamente, cuando lo convoque su Presidente o las haga convocar el Alcalde Municipal;
2. Estudiar los proyectos, planes y programas sometidos por el Alcalde para cada uno de los ramos propios de la actividad municipal y emitir dictamen razonado mediante informe, sobre los mismos;
3. Asesorarse, cuando considere necesario, de técnicos o expertos nacionales o extranjeros y recabar de instituciones, funcionarios, y empleados públicos y de los particulares, los informes necesarios para el mejor desempeño de sus funciones;
4. Estudiar el proyecto de presupuesto presentado por el Alcalde Municipal y emitir el correspondiente informe de acuerdo con las disposiciones pertinentes de la Ley de Régimen Municipal, de más leyes sobre la materia y las de este reglamento;
5. Conocer y examinar los asuntos que le sean sometidos por el Alcalde, emitir los dictámenes al que hubiere lugar o sugerir soluciones alternativas cuando sea el caso;

¹⁴ Orgánico- Funcional vigente, Tít. I, Art. 4

¹⁵ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. I, Art.10

¹⁶ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. IV, Sec. I, Art. 15



6. Estudiar y analizar las necesidades de servicio a la población, estableciendo prioridades de acuerdo con la orientación trazada por el Concejo y proponer a la Corporación proyectos de ordenanzas que contengan medidas que se estimen conveniente a los intereses de la municipalidad;
7. Favorecer el mejor cumplimiento de los deberes y atribuciones del Consejo en las diversas materias que impone la división del trabajo.

“Son funciones de las comisiones especiales las siguientes”¹⁷:

1. Sesionar con la frecuencia que requiera el oportuno cumplimiento de su cometido;
2. Emitir los dictámenes y recomendaciones mediante informe por escrito, sobre asuntos sometidos a su estudio y dictamen; y,
3. Informar verbalmente y por escrito al Concejo o a la Comisión de Mesa o al Alcalde si quisiere o tuviere necesidad de hacerlo.

“Son funciones de la Comisión de Mesa las siguientes”:¹⁸

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 de las mismas;
2. Organizar las comisiones permanentes y especiales que sean indispensables y designar sus miembros, cuando no lo hubiera hecho el Concejo;
3. Decidir, en caso de conflictos sobre la comisión que debe dictaminar respecto del asunto que ofrezca dudas y sobre cuestiones que deban elevarse a conocimiento de la Corporación; y,

¹⁷ Orgánico- Funcional vigente, Tít II, Cáp. IV, Sec. II, Art. 16

¹⁸ Orgánico- Funcional vigente, Tít II, Cáp. IV, Sec. II, Art. 17



4. Repartir a las distintas comisiones permanentes los asuntos de los cuales deben conocer, cuando tal distribución no hubiere sido hecha por el Alcalde Municipal.

“Son funciones de la asesoría jurídica”¹⁹:

1. Ejercer junto con el Alcalde del Cantón la personería jurídica del Municipio, representándole con el carácter de mandatario, judicial y extrajudicialmente para reclamar o defender sus derechos de conformidad con la Ley;
2. Asesorar en materia legal al Consejo a la Alcaldía y a todas las dependencias de la Municipalidad;
3. Emitir oportunamente dictámenes sobre los asuntos enviados a estudio y análisis jurídico por las autoridades de la institución;
4. Tramitar todos los asuntos legales de la entidad que son de su competencia;
5. Analizar desde el punto de vista jurídico las ordenanzas, reglamentos, resoluciones y acuerdos vigentes y los proyectos de estos documentos que se le sometieren a su consideración y estudio y proponer las reformas o modificaciones que fueren necesarias;
6. Formular proyectos de ordenanzas, reglamentos, resoluciones y acuerdos que redunden en beneficio de la administración Municipal y someterlos a conocimiento del Alcalde Municipal para el trámite correspondiente;
7. Patrocinar los juicios de coactiva iniciados por el Tesorero Municipal;
8. Emitir dictamen jurídico en los contratos que celebre la municipalidad con otras personas;
9. Elaborar las minutas de contratos a celebrar la Municipalidad precautelando los intereses de la institución;

¹⁹ Orgánico- Funcional vigente, Tít II, Cáp. IV, Sec. III, Art. 18



10. Recopilar y mantener actualizadas las ordenanzas, reglamentos, resoluciones y acuerdos y demás normas legales consernientes a la administración Municipal;
11. Ordenar y mantener un archivo clasificado de leyes, ordenanzas, reglamentos, resoluciones, acuerdos, contratos, convenios y demás documentación y asuntos de carácter legal que sean de interés Municipal;
12. Coordinar permanentemente sus actividades con las que realiza el Departamento Financiero a fin de mantener actualizadas las ordenanzas relativas a los ingresos y demás disposiciones legales inherentes a la gestión financiera municipal y asesora para la correcta aplicación de las mismas;
13. Elaborar informes anualmente sobre las actividades cumplidas y someterlos a consideración de la Alcaldía, y realizar con la debida oportunidad, los demás trabajos encomendados por la Alcaldía y el Concejo; y,
14. En general, velar por el cumplimiento de las disposiciones legales en todos los niveles de administración Municipal.

COMENTARIO DEL NIVEL ASESOR

EL Nivel Asesor es un cuerpo consultivo, al cual le compete aconsejar y sugerir las acciones que deben adoptarse para solucionar problemas de índole administrativa o legal que se presenten, y que impiden la consecución de los objetivos institucionales previamente definidos. Los funcionarios de este nivel, deben poseer estandares profesionales elevados, ya que ellos están encargados de analizar, interpretar y emitir criterios sobre la legalidad y conveniencia de los asuntos administrativos o legales que les hayan sido puestos a su consideración.

Forman parte del Nivel Asesor las Comisiones Permanentes, Especiales y de Mesa, las mismas que se organizan teniendo en cuenta los diversos campos de la acción municipal. A los asesores les corresponde crear y desarrollar



programas de sugerencias anuales o en los casos que ameriten realizarlos, y además otros medios para fomentar la participación de los empleados en beneficio del trabajo comunitario.

2.3.4.- NIVEL AUXILIAR O DE APOYO

“Este nivel esta conformado por las unidades de Secretaría General, Recursos Humanos y Centro de Cómputo”²⁰

“Nivel Auxiliar o de Apoyo.- Se caracteriza por sus actividades complementarias para prestar ayuda material, de trámite, procedimientos internos y de servicios a todos los niveles administrativos a fin de que estos cumplan con sus funciones específicas”²¹.

“Son funciones de la Secretaría General”²²:

1. Programar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento de la Secretaria General y de la unidad que la conforma;
2. Actuar como Secretario del Concejo y del Alcalde del Cantón, dando fe de los actos de la Corporación y de la Comisión de Mesa;
3. Llevar las actas de las sesiones del Concejo y del la Comisión de Mesa;
4. Cuidar del oportuno trámite de los asuntos que debe conocer la Corporación en pleno o las Comisiones y atender el despacho de los asuntos resueltos por el Concejo;
5. Formar un protocolo encuadernado y sellado con su respectivo índice numérico de los actos decisorios del Concejo, de cada año y conferir copias de estos documentos a los interesados, previa autorización del Alcalde y conforme a la Ley;
6. Tramitar las convocatorias a sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo;

²⁰ Orgánico- Funcional vigente, Tít. I, Art. 5

²¹ Organico- Funcional vigente, Tít.II, Cáp. I, Art. 11



7. Elaborar los textos de las comunicaciones para firma del Alcalde;
8. Llevar y mantener registro de la documentación que ingresa o sale de la Secretaría General;
9. Enviar dentro del plazo de ocho días, previa disposición del Alcalde, la documentación sobre asuntos que les compete atender y tramitar a las demás dependencias municipales;
10. Informar a las autoridades, funcionarios municipales, cuando lo requieran de conformidad con la Ley y a particulares interesados, previa autorización del Alcalde, sobre asuntos que se encuentran en trámite;
11. Conferir copias o certificaciones de documentos y asuntos que se hayan tramitado o se encuentren en trámite, previa autorización del Alcalde;
12. Registrar y archivar la documentación cuyo trámite haya concluido;
13. Mantener en las mejores condiciones posibles los libros auténticos de ordenanzas, reglamentos, resoluciones, acuerdos y demás actos decisorios del Concejo y de la Alcaldía Municipal;
14. Distribuir las ordenanzas, reglamentos, resoluciones, acuerdos y demás actos decisorios del Concejo y de la Alcaldía a las dependencias Municipales en atención a sus respectivas competencias, previa autorización del Alcalde;
15. Difundir al público en general, los documentos Municipales que de conformidad con la Ley debe conocer;
16. Mantener el archivo definitivo de documentos correspondientes a la administración central del Municipio;
17. Disponer la elaboración de documentos, preseas, diplomas que de conformidad con la Ley deban ser entregados a entidades y personas;
18. Coordinar las funciones y actividades de la Secretaría General con las de las demás dependencias Municipales;
19. Elaborar informes mensuales sobre las actividades de la Secretaría General y presentarlos a consideración de la Alcaldía Municipal;
20. Cumplir con las disposiciones legales y administrativas inherentes a la sección que no estuvieran contempladas en el presente reglamento;

²² Orgánico Funcional Vigente, Tít. II, Cap. IV, Sec. General, Art. 19



“De la sección de Recursos Humanos son funciones y actividades las siguientes”²³:

1. Programar, supervisar, coordinar y controlar las funciones y actividades de la sección;
2. Formular y aplicar las políticas relativas a la Administración de Recursos Humanos;
3. Aplicar los subsistemas de personal como son: reclutamiento y selección, valoración y clasificación de puestos, capacitación; y, evaluación de los Recursos Humanos Municipales;
4. Aplicar el Reglamento Interno de Personal y la Ordenanza de Carrera Administrativa Municipal;
5. Diseñar los formularios para el registro, control y movimiento del personal Municipal;
6. Mantener actualizados los expedientes de los funcionarios, empleados y trabajadores Municipales;
7. Cumplir y hacer cumplir la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa; Ley de Remuneraciones, Leyes de Escalafones, Ley del Código de Trabajo; Reglamentos respectivos y más leyes relativas a la administración de personal;
8. Promover, fomentar e intervenir en programas de capacitación y asistencia técnica en beneficio del Personal Municipal;
9. Llevar un registro de nombramientos, vacantes, traslados, movilizaciones, y asistencia del personal;
10. Elaborar conjuntamente con las jefaturas departamentales el calendario de vacaciones del personal Municipal;
11. Elaborar proyectos de clasificación y revalorización de puestos del personal Municipal;

²³ Orgánico-Funcional vigente, Tít. II, Cáp. V, Sec. V, Art. 20



12. Cumplir con las disposiciones legales y administrativas inherentes a la sección;
13. Coordinar las funciones y actividades de la sección con los demás departamentos y secciones Municipales;
14. Presentar para conocimiento del Alcalde informes mensuales sobre las actividades de la sección.

“De la sección de Centro de Cómputo son funciones y actividades las siguientes”²⁴:

1. Supervisar las operaciones que se realizan en equipos periféricos de acuerdo a las normas establecidas y los manuales correspondientes;
2. Distribuir el trabajo en base a volúmenes de proceso y cargas de trabajo;
3. Elaborar estadísticas de producción general e individual de cada jornada de trabajo;
4. Establecer índices de rendimiento diario;
5. Mantener el archivo y los registros sobre contenido de los mismos;
6. Mantener debidamente actualizados los manuales de codificación;
7. Presentar informes diarios y o periódicos de producción;
8. Manejar unidades programables en base a diskettes, cintas magnéticas, discos y otros;
9. Formular cambios a normas y procedimientos de operación de las unidades periféricas, tendientes a optimizar su funcionamiento y utilización.

COMENTARIO DEL NIVEL AUXILIAR O DE APOYO

Forman parte de este nivel la Secretaría General, Recursos Humanos y el Centro de Cómputo, son unidades que proporcionan ayuda para la coordinación de las actividades de los diferentes niveles de la municipalidad. Secretaría General se encarga de llevar, archivar las actas, documentos y

²⁴ Orgánico- Funcional vigente, Tít II, Cáp. V, Sec. V, Art. 21



demás informaciones importantes para la Municipalidad. La Unidad de Recursos Humanos es la encargada de ejercer un control permanente de los empleados y trabajadores que laboran en la Institución. El Centro de Cómputo es la unidad que proporciona la información operativa y de gestión confiable y oportuna a todos los niveles, mediante la utilización de equipos de computación.

2.3.5 NIVEL OPERATIVO

“Este nivel está integrado por las siguientes direcciones: Financiera, con las secciones de Contabilidad, Avalúos y Catastros, Rentas, Tesorería y Bodega; Sección de, Comisaría Municipal; Sección de Agua Potable, Dirección de Educación y Cultura y la Sección de Biblioteca, Dirección de Obras Públicas Municipales integrado por la sección de Planeamiento Urbano”²⁵.

“Nivel Operativo.- Este nivel es el que ejecuta las políticas de acción bajo la dirección y supervisión del nivel ejecutivo para alcanzar las metas y objetivos propuestos en las diferentes áreas de la gestión municipal”²⁶.

“Son funciones de la Dirección Financiera”²⁷:

1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la institución;
2. Supervisar y coordinar las actividades que desarrollan las diferentes secciones bajo su dirección;
3. Someter a consideración del Alcalde y del Concejo los planes y programas de las actividades financieras para su aprobación;
4. Asesorar a los diferentes niveles directivos de la institución en materia financiera;

²⁵ Orgánico- Funcional vigente, Tít. I, Art. 6.

²⁶ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. I, Art. 12.

²⁷ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. VI, Sec. I, ArGt. 24



5. Implantar procedimientos de control interno, previo y concurrente y vigilar el cumplimiento de normas y disposiciones relacionadas con la administración financiera;
6. Procurar la capacitación del personal del área financiera;
7. Velar por el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos y supervisar que dichas recaudaciones sean depositadas de forma intacta e inmediata;
8. Administrar y controlar los recursos financieros en forma eficiente, efectiva y económica;
9. Suscribir los cheques, conjuntamente con el Tesorero;
10. Proponer a la máxima autoridad, alternativas para la inversión de recursos financieros, que temporalmente se requieran para atender las necesidades institucionales;
11. Recomendar y gestionar la contratación de créditos internos o externos para financiar operaciones o proyectos específicos;
12. Realizar estudios sobre el contenido de las ordenanzas mediante las cuales se regula la recaudación de los diversos ingresos y proponer reformas que tiendan a mejorar los ingresos respectivos;
13. Asegurar el financiamiento para cumplir oportunamente con las obligaciones contraídas;
14. Entregar en forma oportuna el anteproyecto de ordenanza presupuestaria para la aprobación interna respectiva, así como las de reformas al presupuesto.
15. Elaborar y mantener al día estadísticas económicas de la entidad;
16. Formular los flujos financieros de ingresos y en base a estos elaborar los cupos de gastos por programas presupuestarios y someterlos a la aprobación del Alcalde;
17. Analizar, interpretar y emitir informes sobre los estados financieros municipales y sobre cualquier otro asunto relacionado con la administración financiera municipal y someterlos a consideración del Alcalde; además, presentar con oportunidad los correspondientes estados y anexos a los organismos públicos que por ley corresponda;



18. Velar por el cabal cumplimiento de los sistemas de contabilidad y presupuestos, de conformidad con los manuales y normas emitidas por los órganos rectores del sistema de gestión financiera;
19. Dirigir y ejecutar la administración tributaria municipal, de conformidad con la Ley de Régimen Municipal, las leyes tributarias específicas, las ordenanzas y demás normas y procedimientos legales y técnicos vigentes sobre la materia;
20. Expedir, de conformidad con la ley resoluciones sobre reclamos y recursos presentados e interpuestos con los contribuyentes, en materia tributaria;
21. Aplicar, de conformidad con la ley el régimen de sanciones tributarias;
22. Refrendar los títulos de crédito y especies valoradas municipales emitidas;
23. Aprobar los boletines o partes de emisión de títulos de crédito, especies valoradas y de recaudaciones;
24. Controlar la correcta administración de los fondos rotativos y cajas chicas y autorizar su reposición y liquidación;
25. Participar en avalúos, remates, bajas, transferencias y entregas – recepciones de los bienes de la entidad;
26. Participar en el proceso de contratación para la adquisición de bienes y servicios, de acuerdo a las disposiciones de las respectivas leyes y reglamentos;
27. Proporcionar información financiera a los niveles internos, cuando lo soliciten las autoridades y a las diversas unidades administrativas;
28. Propender a que los procesos de producción de información financiera se apoyen en medios autorizados modernos;
29. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, las políticas de acción, las normas y procedimientos técnicos vigentes en materia financiera municipal;
30. Participar como asesores en las sesiones que mantienen los miembros del Concejo Municipal para tratar asuntos económicos financieros de la entidad;



31. Elaborar el anteproyecto de ordenanza presupuestaria y someterlo a la aprobación correspondiente;
32. Evaluar la ejecución presupuestaria a través de la medición de los resultados físicos y el análisis de los datos financieros suministrados por registro y control patrimonial, presupuestario y de costos y los efectos producidos;
33. Recopilar la información relacionada con los ingresos, a fin de formular las diferentes proyecciones;
34. Recopilar los requerimientos de los recursos humanos, materiales y financieros, de las distintas unidades administrativas, en concordancia con el distributivo de sueldos el plan anual de adquisiciones y el plan anual de inversiones;
35. Proyectar los egresos con sujeción a la estructura programática;
36. Elaborar el anteproyecto de presupuesto a base de los planes y requerimientos de las distintas unidades administrativas;
37. Tramitar la aprobación del presupuesto en las distintas instancias previstas en la ley;
38. Evaluar permanentemente el estado de ejecución del presupuesto y formular informes para uso de las unidades correspondientes;
39. Participar en la formulación del plan anual de adquisiciones;
40. Mantener registros relacionados con la ejecución física y financiera de los programas y proyectos de inversión y evaluar el cumplimiento de las metas previstas;
41. Sugerir y tramitar las modificaciones del presupuesto así como someterlas a la aprobación legal respectiva;
42. Coordinar con la unidad de contabilidad para formular hasta el 31 de enero de cada año, la liquidación de presupuesto, la misma que incluirá un detalle pormenorizado de la ejecución presupuestaria del año anterior, los pagos de las obligaciones pendientes realizados durante los meses de enero a marzo y las correspondientes conclusiones y recomendaciones;
43. Elaborar el presupuesto mensual de caja;



44. Evaluar los informes de flujo de efectivo y formular los planes de inversiones temporales en base a los recursos que no se requieran para atender las necesidades institucionales inmediatas, en coordinación con tesorería.

“Son funciones básicas de la sección de contabilidad, las siguientes”²⁸:

a) Registro y control patrimonial y presupuestario. Esta función comprende las siguientes subfunciones principales:

1. Programar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades contables;
2. Asesorar a los diversos niveles, sobre aspectos contables;
3. Implantar y mantener actualizado el sistema de contabilidad, descrito en el manual especializado y las demás normas relacionadas con esta materia, cuidando que exista una adecuada separación de funciones;
4. Verificar la documentación fuente de origen interno y externo para determinar si se han cumplido los procedimientos vigentes;
5. Presentar un informe diario de disponibilidad del efectivo que contenga el saldo inicial, las recaudaciones, egresos efectuados y el saldo final obtenido;
6. Interpretar y contabilizar las diversas transacciones utilizando los registros contemplados en el presente manual;
7. Participar en la elaboración del presupuesto de la entidad y sus reformas;
8. Efectuar los registros contables y ejecutar el control presupuestario previo relacionado con el compromiso, obligación y pago, a fin de determinar la propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de las operaciones y la documentación de soporte;

²⁸ Orgánico- Funcional vigente, Tít II, Cáp. VI, Sec. I, Art. 25.



9. Formular informes periódicos que incluyan los estados financieros mensuales y los informes de flujo de efectivo, que serán entregados a la dirección financiera;
10. Formular los estados financieros con sus anexos y notas aclaratorias, requeridos por los organismos de control y someterlos a conocimiento y aprobación del Directos Financiero y del Alcalde del Concejo para su envío dentro de los plazos establecidos en las disposiciones vigentes;
11. Llevar el registro y control del movimiento de las cuentas bancarias;
12. Conciliar mensualmente los saldos de los mayores generales con los mayores auxiliares;
13. Elaborar los análisis financieros que permitan oportunamente determinar las variaciones significativas de los planes financieros y sus causas, que sean solicitados por los niveles directivos;
14. Velar por la permanente capacitación y actualización de conocimientos del personal de la sección, principalmente en la aplicación de procesos automatizados;
15. Prepara y emitir lo cheques – comprobantes, para el pago de las obligaciones legalmente contraídas;
16. Formular proyectos de procedimientos, instructivos y otras normas específicas relacionadas con el desenvolvimiento de las actividades contables especialmente en base a procesos automatizados y someterlos a conocimiento de los niveles jerárquicos superiores, previo a la aprobación de la Contraloría;
17. Mantener actualizados los archivos de la documentación sustentatoria y de los registros patrimoniales presupuestarios;
18. Actualizar y mantener las debidas protecciones de los archivos automatizados que contengan información financiera;
19. Participar en la elaboración del plan anual de adquisiciones;
20. Clausurar y liquidar el presupuesto respectivo.



b) Control y registro de bienes. Esta función comprende las siguientes actividades principales:

1. Mantener registros actualizados sobre los artículos para stock (suministros, materiales y repuestos), que permitan establecer la ubicación de los bienes, los responsables de la custodia, así como los costos unitarios y totales por cada clase de bienes y verificar periódicamente estos registros;
2. Participar en las tomas físicas, bajas, remates, transferencias y donaciones de activos fijos e inventarios, velando por el cumplimiento de lo que determina el Reglamento General de Bienes del Sector Público;
3. Determinar conjuntamente con la unidad de bodega, los niveles máximo mínimos de las existencias;
4. Suministrar los informes periódicos relacionados con las existencias;
5. Mantener el control y actualizar los registros sobre los activos fijos de la entidad, de acuerdo a la estructura presentada en el plan de cuentas específico y conciliar periódicamente sus saldos con el subsistema de administración y control de activos fijos;
6. Recabar la información pertinente sobre los siniestros ocurridos, a fin de efectuar el correspondiente registro contable;
7. Codificar los activos fijos de conformidad al sistema específico de manera que se permita identificar la ubicación de la unidad administrativa, el servidor responsable de la custodia, las diversas clases de bienes y el bien específico;
8. Elaborar informes sobre la depreciación y revalorización de los activos fijos y llevar a cabo los ajustes por corrección monetaria.

c) Control de remuneraciones. Esta función comprende las siguientes actividades principales:



1. Verificar la información relacionada con los beneficios a favor de los funcionarios y servidores de la entidad;
2. Obtener de la Sección de Recursos Humanos o de la unidad que haga sus veces, la documentación sustentatoria sobre sueldos, salarios, retenciones judiciales, descuentos y deducciones de los funcionarios y empleados de la Institución, para la elaboración del rol de remuneraciones;
3. Verificar previo al pago que las remuneraciones del personal se hayan liquidado con las variaciones establecidas en Leyes, Decretos, Acuerdos legalmente aprobados.

“Son funciones de la Sección de Avalúos y Catastros las siguientes”²⁹:

1. En base a la política financiera municipal determinada, programar, dirigir y ejecutar las funciones y actividades de la sección;
2. Coordinar sus labores con la Oficina Nacional de Avalúos y Catastros y velar por el cumplimiento de todas las normas catastrales para la emisión de los catastro relacionados con el impuesto predial rústico;
3. Prestar asesoría técnica al Concejo en los campos de su especialización;
4. Elaborar y mantener actualizado el sistema catastral conformado por los siguientes catastros:
 - ❖ Del impuesto a los predios urbanos;
 - ❖ Del impuesto a los predios rurales;
 - ❖ Del impuesto de patentes municipales;
 - ❖ Del impuesto sobre los activos totales;
 - ❖ Del impuesto a los espectáculos públicos;
 - ❖ Del impuesto a los vehículos;

²⁹ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. VI, Sec. I, Art. 20



- ❖ Del impuesto al juego;
 - ❖ De la tasa por la afección de pesas y medidas;
 - ❖ De la tasa por el servicio de agua potable;
 - ❖ De la tasa por el servicio de alcantarillado;
 - ❖ De la tasa por el servicio de recolección de basura y aseo público;
 - ❖ De las contribuciones especiales de mejoras;
 - ❖ De los predios urbanos y rústicos municipales;
 - ❖ De arrendamiento de edificios y terrenos;
 - ❖ Por arredamiento de locales y puestos de mercados;
 - ❖ De bóvedas y sitios en el cementerio;
 - ❖ De ocupación o arrendamiento de cualquier otro bien municipal;
 - ❖ De ocupación de la vía pública; y,
 - ❖ De cualquier otro ingreso que permita el registro y control de su determinación.
5. Mantener el archivo clasificado de los expedientes catastrales de los diferentes ingresos municipales;
 6. Practicar los avalúos quinquenales de los predios urbanos de conformidad con el plan general programado;
 7. Practicar avalúos especiales o individuales de los predios urbanos en los siguientes casos:
 - ❖ Expropiaciones, permuta y/o compensaciones; y,
 - ❖ Cuando el avalúo realizado en el plan general sea parcial, equivocado o deficiente.
 8. Estos avalúos sólo podrán hacerse en forma sectorial y una vez cada año respecto de un mismo predio y mediante la aplicación de coeficientes de actualización establecidos en la ordenanza del impuesto a los predios urbanos;
 9. Previa autorización de la dirección financiera, conferir certificados de avalúos de los predios urbanos a solicitud de los interesados;



10. Practicar o rectificar el avalúo de los predios urbanos con ajuste a la ley, a solicitud de sus propietarios, previa autorización de la Dirección Financiera;
11. Aplicar las modificaciones a que hubiere lugar en los catastros por efecto de las resoluciones o sentencias ejecutoriadas con secuencia de reclamos o recursos presentados o interpuestos por los contribuyentes;
12. Poner a disposición de la Sección de Rentas, con la oportunidad determinada en la ley, los Catastros y demás documentos que sustentan la emisión de títulos de crédito y que amparan la recaudación de los diferentes ingresos municipales;
13. Coordinar las funciones y actividades de la sección con las de las demás de la Dirección de Planificación y Financiera Municipal.

“Son funciones de la Sección de Rentas las siguientes”³⁰:

1. Programar, dirigir y ejecutar todas las actividades relacionadas con la determinación tributaria y no tributaria municipal;
2. Emitir conforme a los requisitos establecidos en la Ley, los títulos de crédito, especies valoradas y demás documentos que amparan la recaudación de los diferentes ingresos municipales;
3. Emitir los boletines o partes de emisión de los títulos de crédito, especies valoradas y demás documentos que amparan la recaudación de los ingresos municipales y someterlos, a través de la Dirección Financiera, al trámite correspondiente para su refrendación, contabilización y recaudación;
4. Ejecutar y verificar los actos de determinación para el cobro de los distintos impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras, espectáculos públicos, a las utilidades en la compraventa de predios urbanos, de alcabalas y de registro, entre otros legalmente establecidos; además, entregar toda la

³⁰ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. VI, Sec. I, Art. 27.



documentación sustentatoria de dichos actos a la sección de Avalúos y Catastros, para su registro en el correspondiente catastro;

5. Dar trámite oportuno, de conformidad con la ley, a los reclamos y recursos presentados e interpuestos por los contribuyentes, sobre actos de determinación tributaria;
6. Presentar, dentro de los términos y plazos establecidos por la ley, informes sobre los actos de determinación tributaria, a cargo de la sección;
7. Mantener el archivo clasificado y cronológico de las emisiones de boletines o partes de títulos de crédito, especies valoradas y demás documentos que amparan los ingresos municipales;
8. Coordinar las funciones y actividades de la sección, con las demás de la Dirección Financiera; y,
9. Emitir informes para la Dirección Financiera, en relación con los reclamos y recursos presentados por los contribuyentes, sobre los actos de determinación de impuestos ejecutados y/o registrados en la sección y presentados dentro de los términos o plazos establecidos por la ley.

“Son funciones de la sección de Tesorería las siguientes”³¹:

1. Programar, organizar, dirigir y controlar la recaudación de los ingresos, de conformidad a las leyes, ordenanzas, reglamentos, contratos y convenios;
2. Recaudar los fondos que le corresponden a la municipalidad, así como aquellos que pertenecen a terceros, conforme a lo señalado en las disposiciones vigentes;
3. Depositar oportunamente los valores recaudados en forma intacta e inmediata;

³¹ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp VI, Sec. I, Art. 26



4. Presentar los partes diarios de recaudación a la sección de contabilidad, adjuntando los respectivos documentos de respaldo y las notas de depósito, para su registro;
5. Entregar los cheques directamente al beneficiario previo la verificación de la documentación sustentatoria y del cumplimiento de las disposiciones legales;
6. Efectuar la custodia de los valores recaudados pendientes de depósito y de otros conceptos tales como: especies valoradas, títulos de crédito y demás documentos que amparan los ingresos municipales, verificando su contenido, cómputo y legalidad;
7. Ejercer la jurisdicción coactiva para efectuar la recaudación de los tributos de la municipalidad;
8. Establecer salvaguardas físicas para proteger los recursos financieros y demás documentos bajo su custodia;
9. Suscribir los cheques, conjuntamente con el Director Financiero;
10. Emitir y suscribir conjuntamente con el Director Financiero las notas de crédito, en el caso de reclamación resuelta en tal sentido;
11. Suscribir los títulos de crédito, especies valoradas y demás documentos para el cobro de tributos, que debe percibir la municipalidad, conjuntamente con el Director Financiero y Jefe de Rentas o quien haga sus veces;
12. Preparar informes sobre las garantías, pólizas y demás documentos bajo su custodia y que se encuentren próximas a su vencimiento, con 20 días de anticipación;
13. Participar en bajas de títulos de crédito, especies valoradas y otros valores que se encuentren bajo su custodia, de conformidad a las disposiciones legales y efectuar las entregas .- recepciones respectivas;
14. Observar por escrito y dentro del plazo establecido, ante el Director Financiero, las órdenes de pago que considere ilegales o que contraviniesen disposiciones normativas;



15. Ejercer, de conformidad con la ley, las funciones y actividades inherentes a los agentes de retención;
16. Coordinar las funciones y actividades con las de las demás secciones de la dirección financiera;
17. En general cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, procedimientos técnicos y administrativos inherentes a la tesorería y emanadas de autoridad competente.

“Son funciones de la sección de bodega”³²:

1. Mantener la custodia de los bienes que forman parte de la bodega;
2. Efectuar la recepción de bienes, materiales, muebles y equipos que deben estar bajo su responsabilidad;
3. Mantener actualizado el kárdex para control de existencias en cantidades;
4. Efectuar la entrega de los bienes que sean requeridos por las unidades administrativas con el correspondiente documento legalizado;
5. Intervenir en las constataciones físicas de inventarios;
6. Participar en bajas, remates, donaciones, transferencias y entrega – recepciones de los bienes que conforman los inventarios para consumo interno y para la venta;
7. Mantener las salvaguardas físicas para precautelar la seguridad y conservación de los bienes bajo su responsabilidad;
8. Coordinar las funciones y actividades con las demás secciones que conforman la dirección financiera, y;
9. Cumplir y hacer cumplir, de conformidad con la ley, las funciones y actividades propias de bodega.

³² Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. VI, Sec. I, Art. 28.



“La Sección de Comisaría Municipal tiene las siguientes funciones”³³:

1. Programar, ejecutar, supervisar y evaluar las funciones y actividades de la Comisaría, Cementerios y Camal Municipal;
2. Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas, y reglamentos municipales;
3. Autorizar el funcionamiento de juegos y presentación de espectáculos públicos permitidos por la ley, e impedir los que estén prohibidos y reprimir en los casos de infracción;
4. Controlar y garantizar la exactitud de pesas y medidas, contando para el efecto con los patrones de pesas y medidas perfectamente calibrados;
5. Reglamentar previa aprobación del Concejo, el funcionamiento de ventas ambulantes, procurando reducir al mínimo este tipo de comercio y vigilar que las disposiciones legales sobre esta materia tengan cumplida ejecución;
6. Colaborar y coordinar acciones con la Policía Nacional y obtener la colaboración de ésta para el mejor cumplimiento de las funciones;
7. Dirigir la investigación y esclarecer las infracciones a las leyes, ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones municipales;
8. Imponer el orden y solucionar conflictos que se presenten en las relaciones entre comerciantes y consumidores en los mercados y ferias;
9. Cuidar de que se cumplan las disposiciones legales específicas en materia de higiene y salubridad, obras públicas y uso de vías y lugares públicos, mercados y saneamiento ambiental;
10. Aplicar las sanciones previstas en la Ley de Régimen Municipal, ordenanzas, reglamentos municipales, siguiendo el

³³ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. VI, Sec. II, Art. 29.



- procedimiento establecido en el Código de Procedimiento Penal para el juzgamiento de las contravenciones;
11. Ordenar las acciones legales pertinentes contra los infractores de las normas municipales;
 12. Atender y resolver sobre los reclamos y denuncias sobre infracciones de la Ley, ordenanzas y reglamentos municipales;
 13. Prestar servicios de inspección veterinaria para mataderos, mercados y otros establecimientos similares;
 14. Controlar el aseo de las calles, plazas, mercados, espacios para ferias, establecimientos de servicios públicos, parques, campos deportivos, locales para la exhibición de espectáculos públicos y en general de los lugares públicos y de reunión;
 15. Preparar informes periódicos y anuales sobre las funciones y actividades de la Sección y someterlos a consideración del Alcalde del Cantón;

“Son funciones y actividades de la Sección de Higiene Ambiental, las siguientes”³⁴:

1. Cuidar la higiene y salubridad del Cantón, coordinando actividades con las Autoridades de la Salud, de conformidad con lo dispuesto en las leyes respectivas;
2. Reglamentar todo lo relativo al manipuleo de los alimentos, inspeccionar los mercados, almacenes, mataderos, carnicerías, panaderías, bares o restaurantes, locales en general donde se fabriquen, guarden o expendan comestibles o bebidas de cualquier naturaleza y cuidar de que en estos sitios se cumplan los preceptos sanitarios;
3. Vigilar desde el punto de vista de la higiene que los acueductos, alcantarillas, baños públicos, servicios higiénicos, depósitos de basura, solares no edificados, canales, pozos,

³⁴ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. VI, Sec. II, Art. 35.



- bebederos y toda otra instalación sanitaria reúnan los requisitos señalados por las disposiciones sanitarias de la Autoridad de la Salud;
4. Controlar que todos los edificios públicos o privados y los sitios destinados a los espectáculos públicos reúnan y mantengan de manera constante condiciones de salubridad;
 5. Efectuar diariamente el barrido, limpieza y recolección de basura de las calles, plazas, parques y demás lugares públicos del Cantón de acuerdo con la zonificación y los horarios establecidos;
 6. Mantener en buen estado los vehículos, herramientas y demás implementos que se utilizan para cumplir con las labores propias de la Sección;
 7. Transportar con las debidas precauciones sanitarias la basura recolectada a los lugares de depósito y/o procesamiento;
 8. Efectuar la optimización de las rutas y frecuencias de la recolección de la basura;
 9. Impulsar la construcción y mantenimiento de relleno sanitario;
 10. Supervisar la información y promoción de horarios de recolección, selección de desechos sólidos reciclables;
 11. Coordinar las actividades de la Sección con el resto del Departamento.

“Son funciones y actividades de la Sección de Cementerio las siguientes”³⁵:

1. Atender los servicios de inhumación y exhumación de acuerdo con la ley;
2. Mantener y cuidar los parques y jardines del cementerio;
3. Atender y cuidar las instalaciones físicas;

³⁵ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. VI, Sec. II, Art. 30.



4. Regular y controlar las visitas de deudos y familiares con el fin de evitar daños al ornato y construcciones de este campo sagrado;
5. Vigilar que se dé cumplimiento a las regulaciones dictadas por la municipalidad tanto de carácter administrativo como sanitarios;
6. Procurar atender con los servicios funerarios a las personas de escasos recursos económicos;
7. Cumplir con las demás disposiciones legales y administrativas inherentes a las actividades de la sección;

“Son funciones de la Sección de Camal”³⁶:

1. Prestar un servicio eficiente en la comercialización del ganado en pie y en los servicios de faenamiento y comercialización de los productos derivados;
2. Llevar el control y registro de proveedores de ganado así como de comerciantes;
3. Controlar que se hayan cancelado en tesorería las respectivas tasas que se cobran de acuerdo a la ordenanza respectiva por el servicio de camal;
4. Mantener y aplicar las normas sanitarias relacionadas con el servicio así como cuidar que se aplique el buen comportamiento por parte de introductores de ganado, comerciantes y público en general;
5. Administrar eficientemente los servicios e instalaciones municipales, pesas, medidas, etc. cuidando de su mantenimiento y buen funcionamiento;
6. Garantizar la compra venta de los productos cárnicos a los precios convenidos con pesas y medidas exactas;

³⁶ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. VI, Sec. II, Art. 31.



7. Controlar la calidad, cantidad, precio de los productos que se expenden en el mercado;
8. Organizar el ingreso, permanencia y salida del ganado así como de los productos faenados en el camal;
9. Cumplir con las demás disposiciones legales y administrativas propias de la actividad de la sección.

“Son funciones y actividades de la sección de agua potable:”³⁷

1. Programar, ejecutar, supervisar y evaluar las funciones y actividades de la sección;
2. Proveer de agua potable a las poblaciones del Cantón; aplicar y hacer cumplir la ordenanza respectiva para su uso; disponer lo necesario para asegurar el abastecimiento, distribución de agua, de calidad adecuada y suficiente para el consumo de la colectividad;
3. Llevar a cabo la construcción de los sistemas de agua potable; realizar el mantenimiento y reparación de los sistemas de agua potable;
4. Programar las obras señaladas como prioritarias y de realización manual y llevarlas a cabo de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias y los procedimientos establecidos;
5. Intervenir en la elaboración de programas y proyectos específicos de agua potable a realizarse en el Cantón a fin de determinar cuales se van a realizar por administración directa, contrato o concesión;
6. Inspeccionar y controlar las fuentes de captación de agua potable;
7. Otorgar permisos para instalaciones domiciliarias;

³⁷ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. VI, Sec. II, Art. 33.



8. Llevar el control de las redes de agua potable y de su consumo y coordinar las actividades con el departamento financiero encargado de la recaudación y cobro del consumo particular y público del agua potable;
9. Operación y mantenimiento del nuevo sistema de agua potable;
10. Protección de las fuentes de captación, conducción, planta de tratamiento, tanques de almacenamiento, distribución y consumo domiciliario;
11. Monitoreo y evaluación de los pequeños sistemas de agua potable que funcionan en las parroquias;
12. Preparar estudios para la realización de nuevos sistemas de agua potable;
13. Proveer de repuestos y accesorios a los sistemas de agua potable;
14. Elaborar informes mensuales de las actividades que ejecuta; y,
15. Cumplir con las disposiciones legales y administrativas propias a las actividades de la sección.

“Son funciones y actividades de la Sección de Educación y Cultura, las siguientes”³⁸:

1. Colaborar con otras instituciones en el fomento y difusión de la cultura del Cantón;
2. Coadyuvar a la educación y al progreso cultural de la comunidad.
3. Promover y hacer conocer a nivel nacional el acervo cultural y las tradiciones del Cantón;
4. Fomentar las actividades culturales.

³⁸ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. VI, Sec. II, Art. 34.



5. Organizar, mantener y mejorar la Biblioteca Municipal, a fin de que preste un buen servicio a los estudiantes y a la colectividad en general.
6. Propiciar la creación de escuelas profesionales para trabajadores adultos en el Cantón y prestar todo su apoyo.
7. Organizar y auspiciar exposiciones, concursos, bandas, orquestas, conservatorios, etc.
8. Crear y mantener misiones culturales que recorran las parroquias.
9. Estimular el fomento de las ciencias, la Literatura, las Artes, la Educación Física y los deportes.

Para el efecto colaborará con el Consejo Provincial y la Casa de la Cultura Ecuatoriana a fin de que cada 30 días por lo menos, en toda sala de cines de ciudades que tengan población superior a los 40.000 habitantes, se ofrezcan funciones en las que intervengan artistas nacionales.

