



RESUMEN

El Gobierno Municipal de Pucará a pesar de mantener un departamento de Talento Humano, en la actualidad no se realizan de forma completa y organizada los diferentes subsistemas del personal, y con el fin de aliviar esta dificultad acordamos una mutua cooperación con la municipalidad; de un lado la posibilidad de ejecutar el presente estudio y de otro, el que la entidad tenga un panorama claro de administración en su área de recursos humanos y puedan implementar a futuro los diversos instrumentos sugeridos en la propuesta para el proceso de selección; análisis, clasificación y valoración de puestos; capacitación y evaluación del desempeño; permitiendo captar, desarrollar y mantener talentos con las competencias requeridas por la institución.

Como parte de esta investigación, hemos elaborado una propuesta para la actualización del manual orgánico funcional que resulta un instrumento de vital importancia que debe ser aplicado de manera inmediata en la institución; pues a más de detectar esta necesidad a través de encuestas realizadas a los empleados, también se tomó en cuenta la recomendación de actualización realizada en la última auditoría al Municipio.

El desarrollo de cada uno de los temas de investigación fue realizado mediante varios métodos como: extensa investigación bibliográfica apoyada con la investigación de campo, entrevistas y encuestas dirigidas al personal municipal lo que permitió realizar una propuesta de acuerdo a las necesidades de esta organización.

Palabras clave: Municipio, talento humano, proceso de organización, servicio público, manual orgánico funcional.



ABSTRACT

The Municipal Government of Pucará despite maintaining a Human Resource Department, nowadays are not performed in a complete and organized the different subsystems of personnel, and in order to alleviate this difficulty we agreed a mutual cooperation with the municipality; on the one hand the possibility of implementing the present study and another, which the body has a clear picture of administration in the area of human resources and they can implement in the future the various instruments suggested in the proposal for the selection process; analysis, classification and valuation of positions; training and performance evaluation; allowing capture, develop and retain talent with the skills required by the institution.

As part of this research, we have developed a proposal for the updating of functional organic manual which is an instrument of vital importance that must be applied immediately in the institution; because more than detect this need through employee surveys, also took into account recommendation made in the last audit update to the municipality.

The development of each of the subjects of research was done by several methods such as: extensive bibliographic research supported with field research, interviews and surveys aimed at municipal staff allowing a proposal according to the needs of this organization.

Keywords: Municipality, human talent, process of organization, public service, manual functional organic.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	12
--------------------------	-----------

CAPÍTULO I ANTECEDENTES

1.1 Historia del cantón Pucará.....	14
1.2 Ubicación Geográfica.....	15
1.3 Antecedentes del Municipio de Pucará.....	16
1.4 Misión Actual y Misión Propuesta del Municipio de Pucará.....	17
1.5 Visión Actual y Visión Propuesta del Municipio de Pucará.....	18
1.6 Valores Institucionales.....	19
1.7 Objetivos de la Institución.....	20
1.8 Políticas de la Institución.....	21
1.9 Estructura Orgánica vigente del Municipio de Pucará.....	22

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de Administración.....	24
2.2. Concepto de Municipio.....	25
2.3. Reorganización.....	25
2.4. Concepto de Administración de Talento Humano.....	27
2.5. Reclutamiento del Personal.....	29
2.6. Selección del Personal.....	29
2.7. Contratación del Personal.....	31
2.8. Análisis, Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos...	33
2.9. Evaluación del Desempeño del Personal.....	36
2.10. Capacitación del Personal.....	37
2.11. Remuneración del Personal.....	38
2.12. Estructura Orgánica de una Entidad Pública.....	43
2.12.1. Diseño de la Estructura Orgánica.....	43



2.13. Manuales Administrativos.....	49
-------------------------------------	----

CAPÍTULO III PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA EL MUNICIPIO DE PUCARÁ

3.1. Análisis de la situación actual del Departamento de Talento Humano.	53
- Perfiles actuales de los empleados del Gobierno Municipal de Pucará	56
3.2. Desarrollo de la Propuesta.....	66
3.2.1. Misión del Departamento de Talento Humano.....	67
3.2.2. Visión del Departamento de Talento Humano.....	67
3.2.3. Objetivos del Departamento de Talento Humano.....	67
3.2.3.1. Objetivo General.....	67
3.2.3.2. Objetivos Específicos.....	68
3.2.4. Estructura del Departamento de Talento Humano.....	68
3.2.5. Instrumentos Administrativos que facilitan el desempeño de funciones básicas del Departamento de Talento Humano.....	69
3.2.5.1. Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal	69
3.2.5.2. Análisis, Descripción Clasificación y Valoración de Puestos...	78
- Procedimiento para la valoración de puestos.....	88
3.2.5.3. Evaluación del Desempeño	99
- Procedimiento para la evaluación del desempeño.....	100
3.2.5.4. Capacitación.....	111
- Programa de capacitación.....	112



CAPÍTULO IV ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA EL MUNICIPIO DE PUCARÁ

Introducción.....	118
Aspectos Generales del Manual Orgánico Funcional.....	119
4.1. Niveles de Organización y Divisiones de Trabajo.....	120
4.2. Organigrama Propuesto para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pucará.....	123
4.3. Descripción de las Funciones.....	124

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	171
5.2. Recomendaciones.....	173

BIBLIOGRAFÍA.....	175
ANEXOS.....	179



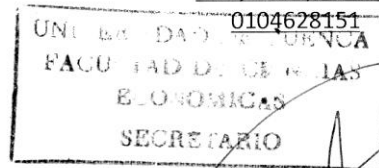
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Nelly de la Paz Márquez Loja, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Nelly Márquez L.

Nelly Márquez Loja



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



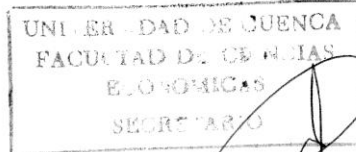
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Nelly de la Paz Márquez Loja, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Nelly Márquez L.

Nelly Márquez Loja
0104628151



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador

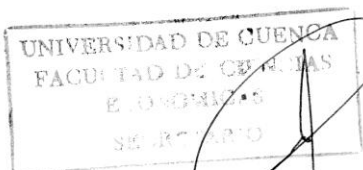


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Patricia Elizabeth Reyes Redrován, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Patricia Reyes Redrován
0105392260



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador



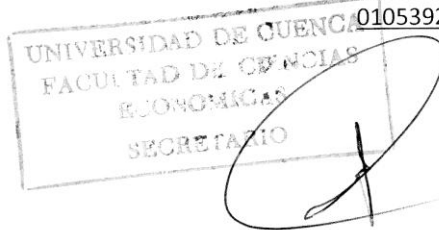
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Patricia Elizabeth Reyes Redrován, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Patricia Reyes Redrován

0105392260



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO
FUNCIONAL PARA EL MUNICIPIO DE PUCARÁ”**

***TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL.***

AUTORAS:

NELLY DE LA PAZ MÁRQUEZ LOJA
PATRICIA ELIZABETH REYES REDROVÁN

DIRECTOR:

ECONOMISTA OSCAR SÁNCHEZ

Cuenca – Ecuador
2011



RESPONSABILIDAD

Las ideas, opiniones y criterios expresados en la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

Nelly Márquez

Patricia Reyes



AGRADECIMIENTO

A DIOS por habernos dado la vida y permitirnos compartir nuestros triunfos con las personas que queremos.

A todos los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, quienes aportaron con sus valiosos conocimientos para nuestra formación; y de manera muy especial al Economista Oscar Sánchez, director de nuestra tesis quien con su paciencia, entrega y sabios consejos, nos orientó en la elaboración del presente estudio.

De igual manera agradecemos el apoyo incondicional del señor Rogelio Reyes Alcalde del Municipio de Pucará; del Dr. Felipe Astudillo Asesor Jurídico y demás servidores de la municipalidad quienes nos proporcionaron información necesaria para la ejecución de este proyecto.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de la presente tesis.

Nelly

Pachy



DEDICATORIA

A DIOS que me da la oportunidad de vivir y regalarme una familia y amigos maravillosos.

Con mucho cariño a mis padres, Luis y Mariana por darme una carrera para el futuro, por creer en mí, por apoyarme, por brindarme su amor, por todo esto les agradezco de todo corazón.

A mis hermanos Rocío, Natalia, y Fausto por el apoyo incondicional y por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Y a mi sobrina Evelyn que llena de alegría mi vida.

Gracias a todos ustedes por haber llegado a mi vida, y el compartir momentos agradables y tristes; pero esos momentos son los que nos hacen crecer y valorar a las personas que nos rodean.

Nelly



DEDICATORIA

A mis padres Rosario y Luis que me brindaron su apoyo incondicional, fortaleciéndome día a día con sus ejemplos durante toda mi vida, demostrándome siempre su confianza y amor sin permitir que mis sueños se derrumbaran.

A mis hermanos: Aracelly, Cristina, Judith, Hernán y Jonathan que nunca dejaron de brindarme su ayuda durante tantos años de estudio, por su cariño, su comprensión, pero sobre todo por confiar siempre en mí.

A mis sobrinos Gabriel, Jhostin, Camila y Dana que con su inocencia y locuras me alientan a seguir adelante.

Gracias a toda mi familia por haberme apoyado incondicionalmente y enseñarme que lo que uno se propone se logra, que uno es dueño de su vida y que las excusas no te llevan a ningún lado.

Pachy



INTRODUCCIÓN

La Administración del talento humano dentro de las organizaciones ha ido evolucionando de forma más acelerada en los últimos años. Al talento de las personas se le conocía como “recurso humano”, pero esta concepción cambió radicalmente y hoy en día el ser humano es considerado como el factor clave del éxito de toda organización sea esta pública o privada; lo que obliga a que toda entidad cuente con un departamento de talento humano, donde se forjen y desarrollen diversas estrategias para el logro de los objetivos organizacionales y desarrollo óptimo del personal.

Para obtener colaboradores competitivos, se debe diseñar e implementar una serie de procesos técnicos relativos a la gestión humana, para identificar qué personas son aptas para cada puesto de trabajo, mejorar sus capacidades y hacer que se sientan motivados en las actividades que desempeñan.

Dentro de la administración pública los funcionarios son los promotores del cambio social, razón por la cual deberían contar con un departamento que vele por sus intereses de manera eficaz, situación que no ocurre en el Municipio de Pucará; ya que se ha descuidado la elaboración de instrumentos y técnicas que permitan utilizar racionalmente el esfuerzo de los colaboradores de acuerdo a sus actitudes y aptitudes; así también un problema que dificulta el desempeño de las actividades de los servidores municipales es la desactualización y desconocimiento del manual orgánico funcional. Por estos motivos, surge la necesidad de elaborar una **“Propuesta para la Reorganización del Departamento de Talento Humano y Actualización del Manual Orgánico Funcional para el Municipio de Pucará”**

La presente tesis ha sido configurada en cinco capítulos, con lo que se pretende llevar a cabo un proceso lógico de desarrollo del tema de investigación.



El capítulo uno hace referencia a los antecedentes históricos del cantón Pucará y de la Municipalidad; así también se describe la misión, visión, valores, objetivos institucionales, entre otros; siendo aspectos que orientan de manera efectiva el rumbo de la organización y nos permiten familiarizarnos con la entidad Municipal.

En el segundo capítulo se explica mediante el marco teórico, los conceptos fundamentales a ser aplicados en los capítulos posteriores; los mismos que se relacionan con las funciones del departamento de talento humano tales como: reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, etc. lo que permitirá contar con personal calificado y apto para cada puesto de trabajo. Adicional a esto se encuentra el contenido referente al diseño de la estructura orgánica, y manual orgánico funcional.

El tercer capítulo comprende el desarrollo de la propuesta de reorganización del Departamento de Talento Humano, empezamos realizando la misión, visión, objetivos, estructura del departamento, y finalizamos este capítulo con la elaboración de instrumentos administrativos que faciliten el desempeño de las funciones básicas de dicho departamento; con el fin de lograr el desarrollo permanente del personal, permitiendo que el servicio que brinde la entidad sea más ágil, oportuno, de calidad y adecuado a las necesidades sociales del Cantón.

El contenido del capítulo cuatro consiste en la elaboración de la propuesta de actualización del manual orgánico funcional con la finalidad de contribuir con una herramienta que oriente al personal en la ejecución de sus actividades, evite duplicidad de tareas y optimice tiempos y recursos.

Finalmente, se incluyen las conclusiones que resumen los resultados más representativos de la investigación y las recomendaciones que hemos considerado adecuadas para el Municipio de Pucará.



CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.1 HISTORIA DEL CANTÓN

Pucará, es un término de origen quechua que significa *Fortaleza* lugar elevado de oración, sitio estratégico, posición de combate. El Cantón se encuentra entre dos montañas que representan el Dios Sol y la Diosa Luna, la orientación geográfica, la altura y distancia entre sí, cumplen las condiciones para emanar poder espiritual de acuerdo a las tradiciones religiosas de la época.



El territorio de Pucará es una atalaya natural, en la que convergían las principales vías de comunicación del pueblo Cañari;

estas servían de enlace entre la Costa y la Sierra, por ellas se transportaban importantes productos, como la concha spondylus, elemento indispensable para los rituales de fertilidad y la sal, extraída de la isla Puná.

En la época de la colonización fueron conquistados por los españoles; quienes sometieron a los cañaris explotando sus riquezas. Con la llegada de los españoles se da inicio a la nueva historia de Pucará.



Su nombre completo es San Juan Bautista de Pucará, es una de las poblaciones más antiguas de la Provincia del Azuay.

En 1779 Pucará tiene la denominación de caserío. En el siglo XVIII es parroquia, constituida con el nombre oficial de San Juan Bautista de Pucará; es una de las primeras parroquias rurales del cantón Cuenca; en 1808 fue parroquia rural del cantón Girón, y después formó parte del cantón Santa Isabel, hasta que fue elevado a la categoría de cantón el 25 de julio de 1988.¹

Según datos del último censo de población y vivienda del INEC 2010, el cantón Pucará posee una población aproximada de 10.052 habitantes, de los cuales 5.154 son mujeres y 4.898 hombres.

1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Está localizado al sur-occidente de la provincia del Azuay, a una distancia de 125 km de la ciudad de Cuenca y una altitud de 3.200 msnm. Se encuentra situado en la cuenca del río Jubones, tiene una extensión de 749 km². Sus límites son: al norte con la parroquia El Carmen de Pijilí del cantón Santa Isabel; al este con las parroquias de Shaglli perteneciente al cantón Santa Isabel; al sur con las parroquias Abañín del cantón Zaruma y Uzhcurrumi del cantón Pasaje, y al oeste con la parroquia el Progreso perteneciente a Pasaje, y el Cantón Ponce Enríquez.

¹ Cordero María Fernanda, Aguilar María Leonor. Atlas de la Provincia del Azuay. cantón Pucará. Universidad de Cuenca. Junio 2003.



1.3 ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE PUCARÁ

El Municipio de Pucará fue creado mediante Decreto de Ley N° 98 publicado en el Registro Oficial N° 985 del 25 de Julio de 1988.



El primer Concejo Cantonal estuvo conformado por el Sr. Raúl Barzallo como Presidente, y por los Concejales:

- Sr. Alberto Reyes
- Sr. Daniel Espinoza
- Sr. Lisandro Cedillo
- Sr. Guillermo Carmona
- Sr. Gonzalo Carmona
- Sr. José Márquez

El edificio municipal se inauguró en abril de 1992; con la ayuda de toda la comunidad.



En la actualidad la administración del cantón está a cargo de:

- Sr. Rogelio Reyes Alcalde
- Sr. Wilson Pesantez Vicealcalde
- Sra. Mayra Guayllasaca Concejal
- Sra. Alexandra Berrezueta Concejal
- Sra. Nora Piedra Concejal
- Sr. Jocelito Suárez Concejal
- Sra. Marcela Reyes Concejal
- Sr. Daniel Merchán Concejal

1.4 MISIÓN ACTUAL Y MISIÓN PROPUESTA DEL MUNICIPIO DE PUCARÁ

Actualmente la misión municipal es la siguiente:

“El Gobierno de Pucará, debe procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales, planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón en su área urbana y rural de las comunidades y promover el desarrollo económico, social, sanidad ambiental, cultural y turístico”²

Luego de analizar que la misión existente no responde claramente a las siguientes interrogantes que toda organización debe preguntarse: ¿Quiénes somos?, ¿Para qué existimos? y ¿A quiénes servimos?; hemos elaborado una propuesta amplia de Misión, la misma que se expone a continuación:

² <http://www.municipiopucara.gob.ec>



Misión propuesta:

El Municipio de Pucará es un organismo de gobierno local encargado de promover el desarrollo sustentable del Cantón; con el propósito de contribuir al bienestar material y social de la colectividad y promover el fomento y protección de los intereses locales, planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón en su área urbana y rural; y apoyar al desarrollo económico, social, sanidad ambiental, cultural y turístico. Con el valioso aporte de su recurso humano comprometido y la participación de todos los actores sociales.

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

1.5 VISIÓN ACTUAL Y VISIÓN PROPUESTA DEL MUNICIPIO DE PUCARÁ

La visión actual de la Municipalidad es:

“Pucará, en el 2014 tiende a ser un cantón con un desarrollo local sostenible y equitativo, basada en la gestión y la participación activa de sus talentos humanos a través de organizaciones sostenibles. Con una producción y productividad agropecuaria diversificada, que garantiza la seguridad alimentaria a su población. Con un potencial turístico sustentado en sus recursos históricos, culturales y naturales. Contará con servicios de, infraestructura básica, de educación, de salud, salubridad y vial, en marco de gestión en sanidad ambiental del cantón.”³

Considerando que la visión es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la organización en el futuro, por lo que analizando la visión antes mencionada, se observa que se expresa en términos generales a nivel de cantón, y no de forma institucional; razón por la cual formulamos la siguiente visión:

³ <http://www.municipiopucara.gob.ec>



Visión propuesta:

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pucará, pretende ser uno de los mejores gobiernos del Azuay, participativo, ejemplo de trabajo, eficiencia y eficacia, promotor del desarrollo integral de la comunidad, pionero en el cumplimiento de principios y valores, y generador de oportunidades para elevar la competitividad, fortalecer la identidad de su gente y preservar un ambiente sano, basada en la gestión y la participación activa de sus talentos humanos.

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

1.6 VALORES INSTITUCIONALES: “ Los siguientes valores institucionales son los principios que las autoridades y servidores del Municipio se han comprometido en observar y practicar:

1. LEALTAD: Cumplir las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional.
2. RESPONSABILIDAD: Cumplir con eficiencia las tareas encomendadas.
3. HONESTIDAD: Practicar la moral y la legalidad. Utilizando procedimientos transparentes en la gestión institucional.
4. OPORTUNIDAD: Demostrar precisión y agilidad en las actividades institucionales.
5. CONFIABILIDAD: La comunidad observa resultados tangibles en sus condiciones de vida. Se entrega servicios con calidad, amplia cobertura y a costos razonables.
6. RESPETO: Interna y externamente es una práctica generalizada en el desempeño de las funciones institucionales.
7. EFICIENCIA: Se entregan resultados de calidad en base a la planificación institucional.



8. **COMUNICACIÓN FLUIDA:** Los actores sociales internos y externos están suficientemente informados de la gestión municipal. Se logra optimizar procesos y se obtiene consensos.

1.7 OBJETIVOS DEL MUNICIPIO DE PUCARÁ

Detallamos los objetivos de la entidad Municipal:

- a. Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- b. Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales.
- c. Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del cantón.
- d. Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación, la asistencia social, turismo, medio ambiente y seguridad ciudadana.
- e. Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político, cultural y económico.
- f. Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del Municipio.
- g. Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales mediante uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- h. Capacitar al capital humano en el conocimiento de organización interna institucional, su normatividad y funcionalidad, orientado al mejoramiento de los servicios y la atención ciudadana prevista en la gestión municipal.



- i. Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

1.8 POLITICAS DE LA INSTITUCIÓN

La Municipalidad para lograr los objetivos y metas, desarrollará las siguientes políticas:

- a. Concertación de los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo del cantón.
- b. Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- c. Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc., que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia municipal.
- d. Preservación y encausamiento de los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- e. Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, Ejecutivo de Apoyo y Operativo; en consecuencia dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.
- f. Identificación de los problemas prioritarios de la organización interna institucional y de la comunidad y la búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio”.⁴

⁴ Ordenanza del Presupuesto General del Municipio de Pucará año 2011.



1.9 ESTRUCTURA ORGÁNICA VIGENTE DEL MUNICIPIO DE PUCARÁ

“Administrativamente la Municipalidad responde a una organización jerárquica, y dentro de ésta las actividades se definen por funciones según la dependencia en que se ubiquen. La estructura orgánica está conformada de la siguiente manera:

NIVEL DIRECTIVO: Consejo Municipal

NIVEL EJECUTIVO: Alcalde

NIVEL ASESOR: Comisiones Permanentes y Especiales, Asesoría Jurídica, Planificación y Desarrollo.

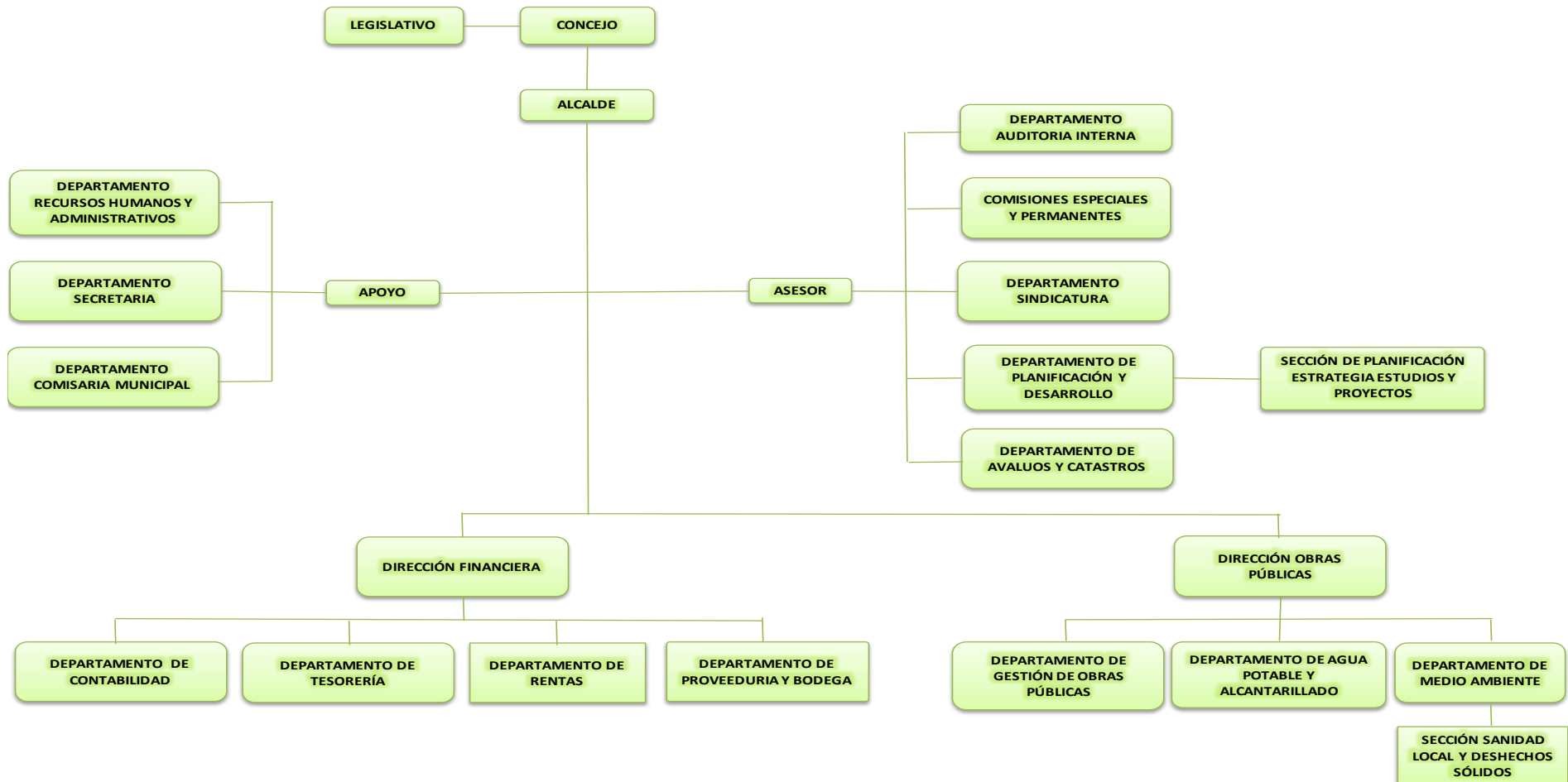
NIVEL DE APOYO: Secretaría General, Recursos Humanos y Comisaría.

NIVEL OPERATIVO: Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Obras Públicas.”⁵

⁵ Manual Orgánico Funcional del Municipio de Pucará año 2001.



ORGANIGRAMA VIGENTE DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE PUCARÁ



Fuente: Municipio de Pucará.

Elaboración: Las autoras.