“Son funciones de la Sección de Biblioteca Municipal”³⁹:

1. Atender al público lector que concurre a realizar consultas;
2. Organizar la distribución y ubicación correcta de los libros, periódicos, revistas, etc.;
3. Llevar y mantener registro de los libros que dispone la biblioteca;
4. Clasificar y catalogar los libros que ingresan al servicio;
5. Elaborar un catálogo de los libros existentes por materias y autores;
6. Absolver consultas del público, sobre la ubicación y contenido de los libros;

³⁹ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. VI, Sec. II, Art. 35



7. Proporcionar al público que concurre a la biblioteca instalaciones limpias y en orden;
8. Supervisar y controlar que el usuario de buen trato al libro que recibió en préstamo;
9. Supervisar que los textos y enciclopedias de la biblioteca sobre cultura general, educación, ciencias sociales, ciencias exactas, etc. se encuentren actualizados;
10. Registrar los préstamos de libros que se realizan a los lectores;
11. Orientar y guiar al lector dentro de las instalaciones de la biblioteca;
12. Cuidar la buena conservación y mantenimiento de los libros;
13. Llevar y mantener un inventario actualizado de los libros, colecciones, obras literarias, etc. existentes en la biblioteca;
14. Actualizar sus técnicas de conservación y adoptar métodos modernos de bibliotecología;
15. Mantener registros y estadísticas del servicio a los lectores; y,
16. Preparar informes periódicos y anuales sobre las funciones y actividades de la sección y someterlos a consideración del Alcalde Municipal.

“Son funciones de la Dirección de Obras Públicas”⁴⁰:

1. Planear, programar, supervisar y proyectar las obras públicas locales necesarias y que interesen al vecindario y al Gobierno Municipal para el desarrollo físico cantonal;
2. Organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones asignadas a las diferentes secciones del departamento;
3. Llevar a cabo la construcción de las obras aprobadas por administración directa o por contratación y de acuerdo con

⁴⁰ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. VI, Sec. IV, Art. 37.



- las disponibilidades presupuestarias y los procedimientos establecidos;
4. Dirigir, coordinar y controlar la realización de las obras que se ejecutan por administración directa y vigilar el cumplimiento por parte de los contratistas de las obligaciones y especificaciones contractuales.
 5. Contribuir al cumplimiento de las ordenanzas y reglamentos municipales relativos al tránsito de calles, caminos y paseos públicos.
 6. Cuidar que las vías públicas se encuentren libres de obras y obstáculos que lo deterioren o estorben su libre uso y proporcionar lugares apropiados para el estacionamiento de vehículos.
 7. Realizar la apertura, conservación y mantenimiento de los caminos que no han sido declarados de carácter nacional, ubicados dentro de la jurisdicción nacional y rectificar, ensanchar y mantener los caminos vecinales.
 8. Inspeccionar las obras civiles ejecutadas por particulares bajo el permiso municipal correspondiente y determinar si se realizan de acuerdo a las normas vigentes.
 9. Cumplir con las disposiciones del Concejo y las normas administrativas y técnicas sobre obras públicas y construcciones.
 10. Coordinar las funciones y actividades de la Dirección, con las de las demás secciones municipales y,
 11. Preparar informes sobre las funciones y actividades de la Dirección, y someterlos a consideración del Alcalde.

“Son funciones de la sección de planeamiento urbano”⁴¹:

⁴¹ Orgánico- Funcional vigente, Tít. II, Cáp. VI, Sec. IV, Art. 38.



1. Programar y ejecutar la construcción y ampliación de calles, carreteras, caminos vecinales, vías de acceso, etc. del Cantón, de acuerdo a los planes y programas establecidos;
2. Formular el Plan Vial a implantarse en el Cantón;
3. Aplicar los sistemas de mantenimiento de carreteras y caminos vecinales de conformidad con la programación prevista;
4. Solicitar oportunamente la entrega de materiales y herramientas que se requieren para la ejecución de las vías previstas;
5. Coordinar las funciones y actividades de la Sección con las de la Dirección;
6. Cumplir con las disposiciones del Director de Obras Públicas y demás actividades de la Sección.

COMENTARIO DEL NIVEL OPERATIVO

Este nivel es el que propiamente realiza las actividades básicas de la Municipalidad, es el nivel que pone en funcionamiento los programas y planes establecidos en los otros niveles de la Institución. A los directivos de este nivel les corresponde programar el trabajo que se va a realizar dentro de cada dirección, sección o unidad y controlar su ejecución y coordinación con las demás dependencias del Municipio



2.4.- ANALISIS DEL ORGANICO-FUNCIONAL VIGENTE.

El análisis que a continuación se realiza, está orientado a la identificación de las falencias que tiene la estructura Orgánico – Funcional Vigente de la Ilustre Municipalidad del Cantón Pujilí y que en forma directa afecta a varios aspectos, como son: la comunicación, el manejo del recurso humano, la definición clara de funciones, líneas de responsabilidad y autoridad, jerarquía, interrelación y coordinación de las direcciones, departamentos y secciones que conforman esta Entidad. Aspectos que al no ser debidamente enmarcados, entendidos y definidos y que no se adapten de la manera más adecuada y veraz a las características y necesidades actuales del Municipio, pueden ser la causa para que se presenten una serie de problemas administrativos.

El tipo de estructura que se ha adoptado en la Ilustre Municipalidad del Cantón Pujilí es Lineal, Funcional, Staff, y por Comité. Es Lineal ya que la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea a cada persona o grupo. Es Funcional porque en esta Entidad las diferentes Direcciones, Secciones o Unidades se han establecido en base al principio de la División del Trabajo de las labores que se realizan. Se puede observar que también existen unidades de asesoría (o de Staff) como la Asesoría Jurídica. Y es una estructura por Comité, porque existen las comisiones que se encargan de someter las disposiciones que se van a dictar a la aprobación del Concejo.

Las falencias que se han encontrado y que no permiten un desarrollo más eficiente de esta institución son:

- ❖ La Estructura Organizacional actual, no guarda relación con lo que realmente se aplica, es decir, existe una estructura formal, (representada en el Organigrama y en el Reglamento Orgánico – Funcional Vigente, que contiene una serie de funciones que no se cumplen), y una estructura informal, (que son relaciones resultantes de las reacciones individuales y



colectivas de las personas ante la Organización Formal, que también son producto de : alianzas, influencias, existencia de grupos, etc. , que a pesar de no constar por escrito, existen y se cumplen habitualmente).

- ❖ El Orgánico – Funcional Vigente, se encuentra desactualizado, ya que no ha sido modificado de acuerdo con: los cambios y modificaciones existentes en la actual Ley de Régimen Municipal y al crecimiento del Municipio.
- ❖ El Organigrama siendo un instrumento útil, debe servir de guía para: planear una expansión, conocer quién depende de quién, conocer la historia de los cambios estructurales que se han dado, y además sirve de medio de información al público, acerca de las relaciones de trabajo existentes; debe ser elaborado con todas las normas de diseño establecidas actualmente, ya que constituye un documento fundamental que representa la estructura orgánica de toda institución. Por lo expuesto, el Organigrama Estructural Vigente del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí contiene falencias, carece de los requerimientos para una presentación adecuada que a continuación se describen:

“Todo organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

 - 1.- Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la institución y la actividad que la define.
 - 2.- Nombre del funcionario que diseñó el organigrama.
 - 3.- Fecha en la que se diseñó.
 - 4.- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, Concejo de organización, etc.)
 - 5.- Leyenda, o sea explicación de líneas y símbolos especiales”⁴².
- ❖ En el Organigrama quien lo elaboró no ha considerado las normas de diseño establecidas; no se toman en cuenta las líneas de conexión, que se representan por medio de las siguientes líneas: Relación de Autoridad (líneas de trazo más grueso). Relación de Autoridad Funcional (líneas cortas de

⁴² GOMES Guillermo,:Planeación y Organización de Empresas, Editorial Mc Graw Hill, VIII Edición



trazo discontinuo) . Relación de Asesoría (líneas discontinuas de trazo fino). Relación de Coordinación (líneas largas de trazo discontinuo). Relación con los Organos Desconcentrados (que se representan con rectángulos, que se colocan en el último nivel jerárquico del organigrama,). Se puede observar, que en el Organigrama Vigente, todas las líneas tiene el mismo grosor y no permiten diferenciar los tipos de relaciones existentes.

- ❖ En el Organigrama Estructural, en lo referente a las Direcciones y Departamentos del Nivel Operativo, no se cumple con el artículo 174 de la Ley de Régimen Municipal, el mismo que dice lo siguiente:

“ (Nivel Operativo en municipalidades con rentas superiores a veinte millones de sucres).- En las municipalidades que cuentan con rentas anuales superiores a veinte millones de sucres, el nivel operativo se integrará básicamente con las siguientes dependencias:

- a) De Obras públicas.
- b) Financiera.
- c) Administrativa.
- d) De higiene y salubridad.
- e) De educación y cultura.

Mientras que en el Organigrama Vigente, el Nivel Operativo está integrado por las siguientes direcciones :

- a) Finanzas.
- b) Educación y Cultura.
- c) Obras Públicas.

La Municipalidad, al percibir ingresos anuales de 8851'414.439 millones de sucres (datos expresados en el cuadro1 del capítulo 1, página 9), debe acogerse al citado artículo 174.



- ❖ Es un Organigrama Vertical, con un Sistema de Organización Lineal o Militar; en el cual las Jerarquías supremas se representan en la parte superior, la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea; las Jerarquías inferiores se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia, lo cual es erróneo, debido a que todas las Secciones que forman parte de una Dirección, tienen igual importancia; es así que, en la Dirección Financiera las Secciones de: Contabilidad, Avalúos y Catastros, Rentas, Tesorería, Bodega tienen la misma importancia y deben colocarse en el mismo Nivel Jerárquico. El actual Organigrama no considera la igualdad de importancia ni los niveles jerárquicos; se interpreta que la sección superior tiene autoridad sobre la inferior; esto también ocurre con la Dirección de Obras Públicas y sus Secciones.

- ❖ Al no estar debidamente elaborado el Organigrama, no existe una adecuada distribución de funciones, ni eficiencia en la ejecución de las mismas, debido a la falta de una comprensión clara de los diferentes niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de comunicación, relaciones existentes entre los diversos puestos de la institución en cada departamento o sección, lo que ha generado que en ocasiones se trate de evadir responsabilidades por no tenerlas claras.

Todos estos problemas obligan a que se modifique y actualice el Reglamento Orgánico – Funcional del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.



III.- ANALISIS SITUACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

3.1.- ANALISIS INTERNO.

Para valorar la Organización Administrativa de la Ilustre Municipalidad del Cantón Pujilí, se elaboró y aplicó una encuesta (Ver Anexo N° 1), al Alcalde, Jefes de las Direcciones de la Institución, la misma que dio los siguientes resultados:

CUADRO N° 3.1

TABULACION DE ENCUESTAS: Alcalde, Jefes de Direcciones									
	Sub-total	%	Sub-total	%	Sub-total	%	No. Encuestas	%	
NIVEL DE ESTUDIOS									
❖ Primario									
❖ Secundario			3	27,27					
❖ Superior					8	72,73	11	100	
PREGUNTA									
1. En que nivel calificaría la Organización de la Dirección que usted preside.									
❖ Bajo									
❖ Medio			7	63,63					
❖ Alto					4	36,37	11	100	
PREGUNTAS					SI	%	NO	%	Total-Encuestas
2. Existe una base escrita sobre las políticas fijadas por la institución?					7	63,63	4	36,37	11
3. Se puede decir que están especificadas con el suficiente detalle las funciones y las consiguientes responsabilidades que desempeña?.					4	36,37	7	63,63	11
4. Se toma en cuenta, para la toma de decisiones y el establecimiento de los objetivos municipales, la opinión y sugerencias de los jefes de las Direcciones y Secciones?.					9	81,82	2	18,18	11
5. Para el establecimiento de los objetivos de la Dirección que usted preside, participan todos los empleados que forman parte de la misma?.					7	63,63	4	36,37	11
6. Existen procedimientos homogéneos en materia de operatividad?.					8	72,72	3	27,28	11
7. Cada participante en la actividad institucional, tiene su inmediato superior?.					11	100			11
8. Existen esquemas en cada Dirección, Sección en los que se plasman las relaciones organizativas?					5	45,46	6	54,54	11
9. Son conocidas las condiciones reales de la Municipalidad y se encuentran establecidas en el esquema que refleja la organización?.					5	45,46	6	54,54	11
10. El máximo responsable tiene un puesto concreto dentro del esquema organizativo?.					11	100			11
11. Existe la posibilidad real de que con cierta regularidad se haga una revisión de las bases organizativas?.					3	27,28	8	72,72	11

Fuente: Alcalde, Jefes de Direcciones del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí

Elaborado por: Carla Paulina Cevallos Recalde.

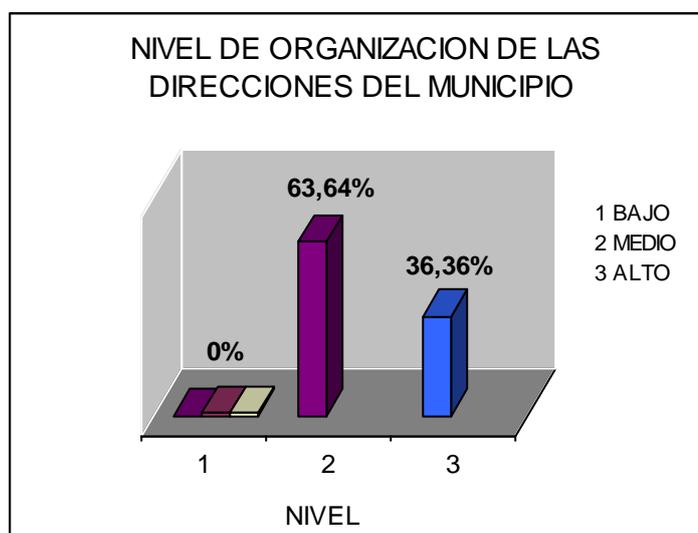


REPRESENTACION GRAFICA Y ANALISIS DE LA ENCUESTA APLICADA AL ALCALDE, JEFES DE LA DIRECCIONES DEL MUNICIPIO.

La información que han generado las encuestas aplicadas al Alcalde, Jefes de las Direcciones de la Municipalidad, en cuanto al nivel de estudios, indican que: el 72,73% tienen instrucción superior; mientras que, el 27,27% tienen instrucción secundaria. El éxito de una empresa pública depende en gran parte del calibre y preparación de los jefes de las dependencias, es por esto que las personas que ocupan cargos de tal envergadura, deben ser seleccionadas por la preparación que posean y no por maniobras partidistas.

1. ¿Qué nivel de Organización tienen las Direcciones de la Ilustre Municipalidad del Cantón Pujilí?

Gráfico N° 3.1



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.
Fuente encuestas Alcalde, Jefes de las Direcciones del Municipio.

Partiendo de la definición de que: “La Organización es el Sistema que sirve para tomar decisiones y relacionar a los diferentes componentes humanos, materiales, económicos de una empresa o institución”⁴³, se puede aseverar que, el término

⁴³ Océano Centrum: Administración de Empresas, Pág. 212, Barcelona, Edición MCMXCVI



ORGANIZACIÓN es de vital importancia y merece una atención especial para el funcionamiento eficaz y eficiente de toda entidad de servicio público o privado.

Por lo expuesto anteriormente, el Nivel Organizacional, que debe tener cada Dirección, Sección de la Municipalidad, debe ser concreto, práctico, funcional para que se constituya en factor clave para una armoniosa interacción entre el hombre y los medios materiales, económicos con que cuenta.

Para una mejor interpretación de las respuestas dadas a esta pregunta, se ha establecido los siguientes criterios:

Nivel de Organización	Criterio
BAJO	Significa que la Organización es deficiente.
MEDIO	Significa que la Organización es regular.
ALTO	Existe una buena Organización.

Los jefes de las Direcciones de la Ilustre Municipalidad del Cantón Pujilí han calificado el nivel organizativo de las dependencias que están bajo su cargo de la siguiente manera:

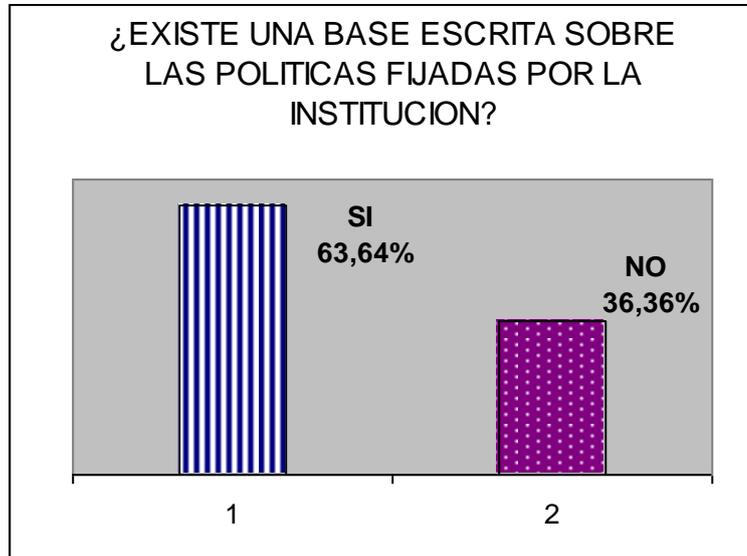
- ❖ El 63,64% de los jefes consideran que el Nivel Organizativo de sus Direcciones, Secciones y Unidades es medio, según el criterio establecido, nos encontramos frente a una Organización regular.
- ❖ Un 36,36% de los encuestados manifiestan que la Organización de las Direcciones, Secciones que ellos presiden se puede calificar como alta, según este criterio, nos encontramos frente a una Organización buena.

Debido a que el 63,64% de los jefes consideran como regular la organización de sus dependencias, se hace indispensable la realización de cambios estructurales y funcionales necesarios para que la Ilustre Municipalidad cuente con una organización eficaz, que refleje las relaciones operativas adecuadas entre sus diferentes componentes.



2. **¿Existe una base escrita sobre las políticas fijadas por la Institución?**

Gráfico N° 3.2



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente encuestas Alcalde, jefes de las Direcciones del Municipio.

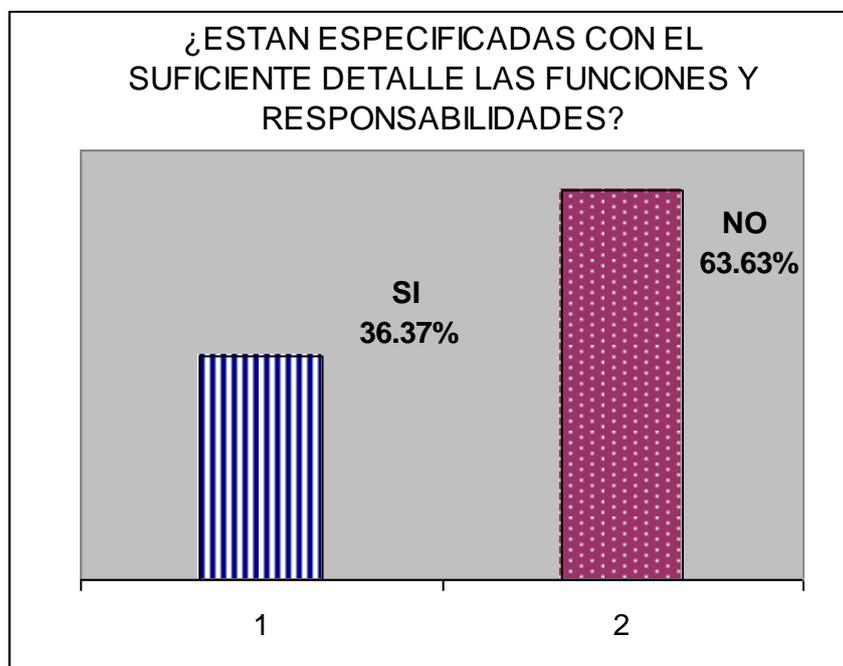
Para que una organización sea eficaz, es preciso que las políticas de la institución o empresa estén expresadas de manera clara, ya que, ellas constituyen las directrices que permiten alcanzar los objetivos institucionales o empresariales fijados.

A esta pregunta un 63,63% de los jefes respondieron que sí existe un documento que contiene las políticas de la Institución; en cambio, un 36,37% de los encuestados dicen, que no existe tal documento, lo cual se ha podido constatar al realizar el estudio de campo, de lo que se deduce que existen deficiencias en cuanto a la Planificación Estratégica de la Institución Municipal.



3. **¿Están especificadas con el suficiente detalle las funciones y responsabilidades?**

Gráfico N° 3.3



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente: encuestas Alcalde, jefes de las Direcciones del Municipio.

En toda empresa o institución es preciso que cada jefe, empleado y obrero sepa: ¿qué tiene que hacer? y ¿por qué debe hacerlo?; es decir, que las funciones, deberes y responsabilidades deben describirse con claridad y con el mayor detalle posible, para evitar duplicidad de funciones o la falta de comprensión de las mismas.

El 36,37% de los jefes contestaron que las funciones y responsabilidades son lo suficientemente claras, y el 64% dicen que no lo son; esto se ha podido comprobar, ya que al realizar las encuestas a los empleados municipales, se detectó que existe el desconocimiento del Orgánico Funcional por parte de los mismos.



4. ¿Se tiene en cuenta para la toma de decisiones y para el establecimiento de los objetivos la opinión y sugerencias de los Jefes de las Direcciones y Secciones?

Gráfico N° 3.4



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente encuestas Alcalde, jefes de las Direcciones del Municipio.

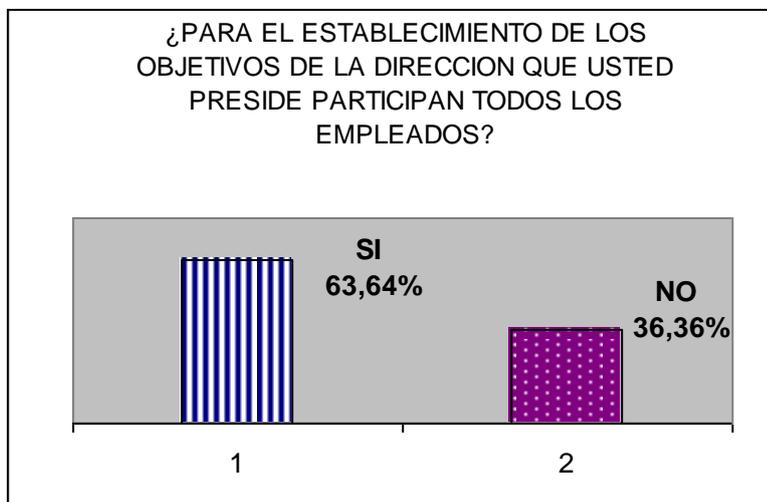
Para el logro de los objetivos institucionales o empresariales, es necesario contar con un buen equipo de profesionales, que estén a cargo de las diferentes áreas que conforman la Entidad y se debe tomar en cuenta la opinión, sugerencias e ideas que ellos aporten, es decir, se los debe hacer partícipes en la elaboración de los planes y programas y en el proceso de toma de decisiones de la Entidad.

El 81,82% de los jefes manifiestan que su opinión es considerada para el establecimiento de los objetivos y para la toma de decisiones de la Municipalidad; el 18,18% de los jefes aseguran que no se los toma en cuenta, lo cual provoca en ellos malestar, inconformidad en el desempeño de sus cargos y trae como resultado conflictos laborales que perjudican el buen funcionamiento del Municipio.



5. **¿Para el establecimiento de los objetivos de la Dirección o Sección que usted preside, participan todos los empleados de la misma?**

Gráfico N° 3.5



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente Encuestas Alcalde, jefes de las Direcciones del Municipio.

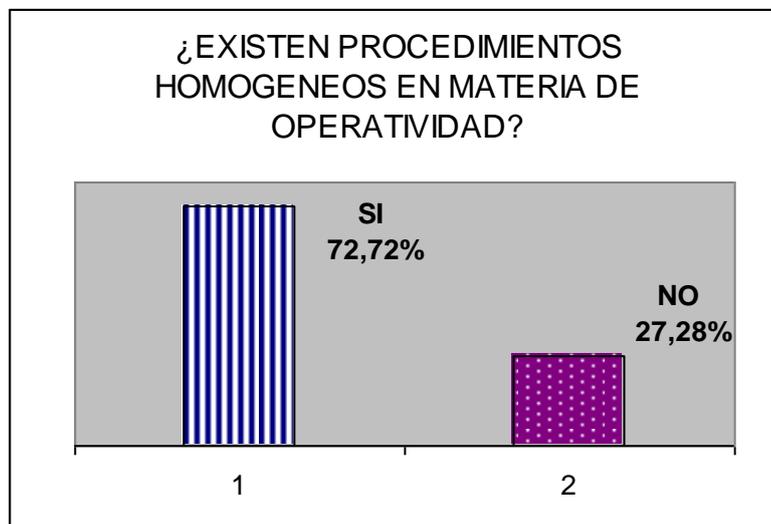
Así como el principal personero de toda empresa o institución toma en cuenta la opinión de los jefes de las distintas dependencias para el establecimiento de los objetivos; los jefes de las distintas áreas también deben hacer lo mismo con sus subordinados, ya que esto permite que los empleados que están bajo su dirección se desempeñen con más satisfacción y eficiencia en sus puestos de trabajo y sobre todo, que perciban que son entes activos e imprescindibles para la buena marcha y funcionamiento de la entidad en la que trabajan.

El 63,63% de los jefes, dicen que toman en cuenta la opinión de sus subalternos y les hacen participar en la determinación de los objetivos de la Dirección y Sección que presiden; y el 36,36% de los jefes no consideran la opinión de sus subordinados, esto perjudica el desempeño laboral y satisfacción de los empleados que están a su cargo.



6. ¿Existen procedimientos homogéneos en materia de operatividad?

Gráfico N° 3.6



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente encuestas Alcalde, jefes de las Direcciones del Municipio.

Es necesaria la existencia de procedimientos de organización homogéneos o uniformes para todos los empleados que realizan labores similares o que pertenecen a una misma dirección, sección o unidad.

A esta pregunta, el 72,72% de los jefes responden, que sí existen procedimientos homogéneos; y el 27,28%, aseguran que no existen; deduciendo que esta última afirmación es absolutamente cierta, ya que al realizar la Investigación de campo, se comprobó que la Institución no dispone de manuales que contengan procedimientos homogéneos en materia de operatividad, que son necesarios para un mejor conocimiento y desempeño de las actividades encomendadas a los jefes y subalternos de la Municipalidad.



7. ¿Cada participante en la actividad institucional tiene su inmediato superior?

Gráfico N° 3.7



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente encuestas Alcalde, jefes de las Direcciones del Municipio.

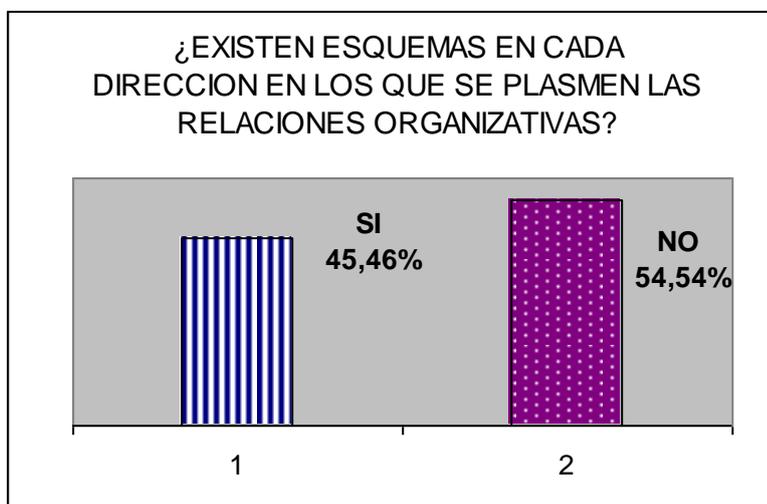
Muchas veces los empleados o trabajadores sienten insatisfacción en sus puestos de trabajo, debido a que, están sometidos al control de varias personas al mismo tiempo, las que, indistintamente obligan rendición de cuentas; esto es perjudicial, ya que, produce nerviosismo y bajo rendimiento en los empleados al no saber con claridad a quién tienen que obedecer y rendir cuentas de las actividades que realizan.

De los jefes encuestados, el 100% contestaron, que los subalternos están sometidos al control de un único jefe, esto, sería un factor ideal y positivo en la Institución, ya que, los empleados al estar sometidos a la autoridad de un solo jefe se desempeñan de mejor manera.



8. ¿Existen esquemas en cada Dirección de la Municipalidad, en los que se plasmen las relaciones organizativas?

Gráfico N° 3.8



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente encuestas Alcalde, jefes de las Direcciones del Municipio.

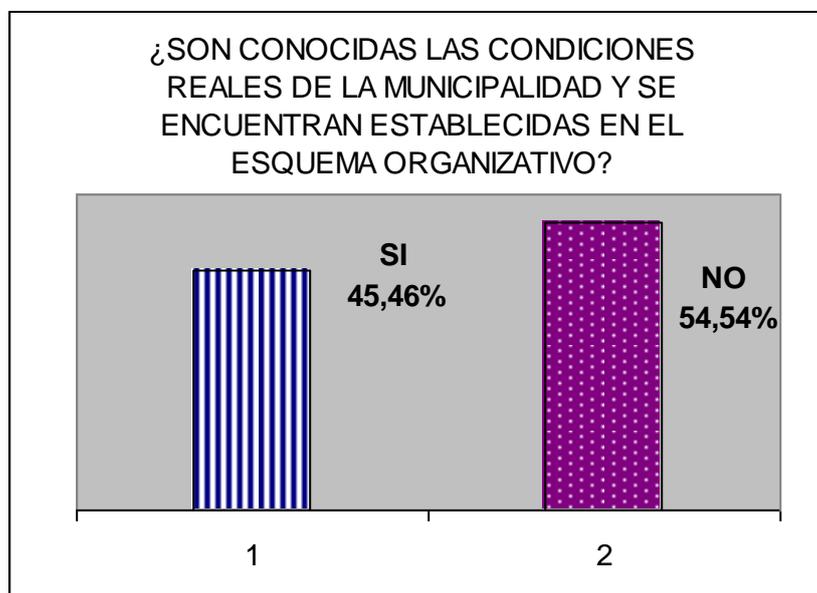
Las empresas o instituciones, necesitan organigramas o esquemas organizativos que reflejen gráficamente las facultades, obligaciones, relaciones, líneas de autoridad – responsabilidad, para que los empleados, directivos, trabajadores tengan claro, a qué nivel administrativo pertenecen, de qué dirección, sección o unidad forman parte; de quién reciben órdenes y con qué otros departamentos tienen que coordinar actividades, y sobre todo, para que conozcan la estructura global de la Entidad en la cual trabajan.

Del total de los jefes encuestados el 54,54% contestaron que no existen esquemas organizativos en cada Dirección de la Municipalidad; contrariamente, el 45,46% de los jefes dicen que sí existen; y al acudir a la Institución se comprobó, la carencia de tales esquemas.



9. **¿Son conocidas las condiciones reales de la Municipalidad y se encuentran establecidas en el esquema organizativo?**

Gráfico N° 3.9



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente Encuestas a los jefes de la Direcciones del Municipio.

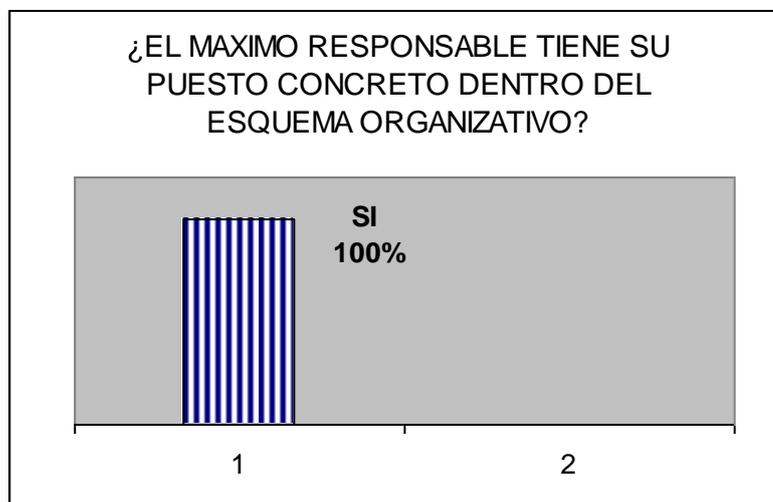
Mediante la existencia del esquema organizativo se puede tener una visión general de la estructura integral de la institución, y este esquema debe ser lo suficientemente flexible para ser modificado continuamente, de acuerdo a las exigencias del proceso histórico de crecimiento institucional.

El 54,54% de los Jefes contestaron que no son conocidas las condiciones reales de la Municipalidad, ni se plasman en el esquema organizativo; esto es cierto, ya que la Ilustre Municipalidad no ha actualizado ni modernizado su estructura, desde hace mucho tiempo; por otra parte el 45,46% de los encuestados, contestaron que sí son conocidas dichas condiciones y que constan en el esquema organizativo.



10. ¿El máximo responsable tiene un puesto concreto en el esquema organizativo?

Gráfico N° 3.10



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente encuestas Alcalde, jefes de las Direcciones del Municipio.

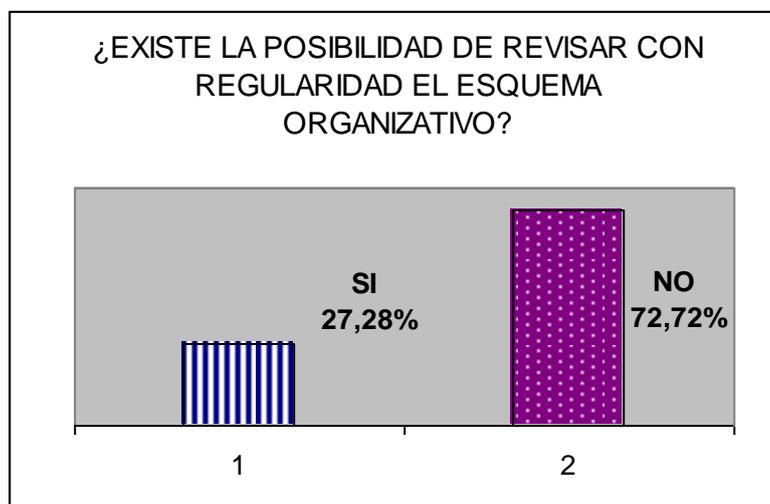
En el esquema organizativo, el máximo responsable ocupa un lugar preponderante, por ser el encargado de la buena marcha y funcionamiento de la institución.

De los encuestados, el 100% reconocen la importancia y el lugar que tiene el máximo responsable de la Municipalidad.



11. ¿Existe la posibilidad de revisar con regularidad el esquema organizativo?

Grafico N° 3.11



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente encuestas Alcalde, jefes de las Direcciones del Municipio.

El esquema organizativo agrupa a las personas y a los cargos que éstas ocupan, permitiendo fomentar las relaciones más productivas entre empleados y tareas asignadas.

Conforme las tareas van evolucionando, se hacen más complejas, y el número de empleados va aumentando; en tal virtud, la empresa o institución debe hacer previsiones, para revisar cada cierto tiempo la organización, y hacer las modificaciones estructurales necesarias que permitan contar con un esquema organizativo flexible que se adapte a la realidad de la empresa.

En la Ilustre Municipalidad del Cantón Pujilí el 72,72% de los Jefes manifiestan que no se revisan las bases organizativas; y un 27,28% dicen que si se realiza una revisión del esquema organizativo, pero, no especifican cada cuánto tiempo; lo contestado por la mayoría de los Jefes a esta pregunta, es cierto, ya que el Orgánico – Funcional no ha sido actualizado desde hace algunos años.



ENCUESTAS APLICADAS A TODOS LOS MIEMBROS DEL MUNICIPIO

Para realizar el análisis Orgánico - Funcional de cada uno de los niveles administrativos de la institución y comprobar la veracidad de la información proporcionada por los jefes, se diseñó y administró una segunda encuesta (Ver Anexo N° 2) a una muestra de todos los empleados, trabajadores y miembros que laboran en el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.

Selección del tamaño de la muestra.

En el Municipio del Cantón Pujilí laboran actualmente 147 personas (68 funcionarios y empleados; 79 trabajadores), para aplicar las encuestas se determinó el tamaño de la muestra, utilizando la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N * \delta * Z}{(N-1)E + (\delta * Z)}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra.

N = Universo o tamaño de la población 147.

δ = Constante de la varianza de la población equivalente a 0,25.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza que tomado en relación al 99% equivale a 2,58.

(N-1) = Es la corrección utilizada para poblaciones finitas sin reemplazamiento.

E = Límite de error muestral, generalmente varía entre 0,01 y 0,09. Para el cálculo se utilizó un error de 0.01, porque a menor error mayor tamaño de la muestra y mejor se puede inferir los resultados de la población.

$$n = \frac{147 * 0,25 * 2,58}{(147-1)(0,01) + (0,25 * 2,58)}$$

$$n = \frac{94,815}{2,105}$$

$$n = 45,04$$

$$n = 45$$

La información que se obtuvo de las encuestas aplicadas a esta muestra de 45 empleados y miembros de la Municipalidad se tabula en los siguientes cuadros:



3.1.1.- NIVEL SUPERIOR.

CUADRO N° 3.2

TABULACION DE ENCUESTAS: NIVEL SUPERIOR									
	Sub-total	%	Sub-total	%	Sub-total	%	No. Encuestas	%	
NIVEL DE ESTUDIOS									
❖ Primario	2	28,57							
❖ Secundario									
❖ Superior					5	71,43	7	100	
DATOS INFORMATIVOS DE FUNCIONES					SI	%	NO	%	Total-Encuestas
Conocimiento del nivel jerárquico					4	57,15	3	42,85	7
Compañeros con iguales funciones					7	100			7
Conocimientos de las funciones que desempeña					2	28,57	5	71,43	7
Conocimiento del cargo que desempeña					7	100			7
Conocimiento del objetivo básico del cargo					2	28,57	5	71,43	7
Conocimiento del cargo del jefe inmediato							7	100	7
1.	Conoce el Organigrama y el Reglamento Funcional que rige actualmente en el Ilustre Municipio?				4	57,15	3	42,85	7
2.	Cumple con todas las Funciones que para su cargo se han establecido en el Reglamento Orgánico – Funcional Vigente?				4	57,15	3	42,85	7
3.	Es responsable en su puesto de trabajo ante una sola persona?				7	100			7
4.	Existe en la Dirección y Sección de la cual usted forma parte, un Organigrama, en el cual se muestre las relaciones de dependencia, autoridad - responsabilidad lo suficientemente claras?				1	14,28	6	85,72	7
5.	Considera que la Coordinación de las actividades y esfuerzos de todos los miembros de la Dirección, Sección en la que usted trabaja, es indispensable para alcanzar los objetivos de su Unidad y de la Institución?				7	100			7
6.	Conoce con cuales Direcciones o Secciones tiene que Coordinar actividades?				5	71,43	2	28,57	7
7.	Siente que su opinión es considerada para la toma de decisiones y formulación de los objetivos de la Dirección o Sección de la cual usted forma parte?				7	100			7
8.	Mantiene una buena comunicación y relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo?				7	100			7
9.	Cuando se le presenta algún problema en su trabajo conoce a quién tiene que acudir para que lo ayude a solucionarlo?				4	57,15	3	42,85	7
10.	Sabe a quién acudir cuando tiene alguna queja o inconformidad?				6	85,72	1	14,28	7
11.	Sabe de quién recibe órdenes para ejecutar sus tareas, funciones o actividades?						7	100	7
12.	Para el logro de los Objetivos y la realización de las actividades, existe el trabajo en equipo de todos los miembros de la dirección, sección de la cual usted forma parte?				7	100			7

Fuente: concejales del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.

Elaborado por: Carla Paulina. Cevallos Recalde.



3.1.2.- NIVEL EJECUTIVO.