Nelly de la Paz Márquez Loja /2011
Patricia Elizabeth Reyes Redrován



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Según **Robbins y Decenzo**: “El término administración se refiere al proceso de realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de otras personas. El proceso representa las funciones o actividades primarias con las que los administradores están comprometidos. Estas funciones son tradicionalmente clasificadas como planeación, organización, dirección y control.”⁶

Desde el punto de vista de otros autores:

Mary Coulter: “La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.”⁷

J. D. Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Koontz and O'Donnell: consideran la administración como: la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Fernández Arena: Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”⁸

⁶ ROBBINS, Stephen y DECENZO, David, 2003³. Fundamentos de la Administración. Editorial Pearson Educación, México, pág.5.

⁷ COULTER Mary, 2010¹⁰ Administración, Editorial Pearson Educación, México, pág. 6.

⁸ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/



En este sentido la administración es la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos en una organización, resultando imprescindible para su supervivencia y crecimiento, es decir; consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno con la combinación óptima de los recursos.

2.2. CONCEPTO DE MUNICIPIO

Existen numerosas definiciones de Municipio en la doctrina administrativa y en la legislación. Destacaremos las más acertadas a nuestro criterio.

Adriano Carmona Romay en síntesis expresó: “El Municipio, en razón a su gobierno y administración es, la organización político-administrativa de la sociedad local.

Daniel Hugo Martins define jurídicamente al municipio como “institución político-administrativa-territorial, basada en la vecindad, organizada jurídicamente dentro del Estado para satisfacer las necesidades de la vida de la comunidad local, en coordinación con otros, entes territoriales y servicios estatales.”⁹

Todo Municipio tiene como objetivo el desarrollo local, priorizando la participación ciudadana, impulsando el crecimiento económico, la equidad social, y el fortalecimiento de la administración municipal en la búsqueda de servicios de calidad con un manejo transparente de los recursos públicos.

La Ley Orgánica de Régimen Municipal de nuestro país manifiesta:

“El Municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de

⁹ Ofensa y defensa de la Escuela Sociológica del Municipio, Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela, 2001, pág. 58.



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. El territorio de cada cantón comprende parroquias urbanas cuyo conjunto constituye una ciudad, y parroquias rurales. Cada Municipio constituye una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, de la forma y condiciones que determinan la Constitución y la ley.”¹⁰

2.3. REORGANIZACIÓN

No se podría analizar que es reorganizar sin antes definir lo que es organizar.

“Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo.”¹¹

“Organizar permite que los puestos y los grupos de puestos de un departamento se ordenen de modo que los empleados puedan desempeñar su trabajo de la forma más efectiva.”¹²

Importancia de la Organización

“Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

¹⁰ Ley Orgánica de Régimen Municipal, en la sección primera, capítulos 1 y 2.

¹¹ TERRY, George, 1980³, Principios de Administración, Editorial Continental S.A., México, pág. 304.

¹² NEWSTROM John, 2007⁹, Gestión para lograr resultados, Editorial Mc Graw Hill, México, pág.112.



- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.”¹³

Por lo tanto; reorganizar es el acto o proceso de organizar de nuevo; es decir, volver a aplicar el proceso de organizar o de organización, con el fin de establecer una sincronía dinámica y constante entre la estructura organizacional y las necesidades de una empresa.

Factores que determinan una reorganización

Existen dos clases de factores que propician a que una empresa lleve a cabo una reorganización, los cuales son: Factores Internos y Factores Externos.

Factores Internos:

- Expansión de la organización
- Adopción de nuevas tecnologías
- Problemas operativos internos
- Dificultad para tomar decisiones
- Iniciativa para mejorar el desempeño

¹³ STONER, FREEMAN, GILBERT, 1996⁶, Administración, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, pág13.



- Baja productividad
- Cuando la organización atraviesa por una mala situación económica
- Ingreso de nuevo personal
- Actualización de la visión de la organización
- Establecimiento de una nueva misión
- Determinación de nuevos objetivos
- Una inadecuada división del trabajo
- Falta de motivación
- Deficientes relaciones humanas, etc.

Factores Externos:

- Cambio en la situación del mercado
- Modificación de las condiciones económicas del país
- Avances científicos y tecnológicos
- Cambios en el marco legal (fiscal, laboral, etc.)
- Por demanda de los clientes o usuarios
- Influencia de prácticas administrativas modernas
- Situación política, social y cultural de un país, etc.

2.4. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Para Idalberto Chiavenato la administración de recursos humanos es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración y la evaluación del desempeño.



Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integral de procesos y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.”¹⁴

Sin duda alguna será muy difícil lograr un trabajo eficaz, si no ponemos especial atención en el personal, sobre todo en aquellos de menor jerarquía que realizan labores operativas y que en muchas ocasiones son ignorados.

Debemos estar conscientes que el éxito o fracaso de la administración pública depende de la capacidad y colaboración de su personal. El talento humano, se constituye de esta manera en la columna vertebral de la gestión de una entidad. En conclusión; la administración de talentos humano consiste en planear, organizar, desarrollar y coordinar, así como también controlar las técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales y grupales.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Al ser éste concepto, el tema central de la tesis, nos enfocaremos más en su desarrollo; considerando que los individuos constituyen el recurso máspreciado e imprescindible; con la finalidad de brindar un servicio municipal más ágil, oportuno, eficiente y adecuado a las necesidades sociales de las personas; mejorando y ampliando el acceso ciudadano a los servicios.

El departamento de personal está orientado a desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, servidores públicos capaces, trato equitativo,

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, 2008³, Gestión del Talento Humano, Editorial Continental S.A., México, pág. 20.



oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.

Para lograr su objetivo el jefe de este departamento participa en el cumplimiento de las siguientes funciones básicas: Reclutamiento, Selección, Contratación del Personal; Análisis, Descripción y Valoración de Puestos; Evaluación del Desempeño, Capacitación, y Remuneraciones. A continuación describiremos cada una de ellas.

2.5. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de talentos humanos las oportunidades de empleo que pretende conseguir, con el fin de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante, éste proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de talentos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el director que solicitó el nuevo empleado.

2.6. SELECCIÓN DEL PERSONAL

La selección de talentos humanos puede definirse como la elección del individuo adecuado para el cargo apropiado en otras palabras significa escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar



los cargos existentes en la entidad, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

En conclusión, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto propicio, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y destrezas a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Al respecto la Ley Orgánica del Servicio Público en el Título V de la Administración Técnica del Talento Humano Capítulo IV del Subsistema de Selección de Personal Art. 63 expone:

“Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria”

La ex SENRES (luego de la unión de la SENRES y Ministerio de Trabajo ahora denominados Viceministerio del Servicio Público y Viceministerio de Trabajo y Empleo respectivamente pasaron a formar parte de lo que en la actualidad es el Ministerio de Relaciones Laborales) en la Resolución N° SENRES- 2006 – 000021 en el Capítulo II de la Selección del Personal en resumen expresa:

Los métodos y procedimientos que se utilicen para seleccionar el talento humano competente, debe ser un instrumento de gestión que defina las condiciones de los aspirantes para la realización de las actividades, y los perfiles de competencias, en los cuales se reúnan las cualidades para la idoneidad de la persona y el eficiente desempeño de sus actividades. La



elaboración de los perfiles debe ser el resultado de estudios técnicos realizados por personas capaces que apliquen instrumentos confiables y válidos. Los perfiles no sólo son conocimientos o la experiencia, si no también deben incorporar características relevantes para el éxito del trabajo, como destrezas y habilidades, y otras competencias de actitud, de motivación y de rasgos de personalidad.

El derecho de acceder al empleo público a los ecuatorianos, debe ser sin discriminación alguna en igualdad de oportunidades y en función de sus méritos profesionales; facilitados por concursos de méritos y oposición abiertos o cerrados, garantizados por la imparcialidad de cada uno de los miembros de los tribunales. El proceso de concursos se difundirá a través de los principales medios de comunicación para el conocimiento de toda la ciudadanía.

2.7. CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de reclutamiento y selección del personal el candidato puede ser contratado.

La contratación individual, no sólo es una necesidad legal, sino también una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas como la duración de la relación de trabajo, remuneración, horario de trabajo, actividades a desempeñar, lugar de trabajo, etc.

Es decir “el proceso de contratación incluye actividades relacionadas con el reclutamiento de solicitantes para cubrir los puestos vacantes de una

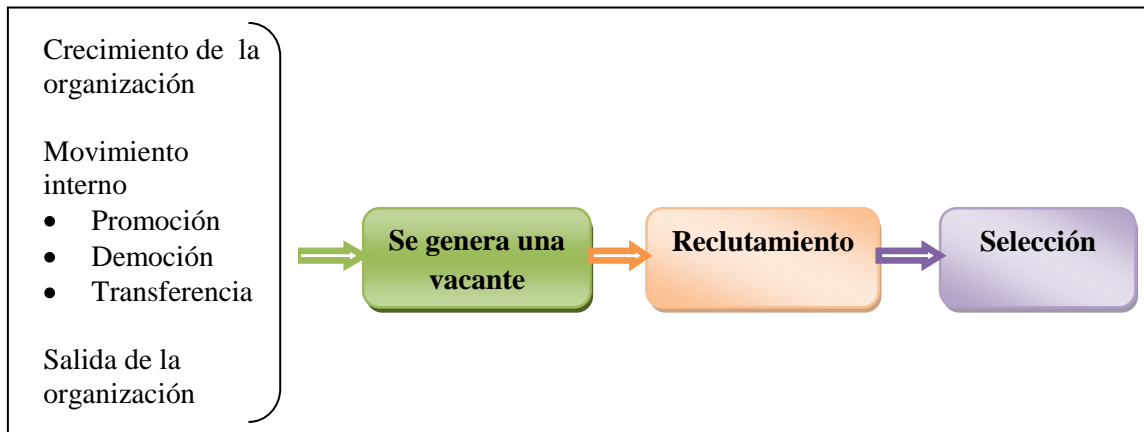


organización y la selección de los mejores solicitantes para ocupar un puesto. Proceso que se ilustra en el siguiente gráfico”¹⁵

¹⁵ HELLRIEGEL, JACKSON y SLOCUM, Administración: Un enfoque basado en competencias, Cengage Learning Editores, S.A., México, 2009¹¹, pág.435.



Proceso de Contratación



2.8. ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

DESSLER (1994) define el análisis de puestos de trabajo al “procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.”¹⁶

CARREL, ELBERT y HATFIELD (1995) señalan que es el “proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”¹⁷

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Talentos Humanos.

¹⁶ DESSLER, 1994⁶, Gary, Human Resource Management, New Jersey: Prentice Hall.

¹⁷CARREL, Michael R.; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD, Robert D, 1995⁵, Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce. New Jersey, Prentice Hall.



En la descripción se detallan:

Que hacen los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

Como lo hacen: Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.

Para qué lo hacen: Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea. También se han de especificar los requisitos necesarios para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Valoración de puestos

Es un proceso basado en técnicas especiales, para determinar el valor individual de cada puesto dentro de la organización en relación con el resto de puestos de la misma. Este proceso es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado. La valoración de puestos, así como el análisis de puestos de trabajo tiene como principal objetivo mejorar las relaciones humanas dentro de la organización. Es de conocimiento que si a un trabajador se le reconoce todas sus actividades descritas en un análisis de puestos de trabajo y si esas actividades y responsabilidades se evalúan de acuerdo al grado de eficiencia con que las desempeña, el trabajador estará consciente que la base de su progreso radica en el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades asignadas.

En consideración a lo que dicta la ex SENRES, en la Resolución N° SENRES- 2005 – 000042 en el Capítulo II **Art. 10, Art. 11, Art. 12 y Art. 13** se entiende por:

Análisis de puestos.- Al proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades



en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente.

Descripción de puestos.- “Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, mediante la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales”.

El responsable de la unidad o proceso conjuntamente con la UARHs, se encargarán de elaborar y actualizar la descripción de los puestos asociados a su proceso interno.

En el perfil de exigencias se establecerá el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto.

Valoración de puestos.- Como el proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, que permitan calificar la importancia y relevancia de los puestos, mediante la medición de su valor agregado con el que aporta a la institución sin considerar las características individuales de quienes los desempeñan.

Clasificación de puestos.- Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de intervalos de valoración.



2.9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según **Byars&Rue**, “es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.

Para **Chiavenato**, “es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”.

Harper& Lynch, “plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.”¹⁸

Por lo tanto, la evaluación del rendimiento laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios prestados. La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Para la ex SENRES – 2008 según Resolución No. 170 en el Capítulo I, Art. 3, el Subsistema de Evaluación del Desempeño consiste en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales y por sus funcionarios y servidores, tomando en cuenta las responsabilidades de los puestos.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>



La Dirección de Recursos Humanos realiza una calificación complementaria a los resultados alcanzados desde la perspectiva de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será lograr que la organización, tenga una visión en conjunto que permita aplicar eficientemente la estrategia institucional, con el fin de optimizar los servicios, siendo más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

2.10. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Uno de los temas de gran importancia en la actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación, debido al impacto que se logra en la prestación de servicios al contar con un personal altamente capacitado. Por eso decimos que; la capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles, para que desempeñen mejor su trabajo.

Los programas de capacitación que promueve el gobierno a través de sus diferentes instituciones del Estado como la Contraloría General, Ministerio de Relaciones Laborales, tienen como finalidad proporcionar conocimientos, que luego permitan al servidor público desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Por lo tanto, mejorar la imagen de las instituciones del Estado y del servidor público debe ser una de las mayores preocupaciones de los gobernantes, asumiendo que la capacitación tiene un impacto positivo e incalculable en la productividad del ser humano y su desempeño.

En síntesis, la capacitación es un proceso sistemático tendiente a la adquisición y desarrollo de competencias de los servidores, que a través de



un aprendizaje continuo, busca consolidar actitudes y aptitudes orientadas a promover los cambios organizacionales, e incentivar la permanente superación del individuo y de la organización en su conjunto.

Según la Ley Orgánica del Servicio Público Título V de la Administración Técnica del Talento Humano Capítulo V de la Formación y la Capacitación Art. 70 y 71, manifiesta que el subsistema de capacitación y desarrollo de personal se enfoca al desarrollo integral del talento humano del Servicio Público, por medio de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades, valores y principios para contar con servidores que respeten los derechos humanos, reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz.

Existen programas de formación y capacitación para prestar servicios públicos de óptima calidad, el estado garantiza y financia la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.

Por lo tanto, la capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la satisfacción del ciudadano al recibir un mejor servicio público.

2.11. REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez a la empresa, al empleador y al empleado.



Es decir, es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada organización. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia.

El objetivo de toda organización al administrar los sueldos y salarios, es lograr que los colaboradores sean compensados de una manera justa y equitativa, mediante sistemas de remuneración racional de trabajo y de acuerdo a los esfuerzos, eficiencia, responsabilidad, y condiciones de trabajo en cada puesto.

Existen características especiales de la remuneración y destacamos las siguientes:

Es una contraprestación.- Es la reciprocidad al esfuerzo o servicios prestados mediante un contrato de trabajo.

Debe ser de libre disposición.- Las asignaciones económicas pagadas al colaborador, se utilizaran libremente, en los gastos que él crea necesario, sin necesidad de consultar o informar a su empleador.

Cancelada en dinero.- Las remuneraciones deben ser pagadas preferentemente en dinero, sin embargo, por excepción también se puede pagar en especies, es decir en artículos o productos de primera necesidad, previa aceptación del colaborador.

Es intangible.- La remuneración no puede ser manipulada por nadie, ni siquiera por el empleador, ya que solo puede ser cobrado por el colaborador y excepcionalmente por su esposa, padres, o hijos, previa carta poder firmada legalmente.



Es inembargable.- Las deudas contraídas con terceros por el colaborador, no pueden originar medidas de embargo sobre ellas. La excepción a ésta regla es la pensión alimenticia autorizada con orden judicial.

Tiene carácter preferencial.- En caso de quiebra o liquidación de la empresa, las remuneraciones, así como los beneficios sociales del colaborador, tienen preferencia frente a otras deudas del empleador.

Por lo general se suele confundir entre lo que es el sueldo y salario, para lo cual se diferenciará mediante la definición que establece el Código de Trabajo en el Capítulo VI, De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales, en el párrafo 1ro. Art. 80.

“Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.”

Corresponde al Viceministerio del Servicio Público, la determinación de las políticas y la fijación de las **remuneraciones de los servidores del sector público**, sujetos a la LOSEP; por lo tanto, el Viceministerio del Servicio Público, precautelando la capacidad adquisitiva de las remuneraciones, y con base a las disponibilidades de fondos, fijará las remuneraciones y determinará las escalas de incremento aplicables a los servidores públicos que prestan sus servicios en dicho sector.

Escalas de Remuneraciones del Sector Público.- “Son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, en las cuales están comprendidos las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales.



Las disposiciones de la LOSEP referente a remuneraciones e indemnizaciones del sector público son de aplicación obligatoria en las instituciones, entidades y organismos del sector público, se exceptúa únicamente a las notarias (os), cuyas remuneraciones serán fijadas por el Consejo de la Judicatura.

Existen dos tipos de escalas:

- 1. Escala Nacional de Remuneraciones del Nivel Jerárquico Superior**, para el año 2011. (Resolución N° MRL -2011- 20). Contempla todos los valores que pueden percibir los puestos de representación y directivos del Sector Público de nivel jerárquico superior, como los dignatarios, autoridades y funcionarios que ocupen puestos a tiempo completo. Esta escala contiene 10 grados, de los cuales el grado 10 es de exclusividad del Presidente de la República.

Cuadro No. 1
Escala Nacional de Remuneraciones del Nivel Jerárquico Superior

GRADO	REMUNERACION MENSUAL UNIFICADA (USD)
10	6.600
9	6.336
8	5.808
7	5.280
6	4.752
5	3.960
4	3.168
3	2.640
2	2.415
1	2.112

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales
Elaboración: Las autoras



2. **Escala Nacional de Remuneraciones de 20 grados.** (Acuerdo Ministerial N° 22, Registro Oficial N° 133, 20 de febrero del 2010). Esta escala no ha sido actualizada para el año 2011 siguiendo vigente la del año anterior, que contiene 20 grupos ocupacionales, cada uno de los cuales comprende a los diferentes puestos profesionales y no profesionales, que forman parte del sector público. Para implementarlo se requiere del Manual de Puestos Institucional, elaborado conforme a la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, por las instituciones del Estado, con la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales".¹⁹

Cuadro No. 2

Escala Nacional de Remuneraciones de 20 grados.

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU USD
Servidor Público de Servicios 1	1	500
Servidor Público de Servicios 2	2	525
Servidor Público de Apoyo 1	3	555
Servidor Público de Apoyo 2	4	590
Servidor Público de Apoyo 3	5	640
Servidor Público de Apoyo 4	6	695
Servidor Público 1	7	775
Servidor Público 2	8	855
Servidor Público 3	9	935
Servidor Público 4	10	1.030
Servidor Público 5	11	1.150
Servidor Público 6	12	1.340
Servidor Público 7	13	1.590
Servidor Público 8	14	1.670
Servidor Público 9	15	1.930
Servidor Público 10	16	2.190
Servidor Público 11	17	2.345
Servidor Público 12	18	2.505
Servidor Público 13	19	2.815
Servidor Público 14	20	3.360

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras

Cada entidad del sector público implementará dicha escala de acuerdo a su presupuesto anual enviado al Ministerio de Economía y Finanzas. Las

¹⁹ Ministerio de Relaciones Laborales



remuneraciones asignadas a los servidores de los gobiernos municipales se aproximarán más a los techos establecidos, mientras mayor sean sus ingresos por autogestión (cobro de impuestos prediales, contribuciones a mejoras, etc.)

2.12. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE UNA ENTIDAD PÚBLICA

Es la forma en la que están establecidas y ordenadas las unidades administrativas de una organización y la relación que mantienen entre sí, de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

2.12.1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Según Resolución No. SENRES – 2006 – 46 Art. 13 expresa que, para el diseño de la estructura orgánica se deben considerar y analizar lo siguiente:

1. Unidades administrativas;
2. Niveles jerárquicos;
3. Líneas de autoridad y responsabilidad; y,
4. Organigrama estructural

1. Unidades Administrativas.- Se refiere a las direcciones y departamentos, cuya identificación o estructuración dependerá de las necesidades de la organización, basadas en la misión, visión y productos institucionales; estas unidades deben estar claramente definidas y justificadas mediante informes técnicos que reflejen la optimización del funcionamiento de la organización así como de sus procesos internos.

2. Niveles Jerárquicos.- La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización, para garantizar la



realización de sus productos y en consecuencia, el alcance de sus objetivos. Por lo tanto; se consideran cuatro niveles jerárquicos:

Nivel Directivo.- Direcciona a la organización hacia el logro de la misión.

Nivel Asesor.- Brinda asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.

Nivel Apoyo.- Proporciona apoyo administrativo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y permitiéndole alcanzar sus objetivos.

Nivel Operativo.- Se encarga de la ejecución de los productos que tienen relación directa con el cliente externo.

Conforme a la misión de cada una de las Unidades Administrativas, se clasifica de la siguiente manera:

Cuadro No. 3
Niveles Jerárquicos

NIVELES ORGANIZACIONALES	UNIDADES ADMINISTRATIVAS
Directivo	Directorios; y/o Despacho de la primera y segunda autoridad de las instituciones públicas
Asesor	Auditoría Interna Asesoría Jurídica Planificación Comunicación Social
Apoyo	Administración de Recursos Humanos Gestión Financiera Gestión Tecnológica Gestión Administrativa Secretaría General
Operativo	Se identificarán en relación a la misión y objetivos institucionales.

Fuente: Resolución No. SENRES-2006-46 Art. 13


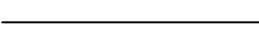
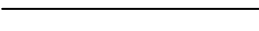
Elaboración: Las autoras

3. Líneas de Autoridad y Responsabilidad.- Conforman el canal formal que define la autoridad y responsabilidad desde el más alto nivel hasta el



nivel inferior de la organización y viceversa. Para esto detallamos la interrelación que hay entre las personas, unidades y la organización señalando la dependencia, responsabilidad y dirección que se debe seguir de manera continua ya sea vertical u horizontalmente dentro de la organización.

Cuadro No. 4
Líneas de Autoridad y Responsabilidad

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Línea de dependencia y responsabilidad
	Línea de Asesoría
	Línea de Apoyo

Fuente: Resolución No. SENRES-2006-46 Art. 13

Elaboración: Las autoras

4. Organigrama Estructural

Para Munch Galindo y García Martínez: “Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella”.

Para Terry “Un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva”.²⁰

En concordancia, en la Resolución No. SENRES – 2006 – 46 Art. 14, define al organigrama como: “La representación gráfica de la estructura organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización”.

²⁰ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/default.asp



Observamos que en cada una de estas definiciones la esencia es la misma, por lo que decimos que, un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución en las que constan, las funciones, los niveles jerárquicos, la autoridad y las interrelaciones existentes.

En el Capítulo I, página 11; presentamos la estructura orgánica vigente del Municipio de Pucará, en la cual encontramos ciertas deficiencias que especificamos a continuación:

- Ubicación inadecuada de las Comisiones Permanentes y Comisiones Especiales, que asesoran de manera específica al Concejo Cantonal debiendo constar en el organigrama como staff de dicho Concejo.
- Las denominaciones de los niveles de la organización constan dentro de la gráfica; prestándose a confusión al momento de su lectura.
- Descuido en la actualización, olvidando que la organización es dinámica y por lo tanto los organigramas se vuelvan obsoletos. Debido a esto, existen departamentos nuevos que no constan en la estructura como: Departamento de Educación y Cultura, Servicios Públicos, Fiscalización.

Se pudo identificar que existe secciones mal ubicadas en la estructura, tal es el caso de Avalúos y Catastros que se encuentra en el nivel de asesoría dependiendo directamente de Alcaldía, siendo errónea tal ubicación pues debería depender de Tesorería dentro de Dirección Financiera.

Además, entre las nuevas competencias que debe asumir la Municipalidad; está el servicio que presta la Registraduría de la Propiedad, de ahí su incorporación en el organigrama propuesto.

En vista a los problemas enunciados; proponemos un organigrama estructural mejorado, que con la colaboración de los Auditores de la Contraloría General del



Estado, Secretario General y Asesor Jurídico Municipal, lo hemos diseñado y actualizado, tratando de que sea claro y sencillo de entender.

El conocimiento del organigrama por parte del personal de la municipalidad es de suma importancia, debido a que da una idea mucho más clara de la responsabilidad que tiene la persona dentro de la entidad, así como también, permite crear una identificación entre el colaborador y la organización.

La estructura orgánica que proponemos a continuación se ordena de acuerdo a los siguientes niveles:

NIVEL DIRECTIVO - EJECUTIVO

- Concejo Cantonal
- Alcaldía

NIVEL ASESOR

- Departamento de Asesoría Jurídica
- Departamento de Auditoría Interna
- Dirección de Planeación y Desarrollo

NIVEL APOYO

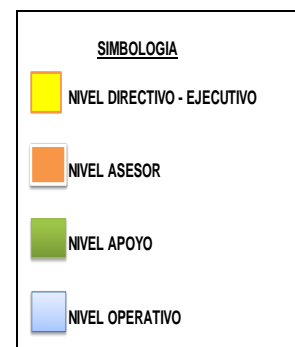
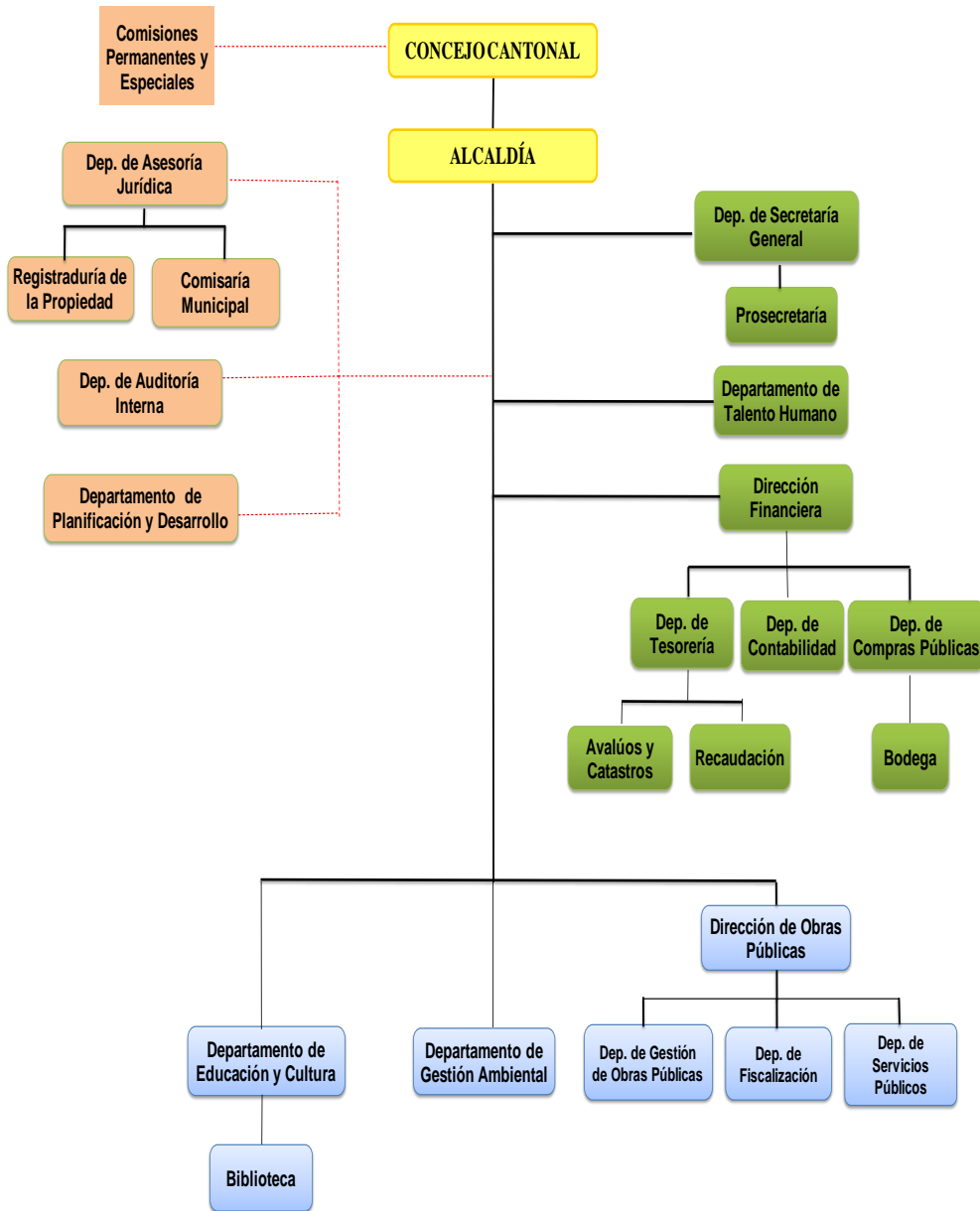
- Departamento de Secretaría General
- Dirección Financiera
- Departamento de Talento Humano

NIVEL OPERATIVO

- Departamento de Gestión Ambiental
- Dirección de Obras Públicas
- Departamento de Educación y Cultura.



ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUCARÁ



Elaboración: Las autoras.

Fuente: Las autoras.

Nelly de la Paz Márquez Loja /2011
Patricia Elizabeth Reyes Redrován



2.13. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, fáciles de manejar, que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información e instrucciones, orientando los esfuerzos de los miembros de una organización.

Existen diferentes tipos de manuales administrativos, entre los más importantes tenemos:

Manual de Organización: Es un documento que expone en forma ordenada y sistemática la estructura organizacional y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Manual de Funciones: Es un documento que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades existentes y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas, así como también evasión de las mismas.

Manual de Procedimientos: Contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier



otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, además; permite conocer si los miembros de la organización están realizando o no, adecuadamente su trabajo.

Manual Orgánico Funcional.- Es el documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo a mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a los diferentes órganos dentro de la estructura orgánica.

El Manual Orgánico Funcional describe las funciones específicas a nivel de cargos y a nivel de unidad orgánica, además proporciona información a los directivos y funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización. Cabe destacar que este manual es la unión del manual de organización y de funciones. Por lo que, un manual orgánico funcional es una guía que da a conocer la conformación de una estructura organizada y al mismo tiempo describe las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los niveles de la organización. Para que dicho manual sea útil, se debe utilizar un lenguaje adecuado, es decir claro y sencillo, evitando que se transforme en un simple compendio de leyes y reglamentos, sino por el contrario, oriente un trabajo coordinado sin perder de vista el objetivo global de la entidad.

Elementos del manual orgánico funcional

Los elementos que integran el manual orgánico funcional son: de identificación y de contenido.

- **De Identificación**



Se refiere a la portada del manual, la cual da a conocer los datos más importantes como son:

- Nombre de la entidad o unidad administrativa a que se refiere el manual.
- Logotipo de la organización.
- Fecha de elaboración o actualización del manual.

También se incluirá, las firmas de quien elabora, aprueba y valida el documento.

• **De Contenido**

Se describe de manera sintética y ordenada, los componentes del manual; de acuerdo al siguiente orden:

- **Introducción.-** Se refiere a la presentación que se dirige al lector sobre el contenido del documento, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de él.
- **Marco Jurídico – Administrativo.-** Se enuncian de manera ordenada y jerárquica los principales documentos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la entidad.
- **Aspectos Generales del Municipio.-** Se refiere a las políticas, objetivos, misión, visión, valores institucionales.
- **Estructura Orgánica.-** Consiste en la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas que forman parte de una entidad. Es conveniente codificarla de tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia. La descripción de la estructura orgánica debe corresponder o coincidir con su representación gráfica en el organigrama.



- **Organigrama.-** Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática, la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad y sus respectivas relaciones.
- **Descripción de cada uno de los puestos.-** Que comprende los siguientes aspectos:

Descripción básica del puesto.- Consta el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece.

Objetivo estratégico del puesto.- Se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo. La definición del objetivo debe ser concreta y que englobe en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

Funciones Básicas.- Incluye cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

Es importante describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda medir fácilmente el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación al trabajador.

Requisitos Mínimos.- Se describe en forma breve el perfil mínimo de la persona a ocupar el puesto.



CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN EL MUNICIPIO DE PUCARÁ

3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

El Municipio de Pucará no cuenta con un departamento eficaz que se ocupe de las funciones básicas que permitan el desarrollo óptimo del personal municipal enfocado a brindar un servicio ágil, oportuno, de calidad y adecuado a las necesidades sociales del Cantón.

Desde la creación, hasta la actualidad del Departamento de Recursos Humanos; dispone de un jefe de personal que por falta de preparación y sobre todo desconocimiento de las funciones establecidas en el manual orgánico funcional, ha descuidado actividades importantes como selección, capacitación y evaluación del desempeño. Con respecto al manual orgánico funcional éste no ha sido actualizado de acuerdo a las necesidades que requiere el Municipio, pues la última actualización fue en el año 2001, vigente hasta la fecha.

El actual responsable de esta dirección se encuentra laborando desde el año 2008. Las funciones que ejecuta son las siguientes:

- Control diario de asistencia y labores del personal de la institución.
- Realización de informes de asistencia del personal dirigidos a la alcaldía para el pago de sueldos.
- Elaboración de nombramientos y contratos, previa legalización de documentos.
- Registro de contratos y nombramientos.
- Recepción de documentos para el ingreso a laborar en la institución.



- Elaboración de un calendario de vacaciones anual, para empleados y trabajadores.
- Archivo de expedientes del personal que laboran en la institución.
- Recepción y archivo de documentos previo a otorgar permisos por diferentes motivos al personal.

Analizando las distintas funciones de la gestión de talento humano podemos decir que:

- Se evidencia la falta de políticas e instrumentos que permitan establecer adecuados y modernos procesos de selección; valoración de puestos; evaluación del desempeño y capacitación del personal; mucho menos se aplican las herramientas que facilita el Ministerio de Relaciones Laborales.
- El control de la asistencia del personal se realiza de manera ambigua, no se cuenta con medios de control computarizados.
- Si bien es cierto, el Gobierno Municipal cuenta con un manual orgánico funcional, sin embargo éste no se encuentra acorde con las actuales funciones y el manual existente ha sido poco difundido.
- El Departamento de Talento Humano no ha elaborado un plan de capacitación, y la poca capacitación que se recibe es únicamente por los cursos que promocionan entidades del sector público.

Dentro de este análisis, se creyó conveniente elaborar un levantamiento de información del personal, mediante la revisión de archivos que se custodian en el Departamento de Talento Humano, con el propósito de conocer los perfiles de los empleados con los que actualmente cuenta la municipalidad, a más de contribuir a dicho departamento con una base de datos; que puede ser utilizada para la valoración de puestos, programas de capacitación, y demás actividades relacionadas con el personal.



Cuadro No. 5

Listado de cargos de empleados públicos del Gobierno Autónomo Municipal de Pucará de quienes se elaborará perfiles

No	Cargos	Ocupantes
	NIVEL ASESOR	
1	Asesor Jurídico	1
2	Registrador de la Propiedad	1
3	Comisario Municipal	1
4	Auditor Interno	1
5	Jefe de Planificación y Desarrollo	1
6	Asistente de Planificación y Desarrollo	1
	NIVEL APOYO	
1	Secretario General	1
2	Prosecretaria	1
3	Jefe de Personal	1
4	Director Financiero	1
5	Tesorero Municipal	1
6	Recaudador	1
7	Jefe de Avalúos y Catastros	1
8	Asistente de Avalúos y Catastros	1
9	Jefe de Contabilidad	1
10	Asistente Administrativo Financiero	1
11	Jefe de Compras Públicas	1
12	Guardalmacén	1
	NIVEL OPERATIVO	
1	Jefe de Departamento de Educación y Cultura	1
2	Bibliotecaria	1
3	Jefe del Departamento de Gestión Ambiental	1
4	Director de Obras Públicas	1
5	Jefe de Gestión de OO.PP.	1
6	Fiscalizador de OO.PP.	1
7	Jefe de Servicios Públicos	1
8	Auxiliar de Sanidad Local y Desechos Sólidos	1
9	Técnico de Laboratorio Químico	1
10	Auxiliar de Agua Potable y Alcantarillado	1
11	Topógrafo	1
12	Secretaria de Obras Públicas	1
	TOTAL EMPLEADOS	30
	TOTAL OBREROS	41
	TOTAL TRABAJADORES MUNICIPALES	71

Fuente: Las autoras


Elaboración: Las autoras



Perfiles actuales de los empleados del Gobierno Autónomo Municipal del cantón Pucará



Cargo:	Registrador de la Propiedad
Instrucción:	Superior
Título:	Abogado
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • 10 años registrador de la propiedad del cantón Pucará

Cargo:	Asesor Jurídico
Instrucción:	Superior
Título:	Doctor en Jurisprudencia 
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • II Congreso nacional e internacional de derecho penal y criminología 20 horas • III seminario internacional sobre derecho procesal laboral 16 horas. • Conferencias sobre procedimiento contravencional y penal en materia de tránsito 20 horas. • Litigación oral en materia de tránsito 20 horas. • I congreso binacional de ciencias penales 30 horas. • VIII Encuentro internacional de ciencias penales (Cuba) 16 horas.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor Jurídico del Municipio de Santa Isabel (2 años) • Asesor legal Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Isabel



Cargo:	Comisario Municipal
Instrucción:	Secundaria
Especialización:	Agrícola
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años en el Municipio de Pucará.



Cargo:	Auditor Interno
Instrucción:	Superior
Título:	Contador Público Auditor
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Auditoría gubernamental• Transparencia y acceso a la información pública
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• 15 años como Auditor de la Contraloría General del Estado



Cargo:	Jefe de Planificación y Desarrollo
Instrucción:	Cuarto Nivel
Título:	Diplomado en Formulación y Gestión de Proyectos E.S.P.O.L.
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Learning ArcGIS 24 horas.• Curso sobre el marco conceptual y metodológico de la ordenación territorial, 12 horas.• Curso básico sobre sistemas de información geográfica 40 horas.• Encuentro latinoamericano retos del desarrollo local 12 horas.• Mediación de conflictos comunitarios 30 horas.• Formulación y evaluación de proyectos 12 horas.• Diseño curricular 20 horas.• Seminario análisis físico- químico de suelos 60 horas.• Jornadas científicas, técnicas de la producción animal y vegetal 24 horas.• Hacia una agricultura orgánica sostenible 12 horas.• Plaguicidas naturales en el control de problemas fitosanitarios. 24 horas.• Cultivos protegidos y controlados, alta productividad agrícola con la creación y administración de microclimas 24 horas.• Agroquímicos: usos, ventajas y desventajas en el impacto ambiental 8 horas.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• Responsable de Participación Ciudadana en la Prefectura del Azuay.• Mitigación de impactos ambientales para el área de influencia directa y el área de influencia indirecta del proyecto Mazar.



Cargo:	Asistente de Planificación y Desarrollo
Instrucción:	Cuarto Nivel
Título:	Diplomado en Planificación Urbana y Rural (España)
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Learning Arcgis 60 horas.• Formulación y evaluación de proyectos 12 horas.• Marco conceptual y metodológico de la ordenación territorial 60 horas.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• Jefe de Planificación Territorial del Gobierno Provincial del Azuay.• Responsable de Planificación del Municipio de Girón.



Cargo:	Secretario General
Instrucción:	Superior
Título:	Egresado de Abogacía de la U.T.P.L.
Cursos de Capacitación:	Técnico operador de sistemas 40 horas.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• Secretario de la Registraduría de la Propiedad 8 años• 2 años en el Municipio de Pucará



Cargo:	Prosecretaria
Instrucción:	Secundaria
Especialización:	Explotaciones Agropecuarias
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Word, Excel, Power Point.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• 1 año en el Municipio de Pucará.



Cargo:	Jefe de Personal
Instrucción:	Primaria
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Seminario régimen seccional autónomo 16 horas
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• 3 años en el Municipio de Pucará como Jefe de Personal



Cargo:	Director Financiero
Instrucción:	Cuarto Nivel
Título:	Diplomado Superior en Gerencia de Gobiernos Seccionales. Universidad del Azuay
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Seminario taller sobre planificación y presupuesto Municipal, realizado por la AME 40 horas.• Seminario taller sobre rentas y tesorería, realizado por AME 40 horas• Seminario taller sobre sistemas financiero: procesos presupuestarios realizado por la AME 40 horas.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• Director Financiero en el Municipio de Méndez• Director Financiero en el Consejo Provincial de Morona Santiago.• Director Financiero en el Municipio de Morona Santiago.• Director Financiero en el Municipio de Tena.• Director Financiero en el Municipio de Paute.• Director Financiero en el Municipio de Tiwinza.



Cargo:	Tesorero Municipal
Instrucción:	Superior
Título:	Economista
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Introducción al mercado de valores y juego bursátil bolsa de valores de Guayaquil 40 horas.• Balance social cooperativo 20 horas.• Nuevas reformas tributarias 20 horas.• Motivación y liderazgo 40 horas.• Formación de auditores sociales internos en balance social cooperativo 20 horas.• Auditoría de riesgos crediticios 15 horas.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• Asistente del departamento de avalúos y catastros del Municipio Camilo Ponce Enríquez.• Oficial Crédito: CACPE UROCAL.• Jefe de Agencia Pasaje: CACPE UROCAL.• Jefe de Cartera de créditos: CACPE UROCAL.



Cargo:	Recaudador
Instrucción:	Secundaria
Especialización:	Sociales
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• 6 años en el Municipio de Pucará



Cargo:	Jefe de Avalúos y Catastros
Instrucción:	Bachiller
Título:	Polivalente Agropecuaria
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Procedimientos y mecanismos de recuperación de cartera vencida 8 horas.• Catastro integral y valoración predial urbana 40 horas.• Diseño y aplicación del sistema catastro rústico 16 horas.• Actualización catastral 120 horas.• Sistema de valoración de la propiedad 16 horas.• Catastro urbano y rural 24 horas.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• 20 años en el Municipio de Pucará



Cargo:	Asistente de Avalúos y Catastros
Instrucción:	Bachiller
Título:	Polivalente Agropecuaria
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• 1 año 9 meses en el Municipio de Pucará



Cargo:	Jefe de Contabilidad
Instrucción:	Secundaria
Especialización:	Ciencias de Comercio y Administración
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> Actualizaciones tributarias para municipios A.M.E 16 horas. Difusión del manual general de contabilidad 40 horas Contabilidad gubernamental 40 horas. Aplicación de la nueva normativa contable para los gobiernos locales. A.M.E 32 horas. Difusión de la normativa del sistema de administración financiera 20 horas. Difusión e implementación del programa de gestión financiera municipal – progfim versión 2000 16 horas. Aplicación del manual de contabilidad para Municipios 40 horas. Técnicas para secretarías contables 60 horas.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> 18 años en el Municipio de Pucará



Cargo:	Asistente Administrativo Financiero
Instrucción:	Secundaria
Especialización:	Técnico en Agropecuaria
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> Microsoft Excel, Word y Power Point
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> 2 años en el Municipio de Pucará



Cargo:	Jefe de Compras Públicas
Instrucción:	Segundo año en la Facultad de Contabilidad y Auditoría en la UTPL
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> Cursos de computación en el Sudamericano Cursos de matemáticas en la Asociación de Profesores del Azuay
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> Profesora de Físico Matemático del Colegio Nacional Agropecuario Pucará Cajera en la COAC Jardín Azuayo



Cargo:	Guardalmacén
Instrucción:	Superior
Título:	Ingeniero Comercial
Cursos de Capacitación:	Curso D.O.S
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• 4 años en el Municipio de Pucará



Cargo:	Jefe de Departamento de Educación y Cultura
Instrucción:	
Título:	
Cursos de Capacitación:	
Experiencia:	

Nota: Existe requerimiento para la creación de este puesto en agosto del 2011, razón por la que no existe información del perfil.



Cargo:	Bibliotecaria
Instrucción:	Secundaria
Especialización:	Sociales
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Word, Excel, Power Point.



Cargo:	Jefe del Departamento de Gestión Ambiental
Instrucción:	Superior
Título:	Ingeniero Agropecuario Industrial
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Excel, Word 50 horas• II Jornada de actualización agropecuaria 20 horas• Primer seminario internacional agropecuario CREA 30 horas



Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> Operador digitador de programas 100 horas Docente del colegio a distancia Monseñor Leonidas Proaño extensión Pucará
---------------------	--



Cargo:	Director de Obras Públicas
Instrucción:	Superior
Título:	Ingeniero Civil
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> Saneamiento ambiental frente a los desastres naturales 8 horas. Control y fiscalización de obras 30 horas. Aprendizaje y aplicación del programa SAP-90 20 horas. Estructuras antisísmicas de hormigón armado 20 horas Consultoría ambiental 16 horas
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> Contratista: construcción alcantarillado sanitario, baterías higiénicas en el Municipio de Morona Santiago 1997. Contratista: construcción del alcantarillado del parque central Santiago – Tiwintza 2008 Residente de obra construcción mercado Molleturo 2008 Residente de obra en la construcción de los alcantarillados sanitarios Parroquia San Rafael de Zharug y comunidad de Sarayunga 2009.



Cargo:	Jefe de Gestión de OO.PP.
Instrucción:	Superior
Título:	Ingeniero Civil
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> Inspección y supervisión de obras civiles 20 horas. Mediciones, cómputos métricos y valuaciones de obras civiles 20 horas. Seguridad e higiene industrial 16 horas.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> 2 años en el Municipio de Pucará.



Cargo:	Fiscalizador de OO.PP.
Instrucción:	Superior
Título:	Arquitecto
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• La gestión para la preservación del centro histórico, patrimonio urbano y arquitectónico 16 horas.• Los indicadores de gestión municipal 16 horas.• Respuestas locales para el desarrollo sostenible 12 horas• Incorporación de la variable riesgo en nuestros proyectos de infraestructura 8 horas• Planificación y diseño urbano 100 horas.• La accesibilidad al medio físico en la planificación territorial 18 horas• Manejo de patrimonio cultural 8 horas.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• Director de planificación y desarrollo del cantón Girón• Miembro y representante del cantón Oña en el plan participativo provincial de desarrollo del Azuay.• Plan sectorial del sistema de asentamientos humanos sustentables del cantón Suscal.• Coordinar del proyecto catastral del cantón Santa Isabel parroquias Shaglli y el Carmen de Pijilí.• Censo y actualización de los usuarios de la red de agua potable de la parroquia Sinincay E.T.A.P.A.• Delimitación del perímetro urbano – parroquia Susudel



Cargo:	Jefe de Servicios Públicos
Instrucción:	Superior
Título:	Arquitecto
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Autocad básico 30 horas• Autocad 3D 30 horas
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• 4 años en el Municipio de Pucará



Cargo:	Auxiliar de Sanidad Local y Desechos Sólidos
Instrucción:	Secundaria
Especialización:	Técnico en Agropecuaria
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• 6 años en el Municipio de Pucará



Cargo:	Técnico de Laboratorio Químico
Instrucción:	Superior, Egresado de la Universidad de Machala Escuela de Ingeniería Química
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• I congreso nacional de estudiantes y II jornadas de ingeniería química 40 horas.• Producción de aceites esenciales para exportación 20 horas.• Ciclo de conferencias ambientales 12 horas.• Taller de electroquímica 12 horas.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• 1 año en el Municipio de Pucará.



Cargo:	Auxiliar de Agua Potable y Alcantarillado
Instrucción:	Secundaria
Especialización:	Sociales
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Operador aplicaciones Windows• Operador de sistemas
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• 6 años en el Municipio de Pucará.



Cargo:	Topógrafo
Instrucción:	Primaria
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Autocad nivel 1
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• Perfilero del CREA• Estudios carretera rivera Guarumales• Topógrafo Municipio de Limón Indanza



Cargo:	Oficinista del Departamento de Obras Públicas
Instrucción:	Secundaria
Especialización:	Sociales
Cursos de Capacitación:	<ul style="list-style-type: none">• Microsoft Windows XP, Word, Excel 40 horas
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none">• 1 año en el Municipio de Pucará.

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

3.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

A continuación se desarrolla cada una de las partes que integran la propuesta de reorganización del Departamento de Talento Humano: Misión, Visión, Objetivos del departamento, Estructura del departamento, e Instrumentos Administrativos que facilitan el desempeño de las funciones básicas del Departamento de Talento Humano.



3.2.1. MISIÓN PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Crear, mantener y desarrollar grupos de colaboradores con habilidades y motivaciones suficientes para cumplir con los planes y programas del Municipio; de manera eficiente y eficaz; a través de adecuados procedimientos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal; orientando la gestión hacia la prestación de servicios de calidad tendientes a lograr el desarrollo institucional y de los funcionarios, manteniendo un clima de cordialidad y buen ambiente de trabajo.

Fuente: Las autoras
Elaboración: Las autoras

3.2.2. VISIÓN PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

El Departamento de Talento Humano, aplicará normas, políticas y procedimientos que se ajusten a sus necesidades y que garanticen el desarrollo del personal. Establecerá una adecuada cultura organizacional, y fomentará un saludable clima laboral.

Aplicará eficazmente el Manual Orgánico Funcional, con miras a contar con personal idóneo que conozca claramente cuáles son sus funciones y de esta manera alcancen la calidad total en la prestación de servicios.

Fuente: Las autoras
Elaboración: Las autoras

3.2.3. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

3.2.3.1. Objetivo General

Dotar, desarrollar y mantener las personas idóneas, en un ambiente armonioso; aplicando políticas, planes, programas y procedimientos concordantes con la legislación laboral vigente para cumplir con los objetivos y metas del Municipio.



3.2.3.2. Objetivos Específicos

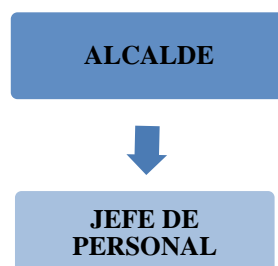
- Velar por los intereses, las aspiraciones y alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia del personal de la Municipalidad.
- Crear, desarrollar y mantener un adecuado clima laboral que permita, el progreso y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Rediseñar la funciones del Departamento de Personal, de tal manera que sirva como una unidad administrativa de consultoría sobre contratación, formación, retribución, conservación y desarrollo de las personas del Municipio.
- Cumplir con las obligaciones legales de conformidad con lo que establece el Ministerio de Relaciones Laborales.