CUADRO N° 3.3

TABULACION DE ENCUESTAS: NIVEL EJECUTIVO									
	Sub-total	%	Sub-total	%	Sub-total	%	No. Encuestas	%	
NIVEL DE ESTUDIOS									
❖ Primario									
❖ Secundario									
❖ Superior					1	100	1	100	
DATOS INFORMATIVOS DE FUNCIONES					SI	%	NO	%	Total-Encuestas
Conocimiento del nivel jerárquico							1	100	1
Compañeros con iguales funciones							1	100	1
Conocimientos de las funciones que desempeña					1	100			1
Conocimiento del cargo que desempeña					1	100			1
Conocimiento del objetivo básico del cargo							1	100	1
Conocimiento del cargo del jefe inmediato							1	100	1
1.	Conoce el Organigrama y el Reglamento Funcional que rige actualmente en el Ilustre Municipio?				1	100			1
2.	Cumple con todas las Funciones que para su cargo se han establecido en el Reglamento Orgánico – Funcional Vigente?				1	100			1
3.	Es responsable en su puesto de trabajo ante una sola persona?				1	100			1
4.	Existe en la Dirección y Sección de la cual usted forma parte, un Organigrama, en el cual se muestre las relaciones de dependencia, autoridad - responsabilidad lo suficientemente claras?				1	100			1
5.	Considera que la Coordinación de las actividades y esfuerzos de todos los miembros de la Dirección, Sección en la que usted trabaja, es indispensable para alcanzar los objetivos de su Unidad y de la Institución?				1	100			1
6.	Conoce con cuales Direcciones o Secciones tiene que Coordinar actividades?						1	100	1
7.	Siente que su opinión es considerada para la toma de decisiones y formulación de los objetivos de la Dirección o Sección de la cual usted forma parte?				1	100			1
8.	Mantiene una buena comunicación y relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo?				1	100			1
9.	Cuando se le presenta algún problema en su trabajo conoce a quién tiene que acudir para que lo ayude a solucionarlo?						1	100	1
10.	Sabe a quién acudir cuando tiene alguna queja o inconformidad?						1	100	1
11.	Sabe de quién recibe órdenes para ejecutar sus tareas, funciones o actividades?						1	100	1
12.	Para el logro de los Objetivos y la realización de las actividades, existe el trabajo en equipo de todos los miembros de la dirección, sección de la cual usted forma parte?						1	100	1

Fuente: Alcalde del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.

Elaborado por: Carla Paulina Cevallos Recalde.



3.1.3.- NIVEL ASESOR.

CUADRO N° 3.4

TABULACION DE ENCUESTAS: NIVEL ASESOR									
	Sub-total	%	Sub-total	%	Sub-total	%	No. Encuestas	%	
NIVEL DE ESTUDIOS									
❖ Primario									
❖ Secundario			1	50					
❖ Superior					1	50	2	100	
DATOS INFORMATIVOS DE FUNCIONES					SI	%	NO	%	Total-Encuestas
Conocimiento del nivel jerárquico							2	100	2
Compañeros con iguales funciones							2	100	2
Conocimientos de las funciones que desempeña					1	50	1	50	2
Conocimiento del cargo que desempeña					1	50	1	50	2
Conocimiento del objetivo básico del cargo					1	50	1	50	2
Conocimiento del cargo del jefe inmediato					1	50	1	50	2
1.	Conoce el Organigrama y el Reglamento Funcional que rige actualmente en el Ilustre Municipio?				1	50	1	50	2
2.	Cumple con todas las Funciones que para su cargo se han establecido en el Reglamento Orgánico – Funcional Vigente?				2	100			2
3.	Es responsable en su puesto de trabajo ante una sola persona?				2	100			2
4.	Existe en la Dirección y Sección de la cual usted forma parte, un Organigrama, en el cual se muestre las relaciones de dependencia, autoridad - responsabilidad lo suficientemente claras?						2	100	2
5.	Considera que la Coordinación de las actividades y esfuerzos de todos los miembros de la Dirección, Sección en la que usted trabaja, es indispensable para alcanzar los objetivos de su Unidad y de la Institución?				2	100			2
6.	Conoce con cuales Direcciones o Secciones tiene que Coordinar actividades?						2	100	2
7.	Siente que su opinión es considerada para la toma de decisiones y formulación de los objetivos de la Dirección o Sección de la cual usted forma parte?				2	100			2
8.	Mantiene una buena comunicación y relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo?				2	100			2
9.	Cuando se le presenta algún problema en su trabajo conoce a quién tiene que acudir para que lo ayude a solucionarlo?				2	100			2
10.	Sabe a quién acudir cuando tiene alguna queja o inconformidad?				1	50	1	50	2
11.	Sabe de quién recibe órdenes para ejecutar sus tareas, funciones o actividades?				1	50	1	50	2
12.	Para el logro de los Objetivos y la realización de las actividades, existe el trabajo en equipo de todos los miembros de la dirección, sección de la cual usted forma parte?				2	100			2

Fuente: Empleados del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí

Elaborado por: Carla Paulina Cevallos Recalde.



3.1.4.- NIVEL AUXILIAR O DE APOYO.

CUADRO N° 3.5

TABULACION DE ENCUESTAS: NIVEL AUXILIAR O DE APOYO									
	Sub-total	%	Sub-total	%	Sub-total	%	No. Encuestas	%	
NIVEL DE ESTUDIOS									
❖ Primario	1	12,5							
❖ Secundario			4	50					
❖ Superior					3	37,5	8	100	
DATOS INFORMATIVOS DE FUNCIONES					SI	%	NO	%	Total-Encuestas
Conocimiento del nivel jerárquico					2	25	6	75	8
Compañeros con iguales funciones					3	37,5	5	62,5	8
Conocimientos de las funciones que desempeña					3	37,5	5	62,5	8
Conocimiento del cargo que desempeña					7	87,5	1	12,5	8
Conocimiento del objetivo básico del cargo					1	12,5	7	87,5	8
Conocimiento del cargo del jefe inmediato					7	87,5	1	12,5	8
1.	Conoce el Organigrama y el Reglamento Funcional que rige actualmente en el Ilustre Municipio?				5	62,5	3	37,5	8
2.	Cumple con todas las Funciones que para su cargo se han establecido en el Reglamento Orgánico – Funcional Vigente?				4	50	4	50	8
3.	Es responsable en su puesto de trabajo ante una sola persona?				5	62,5	3	37,5	8
4.	Existe en la Dirección y Sección de la cual usted forma parte, un Organigrama, en el cual se muestre las relaciones de dependencia, autoridad - responsabilidad lo suficientemente claras?				2	25	6	75	8
5.	Considera que la Coordinación de las actividades y esfuerzos de todos los miembros de la Dirección, Sección en la que usted trabaja, es indispensable para alcanzar los objetivos de su Unidad y de la Institución?				8	100			8
6.	Conoce con cuales Direcciones o Secciones tiene que Coordinar actividades?				3	37,5	5	62,5	8
7.	Siente que su opinión es considerada para la toma de decisiones y formulación de los objetivos de la Dirección o Sección de la cual usted forma parte?				7	87,5	1	12,5	8
8.	Mantiene una buena comunicación y relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo?				8	100			8
9.	Cuando se le presenta algún problema en su trabajo conoce a quién tiene que acudir para que lo ayude a solucionarlo?				8	100			8
10.	Sabe a quién acudir cuando tiene alguna queja o inconformidad?				8	100			8
11.	Sabe de quién recibe órdenes para ejecutar sus tareas, funciones o actividades?				8	100			8
12.	Para el logro de los Objetivos y la realización de las actividades, existe el trabajo en equipo de todos los miembros de la dirección, sección de la cual usted forma parte?				6	75	2	25	8

Fuente: Empleados del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.

Elaborado por: Carla Paulina Cevallos Recalde.



3.1.5.- NIVEL OPERATIVO.

3.1.5.1 DEPARTAMENTO FINANCIERO.

CUADRO N° 3.6

TABULACION DE ENCUESTAS: DEPARTAMENTO FINANCIERO									
	Sub-total	%	Sub-total	%	Sub-total	%	No. Encuestas	%	
NIVEL DE ESTUDIOS									
❖ Primario									
❖ Secundario			6	46,15					
❖ Superior					7	53,85	13	100	
DATOS INFORMATIVOS DE FUNCIONES					SI	%	NO	%	Total-Encuestas
Conocimiento del nivel jerárquico					7	53,85	6	46,15	13
Compañeros con iguales funciones					3	23,08	10	76,92	13
Conocimientos de las funciones que desempeña					6	46,15	7	53,85	13
Conocimiento del cargo que desempeña					9	69,23	4	30,77	13
Conocimiento del objetivo básico del cargo					5	38,46	8	61,54	13
Conocimiento del cargo del jefe inmediato					10	76,92	3	23,08	13
1. Conoce el Organigrama y el Reglamento Funcional que rige actualmente en el Ilustre Municipio?					8	61,54	5	38,46	13
2. Cumple con todas las Funciones que para su cargo se han establecido en el Reglamento Orgánico – Funcional Vigente?					8	61,54	5	38,46	13
3. Es responsable en su puesto de trabajo ante una sola persona?					9	69,23	4	30,77	13
4. Existe en la Dirección y Sección de la cual usted forma parte, un Organigrama, en el cual se muestre las relaciones de dependencia, autoridad - responsabilidad lo suficientemente claras?					7	53,85	6	46,15	13
5. Considera que la Coordinación de las actividades y esfuerzos de todos los miembros de la Dirección, Sección en la que usted trabaja, es indispensable para alcanzar los objetivos de su Unidad y de la Institución?					12	92,31	1	7,69	13
6. Conoce con cuales Direcciones o Secciones tiene que Coordinar actividades?					13	100			13
7. Siente que su opinión es considerada para la toma de decisiones y formulación de los objetivos de la Dirección o Sección de la cual usted forma parte?					12	92,31	1	7,69	13
8. Mantiene una buena comunicación y relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo?					13	100			13
9. Cuando se le presenta algún problema en su trabajo conoce a quién tiene que acudir para que lo ayude a solucionarlo?					11	84,61	2	15,39	13
10. Sabe a quién acudir cuando tiene alguna queja o inconformidad?					11	84,61	2	15,39	13
11. Sabe de quién recibe órdenes para ejecutar sus tareas, funciones o actividades?					12	92,31	1	7,69	13
12. Para el logro de los Objetivos y la realización de las actividades, existe el trabajo en equipo de todos los miembros de la dirección, sección de la cual usted forma parte?					11	84,61	2	15,39	13

Fuente: Empleados del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí
 Elaborado por: Carla Paulina Cevallos Recalde.



3.1.5.2.- COMISARIA MUNICIPAL.

CUADRO N° 3.7

TABULACION DE ENCUESTAS: COMISARIA MUNICIPAL									
	Sub-total	%	Sub-total	%	Sub-total	%	No. Encuestas	%	
NIVEL DE ESTUDIOS									
❖ Primario	1	25							
❖ Secundario			2	50					
❖ Superior					1	25	4	100	
DATOS INFORMATIVOS DE FUNCIONES					SI	%	NO	%	Total-Encuestas
Conocimiento del nivel jerárquico							4	100	4
Compañeros con iguales funciones					3	75	1	25	4
Conocimientos de las funciones que desempeña					3	75	1	25	4
Conocimiento del cargo que desempeña					3	75	1	25	4
Conocimiento del objetivo básico del cargo					2	50	2	50	4
Conocimiento del cargo del jefe inmediato					3	75	1	25	4
1.	Conoce el Organigrama y el Reglamento Funcional que rige actualmente en el Ilustre Municipio?				3	75	1	25	4
2.	Cumple con todas las Funciones que para su cargo se han establecido en el Reglamento Orgánico – Funcional Vigente?				4	100			4
3.	Es responsable en su puesto de trabajo ante una sola persona?				2	50	2	50	4
4.	Existe en la Dirección y Sección de la cual usted forma parte, un Organigrama, en el cual se muestre las relaciones de dependencia, autoridad – responsabilidad lo suficientemente claras?				4	100			4
5.	Considera que la Coordinación de las actividades y esfuerzos de todos los miembros de la Dirección, Sección en la que usted trabaja, es indispensable para alcanzar los objetivos de su Unidad y de la Institución?				4	100			4
6.	Conoce con cuales Direcciones o Secciones tiene que Coordinar actividades?				4	100			4
7.	Siente que su opinión es considerada para la toma de decisiones y formulación de los objetivos de la Dirección o Sección de la cual usted forma parte?				3	75	1	25	4
8.	Mantiene una buena comunicación y relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo?				4	100			4
9.	Cuando se le presenta algún problema en su trabajo conoce a quién tiene que acudir para que lo ayude a solucionarlo?				4	100			4
10.	Sabe a quién acudir cuando tiene alguna queja o inconformidad?				4	100			4
11.	Sabe de quién recibe órdenes para ejecutar sus tareas, funciones o actividades?				4	100			4
12.	Para el logro de los Objetivos y la realización de las actividades, existe el trabajo en equipo de todos los miembros de la dirección, sección de la cual usted forma parte?				4	100			4

Fuente: Empleados del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí

Elaborado por: Carla Paulina Cevallos Recalde.



3.1.5.3.- DEPARTAMENTO DE OBRAS PÚBLICAS.

CUADRO N° 3.8

TABULACION DE ENCUESTAS: DEPARTAMENTO DE OBRAS PUBLICAS									
	Sub-total	%	Sub-total	%	Sub-total	%	No. Encuestas	%	
NIVEL DE ESTUDIOS									
❖ Primario									
❖ Secundario			1	14,3					
❖ Superior					6	85,7	7	100	
DATOS INFORMATIVOS DE FUNCIONES					SI	%	NO	%	Total-Encuestas
Conocimiento del nivel jerárquico					1	14,3	6	85,7	7
Compañeros con iguales funciones					1	14,3	6	85,7	7
Conocimientos de las funciones que desempeña					6	85,7	1	14,3	7
Conocimiento del cargo que desempeña					5	71,5	2	28,5	7
Conocimiento del objetivo básico del cargo					2	28,5	5	71,5	7
Conocimiento del cargo del jefe inmediato					7	100			7
1.	Conoce el Organigrama y el Reglamento Funcional que rige actualmente en el Ilustre Municipio?				2	28,5	5	71,5	7
2.	Cumple con todas las Funciones que para su cargo se han establecido en el Reglamento Orgánico – Funcional Vigente?				4	57,1	3	42,9	7
3.	Es responsable en su puesto de trabajo ante una sola persona?				4	57,1	3	42,9	7
4.	Existe en la Dirección y Sección de la cual usted forma parte, un Organigrama, en el cual se muestre las relaciones de dependencia, autoridad - responsabilidad lo suficientemente claras?				3	42,9	4	57,1	7
5.	Considera que la Coordinación de las actividades y esfuerzos de todos los miembros de la Dirección, Sección en la que usted trabaja, es indispensable para alcanzar los objetivos de su Unidad y de la Institución?				7	100			7
6.	Conoce con cuales Direcciones o Secciones tiene que Coordinar actividades?				6	85,7	1	14,3	7
7.	Siente que su opinión es considerada para la toma de decisiones y formulación de los objetivos de la Dirección o Sección de la cual usted forma parte?				7	100			7
8.	Mantiene una buena comunicación y relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo?				7	100			7
9.	Cuando se le presenta algún problema en su trabajo conoce a quién tiene que acudir para que lo ayude a solucionarlo?				5	71,5	2	28,5	7
10.	Sabe a quién acudir cuando tiene alguna queja o inconformidad?				6	85,7	1	14,3	7
11.	Sabe de quién recibe órdenes para ejecutar sus tareas, funciones o actividades?				7	100			7
12.	Para el logro de los Objetivos y la realización de las actividades, existe el trabajo en equipo de todos los miembros de la dirección, sección de la cual usted forma parte?				7	100			7

Fuente: Empleados del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.

Elaborado por: Carla Paulina Cevallos Recalde.



3.1.5.4.- DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y CULTURA.

CUADRO N° 3.9

TABULACION DE ENCUESTAS: DEPARTAMENTO DE EDUCACION Y CULTURA									
	Sub-total	%	Sub-total	%	Sub-total	%	No. Encuestas	%	
NIVEL DE ESTUDIOS									
❖ Primario									
❖ Secundario									
❖ Superior					3	100	3	100	
DATOS INFORMATIVOS DE FUNCIONES					SI	%	NO	%	Total-Encuestas
Conocimiento del nivel jerárquico					3	100			3
Compañeros con iguales funciones					1	33,33	2	66,67	3
Conocimientos de las funciones que desempeña					2	66,67	1	33,33	3
Conocimiento del cargo que desempeña					2	66,67	1	33,33	3
Conocimiento del objetivo básico del cargo					1	33,33	2	66,67	3
Conocimiento del cargo del jefe inmediato					2	66,67	1	33,33	3
1. Conoce el Organigrama y el Reglamento Funcional que rige actualmente en el Ilustre Municipio?					1	33,33	2	66,67	3
2. Cumple con todas las Funciones que para su cargo se han establecido en el Reglamento Orgánico – Funcional Vigente?					2	66,67	1	33,33	3
3. Es responsable en su puesto de trabajo ante una sola persona?					3	100			3
4. Existe en la Dirección y Sección de la cual usted forma parte, un Organigrama, en el cual se muestre las relaciones de dependencia, autoridad - responsabilidad lo suficientemente claras?							3	100	3
5. Considera que la Coordinación de las actividades y esfuerzos de todos los miembros de la Dirección, Sección en la que usted trabaja, es indispensable para alcanzar los objetivos de su Unidad y de la Institución?					3	100			3
6. Conoce con cuales Direcciones o Secciones tiene que Coordinar actividades?					3	100			3
7. Siente que su opinión es considerada para la toma de decisiones y formulación de los objetivos de la Dirección o Sección de la cual usted forma parte?							3	100	3
8. Mantiene una buena comunicación y relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo?					2	66,67	1	33,33	3
9. Cuando se le presenta algún problema en su trabajo conoce a quién tiene que acudir para que lo ayude a solucionarlo?					2	66,67	1	33,33	3
10. Sabe a quién acudir cuando tiene alguna queja o inconformidad?					2	66,67	1	33,33	3
11. Sabe de quién recibe órdenes para ejecutar sus tareas, funciones o actividades?					2	66,67	1	33,33	3
12. Para el logro de los Objetivos y la realización de las actividades, existe el trabajo en equipo de todos los miembros de la dirección, sección de la cual usted forma parte?					2	66,67	1	33,33	3

Fuente: Empleados del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.

Elaborado por: Carla Paulina Cevallos Recalde.



CUADRO RESUMEN DE LAS ENCUESTADAS APLICADAS A TODOS LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD

CUADRO N° 3.10

NIVEL DE ESTUDIOS	NIVEL SUPERIOR	NIVEL EJECUTIVO	NIVEL ASESOR	NIVEL AUXILIAR	NIVEL OPERATIVO	TOTAL	
	CANT.	CANT.	CANT.	CANT.	CANT.	CANT.	%
❖ PRIMARIO	2			1	1	4	8,89
❖ SECUNDARIO			1	4	9	14	31,11
❖ SUPERIOR	5	1	1	3	17	27	60
TOTAL ENCUESTAS	7	1	2	8	27	45	100

ENCUESTA	NIVEL SUPERIOR		NIVEL EJECUTIVO		NIVEL ASESOR		NIVEL AUXILIAR		NIVEL OPERATIVO		TOTAL					
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	%	NO	%	T/E	
INFORMACIÓN DE FUNCIONES																
❖ Conocimiento del Nivel Jerárquico	4	3		1		2	2	6	11	16	17	37,78	28	66,22	45	
❖ Compañeros con Iguales Funciones	7			1		2	3	5	8	19	18	40,00	27	60,00	45	
❖ Conocimiento de Funciones	2	5	1		1	1	3	5	17	10	24	53,33	21	46,67	45	
❖ Conocimiento nombre del Cargo	7	5	1		1	1	7	1	19	8	35	77,78	10	22,22	45	
❖ Conocimiento del Objetivo Básico del Cargo	2	7		1	1	1	1	7	10	17	14	31,11	31	68,89	45	
❖ Conocimiento del Jefe Inmediato				1	1	1	7	1	22	5	30	66,67	15	33,33	45	
PREGUNTAS																
1. Conocimiento del Orgánico - Funcional vigente.	4	3	1		1	1	5	3	14	13	25	55,56	20	44,44	45	
2. Cumplimiento de las funciones del Reglamento Orgánico – Funcional	4	3	1			2	4	4	18	9	29	64,44	16	35,56	45	
3. Responsabilidad en su puesto de trabajo ante una sola persona	7		1			2	5	3	18	9	33	73,33	12	26,67	45	
4. Existencia de Organigramas en cada una de las Direcciones y Secciones	1	6	1			2	2	6	14	13	18	40,00	27	60,00	45	
5. Consideran necesaria la coordinación de las actividades y esfuerzos	7		1			2	8		26	1	44	97,78	1	2,22	45	
6. Conocimiento de las Direcciones y Secciones con las que tienen que coordinar actividades	5	2		1		2	3	5	26	1	34	75,56	11	24,44	45	
7. Siente que su opinión es considerada para la toma de decisiones.	7		1			2	7	1	22	5	39	86,67	6	13,33	45	
8. Existencia de una buena comunicación y relaciones con superiores y compañeros de trabajo	7		1			2	8		26	1	44	97,78	1	2,22	45	
9. Sabe a quién acudir para solucionar un problema en su trabajo.	4	3		1	2		8		22	5	36	80,00	9	20,00	45	
10. Sabe a quién acudir cuando tiene alguna queja.	6	1		1	1	1	8		23	4	38	84,44	7	15,56	45	
11. Sabe de quién recibe órdenes para ejecutar sus tareas.		7		1	1	1	8		25	2	34	75,56	11	24,44	45	
12. Existe trabajo de equipo de todos los miembros de la Dirección, Sección.	7			1	2		6	2	24	3	39	86,67	6	13,33	45	

Fuente: Empleados y funcionarios del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.

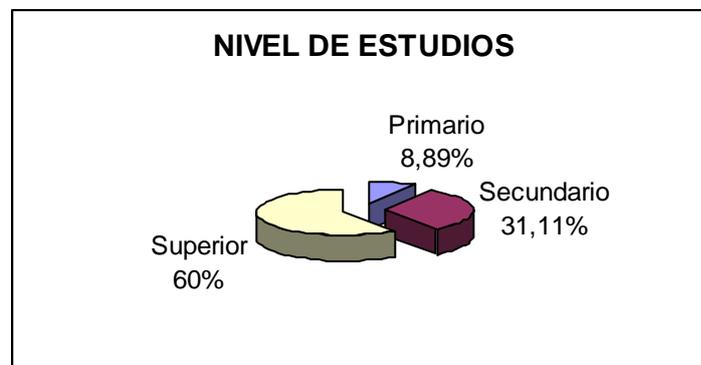
Elaborado por: Carla Paulina Cevallos Recalde.



REPRESENTACIÓN GRAFICA Y ANALISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A TODOS LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS DE LA INSTITUCIÓN

La información obtenida y esquematizada en el cuadro N° 3.10, permite realizar el siguiente análisis desde un punto de vista crítico de la Organización Interna que actualmente existe en el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.

Gráfico N° 3.12



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde
Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

- En el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, en lo referente al nivel de instrucción académica que poseen los empleados encuestados que laboran en esta Institución, el 8,89% tienen un nivel de estudios primario, el 31,11% tienen instrucción secundaria y el 60% restante corresponde a los empleados que tienen un nivel de instrucción superior .

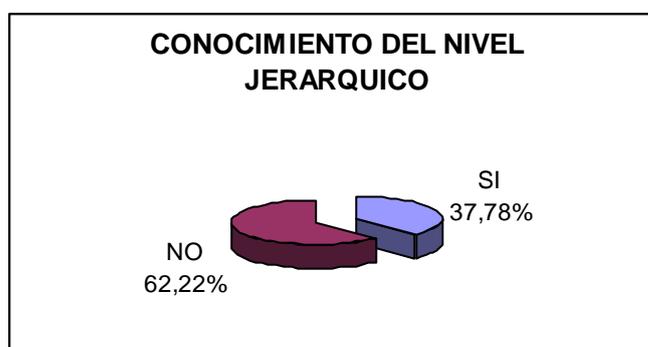
Todas las personas que trabajan en el Sector Público o Privado deben adaptarse a un mundo cada vez más exigente y competitivo, en el cual, sólo quienes poseen conocimientos y preparación académica adecuada, deberían formar parte de los cuadros de las empresas o instituciones que desean alcanzar el éxito.

En el Ecuador las empresas públicas han presentado mayores falencias que las empresas privadas, en cuanto a su organización funcional, más aún, cuando en ellas todavía existen empleados con instrucción primaria.



En el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí se pudo detectar que, incluso, en el Nivel Superior y Auxiliar de la Institución, existen concejales con un nivel de instrucción primario, lo cual es un factor negativo, porque, es en este nivel, en el cual se toman las decisiones más trascendentales para la Municipalidad, por lo tanto, lo recomendable sería que estos niveles estén integrados en su totalidad por personas que tengan un nivel de estudios superior, que posean los conocimientos necesarios para el buen funcionamiento de tan importante Institución.

Grafico N° 3.13



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde

Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

- Al analizar, si los empleados tienen conocimiento del Nivel Jerárquico al que pertenecen, el 66,22% de las personas encuestadas no conocen; y tan solo el 39,78% si lo conocen, esto es el resultado de una falta de divulgación del Orgánico Funcional del Municipio por parte de los directivos y jefes. La recomendación es que los empleados deben conocer el nivel jerárquico al que pertenecen para desarrollar sus funciones en el marco adecuado y con el conocimiento concreto de deberes, atribuciones, responsabilidades facultades y reclamos a que tienen derecho, mediante la elaboración y conocimiento de un reglamento Orgánico Funcional sui-generis.



Gráfico N° 3.14

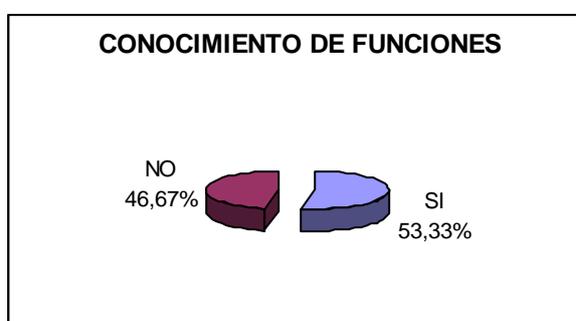


Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde

Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

- El 40% del personal encuestado, afirma tener compañeros con iguales funciones, mientras que un 60% contesta que no tienen compañeros con iguales funciones; esta información proporcionada por los empleados y comprobada con la investigación de campo, indica que en la Institución Municipal existe duplicidad de funciones, lo cual es contraproducente, porque entorpece el correcto desempeño de los trabajadores y el cumplimiento de sus funciones, este aspecto se produce por la falta de conocimiento del Orgánico Funcional por parte de los empleados y miembros del Municipio. La recomendación para enmendar este aspecto es concomitante con la anterior.

Gráfico N° 3.15



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde

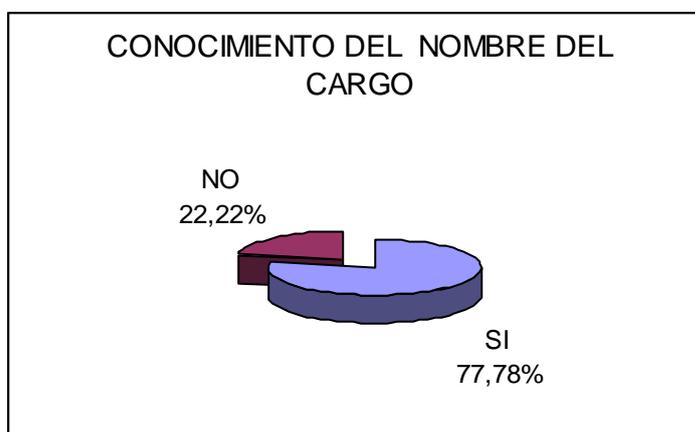
Fuente encuestas funcionarios del Municipio.



- En cuanto tiene que ver al conocimiento de las funciones por parte del personal que labora en el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, el 53,33% afirman que conocen las funciones que deben desempeñar, y el 46,67% no conocen las funciones que deben desempeñar en la Municipalidad.

Sin embargo, al realizar la investigación de campo se pudo determinar que el porcentaje del personal que conocen las funciones que constan en el Orgánico Funcional es apenas un 10% , mientras que el resto de personas ejecutan las funciones de forma empírica; esto es obvio, debido a la falta de conocimiento de las funciones que constan en el Orgánico Funcional, el mismo que es un documento obsoleto, superficial, carente de técnica; además no ha sido divulgado ni aplicado y permanece archivado. Los cuadros directivos deben asumir la elaboración, divulgación de las funciones y esquemas organizacionales a todos los miembros de la municipalidad, en especial a los empleados ubicados en el último nivel de la Organización.

Gráfico N° 3.16



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde

Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

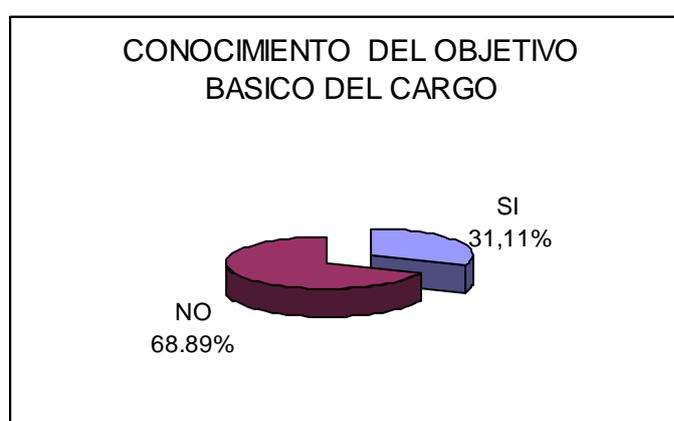
- En lo que tiene que ver con el nombre del cargo que desempeñan los empleados, el 77,78% conocen el puesto designado, mientras que, el 22,22% no lo conocen; al realizar la investigación de campo, se constató que existe un listado general de



empleados, en el que consta el nombre del empleado y la denominación del puesto, sin embargo, no existe un descriptivo concreto de puestos para el personal que labora en la Municipalidad.

La recomendación pertinente es: la elaboración del Descriptivo de Puestos apropiado para el personal que labora en la Municipalidad.

Gráfico N° 3.17



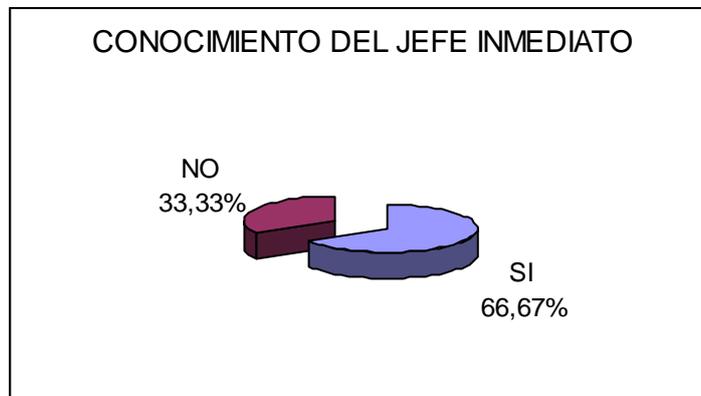
Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde

Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

- El objetivo básico del cargo es desconocido para el 68,89% del personal, mientras que el 31,11% de los encuestados tienen una idea superficial del objetivo básico del cargo; esto se produce, debido a que el personal que labora en la Municipalidad no dispone de un Descriptivo de Puestos, en el que consten: nombre del cargo, objetivo básico del cargo, deberes, responsabilidades; actividades que debe realizar, aptitudes físicas y personales; requisitos mínimos para desempeñarse en el puesto. La recomendación para corregir esta falencia detectada en la Municipalidad es afín con la enunciada anteriormente.



Gráfico N° 3.18



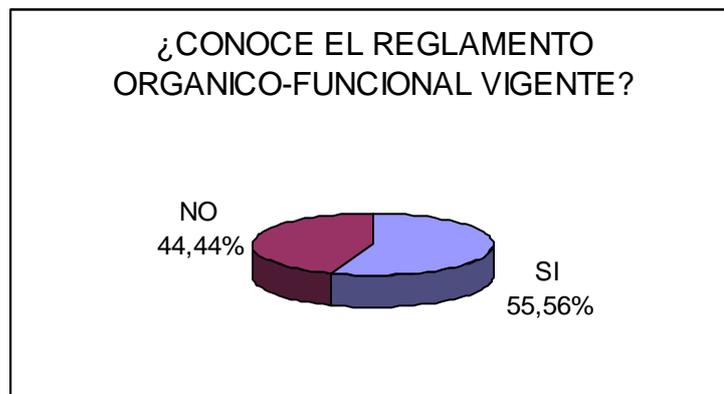
Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde

Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

- En cuanto al conocimiento del jefe inmediato el 66,67% de los empleados sí conocen quien es su jefe inmediato, mientras que el 33,33% no saben ante quien deben informar de las actividades que desempeñan; lo lógico y reomendable sería que el 100% del personal conozca al jefe del cual dependen, esto se da por desconocimiento del Organigrama y del Reglamento Funcional.

La información obtenida, de las preguntas formuladas se resume de la siguiente manera:

Gráfico N° 3.19



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde

Fuente encuestas funcionarios del Municipio.



1. Del total de encuestados el 55,56% de los empleados afirman que sí conocen el Reglamento Orgánico Funcional; el 44,44% no conocen el Orgánico Funcional, sin embargo, al realizar la constatación de campo en la Ilustre Municipalidad apenas, el 10% de los miembros de la Institución saben de la existencia del Orgánico Funcional.

Gráfico N° 3.20



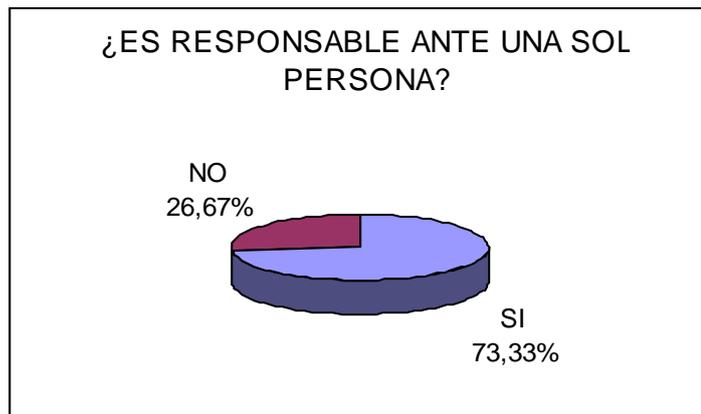
Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde

Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

2. En cuanto al cumplimiento de las funciones establecidas en el Orgánico Funcional, el 64, 44% afirman que sí las cumplen, mientras que, el 35,56% dicen que no las cumplen; al realizar la constatación con la Investigación de campo se pudo observar que la mayoría del personal cumplen sus tareas de manera empírica y que no cumplen con las funciones que se han establecido en el Orgánico Funcional, es decir que los funcionarios y empleados no tienen un conocimiento del Orgánico Funcional real del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.



Gráfico N° 3.21



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente encuestas funcionarios del Municipio

3. El 73,33% del personal encuestado afirma que responde ante una sola persona, mientras que el 26,67% restante dicen que trabajan bajo las órdenes de varias personas, esto es desfavorable para los empleados ya que al no tener un conocimiento claro, de quién deben recibir las órdenes, para ejecutar sus tareas, se producen conflictos y confusiones en lo que a acatamiento de autoridad se refiere.

Gráfico N° 3.22



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

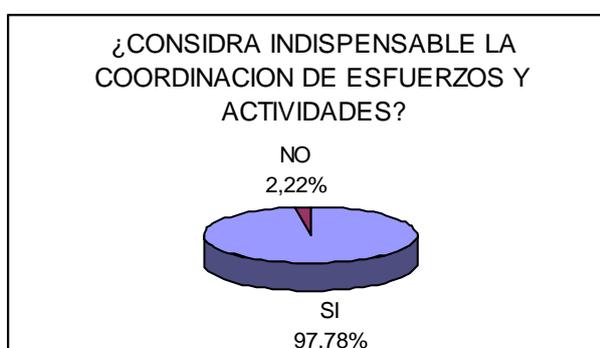
Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

4. En lo que respecta a esta pregunta, el 60% de los encuestados no conocen acerca de la existencia de Organigramas Suplementarios en las diferentes Direcciones,



Secciones de la Municipalidad, el 40% de encuestados dicen que sí existen tales Organigramas, al realizar la investigación de campo se determinó que no existen Organigramas en cada una de las direcciones de la Municipalidad, en los que se muestren las líneas de autoridad - responsabilidad, la estructura de cada una de las áreas o departamentos; lo cual se convierte en una causa que provoca el desconocimiento de los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia que deben existir en las direcciones y secciones que conforman la Municipalidad.

Gráfico N° 3.23



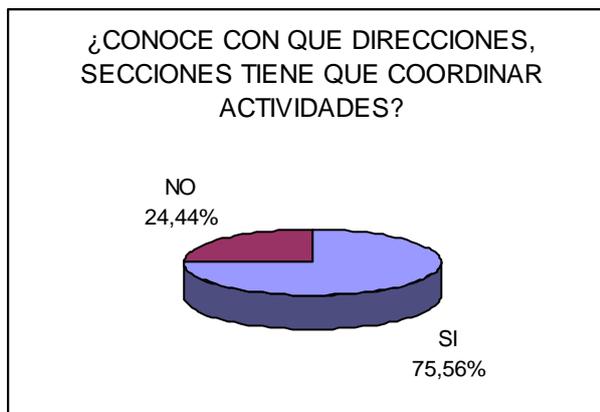
Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

5. El 97,78% del personal encuestado y que labora en la Municipalidad considerarán que sí es necesaria la coordinación de actividades y esfuerzos; en contraste, con tan solo un 2,22% que considera que la coordinación no es necesaria, este alto porcentaje de encuestados que responden afirmativamente a esta pregunta da claras muestras de que tienen una idea de la importancia de la integración en el trabajo que debe existir para alcanzar los objetivos institucionales, sin embargo esta afirmación es expresada de manera ideal ya que la Organización con la que actualmente funciona el Ilustre Municipio es deficiente e insuficiente para lograr el funcionamiento productivo de esta Entidad.



Gráfico N° 3.24



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

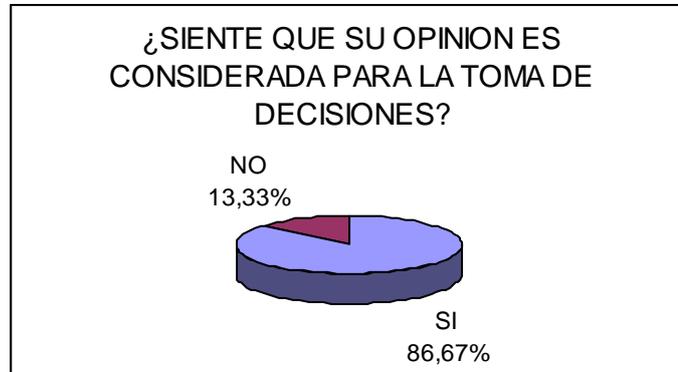
Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

- Según las respuestas del personal encuestado, el 75,56% sí conocen las Direcciones y Secciones con las que tienen que coordinar actividades, el 24,44% de los encuestados no conocen con que Direcciones y Secciones tienen que coordinar actividades.

Al realizar la investigación de campo se pudo constatar que en varias áreas del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, no se sabe con qué Direcciones o Secciones se tiene que coordinar las actividades; esto también es consecuencia de que, el Reglamento Orgánico Funcional Vigente no es conocido por todos los miembros que realizan sus actividades en la Municipalidad; hay que tomar en cuenta además que quienes deben promover la coordinación de actividades entre las Direcciones y Secciones son los Jefes de área del Municipio.



Gráfico N° 3.25



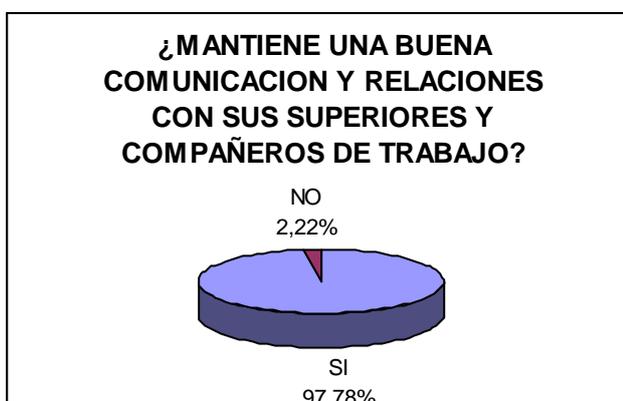
Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

7. El 86,67% del total de encuestados afirman que su opinión es considerada para la toma de decisiones; en tanto que, el 13,33% contestan que no son consideradas sus opiniones para la toma de decisiones. Según las nuevas tendencias administrativas , es importante que todos los miembros de la Institución sean tomados en cuenta para expresar sus ideas y opiniones ya que todos y cada uno de los miembros del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí al aportar con sus valiosas sugerencias podrán configurar mejores ideas para el progreso y bienestar de la Municipalidad, y por ende, de la sociedad pujilense.