3.2.4. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

El Departamento de Talento Humano se ubica en el organigrama como una unidad administrativa de apoyo que depende directamente del Alcalde.

Si bien es cierto a este departamento se lo establece como unidad administrativa de apoyo, sin embargo esta dependencia debe cumplir funciones y roles como son de consultoría, control, ejecución y dirección, por lo tanto esta área es muy compleja.

La estructura de dicho departamento depende de tamaño de la organización, por lo que el Municipio de Pucará siendo una entidad pequeña debe ajustar ésta estructura de acuerdo a sus necesidades; la cual se presenta a continuación:





3.2.5. INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS QUE FACILITAN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES BÁSICAS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Tomando en cuenta que la Municipalidad de Pucará, al ser una entidad de gobierno seccional autónomo, no se sujeta totalmente a las políticas de administración de personal que determina el Ministerio de Relaciones Laborales, sino más bien a sus propias políticas que son dictadas por el Consejo Cantonal, mediante Ordenanzas y Resoluciones administrativas expedidas por el Alcalde, por lo que; proponemos herramientas administrativas que faciliten al Jefe de Personal la ejecución de las funciones de reclutamiento, selección y contratación del personal; análisis, descripción, clasificación y valoración de puestos; capacitación y evaluación del desempeño del personal.

3.2.5.1. MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Objetivo del Manual: Servir como herramienta técnica al Departamento de Talento Humano en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

El presente manual, propone la aplicación de las siguientes políticas:

- a. Requisición de Personal:** El Departamento de Talento Humano, en coordinación con las direcciones departamentales revisarán y analizarán si el puesto requerido es necesario para la entidad municipal, considerando que las vacantes suelen ser por cese de personal, y creación de nuevos puestos; para el análisis se tomará en cuenta la disponibilidad económica de los puestos solicitados en el presupuesto aprobado vigente y los planes operativos de la municipalidad.
- b. Determinación de perfiles ocupacionales:** Se describirá las características generales del puesto vacante, este perfil consta en el manual orgánico funcional.



c. Las fuentes de reclutamiento que la Municipalidad debe considerar son:

- **Internas:** Colaboradores dentro del Municipio.
- **Externas:** Se buscará candidatos ajenos a la entidad municipal, dando preferencia a los habitantes del Cantón. Se pueden tomar en cuenta:
 - ✓ Archivos de postulantes que se guardan en el Departamento de Talento Humano
 - ✓ Institutos superiores o universidades
 - ✓ Recomendaciones de colaboradores

d. Conformación Del Tribunal de Méritos y Oposición: Para la ejecución del concurso cerrado o abierto se conformará el Tribunal de Méritos y Oposición, integrado por: Alcalde o su delegado, Jefe o responsable inmediato del puesto vacante y el Jefe de Talento Humano. Dicho tribunal tendrá las siguientes funciones:

- Elaborar el acta de conformación del tribunal de méritos y oposición, y el cronograma de actividades.
- Elaborar, aprobar y ejecutar las bases del concurso.
- Hacer la convocatoria a concurso interno o externo.
- Recepción y calificación de los documentos presentados por los participantes.
- Administrar el proceso selectivo tanto en las fases de méritos como en la de oposición.
- Elaborar, aplicar y evaluar las pruebas de selección: teórico-prácticas y psicotécnicas.
- Efectuar la entrevista personal a cada aspirante idóneo, a través de un cuestionario previamente elaborado.
- Elaborar las actas de méritos, oposición y final, que registren los puntajes alcanzados.
- Declarar ganador del concurso, al aspirante que haya tenido el mayor puntaje.



- e. **Publicación de la Convocatoria a Concurso:** Se publicará en forma clara y objetiva, a través de los principales medios de comunicación.

Formato de una Convocatoria:

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE PUCARÁ



Nombre del puesto a concurso: _____

Requisitos del puesto: Instrucción, experiencia, cualidades y condiciones

Lugar y fechas de recepción.

Teléfonos: 2432130 – 2432044 **Email:** municipiopucará@yahoo.com

Fuente: Las autoras
Elaboración: Las autoras

- f. **Recepciones de Solicitudes y Documentación:** Se utilizará el formato de solicitud de empleo que está a continuación, en la cual se resume la información relevante del postulante de acuerdo con las características del cargo y las expectativas de la Municipalidad.

El aspirante llenará la solicitud de empleo; a ésta se adjuntarán fotocopias claras de la documentación que se detalla:

- Copia del título de nivel de educación o certificado de instrucción
- Copia del certificado de registro del título universitario en el CONESUP
- Copia de cédula de identidad
- Copia de certificado de votación actualizado
- Copia de cédula militar (para el caso de varones)
- Copias notariadas de certificados de cursos



- Certificados de trabajo con firma de responsabilidad, en ellos constará el nombre de la institución, el cargo desempeñado, funciones y período laborado.
- Copia del carné de afiliación al IESS actualizada, o el certificado del IESS del tiempo laborado o aportado.
- Declaración juramentada de bienes y de no estar comprometido en alguna causal de inhabilidad o prohibición de desempeñar un cargo público.
- Certificado de no adeudar al Municipio.



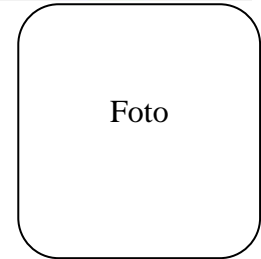
Formulario No 1. Solicitud de empleo

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO

MUNICIPAL DE PUCARÁ

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

SOLICITUD DE EMPLEO



Foto

1. DATOS PERSONALES DE LA O EL ASPIRANTE:

Nombre:

Apellidos

Nombres

Lugar de Nacimiento:

País

Ciudad

Cédula de Identidad o Pasaporte No: _____

Estado Civil:

Tipo de Sangre:

Libreta Militar:

Fecha de Nacimiento:

Edad:

Sexo:

Dirección Domiciliaria:

Provincia

Cantón

Parroquia

Calles

Teléfono(s): Correo electrónico:

2. INSTRUCCIÓN:

Nivel de Instrucción	Institución Educativa	Título obtenido y Especialización	Lugar (País y ciudad)
Primaria			
Secundaria			
Técnico Superior			
Título de Tercer Nivel			
Título de Cuarto Nivel(Posgrado)			



3. EXPERIENCIA LABORAL:

Organización	Denominación del Puesto	Responsabilidades /Funciones	FECHAS DE TRABAJO			Motivo de salida
			DESDE (dd/mm/aaa)	HASTA (dd/mm/aaa)	N° meses/ años	

4. CAPACITACIÓN:

Nombre del Curso	Institución Capacitadora	Lugar (País y ciudad)	Fecha (dd/mm/aaa)	Duración en horas

5. REFERENCIAS PERSONALES:

Nombre	Cargo	Empresa	Teléfono

DECLARO QUE, todos los datos que incluyo en este formulario son verdaderos, por lo que asumo cualquier responsabilidad.

Firma de la o el Aspirante

Lugar y Fecha de Presentación: _____

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras



g. Calificación de Documentación y Pruebas: Se tomará en consideración los siguientes factores de calificación para el concurso:

1. Evaluación curricular: nivel de instrucción, experiencia y capacitación exigida para el puesto.
2. Evaluación teórico – práctica de conocimientos relacionados con las funciones del puesto requerido.
3. Entrevista

Asignación de Puntajes

Para la evaluación de los aspirantes se aplicará los siguientes porcentajes:

Cuadro No. 6
Asignación de puntajes para el proceso de selección

1. Evaluación Curricular		50%
• Nivel de instrucción	20%	
• Capacitación afín al cargo	15%	
• Experiencia afín al cargo	15%	
2. Pruebas de conocimiento teórico – prácticas y psicotécnicas		30%
3. Entrevista		20%
	Puntaje Total	100%

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

1. Evaluación curricular

Cuadro No. 7
Asignación de puntos para el nivel de instrucción

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	PUNTOS
Título Universitario	20
Título Bachiller	
Sobresaliente 19-20	20
Muy Buena 16-18	18
Buena 14-15	16
Regular 12-13	14
Insuficiente 11	0

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras



Cuadro No. 8
Asignación de puntos para la experiencia afín al cargo

EXPERIENCIA RELACIONADA AL CARGO	PUNTOS
1 – 2 años	3
3 – 4 años	6
5 – 6 años	9
7 – 8 años	12
9 años o más	15

Fuente: Las autoras
Elaboración: Las autoras

Cuadro No. 9
Asignación de puntos para la capacitación afín al cargo

CAPACITACIÓN REQUERIDA	PUNTOS
20 – 40 horas	3
41 – 60 horas	6
61 – 80 horas	9
81 – 100 horas	12
101 horas en adelante	15

Fuente: Las autoras
Elaboración: Las autoras

Consideraciones:

- Para que un candidato sea considerado elegible deberá cumplir con las competencias exigidas para el cargo, descritas en el manual de funciones; y haber obtenido por lo menos setenta puntos sobre 100 (70/100) en la calificación total.
- Los títulos por educación formal, superiores a los títulos del perfil requerido que tuvieren los aspirantes, se otorgarán 5 puntos adicionales que se sumarán al puntaje total.
- En los cargos, en donde los requisitos mínimos no describen experiencia y capacitación, estos puntajes se sumarán a la prueba de conocimientos.
- Para la calificación de la capacitación, si el curso se describe en días se tomará como 4 horas al día.



- Para la calificación de la experiencia, cuando el certificado de trabajo no describa el período laborado se valorará con el puntaje mínimo.

2. Pruebas de conocimiento teórico – prácticas y psicotécnicas: El contenido de las pruebas deberá relacionarse con los siguientes aspectos:

- ✓ **Conocimientos:** (generales, específicos y prácticos) y competencias técnicas inherentes al perfil requerido y a la descripción del puesto. Incluirá aspectos de carácter práctico cuando el puesto lo amerite.
- ✓ **Psicotécnicas:** Deben reflejar tanto el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades de un candidato, como los rasgos de su personalidad, intereses, o valores personales. Pueden ser: test de razonamiento verbal, test de razonamiento no verbal, test de motricidad destreza y habilidad, test de creatividad, etc.

El contenido de las pruebas de conocimiento teórico – prácticas y psicotécnicas dependerá del puesto que se requiere contratar.

3. La entrevista: Una vez realizadas las pruebas, se efectuará la entrevista del candidato o candidata de manera individual, para lo cual se considerará preguntas relacionadas a:

- ✓ La experiencia laboral.
- ✓ La capacidad de adaptación y aprendizaje.
- ✓ Los logros de la candidata o candidato, que hayan beneficiado al puesto o institución en la cual prestaba sus servicios.
- ✓ Cultura general.

h. Declarar al ganador del proceso selectivo: Concluido el proceso de selección, el tribunal de méritos y oposición, mediante el acta final que contenga los



puntajes alcanzados, declarará ganadora o ganador del concurso a la o el participante que haya obtenido el mayor puntaje.

- i. **Contratación:** El jefe de personal remitirá para la legalización respectiva, la solicitud para la contratación, con el nombre del ganador del proceso de selección; a Asesoría Jurídica, para la elaboración y legalización del contrato y/o nombramiento.

3.2.5.2. ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

A continuación, se elabora el análisis, descripción, clasificación y valoración de puestos tomando como ejemplo práctico a: DIRECCIÓN FINANCIERA y PROSECRETARÍA; de tal forma que oriente al Departamento de Talento Humano, en la elaboración de este proceso con los demás puestos existentes en la Municipalidad.

Se utilizó los instrumentos técnicos elaborados para este propósito por el Ministerio de Relaciones Laborales, ya que consideramos herramientas de fácil aplicación.

“La herramienta para el análisis y descripción de puestos es el denominado INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE ANALISIS DEL PUESTOS, cuyo contenido es el siguiente:

CONTENIDO DEL FORMULARIO

a. Identificación general:

En la identificación general se solicita señalar el nombre de la organización, unidad o proceso, puesto, así como su ubicación geográfica y el número de ocupantes que existen en la organización del mismo puesto.



b. Misión:

Responde a la pregunta por qué existe el puesto en el proceso; es la razón de ser del puesto, su aporte, su participación a la organización. Su redacción implica una descripción breve (4-6 renglones).

c. Atribuciones y responsabilidades del puesto:

Se debe proceder a describir las atribuciones y responsabilidades principales, las mismas que no deberán exceder de nueve. No se trata de describir las actividades en detalle; sino aquellas más relevantes. Al redactar las atribuciones y responsabilidades se recomienda usar verbos en infinitivo que las reflejen con exactitud.

d. Interfaz:

Relaciones internas: Relaciones funcionales que se mantienen con otros puestos de trabajo, unidades o procesos dentro de la organización.

Relaciones externas: Describe las relaciones con las personas, organizaciones, clientes y proveedores externos con el propósito de cumplir su misión.

e. Rol del puesto:

El rol será definido por los niveles de responsabilidad asignados a los puestos, dentro de cada unidad o proceso organizacional; en función de la ejecución de actividades y del aporte de estas al cumplimiento de los objetivos de la institución.



Se requiere marcar con una x el rol establecido para el puesto que es objeto de análisis. A continuación se detallan las descripciones de los distintos roles asignados a los puestos dentro de las organizaciones.



Cuadro No. 10

Descripciones de roles de puestos

NIVEL	DESCRIPCIÓN
SERVICIO	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales.
ADMINISTRATIVO	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.
TECNICO	Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
EJECUCIÓN DE APOYO TÉCNICO Y TECNOLÓGICO	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica.
EJECUCIÓN DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.
EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo.
EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.
DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras

f. Ayudas para el desempeño del puesto:

Describe los documentos de consulta o sustento necesarios para el ejercicio del puesto: base legal, manuales, resoluciones, procedimientos, políticas, directrices, normas, leyes, etc.



g. Instrucción formal:

Son los conocimientos generales y/o especializados, obtenidos mediante la instrucción básica, académica, profesional y especializada necesarios para el cumplimiento del trabajo de las actividades inherentes al puesto.

En este literal se debe definir el tipo de educación formal o especialización que se requiere para el desempeño del puesto.

h. Experiencia:

La experiencia está asociada al rol del puesto, hay que señalar los años de experiencia que se requiere para el puesto de acuerdo al rol establecido en el literal e, tomando como base el siguiente cuadro:

Cuadro No. 11
Años de experiencia según el rol del puesto

Nivel	Años de Experiencia
Servicios	Hasta un año
Administrativo	Hasta un año
Técnico	1 año
Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	2 años
Ejecución de Procesos	3 - 4 años
Ejecución y Supervisión de Procesos	5 - 6 años
Ejecución y Coordinación de Procesos	7 - 9 años
Dirección de Unidad Organizacional	10 años o más

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras

i. Capacitación:

Se debe detallar los cursos, seminarios, talleres u otros eventos de formación y capacitación que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.



- Específica.- Se refiere a la capacitación que tiene relación directa con el desarrollo del puesto.
- Relacionada.- Es aquella capacitación que tiene relación indirecta con el desarrollo del puesto.

j. Software:

Debe determinarse el nombre del paquete informático y el nivel de dominio desarrollado por el servidor para el cumplimiento de las actividades asignadas al puesto.

k. Ubicación del puesto en el organigrama:


Es necesario identificar el puesto en el organigrama tomando en consideración los siguientes aspectos:

- A.** Nivel Jerárquico, puesto inmediato superior;
- B.** Subordinación, inmediato superior, a quien rinde informes el ocupante del puesto;
- C.** Relaciones formales colaterales (horizontales): comunicaciones que mantiene el ocupante del puesto con otros puestos.
- D.** Supervisión, a quien supervisa el ocupante del puesto.”²¹

²¹ www.mrl.gob.ec/



Formulario No 2.

FORMULARIO DE ANÁLISIS DEL PUESTO		
A. IDENTIFICACIÓN GENERAL		
ORGANIZACIÓN:	GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PUCARÁ	
UNIDAD O PROCESO:	DIRECCIÓN FINANCIERA	
PUESTO:	DIRECCIÓN FINANCIERA	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA:	LEON FEBRES CORDERO Y DANIEL BRITO	
No. DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO:	1	
B. MISION		
<i>Planificar, coordinar, controlar, supervisar y evaluar todas las actividades de carácter financiero, precautelando la integridad de los recursos y su uso adecuado a través de los sistemas de control preestablecidos.</i>		
C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES		
1.- <i>Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros y materiales de la Municipalidad.</i>		
2.- <i>Diseñar, implantar y mantener los sistemas financieros de la Municipalidad.</i>		
3.- <i>Proporcionar la información financiera necesaria y oportuna que facilite la toma de decisiones acertadas de la gestión municipal.</i>		
4.- <i>Preparar la proforma presupuestaria para el Consejo y la Alcaldía.</i>		
5.- <i>Organizar, dirigir y coordinar el sistema de contabilidad del Municipio, de conformidad con las normas, reglamentos vigentes.</i>		
6.- <i>Administrar y controlar la correcta utilización del presupuesto.</i>		
7.-		
D. INTERFAZ		
	INTERNO	EXTERNO
	<i>Todas las áreas de la entidad.</i>	<i>Bancos, Contraloría General del Estado, Ministerio de Economía y Finanzas, IESS, SRI.</i>
E. ROL DE PUESTOS		
NO PROFESIONALES		
Servicios		
Administrativo		
Técnico		
PROFESIONALES		
Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico		
Ejecución de Procesos		
Ejecución y Supervisión de Procesos		
Ejecución y Coordinación de Procesos		
DIRECTIVO		
Dirección de Unidad Organizacional		X
F. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO		
Documentos, normas, políticas, instrumentos, etc. de apoyo necesarios para el desarrollo del puesto		
<i>Manual orgánico funcional, COOTAD, LOSEP, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Código Tributario, equipos de computación, equipos de oficina.</i>		
G. INSTRUCCIÓN FORMAL		
	TÍTULO	
Educación Básica		
Bachiller		
Técnico		
Profesional	<i>Ingeniero Comercial, Economista y afines.</i>	
Diplomado Superior		
Especialista		
Maestría o PHD		




H. EXPERIENCIA		10 o más	
I. CAPACITACIÓN			
Detallar los cursos, seminarios u otros eventos de formación que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto			
	ESPECÍFICA	RELACIONADA	
	<i>Administración de presupuesto público</i>	<i>Normas y reglamentos internos de la</i>	
	<i>Normas de la Contraloría</i>	<i>institución.</i>	
	<i>Manejo de bienes del sector público.</i>	<i>Administración y control de recursos.</i>	
J. SOFTWARE (Tipo de software y nivel de dominio)			
Señale el nombre del paquete informático aplicado para el cumplimiento de las responsabilidades del puesto.			
	PAQUETE	AVANZADO	INTERMEDIO
	<i>Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)</i>	X	
	<i>S.I.G.E.F.</i>	X	
K. UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD A[Concejo Cantonal] --> B[Alcaldía] B --> C1[] B --> C2[] B --> C3[Dirección Financiera] B --> C4[] B --> C5[] C3 --> D1[Tesorería] C3 --> D2[Contabilidad] C3 --> D3[Compras Públicas] C3 --> D4[] </pre>			
<p>A Nivel jerárquico, jefe del superior inmediato;</p> <p>B Subordinación: superior inmediato, a quien rinde informes el ocupante del puesto;</p> <p>C Relaciones formales colaterales: comunicaciones que mantiene el ocupante del puesto con otros puestos;</p> <p>D Supervisión: a quien supervisa el ocupante del puesto</p>			

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las Autoras



Formulario No 3.

FORMULARIO DE ANÁLISIS DEL PUESTO		
A. IDENTIFICACIÓN GENERAL		
ORGANIZACIÓN:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUCARÁ	
UNIDAD O PROCESO:	SECRETARÍA GENERAL	
PUESTO:	PROSECRETARÍA	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA:	LEÓN FEBRES CORDERO Y DANIEL BRITO	
No. DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO:	1	
B. MISIÓN		
<i>Asistir al Secretario General en sus actividades y en la elaboración de documentos de interés institucional así como recibir, distribuir y controlar la correspondencia que ingresa al Municipio.</i>		
C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES		
1.- <i>Recibir, controlar, custodiar y despachar los documentos que lleguen a la Secretaría General;</i>		
2.- <i>Atender al público personal y telefónicamente con atención oportuna y de calidad;</i>		
3.- <i>Reemplazar al Secretario en las sesiones del Concejo, redactar y suscribir actas;</i>		
4.- <i>Asistir en asuntos inherentes a la responsabilidad del Secretario General;</i>		
5.- <i>Transcribir y/o redactar informes, comunicaciones, certificaciones de índole variada;</i>		
6.- <i>Las demás actividades que pueda señalar su jefe inmediato afines a su área.</i>		
7.-		
8.-		
9.-		
D. INTERFAZ		
INTERNO	EXTERNO	
<i>Todas las áreas de la entidad.</i>	<i>Entidades públicas y privadas, ciudadanía en general.</i>	
E. ROL DE PUESTOS		
NO PROFESIONALES		
Servicios	<input type="checkbox"/>	
Administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>	
Técnico	<input type="checkbox"/>	
PROFESIONALES		
Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	<input type="checkbox"/>	
Ejecución de Procesos	<input type="checkbox"/>	
Ejecución y Supervisión de Procesos	<input type="checkbox"/>	
Ejecución y Coordinación de Procesos	<input type="checkbox"/>	
DIRECTIVO		
Dirección de Unidad Organizacional	<input type="checkbox"/>	
F. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO		
Documentos, normas, políticas, instrumentos, etc. de apoyo necesarios para el desarrollo del puesto		
<i>Manual orgánico funcional, directorio telefónico, equipos y útiles de oficina</i>		
G. INSTRUCCIÓN FORMAL		
	TÍTULO	
Educación Básica	<input type="checkbox"/>	
Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>	
Técnico	<input type="checkbox"/>	
Profesional	<input type="checkbox"/>	
Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>	
Especialista	<input type="checkbox"/>	
Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>	



H. EXPERIENCIA		<i>Hasta 1 año</i>	
I. CAPACITACIÓN			
Detallar los cursos, seminarios u otros eventos de formación que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto			
	ESPECÍFICA	RELACIONADA	
	<i>Relaciones Humanas</i>	<i>Manejo de documentación pública</i>	
	<i>Atención al cliente</i>		
J. SOFTWARE (Tipo de software y nivel de dominio)			
Señale el nombre del paquete informático aplicado para el cumplimiento de las responsabilidades del puesto.			
	PAQUETE	AVANZADO	INTERMEDIO
	<i>Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)</i>		X
K. UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD A[Concejo Cantonal] --> B[Alcaldía] B --> C1[] B --> C2[] B --> C3[Secretaría General] B --> C4[] B --> C5[] C3 --> D1[] C3 --> D2[Prosecretaría] C3 --> D3[] C3 --> D4[] </pre>			
		A	
		B	
		C	
		D	
<p>A Nivel jerárquico, jefe del superior inmediato;</p> <p>B Subordinación: superior inmediato, a quien rinde informes el ocupante del puesto;</p> <p>C Relaciones formales colaterales: comunicaciones que mantiene el ocupante del puesto con otros puestos;</p> <p>D Supervisión: a quien supervisa el ocupante del puesto</p>			

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales
Elaboración: Las Autoras

Los formularios No. 2 y No. 3 se refieren al análisis de puestos de Dirección Financiera y Prosecretaría respectivamente en los que se determina las atribuciones y responsabilidades, relaciones internas y externas y conocimientos requeridos para el desempeño de estos puestos.

La aplicación de los resultados del análisis de puestos es muy amplia; determina el perfil del ocupante del puesto como base para la selección del personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas adecuados de capacitación, valoración de puestos, evaluación del desempeño, etc. Por lo tanto, la mayoría de las actividades relacionadas



al personal se basan en la información que proporciona el análisis de puestos.