Gráfico N° 3.26



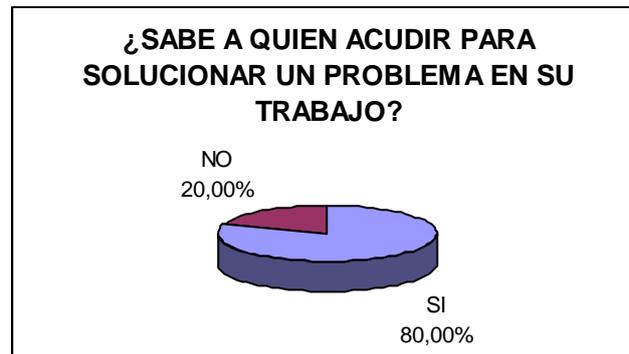
Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

8. Respecto a esta pregunta, el personal del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, en su gran mayoría, es decir, el 97,78% afirma que existen buenas relaciones y comunicación con los superiores y compañeros de trabajo, mientras que el 2,22% contesta que no tiene buenas relaciones con sus superiores y compañeros. Este aspecto se lo puede considerar como una fortaleza, ya que las relaciones de respeto, consideración y comunicación constituyen los pilares sobre los cuales se edifica el trabajo, progreso y desarrollo humano de los miembros de la Corporación.



Gráfico N° 3.27



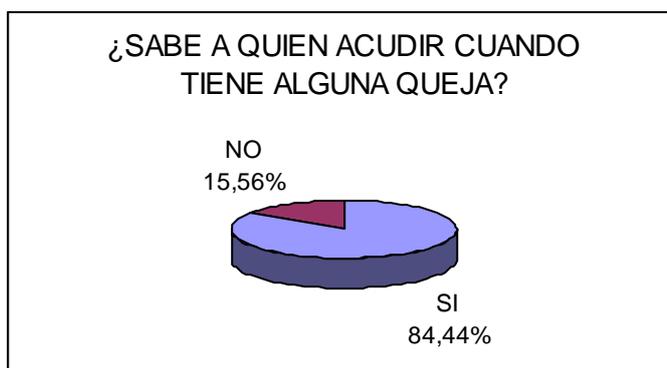
Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

9. El 80% del personal encuestado del Municipio, afirma conocer ante quién acudir para solucionar un problema en su trabajo; mientras que, el 20% del personal no conoce ante quién debe acudir para solucionar cualquier problema que se presente en sus actividades laborales. Este 20% de encuestados, nos permite identificar que en la Institución existe personal que desempeña sus actividades cometiendo errores que no los informan de manera oportuna ante sus superiores, o ante quien pueda proporcionarles la información adecuada para solucionar dicho inconveniente; esto genera pérdidas tanto de tiempo, como de trabajo efectivo para el desarrollo del Municipio.



Gráfico N° 3.28



Elaborado por Carla P. Cevallos Reclade.

Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

10. Del total del personal encuestado el 84,44% sí conoce ante quién acudir cuando tiene alguna queja, mientras que el 15,56% del personal que labora en la Institución, no conoce ante qué persona acudir para informar de alguna queja. Esto se produce debido a que no tienen claramente establecido el Reglamento Orgánico Funcional, y en especial el Organigrama Institucional, el mismo que de ser conocido permitiría a los miembros que conforman el Municipio visualizar de una manera concreta, ante que autoridad o jefe deben responder o acudir para hacer conocer sus quejas.

Gráfico N° 3.29



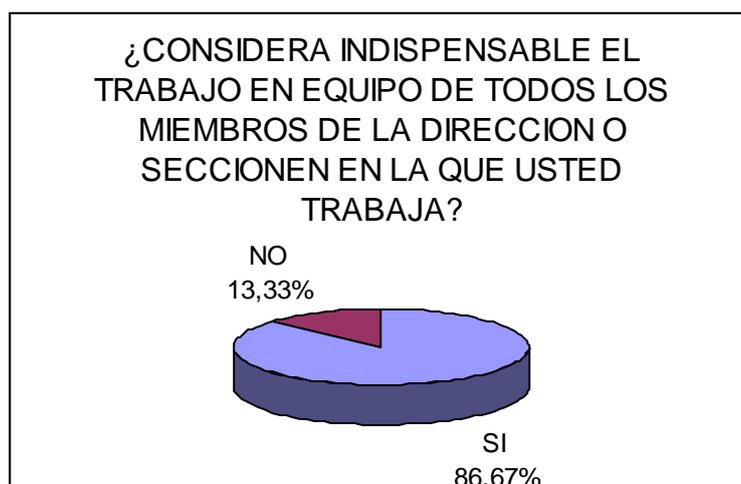
Elaborado po Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente encuestas funcionarios del Municipio.



11. Las respuestas dadas a esta pregunta son de gran importancia para el presente análisis debido a que según el personal encuestado que labora en el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí el 75,56% contesta que sí saben de que autoridad o jefe reciben órdenes; mientras que el 24,44% no tiene conocimiento de qué autoridad reciben órdenes para desempeñar sus actividades. El no tener conocimiento de los jefes inmediatos puede generar o producir una gran confusión en el personal que trabaja, ya que estos no sabrían cuales son las órdenes que se deben cumplir y tomar en cuenta como primordiales; según la constatación realizada en la investigación de campo, esto ocurre muy a menudo, lo cual perjudica al correcto desempeño del personal y al buen funcionamiento de la Corporación.

Gráfico N° 3.30



Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente encuestas funcionarios del Municipio.

12. A esta pregunta, todo el personal debería responder que, el trabajo en equipo es indispensable y necesario para lograr los objetivos trazados por todos los miembros que conforman el Municipio, sin embargo, el 86,67% del personal encuestado, afirma que el trabajo en equipo es necesario para conseguir los objetivos, mientras que, el 13,33%, restante no considera necesario realizar actividades de trabajo en equipo. Esto nos indica que, todavía existe personal



que no comparte la idea de trabajar en grupo, esto es además, señal de resistencia al cambio y a los nuevos métodos de administración basada en los Círculos de Calidad; lo ideal es, que todos “alen y vayan hacia un mismo lado” es decir, se integren como un solo cuerpo para alcanzar el desarrollo de la Institución Municipal.

3.2.- ANALISIS EXTERNO.

El análisis de los factores externos: Económico, Político - Legal, Socio - Cultural y Tecnológico influye de manera importante, ya que, proporciona las bases para conocer el ambiente en el que se desenvuelve la Municipalidad, y por consiguiente permite la previsión de estrategias defensivas, en el caso de que estas variables macro - ambientales se comporten de manera negativa. Son factores dinámicos, ya que están sujetos a cambios, por lo tanto su examen crítico debe ser continuo, ya que, sirve de guía a toda organización para estar preparada ante las amenazas, o para aprovechar las oportunidades que estas situaciones exógenas proporcionen.

3.2.1.- Situación Económica.

Las variables económicas que sirven para medir y prever la situación económica, pueden significar una oportunidad o una amenaza dependiendo de la óptica y visión con que cuente el Equipo Gerencial o Directivo, en el caso de la Municipalidad, el Nivel Superior y Ejecutivo, para tratarla de manera adecuada dentro de cada escenario.

En el Ecuador, vivimos entre ajustes financieros y ajustes macro-económicos; los ingresos fiscales han ido aumentando, pero el Estado sigue tan pobre como antes; continúa reclamando más recursos y teniendo un déficit que puede tornarse inmanejable; mientras tanto los ecuatorianos, cada vez, sentimos con más fuerza que los servicios recibidos no guardan relación con el aporte que hacen las esferas estatales. Pero, lo grave es que, la deficiente situación financiera viene acompañada de un deterioro de la calidad de vida de los



ecuatorianos, lo que, no sólo significa una desgracia desde el punto de vista personal, sino un costo económico importante para la sociedad. La crisis económica se evidencia en los siguientes indicadores:

“Según el INEC el 31,10% de la población ecuatoriana se halla en la indigencia y el 36,38% viven en condiciones de pobreza. Los pobres se duplicaron entre los años 1995 – 2000 (pasaron de 3.9 millones a 8.4 millones, con crecimiento del 115%) siendo los más afectados los niños.

El PIB (pasó de 17,981 millones de dólares en el 2001 a 20,487 millones de dólares para el año 2002)

El PIB por habitante (pasó de 1621 dólares en 1998 a 1109 dólares en 1999). El Banco Central del Ecuador para el año 2002 reconoce un PIB Per. Cápita de USD 1320.

Según el mismo Instituto, para el mes de Marzo del año 2002, la inflación llegó al 1,1% cifra que sumado a los índices de los dos primeros meses del año llega al 4,1%, de continuar dicha tendencia inflacionaria se terminaría el año 2002 con inflación del 17%; sin embargo la meta del gobierno actual es cerrar el índice inflacionario acumulado con un 10%, lo cual no se va a cumplir debido a que el mes de abril trae consigo alza en los precios de las llamadas telefónicas y el gas de uso doméstico.

El costo de la canasta familiar básica ha seguido incrementándose frente al ingreso. Su costo para el mes de Marzo del presente año, fue de 327 USD frente al ingreso mínimo mensual de 221 USD, lo que significa una restricción de 106 USD. Ello significa que el 32,4% del costo de la canasta no puede ser adquirido por el promedio general de las familias ecuatorianas; más aún, los ingresos bajos de los ecuatorianos no alcanzan ni siquiera para cubrir la canasta de la pobreza que se ubica en 238,40 USD.



Aproximadamente un 25% de la población ecuatoriana emigró del país hacia el exterior en busca de oportunidades de trabajo y seguridad para sus vidas y sus familias, registrándose una pérdida de un importante capital humano.

El Ecuador sin duda aún no alcanza su capacidad de desarrollo económico, ni tampoco está preparado para participar en una economía mundial cada día más competitiva y exigente; esto se debe, a que en el país, junto con la pobreza y desigualdad, ha coexistido la corrupción administrativa especialmente en las instituciones del sector público, esto constituye una forma de injusticia social, calificada como la epidemia del fin de siglo, que constituye, además, un verdadero freno para el desarrollo socioeconómico y funcionamiento de la democracia; por los hechos ocurridos y publicados en el contexto internacional, nos han calificado como uno de los 10 países más corruptos de América Latina”⁴⁴

De todos los indicadores macroeconómicos del país, el indicador de la política económica que influencia directamente en los Municipios es la Política Fiscal. Definiéndose como Política Fiscal a los cambios en el gasto e ingreso público (impuestos).

Los cambios que se efectúan en el gasto o impuestos entran dentro del marco de la política fiscal. El gasto público es uno de los componentes del PNB y este es el primer indicador del bienestar económico global.

Los cambios en la presión fiscal influyen en las variables económicas globales, de manera indirecta. Por ejemplo la reducción de los impuestos hace que los ciudadanos dispongan de una renta disponible superior, lo cual provoca un aumento del consumo personal y posiblemente de la inversión, pero esta reducción de los impuestos afecta negativamente a los gobiernos seccionales (Municipios) que necesitan de los ingresos tributarios y tasas para su funcionamiento.

⁴⁴ Periódico EL UNIVERSO, Sección Economía, Pág. 3 , 29/03/2002



En períodos de recesión disminuirá automáticamente la recaudación fiscal, por el contrario, en etapas de bienestar económico los individuos dispondrán de una mayor renta y se verán obligados a pagar impuestos superiores, de este modo aumentará la recaudación fiscal que favorece a los organismos seccionales.

Los organismos seccionales por la “Ley Especial del 15% del Presupuesto del Gobierno Central para los Gobiernos Seccionales”, reciben estos recursos, que debe ser manejados de manera autónoma por dichos organismos para la ejecución de planes y proyectos de inversión para el desarrollo económico, social y cultural de conformidad con lo estipulado en la Constitución y las leyes, con excepción del gasto corriente”⁴⁵.

Dichos planes y proyectos buscarán el mejoramiento del nivel de vida de los sectores de menor desarrollo; mediante la atención prioritaria a los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario, saneamiento ambiental, recolección y utilización final de desechos sólidos, letrización y otros a cargo de los organismos seccionales en las áreas que les compete. Cualquier incumplimiento que se dé en la asignación de este porcentaje del Presupuesto del Estado se convierte en desfavorable para las actividades que desempeñan los Municipios.

En conclusión toda nación al tener un crecimiento económico equilibrado con una inflación mínima y utilizando una combinación adecuada de política fiscal y monetaria, lograría un bienestar general de la economía el cual se reflejará en un mejor Nivel de Vida de la población lo que permitirá el desarrollo y funcionamiento adecuado de las empresas e instituciones tanto del Sector Público como del Sector Privado.

⁴⁵ Decreto Ejecutivo 776. Art. 4



3.2.2.- Situación Político - Legal.

Dentro del Ambiente Político – Legal se encuentran todas las leyes, reglamentos, políticas, normativas que rigen el funcionamiento de toda institución tanto del sector público como del sector privado.

Los Municipios para su correcto funcionamiento deben considerar y acatar las siguientes Leyes:

La Ley de Régimen Municipal Vigente, que constituye el documento primordial que recopila la normativa general que sirve de orientación para el funcionamiento y la consecución de los objetivos municipales.

- La Ley de Régimen Municipal al definir al Municipio como: “La Sociedad política y autónoma subordinada al Orden Jurídico Constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de este y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva Jurisdicción”⁴⁶, lo ubica , dentro del Marco Legal, como un organismo que coadyuva a la realización de los fines del Estado, mediante la dotación a los ciudadanos de los servicios básicos necesarios.

El grado de autonomía que mediante esta ley se concede a los Municipios permite que éste desarrolle sus funciones en la Jurisdicción cantonal, pero también establece la relación y dependencia que debe mantener con el Gobierno Central a través del Ministerio de Gobierno. Además la Ley de Régimen Municipal establece las funciones que corresponden a cada nivel.

En conclusión la Ley de Régimen Municipal es tan amplia que legisla y reglamenta la actuación de todos los miembros del Municipio.

- Otros Regímenes que se deben utilizar específicamente para la administración del personal, obreros y trabajadores Municipales son:

⁴⁶ Ley de Régimen Municipal. Cap. I Art. I Pág. I. Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 1999.



- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa,
- Ley de Remuneraciones,
- Ley de Escalafones,
- Código de Trabajo.

Dentro de la organización municipal también se deben considerar los organismos auxiliares, con los cuales se tiene que coordinar esfuerzos para conseguir los fines propuestos. Estos organismos son:

a) **AME** (Asociación de Municipios del Ecuador)

Organización a la cual pertenecen todos los municipios del país, y que se ha formado como un organismo de asistencia y coordinación, siendo sus funciones primordiales "Velar porque se preserve la autonomía municipal, promover el progreso de los municipios, representar los intereses comunes de las municipalidades, propender al perfeccionamiento del Gobierno Municipal."⁴⁷

b) **Consorcio de Municipalidades**

Constituido por los municipios que pertenecen a una provincia o región, que se reúnen para unir esfuerzos y conseguir beneficios comunes, en las reuniones del Consorcio se tratan los diversos asuntos concernientes a la Actividad Municipal. Los Municipios de mayor tamaño deben asesorar a los menos desarrollados ayudándoles a gestionar la obtención de recursos para éstos.

c) **Cabildo Ampliado**

"El mismo que se formará por convocatoria aprobada por las dos terceras partes de los concejales que integren la Corporación, se formará para emitir dictámenes sobre los asuntos que por su extraordinario interés o por preocupar de modo especial a los vecinos, les sean sometidos a su consideración por el Concejo y formular las recomendaciones que considere adecuadas al progreso y engrandecimiento del cantón y al bienestar del vecindario. Entre tales

⁴⁷ Ley de Régimen Municipal, Cáp. I. Sec. I. Doc. I. Art.559. Corporación de Estudios, Quito, 1999.



recomendaciones podrá formular la de remoción del Alcalde antes de la terminación del período para el cual fue electo”⁴⁸

Se lo integra de la siguiente manera:

- “Concejales en ejercicio de la función.
- Ultimos cinco Alcaldes o Presidentes del Concejo.
- Por los representantes provinciales ante la Cámara Nacional de la provincia en la cual se halle ubicado el Municipio.
- Tres representantes de los medios de comunicación social.
- El Prefecto Provincial, o quien lo subroge legalmente.
- Un representante del Gobierno Nacional.
- Un representante de los organismos descentralizados del Gobierno Nacional.
- Un delegado de la AME”⁴⁹.

d) Juntas Parroquiales.

En cada una de las parroquias urbanas y rurales funcionará una Junta parroquial, que actuará como auxiliar del gobierno y administración municipales y como intermediaria entre éstos y sus representantes inmediatos.

Están integradas por cinco miembros principales y sus respectivos suplentes.

e) Consejo Provincial.

Con el cual el Municipio mantiene una relación permanente y directa, por ser los dos organismos que deben velar por el desarrollo del Cantón y la provincia.

f) Con el Sector Privado.

Siendo este Sector de gran importancia para el logro de los planes de Desarrollo del Cantón.

Hay que tomar en cuenta como problema fundamental dentro del ámbito Político – Legal la ingobernabilidad y la inestabilidad política, que afectan al funcionamiento

⁴⁸ Ley de Régimen Municipal, Sec. I. Doc. I. Art.151, 152



de toda empresa o institución del sector público o privado, este fenómeno se pudo apreciar en más de 20 años de democracia donde se ha tenido más de 22 Ministros de Finanzas y 10 presidentes de la República, todos de partidos políticos diferentes. En definitiva, se tiende a una democracia ineficiente, sin embargo, corresponde a todos los ecuatorianos integrarnos en un solo esfuerzo para lograr el desarrollo que tanto estamos esperando y obligar a los gobernantes a crear políticas de Estado y no de gobierno que tan solo duran el lapso de tiempo de mandato de cada presidente de la República.

3.2.3.- Situación Social.

En la situación social se analiza la cultura, valores, actitudes de los pujilienses, que influyen directamente en toda acción que emprende la Municipalidad.

La continua presencia de la sociedad pujilense en cada uno de los períodos históricos del ámbito nacional y del suyo propio, ha marcado una serie de manifestaciones culturales, las mismas que se han ido moldeando y adaptándose a las cambiantes circunstancias del tiempo.

Las primeras manifestaciones de la vida social y cultural de este pueblo fueron materializadas en los objetos cerámicos elaborados por los antiguos pobladores de este Cantón, que para los arqueólogos y antropólogos son considerados como testigos que permiten conocer cómo fue la organización social, sus costumbres, su cosmovisión, fruto de esa realidad ancestral, en la actualidad podemos gozar de una variedad de cerámica utilitaria y ornamental que tiene gran demanda tanto a nivel nacional e internacional, que es apreciada por su colorido, atractivo y original presentación, convirtiéndose esta actividad en un importante medio de sustento de los alfareros, es así que esta labor de índole comercial debe ser considerada por la Ilustre Municipalidad, para que ésta preste mayor atención con programas de comercialización, propaganda que beneficien a las personas que viven de los objetos que fabrican.

⁴⁹ Ley de Régimen Municipal, Sec. I .Doc. I .Art.153



Igualmente en cuanto a producción literaria, pintura y escultura, Pujilí ha contado con hombres que han enriquecido el área de las Bellas Artes como son: Antonio Aristarco Jácome, Teófilo Segovia, César Francisco Naranjo, Alberto Maldonado, Marco Antonio Guzmán entre otros (importantes literatos del Cantón). Ha tenido importantes representantes que se han destacado en la pintura y escultura como: José y Samuel Vizuete, Alberto López, Jaime Zumárraga, Ramón Guato, Fabián Rodríguez, Hugo Segovia, Luciano Cevallos.

Otro campo en el que mejor se expresa la emotividad de los pujilenses es en el musical, ya que es un pueblo que nace, que vive y muere cantando, bailando y hasta llorando al son de la música, es por este motivo que se lo ha llamado “Pujilí Emporio Musical”.

“El desarrollo socio – cultural del pueblo pujilense forjado sobre fundamentos educativos, morales, éticos e ideológicos definen al pujilense como una persona equilibrada y afinada con la moral que lo fundamenta y lo impulsa para que sus actos se reviertan en bien de la comunidad; en el campo ético, su ideal de conducta se establece en virtud de la visión que tiene del mundo y de los principios filosóficos y religiosos legados por la misma sociedad; sus valores humanos, cívicos y sociales lo personifican como ser eminentemente social y solidario”⁵⁰.

Sin embargo se puede observar que las nuevas generaciones comienzan a manifestar la pérdida de valores, imperan factores negativos como: el facilismo, el alcoholismo, los embarazos prematuros, el aborto, los traumas del abandono, el pandillerismo, la drogadicción, la corrupción, que dan como resultado graves problemas sociales, que atentan al sostenido desarrollo socio - cultural de Pujilí.

Todos estos aspectos negativos e indeseables deben ser considerados por el Alcalde y Concejales del Cantón, para tomar medidas urgentes y necesarias que permitan rescatar el acervo cultural, valores éticos y morales que esta tierra ha tenido y ha venido manifestado a lo largo de su historia. He aquí el reto al que se enfrenta el

⁵⁰ Revista Municipal .Edición 2001. Pag14



Ilustre Municipio, ya que a más de preocuparse de la dotación de servicios básicos y obras públicas, también debe poner atención en el fomento de las buenas costumbres, de la moralidad, de la ética que hoy en día están tan venidas a menos.

3.2.4.- Situación Tecnológica

La innovación y avances tecnológicos tienen una directa incidencia en los asuntos humanos, a través del desarrollo, conversión, gestión y uso de los recursos naturales y materiales para beneficio de la vida humana, es por este motivo que el factor tecnológico influye en toda organización, y de manera especial en la Ilustre Municipalidad del Cantón Pujilí, que es la encargada de proveer de los servicios básicos a la colectividad y para cumplir con estos fines, debe contar con equipos, maquinaria y herramientas modernos que le permitan desempeñarse de manera más eficiente y ágil.

Para tener acceso a las innovaciones tecnológicas, adquisición de equipos, maquinaria, conocimientos técnicos, se requiere de una inversión de dinero alta, lo cual ha perjudicado a aquellas entidades públicas o privadas del Ecuador, que no cuentan con los recursos económicos suficientes para poder adquirirlos y han tenido que quedarse al margen del vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología.

En la Ilustre Municipalidad ciertos procedimientos están computarizados, pero aún falta automatizar las secciones de: Avalúos y Catastros, Archivo, Recursos Humanos, en donde la elaboración y registro de los documentos, formularios aún se realiza de manera manual o con máquina de escribir.

La maquinaria que se utiliza para la realización de obras públicas es obsoleta y para la adquisición de equipo caminero, maquinaria nueva y herramientas no se cuenta con los recursos económicos que permitan obtenerlos.

Los empleados, funcionarios de la municipalidad deben poseer los conocimientos necesarios en ciencia e ingeniería y deben contar con directivos formados y capacitados para que a través de la utilización eficiente y correcta de todos los



recursos disponibles se pueda satisfacer las necesidades de los pujilenses. Es decir, se debería fortalecer la tecnología blanda que hoy en día está adquiriendo más importancia y que tiene que ver con el Conocimiento técnico y científico que se debe poseer para la realización de las actividades necesarias en la consecución de los objetivos institucionales.

3.3.- DIAGNOSTICO DE LA INSTITUCION

ANALISIS FODA.

Una vez realizado el Análisis Situacional de la Institución, se procede al diagnóstico FODA de la Municipalidad.

Mediante este análisis se puede tener un conocimiento más profundo de la Institución acerca de: sus aspectos Fuertes y Débiles, así como de las Amenazas y Oportunidades que se presentan e inciden en el logro de los objetivos establecidos.

Para determinar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades más representativas del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, se elaboró un cuestionario (Ver Anexo N° 3) con diferentes alternativas de selección, el mismo que fue administrado a una muestra de diez personas.

Selección del tamaño de la muestra

Se utilizó como universo a todos los jefes de las Direcciones y Secciones, Alcalde, Concejales de la Municipalidad, por ser las personas que poseen un nivel de preparación superior que los demás empleados para entender el objetivo y las instrucciones del cuestionario.

Para calcular el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente “fórmula estadística”⁵¹:

⁵¹ LEVIN, Richard: Estadística para Administradores; Sexta Edición, Perentice Hall, México, 1994.



$$n = \frac{N * \delta * Z}{(N-1)E + (\delta * Z)}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra.

N = Universo o tamaño de la población 25.

δ = Constante de la varianza de la población equivalente a 0,25.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza que tomado en relación al 99% equivale a 2,58.

(N-1) = Es la corrección utilizada para poblaciones finitas sin reemplazamiento.

E = Límite de error muestral, generalmente varía entre 0,01 y 0,09. Para el cálculo se utilizó un error de 0,04, porque a menor error mayor tamaño de la muestra y mejor se puede inferir los resultados de la población.

$$n = \frac{25 * 0,25 * 2,58}{(25-1)(0,04) + (0,25 * 2,58)}$$

$$n = \frac{16,125}{1,605}$$

$$n = 10,06$$

$$n = 10$$

La información que se obtuvo de las encuestas aplicadas a esta muestra de 10 miembros de la Municipalidad se representa en los siguientes cuadros; en los cuales las alternativas seleccionadas por los encuestados se ordenan en forma descendente, según las que mayor frecuencia de repetición hayan tenido.



ANÁLISIS AMBIENTE INTERNO (FORTALEZAS – DEBILIDADES) CUADRO No 3.11

	No. Repet.	Total	%
FORTALEZAS			
A. La continuidad del Alcalde en sus funciones durante dos períodos permite el cumplimiento de los proyectos y programas de Largo Plazo.	10	10	100
B. La capacidad de gestión de los principales personeros de la Ilustre Municipalidad para la consecución de los objetivos institucionales.	10	10	100
C. La Ilustre Municipalidad cuenta con profesionales con experiencia en las áreas de obras públicas y financiera.	10	10	100
D. La facultad con que cuenta el Municipio para la creación de Reglamentos y Ordenanzas que permiten el cumplimiento de los planes y programas y que facilitan la administración municipal.	8	10	80
E. La infraestructura física que permite contar con instalaciones adecuadas para el desempeño laboral óptimo.	8	10	80
DEBILIDADES			
A. Organigrama Estructural y Reglamento Orgánico Funcional desactualizados.	10	10	100
B. Falta de herramientas, materiales y equipo caminero.	10	10	100
C. Falta de políticas y de Reglamento interno de: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Entrenamiento y Capacitación del personal.	8	10	80
D. Falta de conocimiento del Orgánico Funcional por parte del personal.	8	10	80
E. Resistencia al cambio por parte de los empleados del Municipio.	7	10	70
F. No existe criterio técnico para la clasificación y valoración de puestos.	7	10	70
G. Ausencia de planificación en el área de Recursos Humanos.	7	10	70
H. Las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional no se desarrollan conforme a lo estipulado.	6	10	60
I. Falta de capacitación del personal en cuanto al manejo de la tecnología.	4	10	40
J. Carencia de una Cultura Organizacional que englobe los valores éticos y morales de los empleados.	4	10	40
K. Falta de recursos económicos para la realización de obras públicas.	4	10	40
FUENTE: JEFES DE LAS DIRECCIONES Y SECCIONES, ALCALDE, CONCEJALES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON PUJILI ELABORADO POR: CARLA P. CEVALLOS R.			



ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES – AMENAZAS) CUADRO No 12

	No. Repet.	Total	%
OPORTUNIDADES			
A. Convenios interinstitucionales, políticas gubernamentales que faciliten la autogestión.	10	10	100
B. Relación del Gobierno Central con los gobiernos seccionales.	10	10	100
C. Aplicación de políticas de descentralización.	10	10	100
D. Modernización de la Institución.	8	10	80
E. Concientización mediante reuniones, conferencias y charlas dirigidas a los pujilenses para que apoyen las acciones emprendidas por la Municipalidad.	8	10	80
F. Mayor participación del sector privado para el desarrollo del Cantón mediante la concesión de la construcción de infraestructura, vías y caminos vecinales.	7	10	70
G. Incremento de los impuestos prediales y tarifas de: agua potable, alcantarillado y por la prestación de servicios de plazas y mercados.	7	10	70
H. Adquisición de tecnología de punta.	7	10	70
I. Exposición del acervo cultural en todas sus manifestaciones para motivar a los turistas nacionales y extranjeros para que visiten el Cantón.	7	10	70
J. Creación de una página WEB de la institución en Internet.	6	10	60
K. Capacitación del personal en cuanto a la utilización y manejo de los nuevos avances tecnológicos.	6	10	60
L. Elaboración de un plan de desarrollo provincial – productivo para ingresar al ALCA.	5	10	50
M. Aprovechamiento de la capacidad productiva de los alfareros y artesanos del Cantón para comercializar sus productos a nivel nacional e internacional.	3	10	30
AMENAZAS			
A. Disminución del Ingreso Per- cápita.	10	10	100
B. Inestabilidad financiera y económica del país.	8	10	80
C. Falta de un plan de desarrollo social, tanto cantonal como provincial.	8	10	80
D. Falta de credibilidad de la sociedad en los Estamentos Públicos.	8	10	80
E. Falta de participación comunitaria.	7	10	70
F. Crisis de valores en la sociedad pujilense.	7	10	70
G. Inestabilidad política.	7	10	70
H. No estar actualizada la institución conforme al avance de la tecnología.	6	10	60
I. Diversidad de pensamientos políticos que dificultan el desarrollo institucional.	6	10	60
J. Incumplimiento en la entrega del 15% del presupuesto del Estado para los gobiernos seccionales.	5	10	50
K. No poder acceder a la tecnología por no contar con los recursos económicos para poder adquirirla.	4	10	40
	3	10	30

FUENTE: JEFES DE LAS DIRECCIONES Y SECCIONES, ALCALDE, CONCEJALES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON PUJILI
 ELABORADO POR: CARLA P. CEVALLOS R.



ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS

Para los funcionarios encuestados, los aspectos que constituyen las Fortalezas más sobresalientes de ésta Institución son:

- ◆ La continuidad del Alcalde en sus funciones durante varios períodos en la Municipalidad, ya que se puede cumplir los proyectos y programas de corto, mediano y largo plazo establecidos para el desarrollo del Cantón y el bienestar de los Pujilenses.

- ◆ La capacidad de gestión de los principales personeros de la Ilustre Municipalidad para conseguir los recursos necesarios que permiten alcanzar los objetivos institucionales.

- ◆ Y el contar con profesionales con experiencia en las áreas Financiera y de Obras Públicas.

Coincido con los funcionarios de esta Entidad ya que la continuidad administrativa o reelección del Alcalde Municipal y la capacidad de gestión de los principales personeros son factores indispensables y necesarios para que la Ilustre Municipalidad cumpla con los fines para los cuales fue creada. En cuanto a que la Municipalidad posee profesionales de experiencia probada en las áreas Financiera y de Obras Públicas es muy positivo pero lo recomendable y deseable es que todos los niveles Jerárquicos, Direcciones, Secciones y Unidades cuenten con profesionales capaces y con la suficiente experiencia con lo que se estaría afianzando esta fortaleza de la Municipalidad.



ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES

- ◆ La principal Debilidad que los empleados y funcionarios de la Municipalidad consideran, es la falta del Orgánico – Funcional actualizado (claro está para aquellos que tienen conocimiento de la existencia de éste).

- ◆ Otra debilidad que ellos consideran, es la falta de herramientas, materiales y equipo caminero, esto ocurre debido a la carencia de los recursos financieros necesarios para poder adquirirlos.

Al igual que los encuestados, considero que una de las principales debilidades es: la existencia del Orgánico – Funcional desactualizado que no refleja claramente la expansión y crecimiento del recurso humano que se ha dado; otra debilidad fundamental que necesita ser enmendada en forma inmediata, es la falta de conocimiento del Reglamento Orgánico Funcional, lo cual provoca que los empleados que laboran en la Ilustre Municipalidad del Cantón Pujilí no puedan cumplir con las funciones que constan en dicho Reglamento Orgánico Funcional. Es por estas falencias detectadas, que en la actualidad el Municipio se caracteriza por ser una institución débil que carece del Marco Legal apropiado y actualizado, en el cual se establezcan claramente las funciones, atribuciones, responsabilidades y obligaciones que corresponden a cada uno de los miembros, para corregir estas debilidades se hace urgente la actualización y difusión del Reglamento Funcional; y la Reestructuración del Organigrama, ya que estos dos elementos son indispensables para una correcta administración de los recursos y para el desempeño eficiente del personal de la Municipalidad.

- ◆ Otro factor negativo para el funcionamiento del Municipio es la falta de planificación en el área de Recursos Humanos, lo que trae como consecuencias: la falta de políticas y de Reglamento para el Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Entrenamiento y Capacitación del Personal; la falta de criterios técnicos para la clasificación y valoración de puestos. Todas estas debilidades conllevan a que la Institución no optimice su Recurso Humano lo



cual genera la carencia de productividad en tan importante entidad del sector público.

ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES

Las principales oportunidades que los empleados municipales priorizan como necesarias para el desarrollo Institucional y Cantonal son:

- ◆ La posibilidad de convenios interinstitucionales y políticas gubernamentales que faciliten la auto – gestión.
- ◆ La relación que mantiene el gobierno central con los gobiernos seccionales.
- ◆ La aplicación de políticas de descentalización; con todos estos aspectos coincido plenamente debido a que éstos permiten que todo Municipio funcione de manera eficiente y autónoma.

Sin embargo considero que todas las oportunidades deben ser aprovechadas por esta Entidad, en especial la participación del sector privado mediante la concesión para la construcción de obras de infraestructura, agua potable, alcantarillado; ya que con el capital que pueden aportar las empresas del sector privado se pueden realizar y ejecutar proyectos y programas de desarrollo necesarios para el bienestar de la colectividad.

ANALISIS DE LAS AMENAZAS

Según los resultados de las encuestas aplicadas al personal que labora en el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí las principales Amenazas que afectan al funcionamiento de la Institución son:

- ◆ La disminución del Ingreso Per Cápita de la población que integra el Cantón; ya que la Municipalidad dejaría de percibir recursos de índole económico que fluyen a través de los impuestos y contribuciones.



- ◆ Por otro lado, la inestabilidad económica que puede surgir en el país afectaría de manera directa a la Institución, ya que el presupuesto general del Estado tendría que reducirse y por ende el Municipio dejaría de recaudar los recursos financieros que necesita para su funcionamiento.

- ◆ La falta de planes de desarrollo social tanto cantonal como provincial que perjudican al engrandecimiento y prosperidad del Cantón.

Todas y cada una de estas Amenazas, deben ser tomadas en cuenta y deben formularse estrategias que eviten el impacto negativo que éstas puedan causar a la Muncipalidad para el logro de los fines y objetivos establecidos, con miras a obtener el desarrollo y bienestar de la comunidad.

MATRIZ GENERAL ELECTRIC APLICADA EN EL ANALISIS FODA DEL MUNICIPIO DE PUJILI.

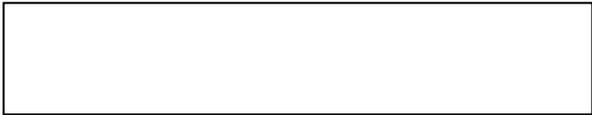
Esta matriz fue desarrollado por General Electric, es un método de análisis técnico y cuantitativo que proporciona un mecanismo explícito para emparejar las potencialidades y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas que tiene una organización.”⁵² Los pasos seguidos para la elaboración de la matriz GE aplicada a la Muncipalidad constan en el Anexo N° 5.

⁵² THOMPSON Arthur, Dirección y Administración Estratégica, Editorial Mc Graw Hill, México 1998.
CERTO Samuel, Dirección Estratégica, Editorial Irwin, Madrid 1996.



**CUADRO N° 3.11
MATRIZ FODA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON PUJILI**

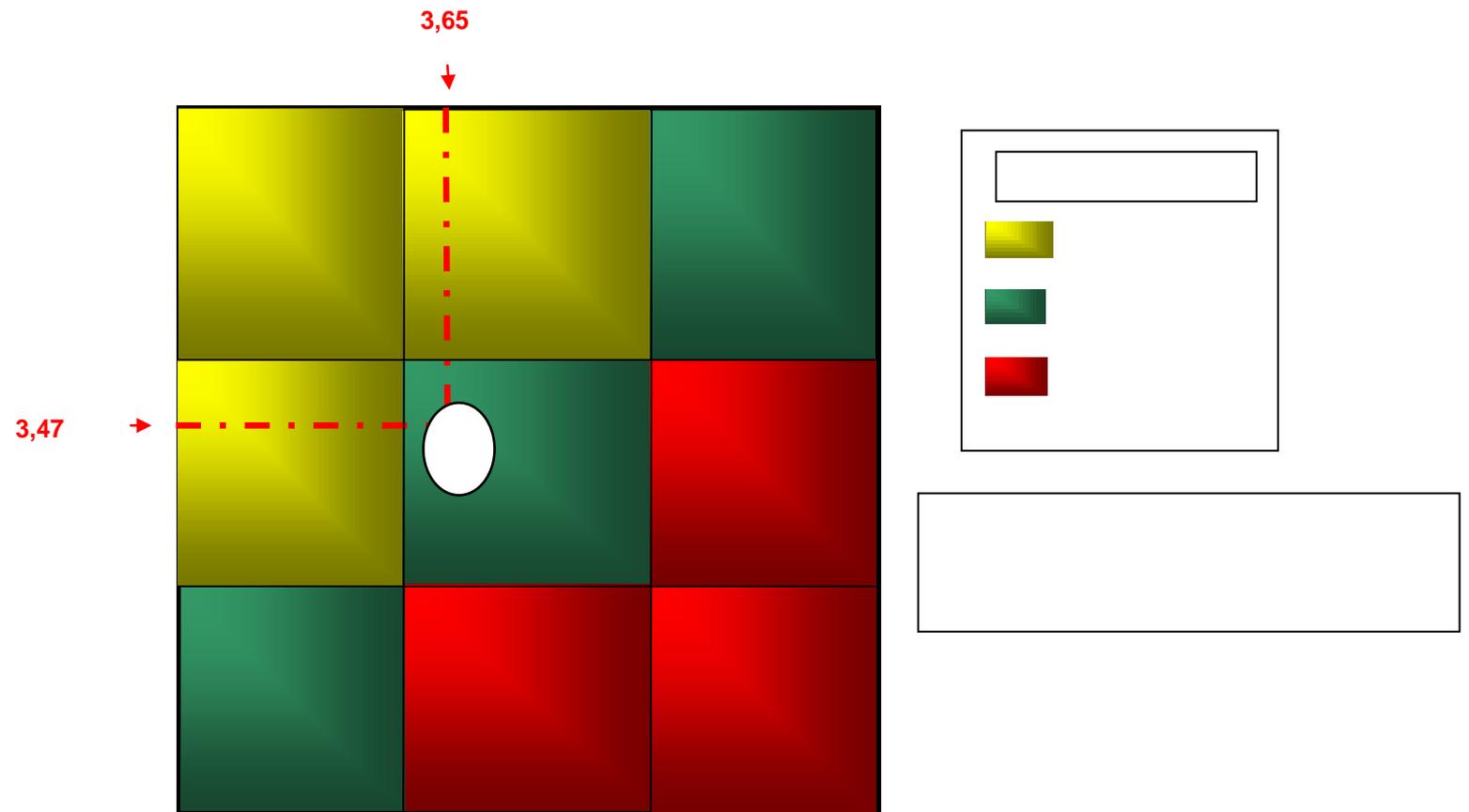
ANALISIS INTERNO				ANALISIS EXTERNO			
F/D.	POND.	CALIF	CALIF. POND.	O/A.	POND.	CALIF	CALIF. POND.
FA	0,06	5	0,30	OA	0,05	5	0,25
FB	0,07	5	0,35	OB	0,08	4	0,32
FC	0,05	5	0,25	OC	0,07	5	0,35
FD	0,04	4	0,16	OD	0,03	4	0,12
FE	0,06	4	0,24	OE	0,05	4	0,2
DA	0,07	5	0,35	OF	0,07	3	0,21
DB	0,08	4	0,32	OG	0,01	4	0,04
DC	0,06	4	0,24	OH	0,04	4	0,16
DD	0,07	3	0,21	OI	0,04	3	0,12
DE	0,05	4	0,2	OJ	0,01	3	0,03
DF	0,06	4	0,24	OK	0,04	3	0,12
DG	0,07	3	0,21	OL	0,01	2	0,02
DH	0,06	3	0,18	OM	0,01	2	0,02
DI	0,06	2	0,12	AA	0,06	4	0,24
DJ	0,06	2	0,12	AB	0,07	3	0,21
DK	0,08	2	0,16	AC	0,04	4	0,16
TOTAL	1		Σ 3,65	AD	0,05	3	0,15
				AE	0,02	4	0,08
				AF	0,01	4	0,04
				AG	0,06	3	0,18
				AH	0,03	3	0,09
				AI	0,06	3	0,18
				AJ	0,06	2	0,12
				AK	0,03	2	0,06
				TOTAL	1		Σ 3,47



ELABORADA POR: Carla P. Cevallos R.
FUENTE: Encuestas Jefes de Direcciones y Secciones, Alcalde, Concejales de la Municipalidad.