Para la valoración de puestos de DIRECCIÓN FINANCIERA y PROSECRETARÍA que presentamos en los formularios No. 4 y No. 5 respectivamente, se utilizó la información del análisis de puestos de los formularios No. 2 y No. 3 elaborados anteriormente, y el procedimiento que emite el Ministerio de Relaciones Laborales, el mismo que exponemos a continuación:

PROCEDIMIENTO PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS

“La valoración de puestos se realizará considerando factores de: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, los que han sido jerarquizados y ponderados de la siguiente manera:

Cuadro No. 12
Factores para la valoración de puestos

Factores	Subfactores	Ponderación	Subtotal
1. COMPETENCIAS	a. Instrucción formal	200	500
	b. Experiencia	100	
	c. Habilidades de gestión	100	
	d. Habilidades de comunicación	100	
2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO	a. Condiciones de Trabajo	100	200
	b. Toma de Decisiones	100	
3. RESPONSABILIDAD	a. Rol del Puesto	200	300
	b. Control de Resultados	100	
TOTAL PUNTOS		1000	1000

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras



1. **De las competencias.-** Son conocimientos asociadas a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los sub-factores de:

a. **Instrucción formal:** Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto:

Cuadro No. 13
Asignación de Puntos - Instrucción formal

Nivel	Puntaje
Educación Básica	15
Bachiller	45
Técnico	85
Profesional Universitario	
Profesional–Tecnología	125
Profesional – 4 años	140
Profesional – 5 años	155
Profesional – 6 años o más	170
Diplomado Superior	10
Especialidad	20
Maestría o PHD	30

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras

Cuadro No. 14
Criterios de valoración de puestos - Instrucción formal

Nivel	Descripción
EDUCACIÓN BÁSICA	Nivel de instrucción básica.
BACHILLER	Estudios formales de educación media.
TÉCNICO	Estudios técnicos de una rama u oficio - post bachillerato.
TÍTULO PROFESIONAL	Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria.
DIPLOMADO	Conocimiento de una rama científica adicional.
ESPECIALISTA	Suficiencia y dominio de una rama científica especializada.
MAESTRÍA O MÁS	Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras

b. **Experiencia:** Este sub-factor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y



responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales:

Cuadro No. 15
Asignación de puntos – Experiencia

Nivel	Años de Experiencia	Puntaje
NO PROFESIONAL		
Servicios	Hasta un año	13
Administrativo	Hasta un año	25
Técnico	1 año	38
PROFESIONAL		
Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	2 años	50
Ejecución de Procesos	3 - 4 años	63
Ejecución y Supervisión de Procesos	5 - 6 años	75
Ejecución y Coordinación de Procesos	7 - 9 años	88
DIRECTIVO		
Dirección de Unidad Organizacional	10 años o más	100

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras

- c. Habilidades de gestión:** Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control:



Cuadro No. 16
Asignación de puntos y criterios de valoración de puestos –
Habilidades de gestión

Nivel	Puntaje	Descripción
1	20	El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario.
2	40	El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias.
3	60	El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.
4	80	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.
5	100	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras

d. Habilidades de comunicación: Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.



Cuadro No. 17
Asignación de puntos y criterios de valoración de puestos –
Habilidades de comunicación

Nivel	Puntaje	Descripción
1	20	El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros.
2	40	Establece una red básica de contactos de laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo.
3	60	Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico.
4	80	Establece una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado.
5	100	El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras

2. De la complejidad del puesto: Determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales, a través de los siguientes sub-factores:

a. Condiciones de trabajo: Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto, considerando entre éstos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.



Cuadro No. 18
Asignación de puntos y criterios de valoración de puestos -
Condiciones de trabajo

Nivel	Puntaje	Descripción
1	20	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales.
2	40	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales.
3	60	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.
4	80	Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional.
5	100	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras

- b. Toma de decisiones.-** Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas:

Cuadro No. 19
Asignación de puntos y criterios de valoración de puestos - Toma
de decisiones

Nivel	Puntaje	Descripción
1	20	Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional
2	40	La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional.
3	60	La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional
4	80	La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional.
5	100	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras



3. De la responsabilidad.- Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional, a través de los siguientes sub-factores:

a. Rol del puesto: Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente:

Cuadro No. 20
Asignación de puntos – Rol del puesto

Grupo Ocupacional	Nivel	Puntaje
NO PROFESIONAL	Servicios	25
	Administrativo	50
	Técnico	75
PROFESIONAL	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	100
	Ejecución de Procesos	125
	Ejecución y Supervisión de Procesos	150
	Ejecución y Coordinación de Procesos	175
DIRECTIVO	Dirección de Unidad Organizacional	200

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras

Criterios de valoración de puestos – Rol del puesto: Ver Cuadro No. 10

b. Control de resultados.- Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos



asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios:

Cuadro No. 21

Asignación de puntos y criterios de valoración de puestos - Control de resultados

Nivel	Puntaje	Descripción
1	20	Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados.
2	40	El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos.
3	60	Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados
4	80	Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios
5	100	Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras



Escala de intervalos de valoración.- Por el resultado alcanzado en la valoración de los puestos institucionales se definirá el grupo ocupacional que le corresponde de acuerdo a la siguiente escala:²²

Cuadro No. 22
Escala de intervalos de valoración

Niveles	Grupo Ocupacional	Intervalos	
		De	Hasta
NO PROFESIONALES	Servidor Público de Servicios 1	153	213
	Servidor Público de Servicios 2	214	273
	Servidor Público de Apoyo 1	274	334
	Servidor Público de Apoyo 2	335	394
	Servidor Público de Apoyo 3	395	455
	Servidor Público de Apoyo 4	456	516
PROFESIONALES	Servidor Público 1	517	576
	Servidor Público 2	577	637
	Servidor Público 3	638	697
	Servidor Público 4	698	758
	Servidor Público 5	759	819
	Servidor Público 6	820	879
	Servidor Público 7	880	940
	Servidor Público 8	941	1000

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras

²² www.mrl.gob.ec/



Formulario No 4.

FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS		
1.- DATOS GENERALES		
INSTITUCIÓN: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PUCARÁ		UNIDAD O PROCESO: DIRECCIÓN FINANCIERA
PUESTO: DIRECCIÓN FINANCIERA		
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO		
2.1. INSTRUCCIÓN - FORMACIÓN		
<input type="checkbox"/> Educación Básica	15	
<input type="checkbox"/> Bachiller	45	
<input type="checkbox"/> Técnico	85	
<input type="checkbox"/> Profesional - Tecnología	125	
<input type="checkbox"/> Profesional - 4 años	140	
<input type="checkbox"/> Profesional - 5 años	155	
<input checked="" type="checkbox"/> Profesional - 6 años o más	170	
<input checked="" type="checkbox"/> Diplomado Superior	10	
<input type="checkbox"/> Especialista	20	
<input type="checkbox"/> Maestría o PHD	30	
2.2. EXPERIENCIA		
NO PROFESIONALES		
<input type="checkbox"/> Servicios	Hasta 1 año	13
<input type="checkbox"/> Administrativo	Hasta 1 año	25
<input type="checkbox"/> Técnico	1 año	38
PROFESIONALES		
<input type="checkbox"/> Ejecución de Apoyo y Tecnológico	2 años	50
<input type="checkbox"/> Ejecución de Procesos	3 - 4 años	63
<input type="checkbox"/> Ejecución y Supervisión de Procesos	5 - 6 años	75
<input type="checkbox"/> Ejecución y Coordinación de Procesos	7 - 9 años	88
DIRECTIVO		
<input checked="" type="checkbox"/> Dirección de Unidad Organizacional	10 años o más	100
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN		
<input type="checkbox"/> 1	20	
<input type="checkbox"/> 2	40	
<input type="checkbox"/> 3	60	
<input type="checkbox"/> 4	80	
<input checked="" type="checkbox"/> 5	100	
2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN		
<input type="checkbox"/> 1	20	
<input type="checkbox"/> 2	40	
<input type="checkbox"/> 3	60	
<input type="checkbox"/> 4	80	
<input checked="" type="checkbox"/> 5	100	
3.- COMPLEJIDAD		
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO		
<input type="checkbox"/> 1	20	
<input type="checkbox"/> 2	40	
<input type="checkbox"/> 3	60	
<input type="checkbox"/> 4	80	
<input checked="" type="checkbox"/> 5	100	
3.2. TOMA DE DECISIONES		
<input type="checkbox"/> 1	20	
<input type="checkbox"/> 2	40	
<input type="checkbox"/> 3	60	
<input type="checkbox"/> 4	80	
<input checked="" type="checkbox"/> 5	100	
4. RESPONSABILIDAD		
4.1. ROL DEL PUESTO		
NO PROFESIONALES		
<input type="checkbox"/> Servicios	25	
<input type="checkbox"/> Administrativo	50	
<input type="checkbox"/> Técnico	75	
PROFESIONALES		
<input type="checkbox"/> Ejecución de Apoyo y Tecnológico	100	
<input type="checkbox"/> Ejecución de Procesos	125	
<input type="checkbox"/> Ejecución y Supervisión de Procesos	150	
<input type="checkbox"/> Ejecución y Coordinación de Procesos	175	
DIRECTIVO		
<input checked="" type="checkbox"/> Dirección de Unidad Organizacional	200	
4.2. CONTROL DE RESULTADOS		
<input type="checkbox"/> 1	20	
<input type="checkbox"/> 2	40	
<input type="checkbox"/> 3	60	
<input type="checkbox"/> 4	80	
<input checked="" type="checkbox"/> 5	100	
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN		
Puntaje Total:	980	
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 8	Puesto Institucional: Dirección Financiera
6.- OBSERVACIONES		
FECHA:	Septiembre, 2011	
_____ DIRECTOR DE DEPARTAMENTO	_____ ALCALDE	_____ JEFE DE PERSONAL

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales
Elaboración: Las autoras



Formulario No 5.

FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
INSTITUCIÓN: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PUCARÁ		UNIDAD O PROCESO: SECRETARÍA GENERAL		
PUESTO: PROSECRETARÍA				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO				
2.1. INSTRUCCIÓN - FORMACIÓN		2.2. EXPERIENCIA		
<input type="checkbox"/> Educación Básica	15	NO PROFESIONALES		
<input checked="" type="checkbox"/> Bachiller	45	<input type="checkbox"/> Servicios	Hasta 1 año	13
<input type="checkbox"/> Técnico	85	<input checked="" type="checkbox"/> Administrativo	Hasta 1 año	25
<input type="checkbox"/> Profesional - Tecnología	125	<input type="checkbox"/> Técnico	1 año	38
<input type="checkbox"/> Profesional - 4 años	140	PROFESIONALES		
<input type="checkbox"/> Profesional - 5 años	155	<input type="checkbox"/> Ejecución de Apoyo y Tecnológico	2 años	50
<input type="checkbox"/> Profesional - 6 años o más	170	<input type="checkbox"/> Ejecución de Procesos	3 - 4 años	63
<input type="checkbox"/> Diplomado Superior	10	<input type="checkbox"/> Ejecución y Supervisión de Procesos	5- 6 años	75
<input type="checkbox"/> Especialista	20	<input type="checkbox"/> Ejecución y Coordinación de Procesos	7 - 9 años	88
<input type="checkbox"/> Maestría o PHD	30	DIRECTIVO		
		<input type="checkbox"/> Dirección de Unidad Organizacional	10 años o más	100
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN		2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN		
<input type="checkbox"/> 1	20	<input type="checkbox"/> 1	20	
<input checked="" type="checkbox"/> 2	40	<input checked="" type="checkbox"/> 2	40	
<input type="checkbox"/> 3	60	<input type="checkbox"/> 3	60	
<input type="checkbox"/> 4	80	<input type="checkbox"/> 4	80	
<input type="checkbox"/> 5	100	<input type="checkbox"/> 5	100	
3.- COMPLEJIDAD				
3.1. CONDICIONES DE TRABAJO		3.2. TOMA DE DECISIONES		
<input type="checkbox"/> 1	20	<input type="checkbox"/> 1	20	
<input type="checkbox"/> 2	40	<input checked="" type="checkbox"/> 2	40	
<input checked="" type="checkbox"/> 3	60	<input type="checkbox"/> 3	60	
<input type="checkbox"/> 4	80	<input type="checkbox"/> 4	80	
<input type="checkbox"/> 5	100	<input type="checkbox"/> 5	100	
4. RESPONSABILIDAD				
4.1. ROL DEL PUESTO		4.2. CONTROL DE RESULTADOS		
NO PROFESIONALES				
<input type="checkbox"/> Servicios	25	<input type="checkbox"/> 1	20	
<input checked="" type="checkbox"/> Administrativo	50	<input checked="" type="checkbox"/> 2	40	
<input type="checkbox"/> Técnico	75	<input type="checkbox"/> 3	60	
PROFESIONALES				
<input type="checkbox"/> Ejecución de Apoyo y Tecnológico	100	<input type="checkbox"/> 4	80	
<input type="checkbox"/> Ejecución de Procesos	125	<input type="checkbox"/> 5	100	
<input type="checkbox"/> Ejecución y Supervisión de Procesos	150			
<input type="checkbox"/> Ejecución y Coordinación de Procesos	175			
DIRECTIVO				
<input type="checkbox"/> Dirección de Unidad Organizacional	200			
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN				
Puntaje Total:	340			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 2		Puesto Institucional:	Prosecretaría
6.- OBSERVACIONES				
FECHA:	Septiembre, 2011			
_____ DIRECTOR DE DEPARTAMENTO	_____ ALCALDE	_____ JEFE DE PERSONAL		

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales
Elaboración: Las autoras



Como se puede observar en los formularios No. 4 y No. 5 que corresponden a la valoración de puestos de la Dirección Financiera y Prosecretaría respectivamente, dan como resultado final el grupo ocupacional al que pertenece los puestos, de modo que la remuneración determinada posteriormente esté de acuerdo a la importancia del puesto y alineada a sus correspondientes roles y competencias, por ejemplo; en el caso de Dirección Financiera se obtuvo en la valoración un puntaje total de 980, ubicándose dentro de la escala en el intervalo 941 – 1000 lo que corresponde a un servidor público 8 ; que según la Escala Nacional de Remuneraciones que se presenta a continuación, se le asigna una remuneración mensual unificada de \$1.670,00 como techo salarial.

Cuadro No. 23
Escala Nacional de Remuneraciones

Grupo ocupacional	Grado	RMU USD
Servidor Público de Servicios 1	1	500
Servidor Público de Servicios 2	2	525
Servidor Público de Apoyo 1	3	555
Servidor Público de Apoyo 2	4	590
Servidor Público de Apoyo 3	5	640
Servidor Público de Apoyo 4	6	695
Servidor Público 1	7	775
Servidor Público 2	8	855
Servidor Público 3	9	935
Servidor Público 4	10	1030
Servidor Público 5	11	1150
Servidor Público 6	12	1340
Servidor Público 7	13	1590
Servidor Público 8	14	1670

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaboración: Las autoras

3.2.5.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En lo que se refiere al proceso de evaluación del desempeño, también desarrollamos una aplicación práctica utilizando los dos puestos con los que se viene trabajando en los ejemplos anteriores, la evaluación se realizó



mediante observación directa a los funcionarios objeto de análisis, además se tomó en cuenta la información que proporciona el análisis de puestos y el siguiente procedimiento que proponemos a continuación.

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Agrupar puestos de trabajo

Los puestos de trabajo son distintos por lo que no es adecuado evaluarlos a todos de la misma forma, para ello podemos evaluarlos según los siguientes criterios:

- No Profesionales
- Profesionales
- Directivo

Cuadro No. 24
Criterios para agrupar puestos de trabajo

NO PROFESIONALES	
Servicios	
Administrativo	
Técnico	
PROFESIONALES	
Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	
Ejecución de Procesos	
Ejecución y Supervisión de Procesos	
Ejecución y Coordinación de Procesos	
DIRECTIVO	
Dirección de Unidad Organizacional	

Fuente: Las autoras
Elaboración: Las autoras

2. Establecer los factores críticos de éxito (F.C.E.)

Consiste en identificar los factores clave cuyo aprovechamiento permite alcanzar un desempeño exitoso.



Cuadro No. 25
Factores críticos de éxito

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	No Profesional	Profesional	Directivo
1. Formalidad	X	X	X
2. Actitud	X	X	X
3. Conocimiento del trabajo	X	X	X
4. Rendimiento	X	X	X
5. Calidad de trabajo	X	X	X
6. Responsabilidad	X	X	X
7. Motivación / Capacidad de aprendizaje	X	X	X
8. Iniciativa	X	X	X
9. Capacidad de Adaptación	X	X	X
10. Planificación y organización de trabajo	X	X	X
11. Liderazgo y formación de personal	X		X
12. Servicio a la ciudadanía	X	X	X

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

3. Descripción de cada uno de los factores críticos de éxito

- **Formalidad:** Factores relacionados con el comportamiento del individuo en un puesto de trabajo: puntualidad, disciplina, cuidado, etc.
- **Actitud:** Capacidad para cooperar de manera constructiva y eficiente con otros compañeros de trabajo para conseguir un objetivo en común. Incluye su interés para favorecer la implicación de todos y promover un clima de trabajo positivo.
- **Conocimiento del trabajo:** Conocimiento de los principios, técnicas y procedimientos que permiten realizar el trabajo.
- **Rendimiento:** El grado de eficiencia en su trabajo.
- **Calidad de trabajo:** Esto es la frecuencia de errores y el orden del trabajo que desempeña.
- **Responsabilidad:** La manera en que una persona cumple con sus funciones propias, en relación con los resultados que tiene que conseguir.



- **Motivación / Capacidad de aprendizaje:** Deseo y capacidad para profundizar en el conocimiento de elementos relacionados con su trabajo y alcanzar funciones más complejas.
- **Iniciativa:** Capacidad para generar nuevas ideas y alternativas de solución a los problemas.
- **Capacidad de adaptación:** Capacidad de asimilación de nuevas técnicas, procedimientos, condiciones y ambiente de trabajo.
- **Planificación y organización del trabajo:** Capacidad para establecer objetivos y definir acciones y recursos para su consecución.
- **Liderazgo y formación de personal:** Capacidad de movilizar y persuadir a su personal e identificar e ejecutar acciones para su desarrollo integral.
- **Servicio a la ciudadanía:** Grado de preocupación por lograr la satisfacción total de la ciudadanía en la prestación de servicios.

4. Describir desempeños probables

Una vez definidos los factores de la evaluación, el siguiente paso es definir los grados de la evaluación que establecen los desempeños probables para cada uno de los factores. Utilizaremos cinco grados de evaluación para cada factor como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 26
Desempeños Probables

Grados	Desempeños probables
Grado 1	Malo
Grado 2	Tolerable
Grado 3	Regular
Grado 4	Bueno
Grado 5	Excelente

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras



5. Criterios de Evaluación del Desempeño para los Factores Críticos de Éxito

- **Formalidad**

Cuadro No. 27
Criterios de evaluación del desempeño – Formalidad

Grado	Descripción
1	No respeta las normas de puntualidad, disciplina, etc.
2	Comete algunas faltas. A veces es necesario llamarle la atención.
3	Su comportamiento en el trabajo es normal.
4	Muy correcto y disciplinado en el cumplimiento de las normas y reglamentos.
5	Su comportamiento en su trabajo es ejemplar.

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

- **Actitud**

Cuadro No. 28
Criterios de evaluación del desempeño – Actitud

Grado	Descripción
1	No coopera nunca con sus compañeros para conseguir los objetivos propuestos.
2	Raramente coopera con sus compañeros.
3	Su implicación y cooperación con el resto de compañeros es normal.
4	Se implica y coopera altamente con el resto de compañeros para conseguir el cumplimiento de objetivos.
5	Se implica y coopera altamente. Organiza y motiva al resto de compañeros para conseguir la implicación de éstos.

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

- **Conocimiento del trabajo**

Cuadro No. 29
Criterios de evaluación del desempeño – Conocimiento del trabajo

Grado	Descripción
1	No posee los conocimientos indispensables para desempeñar el cargo.
2	Posee conocimientos aislados e incompletos.
3	Posee conocimientos suficientes para realizar su trabajo normalmente.
4	Posee conocimientos superiores a los necesarios.
5	Domina plenamente los principios y procesos de su trabajo.

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras



- **Rendimiento**

Cuadro No. 30
Criterios de evaluación del desempeño – Rendimiento

Grado	Descripción
1	La cantidad de trabajo es muy escasa. Pierde tiempo excesivamente.
2	Su rendimiento es modesto. Debe mejorar.
3	La cantidad de trabajo es la normal.
4	Su capacidad de trabajo supera el rendimiento promedio.
5	Su rendimiento en el trabajo es excelente

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

- **Calidad de Trabajo**

Cuadro No. 31
Criterios de evaluación del desempeño – Calidad de Trabajo

Grado	Descripción
1	La calidad de su trabajo es pésima, está llena de errores.
2	La calidad de su trabajo es inferior a la deseada. Debe mejorar.
3	La calidad de su trabajo en promedio es satisfactoria.
4	La calidad de su trabajo es muy buena, raramente hay errores.
5	La calidad de su trabajo es excelente.

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

- **Responsabilidad**

Cuadro No. 32
Criterios de evaluación del desempeño – Responsabilidad

Grado	Descripción
1	Evade responsabilidades.
2	Ante dificultades, transfiere su problema a otro.
3	Asume sus responsabilidades. Responde por sus actos.
4	Altamente responsable. Es constante hasta terminar su trabajo.
5	Asume plenamente sus responsabilidades y cumple a cabalidad los trabajos encomendados.

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

- **Motivación / Capacidad de aprendizaje**



Cuadro No. 33
Criterios de evaluación del desempeño – Motivación / Capacidad de aprendizaje

Grado	Descripción
1	Desmotivado y conformista. No hace nada para mejorar su situación.
2	Tiene aspiraciones modestas y hace poco para lograrlas.
3	Motivación normal. Incrementa sus conocimientos para mejorar su desempeño
4	Altamente motivado. Continuamente mejora su desempeño.
5	Motivación excepcional. Incrementa sus conocimientos para el desempeño de trabajos más complejos.

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

- **Iniciativa**

Cuadro No. 34
Criterios de evaluación del desempeño – Iniciativa

Grado	Descripción
1	Requiere instrucciones precisas para ejecutar cualquier trabajo.
2	Posee escasa iniciativa. Pregunta frecuentemente antes de iniciar trabajos simples.
3	Tiene iniciativa para el desempeño de su trabajo, actúa por su cuenta en situaciones normales.
4	Ejecuta acciones correctas sin consultar, sus recomendaciones son efectivas.
5	Aporta ideas excelentes de posible aplicación. Iniciativa excelente.

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

- **Capacidad de Adaptación**

Cuadro No. 35
Criterios de evaluación del desempeño – Capacidad de Adaptación

Grado	Descripción
1	No se adapta a nuevas circunstancias de su trabajo.
2	Tiene dificultad en adaptarse a nuevas condiciones de trabajo.
3	Se adapta normalmente a nuevas condiciones de trabajo.
4	Demuestra alta capacidad de adaptación a condiciones de trabajo cambiantes.
5	Se adapta muy bien a nuevas condiciones de trabajo. Es ágil e innovador.

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

- **Planificación y organización**



Cuadro No. 36
Criterios de evaluación del desempeño – Planificación y organización

Grado	Descripción
1	No establece objetivos, sus actividades son desordenadas, no organiza su trabajo.
2	Organiza y ordena sus actividades cuando sabe lo que quiere lograr.
3	Su trabajo es organizado la mayoría de las veces. Fija objetivos.
4	Siempre fija objetivos, organiza su trabajo en función de ellos, programa acciones.
5	Identifica de forma correcta los objetivos a alcanzar. Siempre organiza su trabajo y programa las acciones y utilización de sus recursos.

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

- **Liderazgo y formación de personal**

Cuadro No. 37
Criterios de evaluación del desempeño – Liderazgo y formación de personal

Grado	Descripción
1	No persuade ni moviliza su equipo de trabajo, no les transmite sus conocimientos.
2	Tiene conflictos con sus compañeros. Enseña muy poco.
3	Coordina a su equipo de trabajo sin problemas. Les transmite sus conocimientos.
4	Coordina de forma activa y eficaz a sus compañeros de equipo. Se preocupa por la capacitación de su equipo de trabajo.
5	Es un líder. Desarrolla equipos y les transmite todo lo que sabe de su trabajo de forma oportuna y adecuada.

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

- **Servicio a la comunidad**

Cuadro No. 38
Criterios de evaluación del desempeño – Servicio a la comunidad

Grado	Descripción
1	Su actitud es irrespetuosa. Genera continuas quejas y reclamos.
2	Genera conflictos o discusiones cuando atiende a los ciudadanos.
3	Atiende a las personas con respeto y consideración normal.
4	Es atento y preocupado. No genera conflictos.
5	Atiende de manera inmejorable a los ciudadanos.

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras



6. Ponderar la importancia de los grados de evaluación para cada F.C.E.

Para pasar de la descripción cualitativa a la cuantitativa, es necesario establecer los porcentajes de cada grado de evaluación, por ejemplo:

Cuadro No. 39
Ponderación de los grados de evaluación

Grados	Desempeños probables	Porcentaje
Grado 1	Malo	1%
Grado 2	Tolerable	25%
Grado 3	Regular	50%
Grado 4	Bueno	75%
Grado 5	Excelente	100%

Fuente: Las autoras
Elaboración: Las autoras

7. Elaboración de la escala de calificación de la evaluación del desempeño.

Una vez efectuada la evaluación asignamos equivalencias cualitativas a los resultados cuantitativos, utilizando las siguientes equivalencias.

Cuadro No. 40
Escala de calificación de la evaluación del desempeño

Calificación	Resultado
91% - 100%	Excelente
81% - 90%	Muy Bueno
71% - 80%	Satisfactorio
61% - 70%	Deficiente
igual o inferior al 60%	Inaceptable

Fuente: Las autoras
Elaboración: Las autoras


La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:



- El servidor que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio tendrá preferencia para promociones y potenciación de sus competencias.
- El funcionario o servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, mediante capacitaciones.
- El servidor, que obtuviere la calificación de inaceptable, entrará en proceso de análisis para la destitución de su puesto.