GRAFICO DE LA MATRIZ GE APLICADA AL MUNICIPIO DE PUJILI Gráfico 3.31





ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA MATRIZ GENERAL ELECTIRCA APLICADA EN LA MUNICIPALIDAD.

En los cuadros 3.11 y el gráfico 3.32 se presenta un método técnico - cuantitativo que permite determinar la situación en la cual se encuentra el Municipio de Pujilí. La matriz G.E. (Gráfico 3.32) aplicada a la Municipalidad, está constituida por dos dimensiones: el análisis interno (eje x), y el análisis externo (eje y); esta matriz permite emparejar las fortalezas, debilidades (internas) con las oportunidades y amenazas (externas) de la Institución y determinar la posición de éxito potencial o fracaso en la que se encuentra la Entidad.

Los resultados que presenta la matriz G.E. indican que la Municipalidad del Cantón Pujilí se encuentra en una posición expectante en cuanto a su nivel organizacional, ya que dicha institución se ubica en el punto (X) de coordenadas (3,65; 3,47) que corresponde a una de las celdas de color verde que forman una diagonal desde el extremo inferior izquierdo hasta el extremo superior derecho; es decir, que es una entidad de potencialidad media, que debe adoptar estrategias de cambios estructurales para ser una institución fuerte y productiva como las entidades que se ubican en la zona de color amarillo de la matriz; de no adoptar las estrategias necesarias para desarrollarse de mejor manera, la municipalidad puede caer en el área de las instituciones débiles (celdas de color rojo), que son futuros candidatos para salir de funcionamiento.

Al cotejar la información obtenida en las encuestas aplicadas a los Jefes de las Direcciones y Secciones de la Municipalidad con los resultados de la matriz G.E., se puede concluir que la Organización Municipal tiene un funcionamiento regular: con fortalezas que deben establecerse y afianzarse para un óptimo funcionamiento; debilidades en las que se debe tomar correctivos necesarios para convertirlas en fortalezas, como es el caso de la reestructuración y difusión del Orgánico Funcional; oportunidades que deben ser aprovechadas por el Municipio para beneficio de la Corporación y de la colectividad; y, amenazas en las cuales se necesitan de estrategias preventivas para afrontar las posibles situaciones adversas que se presentaren.



IV.- REDISEÑO DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

4.1.- PROPUESTA DE CAMBIO DE LA ESTRUCTURA.

Siendo el Rol Fundamental del Estado moderno el preocuparse por el quehacer público, fortalecer su imagen competitiva, actuar con mentalidad empresarial, creatividad, tener sentido de futuro y anticipación, desconcentrar y descentralizar oportunamente, no temerle al mercado y asumir que sus servicios son demandados por consumidores exigentes; los grandes lineamientos del Estado y de todas las Entidades del Sector Público deben ser: planear objetivos específicos, evitar duplicidad de funciones, reducir costos operativos, eliminar el burocratismo, buscar resultados óptimos, combatir la corrupción, modernizar la infraestructura, asimilar la innovación y capacitar a los funcionarios; y todo esto, se lo puede alcanzar dotando a toda entidad pública o privada de una estructura o armazón que encierre las actividades necesarias para operar productivamente.

Al realizar el diagnóstico de la Municipalidad, se pudo constatar una serie de falencias en el desarrollo de las actividades de dicha Institución del sector público; en especial, la carencia de una estructura Orgánico – Funcional dinámica, coherente y debidamente actualizada; por lo que, es urgente e imprescindible modificar y renovar su actual Estructura Orgánico – Funcional, con la finalidad de que la organización municipal sea eficaz y eficiente.

Con el Reglamento Orgánico Funcional que se propone se pretende:

- ▣ Definir con la mayor exactitud posible la estructura de la organización, las líneas de autoridad - responsabilidad, los niveles jerárquicos, la posición que ocupa cada miembro, las relaciones de dependencia.



- ❑ Determinar la racional distribución de las funciones dentro de la Municipalidad.
- ❑ Proporcionar a la Institución, un instrumento de fácil comprensión de la Estructura, Funciones y posición de cada uno de los componentes de la misma.

El tipo de estructura que propongo, por considerarla la más adecuada para esta Institución, es la combinación de un Sistema de Organización Lineal, Funcional, Staff y por Comité por las siguientes razones:

Lineal. Porque al fluir la autoridad por una sola línea no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, y se crea una firme disciplina (ya que cada jefe adquiere toda la autoridad, porque para sus subordinados es él, el único que la posee).

Funcional. Porque al frente de cada Dirección, Sección debe estar un jefe especializado en la actividad en la cual se desempeña, es decir aparece la delegación de autoridad; igualmente, las diferentes Direcciones, Departamentos y Secciones se establecieron en base al principio de la División del trabajo, es decir, que todas las funciones que se realizan en la Institución sirvieron de guía para la asignación de las distintas áreas y divisiones específicas.

Staff. Porque se necesita la asesoría pertinente para facilitar el trabajo de los miembros de la Municipalidad, ya sea técnica o especializada sobre determinados problemas administrativos (para esto es necesaria la creación del Departamento de Organización y Métodos); y el Departamento de Asesoría Legal.

Por Comité o Consejos. Porque en la Municipalidad, es necesario someter las disposiciones que van a dictarse, las decisiones a tomar, a deliberación del Concejo, es decir lo que se pretende con este tipo de estructura, es limitar la autoridad de algún funcionario, ya que para emprender cualquier actividad, plan o proyecto se requiere la mayoría de votos de los integrantes del Concejo (Concejales).



Para representar la Estructura de la Ilustre Municipalidad, se elaboró un Organigrama Maestro Vertical, en el cual las máximas jerarquías se ubican en la parte superior y las demás jerarquías se ubican hacia abajo; se lo llama Maestro porque, éste refleja la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las dependencias y de las respectivas relaciones que existen entre cada una de ellas. También se diseñaron Organigramas Suplementarios de las Direcciones, los mismos que no existían, éstos muestran cuales son los componentes principales y ofrecen detalles sobre las relaciones, autoridades y obligaciones existentes en cada una de ellas. El Organigrama Maestro y los Suplementarios han sido realizados a diferencia del anterior, considerando las siguientes normas de diseño pertinentes para una apropiada presentación: Títulos de descripción condensada, Nombre de quien lo elaboró, Fecha de elaboración, Aprobación y Leyenda, que es la explicación de las líneas y símbolos utilizados. Las líneas de conexión se representan utilizando diferentes trazos para una mejor diferenciación de las relaciones existentes, es así que, para representar la Relación de Autoridad se utiliza una línea de trazo más grueso. Relación de Asesoría, líneas cortas de trazo discontinuo. Relación con el Nivel Auxiliar, líneas continuas de trazo fino; y, para representar al Patronato, como Organismo Desconcentrado, línea continua de trazo más grueso que la línea del Nivel Auxiliar. Línea de raya y punto para representar la separación entre órganos centrales y desconcentrados.

En cuanto a los Departamentos de las distintas Direcciones, todos tienen la misma importancia y todos dependen del Jefe de la Dirección de la cual forman parte; no como se presentaba en el organigrama anterior; pues, la línea de autoridad hacía suponer que el departamento ubicado en la parte superior tenía autoridad sobre el ubicado en la parte inferior.

En cuanto al Nivel Asesor en la estructura que se propone, está integrado por: Comisiones; Asesoría Jurídica; Organización y Métodos; creo indispensable la creación de este último departamento, porque es necesaria la existencia de especialistas que asesoren a los miembros del Nivel Directivo y Ejecutivo en el diagnóstico y solución de los problemas administrativos que se presenten, con la finalidad de: incrementar los



índices de eficacia y eficiencia en las actividades; alcanzar agilidad en los métodos, sistemas y procedimientos de trabajo, y reducir costos operativos.

En cuanto al Nivel Auxiliar, quedará integrado por: Secretaría General y el Centro de Cómputo; ya no forma parte de este Nivel, Recursos Humanos, dependencia que debe estar ubicada en el Nivel Operativo e integrada a la Dirección Administrativa, que en la anterior estructura no existía, se la debe incorporar, porque es un área fundamental para el uso productivo de los recursos tanto humanos, materiales y económicos de la Institución.

En el Nivel Operativo los cambios efectuados son: en la Dirección Financiera ya no existe el Departamento de Bodega, la propuesta es la creación del Departamento de Proveduría con la Sección Bodega. En la Dirección Municipal de Educación y Cultura y Relaciones Públicas es necesaria la existencia del Departamento de Relaciones Públicas, porque, éste es indispensable para mantener buenas relaciones de tipo diplomático con otras instituciones afines, o de distinto orden. En la Dirección de Obras Públicas y Planificación, considero conveniente que esté integrada por los siguientes departamentos: Planificación Urbana, Topografía, Agua Potable y Alcantarillado. En la Comisaría Municipal propongo que se cambie el título del Departamento de Higiene Ambiental por el de Higiene y Salubridad, el mismo que estará integrado con las Secciones de: Camal Municipal y Cementerio.

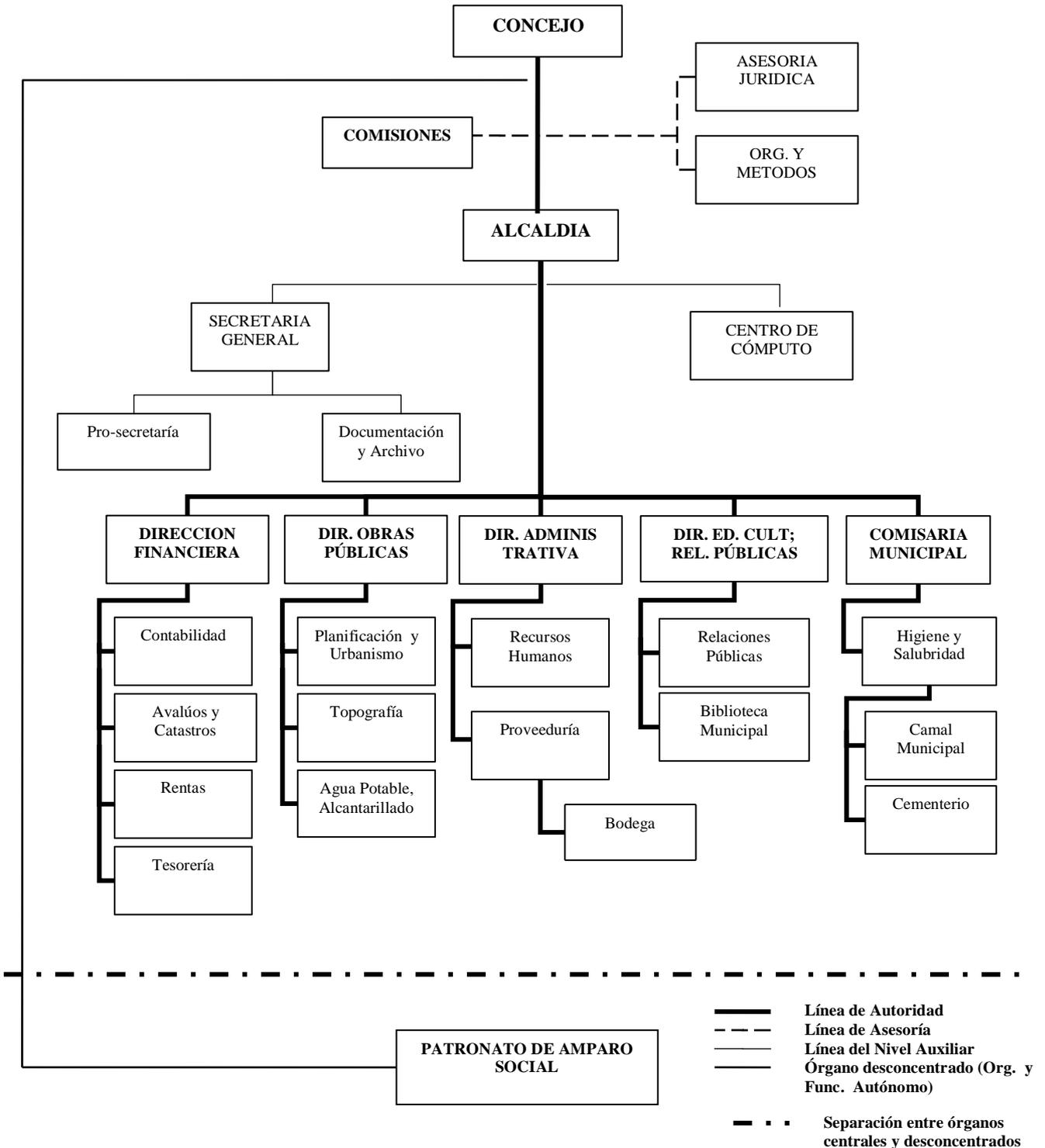
A continuación se presenta la correspondiente propuesta, a fin de que, sea analizada e implementada en todos sus Niveles, Funciones y Actividades.



4.2.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO.

ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON PUJILÍ

GOBIERNO MUNICIPAL PARA EL BIENESTAR CANTONAL DE PUJILÍ



Elaborado por: Carla P. Cevallos R.
 Fecha: 25/06/2002
 Aprobado por: (A consideración del Concejo Municipal)



INTERPRETACIÓN DEL ORGANIGRAMA.

Este Organigrama constituye la representación gráfica de los diferentes niveles de autoridad existentes en la Municipalidad, que van de mayor a menor jerarquía, cada nivel administrativo se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto o de la dependencia administrativa; la unión de los rectángulos mediante líneas representa los canales de comunicación, autorización y responsabilidad.

Es un instrumento útil para la Organización Municipal, porque refleja:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- Los jefes de cada grupo de empleados o trabajadores.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la Institución, en cada Dirección, Departamento o Sección de la misma.

Además, en el Organigrama se ha hecho constar al Patronato de Amparo Social “Niño de Isinche”, integrado por las señoras esposas del Alcalde y Concejales, como un organismo desconcentrado, que depende económicamente del Concejo Municipal, pero que tiene un sistema administrativo, funcionamiento y vida jurídica propios.

4.3 DE LA ESTRUCTURA ORGANICA.

Para el cumplimiento de los fines y funciones municipales, se establece la siguiente Estructura Orgánica Alternativa, la misma que facilitará la labor de la Institución encaminada a la satisfacción de las necesidades prioritarias del Cantón.

La Estructura Orgánica del Municipio estará integrada por los siguientes niveles:

- ◆ Nivel Directivo (**D**).
- ◆ Nivel Ejecutivo (**E**).



- ◆ Nivel Asesor (A).
- ◆ Nivel Auxiliar o de Apoyo (AUX), y
- ◆ Nivel Operativo (O).

Gráfico N° 4.1

ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON PUJILI

PIRAMIDE DE NIVELES JERÁRQUICOS



ELABORADA POR: Carla P. Cevallos R.

FUENTE: Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos.



4.3.1.- NIVEL DIRECTIVO.

El Nivel Directivo constituye la máxima autoridad de la Municipalidad; le compete: tomar decisiones, establecer y evaluar los planes de acción en obras de beneficio público dentro del Cantón; coordinar las actividades establecidas en los planes, y supervigilar el eficiente cumplimiento de las mismas. Está integrado por el Concejo Municipal y este conformado por los Concejales.

4.3.2.- NIVEL EJECUTIVO.

El Nivel Ejecutivo efectúa o lleva a cabo los planes y programas, las ordenanzas, reglamentos, resoluciones y acuerdos aprobados por el Concejo, ante el cual, debe rendir un informe periódico que acredite el cumplimiento de sus actividades. Este Nivel está integrado por la Alcaldía Municipal en la persona del Sr. Alcalde, quién es el responsable de la Administración de la Corporación Edilicia.

4.3.3.- NIVEL ASESOR.

El Nivel Asesor es el encargado de prestar ayuda y Concejo técnico a todos los niveles de la Institución, en lo referente a: asuntos legales y asuntos de la organización administrativa. La relación de autoridad es indirecta con respecto a las unidades Operativa y Auxiliar; su función la ejerce a través del Nivel Directivo y Ejecutivo por medio de los consejos, sugerencias, proyectos e informes en general que pone a consideración y aprobación del Concejo. Este Nivel estará integrado por las siguientes unidades:

- ◆ Comisiones. Son creadas para el cumplimiento de los deberes y atribuciones del Concejo, se integran con los miembros del Concejo (Alcalde y Concejales); y se organizan en: Comisión de Mesa, Comisiones Permanentes y Comisiones Especiales.



- ◆ Asesoría Jurídica.

- ◆ Organización y Métodos.

4.3.4.- NIVEL AUXILIAR O DE APOYO.

El Nivel Auxiliar o de Apoyo se encarga de prestar ayuda en la coordinación de las actividades de los distintos niveles de la Municipalidad, para lograr de mejor manera los objetivos propuestos, las metas en los planes y programas trazados. Este Nivel estará conformado por las siguientes dependencias:

- ◆ Secretaría General integrada por las unidades de:
 - ❖ Pro-secretaría.
 - ❖ Documentación y Archivo

- ◆ Centro de Cómputo.

4.3.5.- NIVEL OPERATIVO.

A este Nivel le compete el cumplimiento directo de los planes y programas aprobados por el Concejo; y, la ejecución de las funciones y actividades básicas y propias de cada una de las ramas de la organización Municipal. El Nivel Operativo, estará integrado por las siguientes Direcciones con sus correspondientes Departamentos, Secciones y Unidades:

4.3.5.1.- DIRECCION FINANCIERA.

La Dirección Financiera, será responsable de las actividades de: Programación, preparación, ejecución, control y liquidación del Presupuesto Municipal;

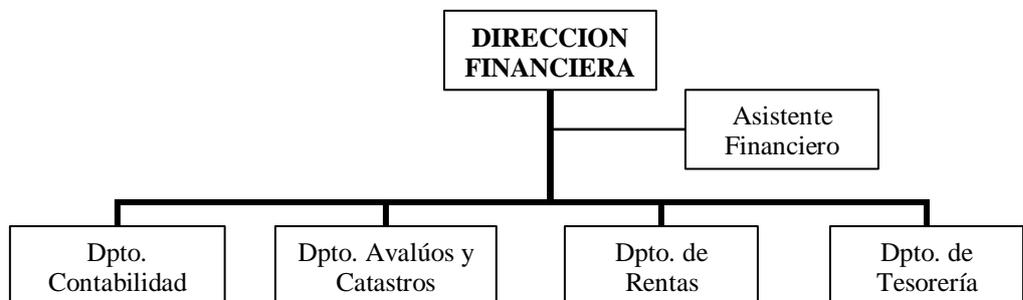


Verificación, liquidación y administración de los ingresos, recaudación, custodia y desembolso de fondos; Contabilización de las cuentas generales y auxiliares de la Municipalidad; adquisición, almacenaje, custodia y distribución de los bienes muebles y Administración de propiedades municipales. Estará integrada por las siguientes dependencias:

- ◆ Departamento de Contabilidad.
- ◆ Departamento de Avalúos y Catastros.
- ◆ Departamento de Rentas.
- ◆ Departamento de Tesorería

ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON PUJILI

ORGANIGRAMA SUPLEMENTARIO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA



— Línea de Autoridad
— Línea del Nivel Auxiliar

ELABORADO POR: Carla P. Cevallos R.
FECHA: 25/06/2002
APROBADO POR:(A consideración del Concejo Municipal)



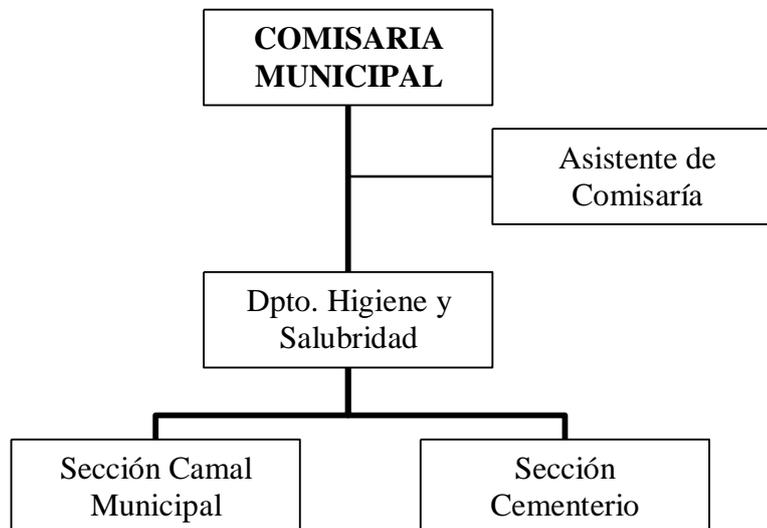
4.3.5.2.- COMISARIA MUNICIPAL.

La Comisaría Municipal se encargará de atender los asuntos de Justicia y Policía, de competencia y acorde con al administración municipal, en lo referente al cumplimiento de las disposiciones de: Higiene, Salubridad en: el camal, plazas y mercados; y, de utilización de los lugares públicos. Estará conformada por:

- ◆ Departamento de Higiene y Salubridad, integrado por:
 - ❖ Sección Cementerio
 - ❖ Sección Camal.

ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON PUJILI

ORGANIGRAMA SUPLEMENTARIO DE LA COMISARIA MUNICIPAL



— Línea de Autoridad
- - - Línea del Nivel Auxiliar

ELABORADO POR: Carla P. Cevallos R.
FECHA: 25/06/2002
APROBADO POR:(A consideración del Concejo Municipal)



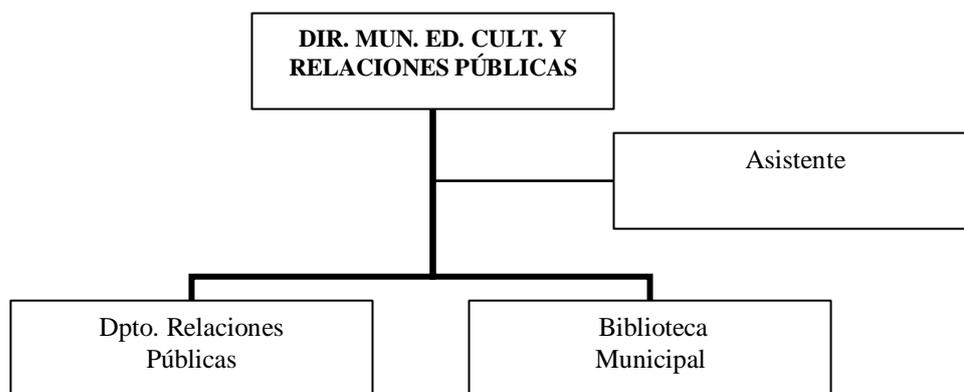
4.3.5.3.- DIRECCION MUNICIPAL DE EDUCACION, CULTURA Y RELACIONES PÚBLICAS.

La Dirección Municipal de Educación, Cultura y Relaciones Públicas, es la encargada de fomentar el progreso cultural del Cantón, a través del fomento de la Ciencia, la Literatura, las Artes, la Educación Física y los Deportes; así como difundir las actividades y obras que se llevarán a cabo con el propósito de mantener una imagen positiva de la Institución ante la opinión pública. Estará integrada por:

- ◆ Departamento de Relaciones Públicas.
- ◆ Biblioteca Municipal

ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON PUJILI

ORGANIGRAMA SUPLEMENTARIO DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN - CULTURA Y RELACIONES PÚBLICAS



— Línea de Autoridad
— Línea del Nivel Auxiliar

ELABORADO POR: Carla P. Cevallos R.
FECHA: 25/06/2002
APROBADO POR:(A consideración del Concejo Municipal)



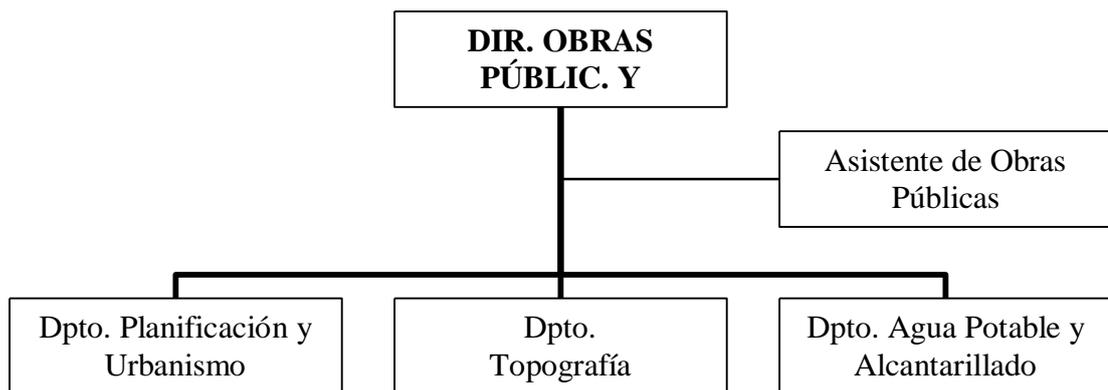
4.3.5.4.- DIRECCION DE OBRAS PÚBLICAS Y PLANIFICACION.

Tendrá a su cargo, ya sea por administración directa, contrato o concesión la programación, proyección y construcción de todas las obras públicas necesarias para el Cantón. En caso de no realizar las construcciones u obras directamente, se encargará de supervisar y velar por la correcta aplicación del Estatuto sobre construcciones. Esta Dirección está integrada por:

- ◆ Departamento de Planificación y Urbanismo.
- ◆ Departamento de Topografía.
- ◆ Departamento de Agua Potable y Alcantarillado

ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON PUJILI

ORGANIGRAMA SUPLEMENTARIO DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS Y PLANIFICACIÓN



— Línea de Autoridad
— Línea del Nivel Auxiliar

ELABORADO POR: Carla P. Cevallos R.
FECHA: 25/06/2002
APROBADO POR:(A consideración del Concejo Municipal)



4.3.5.5.- DIRECCION ADMINISTRATIVA.

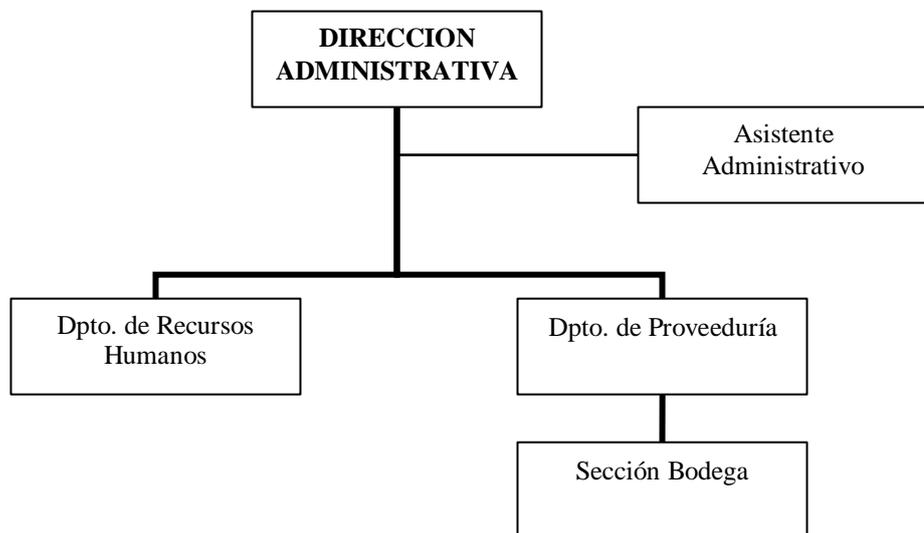
La Dirección Administrativa, se encarga de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que desempeña el personal a su cargo, además de coordinar y proveer de personal calificado, tanto a los Niveles Asesor, Auxiliar o de Apoyo, como a las diferentes Direcciones, Departamentos y Secciones del Nivel Operativo que conforman el Municipio de Pujilí. Esta Dirección está integrada por:

- ◆ Departamento de Recursos Humanos

- ◆ Departamento de Proveduría, integrado por la.
 - Sección Bodega.

ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON PUJILI

ORGANIGRAMA SUPLEMENTARIO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA



— Línea de Autoridad
— Línea del Nivel Auxiliar

ELABORADO POR: Carla P. Cevallos R.

FECHA: 25/06/2002

APROBADO POR:(A consideración del Concejo Municipal



V.- REGLAMENTO ORGÁNICO – FUNCIONAL PROPUESTO

El Reglamento Orgánico – Funcional que a continuación se detalla, constituye una herramienta administrativa de vital importancia, ya que ayudará a todos los integrantes de la Institución a desarrollar mejor sus tareas, facilitándoles la visión de la organización Municipal en su conjunto y permitiéndoles conocer y cumplir sus funciones con responsabilidad y acierto.

El presente Reglamento, está elaborado en base a: la Ley de Régimen Municipal, las encuestas contestadas por todos los funcionarios que conforman la Municipalidad (Ver Anexo N° 2), considerando las necesidades que debe satisfacer la Organización Administrativa en su conjunto, la misma que responde a una estructura pragmática que permita atender todas y cada una de las funciones que a ella le compete, para el mejor cumplimiento de los fines que persigue y para lograr una coherente Organización Institucional.

El Reglamento Orgánico-Funcional Alternativo, contiene las siguientes especificaciones que a continuación se explican, para un mejor entendimiento y uso de los empleados:

INTEGRADO POR: Es la descripción de quienes forman parte de determinado Nivel Jerárquico, Dirección, Departamento, Sección.

ES RESPONSABLE ANTE: Se refiere ante quién tienen que rendir cuentas de su desempeño los integrantes de un determinado Nivel Jerárquico, Dirección, Departamento o Sección.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A: Hace referencia a las dependencias que estarán bajo sus órdenes y supervisión.



COORDINA SUS ACTIVIDADES CON: Se refiere a la relación de coordinación que existe entre los distintos Niveles Jerárquicos, Direcciones, Departamentos o Secciones del Municipio.

VINCULACIONES PRINCIPALES: Se refiere a los principales organismos externos con los cuales tienen relación o contacto los miembros de determinados Niveles de la Municipalidad.

REQUISITOS MINIMOS: Se refiere a los requerimientos académicos, experiencia, cualidades que se deben exigir para desempeñarse en determinado Nivel Directivo, Director de Área, Jefe Departamental o de Sección.

OBJETIVO: Es el fin que se persigue en determinado Nivel, Dirección, Departamento, Sección.

FUNCIONES ESPECÍFICAS: Son las principales actividades que tienen que llevar a cabo cada uno de los Niveles Jerárquicos, Direcciones, Departamentos, Secciones para la consecución de los objetivos de la Corporación Edilicia.



ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ

**GOBIERNO MUNICIPAL PARA EL BIENESTAR CANTONAL DE PUJILÍ
REGLAMENTO ORGANICO – FUNCIONAL PROPUESTO.**

5.1.- NIVEL DIRECTIVO.

INTEGRADO POR:

El Concejo Municipal, y, este a su vez está conformado por los Concejales.

ES RESPONSABLE ANTE:

El pueblo de la jurisdicción territorial que lo eligió.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todas las Dependencias de la Corporación Edilicia.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

Alcaldía y con todas las Dependencias de la Institución.

VINCULACIONES PRINCIPALES:

- ⊙ Gobierno Nacional a través de: los distintos Ministerios, Gobernación de la Provincia, Contraloría General del Estado.
- ⊙ Gobiernos Seccionales Autónomos: Consejo Provincial, Concejos Municipales de la Provincia y Juntas Parroquiales del Cantón.
- ⊙ Congreso Nacional.
- ⊙ AME (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas).
- ⊙ ONGs (Organizaciones no gubernamentales)
- ⊙ Empresas privadas.
- ⊙ Patronato de Amparo Social “Niño de Isinche”.



REQUISITOS MINIMOS:

“Para ser miembros del Concejo Municipal, los Concejales deben reunir los siguientes requisitos:”⁵³

- ✓ Ser ecuatoriano por nacimiento.
- ✓ Estar en goce de los derechos de ciudadanía.
- ✓ Tener 20 años de edad, por lo menos a la fecha de las elecciones.
- ✓ No ser miembro activo de la Fuerza Pública (Policía y Fuerzas Armadas).
- ✓ No ser miembro del clero, de las comunidades religiosas, ni ministro de ningún culto.
- ✓ Ser vecino del Cantón.
- ✓ No tener personalmente o como representante de personas jurídicas, contrato con el Municipio o Consejo Provincial por lo menos seis meses antes de las elecciones.
- ✓ No ser representante legal de las compañías extranjeras.
- ✓ No encontrarse incurso en las causas de incapacidad, inhabilidad o incompatibilidad determinadas en la Ley para no desempeñar el cargo de concejal como: los que estén inhabilitados por prohibición judicial; los que fueren parientes dentro del cuarto grado civil de consaguinidad o segundo de afinidad de un concejal en funciones en el mismo Concejo; los que directa o indirectamente tengan parte en empresas de servicio público, contratos, concesiones, o suministros con o por cuenta de la Municipalidad; los deudores de la Municipalidad a la fecha de la aceptación y posesión del cargo; los garantes o fiadores de empleados o contratistas de la municipalidad; los deudores del fisco y de otras entidades del Sector Público, por alcance o multas, y los remisos en la rendición de cuentas por el manejo de fondos fiscales, provinciales o municipales.

⁵³ Ley de Régimen Municipal, Sección II. Documento 2. Pág. 5; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2002.



A más de estos requisitos señalados y que constan en la Ley de Régimen Municipal, es necesario e imprescindible que toda persona que desee ser Concejal reúna los siguientes requisitos:

- ✓ Poseer un nivel de instrucción superior, con título terminal.
- ✓ Tener conocimiento y dominar la Constitución de la República; Ley de Régimen Municipal; LOAFYC (Ley Orgánica de Administración Financiera y Control); conocimientos de Administración Gubernamental; Conocimientos acerca de la elaboración de Proyectos de Inversión Pública y Proyectos Sociales; tener visión de futuro, liderazgo, don de mando, capacidad de análisis, lógica y sentido común para tomar decisiones, ser honesto, responsable, solidario, poseer espíritu conciliador, capacidad de diálogo, facilidad de expresión, conocimientos de cultura general, tener una predisposición al servicio.
- ✓ Tener experiencia en administración pública o privada.

OBJETIVO:

Legislar y aprobar Ordenanzas, Reglamentos, Acuerdos, Resoluciones de acuerdo a la Ley de Régimen Municipal, para el correcto funcionamiento de la Municipalidad y para beneficio del Cantón.

5.1.1.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES.

Son funciones del Concejo Municipal:

- a) Atender a la organización y funcionamiento del Concejo, para lo cual, dictará su propio reglamento interno, nombrará sus dignatarios, designará las comisiones permanentes o especiales y designará a los funcionarios que determina la Ley de Régimen Municipal (Directores Departamentales, Tesorero, Secretario Municipal) de las ternas presentadas por el Alcalde.
- b) Aprobar y participar en la elaboración de los planes de acción a corto, mediano y largo plazo del Municipio y determinar los objetivos, metas, políticas a seguir para el cumplimiento de los mismos.



- c) Aprobar los planes y programas de acción elaborados por las Comisiones y/o Direcciones de la Municipalidad.
- d) Autorizar los convenios, con organismos nacionales e internacionales, que han sido propuestos, tramitados y concretados por el Alcalde.
- e) Discutir y aprobar los informes presentados por las Comisiones o Direcciones, sobre los asuntos que se les ha encomendado.
- f) Aprobar los planes reguladores de desarrollo físico cantonal y los planes reguladores de desarrollo urbano, elaborados y presentados por la Dirección de Obras Públicas y Planificación.
- g) Declarar, mediante resolución de utilidad pública, o de interés social los bienes materia de expropiación, de acuerdo a las disposiciones que para el efecto constan en la Ley de Régimen Municipal.
- h) Establecer normas disciplinarias en el personal de empleados y trabajadores de la Municipalidad, encaminadas a obtener una eficiente labor.
- i) Conocer los informes que emitieren las Comisiones Permanentes, Dirección de Obras Públicas, sobre el avance de trabajos y adoptar las medidas adecuadas para su culminación.
- j) Expedir la Ordenanza de Presupuesto y sus Reformas.
- k) Autorizar los egresos de acuerdo a las disponibilidades presupuestarias de la Corporación.
- l) Conocer y observar los Estados Financieros anuales de la Municipalidad.
- m) Decidir sobre la contratación de empréstitos internos o externos en base a la capacidad de endeudamiento de la Municipalidad y aprobar los egresos necesarios para el pago de sus intereses y amortización.
- n) Donar al Gobierno Nacional terrenos para la Construcción de hospitales y centros de salud, previo dictamen de los organismos correspondientes.



- o) Exonerar de multas a los Contratistas, por incumplimiento de los contratos, o declarar la resolución de los mismos, previo el informe respectivo.
- p) Resolver sobre la prórroga de plazos en los contratos, de existir causas justas.
- q) Decidir sobre las donaciones de bienes muebles e inmuebles de propiedad de la Institución.
- r) Autorizar la suscripción de convenios con otras entidades del sector público o privado, sobre aspectos económicos, agrícolas, pecuarios, sanitarios, de investigación y prospección minera, educación, riego, arborización.
- s) Estar al tanto y resolver sobre las actuaciones del Alcalde, cuando éstas puedan afectar las disposiciones de la Constitución, de las leyes generales o de las disposiciones que con este carácter haya dictado el propio Concejo, o puedan comprometer de alguna manera la programación técnica aprobada por la Institución Municipal.

5.2.- NIVEL EJECUTIVO.

INTEGRADO POR:

La Alcaldía Municipal, en la persona del Sr. Alcalde.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Concejo Municipal y ante el pueblo de su jurisdicción cantonal.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todas las dependencias del Nivel Auxiliar y Operativo de la Municipalidad.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal y con todas las Dependencias de la Institución.

VINCULACIONES PRINCIPALES:



- ⊙ Gobierno Nacional a través de: los distintos Ministerios, Gobernación Provincial, Contraloría General del Estado.
- ⊙ Gobiernos Seccionales Autónomos: Consejo Provincial, Concejos Municipales de la Provincia y Juntas Parroquiales del Cantón.
- ⊙ AME (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas).
- ⊙ ONGs (Organizaciones no gubernamentales)
- ⊙ Patronato de Amparo Social “Niño de Isinche”
- ⊙ Empresas privadas.
- ⊙ OSCIDI (Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional).

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ Los requisitos para ser Alcalde, son los mismos estipulados para ser Concejal.
- ✓ Poseer formación académica superior y experiencia en administración pública o privada.

OBJETIVO:

Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar y Evaluar las actividades generales de la Corporación, velando que todos los recursos humanos, materiales y económicos de la Institución sean utilizados productivamente.

5.2.1.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES.

Al Alcalde le corresponde realizar las siguientes funciones y actividades:

- a) Representar legalmente a la Municipalidad ante otras Entidades del Sector Público y ante el público en general.
- b) Presentar ternas al Concejo, para que este seleccione y efectúe los nombramientos de los Directores Departamentales, Tesorero, Secretario Municipal.
- c) Presidir las sesiones del Ilustre Concejo Municipal, designar Comisiones Especiales para resolver asuntos que no hubieren sido asignados a las Comisiones Permanentes.



- d)** Vigilar que se cumplan las Políticas, Ordenanzas, Reglamentos, Resoluciones y Acuerdos establecidos por el Concejo; y la Ley de Régimen Municipal.
- e)** Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar, Evaluar las actividades propias de la Institución, a fin de asegurar la buena marcha administrativa de la misma.
- f)** Establecer planes de acción de corto, mediano y largo plazo, para someterlos a consideración del Concejo.
- g)** Vigilar que se cumplan correctamente dichos planes.
- h)** Suscribir junto con el Procurador Síndico, los contratos aprobados por el Concejo Municipal.
- i)** Suscribir todas las comunicaciones y documentos de la Municipalidad.
- j)** Cursar las convocatorias a los señores concejales, para las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Corporación.
- k)** Supervisar el avance y cumplimiento de las obras que se estén ejecutando de acuerdo con los cronogramas de trabajo establecidos por la Dirección de Obras Públicas y Planificación.
- l)** Revisar y analizar los Informes presentados por los Directores y Jefes Departamentales acerca del funcionamiento de las distintas dependencias, para realizar las observaciones y correcciones respectivas.
- m)** Formular y actualizar el Reglamento Orgánico - Funcional de la Institución, junto con el Jefe de Recursos Humanos, además, con la asistencia del encargado de Organización y Métodos, y del Procurador Síndico.
- n)** Elaborar junto con el Director Financiero, el Presupuesto anual de la Municipalidad y ponerlo a consideración del Concejo.
- o)** Presentar al Concejo, en la sesión inaugural de cada año, un informe escrito acerca de la gestión administrativa realizada en el año anterior, informe que debe contener: el estado de las obras públicas



realizadas o que se estén realizando, los procedimientos empleados en su ejecución, los costos unitarios y totales.

- p) Presentar al Concejo, para su estudio y aprobación, proyectos de Ordenanzas, Reglamentos y Acuerdos necesarios para el progreso del Cantón.
- q) Rubricar los nombramientos, dar por terminados los contratos, conceder licencias, sancionar a los funcionarios y empleados que no hayan cumplido sus deberes, removerlos de acuerdo a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y al Código de Trabajo.
- r) Solicitar a la Contraloría General del Estado, fiscalizaciones especiales, cuando a su juicio, existan circunstancias que así lo requieran o cuando el Concejo lo amerite.

5.3.- NIVEL ASESOR.

INTEGRADO POR:

Comisiones (Comisión de Mesa, Comisiones Especiales, Comisiones Permanentes), Asesoría Jurídica, Organización y Métodos.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Concejo Municipal.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

No tiene autoridad directa con respecto a las unidades del Nivel Operativo y Auxiliar, ya que su función específica es la de asesorar y la ejerce a través de las sugerencias, opiniones, consejos que da a los jefes de línea (Directores y Jefes Departamentales) y a los miembros del Nivel Directivo y Ejecutivo, más no da órdenes.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía y con todas las Dependencias de la Institución



VINCULACIONES PRINCIPALES:

- ⊙ Gobierno Nacional, a través de todos los Ministerios.
- ⊙ Gobiernos Seccionales Autónomos: Consejo Provincial, Concejos Municipales de la Provincia y Juntas Parroquiales del Cantón.
- ⊙ Congreso Nacional.
- ⊙ AME (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas).
- ⊙ Patronato de Amparo Social “Niño de Isinche”.
- ⊙ Empresas privadas.
- ⊙ OSCIDI (Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional).
- ⊙ Corte Suprema de Justicia.

OBJETIVO:

Analizar, interpretar y emitir criterios, sobre la conveniencia de los asuntos legales y sobre asuntos de organización administrativa que le hayan sido puestos a su consideración.

5.3.1.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES.

5.3.1.1.- DE LAS COMISIONES.

SON RESPONSABLES ANTE:

El Concejo Municipal.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

No ejercen supervisión, ni autoridad sobre ninguna dependencia, porque no tienen el carácter de ejecutivo, sino de estudio y de asesoría al Concejo Municipal, sin embargo, tienen potestad para solicitar a los funcionarios de las dependencias de la Institución cualquier información que requieran para el cumplimiento de sus actividades.



En cada Comisión se nombrará un Presidente, que será el concejal nombrado expresamente para el efecto por el Concejo, o el primero de los concejales designados para integrarla.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía y con todas las Dependencias de la Institución.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ Ser concejal.
- ✓ En el caso de personas ajenas a la Municipalidad, que van a integrar las comisiones, deben ser expertos o técnicos, con experiencia suficiente en materia de los asuntos a tratarse.

En la Municipalidad se organizan las siguientes Comisiones:

Comisión de Mesa.- Integrada por el Alcalde, el Vice-alcalde y un Concejal elegido por la Corporación en pleno, le corresponde:

- a) Decidir acerca de la calificación de los concejales, dentro de los diez días siguientes a la posesión de los mismos, o respecto de sus excusas dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes a la presentación de la calificación.
- b) Formar las comisiones permanentes y especiales que sean indispensables y designar sus miembros cuando no lo hubiere hecho el Concejo.
- c) Decidir, en caso de conflicto, sobre la comisión que debe dictaminar respecto de asuntos que ofrezcan dudas y sobre cuestiones que deban elevarse a conocimiento de la Corporación.
- d) Distribuir a las distintas comisiones permanentes, los asuntos de los cuales deben conocer, cuando tal distribución no hubiere sido hecha por el Alcalde.



Comisiones Permanentes.- Integradas por los concejales, tienen las siguientes funciones específicas:

- a) Estudiar los proyectos, planes y programas sometidos por el Alcalde al Concejo, para cada uno de los ramos propios de la actividad municipal y emitir dictamen razonado sobre los mismos.
- b) Estudiar el proyecto de presupuesto presentado por el Alcalde y emitir el correspondiente informe, de acuerdo con las previsiones de la Ley de Régimen Municipal.
- c) Conocer y examinar los asuntos que les sean sometidos por el Alcalde, emitir los dictámenes a que haya lugar o sugerir soluciones alternativas cuando sea el caso.
- d) Estudiar y analizar las necesidades de servicio a la población, estableciendo prioridades de acuerdo con la orientación trazada por el Concejo, y proponer a la Corporación proyectos de ordenanzas que contengan medidas que estime convenientes a los intereses del Municipio.
- e) Favorecer el mejor cumplimiento de los deberes y atribuciones del Concejo en las diversas materias que impone la división del trabajo.

Comisiones Especiales.- Conformadas por dos concejales, y además según lo exijan las circunstancias por los funcionarios municipales competentes, y con expertos o personas extrañas a la administración municipal, vecinos o no del Municipio. Les corresponde:

- a) Sesionar con la frecuencia que requiera el oportuno cumplimiento de su cometido.
- b) Tratar asuntos concretos, para la investigación de situaciones o hechos determinados.
- c) Estudiar asuntos excepcionales.
- d) Recomendar las soluciones a los problemas no comunes que requieren de un conocimiento técnico y especializado, a través de un informe por escrito con las firmas de todos los miembros de la comisión.



5.3.1.2.- DE LA ASESORIA JURIDICA.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Concejo Municipal.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

No tiene autoridad sobre ninguna dependencia, ya que se encarga de asesorar en materia legal a todos los Niveles Administrativos de la Entidad.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía y con todas las dependencias de la Institución.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ Para Dirigir la unidad de Asesoría Jurídica se requiere el Título de Doctor en Jurisprudencia o Abogado.
- ✓ Debe tener conocimiento de la Legislación Ecuatoriana, Ley de Régimen Municipal, LOAFYC (Ley Orgánica de Administración Financiera y Control), Código Civil, Código Penal.
- ✓ Experiencia mínima en cargos similares dos años. (Optativo)

OBJETIVO:

Estudiar todos los problemas legales relacionados con la Municipalidad (contratos, proyectos de normas legales y codificación de las mismas), asistir al Concejo, Alcalde, Directores, Jefes Departamentales, sobre aspectos jurídicos que competen al cumplimiento de sus actividades.

El Procurador Síndico es el encargado de la Asesoría Jurídica y tiene las siguientes funciones:

- a) Representar, junto con el Alcalde, judicial y extrajudicialmente a la Municipalidad.
- b) Integrar y Asesorar a las comisiones que necesiten de su ayuda.



- c) Orientar en todo lo concerniente a asuntos legales a todas las dependencias de la Institución Municipal.
- d) Estudiar y emitir dictámenes de carácter legal sobre los asuntos que fueren sometidos a su consideración (en lo referente a ordenanzas, acuerdos resoluciones, contratos elaborados y celebrados por el Concejo).
- e) Recomendar al Concejo y al Alcalde, acerca de las decisiones que deben tomar en el campo Legal.
- f) Recopilar la Legislación que norme el funcionamiento adecuado de la Institución Municipal.
- g) Llevar la codificación de las normas y disposiciones legales, reglamentos, políticas de la Institución, y, mantener informados a los directores y demás empleados para su cumplimiento y ejecución
- h) Conservar un archivo de los juicios, contratos, convenios, ordenanzas acuerdos, resoluciones y demás informes y documentos que se tramitaren por Asesoría Jurídica.
- i) Mantener un registro de las garantías que presentan los contratistas y realizar los trámites necesarios para cancelaciones, renovaciones o ejecuciones de los contratos.
- j) Tramitar los juicios de coactivas, a fin de precautelar los intereses económicos de la Municipalidad.
- k) Elaborar Minutas para la celebración de Escrituras Públicas.
- l) Tramitar los procedimientos legales que se requieran, previa y posteriormente, a la suscripción de los contratos.
- m) Preparar los contratos que celebre la Municipalidad.
- n) Efectuar el seguimiento de los contratos, para que se cumplan de acuerdo a lo estipulado.
- o) Presentar anualmente al Alcalde, o cuando él lo amerite, un informe detallado de las labores realizadas.



5.3.1.3.- DE ORGANIZACIÓN Y METODOS.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Concejo Municipal.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

No tiene autoridad sobre ninguna dependencia, ya que se encarga de asesorar en materia de Organización Administrativa a todos los Niveles de la Entidad.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía y con todas las Dependencias de la Institución.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El encargado de esta área de la Institución Municipal debe tener el Título de Ingeniero en Administración de Empresas o en Administración Pública.
- ✓ Debe ser especialista en Organización y Métodos, debe poseer: lógica y sentido común, habilidad en el diálogo y presentación de temas innovadores, facultad de convencer.
- ✓ Experiencia de dos años. (Optativo)

OBJETIVO:

Incrementar la productividad en todas las actividades que se desarrollan en la Municipalidad, agilizando los métodos, sistemas, procedimientos de trabajo y reduciendo costos operativos.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y METODOS:

- a) Intervenir y asesorar a los niveles directivos de la Institución en la elaboración de los planes y programas operativos de corto, mediano y largo plazo.



- b)** Estudiar y analizar las causas de los problemas administrativos de la Municipalidad, con el fin plantear posibles soluciones.
- c)** Suprimir trabajos y procedimientos inútiles e innecesarios, a través del estudio minucioso de los métodos, trámites y procedimientos utilizados en la Entidad.
- d)** Lograr la simplificación del trabajo, a través de las técnicas más usuales (cuadro de distribución de trabajo, diagrama de flujo)
- e)** Diseñar la estructura, métodos, sistemas y procedimientos más idóneos y que se acoplen de mejor manera a los requerimientos y características del Municipio.
- f)** Determinar las funciones y actividades de los diferentes niveles administrativos, y con la colaboración del Departamento de Personal señalar las funciones específicas a nivel de cargos.
- g)** Eliminar la duplicación de funciones y esfuerzos, mediante el estudio de la Estructura Administrativa.
- h)** Capacitar al personal de la Institución para la implantación de los proyectos de organización, estructura, métodos, sistemas y procedimientos ha adoptarse.
- i)** Velar que se cumplan eficientemente los nuevos métodos, procedimientos y sistemas implantados.
- j)** Diseñar manuales de organización, funciones, procedimientos y de bienvenida, para el personal de la Institución.
- k)** Dictar las políticas necesarias para el logro de los objetivos institucionales.
- l)** Estudiar la distribución adecuada del espacio físico, muebles, equipos, materiales, maquinarias y herramientas.
- m)** Rediseñar y controlar todos los formularios, formas, documentos y demás papeles de la Municipalidad, los cuales deben ser integrados, normalizados y simplificados.
- n)** Atender cualquier petición de las Direcciones, Departamentos o Secciones para planificar y desarrollar proyectos especiales.



5.4.- NIVEL AUXILIAR O DE APOYO.

INTEGRADO POR:

Secretaria General (Pro-secretaria, Documentación y Archivo), Centro de Cómputo.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Concejo Municipal.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros de las unidades del Nivel Auxiliar o de Apoyo.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía y con todas las Dependencias de la Institución.

OBJETIVO:

Proporcionar ayuda documental, de trámite, de información automatizada, sistemas y programas computacionales necesarios, para agilizar los procedimientos y coordinar de mejor manera las actividades de todos los Niveles de la Institución.

5.4.1.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES.

5.4.1.1.- DE LA SECRETARIA GENERAL

ES RESPONSABLE ANTE:

El Concejo Municipal y Alcaldía.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Los integrantes de la Unidad de Secretaria General, Pro-secretaría, Documentación y Archivo.



COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía y con todas las Dependencias de la Institución.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El Concejo debe designar fuera de sus miembros un Secretario General, de preferencia que tenga el Título de Licenciado en Jurisprudencia, el mismo que tendrá a su cargo la Secretaría General con sus dependencias: Pro- secretaría, Documentación y Archivo.
- ✓ Debe tener conocimiento de la Legislación Ecuatoriana, Ley de Régimen Municipal, capacidad de diálogo, buenas relaciones humanas, excelente redacción y ortografía, conocimientos de computación (Word, Excel), ética profesional.
- ✓ Experiencia de dos años. (Optativo)

OBJETIVO:

Colaborar con el Concejo, Alcalde, en la elaboración de Actas de Sesiones y demás documentos necesarios para el desenvolvimiento de la Institución, así como también tramitar, archivar y despachar oportunamente la documentación.

FUNCIONES DE SECRETARIA GENERAL:

- a) Convocar por orden del Alcalde a sesiones ordinarias y extraordinarias a los Concejales, Directores, Jefes Departamentales y demás funcionarios o personas cuya presencia sea necesaria, debiendo acompañar tal convocatoria con el Orden del Día que se va a tratar.
- b) Asistir a las sesiones para dar fe de los Actos Decisorios del Concejo.
- c) Redactar y Suscribir las Actas de las Sesiones del Concejo.
- d) Informar, acerca de los asuntos que deben ser tratados por el Concejo o por las distintas Comisiones.
- e) Redactar toda clase de documentos, comunicados, oficios de la Municipalidad.



- f) Formar un Protocolo encuadernado, sellado y numerado de las Actas Decisorias del Concejo y otorgar una copia de esos documentos a los integrantes del mismo.
- g) Llevar un estricto control de las comunicaciones, vigilando que la persona encargada de Documentación y Archivo las mantenga en orden y debidamente registradas.
- h) Fechar, numerar y archivar las comunicaciones firmadas por los Directores Departamentales.
- i) Ejercer el control directo acerca del uso de la copiadora.
- j) Programar, dirigir, coordinar y controlar las actividades y el funcionamiento de la Pro-secretaría y de la Unidad de Documentación y Archivo.

5.4.1.1.1.- DE LA PRO-SECRETARIA.

ES RESPOSABLE ANTE:

El Secretario General.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

No tiene subalternos directos.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo, Comisiones, Alcaldía y con todas las Dependencias de la Municipalidad.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ Tener título de Tecnólogo en Secretariado Ejecutivo, otorgado por un Instituto Superior reconocido por el Ministerio de Educación.
- ✓ Debe poseer: capacidad de diálogo, buenas relaciones humanas, excelente redacción y ortografía, conocimientos de computación (Word, Excel), ética profesional.
- ✓ Experiencia de dos años.(Optativo)



FUNCIONES DE PRO-SECRETARIA:

- a) Proporcionar la información, documentos y más elementos que requieran los miembros de las Comisiones para las sesiones.
- b) Elaboración de memorandums, que se envían a los distintos empleados y funcionarios de la Municipalidad.
- c) Recibir y distribuir la correspondencia dirigida a las Comisiones, Concejales y Alcaldía.
- d) Enviar a Secretaría General las resoluciones de las Comisiones para que éstas sean incorporadas en el Orden del Día de las sesiones del Concejo Municipal.
- e) Desempeñar las funciones de Auxiliar de Alcaldía y colaborar estrechamente con el desempeño de dicho cargo.
- f) Establecer y controlar la agenda de actividades del Alcalde.
- g) Redactar esquelas, comunicaciones, oficios, solicitudes que el señor Alcalde o el Secretario le encomienden.
- h) Llevar los nombres, direcciones, teléfonos de las principales Autoridades Cantonales, Provinciales y Nacionales; además de Instituciones Públicas y Privadas; Organizaciones, Entidades con las que tenga relación la Municipalidad, capaz de felicitar la comunicación rápida con éstas.
- i) Recibir a las personas y comisiones que soliciten audiencias con el Alcalde, estableciendo turnos y anunciar su presencia para ser atendidos.
- j) Receptar y efectuar llamadas telefónicas dispuestas por sus superiores.
- k) Coordinar las actividades que deben cumplir los conserjes, mensajeros que dependen directamente de las oficinas de Secretaría.



5.4.1.1.2.- DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Secretario General.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

No tiene subalternos.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo, Comisiones, Alcaldía, y con todas las Dependencias de la Municipalidad.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ Tener título de bachiller en Secretariado.
- ✓ Debe tener: capacidad de diálogo, buenas relaciones humanas, conocimientos de computación (Word, Excel), ética profesional, responsabilidad, ser ordenado, conocimientos sobre administración de archivos.
- ✓ Experiencia mínima un año. (Optativo)

FUNCIONES DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO:

- a) Registrar y Archivar las comunicaciones recibidas y enviadas por la Alcaldía, Concejo y Comisiones.
- b) Despachar las Comunicaciones a las Direcciones, Departamentos, Secciones de la Institución.
- c) Registrar y Archivar todos los papeles, documentos, de todas las dependencias de la Municipalidad.
- d) Sacar copias, previa autorización del Secretario, de todo documento que se necesite en la Institución.



5.4.1.2.- DEL CENTRO DE CÓMPUTO.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Concejo Municipal y Alcaldía.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

No tiene subalternos.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía y con todas las Dependencias de la Institución.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El encargado del Centro de Cómputo debe tener Título de Ingeniería en Sistemas.
- ✓ Conocer sobre: mantenimiento, reparación y uso de equipos de cómputo, programación de sistemas.
- ✓ Experiencia de dos años en funciones similares. (Optativo)

OBJETIVO:

Producir información operativa y de gestión indispensable para el funcionamiento de la Municipalidad, a través de la utilización, mantenimiento y operación de equipos de computación.

FUNCIONES DEL CENTRO DE CÓMPUTO

- a) Planificar, diseñar, documentar e implementar sistemas de información, contable y cualquier programa indispensable para el funcionamiento de la Institución.
- b) Modificar los programas existentes y que son requeridos para el funcionamiento eficiente de los sistemas de información de la Entidad.
- c) Recibir y grabar la documentación de toda la Municipalidad.



- d) Efectuar mantenimiento y actualización de los sistemas, programas y equipos de cómputo.
- e) Enviar oportunamente la información producida en los sistemas y programas, a las distintas Direcciones, Departamentos y Secciones del Municipio.
- f) Mantener estadísticas actualizadas sobre las distintas actividades de la Institución.
- g) Estudiar las ofertas de los proveedores de equipos de cómputo, en lo referente a la parte técnica (Software y Hardware), y emitir el informe respecto a la selección de la mejor oferta para la adquisición de equipos y materiales de computación.
- h) Vigilar para que los empleados de la Municipalidad operen las máquinas, equipos y dispositivos de procesamiento de datos existentes en cada dependencia, de acuerdo a las instrucciones contenidas en los manuales de operación proporcionados por lo proveedores, de manera que sean bien utilizados y conservados.
- i) Mantener archivos de respaldo, debidamente resguardados, para que sean utilizados cuando sea necesario.

5.5.- NIVEL OPERATIVO.

INTEGRADO POR:

Dirección Financiera con los Departamentos de: Contabilidad, Avalúos y Catastros, Rentas, Tesorería; Comisaría Municipal con el: Departamento de Higiene y Salubridad, el mismo que tiene las Secciones de Cementerio y Camal; Dirección Municipal de Educación, Cultura y Relaciones Públicas integrada por: Departamento de Relaciones Públicas y Biblioteca Municipal; Dirección de Obras Públicas y Planificación integrada por los Departamentos de: Planificación y Urbanismo, Topografía, Agua Potable y Alcantarillado; Dirección Administrativa conformada por los Departamentos de: Recursos Humanos, Proveduría integrada con la Sección de Bodega.



ES RESPONSABLE ANTE:

El Concejo Municipal y Alcaldía.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros de las Direcciones, Departamentos y Secciones que integran el Nivel Operativo.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía y con todas las Dependencias de la Institución.

OBJETIVO:

Concretar los planes y programas establecidos por los Niveles Superior y Ejecutivo de la Municipalidad, a través de la ejecución de las distintas funciones en cada uno de los ramos propios de la actividad municipal (Obras Públicas y Planificación, Financiera, Educación Cultural, Administrativa, Justicia y Policía.)

5.5.1.- DIRECCION FINANCIERA.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Concejo Municipal y Alcaldía.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros de la Dirección, Departamentos y Secciones del Área Financiera de la Entidad.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía, Dirección de Obras Públicas y Planificación, Dirección Administrativa.



REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El encargado de la Dirección Financiera debe tener el Título de Ingeniero en Administración de Empresas; Doctor en Administración de Empresas, Doctor en Finanzas y Auditoría; Economista.
- ✓ Tener conocimiento de la LOAFYC (Ley Orgánica de Administración Financiera y Control), de la Ley de Régimen Municipal en lo referente a las normas generales para la elaboración de Presupuestos, Ingresos Tributarios, Ingresos No tributarios, Empréstitos, y de la Administración Financiera en general de la Municipalidad, las normas dictadas por la Contraloría General del Estado, Conocimientos en Contabilidad Gubernamental y Administración Financiera, ética profesional, buenas relaciones humanas, visión de futuro, responsabilidad, liderazgo.
- ✓ Tener experiencia mínima de dos años en cargos similares. (Optativo)

OBJETIVO:

Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar la Administración Financiera y Económica de la Municipalidad, mediante la optimización y aplicación racional de los recursos monetarios disponibles, que son necesarios para la ejecución de los planes, programas y proyectos tendientes a conseguir los fines institucionales.

FUNCIONES DE LA DIRECCION FINANCIERA:

- a) Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar las actividades financieras de la Entidad.
- b) Elaborar junto con el Alcalde la pro-forma presupuestaria anual de la Institución, para que sea sometida a aprobación del Concejo Municipal.
- c) Sugerir las modificaciones del presupuesto de acuerdo a las disposiciones legales.
- d) Establecer sistemas de control financiero, de acuerdo a la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC),



Normas Técnicas de Control Interno y Reglamentos existentes en la Institución.

- e) Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas que sobre Administración Financiera de los recursos públicos, ha dictado la Contraloría General del Estado.
- f) Asegurar la correcta, eficiente y oportuna utilización de los recursos monetarios que posee la Corporación.
- g) Elaborar informes financieros y contables, tomando en consideración que cada uno de los rubros sean registrados exactamente, y haciendo además constar la procedencia de los ingresos y la utilización que se ha dado a los mismos.
- h) Formular los flujos financieros de ingresos, y en base a éstos, elaborar los cupos de gastos por programas presupuestarios, para que sean aprobados por el Alcalde.
- i) Analizar, interpretar, emitir informes sobre los estados financieros municipales y sobre cualquier otro asunto relacionado con la Administración Financiera para someterlos a consideración del Alcalde.
- j) Presentar los presupuestos, estadísticas, flujos de fondos, estados financieros y anexos a los organismos públicos que por Ley corresponda (Contraloría General del Estado).
- k) Intervenir directamente en todas las acciones de índole financiero que comprometan los recursos económicos de la Municipalidad.
- l) Participar en el proceso de contratación para la adquisición de bienes y servicios, de acuerdo a las disposiciones de las respectivas leyes y reglamentos municipales.
- m) Inspeccionar y coordinar las actividades que se desarrollan en los diferentes departamentos y secciones bajo su dirección.
- n) Supervisar el funcionamiento adecuado y oportuno de los sistemas de: presupuesto, determinación y recaudación de recursos financieros, contabilización y registro de las cuentas de la Municipalidad, custodia, y administración de los bienes municipales; de los



Departamentos de Tesorería, Avalúos y Catastros, Rentas, Contabilidad y Proveduría.

- o) Participar en avalúos, remates, bajas, transferencias, entregas-recepciones de los bienes de la Entidad o para la Entidad.
- p) Elaborar y mantener al día las estadísticas económicas de la Institución.
- q) Entregar la información financiera requerida por las Comisiones, Alcalde, Concejales y Unidades Administrativas.
- r) Estudiar e informar al Concejo sobre las necesidades financieras de la Institución, proponiendo soluciones y/o formulando recomendaciones.
- s) Asesorar al Concejo, Comisiones y Alcaldía y demás niveles de la Municipalidad sobre aspectos financieros.
- t) Suscribir los cheques, conjuntamente con el Tesorero.
- u) Controlar la correcta administración de los fondos de caja chica y autorizar su reposición o liquidación.
- v) Recibir y evaluar los informes periódicos presentados por los jefes de los departamentos bajo su dirección.
- w) Vigilar que el personal de la Dirección, Departamentos y Secciones bajo su responsabilidad cuenten con una frecuente capacitación y actualización de conocimientos, principalmente en la aplicación de procesos automatizados.

5.5.1.1.- DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

ES RESPOSABLE ANTE:

El Director Financiero.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros del Departamento de Contabilidad



COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

La Dirección Administrativa, específicamente con los Departamento de Recursos Humanos y Proveduría; y, dentro de la Dirección Financiera con todos los Departamentos y Secciones.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El Jefe del Departamento de Contabilidad debe tener el título de Ingeniero en Administración de Empresas o Doctor en Contabilidad y Auditoría.
- ✓ Tener conocimiento de la LOAFYC (Ley Orgánica de Administración Financiera y Control), en lo referente a las Normas Técnicas de Control Interno, Principios y Normas Técnicas de Contabilidad; Contabilidad Gubernamental, Contabilidad Computarizada, tener ética profesional, buenas relaciones humanas, responsabilidad, liderazgo.
- ✓ Tener Experiencia mínima de dos años en cargos similares. (Optativo)

OBJETIVO:

Llevar el sistema contable de la Institución, a través del registro y contabilización de las cuentas generales y auxiliares, transacciones y demás movimientos económicos, con el fin de producir la información contable y estados financieros oportunos para tomar las decisiones más acertadas en lo referente al aspecto financiero y económico de la Municipalidad.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:

- a) Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el cumplimiento y operación del sistema contable de la Institución.
- b) Llevar y mantener actualizado el Sistema de Contabilidad del Municipio, de conformidad con los principios contables generalmente



aceptados, e implantar las políticas y normas técnicas establecidas para el efecto.

- c)** Contabilizar las diversas transacciones efectuadas diariamente, a través de la jurnalización, mayorización de los asientos, utilizando la codificación establecida en el plan de cuentas de la Municipalidad y con la documentación de soporte necesaria para la legalidad y veracidad de los registros efectuados.
- d)** Conciliar mensualmente los saldos de los mayores generales con los mayores auxiliares.
- e)** Realizar el Balance de Comprobación mensual, a fin de determinar el correcto registro de las operaciones económicas efectuadas en el ejercicio contable.
- f)** Efectuar el previo control presupuestario del gasto, para autorizar la elaboración de los comprobantes y documentos correspondientes a los desembolsos que cubrirán los compromisos adquiridos.
- g)** Elaborar cheques-comprobantes que hayan sido previamente autorizados por el funcionario competente (Director Financiero), para el pago de las obligaciones legalmente contraídas.
- h)** Elaborar y presentar un informe diario de la disponibilidad de efectivo, el mismo que contenga el saldo inicial, las recaudaciones, egresos efectuados y el saldo final.
- i)** Llevar el registro actualizado de las cuentas bancarias y elaborar las respectivas conciliaciones.
- j)** Elaborar los Estados Financieros mensuales y Consolidados anuales, los flujos de efectivo con sus anexos y notas aclaratorias, que serán entregados a la Dirección Financiera.
- k)** Mantener registros actualizados de los bienes (materiales y suministros, repuestos, equipos muebles), a fin de determinar sus respectivos costos unitarios y totales, la ubicación de los mismos, el responsable de su custodia; y verificar periódicamente estos registros.
- l)** Determinar conjuntamente con el Departamento de Proveduría, los niveles máximos y mínimos de las existencias.



- m) Suministrar informes periódicos a la Dirección Financiera, relacionados con las existencias.
- n) Participar junto con el Director Financiero en la toma física, bajas, remates, transferencias y donaciones de activos fijos, velando por el cumplimiento de lo que determina el Reglamento General de Bienes del Sector Público que consta en la Ley de Régimen Municipal.
- o) Administrar y actualizar el archivo automatizado de la documentación sustentatoria, registros patrimoniales, presupuestos e informes, manteniendo las debidas protecciones de la información.
- p) Elaborar el rol de pagos del personal de la Entidad, de acuerdo a la documentación sustentatoria sobre sueldos, salarios, retenciones judiciales, descuentos, beneficios y deducciones que el Departamento de Recursos Humanos le proporcione.
- q) Verificar, previo al pago, que las remuneraciones al personal se hayan calculado considerando las variaciones establecidas en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Ley de Escalafón.

5.5.1.2.- DEPARTAMENTO DE AVALUOS Y CATASTROS.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Director Financiero.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros del Departamento de Avalúos y Catastros.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Director Financiero, la Dirección de Obras Públicas, específicamente con el Departamento de Topografía; y dentro de la Dirección Financiera con el Departamento de Rentas.



REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El Jefe del Departamento de Avalúos y Catastros debe tener el Título de Ingeniero Civil o Ingeniero Comercial.
- ✓ Tener conocimiento sobre levantamientos catastrales y sobre cálculos para el cobro de los impuestos prediales, conocimiento de computación (Word, Excel), ética profesional, buenas relaciones humanas.
- ✓ Tener Experiencia mínima de dos años en esta rama. (Optativo)

OBJETIVO:

Realizar levantamientos catastrales de acuerdo con los diagramas y cálculos respectivos en las zonas urbanas y rurales, para el cobro del impuesto predial rústico y urbano; y, otorgar permisos para la elaboración de escrituras urbanas y rurales.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE AVALUOS Y CATASTROS:

- a) Velar por el cumplimiento de las normas catastrales dictadas por la Oficina Nacional de Avalúos y Catastros para la emisión de los registros relacionados con el impuesto predial rústico y urbano.
- b) Elaboración de los catastros urbanos y rurales del Cantón, mediante fichas individuales de los contribuyentes, con la indicación del porcentaje que le toca pagar y adjuntando el plano de la propiedad afectada.
- c) Extender los permisos para la elaboración de Escrituras Públicas y traspasos de dominio.
- d) Atender reclamos del público, en lo referente a duplicación de nombres, o de personas que ya han vendido los inmuebles y que siguen constando como propietarios.



- e) Elaborar y mantener clasificado y actualizado el archivo de los expedientes catastrales, para el cobro de los diferentes “impuestos y tasas municipales”⁵⁴:
- ☐ Impuesto sobre la propiedad rural.
 - ☐ Impuesto sobre la propiedad urbana.
 - ☐ Impuesto de alcabalas.
 - ☐ Impuesto de registro e inscripción.
 - ☐ Impuesto sobre vehículos.
 - ☐ Impuesto de patentes municipales.
 - ☐ Impuesto a los espectáculos públicos.
 - ☐ Impuesto al juego.
 - ☐ Impuesto a las utilidades en la compra- venta de predios urbanos y plusvalía de los mismos.
 - ☐ Tasa por aferición de pesas y medidas.
 - ☐ Tasa por aprobación de planos e inspección de construcciones.
 - ☐ Tasa por rastro.
 - ☐ Tasa por servicio de agua potable.
 - ☐ Tasa por servicio de alcantarillado y canalización.
 - ☐ Tasa por servicio de recolección de basura y aseo público.
 - ☐ Tasa por arrendamiento de locales y puestos de mercados.
 - ☐ Tasa de timbres municipales.
 - ☐ Tasa de las contribuciones especiales de mejoras.
 - ☐ Por el uso de bóvedas y sitios en el cementerio.
 - ☐ De ocupación o arrendamiento de otro bien municipal.
 - ☐ De ocupación de la vía pública.
- f) Asesorar al Concejo Municipal, sobre la planificación y programación del sistema de recaudación de los impuestos, para ajustarlo al presupuesto anual de la Entidad.
- g) Emitir los títulos de crédito que faciliten el cobro de las tasas.

⁵⁴ Ley de Régimen Municipal, Art. 313. Pág. 79,110; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2002.



- h) Mantener estrecha relación con los Registros de la Propiedad, para que no se inscriban los títulos de transferencia de dominio de los predios afectados por gravámenes, mientras no reciban el certificado liberatorio del Concejo Municipal.
- i) Presentar un informe mensual al Director Financiero, sobre las novedades ocurridas.
- j) Realizar los avalúos quinquenales de los predios urbanos, de conformidad con el plan general programado.
- k) Hacer avalúos especiales de los predios urbanos en los siguientes casos: Expropiaciones, permutas y/o compensaciones; cuando el avalúo en el plan general sea parcial, equivocado o deficiente.
- l) Otorgar certificados de avalúos de los predios urbanos y rurales a solicitud de los interesados, con previa autorización del Director Financiero.
- m) Realizar las rectificaciones al avalúo de los predios urbanos y rurales con ajuste a la ley, a solicitud de sus propietarios, previa autorización de la Dirección Financiera.
- n) Aplicar las modificaciones a que hubiere lugar en los catastros por efecto de las resoluciones o sentencias ejecutoriadas, consecuencia de reclamos o recursos presentados por los contribuyentes.
- o) Poner a disposición del Departamento de Rentas, con la oportunidad determinada en la ley, los Catastros y demás documentos que sustentan la emisión de títulos de crédito y que amparan la recaudación de los diferentes ingresos municipales.

5.5.1.3.- DEPARTAMENTO DE RENTAS.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Director Financiero.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros del Departamento de Rentas.



COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Director Financiero, Dirección de Obras Públicas, específicamente con el Departamento de Agua Potable y Alcantarillado; dentro de la Dirección Financiera con el Departamento de Avalúos y Catastros, Contabilidad, Tesorería; y con la Unidad de Organización y Métodos.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El Jefe del Departamento de Rentas debe tener el Título de Ingeniero en Finanzas y Auditoría, Ingeniero Comercial.
- ✓ Tener conocimiento de la Ley de Régimen Municipal, en lo referente a determinación tributaria; de la LOAFYC (Ley Orgánica de Administración Financiera y Control) en lo referente al Reglamento General para el Control de los ingresos públicos; Normas expedidas por el SRI para el cobro de impuestos y diseño de formularios.
- ✓ Tener mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. (Optativo)

OBJETIVO:

Controlar que la recaudación de los ingresos municipales se realicen de acuerdo a los requisitos establecidos en la Ley de Régimen Municipal.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RENTAS:

- a) Elaborar con asesoría del Departamento de Organización y Métodos, los formularios, conforme a los requisitos establecidos en la Ley, de los títulos de crédito, especies valoradas y demás registros que amparan la recaudación de los diferentes ingresos municipales.
- b) Llenar y revisar los boletines o partes de recaudación, especies valoradas y demás documentos que por varios conceptos constituyan ingresos municipales, para que posteriormente sean sometidos al trámite correspondiente de refrendación, contabilización y recaudación.
- c) Realizar los comprobantes de ingreso diario a Caja.



- d) Verificar que los actos de determinación tributaria, para el cobro de los distintos impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras, se realicen de acuerdo a los cálculos estipulados en la Ley de Régimen Municipal.
- e) Presentar informes a la Dirección Financiera, en los términos y plazos determinados en la Ley, sobre los actos de determinación tributaria.
- f) Entregar la documentación sustentatoria de los actos realizados, al Departamento de Avalúos y Catastros, para su registro en el correspondiente catastro.
- g) Atender y tramitar, de acuerdo a la Ley, los reclamos presentados por los contribuyentes sobre actos de determinación tributaria.
- h) Informar a la Dirección Financiera, acerca de los reclamos y recursos presentados por los contribuyentes, sobre los actos de determinación de impuestos ejecutados y/o registrados en el departamento, en los plazos y de acuerdo a los términos establecidos en la Ley
- i) Clasificar y mantener actualizado, el archivo automatizado de las emisiones de boletines, partes de títulos de crédito, especies valoradas y demás documentos que avalan los ingresos municipales.

5.5.1.4.- DEPARTAMENTO DE TESORERIA.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Director Financiero.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros del Departamento de Tesorería.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Director Financiero, la Dirección de Obras Públicas, específicamente con el Departamento de Agua Potable y Alcantarillado; dentro de la Dirección Financiera, con el Departamento de Avalúos y Catastros, Rentas, Contabilidad.



REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El Jefe del Departamento de Tesorería debe tener el Título de Ingeniero en Finanzas y Auditoría o Ingeniero Comercial.
- ✓ Tener conocimiento de la Ley de Régimen Municipal, en lo referente a determinación y recaudación tributaria; LOAFYC (Ley Orgánica de Administración Financiera y Control), en lo referente al Reglamento General para el Control de ingresos públicos, emisión de cheques del Sector Público; Normas expedidas por el SRI par el cobro de impuestos y diseño de formularios, ética profesional, responsabilidad, honestidad y buenas relaciones humanas.
- ✓ Tener mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. (Optativo)

OBJETIVO:

Mantener una adecuada política de control de los ingresos municipales, provenientes de la recaudación, que por Ley percibe la Institución.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA:

- a) Suscribir los títulos de crédito, especies valoradas y demás documentos de ingresos que percibe la municipalidad, conjuntamente con el Director Financiero y el Jefe de Rentas.
- b) Controlar y recaudar los ingresos municipales de acuerdo a los comprobantes, que para el efecto han sido elaborados por Rentas.
- c) Vigilar y supervisar que los procesos de recaudación, conteo y en general que el movimiento económico de la Entidad se realice eficientemente.
- d) Depositar en el Banco, dentro de 48 horas los valores recaudados en forma intacta.
- e) Custodiar los valores recaudados (especies valoradas, títulos de crédito) que estuvieren pendientes de depósito.
- f) Custodiar valores como: bonos, pólizas, cédulas, notificaciones coactivas, garantías, letras de cambio.
- g) Suscribir los cheques, conjuntamente con el Director Financiero.



- h) Entregar los cheques al beneficiario, previo la verificación de la documentación sustentatoria y del cumplimiento de las disposiciones legales.
- i) Verificar el movimiento de ingresos y gastos en los estados de cuentas corrientes de la Institución.
- j) Presentar y entregar los partes diarios de recaudación al Departamento de Contabilidad adjuntando los respectivos documentos y las notas de depósito, para su registro y contabilización.
- k) Informar al Director Financiero sobre las garantías, pólizas y demás documentos bajo su custodia, que se encuentren próximas a su vencimiento, con 20 días de anticipación.
- l) Ejercer la jurisdicción de coactiva para efectuar la recaudación de los tributos municipales.
- m) Advertir por escrito y dentro del plazo establecido por la Ley, al Director Financiero, acerca de las órdenes de pago que considere ilegales o que contraviniesen disposiciones normativas.
- n) Participar en bajas de títulos de crédito, especies valoradas y otros valores que se encuentren bajo su custodia, de conformidad a las disposiciones legales y efectuar las entregas-recepciones respectivas.
- o) Mantener el archivo automatizado de los títulos de crédito y especies con orden y seguridad.

5.5.2.- COMISARIA MUNICIPAL.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Concejo Municipal y Alcaldía.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros de la Comisaría Municipal.



COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía, Dirección de Obras Públicas, Dirección Financiera.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ Tener el título de Licenciado en Derecho.
- ✓ Tener conocimiento de la Ley de Régimen Municipal, de las Leyes, Ordenanzas, Reglamentos expedidos por el Concejo, Código Civil y Penal, honestidad, tener buenas relaciones humanas, liderazgo, responsabilidad.
- ✓ Experiencia mínima de dos años en cargos similares. (Optativo)

OBJETIVO:

Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar todas las actividades en cuanto a Justicia y Policía Municipal se refiere, y las actividades que realiza el Departamento de Higiene y Salubridad con sus respectivas Secciones.

FUNCIONES DE LA COMISARIA MUNICIPAL:

- a) Cumplir y hacer cumplir las Leyes, Ordenanzas y Reglamentos Municipales.
- b) Cuidar que se cumplan las disposiciones sobre higiene, salubridad, obras públicas y uso de vías y lugares públicos.
- c) Autorizar la realización de juegos y espectáculos públicos permitidos por la Ley, e impedir los que están prohibidos y reprimir en los casos de infracción.
- d) Controlar que las pesas y medidas sean las exactas y sancionar o multar a quienes las falseen.
- e) Velar por el cumplimiento de los reglamentos que el Concejo ha establecido, para el funcionamiento de ventas ambulantes.
- f) Controlar la propaganda que se haga por avisos comerciales, carteles y demás medios y perseguir la que se hiciera contraviniendo las ordenanzas municipales.