Formulario No 6.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
1. IDENTIFICACIÓN GENERAL		
ORGANIZACIÓN:	GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PUCARÁ	
UNIDAD O PROCESO:	DIRECCIÓN FINANCIERA	
CARGO:	DIRECTOR FINANCIERO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA:	LEÓN FEBRES CORDERO Y DANIEL BRITO	
2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		
2.1. FORMALIDAD		2.2. ACTITUD
Grado 1 Malo	<input type="checkbox"/>	1%
Grado 2 Tolerable	<input type="checkbox"/>	25%
Grado 3 Regular	<input type="checkbox"/>	50%
Grado 4 Bueno	<input type="checkbox"/>	75%
Grado 5 Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>	100%
2.3. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO		2.4. RENDIMIENTO
Grado 1 Malo	<input type="checkbox"/>	1%
Grado 2 Tolerable	<input type="checkbox"/>	25%
Grado 3 Regular	<input type="checkbox"/>	50%
Grado 4 Bueno	<input type="checkbox"/>	75%
Grado 5 Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>	100%
2.5. CALIDAD DE TRABAJO		2.6. RESPONSABILIDAD
Grado 1 Malo	<input type="checkbox"/>	1%
Grado 2 Tolerable	<input type="checkbox"/>	25%
Grado 3 Regular	<input type="checkbox"/>	50%
Grado 4 Bueno	<input checked="" type="checkbox"/>	75%
Grado 5 Excelente	<input type="checkbox"/>	100%
2.7. MOTIVACIÓN / CAPACIDAD DE APRENDIZAJE		2.8. INICIATIVA
Grado 1 Malo	<input type="checkbox"/>	1%
Grado 2 Tolerable	<input type="checkbox"/>	25%
Grado 3 Regular	<input type="checkbox"/>	50%
Grado 4 Bueno	<input checked="" type="checkbox"/>	75%
Grado 5 Excelente	<input type="checkbox"/>	100%
2.9. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN		2.10. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Grado 1 Malo	<input type="checkbox"/>	1%
Grado 2 Tolerable	<input type="checkbox"/>	25%
Grado 3 Regular	<input type="checkbox"/>	50%
Grado 4 Bueno	<input type="checkbox"/>	75%
Grado 5 Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>	100%
2.11. LIDERAZGO Y FORMACIÓN DEL PERSONAL		2.12. SERVICIO A LA CIUDADANÍA
Grado 1 Malo	<input type="checkbox"/>	1%
Grado 2 Tolerable	<input type="checkbox"/>	25%
Grado 3 Regular	<input type="checkbox"/>	50%
Grado 4 Bueno	<input checked="" type="checkbox"/>	75%
Grado 5 Excelente	<input type="checkbox"/>	100%
3. RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
Calificación:	<input type="text" value="88%"/>	Resultado: <input type="text" value="Muy Bueno"/>
3. OBSERVACIONES		
Fecha: <input type="text" value="Septiembre del 2011"/>		
_____ DIRECTOR DE DEPARTAMENTO	_____ ALCALDE	_____ JEFE DE PERSONAL

Fuente: Las autoras



Elaboración: Las autoras
Formulario 7.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
1. IDENTIFICACIÓN GENERAL		
ORGANIZACIÓN:	GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PUCARÁ	
UNIDAD O PROCESO:	SECRETARÍA GENERAL	
CARGO:	PROSECRETARIA	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA:	LEÓN FEBRES CORDERO Y DANIEL BRITO	
2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		
2.1. FORMALIDAD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.2. ACTITUD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.3. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.4. RENDIMIENTO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input checked="" type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.5. CALIDAD DE TRABAJO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.6. RESPONSABILIDAD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input checked="" type="checkbox"/> 100%	
2.7. MOTIVACIÓN / CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.8. INICIATIVA Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.9. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.10. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input checked="" type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.11. LIDERAZGO Y FORMACIÓN DEL PERSONAL Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.12. SERVICIO A LA CIUDADANÍA Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Calificación:	<input type="text" value="73%"/>	Resultado: <input type="text" value="Satisfactorio"/>
3. OBSERVACIONES		
Fecha:	<input type="text" value="Septiembre del 2011"/>	
_____	_____	_____
DIRECTOR DE DEPARTAMENTO	ALCALDE	JEFE DE PERSONAL

Fuente: Las autoras
Elaboración: Las autoras



En referencia al formulario No. 6, el puntaje total que obtiene en la evaluación del desempeño el Director Financiero es del 88% en promedio, considerado un resultado muy bueno, en tanto que la Prosecretaria como se puede apreciar en el formulario No. 7 obtuvo un 73% en promedio, lo que equivale a un resultado satisfactorio.

En base a los resultados se puede proponer la inclusión de estos dos funcionarios en programas de capacitación que permitan mejorar su desempeño a un nivel de excelencia a más de lograr su desarrollo personal.

3.2.5.4. CAPACITACIÓN

Toda institución pública debe considerar a la capacitación como una inversión y no como un gasto, los valores invertidos en capacitación deben ser revertidos en la prestación de un mejor servicio.

De igual manera, es importante reconocer que si bien la capacitación es un derecho de todos los servidores, es necesario también diferenciar cuál será el aporte de la institución y cuál el del funcionario. En el Municipio de Pucará, los beneficios son para las dos partes, por lo tanto, los rubros de capacitación deberán ser solventados por la institución y como contraparte, el funcionario deberá aportar con su tiempo, capacitándose fuera del horario de trabajo o en su defecto, tomando parte del horario de oficina y parte de su tiempo libre.

En base a la necesidad y carencia de un programa actualizado de capacitación para el personal de la municipalidad, y con el objetivo de guiar al Departamento de Talento Humano en la creación del programa anual de capacitación, proponemos un procedimiento para lograr dicho propósito; con aplicación práctica al grupo conformado por Economistas, Ingenieros Comerciales y Contadora.



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

1. Detección de Necesidades de Capacitación

Se describe las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la institución, y que puedan solucionarse mediante la capacitación.

Para realizar el ejemplo práctico, la detección de necesidades de capacitación, se realizó en base a los siguientes parámetros:

- A través de entrevistas personales dirigidas al grupo de profesionales del Área Financiera (Formato de entrevista Anexo No. 3)
- Levantamiento de perfiles (elaborado en el punto 3.1 de este capítulo)
- Revisión del Manual Orgánico Funcional (Capítulo 4)
- Evaluación del desempeño (Formulario No. 6 y Formularios del Anexo No. 4)

En base a lo expuesto se determinaron las siguientes necesidades de capacitación para el grupo de profesionales del Área Financiera:

- Capacitación tributaria: Ley y Código Tributario, complementado con talleres de aplicación práctica del pago de tributos.
- Cursos sobre contabilidad gubernamental (Sistemas gubernamentales de economía y finanzas).
- Seminarios de Análisis de la nueva Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).
- Relaciones Humanas y Comunicación
- Motivación y Trabajo en Equipo
- Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)
- Control interno, manejo de fondos públicos y caja chica.



2. Estructuración del Programa de Capacitación

Se debe determinar los cursos a desarrollarse, las horas de duración, el número de participantes y número de eventos; como se puede apreciar en el cuadro expuesto a continuación.

Cuadro No. 41
Estructura del Programa de Capacitación dirigido a profesionales del Área Financiera

Cursos	Duración Horas	No. Personas	No. Eventos
Capacitación tributaria: Ley y Código Tributario, complementado con talleres de aplicación práctica del pago de tributos.	16	4	1
Cursos sobre contabilidad gubernamental (sistemas gubernamentales de economía y finanzas).	24	4	2
Seminarios de análisis de la nueva Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).	24	4	1
Relaciones humanas y comunicación	16	4	1
Motivación y trabajo en equipo	8	4	1
Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)	24	4	2
Control interno, manejo de fondos públicos y caja chica.	8	4	1
Total Horas	120		

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

A continuación se elabora el cronograma de capacitación anual de los cursos programados con sus respectivos costos obteniendo un valor promedio de \$40 por persona capacitada en 8 horas dictadas, dicha valoración fue realizada según consultas realizadas en el Ministerio de Relaciones Laborales, Contraloría General del Estado y SECAP.



Cuadro No. 42
Cronograma de Capacitación año 2012 dirigido a profesionales del Área Financiera.

CURSOS	Enero Febrer o	Marzo Abril	Mayo Junio	Julio Agos.	Sept. Oct.	Nov. Dic.	Total
Capacitación tributaria: Ley y Código Tributario, complementado con talleres de aplicación práctica del pago de tributos.	16						
Cursos sobre contabilidad gubernamental (sistemas gubernamentales de economía y finanzas).	12	12					
Seminarios de Análisis de la nueva Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).			24				
Relaciones humanas y comunicación				16			
Motivación y trabajo en equipo					8		
Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)					12	12	
Control interno, manejo de fondos públicos y caja chica.						8	
Total Horas	28	12	24	16	20	20	120
Costo \$	560,00	240,00	480,00	320,00	400,00	400,00	2.400,00

Fuente: Las autoras

Elaboración: Las autoras

Como se puede apreciar en el cuadro No. 42, la Municipalidad de Pucará debe disponer en su presupuesto de al menos \$2.400,00 para cubrir la necesidad de capacitación del grupo de profesionales del área financiera, por lo que el Departamento de Talento



Humano será el responsable de elaborar programas de capacitación similares que engloben a los demás empleados de la entidad para obtener de esta manera el Plan Anual de Capacitación.



Consideraciones:

- a. El Gobierno Municipal hará constar en su presupuesto anual los rubros correspondientes a capacitación, y tratará de optimizar estos recursos mediante la cooperación de otras instituciones públicas y privadas, tales como universidades, cámaras de la producción, colegios profesionales, SECAP, ACUDIR, y demás entidades dispuestas a colaborar con la institución.
- b. El Departamento de Talento Humano gestionará el incremento del presupuesto destinado a capacitación.
- c. La capacitación buscará disminuir la brecha entre los perfiles existentes de los funcionarios y los requeridos por la municipalidad.



CAPÍTULO IV



PROPUESTA PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUCARÁ

NOVIEMBRE 2011



INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de actualización del Manual Orgánico Funcional para el Gobierno Autónomo Municipal Descentralizado del cantón Pucará constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra conformada la Municipalidad para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

El presente manual es de observancia general, como guía de información y de consulta. Describe y desagrega la estructura organizacional de la Entidad determinando: la misión de cada uno de los puestos, funciones, autoridad y responsabilidades. Tiene por objeto orientarle y decirles a los trabajadores por escrito lo que se espera de ellos.

Por la dinámica de las organizaciones, este instrumento no deberá ser considerado como rígido e invariable. Por el contrario, el manual requerirá de ajustes y actualizaciones en la medida que nuevas situaciones se presenten o se modifiquen los escenarios del entorno.

Para la elaboración de ésta propuesta se contó con la colaboración del Asesor Jurídico, Secretario General, y demás Funcionarios de la Entidad Municipal con quienes se mantuvieron entrevistas personales; vale resaltar también la ayuda brindada de los señores auditores de la Contraloría General del Estado. Asimismo fue necesario realizar extensas investigaciones bibliográficas logrando de esta manera recabar información que se plasma en el siguiente manual.



ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

FINALIDAD.- El presente Manual Orgánico Funcional tiene como finalidad constituirse en un instrumento de gestión institucional que oriente al personal del Municipio en la ejecución de las funciones específicas, y responsabilidades.

OBJETIVOS:

- a. Servir de fuente de información, para conocer la organización formal.
- b. Describir las funciones que le compete a cada cargo y delimita su responsabilidad y campo de acción.
- c. Precisar las interrelaciones jerárquicas y funcionales de los cargos.
- d. Constituir un instrumento eficaz para apoyar en la organización, dirección, supervisión y control de las unidades administrativas de la Municipalidad.

ALCANCE.- El ámbito de aplicación del presente manual comprende al personal que integra la entidad municipal; y será de estricto cumplimiento de quienes la conforman. El presente manual orgánico, no limita las actividades de los diferentes departamentos. Las actividades que describe, constituye el nivel básico y genérico para el cumplimiento de objetivos, sin perjuicio de que internamente se determine las tareas de detalle y periódicamente se vayan incorporando nuevas responsabilidades conforme a las necesidades del Municipio, y las que la colectividad requiera.

NIVEL DE APROBACIÓN.- La siguiente propuesta de actualización del Manual Orgánico Funcional entrará en vigencia a partir de su aprobación mediante Resolución por parte del Concejo Cantonal.



4.1. NIVELES DE ORGANIZACIÓN Y DIVISIONES DE TRABAJO

La estructura organizacional del Municipio, estará integrada por Gestión de Niveles Administrativos compatibles con la demanda y la satisfacción de los clientes internos y externos.

NIVELES Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS

La estructura orgánica del Municipio de Pucará, comprende los siguientes niveles:

1. Nivel Directivo – Ejecutivo
2. Nivel Asesor
3. Nivel de Apoyo
4. Nivel Operativo

NIVEL DIRECTIVO - EJECUTIVO

Son los encargados de ejercer el gobierno y la administración municipal y constituyen el máximo nivel de autoridad dentro del Cantón, en orden al cumplimiento de los fines del Municipio, de conformidad con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y la Constitución Política de la República del Ecuador.

Conformado por él:

- Concejo Cantonal
- Alcaldía



NIVEL ASESOR

Constituyen los cuerpos técnicos consultivos del Municipio, sus relaciones de autoridad son indirectas con respecto a las unidades de operación, están conformados por las siguientes unidades:

- Comisiones Permanentes y Especiales
- Departamento de Asesoría Jurídica
 - Registraduría de la Propiedad
 - Comisaría Municipal
- Departamento de Auditoría Interna
- Departamento de Planificación y Desarrollo

NIVEL DE APOYO

Son aquellos que prestan ayuda a los demás órganos de la Municipalidad. Sus relaciones de autoridad son también indirectas con respecto a las unidades de operación.

Estas conformadas por las siguientes unidades de apoyo:

- Departamento de Secretaría General
 - Prosecretaría
- Departamento de Talento Humano
- Dirección Financiera
 - Departamento de Tesorería: Avalúos y Catastros, Recaudación
 - Departamento de Contabilidad
 - Departamento de Compras Públicas: Bodega

NIVEL OPERATIVO

Son aquellos que cumplen directamente los objetivos y finalidades del Municipio. Ejecutan las políticas impartidas y programas aprobados por el

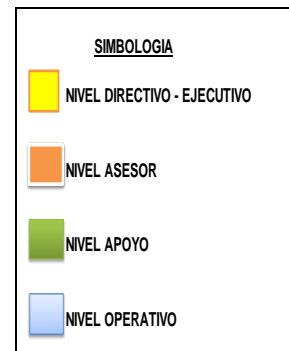
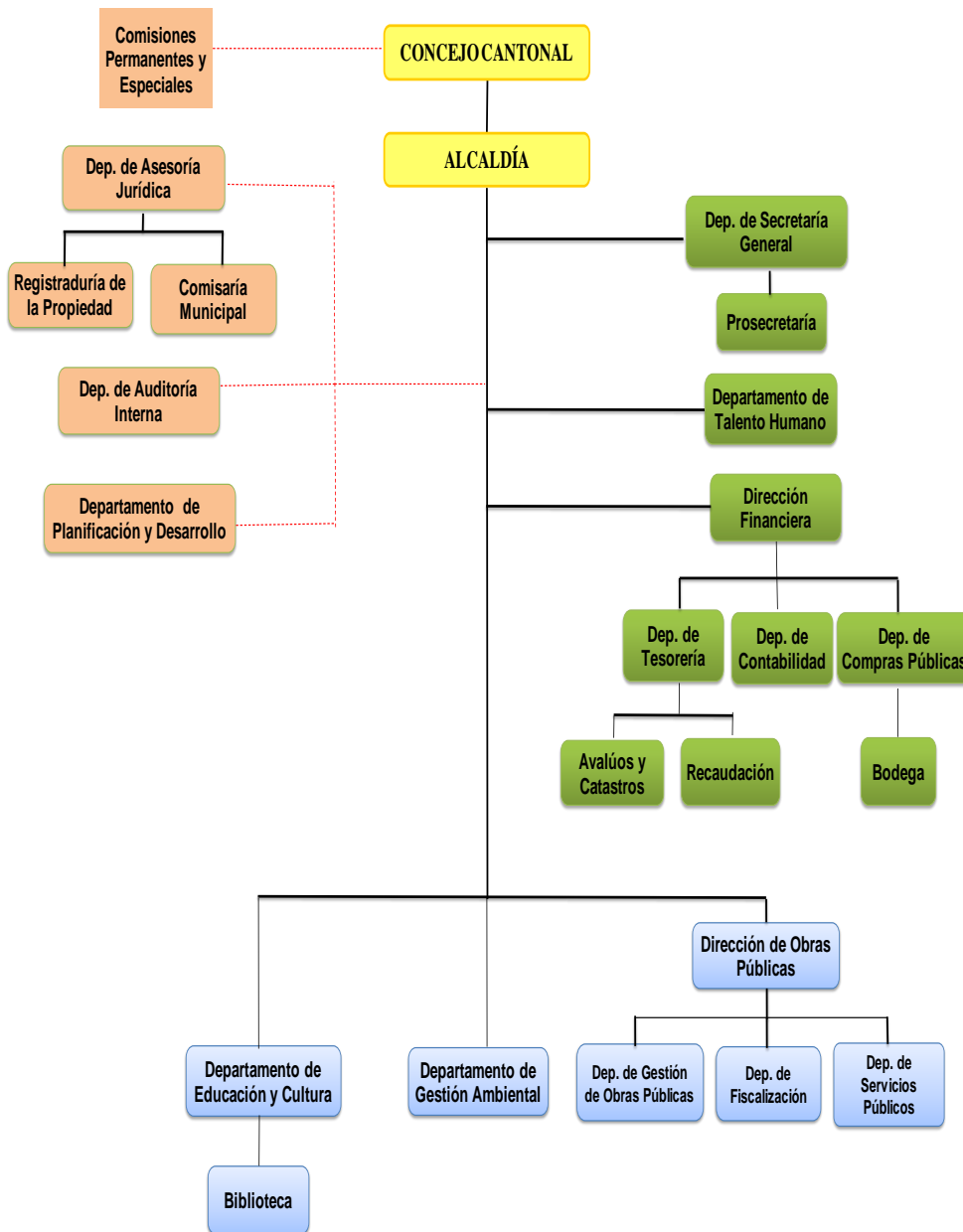


Nivel Directivo - Ejecutivo. Están conformadas por las siguientes unidades operativas:

- Departamento de Gestión Ambiental
- Dirección de Obras Públicas
 - Departamento de Gestión de Obras Públicas
 - Departamento de Fiscalización
 - Departamento de Servicios Públicos: Agua Potable y Alcantarillado, Sanidad Local y Desechos Sólidos.
- Departamento de Educación y Cultura
 - Biblioteca



4.2. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUCARÁ



Elaboración: Las autoras
Fuente: Las autoras



4.3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. NIVEL DIRECTIVO - EJECUTIVO

CONCEJO CANTONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Procurar el bien común local y determinar en forma primordial la atención a las necesidades básicas del Cantón, del área urbana y de sus parroquias rurales; para cuyo efecto normará a través de ordenanzas, reglamentos, acuerdos o resoluciones.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. “El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones;
- b. Regular, mediante ordenanza, la aplicación de tributos previstos en la ley a su favor;
- c. Crear, modificar, exonerar o extinguir tasas y contribuciones especiales por los servicios que presta y obras que ejecute;
- d. Expedir acuerdos o resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, para regular temas institucionales específicos o reconocer derechos particulares;
- e. Aprobar el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo cantonal de planificación y las instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de los mismos;
- f. Conocer la estructura orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal;
- g. Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado municipal, que deberá guardar concordancia con el plan cantonal de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en el marco de la Constitución y la ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;



- h.** Aprobar a pedido del alcalde o alcaldesa traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten;
- i.** Autorizar la contratación de anticipos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en el monto y de acuerdo con los requisitos y disposiciones previstos en la Constitución, la ley y las ordenanzas que se emitan para el efecto;
- j.** Aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas cantonales, según las disposiciones de la Constitución y la Ley. La gestión de los recursos hídricos será exclusivamente pública y comunitaria de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales;
- k.** Conocer el plan operativo y presupuesto de las empresas públicas y mixtas del gobierno autónomo descentralizado municipal, aprobado por el respectivo directorio de la empresa, y consolidarlo en el presupuesto general del gobierno municipal;
- l.** Conocer las declaraciones de utilidad pública o de interés social de los bienes en materia de expropiación, resueltos por el alcalde, conforme la ley;
- m.** Fiscalizar la gestión del alcalde del gobierno autónomo descentralizado municipal, de acuerdo con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización;
- n.** Destituir, con el voto conforme de las dos terceras partes de sus integrantes, al alcalde o alcaldesa, al vicealcalde o vicealcaldesa o concejales o concejalas que hubieren incurrido en una de las causales previstas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, garantizando el debido proceso;
- o.** Elegir de entre sus miembros al vicealcalde del gobierno autónomo descentralizado municipal;
- p.** Designar, de fuera de su seno, al secretario del concejo, de la terna presentada por el alcalde;



- q. Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;
- r. Conformar las comisiones permanentes, especiales y técnicas que sean necesarias, respetando la proporcionalidad de la representación política y poblacional urbana y rural existente en su seno, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el alcalde o alcaldesa;
- s. Conceder licencias a sus miembros, que acumulados, no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedades catastróficas o calamidad doméstica debidamente justificada, podrá prorrogar este plazo;
- t. Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del alcalde;
- u. Designar, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;
- v. Crear, suprimir y fusionar parroquias urbanas y rurales, cambiar sus nombres y determinar sus linderos en el territorio cantonal. Por motivos de conservación ambiental, del patrimonio tangible e intangible y para garantizar la unidad y la supervivencia de pueblos y nacionalidades indígenas, los concejos cantonales podrán constituir parroquias rurales con un número menor de habitantes del previsto en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización;
- w. Expedir la ordenanza de construcciones que comprenda las especificaciones y normas técnicas y legales por las cuales deban regirse en el Cantón la construcción, reparación, transformación y demolición de edificios y de sus instalaciones;
- x. Regular y controlar, mediante la normativa cantonal correspondiente, el uso del suelo en el territorio del Cantón, de conformidad con la ley, y establecer el régimen urbanístico de la tierra;
- y. Reglamentar los sistemas mediante los cuales ha de efectuarse la recaudación e inversión de las rentas municipales;
- z. Regular mediante ordenanza la delimitación de los barrios y parroquias urbanas tomando en cuenta la configuración territorial, identidad, historia, necesidades urbanísticas y administrativas y la aplicación del principio de equidad interbarrial;



- aa. Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de su jurisdicción, de acuerdo con la ley;
- bb. Instituir el sistema cantonal de protección integral para los grupos de atención prioritaria; y,
- cc. Las demás previstas en la Ley²³.

ESTRUCTURA: El Concejo Municipal es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo, está integrado por el Alcalde que lo preside, y los señores concejales designados por elección popular. Tiene una estructura abierta conformada por equipos de trabajo denominados Comisiones.

ALCALDÍA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Dirigir, coordinar y supervisar todas las acciones y niveles de trabajo, asegurando eficiencia y eficacia en las finalidades públicas en beneficio de la comunidad.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Dirigir, ejecutar y supervisar el cumplimiento de las políticas, programas, y planes de trabajo determinados por el Concejo;
- b. Orientar, dirigir y controlar todas las funciones y actividades del Municipio;
- c. Cumplir y hacer cumplir las leyes de la República, las ordenanzas y los reglamentos emanados por el Concejo Municipal del Cantón Pucará;
- d. Representar legalmente a la institución;
- e. Representar y suscribir los contratos, convenios y programas con los diferentes ministerios como también ante organismos nacionales e internacionales;
- f. Administrar los recursos financieros de la Municipalidad de conformidad con las normas de control interno, Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y demás leyes referentes;

²³COOTAD. Art. 57 págs. 20,21.



- g. Velar por el cumplimiento de las obligaciones que tienen las diferentes unidades administrativas del Municipio;
- h. Presentar al Gobierno Nacional los proyectos que sean necesarios para atender los requerimientos de la comunidad y del Municipio;
- i. Concertar acciones de trabajo con la comunidad, buscando su participación efectiva en los programas y planes de desarrollo cantonal;
- j. Disponer y dirigir la elaboración y ejecución de planes y programas relativos al desarrollo organizacional y adoptar los principios de gerencia pública en el manejo de la administración;
- k. Orientar el estudio de la proforma presupuestaria del Municipio, y de las entidades adscritas;
- l. Presentar a la Sociedad Civil y al Concejo el informe de labores cumplidas cada año;
- m. Delegar atribuciones a los funcionarios cuando estime conveniente;
- n. Nombrar y remover el personal de acuerdo con las necesidades de servicio de conformidad con las leyes y reglamentos vigentes;
- o. Presidir las sesiones de Concejo o nombrar a su delegado;
- p. Autorizar las informaciones que se proporcione a la opinión pública; y,
- q. Las demás funciones que le compete de conformidad con la Constitución, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, las asignadas por el Concejo y demás leyes y reglamentos.