- g) Aplicar las sanciones previstas en la Ley de Régimen Municipal, las que serán impuestas por los comisarios, siguiendo el procedimiento previsto en el Código de Procedimiento Penal, para el juzgamiento de las contravenciones.
- h) Poner a los infractores a órdenes del Comisario Nacional.
- i) Investigar y esclarecer las infracciones en materia municipal perpetradas en el Cantón.
- j) Imponer el orden y solucionar los conflictos que se presenten entre comerciantes y consumidores en los mercados y ferias.
- k) Colaborar con la Policía Nacional y obtener la cooperación de ésta para que las respectivas tareas de la Comisaría Municipal se cumplan eficazmente.
- l) Vigilar que el personal de la Dirección, Departamentos y Secciones bajo su dirección cuenten con una permanente capacitación y actualización de conocimientos.

5.5.2.1.- DEPARTAMENTO DE HIGIENE Y SALUBRIDAD.

ES RESPOSABLE ANTE:

El Comisario Municipal.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros del Departamento de Higiene y Salubridad, de las Secciones de Camal y Cementerio.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Comisario Municipal, con las Autoridades de Salud del cantón, con la Dirección de Obras Públicas específicamente con Planificación y Urbanismo; con la Dirección Financiera, con el Departamento de Rentas.



REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ Para ser jefe del Departamento de Higiene y Salubridad, se necesita un profesional con el Título de Ingeniero en Medio Ambiente.
- ✓ Conocimiento de Normas Básicas de Higiene y Salubridad, Medio Ambiente.
- ✓ Experiencia mínima de 1 año. (Optativo)

OBJETIVO:

Cuidar de la higiene y salubridad del Cantón, coordinado su acción con las Autoridades de Salud Cantonal y Provincial, sujetándose a las normas establecidas en el Código de la Salud.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE HIGIENE Y SALUBRIDAD:

- a) 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 o expendan comestibles o bebidas de cualquier naturaleza y velar porque en ellos se cumplan los preceptos sanitarios.
- b) Inspeccionar 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 sanitarias de la Autoridad de Salud.
- c) Controlar que todos los edificios públicos y privados, los sitios destinados a espectáculos públicos; y, en general los lugares de reunión o convivencia cumplan con las condiciones higiénicas.
- d) Instalar servicios higiénicos, baños, piscinas y lavanderías para uso público.
- e) Enterrar cadáveres de personas indigentes.
- f) Prestar servicios de inspección veterinaria para mataderos, mercados, lecherías y otros establecimientos similares.



- g) Determinar las condiciones en que se han de mantener los animales domésticos e impedir su vagancia en las calles y demás lugares públicos.
- h) Velar por el fiel cumplimiento de las normas legales sobre saneamiento ambiental y especialmente de las que tienen relación con ruidos, olores desagradables, humo, gases tóxicos, polvo atmosférico, emanaciones y demás factores que pueden afectar la salud y bienestar de la población
- i) Combatir insectos y roedores.

5.5.2.1.1.- SECCION CEMENTERIO.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Jefe del Departamento de Higiene y Salubridad.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros de la Sección de Cementerio.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

La Autoridad de Salud del Cantón, con la Dirección de Obras Públicas específicamente con Planificación y Urbanismo; con la Dirección Financiera, con el Departamento de Rentas y Tesorería.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ Para encargarse de esta Sección no es indispensable tener un título académico; podrá encargarse de la misma cualquier bachiller en cualquier especialización.
- ✓ Ser responsables, entusiasta, amable, dinámico.

OBJETIVO:

Atender los servicios de inhumación y exhumación de los cadáveres de acuerdo con la Ley.



Son funciones básicas de esta Sección:

- a) Prestar los servicios funerarios y de entierro a las personas que hayan fallecido.
- b) Conservar y cuidar de las instalaciones físicas del Cementerio y Sala de Velaciones.
- c) Efectuar el mantenimiento, conservación y cuidado de parques y jardines del Campo Santo.
- d) Regular y controlar las visitas de deudos y familiares con el fin de evitar daños al ornato y construcciones de este lugar.
- e) Procurar atender con los servicios funerarios a las personas de escasos recursos económicos.
- f) Vigilar para que se de cumplimiento a las regulaciones dictadas por la Municipalidad de carácter administrativo como sanitarias.

5.5.2.1.2 SECCION CAMAL.

ES RESPOSABLE ANTE:

El Jefe del Departamento de Higiene y Salubridad

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros de la Sección de Camal.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

La Autoridad de Salud del Cantón, con la Dirección de Obras Públicas específicamente con Planificación y Urbanismo; con la Dirección Financiera, con el Departamento de Rentas y Tesorería.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ Para encargarse de la Sección de Camal se requiere una persona con el Título de Doctor en Veterinaria.



- ✓ Ser amable, honesto, tener conocimiento sobre normas de higiene, salubridad para garantizar la buena calidad de los productos cárnicos.

OBJETIVO:

Prestar un servicio eficiente en cuanto a matanza, faena, transporte y comercialización de ganado.

Las funciones de la Sección de Camal son:

- a) Llevar el control y registro de proveedores de ganado, así como de comerciantes que hacen uso del servicio de Camal.
- b) Controlar que se hayan cancelado en tesorería las respectivas tasas por rastro.
- c) Velar por que se cumplan las normas sanitarias relacionadas con el servicio de Camal, así como cuidar que se aplique un buen comportamiento por parte de proveedores de ganado, comerciantes y público en general.
- d) Administrar eficientemente los servicios e instalaciones municipales, pesas, medidas, cuidando de su mantenimiento y buen funcionamiento.
- e) Controlar la calidad, cantidad, precio de los productos cárnicos que se expenden en el mercado.
- f) Garantizar la compra venta de los productos cárnicos aptos para el consumo humano, a los precios convenidos y con el peso justo.
- g) Organizar el ingreso, permanencia y salida del ganado así como de los productos faenados en el Camal.

5.5.3.- DIRECCION DE EDUCACION - CULTURA Y RELACIONES PÚBLICAS.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Concejo Municipal y Alcaldía.



TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros de la Dirección y de los Departamentos del Área de Educación Cultura y Relaciones Públicas.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal y Alcaldía.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ Para ser Director de Educación, Cultura y Relaciones Públicas se requiere cualquier profesional de la Educación con Título Académico de Licenciado en Ciencias de la Educación o Doctor en Ciencias de la Educación, Licenciado en Antropología Cultural o Sociología.
- ✓ Tener conocimientos de Ciencia, Literatura, Artes, Educación Física y Deportes, tener buenas relaciones humanas, liderazgo, ser emprendedor, dinámico, capacidad de diálogo, predisposición para servir, honesto, leal.
- ✓ Experiencia mínima dos años en funciones afines. (Optativo)

OBJETIVO:

Ayudar a los organismos nacionales en la educación, progreso y difusión cultural de los vecinos del Cantón, estimulando el fomento de la Ciencia, la Literatura, las Artes, la Educación Física y los Deportes.

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACION, CULTURA Y RELACIONES PÚBLICAS:

- a) Fomentar la educación pública de acuerdo con las leyes de educación y el plan integral de desarrollo del sector.
- b) Conceder becas a estudiantes de los institutos normales profesionales y superiores, de acuerdo con la Ley.
- c) Organizar el servicio de desayunos escolares municipales en los establecimientos de instrucción primaria.



- d)** Organizar y sostener bibliotecas públicas, museos de historia, de arte y cuidar de que se conserven de la mejor forma las zonas y monumentos cívicos y artísticos del Cantón.
- e)** Contribuir técnica y económicamente a la alfabetización.
- f)** Donar terrenos de su propiedad para fines educacionales, culturales y deportivos de acuerdo con la Ley.
- g)** Dictar las políticas necesarias par difundir la Ciencia, la Cultura y el Arte, promoviendo la interacción y proyección de los pujilenses ya sea en el medio local, provincial y nacional.
- h)** Fundar y auspiciar exposiciones de pintura, escultura, artesanías; concursos; bandas; orquestas; conservatorios.
- i)** Establecer y mantener misiones culturales que recorran las parroquias.
- j)** Promover y auspiciar la publicación de obras científicas, literarias, textos y folletos escritos por personas que residan en el Cantón.
- k)** Elaborar e imprimir revistas, folletos, libros que contengan datos históricos e información turística del Cantón y sus Parroquias.
- l)** Administrar las subvenciones del Concejo a la enseñanza gratuita, vigilando su uso corriente y eficiente.
- m)** Promover la difusión del Acervo Cultural del Cantón y de las tradiciones de los pobladores del mismo.
- n)** Promocionar a los artistas del Cantón.
- o)** Elaborar publicaciones periódicas acerca de las obras ejecutadas y de las actividades que emprenda la Municipalidad, para que sean enviadas a los principales medios de comunicación de la provincia.
- p)** Vigilar que el personal de la Dirección y Departamentos bajo su responsabilidad cuenten con una permanente capacitación y actualización de conocimientos.



5.5.3.1.- DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS.

ES RESPONSABLE ANTE

El Director de Educación, Cultura y Relaciones Públicas del Municipio.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros del Departamento de Relaciones Públicas.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Comisiones y Alcaldía.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El encargado del Departamento de Relaciones Públicas debe poseer el Título de Licenciado en Comunicación Social.
- ✓ Tener conocimiento de Computación (Word, Excel), relaciones humanas, capacidad de diálogo, facilidad de expresión oral y escrita, buena redacción y ortografía, dominio de técnicas de persuasión.
- ✓ Tener experiencia mínima de dos años en cargos similares. (Optativo)

OBJETIVO:

Apoyar a la gestión administrativa de la Institución, promoviendo la difusión de información de las obras realizadas y proyectos a efectuarse en beneficio del desarrollo del Cantón, a fin de mantener una imagen positiva ante la opinión pública.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS:

- a) Elaborar y divulgar previa aprobación del Alcalde y Concejo, publicaciones periódicas, folletos, boletines de prensa, radio y televisión, afiches, reportajes y otros que se relacionen con las actividades realizadas o por realizarse, y/o ejecución de obras de la Municipalidad.



- b) Preparar y difundir por los medios adecuados (prensa, radio o televisión), información referente a los programas de tipo social, cultural y deportivos organizados por la Institución.
- c) Preparar antecedentes y/o material informativo para discursos y conferencias, de acuerdo con las instrucciones emanadas por el Alcalde y Concejales.
- d) Coordinar la organización de reuniones interinstitucionales de carácter social, cultural, científico, deportivo, a nivel local, provincial, nacional.
- e) Organizar todo lo referente al protocolo, de ceremonias que se realicen en el palacio municipal y de los actos públicos solemnes.
- f) Conocer y evaluar las informaciones y comentarios publicados y emitidos en los diferentes medios de comunicación, para informar de su contenido al Concejo y Alcaldía.

5.5.3.2.- DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Director de Educación, Cultura y Relaciones Públicas del Municipio.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros del Departamento de Biblioteca.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

Concejo Municipal, Alcaldía.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ Tener el título académico en bibliotecología.
- ✓ Tener conocimiento de técnicas de archivo, catalogación y codificación del material bibliográfico; conocimientos de computación (Word, Excel); relaciones humanas; predisposición al servicio a los demás; responsabilidad



- ✓ Tener experiencia mínimo de dos años en funciones similares (Optativo).

OBJETIVO:

Conservar, ordenar y prestar los libros existentes en la Biblioteca Municipal al público que necesite de los mismos.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA:

- a) Atender al público que concurre para solicitar libros, revistas, folletos, enciclopedias y demás obras de consulta.
- b) Controlar el préstamo y devolución de los libros.
- c) Dictar las políticas necesarias, que regulen el préstamo, trato y devolución de los libros y demás material bibliográfico entregado a los usuarios.
- d) Cuidar de la buena conservación de los libros, revistas, folletos y demás obras existentes en el departamento.
- e) Supervisar y controlar que el usuario trate de la mejor manera los libros, revistas, folletos y demás documentos proporcionados para las consultas.
- f) Ingresar, clasificar e inventariar toda obra, revista, folleto adquirida por la Municipalidad, o donada a la Biblioteca.
- g) Recopilar toda la Legislación concerniente a las actividades del Municipio.
- h) Mantener los archivos de periódicos, registros oficiales y toda publicación periódica que tenga que ver con la actividad municipal.
- i) Realizar la catalogación del material bibliográfico existente y del que ingresa, por materias y autores.
- j) Realizar el fichaje y codificación del material bibliográfico.
- k) Organizar la distribución física y ubicación correcta de los libros, periódicos, revistas, folletos y demás material bibliográfico.
- l) Orientar y guiar al lector dentro de las instalaciones de la Biblioteca, acerca de la ubicación y contenido de los libros.



5.5.4.- DIRECCION DE OBRAS PÚBLICAS Y PLANIFICACION.

ES RESPOSABLE ANTE:

El Concejo Municipal y Alcaldía.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros de la Dirección, Departamentos y Secciones del Área de Obras Públicas de la Institución.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Comisiones, Alcaldía, Dirección Financiera (Avalúos y Catastros, Rentas, Tesorería, Contabilidad), Comisaría.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El encargado de la Dirección de Obras Públicas debe tener el Título de Ingeniero Civil.
- ✓ Poseer conocimiento de diseño, planificación y cálculo estructural, computación (Excel, Word, Autocad, Project) debe tener buenas relaciones humanas, liderazgo.
- ✓ Tener mínimo dos años de experiencia en cargos similares.
(Optativo)

OBJETIVO:

Programar, proyectar y construir las obras públicas locales, ya sea por administración directa, contrato o concesión; y velar que las obras contratadas o concesionadas se realicen de acuerdo al estatuto municipal sobre construcciones.



FUNCIONES DE LA DIRECCION DE OBRAS PÚBLICAS Y PLANIFICACION:

- a) Elaborar los planes de desarrollo físico cantonal, planes reguladores de desarrollo urbano, los planes de las obras y servicios municipales y someterlos a aprobación del Concejo.
- b) Ejecutar las obras físicas emprendidas por la Municipalidad.
- c) Fiscalizar las obras contratadas o concesionadas.
- d) Recibir y evaluar los informes periódicos presentados por los jefes de los departamentos bajo su dirección.
- e) Efectuar los estudios de factibilidad técnica y económica de los proyectos a ejecutarse para obras civiles, de alcantarillado y agua potable.
- f) Presentar y preparar la documentación necesaria para los procesos de licitación, concurso de ofertas, proyectos de estudios, construcción y mantenimiento vial.
- g) Revisión y Aprobación de planos estructurales de construcciones particulares.
- h) Elaborar los presupuestos de obras físicas.
- i) Definir las especificaciones técnicas de las obras físicas de ingeniería.
- j) Llevar un control y elaborar un informe escrito que debe presentar al Alcalde y al Concejo del avance de las obras.
- k) Controlar la movilización y utilización del equipo caminero de la Municipalidad.
- l) Efectuar los levantamientos topográficos, replanteos, nivelaciones, parcelaciones y otras actividades similares.
- m) Administrar el sistema de riego y ejecutar obras que cumplan el alcance del sistema.
- n) Solicitar al Concejo declare de utilidad pública o de interés social los bienes inmuebles que deben ser expropiados para la realización de los planes de desarrollo físico cantonal y planes reguladores de desarrollo urbano y de las obras y servicios municipales.



- o) Colaborar con la Dirección Financiera, en la elaboración del presupuesto de la Institución, señalando y cuantificando las obras a emprenderse en el año.
- p) Presentar informes sobre los requisitos, características y demás especificaciones de carácter técnico-legal que deban reunir las firmas consultoras, constructoras y contratistas para la ejecución de los trabajos.
- q) Asesorar técnicamente al Concejo y Alcaldía, en los estudios y trámites previos a la suscripción de contratos para obras de ingeniería.
- r) Vigilar que el personal de la Dirección y Departamentos bajo su dirección, cuenten con permanente capacitación y actualización de conocimientos.

5.5.4.1- DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y URBANISMO.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Director de Obras Públicas y Planificación.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros del Departamento de Planificación y Urbanismo.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía, Dirección Financiero (dentro de ésta con Avalúos y Catastros, Rentas, Tesorería y Contabilidad) y con la Comisaría Municipal.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El encargado del Departamento de Planificación y Urbanismo debe tener el Título de Ingeniero Civil o Arquitecto.



- ✓ Poseer conocimiento de diseño, planificación y cálculo estructural, computación (Word, Excel, Autocad, Proyect) debe tener buenas relaciones humanas, liderazgo.
- ✓ Tener mínimo dos años de experiencia en cargos similares.

OBJETIVO:

Asistir a la Dirección de Obras Públicas, en la elaboración y ejecución de los planes reguladores de desarrollo físico cantonal y los planes reguladores de desarrollo urbano.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y URBANISMO:

- a) Preparar un plan de desarrollo municipal destinado a prever, dirigir, ordenar y estimular su desenvolvimiento en los órdenes social, económico, físico y administrativo.
- b) Elaborar programas y proyectos específicos de obras a realizarse en el Cantón.
- c) Formular los planes reguladores de desarrollo físico cantonal y los planes reguladores de desarrollo urbano, de acuerdo a los términos establecidos en la Ley de Régimen Municipal.
- d) Realizar los diseños y cálculos estructurales de las obras a ejecutarse.
- e) Elaborar los proyectos de urbanización y aprobar los que se presenten; no podrán ejecutarse sin dicha aprobación.
- f) Proceder a la zonificación; estudiar y prever las posibilidades de crecimiento y determinar las zonas de expansión.
- g) Conceder licencias para parcelaciones y reestructuraciones parcelarias, e informar sobre las peticiones que reciba del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario de modo previo a la aprobación de lotizaciones y parcelaciones de tipo agrícola y semiurbano, informe que lo emitirá en base de las inspecciones que el Departamento efectúe del respectivo sector y de acuerdo al Plan General de Desarrollo Urbano del Cantón.



- h) Velar porque las disposiciones del Concejo y las normas administrativas sobre el uso de la tierra y la ordenación urbanística en el territorio del Cantón, tengan cumplida y oportuna ejecución.
- i) Vigilar que en las carreteras del Cantón y en las zonas urbanas o rurales, se proteja el paisaje, evitando la construcción de muros, avisos comerciales o cualquier otro elemento que impida la apreciación de su belleza.
- j) Tramitar el permiso a que se refiere el artículo 634 del Código Civil sobre construcciones, previa delineación y compromiso escrito del propietario del predio, de respetar la línea de fábrica y las demás condiciones establecidas por la Dirección de Obras Públicas.
- k) Reglamentar, previa aprobación del Concejo, el tipo de construcción de edificios y la clase de materiales que deben emplearse, así como también el ornato de la población y el aseo e higiene de la misma.
- l) Aprobar los planos de toda clase de construcciones, las que sin, este requisito no podrán llevarse a cabo.
- m) Vigilar la estabilidad de los edificios y conminar a la demolición por medio de multas, cuando según informe de peritos amenace ruina.

5.5.4.2.- DEPARTAMENTO DE TOPOGRAFIA.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Director de Obras Públicas y Planificación.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros del Departamento de Topografía.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía, Dirección Financiera (dentro de ésta con Avalúos y Catastros, Rentas, Tesorería y Contabilidad) y con la Comisaría Municipal.



REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El encargado del Departamento de Topografía debe tener el título de Ingeniero Civil con especialización en Topografía.
- ✓ Tener conocimiento de Geología, Morfología, Estratigrafía y naturaleza de los suelos.
- ✓ Tener experiencia mínima de dos años en funciones similares.

OBJETIVO:

Realizar los levantamientos topográficos que se requieran para la elaboración de los proyectos y para la construcción de obras de alcantarillado, sistemas de riego, agua potable, vías y apertura de calles.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TOPOGRAFIA:

- a) Efectuar la medición y cálculos de volúmenes de obra.
- b) Realizar los levantamientos planimétricos para determinar superficies.
- c) Realizar levantamientos altimétricos para determinar curvas de nivel del terreno y hacerlos constar en los planos de las obras a realizar.
- d) Elaborar perfiles topográficos y toma de niveles.
- e) Dibujo de planos topográficos en Autocad.
- f) Elaborar y entregar los planos y cálculos de los diferentes proyectos al Director de Obras Públicas.
- g) Realizar las mediciones para líneas de fábrica.
- h) Realizar los avalúos de las propiedades que la Institución requiera, tanto para expropiaciones, como de los inmuebles improductivos para la venta.
- i) Efectuar replanteos para las obras que se consideren necesarias.
- j) Presentar al Director de Obras Públicas, informes periódicos de las actividades realizadas.
- k) Llevar un archivo de toda la información y documentación a su cargo.



5.5.4.3.- DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Director de Obras Públicas y Planificación.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía, Dirección Financiera (dentro de ésta con Avalúos y Catastros, Rentas, Tesorería y Contabilidad) y con la Comisaría Municipal.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El encargado del Departamento de Agua Potable y Alcantarillado debe tener el título de Ingeniero en Recursos Hídricos.
- ✓ Tener conocimiento sobre la construcción de represas, acueductos, canales de riego, redes de distribución.
- ✓ Tener mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

OBJETIVO:

Administrar el sistema de agua potable y alcantarillado del Cantón y de las parroquias rurales.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO:

- a) Proveer de agua potable y alcantarillado a la población del Cantón, reglamentar su uso y disponer lo necesario para asegurar el abastecimiento y la distribución de agua de calidad adecuada y en cantidad suficiente para el consumo del público.
- b) Otorgar autorizaciones, contratos o concesiones para la construcción, mantenimiento y la administración de represas, depósitos acueductos,



bombas, sistemas de distribución y otras obras indispensables para garantizar el suministro de agua potable.

- c) Obtener la adjudicación de las aguas que estando o no, en uso de particulares sean indispensables para satisfacer las necesidades del Cantón.
- d) Llevar a cabo la construcción, el mantenimiento, la reparación y la limpieza de alcantarillas y cloacas para el desagüe de las aguas lluvias y servidas.
- e) Reglamentar, con aprobación del Concejo, todo lo concerniente a la conducción y distribución de agua potable.
- f) Realizar estudios necesarios para efectuar adecuaciones a la red de distribución y conducción de agua potable.
- g) Resolver sobre las solicitudes de permisos para las instalaciones domiciliarias de la red de agua potable y canalización.
- h) Llevar el control de las redes de agua potable y de su consumo; y coordinar las actividades con los Departamento de Rentas y Tesorería, encargados de la recaudación y cobro del consumo particular y público del agua potable.
- i) Inspeccionar y proteger las fuentes de captación, conducción, planta de tratamiento, tanques de almacenamiento, sistema de distribución y consumo domiciliario.
- j) Monitoreo y evaluación de los sistemas de agua potable que funcionan en las parroquias.

5.5.5.- DIRECCION ADMINISTRATIVA.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Concejo Municipal y Alcaldía.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros de la Dirección, Departamentos y Secciones del Área Administrativa de la Entidad.



COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía y con todas las Dependencias de la Institución.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El encargado de la Dirección Administrativa debe tener el Título de Ingeniero en Administración de Empresas.
- ✓ Tener conocimiento de la LOAFYC (Ley Orgánica de administración Financiera y Control), en lo referente al Reglamento General de bienes del Sector Público; de Administración Gubernamental; aplicar la lógica y el sentido común para tomar decisiones, liderazgo, capacidad de diálogo, capacidad de análisis, responsabilidad, don de mando, iniciativa y visión de futuro.
- ✓ De preferencia tener experiencia de 2 años en cargos similares.

OBJETIVO:

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas de la Municipalidad; velando que los recursos humanos y materiales sean utilizados eficaz y eficientemente.

FUNCIONES DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA:

- a) Determinar conjuntamente con el Nivel Directivo y Ejecutivo los lineamientos y políticas de los planes de trabajo a implementarse en la Dirección Administrativa de la Entidad, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- b) Formar la Cultura Organizacional de la Entidad, para así lograr un mayor compromiso e integración de todos quienes trabajan en ella.
- c) Dirigir, controlar y evaluar periódicamente las labores del Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de implementar políticas de personal y de relaciones institucionales que viabilicen los mecanismos de gestión.



- d) Elaborar conjuntamente con el Alcalde, el Plan Estratégico anual de la Institución, con ideas nuevas que busquen el mejoramiento de la organización municipal.
- e) Elaborar normas, políticas y procedimientos para el manejo y control de los bienes de la Municipalidad.
- f) Llevar un registro estadístico actualizado del control y uso de los vehículos, maquinaria y equipos de la Institución, con sus respectivos costos de operación y mantenimiento unitarios y totales.
- g) Colaborar con las demás direcciones en el desarrollo de esquemas globales de trabajo para la consecución de los objetivos generales de la Municipalidad.
- h) Supervisar el mantenimiento, cuidado y reparación del edificio de la Institución y demás muebles e inmuebles que requieran de atención inmediata.
- i) Participar en programas de cooperación interinstitucional relacionados con la asistencia, capacitación y desarrollo personal y/o profesional de los empleados y trabajadores de la Institución.
- j) Celebrar sesiones de trabajo permanentemente con el Departamento de Recursos Humanos, a fin de conocer las necesidades prioritarias del personal, que precisan de urgente atención, así como de proponer las posibles soluciones o alternativas a llevarse a cabo para solucionar conflictos laborales.

5.5.5.1.- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

ES RESPOSABLE ANTE:

El Director Administrativo.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros del Departamento de Recursos Humanos.



COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal, Alcaldía y con todas las dependencias de la Municipalidad.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ Tener el Título de Ingeniero en Administración de Empresas, especializado en Recursos Humanos.
- ✓ Tener conocimiento de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Código del Trabajo, sobre aportes patronales al IESS, cursos de comunicación y motivación, liderazgo, iniciativa, visión de futuro, imparcialidad, conocer de cultura general, capacidad de análisis, tino, capacidad de diálogo, lógica y sentido común, poseer espíritu conciliador.
- ✓ Tener experiencia mínima de dos años en el manejo de recursos humanos

OBJETIVO:

Humanizar a la Entidad, velando porque el personal que trabaja en la Municipalidad tenga la capacidad suficiente para desempeñarse en su puesto, proporcionándole la más amplia colaboración en todas las actividades propias del quehacer municipal.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

- a) Administrar, desarrollar y ejecutar los sistemas y subsistemas de personal tales como: reclutamiento, selección, admisión, contratación, inducción, adiestramiento, capacitación, desarrollo, promoción.
- b) Elaborar proyectos de reglamentos internos de administración de personal, regímenes disciplinarios para someterlos a aprobación del Concejo.



- c) Analizar las características de los puestos, clasificarlos y valorarlos de acuerdo a las normas establecidas en los reglamentos de personal de la Institución.
- d) Llevar a cabo los concursos de merecimientos y oposición, a fin de seleccionar el personal idóneo.
- e) Tramitar las sanciones disciplinarias al personal, observando estrictamente las leyes y disposiciones reglamentarias vigentes.
- f) Preparar manuales de políticas, de procedimientos, de seguridad e higiene en el trabajo, los folletos informativos y de bienvenida, descriptivos de puestos.
- g) Llevar una base de datos con fichas individuales del personal administrativo y trabajadores de la Municipalidad, en las cuales se registren: asistencia, puntualidad, sanciones, permisos, vacaciones, y estímulos.
- h) Registrar la nómina de los empleados y trabajadores de la Entidad, en la que conste información sobre sueldos, salarios, retenciones judiciales, descuentos, beneficios y deducciones de acuerdo a la Ley de Remuneración vigente, y enviarla al Departamento de Contabilidad para la elaboración del rol de pagos.
- i) Llevar el control y registro del personal sobre fondos de reserva, aportes patronales al IESS, descuentos por préstamos quirografarios e hipotecarios que deban hacerse constar en los roles de pagos.
- j) Participar, junto con el Director Administrativo, en la clasificación, reclasificación de puestos, y, realizar la redistribución y rotación del personal.
- k) Informar permanentemente a la Dirección Administrativa sobre las actividades del Departamento.
- l) Evaluar periódicamente el sistema de administración de personal y presentar recomendaciones a la Dirección Administrativa.
- m) Planificar y dirigir cursos de capacitación y desarrollo para los servidores de la Entidad, a fin de que se desempeñen con los conocimientos técnicos que se requieren para su labor.



- n) Organizar cursos de variada índole, referentes a materias de bienestar social, seguridad, ética y moral, relaciones humanas, liderazgo para los empleados y trabajadores municipales.

5.5.5.2.- DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Director Administrativo.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

Todos los miembros del Departamento de Proveduría, y de la Sección de Bodega.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Director Administrativo y con todas las Dependencias de la Institución.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El Jefe del Departamento de Proveduría de tener el Título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría o Tecnólogo en Finanzas.
- ✓ Tener conocimiento sobre administración de inventarios (kárdex), compras, conocimiento de computación (Word, Excel), tener buenas relaciones humanas, ética profesional, capacidad de diálogo, poder de convencimiento, capacidad de negociación.
- ✓ Tener mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. (Optativo)

OBJETIVO:

Realizar las labores de adquisición, recepción, registro y abastecimiento de materiales, suministros, muebles y equipos a las demás dependencias de la Corporación Edilicia.



FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA:

- a) Elaborar el plan anual de adquisiciones del Concejo, en base a las necesidades de los programas de trabajo formulados en las distintas dependencias, y presentarlo al Director Financiero, para que se lo haga constar en el presupuesto.
- b) Solicitar y analizar en base a cuadros comparativos las cotizaciones de los proveedores de los bienes para la Municipalidad.
- c) Realizar contactos y visitas a los proveedores para evaluar la calidad, precio y condiciones de pago de los bienes a adquirir.
- d) Calificar a los proveedores, y seleccionar al proveedor que ofrezca las mejores ofertas a la Entidad.
- e) Adquirir los materiales, suministros, muebles y equipos necesarios para el funcionamiento de la Institución.
- f) Entregar a Bodega los materiales, suministros, equipos, muebles con las facturas respectivas y demás documentos de compra.
- g) Elaborar órdenes de pedido a Bodega de materiales, suministros, muebles y equipos, de acuerdo a los requerimientos de las Direcciones, Departamentos y Secciones.
- h) Proveer de combustible y lubricantes al equipo de vehículos y maquinaria del Concejo y llevar un control diario de los pedidos para esta actividad, debiendo informar al Director Financiero para su autorización, y, entregar diariamente los comprobantes correspondientes al Departamento de Contabilidad y Tesorería para su correspondiente desembolso, registro y contabilización.
- i) Mantener un registro actualizado de los proveedores, cotizaciones.
- j) Llevar el control de las existencias (kárdex e inventarios), con sus respectivos costos y cantidades, y enviarlos al Departamento de Contabilidad para su registro y contabilización.
- k) Participar en las diligencias previas a las licitaciones, adjudicaciones y adquisiciones directas, de acuerdo a las normas establecidas al respecto.



5.5.5.2.1.- FUNCIONES DE LA SECCION DE BODEGA.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Jefe de Proveduría.

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

No tiene subalternos.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

Con el Concejo, Alcaldía, y con todas las dependencias de la Municipalidad.

REQUISITOS MINIMOS:

- ✓ El encargado de la Sección de Bodega debe tener mínimo el Título de bachiller en Ciencias de Comercio y Administración.
- ✓ Tener conocimiento de manejo de inventarios (Kárdex), manejo de paquetes computacionales (Excel), honradez, relaciones humanas, responsabilidad, ser ordenado.
- ✓ Tener mínimo 1 año de experiencia en cargos similares. (Optativo)

OBJETIVO:

Recibir, almacenar, custodiar y entregar los bienes adquiridos por Proveduría, para el desarrollo de las actividades de la Corporación.

Constituyen funciones de la Sección de Bodega:

- a) Recibir y custodiar el material, suministros, equipos, muebles que han sido adquiridos por Proveduría.
- b) Clasificar, ordenar y ubicar en bodega, el material, suministros, equipos, muebles, con las debidas salvaguardas físicas para precautelar la seguridad y conservación de los bienes bajo su responsabilidad.



- c) Elaborar y mantener actualizado el Kárdex para el control de las existencias en cantidades.
- d) Realizar la actualización del inventario de los bienes muebles, inmuebles, vehículos equipos y maquinaria de la Municipalidad; y realizar las tablas de depreciación de los mismos.
- e) Presentar el inventario actualizado de los bienes a los directivos de la Institución.
- f) Efectuar la entrega de los bienes que sean requeridos por las Direcciones, Departamentos y Secciones de la Municipalidad, previa presentación de la orden de pedido firmada por el Director Financiero.
- g) Elaborar y archivar los comprobantes de ingreso - egreso de los bienes.
- h) Intervenir en las constataciones físicas de los inventarios.
- i) Colaborar con el Proveedor en la elaboración del presupuesto de adquisiciones.
- j) Informar al Proveedor y al Director Financiero, cuando el nivel de existencias de los bienes baje del mínimo establecido.
- k) Participar en bajas, remates, transferencias y entrega-recepciones de los bienes inventariados.

ORGANISMO DESCONCENTRADO PATRONATO DE AMPARO SOCIAL “NIÑO DE ISINCHE”

ORGANISMO DESCONCENTRADO:

El Patronato de Amparo Social, es un Organismo Desconcentrado, porque desconcentrar es:” el mecanismo mediante el cual los niveles superiores de un ente u organismo público delegan en forma permanente el ejercicio de una o más de sus atribuciones, así como los recursos necesarios para su cumplimiento, a



otros órganos dependientes, que forman parte del mismo”⁵⁵. El Concejo Municipal, delega al Patronato las funciones de asistencia social, dotándole de los recursos económicos necesarios para su funcionamiento, pero este organismo tiene sistema administrativo, funcionamiento y personería jurídica propia.

ES RESPONSABLE ANTE:

El Concejo Municipal, Directorio del Patronato (integrado por las esposas de los señores Concejales), la Presidenta del Patronato (Esposa del Sr. Alcalde).

TIENE AUTORIDAD Y SUPERVISA A:

A todos los empleados del Patronato.

COORDINA SUS ACTIVIDADES CON:

El Concejo Municipal.

VINCULACIONES PRINCIPALES:

- ⊙ INNFA (Instituto Nacional del Niño y la Familia)
- ⊙ ORI (Operación Rescate Infantil)
- ⊙ Ministerio de Bienestar Social, específicamente con el Programa de Comedores Populares.
- ⊙ Ministerio de Salud.

OBJETIVO:

Organizar y mantener servicios de asistencia social, tales como: centros de protección infantil, albergues para campesinos, dormitorios para indigentes, comedores populares y dispensarios médicos.

Son funciones del Patronato de Amparo Social

- a) Dictar el Reglamento Interno y los que considere necesarios para su funcionamiento.

⁵⁵ Boletín Legal N° 1, Ley Especial de Descentralización del Estado y Participación Social, CONCOPE.



- b)** Velar por el Cumplimiento de los Estatutos del Patronato.
- c)** Mantener relaciones estrechas con los Niveles Directivo y Ejecutivo de la Municipalidad, con Entidades públicas y privadas y demás personas que le ayuden para el cumplimiento de su cometido.
- d)** Elaborar y aprobar el Presupuesto anual del Patronato.
- e)** Establecer estímulos para personas o instituciones, cuyo aporte signifique la posibilidad de incrementar las labores del patronato.
- f)** Sesionar por lo menos una vez cada quince días y cuando sea necesario para discutir sobre la marcha y funcionamiento del Patronato.



VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, es una Institución Pública que goza de personería Jurídica, Autonomía y que cuenta con patrimonio propio para la realización de los planes y programas propuestos para el beneficio de los habitantes del Cantón.

- En la actualidad, el Municipio del Cantón Pujilí, se caracteriza por tener una Organización deficiente, que no cuenta con el Marco Legal apropiado y actualizado, de acuerdo a los cambios históricos ocurridos en la Institución; es así que, los empleados no tiene bien definidas sus funciones, e incluso un gran porcentaje mayoritario de ellos desconocen la existencia del Reglamento Orgánico–Funcional.

- La falta de conocimiento del Orgánico–Funcional por parte de los empleados y funcionarios municipales, causa el desconocimiento del Nivel Jerárquico, funciones específicas, deberes, atribuciones, responsabilidades, facultades, relaciones de coordinación, canales de comunicación, relaciones de autoridad; aspectos esenciales, sin los cuales, es imposible lograr que los miembros de la Municipalidad estén integrados como un organismo eficaz y eficiente, que se esfuerza por cumplir con los fines para los cuales existe.

- No existen esquemas organizacionales, como organigramas suplementarios en cada una de las dependencias; éstos son elementos necesarios y de gran ayuda para el cumplimiento eficaz y eficiente de las tareas asignadas y necesarias para la consecución de los objetivos municipales.



- Al no existir los esquemas organizativos de la Municipalidad, es innegable, que éstos no hayan sido actualizados ni revisados periódicamente, conforme a las exigencias actuales y cambios ocurridos en la Entidad.
- No existen Manuales de Procedimientos o Instructivos necesarios, que contengan Diagramas de Flujo, para un mejor conocimiento y desempeño de los empleados municipales, que permitan a la vez, lograr una simplificación del trabajo y la eliminación de aquellos procesos innecesarios que no admiten alcanzar la productividad en las labores.
- En lo referente a la Estructura Organizacional, la Municipalidad no cuenta con la Dependencia de Organización y Métodos, tampoco existe la Dirección Administrativa, lo que ha provocado la carencia de personal capacitado, la inexistencia de sistemas, procesos, métodos administrativos adecuados e indispensables para alcanzar el desarrollo óptimo de esta Institución.
- Existe falta de Planificación en el área de Recursos Humanos, carencia de Políticas de Personal y de un Reglamento adecuado para el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Entrenamiento y Capacitación del personal; también se pudo detectar que no existen Concursos de Merecimientos indispensables para la elección más idónea del personal.
- El encargado actual del área de Recursos Humanos, no ha elaborado descriptivos de puestos; manuales de organización; manuales de funciones de cada cargo; manuales de bienvenida del empleado; no mantiene información clara de los empleados, ya que la documentación del personal se encuentra dispersa e incompleta; no existen fichas individuales de los funcionarios de la Municipalidad, todo esto impide que se realice la evaluación certera de su desempeño.



- La fuerte dosis política partidista en la gestión administrativa municipal y en general de todos los estamentos públicos, ha determinado la inexistencia de la Carrera Administrativa, lo cual ha provocado la ausencia dentro de los cuadros del personal de la Institución, de profesionales expertos en servicios públicos.
- Una gran parte de los funcionarios de la Municipalidad no reúnen los requisitos mínimos de instrucción, experiencia y cualidades indispensables para el desempeño de sus funciones, por esto, el desarrollo de la Municipalidad es deficiente; incluso que en ciertos cargos de Jefatura del Municipio de Pujilí, se pudo detectar que existen personas no capacitadas.
- En lo referente a la tecnología, la Municipalidad de Pujilí ha automatizado la mayoría de sus dependencias, sin embargo, los departamentos de Avalúos y Catastros, de Archivo y Documentación, no disponen de equipos de cómputo, que les permitan realizar con mayor agilidad y de manera correcta sus actividades.
- En la Municipalidad, existen dos aspectos favorables que constituyen fortalezas de esta Institución: la continuidad del Sr. Alcalde en sus funciones durante dos períodos, y la capacidad de gestión de ciertos ediles, lo cual ha permitido que se lleven a cabo y ejecuten los planes y programas de largo plazo establecidos para el desarrollo y bienestar de los moradores del Cantón.
- La mayor limitante que tiene la Municipalidad de Pujilí y en general todos los municipios, para su desempeño cabal, es la existencia de un entorno macroeconómico inestable; un país pobre, que continuamente tiene la presencia de un déficit presupuestario crónico, el mismo que se siente en la gestión municipal que no posee los recursos económicos necesarios para la prestación de servicios públicos básicos.