2. NIVEL ASESOR

COMISIONES PERMANENTES Y ESPECIALES

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Brindar asesoramiento y ayuda al Concejo Cantonal para el cumplimiento de los fines municipales.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Estudiar y asesorar al Concejo Municipal, a través de las Comisiones Permanentes y Especiales, en los planes, programas y demás aspectos



- técnico-administrativos, de organización interna y aquellos relacionados con las necesidades de la ciudadanía, que la sean sometidos;
- b. Determinar 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; y,
 - c. Asesorar al Consejo sobre aspectos de desarrollo urbano y obras públicas: servicios financieros que incluye presupuestos, impuestos, tasas y contribuciones; deuda pública, suministros y enseres municipales, servicios sociales, que abarca la higiene, salud, medio ambiente; educación, cultura y turismo. Además, de acuerdo a las necesidades que se presenten en la municipalidad se conformarán las comisiones especiales definiendo el campo de acción de las mismas.

CARACTERÍSTICAS: Dispone de una estructura abierta, compuesta por equipos de trabajo.

DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA
UNIDAD ADMINISTRATIVA: ASESORÍA JURÍDICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Dirigir, ejecutar y controlar labores de asesoría jurídica y actuar junto con el Alcalde en la representación judicial y extrajudicial del Municipio.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Asesorar al Concejo, a la Alcaldía y demás dependencias de la Municipalidad en asuntos de carácter jurídico;
- b. Elaborar proyectos de contratos, convenios, comodatos, que deba suscribir la Municipalidad con personas naturales o jurídicas, así como los proyectos de ordenanzas que requiera la Municipalidad;
- c. Estudiar y emitir dictámenes de carácter legal que fueren sometidos a su consideración por el Concejo, Alcaldía y las Unidades Administrativas que conforman el Municipio;
- d. Analizar, interpretar y emitir criterio sobre aspectos jurídico-legales que normen la marcha administrativa de la Municipalidad;



- e. Recopilar la edición de boletines que contenga la legislación municipal, provincial y otros de interés institucional y mantener actualizada la legislación de las materias que competen a la corporación;
- f. Patrocinar ante los jueces y tribunales competentes, la defensa judicial de la Municipalidad y en general, realizar cualquier diligencia judicial y extrajudicial de interés institucional; incluyéndose los procesos y demás trámites con respecto a trabajadores y empleados, sumarios, amparos, juicios civiles y penales, expropiaciones, mediaciones;
- g. Prestar asesoramiento en materia de contratación pública a todas las instancias administrativas;
- h. Dirigir y coordinar los procesos coactivos de la municipalidad, y demás acciones legales conducentes a la recuperación de la cartera vencida, en coordinación con Recaudación y Tesorería;
- i. Supervisar el legal cumplimiento de los contratos celebrados y sugerir oportunamente las acciones a tomarse por mora e incumplimiento;
- j. Revisar las actas de entrega- recepción o de liquidación final de los contratos y convenios y recomendar las correcciones que sean del caso, en coordinación con las unidades respectivas;
- k. Asistir a las sesiones del Concejo y prestar la debida asesoría;
- l. Emitir informes sobre los proyectos de convenios provenientes de las unidades del Municipio; y,
- m. Cumplir las demás funciones que señalan las leyes, reglamentos y las asignadas por el Concejo y el Sr. Alcalde.

CARACTERÍSTICA: Conjuntamente con el Alcalde ejerce la representación judicial.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título Universitario de Doctor en Jurisprudencia o Abogado de los Tribunales de Justicia del Ecuador.
- Experiencia profesional mínima de tres años.
- Cursos de capacitación afines a la función que desempeña.



REGISTRADURÍA DE LA PROPIEDAD

UNIDAD ADMINISTRATIVA: ASESORÍA JURÍDICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Inscribir y realizar publicidad de los instrumentos públicos, títulos y demás documentos que la Ley exige o permite que se inscriban en los registros correspondientes.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Los deberes, atribuciones y prohibiciones de la o el Registrador están determinados en la Ley de Registro; Ordenanza Municipal y otras leyes para el efecto.
- b. Corresponde a la o el Registrador elaborar el Reglamento Orgánico Funcional y como máxima autoridad administrativa del Registro ejercer todas las facultades legales para el control financiero, administrativo y registral del Registro de la Propiedad.
- c. La o el Registrador observará las normas constantes en la Ley de Registro relativas a:
 - Del Repertorio;
 - De los Registros y de los Índices;
 - Títulos, Actos y Documentos que deben Registrarse;
 - Del Procedimiento de las Inscripciones;
 - De la Forma y Solemnidad de las Inscripciones;
 - De la Valoración de las Inscripciones y su Cancelación.
 - Deberá igualmente observar las normas pertinentes de la Ley del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos.

CARACTERÍSTICA: Atención al público con diligencia.



REQUISITOS MÍNIMOS

- Título de abogado o Doctor en Jurisprudencia acreditado y reconocido legalmente en el país;
- Haber ejercido con probidad e idoneidad notoria la profesión por lo menos tres años.
- La designación de la o el Registrador de la Propiedad del cantón Pucará se realizará a través de un concurso de méritos y oposición.
- Licencia profesional actualizada.

COMISARÍA MUNICIPAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA: ASESORÍA JURÍDICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Controlar la higiene y saneamiento ambiental, ornato y construcciones y juzgamiento de infracciones sobre el uso y conservación de los servicios y bienes públicos.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Organizar y dirigir un plan de concientización y educación a la población en el uso y cuidado de normas de higiene y preservación del medio ambiente; así como también, el proponer recomendaciones para el establecimiento y aplicación de políticas de saneamiento ambiental;
- b. Efectuar y disponer inspecciones para el cumplimiento de las ordenanzas municipales en aspectos de la higiene y salubridad en establecimientos, expendedores de alimentos, mercados públicos, camal, abacerías, bares, ferias, parques, establecimientos de servicio público, campos deportivos, etc. y juzgar las infracciones cometidas;
- c. Disponer inspecciones permanentes para la comprobación de exactitud de pesas y medidas y la exhibición de precios de los artículos de primera necesidad y demás acciones que impidan el acaparamiento, monopolio y carestía de los productos en coordinación con la Policía Nacional;



- d. Reducir al mínimo el sistema de ventas ambulantes;
- e. Participar en la formulación de Ordenanzas, Reglamentos que regulen los aspectos de higiene, salubridad, espectáculos públicos, y demás aspectos propios del área.
- f. Autorizar la realización de juegos y espectáculos públicos permitidos por la ley;
- g. Elaborar informes periódicos sobre las actividades cumplidas ante el jefe inmediato superior;
- h. Llevar un control de las multas aplicadas;
- i. Controlar que las edificaciones destinadas a la vivienda, locales y edificios públicos, cumplan con la normativa municipal y verificar los permisos de construcción correspondientes y la aprobación de planos. Vigilar el cumplimiento de las Ordenanzas de higiene, construcción y ornato;
- j. Imponer el orden y solucionar conflictos que se presenten en las relaciones entre comerciantes y consumidores en los mercados y ferias;
- k. Guardar el orden en las ferias semanales del Cantón;
- l. Las demás actividades que el Alcalde, el Concejo, Leyes, Ordenanzas y Reglamentos dispongan.

Con relación a camales y plazas de ganado:

- a. Velar por su servicio eficiente en la comercialización del ganado en pie y en los servicios de matanza, faenamiento y comercialización de los productos derivados;
- b. Coordinar el expendio y comercialización de ganado según su tipo y en lugares previamente determinados;
- c. Conservar en adecuadas condiciones los espacios destinados a la comercialización del ganado;
- d. Controlar que se haya cancelado las respectivas tasas que se cobra de acuerdo a la ordenanza respectiva por el servicio de camal;
- e. Llevar un registro estadístico del ganado que ingresa al camal y de los ingresos por concepto de tasas por faenamiento;



- f. Llevar el control y registro de proveedores de ganado así como el de comerciantes;
- g. Organizar el ingreso, estadía y salida de ganado así como los productos faenados en el camal;
- h. Las demás actividades que el Alcalde o Jefe inmediato superior lo señalen.

Con relación a cementerios:

- a. Autorizar los servicios de inhumación y exhumación de cadáveres;
- b. Coordinar con Recaudación el cobro de tasas municipales;
- c. Coordinar el arrendamiento y construcción de bóvedas de acuerdo a los requerimientos y necesidades;
- d. Supervisar el mantenimiento y cuidado de bóvedas y espacios verdes;
- e. Procurar atender con los servicios funerarios a las personas de escasos recursos económicos;
- f. Vigilar la limpieza y cuidado del cementerio;
- g. Realizar las demás funciones que asigne el Alcalde.

Con relación a mercados:

- a. Participar en el proceso de adjudicación de puestos en los mercados;
- b. Coordinar que el cobro de tarifas de los mercados, ferias, comercios ambulantes, etc., se realicen en la debida forma por parte de los recaudadores respectivos encargados para el cobro;
- c. Estar pendiente de que todos los productos alimenticios lleguen a los mercados, ferias, etc., en buenas condiciones de calidad, limpieza e higiene;
- d. Llevar registros actualizados de productos que se expenden con mayor frecuencia y los precios correspondientes;
- e. Las demás actividades que el Alcalde o el jefe inmediato superior lo señale.



CARACTERÍSTICA: Responsabilidad por el juzgamiento y sanciones conforme a normas legales establecidas.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Licenciado o egresado de una escuela universitaria de derecho.
- Experiencia de dos años en funciones similares.

DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

UNIDAD ADMINISTRATIVA: AUDITORÍA INTERNA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Proporcionar un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales, controlando que se logre la eficacia y la eficiencia en la ejecución de las operaciones comprometidas con el Municipio, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que rigen el campo administrativo público.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Realizar la evaluación posterior de las operaciones y actividades administrativas financieras de la Municipalidad, por intermedio de auditorías de gestión y exámenes especiales, por disposición expresa del Contralor General del Estado o del Alcalde;
- b. Evaluar la eficiencia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones aplicables;
- c. Identificar y evaluar los procedimientos, sistemas de control y prevención internos, para evitar actos ilícitos y de corrupción que afecten al Municipio;
- d. Efectuar el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes de auditoría practicados por la auditoría interna y externa, sobre la base del cronograma preparado por los



funcionarios responsables de su aplicación y aprobado por la máxima autoridad;

- e. Facilitar mediante sus informes que la Contraloría General del Estado, determine las responsabilidades administrativas y civiles culposas, así como también los indicios de responsabilidad penal;
- f. Asesorar al Concejo, autoridades, directivos y servidores de la Municipalidad, en los diferentes procesos y actos, en función del mejoramiento continuo del sistema de control interno;
- g. Preparar los planes anuales de auditoría y presentarlos a la Contraloría General del Estado;
- h. Preparar informes de las actividades cumplidas por Auditoría Interna, en relación con los planes operativos de trabajo, la cual será enviada a la Contraloría General del Estado para su revisión;
- i. Enviar a la Contraloría General del Estado, para su aprobación, los informes de auditoría de gestión y de exámenes especiales suscritos por el responsable de Auditoría Interna, en el plazo máximo de 30 días laborables después de la conferencia final de comunicación de resultados; una vez aprobados dichos informes, el responsable de la unidad de Auditoría Interna los remitirá a la máxima autoridad de la Municipalidad;
- j. Cumplir las demás obligaciones señaladas en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.

CARACTERÍSTICA: Responsable por la gestión técnica y administrativa de las actividades de auditoría de la Institución.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Egresado o Licenciado en Contabilidad y Auditoría.
- Experiencia de dos años como auditor interno.



DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo municipal y el ordenamiento territorial del Cantón asegurando el bienestar y progreso de los funcionarios municipales y de la comunidad.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Formular y aplicar el Plan de Desarrollo Cantonal, concordante con las políticas del Sistema Nacional de Planificación y el Plan Estratégico y Operativo Anual Institucional.
- b. Realizar el diagnóstico de las necesidades básicas insatisfechas y las potencialidades del Cantón, en coordinación con las representaciones locales del Gobierno Central, Consejo Provincial, Juntas Parroquiales y otros organismos públicos y privados del Cantón;
- c. Elaborar el Plan de Desarrollo Cantonal para promover su desarrollo social, económico y físico del Cantón, considerando como ejes prioritarios la equidad de género, la diversidad étnica y cultural;
- d. Coordinar con las juntas parroquiales y demás organismos del Estado, la planificación, presupuesto y ejecución de políticas, programas y proyectos de desarrollo cantonal y parroquial;
- e. Elaborar, mantener y evaluar el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual que permita organizar adecuadamente las actividades de la entidad, de acuerdo a la misión institucional;
- f. Identificar, plantear y elaborar estudios, proyectos y presupuestos, promoviendo la participación ciudadana, para la determinación de sus finalidades y el desarrollo integral del Cantón;
- g. Mantener actualizada la información técnica del Cantón que sirva de base para la elaboración de planes de desarrollo;
- h. Realizar estudios y proyectos de carácter económico, productivo, artesanal, empresarial y turístico para el progreso del Cantón;



- i. Garantizar la incorporación de los enfoques de interculturalidad, equidad social, género, y sostenibilidad ambiental en los programas y proyectos de la Municipalidad, para asegurar los procesos de inclusión;
- j. Coordinar con el Gobierno Provincial y la Subsecretaría Regional de la SENPLADES, las acciones requeridas durante el ciclo de los programas y proyectos de inversión pública de la Municipalidad, para asegurar su correcto alineamiento con el Plan Provincial y Nacional de Desarrollo;
- k. Establecer mecanismos para asegurar la participación ciudadana en los procesos de planificación;
- l. Formular el plan operativo anual, POA, en coordinación con los demás departamentos de la Municipalidad, en el marco de las exigencias de la ley;

Con relación a Planificación Territorial

- a. Formular los correspondientes planes de desarrollo y ordenamiento territorial para el Cantón;
- b. Identificar las zonas urbanizables y no urbanizables del Cantón y determinar las normas de uso de suelo urbano y rural, mediante planes de ordenamiento territorial;
- c. Estudiar y prever las posibilidades de crecimiento, y determinar las zonas de expansión;
- d. Las demás actividades que determine el COOTAD, y las que por requerimiento del servicio pueda señalar el Alcalde o requiera la institución.

CARACTERÍSTICA: Responsable de Planificación y Ordenamiento Territorial

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Ingeniero Agrónomo, Sociólogo, Promotor Social, Economista.
- Experiencia de tres años en trabajos similares.



3. NIVEL DE APOYO

DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA GENERAL **UNIDAD ADMINISTRATIVA: SECRETARÍA GENERAL**

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Brindar ayuda ágil, efectiva y oportuna al Concejo Municipal y Alcaldía, así también, manejar un adecuado sistema de documentación, archivo y relaciones públicas.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Dar fe de los actos del Concejo, de las comisiones y de la Alcaldía y suscribir los documentos públicos que por ley, ordenanza o reglamento, sean de su competencia;
- b. Programar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de su competencia y establecer procedimientos de trabajo adecuados, que permita una oportuna atención y despacho de los asuntos en la institución;
- c. Redactar y suscribir las actas del Concejo y de las Comisiones;
- d. Preparar la documentación necesaria para los miembros del Concejo, convocar y notificar la asistencia a las sesiones ordinarias y extraordinarias;
- e. Organizar, dirigir y controlar el sistema de documentación y archivo del Concejo y la Alcaldía, formar un protocolo encuadernado y sellado con sus respectivos índices de los actos decisorios del Concejo;
- f. Receptar, registrar y distribuir la correspondencia de Alcaldía y Concejo, controlar su oportuno despacho, como también encargarse de la contestación de documentos que sean de su competencia;
- g. Poner fe de presentación a todos los documentos y solicitudes que ingresan al Concejo o a las comisiones: así como llevar registros y seguimiento de trámites en los que intervienen las demás áreas de trabajo del Gobierno Municipal;
- h. Conferir copias y certificaciones de documentos que sean de su competencia;



- i. Mantener un sistema adecuado de información interna como externa, de los asuntos en trámite, así como de aquellos de interés institucional y que tienen que ver con la relación entre la Municipalidad y la ciudadanía;
- j. Participar en la elaboración de ordenanzas, reglamentos, acuerdos, de interés institucional a ser sometidos a la aprobación del Concejo; y,
- k. Las demás actividades que el Concejo, o la Alcaldía lo señalen y que requiera la Institución.

CARACTERÍSTICAS: Requiere de conocimiento en normas legales y procedimientos para el cumplimiento de sus funciones. Organiza y supervisa la administración de Secretaría en coordinación directa con Prosecretaría.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Licenciado en Ciencias Sociales y Políticas, Abogado o Doctor en Jurisprudencia.
- Experiencia de dos años en labores similares.



PROSECRETARÍA

UNIDAD ADMINISTRATIVA: SECRETARÍA GENERAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Asistir al Secretario General en sus actividades de Secretaría del Concejo, de las Comisiones y en la elaboración de documentos de interés institucional así como recibir, distribuir y controlar la correspondencia que ingresa al Municipio.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a. Asistir en asuntos inherentes a la responsabilidad del Secretario General;
- b. Recibir, controlar, custodiar y despachar los documentos que lleguen a Secretaría General;
- c. Informar al público sobre trámites que realizan en el Municipio;
- d. Reemplazar al Secretario en las sesiones del Concejo, redactar y suscribir actas y ejecutar las demás funciones que le fueran encomendados por el Alcalde y Secretario.
- e. Recopilar y mantener archivos de los trámites judiciales y administrativos;
- f. Transcribir y/o Redactar informes, comunicaciones, certificaciones de índole variada y someter a consideración y aprobación del Secretario General;
- g. Llevar el registro de reuniones con resúmenes de temas tratados y colaborar con la agenda del Secretario General;
- h. Atender al público personal y telefónicamente con atención oportuna y de calidad;
- i. Colaborar con el Secretario del Concejo Municipal en la solución de problemas administrativos que se presentan en la Unidad;
- j. Preparar documentos y materiales para los miembros del Concejo;
- k. Complementa su trabajo en labores administrativas variadas;
- l. Las demás que el jefe inmediato disponga o que la Institución lo requiera.

CARACTERÍSTICA: Requiere de conocimientos de normas y procedimientos técnicos en la aplicación de funciones de secretaria.



REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título Bachiller en Secretariado, Administración o afines.
- Experiencia de dos años en labores administrativas.

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Planificar estratégicamente el desarrollo del talento humano, mediante capacitación continua, elaboración de herramientas e instrumentos técnicos y un aprovechamiento óptimo de las capacidades del personal, tendientes a lograr el progreso de los funcionarios de la Municipalidad, orientando la gestión hacia la prestación de servicios eficientes a la comunidad.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Elaborar y Mantener Actualizado el sistema de puestos, la escala de remuneraciones y demás instrumentos de administración de personal.
- b. Promover, fomentar y ejecutar programas educativos, de capacitación y desarrollo profesional de los servidores municipales.
- c. Proporcionar servicios de bienestar social para el personal.
- d. Diseñar e implementar el Programa de Evaluación de Desempeño.
- e. Elaborar los Manuales de Administración y Procedimientos.
- f. Llevar los registros individuales del personal y mantenerlos actualizados con sus respectivas hojas de vida, fecha de ingreso, salida, remuneración, permisos, sanciones, vacaciones, disciplina, etc.;
- g. Ejecutar el registro del control de asistencia individual y permanencia del personal en sus labores.
- h. Elaborar conjuntamente con los Directores y Jefes de Departamento, los cuadros anuales de vacaciones de todo el personal y procurar su cumplimiento, considerando las necesidades de trabajo;



- i. Velar por el fiel cumplimiento de la Ley Orgánica de Servicio Público, y lo que disponga el Ministerio de Relaciones Laborales;
- j. Solicitar al Alcalde la imposición de sanciones, las mismas que se sujetarán a las leyes previas el visto bueno de los Directores y Jefes Departamentales que pertenezca el funcionario;
- k. Administrar el Sistema de Recursos Humanos en la institución, para cuyo efecto, desarrollará e implementará los Subsistemas de Reclutamiento y Selección de Personal; Capacitación y Desarrollo; Clasificación y Valoración de Puestos; Evaluación del desempeño; y Régimen Disciplinario;
- l. Administrar la nómina y demás sistemas de pago al personal en coordinación con Contabilidad;
- m. Las demás actividades que señale la Ley, el Concejo, el Alcalde y las que requiera la institución.

CARACTERÍSTICAS: Responsabilidad técnica en la ejecución de estudios específicos de recursos humanos, sujetándose a normas y procedimientos establecidos. Requiere de iniciativa, creatividad, excelente relaciones personales. Ejerce supervisión a personal de menor nivel.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título profesional en Ingeniería Comercial, Derecho, Psicología Laboral, o Administración de Personal.
- Experiencia de dos años en labores similares



DIRECCIÓN FINANCIERA

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Implementar, coordinar, controlar, supervisar y evaluar todas las actividades de carácter financiero, precautelando la integridad de los recursos y su uso adecuado a través de los sistemas de control preestablecidos.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Formular el plan a anual de actividades de la Dirección Financiera y controlar su ejecución , así como la dirección y supervisión de las tareas de las dependencias bajo su cargo;
- b. Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos materiales y de los talentos humanos y asesorar en materia administrativa y financiera; a los funcionarios y autoridades de la municipalidad.
- c. Administrar y controlar los recursos financieros de forma eficiente, eficaz y económica;
- d. Establecer procedimientos de control interno dentro de los procesos financieros;
- e. Dirigir y controlar que el Municipio adopte el sistema contable propuesto y presentar informes financieros requeridos por el Nivel Ejecutivo, Unidades de Control, Ministerio de Economía y Finanzas y Contraloría;
- f. Coordinar con las Direcciones de Obras Públicas y Planificación en la elaboración de la proforma Presupuestaria del Municipio y en el trámite de las reformas al presupuesto aprobado, conforme a las disposiciones de las leyes Orgánica de Administración Financiera y Control; y la de Presupuesto del Sector Público y demás leyes conexas;
- g. Organizar, dirigir y coordinar el sistema integrado de contabilidad del Municipio, de conformidad con las normas, reglamentos y técnicas vigentes;
- h. Mantener inventarios de los activos fijos y de bienes sujetos a control administrativo del Municipio, de acuerdo a las normas y disposiciones legales pertinentes;



- i. Proporcionar al Concejo y la Alcaldía la información financiera necesaria y oportuna que facilite la toma de decisiones acertadas de la gestión municipal;
- j. Preparar para conocimiento del Concejo y la Alcaldía, la proforma presupuestaria de la institución;
- k. Administrar y controlar la correcta utilización del presupuesto y en caso de ser necesario, proponer las reformas;
- l. Velar por el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos así como de los depósitos inmediatos y eficientes;
- m. Proponer proyectos de autogestión financiera económica que permita mejorar sustancialmente los ingresos y nuevas fuentes de recursos;
- n. Estudiar, recomendar y gestionar la contratación de créditos internos y externos, para financiar operaciones de inversión y proyectos específicos;
- o. Elaborar proyectos de ordenanzas, reglamentos que permita una mejora en los procedimientos de recaudación. Elaborar y mantener al día estadísticas económicas en la entidad;
- p. Analizar, interpretar y emitir informes sobre los estados financieros y sobre cualquier otro asunto relativo a la Administración Financiera y someterlas a consideración del Alcalde y presentar la información que requieran los organismos de control;
- q. Dirigir y ejecutar la Administración Tributaria Municipal de conformidad con el Código Tributario, el COOTAD y aplicar el régimen de sanciones;
- r. Ordenar el pago de los bienes, servicios y obligaciones adquiridos por el Municipio;
- s. Revisar y legalizar los comprobantes de pago y más documentos que sean de su competencia;
- t. Elaborar, revisar y aprobar los balances con los respectivos registros que facilitan el Departamento de Contabilidad y Tesorería;
- u. Mantener actualizado el sistema catastral para la emisión y entrega de títulos de crédito;
- v. Controlar el adecuado funcionamiento de caja chica y fondo rotativo;



- w. Participar en la baja de bienes, remates y transferencias, así como en los procesos de adquisición de bienes;
- x. Cumplir las demás funciones que señalan las leyes, reglamentos y las asignadas por el Alcalde.