- Se puede afirmar, que el estilo de Gobierno Municipal se caracteriza por ser unilateral, paternalista, limitado a la administración tradicional de los recursos y con escasa provisión de servicios, con una acción dispersa, carente de previsión frente a la eventualidades y con ausencia de la participación de la Comunidad, agravada, aún más, por la debilidad administrativa y organizacional, insuficiencia de recursos económicos, falta de gestión técnica.
- El Reglamento Orgánico – Funcional elaborado y propuesto en este Proyecto de Grado, consta de dos partes: La primera, es la definición formal de la estructura de la organización municipal (Capítulo IV), es decir el Organigrama Maestro y los Organigramas Suplementarios con líneas de autoridad, de asesoría, de coordinación, claramente establecidas. La segunda parte, es la indicación escrita de: niveles jerárquicos, relación de autoridad-responsabilidad, interrelaciones dentro y fuera de la Institución, y la descripción detallada de las funciones.
- Este Reglamento Orgánico – Funcional, constituirá el Marco Legal apropiado, práctico y flexible, ya que está elaborado de acuerdo a las normas estipuladas en la Ley de Régimen Municipal, a los métodos de organización existentes y adaptados a este tipo de Institución; servirá de guía y base para la elaboración de manuales, de procedimientos, de políticas, de personal, de bienvenida, descriptivos de puestos necesarios para la optimización de todos los recursos (humanos, materiales, económicos) de la Entidad.
- Las personas que trabajan en el Municipio generalmente, manifiestan un comportamiento mediocre, por falta de preparación, por desconocimiento de las funciones que deben desempeñar; por falta de idoneidad para el desempeño que le fue encomendado; todo esto redundando en caos, desorden, anarquía, perjudicando a la cultura organizacional moderna, activa, eficaz que debe tener la Institución Municipal. Se permite para el desempeño de cargos, antes que a personas aptas, apropiadas, a personas audaces, que



exhibiendo un falsa autosuficiencia creen poder desempeñar y hacer todo, sin haberse capacitado; casi no se considera la exhibición personal de valores, de virtudes de los hombres y/o mujeres para la realización de funciones éticas y exitosas, que concuerden con la Cultura Organizacional Municipal.



RECOMENDACIONES

- El Municipio del Cantón Pujilí, está constituido de acuerdo a la Ley de Régimen Municipal como: “la Sociedad Política y Autónoma, subordinada al orden Jurídico Constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local”, debe ser este propósito, el eje fundamental en el cual centren su interés y esfuerzo los gobernantes de turno.
- Se recomienda implantar y divulgar el presente Reglamento Orgánico Funcional, elaborado en este Proyecto de Grado, para que los interesados conozcan y se informen de cuáles son las tareas que deben desarrollar para el logro de los objetivos propuestos, tanto a nivel de Direcciones, Departamentos, Secciones y en general de toda la Municipalidad.
- El presente Orgánico – Funcional diseñado para solucionar una de las debilidades internas de la Municipalidad, constituye una herramienta indispensable y de gran ayuda para el desarrollo eficaz y eficiente de las labores de cada una de las dependencias, y en general de toda la Corporación Edilicia.
- Para que el Reglamento Orgánico - Funcional propuesto en este Proyecto de Grado, sea debidamente implantado, se recomienda la contratación de un Analista de Organización y Métodos y de Personal, ya que éstos profesionales lo llevarán a ejecución de la manera más eficaz y acertada.
- Es innegable que toda reestructuración organizativa, trae consigo resistencia por parte del personal, para vencer esta resistencia y aplicar el presente Reglamento Orgánico – Funcional, es recomendable utilizar una comunicación adecuada, basada en informar a los empleados de las ventajas



que este documento traerá para la Institución; capacitarlos en el uso y manejo del mismo.

- Este nuevo Reglamento, servirá para que los encargados del área Administrativa y de Recursos Humanos tomen las mejores decisiones para el desarrollo y crecimiento del personal de la Municipalidad, así como también, permitirá efectuar la evaluación del desempeño del personal y de los miembros de la Institución.

- Las decisiones del Concejo Municipal, Alcaldía y de la diferentes Direcciones y Dependencias, deben tomarse en base al asesoramiento especializado de las Comisiones, Asesoría Jurídica, Organización y Métodos, ya que el Cuerpo de Staff debe ser de alta calidad e integrado por personas técnicas, expertos en las áreas encomendadas.

- Se recomienda la creación del Departamento de Organización y Métodos dentro del Equipo de Staff ,y la Dirección Administrativa, ya que precisamente ambas unidades se encargan de la elaboración, diseño de las normas para el uso de los recursos materiales, políticas de personal, manuales, reglamentos, sistemas, procesos, formularios, cuadros de distribución del trabajo, descriptivos de puestos, organigramas que reflejen las estructuras renovadas y las funciones que se adjudican a cada una de la Dependencias Municipales.

- Se debe adoptar una severa política de personal en base a las técnicas de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Adiestramiento, Capacitación, para asegurar que los funcionarios sean escogidos en base a méritos y aptitudes, no en base en maniobras partidistas.



- Es recomendable que la persona que se encargue del Departamento de Recursos Humanos, sea lo suficientemente preparada, experimentada, puesto que para el manejo de personas, que es el recurso más valioso de la Institución, se necesita de tino, equidad, honestidad y de vastos conocimientos técnicos.

- Debe acogerse como regla para todo Gobierno Municipal de turno, que cuando se requiera llenar vacantes en la administración municipal, o para postular en las ternas de candidatos para Secretario General, Directores, Jefes Departamentales, convocarán a concurso de merecimientos y exigirán el cumplimiento de los requisitos mínimos de preparación y experiencia, para que luego, el Concejo estudie con gran detenimiento la contratación de personas para ocupar estos altos cargos, para el efecto, pudiera servir como ejemplo la profesionalización de los gerentes de las empresas privadas, ya que la Municipalidad necesita que sus administradores tengan dinamismo, perseverancia, honestidad, responsabilidad innovación; condicionamientos que no puede exigirse a personas mal preparadas.

- Es imprescindible que a todos los empleados nuevos, se les dé información básica acerca de la organización del Sector Público y particularmente del Municipio, en donde van a laborar, para que conozcan políticas, reglamentos, estructura, funcionamiento, y los servicios que van a prestar para el beneficio de la localidad.

- Se recomienda también la realización de un reordenamiento periódico de los cargos existentes en la Institución, de acuerdo con la complejidad de las tareas o actividades y de la responsabilidad asignada por la Ley y la Autoridad competente.



- Debe ser una condición imprescindible para el desempeño de la Concejalía Municipal un Nivel de Estudios Superior de las personas que quieran integrar el Concejo Municipal, sin dar paso a la audacia y a la impreparación.

- Proveer de capacitación técnica, académica permanentes al personal, para mejorar su desempeño y obtener mayor rendimiento, en cada uno de sus cargos, así como también se deben planear programas de motivación, que ayuden al trabajador ha sentirse satisfecho en el lugar donde trabaja y a mejorar las relaciones interpersonales.

- Se recomienda que el presente Reglamento Orgánico – Funcional, y todo reglamento que se elabore en el futuro debe ser periódicamente actualizado.

- Es indispensable la modificación de la gestión municipal, generando y adoptando un nuevo proceso de cambio innovador, práctico, útil, ordenado, congruente, estratégico, para lo cual se requiere que los Municipios hagan uso de instrumentos de gestión administrativa modernos como: Planeación Estratégica, Administración por Objetivos, Filosofía de la Excelencia, Círculos de Calidad para que se conviertan en verdaderos actores y promotores del desarrollo social y económico de sus jurisdicciones.

- Para conseguir los fines que persigue la Municipalidad, las autoridades, los funcionarios y trabajadores de esta Institución, deben estar convencidos de que las actividades que realizan son de tipo comercial o industrial y sobre todo, que serán demandadas por clientes exigentes.



BIBLIOGRAFIA

- Beas A.: Organización y Administración de Empresas; Editorial Mc Graw Hill, Madrid-España, 1997.
- Boletín Legal N° 1, Ley Especial de Descentralización del Estado y Participación Social, CONCOPE (Consortio de Consejos Provinciales del Ecuador).
- Certo S.: Dirección Estratégica, Editorial Irwin, Madrid-España, 1996.
- Código de Trabajo, vigente.
- Chiavenato I.: Administración de Recursos Humanos; Editorial Mc Graw Hill, V Edición.
- Dessler G.: Administración de Personal; Editorial Perentice Hall.
- Gibsom J.: Las Organizaciones Comportamiento Estructura, Procesos; Editorial Mc Graw Hill, VIII Edición, Bogotá-Colombia. 1998.
- Gómez G.: Planeación y Organización de Empresas; Editorial Mc Graw Hill, VIII Edición.
- Koontz H.: Administración una Perspectiva Global; Editorial Mc Graw Hill, XI Edición.
- Lester B.: Enciclopedia del Management; Editorial Océano, Barcelona-España, MCMXCVIII Edición.
- Levin R.: Estadística para Administradores; Sexta Edición, Editorial Perentice Hall, México, 1994.
- Ley de Régimen Municipal; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito – Ecuador, 1999.



- Ley de Régimen Municipal; Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito – Ecuador, 2002.
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, vigente.
- Naranjo C.: Páginas Terruñales; Editorial Municipio de Pujilí, Pujilí, 1981.
- Naranjo C.: Pujilí a través del tiempo; Editorial Santo Domingo, Quito-Ecuador, 1968.
- Océano Centrum: Administración de Empresas, Editorial Océano, Barcelona-España, Edición MCMXCVI.
- Periódico “El Universo”, Sección Economía, 29 de marzo del 2002.
- Revista Municipal, Editorial Municipio de Pujilí, Edición 2001.
- Thompson A.: Dirección y Administración Estratégica, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.
- Werther W.: Administración de Personal y Recursos Humanos; Editorial Mc Graw Hill, III Edición.



ANEXOS



ANEXO N ° 1

ENCUESTA

TEMA: Valorización de la Organización Administrativa del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.

DIRIGIDA A: Alcalde, Jefes de las Direcciones del Municipio.

OBJETIVO GENERAL: Obtener información que permita determinar si la Ilustre Municipalidad del Cantón Pujilí cuenta con una Organización adecuada para el logro de los objetivos institucionales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Valorar la calidad de Organización con que cuenta actualmente esta Institución
- Determinar cuales son las deficiencias existentes en la Organización de esta Entidad.
- Analizar la información obtenida, mediante esta encuesta, para proponer la reestructuración del Reglamento Orgánico – Funcional del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.

INSTRUCCIONES:

- ☐ Favor conteste las siguientes preguntas, con toda honestidad, ya que la información que se obtenga, será de mucha utilidad para la Reestructuración del Orgánico – Funcional y contribuirá a un desempeño laboral más eficiente y eficaz de todos quienes forman parte del Municipio.
- ☐ En las preguntas de selección, marque una (X) en la respuesta que usted considere conveniente.

DATOS GENERALES:

NIVEL DE ESTUDIOS:

Primario ()

Secundario ()

Superior ()



En caso de tener un nivel de estudios superior especifique la profesión:.....

CARGO QUE DESEMPEÑA:.....

PREGUNTAS:

1.- En que nivel calificaría la Organización de la Dirección que usted dirige.

BAJO ()

MEDIO ()

ALTO ()

2.- ¿Existe una base escrita sobre las políticas fijadas por la Institución?

SI ()

NO ()

3.- ¿Se puede decir que están especificadas con el suficiente detalle las funciones y las consiguientes responsabilidades que desempeña?

SI ()

NO ()

4.- ¿Se considera su opinión y sugerencias, para la toma de decisiones y el establecimiento de los objetivos municipales?

SI ()

NO ()

5.- ¿Para el establecimiento de los objetivos de la Dirección o Sección que usted preside, participan todos los empleados que forman parte de la misma?

SI ()

NO ()

6.- ¿Existen procedimientos homogéneos en materia de operatividad?

SI ()

NO ()

7.- ¿Cada participante en la actividad institucional, tiene su inmediato superior?

SI ()

NO ()



8.- ¿Existen esquemas en cada Dirección, Sección en los que se plasman las relaciones organizativas?

SI ()

NO ()

9.- ¿Son conocidas las condiciones reales de la Municipalidad y se encuentran establecidas en el esquema que refleja la organización?

SI ()

NO ()

10.- ¿El máximo responsable tiene un puesto concreto dentro del esquema organizativo?

SI ()

NO ()

10.- ¿Existe la posibilidad real de que con cierta regularidad se haga una revisión de las bases organizativas?

SI ()

NO ()

En caso de haber contestado SI indique con que frecuencia:.....

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Elaborada por: Carla P. Cevallos R.



ANEXO N° 2

ENCUESTA

TEMA: Análisis Funcional y Organizativo de todos los Niveles Administrativos de la Municipalidad.

DIRIGIDA A: todos los empleados de todos los niveles de la Institución.

OBJETIVO GENERAL: Obtener información para realizar un Análisis Funcional - Organizativo de cada uno de los Niveles Administrativos de la Institución.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ❖ Determinar si el Orgánico – Funcional Vigente es aplicable, y si refleja claramente las funciones, jerarquías, relaciones de autoridad- responsabilidad existentes en la Institución.
- ❖ Identificar los puestos de trabajo, cargos, funciones y responsabilidades establecidos en cada Nivel Jerárquico.

INSTRUCCIONES:

- Sírvase llenar los siguientes datos, y contestar las siguientes preguntas. Estimo que sus respuestas serán de gran utilidad para la Investigación que estoy realizando en el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.
- En las preguntas de selección, marque una (X) en la respuesta que usted considere conveniente.

DATOS GENERALES

NIVEL DE ESTUDIOS:

PRIMARIO ()

SECUNDARIO ()

SUPERIOR ()

En caso de tener un nivel de estudios superior especifique la profesión:

.....



DATOS DE DESCRIPCION DE FUNCIONES:

NIVEL JERARQUICO:

- Nivel Superior ()
- Nivel Ejecutivo ()
- Nivel Asesor ()
- Nivel Auxiliar o de Apoyo ()
- Nivel Operativo ()

DIRECCION:.....**SECCION:**.....

NOMBRE DEL CARGO:.....

OBJETIVO BASICO DEL CARGO:.....

CARGO DEL JEFE INMEDIATO:.....

A CUANTAS PERSONAS SUPERVISA:.....

CARGOS BAJO SU SUPERVISION:

.....

.....

.....

QUE CLASE DE SUPERVISION EJERCE:

Supervisa cargos ()	Supervisión Técnica ()
Asigna, instruye y comprueba el trabajo ()	Personas que realizan labores sencillas ()
Personas que realizan labores complejas ()	Personas que supervisan otros cargos ()

COMPAÑEROS CON IGUALES FUNCIONES:.....

.....

ELABORE UNA LISTA DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES QUE EJECUTA:

- a).....
- b).....
- c).....
- d).....
- e).....
- f).....



DE LAS FUNCIONES SEÑALADAS ANTERIORMENTE INDIQUE LA PERIODICIDAD CON LA QUE LAS EJECUTA:

	Diariamente	Semanalmente	Mensualmente	Trimestralmente	Anualmente
a)	()	()	()	()	()
b)	()	()	()	()	()
c)	()	()	()	()	()
d)	()	()	()	()	()
e)	()	()	()	()	()
f)	()	()	()	()	()

APTITUDES FISICAS Y PERSONALES:

SEÑALE CUALES DE LAS APTITUDES FISICAS, PERSONALES Y PSICOLOGICAS SON ESENCIALES O NO PARA EL CARGO QUE USTED DESEMPEÑA:

CARACTERISTICAS	ESCENCIAL	NO ESCENCIAL
FISICAS		
Agudeza visual	()	()
Agudeza auditiva	()	()
Atención concentrada	()	()
Atención distribuida	()	()
Capacidad Táctil	()	()
Capacidad de innovación	()	()
Capacidad de expresión	()	()
Comprensión verbal	()	()
Capacidad de juicio	()	()
Creatividad	()	()
Inteligencia general	()	()
Rapidez de decisión	()	()
Razonamiento concreto	()	()
PERSONALIDAD		



Capacidad de Mando	()	()
Dinamismo	()	()
Iniciativa	()	()
Resistencia al tipo de trabajo	()	()
Resistencia a la monotonía del trabajo	()	()
CAPACIDAD PSICOLOGICA		
Integración en grupo	()	()
Capacidad de organización del trabajo propio	()	()
Adaptabilidad al trabajo	()	()
Tacto y habilidad Social	()	()

PREGUNTAS:

1.- ¿Conoce el Orgánico - Funcional que rige actualmente en el Ilustre Municipio?

SI ()

NO ()

2.- ¿Cumple con todas las Funciones que para su cargo se han establecido en el Reglamento Orgánico – Funcional Vigente?

SI ()

NO ()

3.- ¿Es responsable en su puesto de trabajo ante una sola persona?

SI ()

NO ()

4.- ¿Existe en la Dirección y Sección de la cual usted forma parte, un Organigrama, en el cual se muestre las relaciones de dependencia, autoridad - responsabilidad lo suficientemente claras?

SI ()

NO ()



5.- ¿Considera que la Coordinación de las actividades y esfuerzos de todos los miembros de la Dirección, Sección en la que usted trabaja, es indispensable para alcanzar los objetivos de su Unidad y de la Institución?

SI ()

NO ()

6.- ¿Con cuáles otras Direcciones o Secciones, cree usted que tiene que Coordinar actividades?

.....
.....

7.- ¿Siente que su opinión es considerada para la toma de decisiones y formulación de los objetivos de la Dirección o Sección de la cual usted forma parte?

SI ()

NO ()

8.- ¿Mantiene una buena comunicación y relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo?

SI ()

NO ()

9.- ¿Cuando se le presenta algún problema en su trabajo a quien acude para que lo ayude a solucionarlo?

A SU JEFE INMEDIATO () A UN COMPAÑERO DE TRABAJO ()

OTROS ()

Especifique:.....

10.- ¿Cuando tiene alguna queja o inconformidad a quien acude para hacerla saber?

.....

11.- ¿De quién recibe ordenes para ejecutar sus tareas, funciones o actividades?

.....



12.- ¿Para el logro de los objetivos y la realización de las actividades, es necesario el trabajo en equipo de todos los miembros de Dirección, Sección de la cual usted forma parte?

SI ()

NO ()

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Elaborada por: Carla P. Cevallos R



ANEXO N° 3 CUESTIONARIO

TEMA: Análisis FODA.

DIRIGIDO A: Jefes de la Direcciones y Secciones, Alcalde y Concejales del Municipio.

OBJETIVO: Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Ilustre Municipalidad del Cantón Pujilí, con el objeto de realizar el Análisis Interno y Externo de la Institución y establecer el respectivo diagnóstico.

INSTRUCCIONES:

- ◆ El cuestionario es anónimo e individual
- ◆ Del siguiente listado de alternativas, marque una (X) en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que usted considere que más inciden en el funcionamiento del Municipio.

1. FORTALEZAS.

➤ La continuidad del Alcalde en sus funciones durante dos períodos permite el cumplimiento de los proyectos y programas de Largo Plazo.	(.....)
➤ La facultad con que cuenta el Municipio para la creación de Reglamentos y Ordenanzas que permiten el cumplimiento de los planes y programas y que facilitan la administración municipal.	(.....)
➤ La infraestructura física que permite contar con instalaciones adecuadas para el desempeño laboral óptimo.	(.....)
➤ La capacidad de gestión de los principales personeros de la Ilustre Municipalidad para la consecución de los objetivos institucionales.	(.....)
➤ La Ilustre Municipalidad cuenta con profesionales con experiencia en las áreas de obras públicas y financiera.	(.....)

2. DEBILIDADES.



➤ Falta de políticas y de Reglamento interno de: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Entrenamiento y Capacitación del personal.	(.....)
➤ Resistencia al cambio por parte de los empleados del Municipio.	(.....)
➤ Carencia de una Cultura Organizacional que englobe los valores éticos y morales de los empleados.	(.....)
➤ Falta de herramientas, materiales y equipo caminero.	(.....)
➤ Falta de capacitación del personal en cuanto al manejo de la tecnología.	(.....)
➤ Falta de recursos económicos para la realización de obras públicas.	(.....)
➤ Organigrama Estructural y Reglamento Orgánico Funcional desactualizados.	(.....)
➤ Falta de conocimiento del Orgánico Funcional por parte del personal.	(.....)
➤ Las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional no se desarrollan conforme a lo estipulado.	(.....)
➤ Ausencia de planificación en el área de Recursos Humanos.	(.....)
➤ No existe criterio técnico para la clasificación y valoración de puestos.	(.....)

3. OPORTUNIDADES.

➤ Convenios interinstitucionales, políticas gubernamentales que faciliten la autogestión.	(.....)
➤ Relación del Gobierno Central con los gobiernos seccionales.	(.....)
➤ Aprovechamiento de la capacidad productiva de los alfareros y artesanos del Cantón para comercializar sus productos a nivel nacional e internacional.	(.....)
➤ Exposición del acervo cultural en todas sus manifestaciones para motivar a los turistas nacionales y extranjeros para que visiten el Cantón.	(.....)
➤ Concientización mediante reuniones, conferencias y charlas dirigidas a los pujilenses para que apoyen las acciones emprendidas por la Municipalidad.	(.....)
➤ Adquisición de tecnología de punta.	(.....)
➤ Modernización de la Institución.	(.....)
➤ Creación de una página WEB de la institución en Internet.	(.....)
➤ Capacitación del personal en cuanto a la utilización y manejo de los nuevos avances tecnológicos.	(.....)



➤ Elaboración de un plan de desarrollo provincial – productivo para ingresar al ALCA.	(.....)
➤ Mayor participación del sector privado para el desarrollo del Cantón mediante la concesión de construcción de infraestructura, vías y caminos vecinales.	(.....)
➤ Incremento de los impuestos prediales y tarifas de: agua potable, alcantarillado y por la prestación de servicios de plazas y mercados.	(.....)
➤ Aplicación de políticas de descentralización.	(.....)

4. AMENAZAS.

➤ Incumplimiento en la entrega del 15% del presupuesto del Estado para los gobiernos seccionales.	(.....)
➤ Diversidad de pensamientos políticos que dificultan el desarrollo institucional.	(.....)
➤ Inestabilidad política.	(.....)
➤ Crisis de valores en la sociedad pujilense.	(.....)
➤ Falta de credibilidad de la sociedad en los Estamentos Públicos.	(.....)
➤ Falta de participación comunitaria.	(.....)
➤ Falta de un plan de desarrollo social, tanto cantonal como provincial.	(.....)
➤ No estar actualizada la institución conforme al avance de la tecnología.	(.....)
➤ No poder acceder a la tecnología por no contar con los recursos económicos para poder adquirirla.	(.....)
➤ Inestabilidad financiera y económica del país.	(.....)
➤ Disminución del Ingreso Per -cápita.	(.....)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Elaborada por: Carla P. Cevallos R



ANEXO N° 4

TECNICAS UTILIZADAS PARA REALIZAR EL ANALISIS ORGANIZACIONAL

4.1 ORGANIZACIONALES

NOMBRE DE LA TECNICA	EN QUE CONSISTE
Desarrollo de la organización	Proceso sistemático, destinado a ayudar a los miembros de una empresa o Institución a actuar conjuntamente con mayor eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos comunes
Análisis de Estructuras	Proceso mediante el cual se realiza un estudio de una entidad, para conocer sus componentes, características, relaciones de autoridad – responsabilidad, representantes, niveles administrativos, esquemas organizativos, comportamiento con el fin de mejorar la organización
Análisis Administrativo	Investigación sistemática de las causas y posibles soluciones de los problemas administrativos y gerenciales, dentro del marco del método científico, ciencia administrativa, investigación y pensamiento creativo.
Reorganización	Proceso mediante el cual se abandonan sistemas de organización caducos u obsoletos para reemplazarlos por nuevos, con el fin de inventar una mejor manera de hacer el trabajo.
Reingeniería Organizacional	Proceso a través del cual se rediseñan los sistemas de organización, con el fin de lograr productividad.
Administración por Objetivos	Proceso mediante el cual los superiores y aquellos que les rinden cuentas, establecen conjuntamente objetivos, sobre un plazo determinado, reuniéndose periódicamente para evaluar el logro de éstos.

Elaborada por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente Gibsom J, Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos.



4.2 CUANTITATIVAS

Muestreo	Proceso mediante el cual en vez de examinar la totalidad de los individuos que forman parte de la población, se examina una parte representativa del grupo, llamada muestra, con el fin de inferir los resultados obtenidos a la totalidad de la población.
Matriz GE	Conocida con el nombre de Matriz General Electric de nueve celdas, Matriz de atractivo industrial y posición del negocio. Consiste en un método técnico – cuantitativo, que permite emparejar las potencialidades y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con el fin de determinar la situación de éxito o fracaso de una entidad.

Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente Levin R, Estadística para Administradores; Thompson A, Dirección y Administración Estratégica.

4.3 TIPOS DE INVESTIGACION

Documental	Se acudió a fuentes documentales de primera mano existentes en la Municipalidad como: Reglamento Orgánico Funcional, Revistas, Folletos, Ley de Régimen Municipal.
Bibliográfica	Se utilizaron libros, enciclopedias, diccionarios de Administración; Planeación y Organización de empresas; Dirección y Administración Estratégica; Administración de Recursos Humanos.
De campo	Se realizó una investigación de campo acudiendo continuamente a la Municipalidad para obtener la información necesaria, para esto se utilizó las siguientes técnicas: Entrevista, Encuesta, Cuestionario, Observación Directa.

Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente Levin R, Estadística para Administradores.



ANEXO N° 5

PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ GE

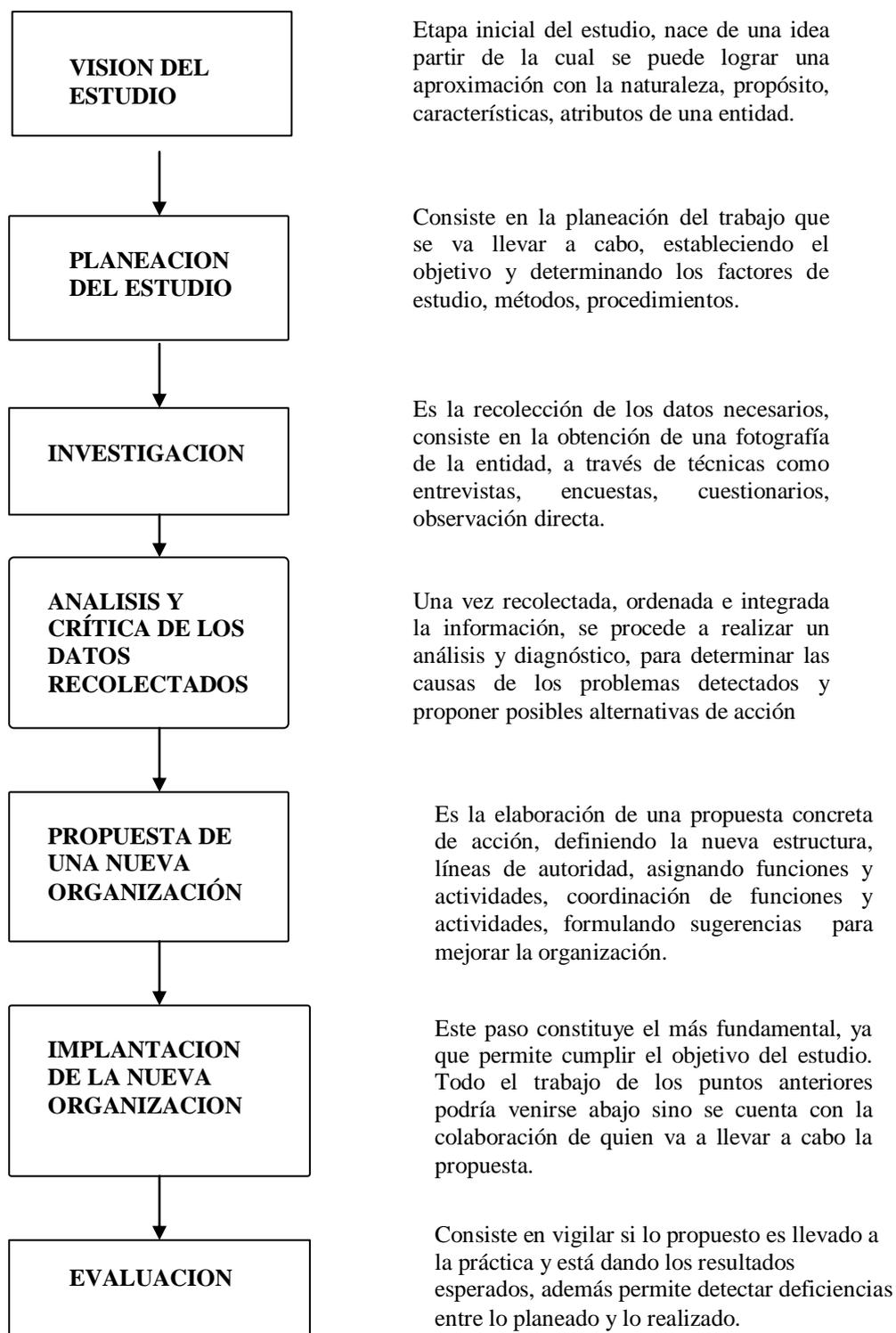
1. Identificar los factores que son más decisivos para la empresa o institución, tanto internos (Fortalezas, Debilidades), como externos (Oportunidades, Amenazas).
2. El paso siguiente es desarrollar la matriz, ponderando cada variable (interna, externa) en razón de su importancia percibida respecto a los demás factores (la suma de las ponderaciones o pesos ha de ser 1).
3. Señalar una calificación sobre una escala del 1 al 5, dependiendo de si la empresa tiene una clasificación alta o baja en ese factor.
4. Obtener el producto entre la ponderación y la calificación dada a cada factor.
5. Sumar el resultado del producto entre ponderación y calificación, obtenido de cada factor.
6. Estos resultados obtenidos, permiten ubicar a la empresa o negocio en una de las nueve celdas de la matriz, la sumatoria de los factores internos se ubica en el eje x; y la sumatoria de los factores externos se ubica en el eje y.
7. Dependiendo de la ubicación en la que se presente una empresa o institución en la matriz, la organización puede formular estrategias necesarias para crecer o mantenerse en funcionamiento. Las entidades que caen en las celdas que forman una diagonal desde el extremo inferior hasta el extremo superior (ver gráfico del capítulo 3, página 121; celdas de color verde) tienen una potencialidad intermedia; las empresas que se ubican en las celdas por arriba y a la izquierda de la diagonal son las más fuertes (celdas de color amarillo); las empresas que se sitúan en las celdas por debajo y a la derecha de la diagonal (celdas de color rojo) son débiles y posibles candidatos para desaparecer.

Elaborado por Carla P. Cevallos Recalde.
Fuente Certo S, Dirección Estratégica.



ANEXO N° 6

METODOLOGÍA NECESARIA PARA REALIZAR ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

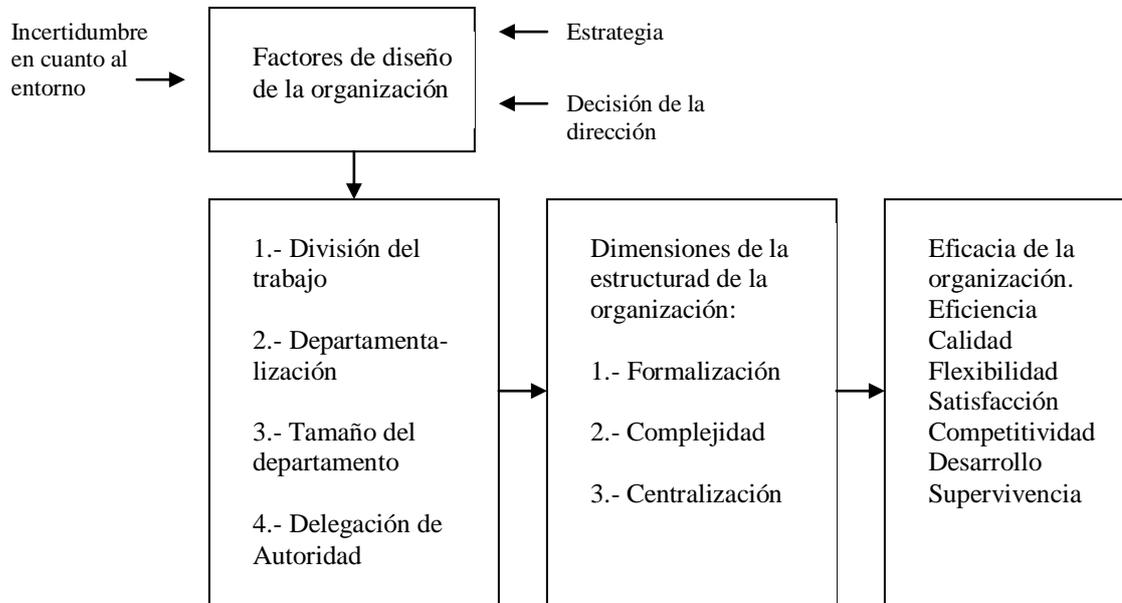


Elaborada por Carla P. Cevallos Recalde.
Fuente Gibsom J, Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos.



ANEXO N° 7

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN



FACTORES DE DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

1. División del trabajo.- Proceso de distribución de los trabajadores a puestos de trabajo relativamente especializados. Con objeto de alcanzar las ventajas de la especialización.
2. Departamentalización.- Proceso por el cual se divide estructuralmente a una organización, combinando los puestos de trabajo en departamentos según cierta base o característica común.
3. Tamaño del Departamento.- Número de personas que deben responder ante un dirigente concreto.
4. Delegación de la Autoridad.- Es la distribución de autoridad entre los distintos puestos de trabajo.



DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

- 1.- Formalización.-** Punto hasta el cual una entidad se basa en normas y procedimientos escritos para determinar los actos de sus empleados.

- 2.- Complejidad.-** Número de diferentes puestos de trabajo y niveles de autoridad que existen en una organización.

- 3.- Centralización.-** Punto hasta el cual la alta dirección delega autoridad para la toma de decisiones.

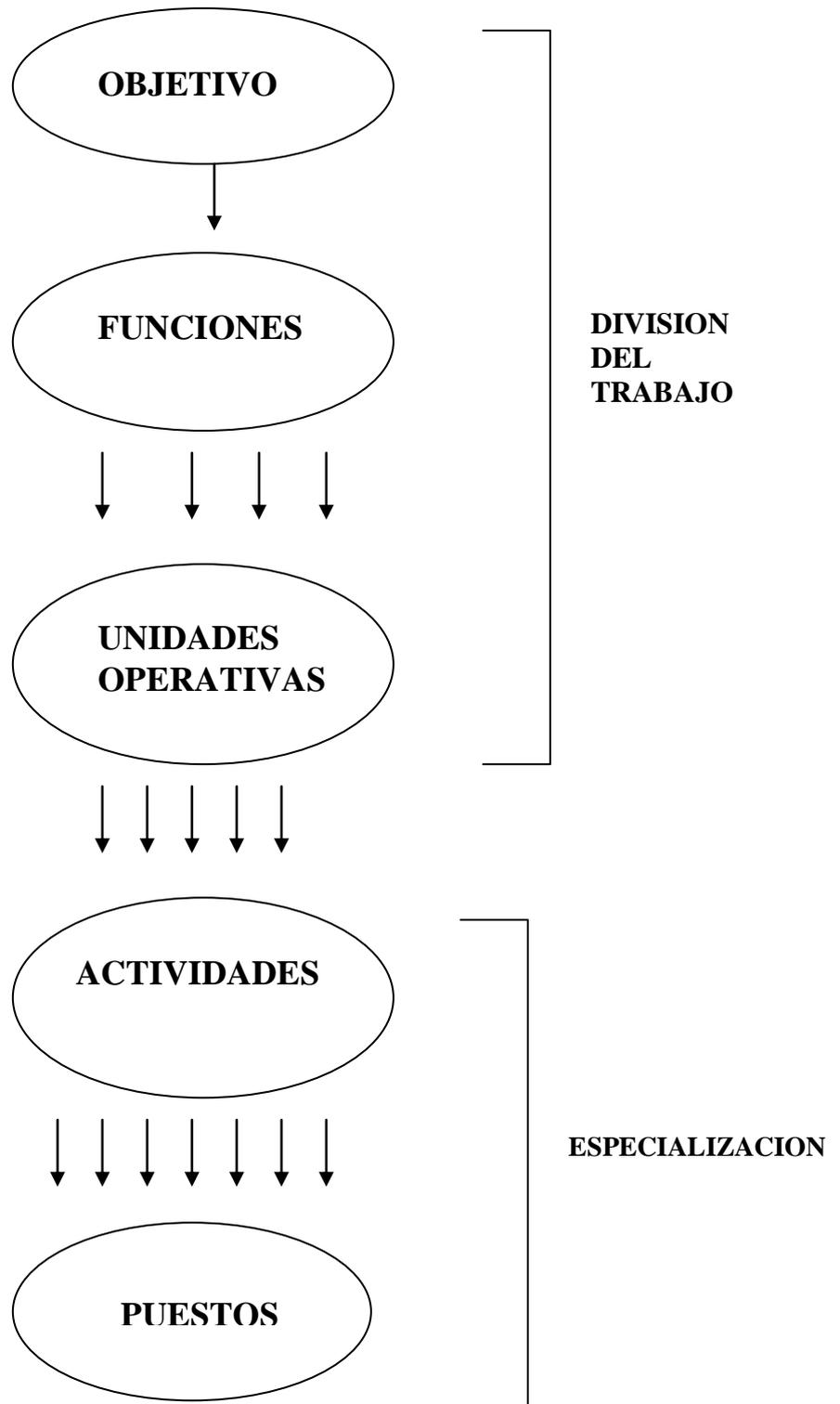
Elaborada por Carla P. Cevallos Recalde.

Fuente Gibsom J, Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos.



ANEXO N° 8

FORMACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA



Elaborada por Carla P. Cevallos Recalde.
Fuente Gómez G, Planeación y Organización de Empresas.



ANEXO N° 9

PRINCIPIOS DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA.

- UNIDAD DE MANDO.- Ninguna persona debe tener más de un jefe.
- ALCANCE DEL CONTROL.- Ningún jefe debe tener mando directo sobre un número de subordinados mayor que el compatible con una supervisión directa.
- HOMOGENEIDAD OPERATIVA.- Ningún jefe puede desarrollar actividades heterogéneas.
- DELEGACIÓN EFECTIVA. -Para tomar decisiones dentro de su área los jefes necesitan de una delegación efectiva de autoridad y responsabilidad.

NORMAS GENERALES PARA DISEÑAR LOS ORGANIGRAMAS.

- PRECISION. – En los Organigramas las unidades administrativas deben definirse con exactitud.
- UNIFORMIDAD.- En su diseño es conveniente utilizar una misma nomenclatura, líneas, figuras para facilitar su interpretación.
- PRESENTACIÓN.- Para un mejor entendimiento y comprensión de las personas que lo revisen, deben ser elaborados utilizando los siguientes criterios para una adecuada presentación: Títulos de descripción condensada, Nombre de quien lo diseñó, fecha de elaboración, Aprobación, y la Leyenda.
- VIGENCIA.- Deben ser modificados continuamente.

Elaborada por Carla P. Cevallos Recalde.
Fuente Beas A, Organización y Administración de Empresas.



ANEXO N° 10

REGLAS PARA REALIZAR LA DIVISIÓN DE FUNCIONES

1. Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretende realizar, debe elaborarse una lista escrita de todas las funciones que se realizan en todos los niveles administrativos de la empresa o institución.
2. Deben definirse en forma clara cada una de las funciones listadas, para encontrar si existen dos o más idénticas. Al terminar este paso deben quedar aquellas funciones que deban existir y que hasta donde sea posible, sean completamente distintas o irreductibles.
3. Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia de las personas de que puede disponerse.
4. Consignar las funciones en una Carta de Organización.

Elaborada por Carla P. Cevallos Recalde.
Fuente Beas A, Organización y Administración de Empresas.

Una vez que se hayan utilizado y seguido todos estos métodos, técnicas, reglas, principios que se han descrito en los Anexos 4,5,6,7,8,9,10, se determinó la estructura formal de la Municipalidad (Capítulo IV), con líneas de autoridad, bien establecidas, canales de comunicación bien definidos y atribución específica de responsabilidades, pero este debe complementarse con la expresión escrita de lo que consta en el organigrama, es decir debe elaborarse un manual de funciones, el mismo que tiene por objeto indicar por escrito a cada jefe o empleado lo que se espera de él en materia de funciones, tareas, responsabilidad, autoridad, comunicaciones e interrelaciones dentro y fuera de la empresa..



Latacunga, septiembre de 2002.

El presente Proyecto fue elaborado por:

Carla Paulina Cevallos Recalde

***ESCUELA SUPERIOR
POLITECNICA DEL EJERCITO***

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Eco. Julio Villa.

DECANO

ACADEMICO

Dr. Miguel Ramírez.

SECRETARIO