CARACTERÍSTICA: Responsabilidad civil, penal y administrativa por el manejo de los recursos económico-financieros. Ejercer supervisión al personal de su área.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título profesional en Ingeniería Comercial, Contabilidad y Auditoría, Economía, y afines.
- Experiencia profesional de cinco años.
- Haber aprobado los cursos básicos dictados por la Contraloría General del Estado.
- Licencia profesional actualizada

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA MUNICIPAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mantener un adecuado control y custodia de los ingresos provenientes de la recaudación y manejo económico de los gastos.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a. Efectuar los pagos de la municipalidad, firmar, realizar los pagos interbancarios y revisar la documentación de soporte que permita un control adecuado de las transacciones de la municipalidad;
- b. Gestionar la recuperación del IVA que ha sido pagado por la municipalidad, en coordinación con Contabilidad;
- c. Gestionar bajas de especies valoradas, títulos de crédito, y otros valores que se encuentren bajo su custodia de conformidad a las disposiciones legales;



- d. Observar por escrito y de manera inmediata, ante el Director Financiero las órdenes de pago que considere ilegales o contravinieren disposiciones presupuestarias.
- e. Llevar registros sobre garantías, pólizas y demás documentos que se encuentren bajo su custodia y presentar informes de los que se encuentren próximos a su vencimiento;
- f. Recaudar oportunamente todos los ingresos tributarios y no tributarios,
- g. Legalizar con su firma las órdenes de pago emitidas por concepto de gastos e inversiones.
- h. Ejercer de conformidad con la ley, las funciones y actividades inherentes a los agentes de retención;
- i. Pagar remuneraciones, sueldos, salarios, bonificaciones y otros al personal municipal;
- j. Suscribir conjuntamente con el Director Financiero títulos de crédito y débito de la municipalidad;
- k. Establecer sistemas de seguridad física para proteger los recursos y documentación a su custodia;
- l. Informar sobre los contribuyentes que tuvieren obligaciones vencidas, acompañando los títulos y más obligaciones exigibles que no se hubieren cobrado;
- m. Liquidar y cobrar intereses por mora en el pago de obligaciones;
- n. Depositar íntegramente y en forma intacta los recursos financieros obtenidos, el día hábil siguiente a su recaudación;
- o. Verificar que el proceso de control interno previo al desembolso haya sido cumplido y que la documentación esté completa antes de suscribir los pagos;
- p. Elaborar cuadros de fuentes y usos de fondos necesarios para determinar un flujo financiero que asegure las disponibilidades económicas para la ejecución de programas.
- q. Suministrar toda la información y documentación solicitada por los auditores, con fines de control de los recursos municipales;
- r. Reponer los fondos rotativos y de caja chica asignados a las diferentes dependencias municipales;



- s. Participar en la elaboración del proyecto de presupuesto;
- t. Cumplir con las demás disposiciones establecidas en la Ley, los que le encomendare su jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS: Responsabilidad por la recaudación y custodia de dinero y más documentos negociables. Requiere ética profesional en el desempeño de sus funciones.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título Universitario en Ingeniería Comercial, Economía y afines.
- Experiencia de cuatro años en labores similares.
- Haber aprobado los cursos básicos dictados por la Contraloría General del Estado.

AVALÚOS Y CATASTROS

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Administrar y supervisar las labores de avalúos, catastros, estadísticas e información local; y velar por el cumplimiento de las normas a objeto de determinar los tributos.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Ejecutar el programa de avalúos, catastros y estadísticas de acuerdo a normas técnicas establecidas;
- b. Coordinar sus acciones con los departamentos de Planificación y Desarrollo; y las secciones de Recaudación, Contabilidad, Tesorería y Dirección Financiera, además con otras instituciones, para la mejor ejecución de sus actividades;
- c. Elaborar y mantener actualizado el sistema catastral de predios urbanos y predios rústicos;
- d. Elaborar las correspondientes hojas catastrales, planos y fichas de las propiedades, así como participar en los levantamientos topográficos y



- planimétricos de las áreas urbanas cantonales o parroquiales, tanto de terrenos como de edificaciones;
- e. Conceder certificaciones de avalúos catastrales solicitados por el público;
 - f. Practicar los avalúos de conformidad con el plan aprobado por la municipalidad;
 - g. Practicar avalúos especiales o individuales de los predios, en los casos de expropiaciones, permutas y compensaciones; o cuando el avalúo realizado en el plan general sea parcial, equivocado o deficiente;
 - h. Realizar las modificaciones que sean necesarias en los catastros, respecto de las reclamaciones o recursos interpuestos por los contribuyentes, con arreglo a las normas establecidas e informar dentro de los plazos establecidos sobre tales trámites;
 - i. Establecer sistemas y procedimientos adecuados de registros y emitir en forma eficiente y oportuna los títulos de crédito;
 - j. Elaborar y mantener actualizadas las estadísticas y la información socioeconómica de la ciudad y el Cantón para establecer las políticas y decisiones sobre tributación;
 - k. Controlar y evaluar los actos y procedimientos de determinación de los avalúos y tributos y presentar informes de conformidad con las normas establecidas en los plazos oportunos y previamente determinados;
 - l. Llevar los archivos de comprobantes de ingresos de cartas de pago de predios urbanos y rurales, impuestos y tasas municipales;
 - m. Emitir títulos y catastros de agua, mercados, patentes, cementerio, arriendo de bóvedas, etc.;
 - n. Elaborar las actas de entrega a recepción de títulos que se dan a los diferentes recaudadores y llevar un registro actualizado de dicha entrega;
 - o. Llevar los registros de transferencia de dominio de predios;
 - p. Emitir títulos por aprobación de lotizaciones, divisiones, líneas de fábrica, permisos de construcción, etc.;
 - q. Las demás actividades que determine el COOTAD, y las que por requerimientos del servicio pueda señalar el Alcalde o requiera el Municipio.



CARACTERÍSTICAS: Responsabilidad técnica y administrativa en la ejecución de programas de avalúos.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Egresado de una escuela universitaria en Ingeniería Civil o Arquitectura.
- Experiencia de dos años.



RECAUDACIÓN

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Recaudar y controlar los valores referentes a las contribuciones especiales de mejoras, tasas, predio urbano - rústico y demás impuestos que por ley corresponde al Municipio.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Elaborar en coordinación con los diferentes procesos del área financiera, el presupuesto de ingresos presupuestarios;
- b. Realizar propuestas de ordenanzas, reglamentos para mejorar la recaudación y los ingresos tributarios;
- c. Elaborar y mantener actualizado el sistema catastral en coordinación con los diferentes procesos del área financiera. Para la emisión de títulos de crédito, especies valoradas y demás documentos conforme a las normas legales establecidas; que amparan la recaudación de los diferentes ingresos municipales;
- d. Recibir el dinero del público por concepto de pago de impuestos (prediales, patentes municipales, etc.), tasas por el servicio de agua potable, alcantarillado, recolección de basuras y aseo público, contribuciones y mejoras, venta de especies valoradas y otros legalmente establecidos;
- e. Atender oportunamente y dar solución a los reclamos de los ciudadanos, sobre actos de determinación tributaria;
- f. Atender certificaciones sobre la materia que el público lo solicitare;
- g. Brindar la información oportuna al área financiera-contable para los registros legales correspondientes; así como también mantener un archivo clasificado y cronológico de los documentos emitidos que amparan los ingresos municipales.
- h. Hacer registros de caja y entregar a Tesorería en un tiempo no mayor a las veinte y cuatro horas de ser cobrado el dinero;
- i. Elaborar cuadros para información periódica a las autoridades municipales, que contengan datos de recaudación, mora y demás información que se requiera;



- j. Realizar liquidaciones de impuestos y calcular intereses y recargas por mora;
- k. Las demás actividades que determine su jefe inmediato, el Alcalde o requiera la Institución.

CARACTERÍSTICAS: Responsabilizarse por la elaboración y aplicación de normas y procedimientos que regulen el proceso recaudatorio de las rentas del Municipio y el control y supervisión de la unidad así como por la correcta aplicación de normas tributarias.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título de Bachiller en Comercio o Administración.
- Experiencia de dos años en labores afines

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Manejar el sistema contable del Municipio, produciendo estados financieros e información general de carácter económico financiero, que permita la toma de decisiones adecuadas, por la máxima autoridad.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Administrar y controlar la ejecución del sistema integrado de contabilidad; de conformidad con las disposiciones legales y normas técnicas vigentes;
- b. Asesorar a los diferentes niveles sobre aspectos contables;
- c. Clasificar y codificar los documentos de soporte para el registro ordenado y sistemático de las transacciones contables;
- d. Mantener actualizados los sistemas contables (computarizada) y fortalecer los procedimientos de control interno;
- e. Realizar sistemáticamente conciliaciones bancarias y otras pruebas a fin de verificar la autenticidad de sus saldos y de los registros contables. Elaborar comprobantes de egreso y roles de pago;



- f. Elaborar las declaraciones de impuestos que se generen en el municipio (IVA, retenciones en la fuente, anexos);
- g. Administrar y archivar la documentación contable;
- h. Presentar informes financieros de acuerdo a los requerimientos de la Dirección Financiera;
- i. Presentar los informes periódicos necesarios, con relación a los estados financieros mensuales y anuales consolidados conforme a los principios contables establecidos en las normas legales.
- j. Estudiar e informar sobre asignaciones y disposiciones emanadas por la ley y el presupuesto general del estado;
- k. Establecer mecanismos de coordinación para el cumplimiento de sus actividades, con todas las unidades internas, con la Contraloría General del Estado, Ministerio de Economía y Finanzas y otros organismos del Estado;
- l. Controlar y vigilar que las facturas se encuentren llenadas correctamente, cumplan con los requisitos de facturación que la ley exige y se encuentren vigentes para el sistema de facturación.
- m. Cuadre de facturas con las órdenes de compra para su posterior registro;
- n. Intervenir en la baja y enajenación de bienes y mantener los registros de control correspondientes;
- o. Participar en el plan de inventarios, constatación física e identificación de bienes, muebles, suministros, equipos y más instalaciones de la Municipalidad de acuerdo con las normas legales y Reglamento de Bienes del Sector Público.
- p. Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria anual; así como sugerir las reformas, verificando la disponibilidad de fondos, los compromisos y pagos que realice la municipalidad;
- q. Observar órdenes de pago que se consideren ilegales o no posean los respaldos presupuestarios y de documentación; o no exista disponibilidad presupuestaria y de caja.



- r. Cumplir las demás funciones que señalan las leyes, reglamentos y normatividad vigente además de las asignadas por el Director Financiero y el Alcalde.

CARACTERÍSTICAS: Responsabilidad administrativa, civil y penal por el cumplimiento de procedimientos técnicos – contables y legales para el manejo económico presupuestario.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título Profesional de Contador Público Autorizado y afines.
- Experiencia de dos años como Contador General.
- Haber aprobado cursos básicos dictados por la Contraloría General del Estado.
- Carnet de afiliación al Colegio de Contadores Actualizado.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Adquirir los bienes, materiales, equipos, insumos, etc., que requiera el Municipio considerando calidad, cantidad y precio; y entregar a bodega para la distribución.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Investigar y estudiar en forma permanente las cotizaciones del mercado a través del portal de compras públicas y obtener información para determinar las cualidades de los materiales, suministros y equipos que se necesita para la institución.
- b. Participar en el proceso de adquisiciones conforme al INCOP y la reglamentación interna que se haya establecido.
- c. Informar al Alcalde del incumplimiento de los compromisos adquiridos por los proveedores, para que éste solicite al INCOP se realice las acciones legales en caso de ser necesario;



- d. Participar en el establecimiento de políticas de comercialización claras con proveedores y aprovechar las mejores condiciones que brinde el mercado de cada uno de los productos y solicitar ofertas de bienes y materiales.
- e. Elaborar y tramitar con diligencia las órdenes de compras, emanadas por los diferentes departamentos e indicar las especificaciones de los materiales, suministros, equipos y servicios que requiera el Municipio.
- f. Recibir, verificar y entregar a la Dirección Financiera los documentos correspondientes por adquisiciones, para efectuar los pagos.
- g. Conservar actualizados los listados de precios unitarios de los productos de mayor demanda, así como el registro de proveedores.
- h. Tramitar el registro de proveedores por medio del Sistema Nacional de Contratación Pública y sus herramientas,
- i. Receptar los bienes, suministros, materiales, etc. observando que estén dentro de los plazos previstos y de acuerdo a los patrones de calidad requerida conjuntamente con el Bodeguero.
- j. Informar periódicamente a la Dirección Financiera sobre las actividades realizadas y los estados de inventarios de los bienes y materiales.
- k. Formular el plan anual de adquisiciones en coordinación con los diferentes departamentos, en especial con el área financiera-contable y Bodega para someterla a consideración y aprobación del Alcalde.
- l. Participar en la elaboración de normas y reglamentos para la mejor administración y el desarrollo de las actividades propias del área.
- m. Las demás actividades que puede señalar su jefe inmediato o que requiera la institución.

CARACTERÍSTICA: Requiere de iniciativa para la adquisición oportuna de mercaderías en las mejores condiciones de precio y calidad.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título Profesional de Contador, Ing. Marketing, Ingeniero Comercial y afines.
- Experiencia de dos años en labores Comerciales y/o afines.



BODEGA

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Recibir, almacenar, custodiar, y distribuir los bienes, materiales e insumos de la municipalidad.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Efectuar conjuntamente con Compras Públicas, la recepción de los bienes, suministros, materiales, etc. y verificar que se realicen oportunamente y de acuerdo a los patrones de calidad requeridos.
- b. Mantener el control y actualizar los registros de los activos fijos, que estén a cargo de las diferentes unidades, así como de aquellos que están en bodega.
- c. Codificar los activos fijos de conformidad con los procedimientos establecidos, a efectos de la correcta ubicación de los mismos en función del área, de los funcionarios responsables de la custodia y del tipo de bienes
- d. Efectuar la constatación física de inventarios.
- e. Mantener una adecuada gestión de almacenaje y bodegas; y cuidar de la preservación y seguridad de los bienes de la institución; así como de la implementación de registros, kardex, para la correcta identificación, control, custodia y distribución.
- f. Presentar informes periódicos a la Dirección Financiera sobre las actividades realizadas y los estados de stock de los bienes y materiales y solicitar la adquisición de los mismos;
- g. Realizar la solicitud de baja de bienes que se encuentren en desuso u obsoletos de acuerdo al Reglamento General de Bienes del Sector Público
- h. Participar en la baja, enajenación y remates de bienes.
- i. Proveer de materiales y suministros a las dependencias Municipales con el correspondiente documento legalizado;
- j. Participar en la formulación del plan anual de adquisiciones;



- k. Coordinar sus acciones con las demás secciones que conforman la Dirección Financiera, para el mejor cumplimiento de las actividades;
- l. Las demás actividades que el jefe inmediato disponga o que la Municipalidad lo requiera;

CARACTERÍSTICA: Responsable por la custodia, existencia y preservación de los bienes y materiales.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título en Ingeniería Comercial, Contabilidad y afines.
- Experiencia de un año en labores similares.



DEPARTAMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Planificar y ejecutar los planes y programas de manejo ambiental para el control, protección, recuperación y conservación de los recursos naturales del Cantón.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Coordinar, planificar y ejecutar programas ambientales comunitarios ya sea con dependencias municipales u otras instituciones;
- b. Gestionar e integrar a las principales instituciones que tienen relación a la Gestión Ambiental, manejo de recursos naturales, desastres naturales, actividades de desarrollo y productivas en general;
- c. Promocionar la protección de áreas verdes, bosques, vegetación, fuentes hídricas y demás ecosistemas frágiles;
- d. Establecer bases sólidas orientadas al manejo sustentable de los recursos naturales con la participación de la comunidad;
- e. Establecer y determinar zonas de protección ambiental;
- f. Programar proyectos y mapas sobre riesgos naturales y capacitar a la población sobre las medidas de protección y mitigación de riesgos;
- g. Elaboración de propuestas de capacitación en los temas del desarrollo ambiental;
- h. Mantener datos estadísticos e indicadores actualizados que garanticen la ejecución de programas y proyectos a desarrollarse; a más de informar periódicamente a las autoridades municipales sobre las actividades que realiza el área;
- i. Analizar estudios de impacto y planes de manejo ambiental para obras, proyectos y actividades de conformidad con la ley y ordenanzas;
- j. Coordinar actividades con la comisaría municipal, para hacer cumplir las disposiciones sobre la conservación del medio ambiente;
- k. Las demás actividades que pueda señalar el Alcalde o que requiera la Institución;



CARACTERÍSTICA: Responsabilidad en la preservación de los recursos naturales.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título de Ingeniero Agrónomo, Ambiental.
- Experiencia de dos años en labores similares.

DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Planear, dirigir, coordinar y ejecutar el programa de obras públicas de infraestructura, servicios públicos y demás inversiones en beneficio del Cantón.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Elaborar el plan anual de actividades y controlar su ejecución;
- b. Organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones asignadas a las diferentes unidades que se encuentran bajo su dirección;
- c. Asesorar al Concejo y al Alcalde, en estudios y trámites previos a la suscripción de contratos para obras de ingeniería; de infraestructura y de servicios;
- d. Coordinar acciones de trabajo con el Departamento de Planificación y Desarrollo para el mejor desempeño de sus actividades;
- e. Participar en la supervisión y fiscalización de obras y contratos a cargo de la Municipalidad o de contratistas y vigilar que las obras se sujeten a las normas establecidas y demás especificaciones técnicas constantes en los respectivos contratos;
- f. Elaborar el presupuesto de las diferentes obras y programas;
- g. Implementar una base de datos para la sistematización de precios unitarios para referenciar la contratación de obras;
- h. Establecer sistemas de control que permitan verificar el cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los programas y proyectos de esta dependencia;



- i. Contribuir al cumplimiento de ordenanzas relacionadas al tránsito en vías, calles, caminos y paseos públicos;
- j. Elaborar y recomendar proyectos de ordenanzas, reglamento para regular los permisos de obras de infraestructura y más obras que realizan los particulares en el Cantón;
- k. Participar y coordinar con Gestión Ambiental, en la conservación y aprovechamiento del entorno natural y en la realización de obras complementarias, de acuerdo a los planes debidamente aprobados por el Concejo y la Alcaldía;
- l. Intervenir en las liquidaciones; recepciones provisionales y definitivas de las obras contratadas por el Municipio;
- m. Revisar los informes presentados por fiscalización de obras de los proyectos ejecutados;
- n. Presentar informes, registros y estadísticas de las actividades e informar periódicamente al Concejo y al Alcalde;
- o. Garantizar la calidad de las obras que por administración directa realiza el Municipio;
- p. Propiciar la veeduría ciudadana para el control de la obra pública que se proyecta y ejecuta;
- q. Participar dentro del proceso de contratación pública como miembro del Comité de Contratación Pública; y,
- r. Las demás actividades que determine el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, y las que por requerimientos del servicio pueda señalar el Alcalde o que requiera la Institución.

CARACTERÍSTICAS: Responsabilidad en el cumplimiento de programas de desarrollo infraestructural a través de obras públicas municipales y en la aplicación de normas técnicas en la ejecución de obras de ingeniería que ejecute el municipio.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título profesional en Ingeniería Civil.



- Experiencia profesional de cinco años en labores afines.
- Cursos de capacitación relacionados a la función que desempeña.

ESTRUCTURA: Dirige y está conformado por:

- Departamento de Gestión de Obras Públicas
- Departamento de Fiscalización
- Departamento de Servicios Públicos

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Dirigir el mantenimiento, conservación y construcción de obras civiles y demás propias de la infraestructura física del Cantón y de conformidad con el Plan de Obras aprobado por el Municipio.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Ejecutar las obras a realizarse por administración directa de acuerdo con los programas y planes de trabajo debidamente autorizados;
- b. Participar en la elaboración de proyectos de nuevas obras de acuerdo a las prioridades del Cantón; así como participar en diseños y especificaciones técnicas que serán observadas en las obras y demás reglamentación sobre la materia;
- c. Dirigir los levantamientos topográficos, cuadernos de campo y más normas y trabajos técnicos; previos a las construcciones.
- d. Participar en la fiscalización de construcción de obras civiles;
- e. Participar en la elaboración presupuestos de las obras que se ejecutan en el Cantón;
- f. Informar a la Dirección de Obras Públicas de los avances de las obras que se ejecutan;
- g. Presentar oportunamente al Director de Obras públicas para la firma correspondiente de los pedidos de materiales, herramientas, maquinarias que sean necesarios para el trabajo;



- h. Dirigir la conservación y mantenimiento de las obras realizadas, especialmente en lo relativo a calles, aceras, caminos vecinales, plazas, mercados y más lugares de servicio público;
- i. Programar y ejecutar el mantenimiento de la maquinaria, equipo caminero, vehículos demás herramientas que estén bajo su cuidado;
- j. Controlar que el desarrollo de las obras se realice de acuerdo al cronograma de trabajo previamente establecido;
- k. Coordinar con el Jefe de Personal la distribución semanal de los trabajos a ser ejecutados por los obreros;
- l. Las demás actividades que por requerimientos del servicio pueda señalar el Alcalde o que requiera la Institución.

Con relación a Planificación Urbana y Rural:

- a. Atender solicitudes para permisos de construcción de viviendas, instalación de locales comerciales, industriales, de espectáculos, y otras para regular su ubicación, diseño y construcción;
- b. Realizar las inspecciones y documentos previos a emitir los permisos de construcción y aprobación de planos;
- c. Coordinar con Comisaría para el control y sanciones a las infracciones a las ordenanzas y más normativa sobre la materia, así como elaborar los informes para el proceso de juzgamientos;
- d. Expedir los certificados que regulan las obras civiles de particulares, aprobación de planos, utilización del suelo, urbanizaciones, propiedad horizontal y más asuntos propios del ordenamiento del territorio del Cantón;
- e. Receptar solicitud de construcciones y posteriormente emitir las líneas de fábrica;
- f. Las demás actividades que por requerimientos del servicio pueda señalar el Alcalde o que requiera la Institución.



CARACTERÍSTICA: Responsable del mantenimiento, conservación y construcción de obras civiles, así como también de la planificación urbana y rural.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título Profesional de Ingeniero Civil.
- Experiencia de 3 años en labores afines.

DEPARTAMENTO DE FISCALIZACIÓN

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Controlar, e inspeccionar los procesos de las obras que ejecuta el Municipio, ya sea por administración directa o por contratación.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Supervisar las obras que ejecute la municipalidad ya sea por administración directa o por contrato, y vigilar el cumplimiento por parte de los contratistas respecto de las obligaciones y especificaciones contractuales;
- b. Intervenir y participar ante las firmas constructoras en el proceso de ejecución de los trabajos y en las respectivas recepciones;
- c. Verificar que las planillas de los contratistas estén de conformidad con los trabajos realizados;
- d. Garantizar la buena calidad de los materiales y los trabajos ejecutados;
- e. Conseguir que de manera oportuna se den soluciones técnicas a problemas surgidos durante la ejecución del contrato;
- f. Observar que el equipo, material técnico y elemento humano sea idóneo y suficiente para la ejecución de la obra;
- g. Lograr que las autoridades municipales se mantengan oportunamente informados del avance de la obra y problemas surgidos en su ejecución;



- h. Evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los programas de trabajo;
- i. Sugerir durante el proceso constructor la adopción de las medidas correctivas, soluciones técnicas que estime necesario en el diseño y construcción de las obras;
- j. Calcular las cantidades de obra ejecutadas, con ellas elaborar, verificar y certificar la exactitud de las planillas de pago incluyendo la aplicación de las fórmulas de reajuste de precio;
- k. Preparar periódicamente los informes de fiscalización dirigidos al contratante, contendrán información relevantes sobre el avance de las obras en ejecución;
- l. Participar como observador en las recepciones provisionales y definitivas;
- m. Registrar en los planos de construcción todos los cambios introducidos durante la construcción, para obtener los planos finales de la obra ejecutada;
- n. Exigir al contratista el cumplimiento de leyes laborales y reglamentos de seguridad industrial.
- o. Las demás actividades que determine la Ley.
- p. Las demás actividades que por requerimientos del servicio pueda señalar el Alcalde o que requiera el Municipio.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título Profesional de Ingeniero Civil, Arquitecto o afines.
- Experiencia de tres años en labores afines.
- Cursos de capacitación relacionados a la función que desempeña.



DEPARTAMENTO DE SERVICIOS PÚBLICOS

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Administrar adecuadamente todos los servicios públicos municipales que coadyuven a mejorar la calidad de vida de la población.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Elaborar los planes y programas de trabajo de esta área en concordancia con el plan estratégico cantonal e institucional;
- b. Efectuar los estudios para la determinación adecuada de las finalidades y desarrollo de los diferentes servicios públicos municipales;
- c. Presentar proyectos de ordenanzas y reglamentos que regulen la actividad y expansión de esta área, con la debida participación ciudadana;
- d. Organizar y supervisar las actividades para la prestación de servicios públicos, que se encuentran bajo su responsabilidad;
- e. Vigilar que la prestación de los servicios públicos se realice conforme a los programas de gobierno municipal y los reglamentos respectivos;
- f. Vigilar el uso adecuado de inmuebles y equipo destinado a la prestación de servicios públicos;
- g. Las demás actividades que por requerimientos del servicio pueda señalar el Alcalde o que requiera el Municipio.

Con relación a Agua Potable y Alcantarillado

- a. Controlar y mantener funcionando de forma ininterrumpida los sistemas de provisión de los servicios de agua potable y alcantarillado al Cantón, y vigilar el mantenimiento óptimo de los sistemas de distribución;
- b. Registro y control de la calidad del agua, tomando muestras de cloro residual y turbiedad;
- c. Supervisar las instalaciones de redes de agua potable y conexiones domiciliarias;
- d. Aplicar la reglamentación establecida por la municipalidad para su uso;



- e. Atender las solicitudes de concesión del servicio de agua potable y alcantarillado;
- f. Efectuar las labores de lectura de medidores;
- g. Ordenar y controlar la suspensión y carta del servicio de agua potable a los usuarios que no cumplen con el pago oportuno;
- h. Elaborar y mantener actualizado un Kardex con tarjetas de datos correspondientes a cada usuario de los servicios públicos;
- i. Proveer del servicio de alcantarillado a los sectores urbanos y rurales;
- j. Programar y ejecutar el mantenimiento y limpieza de alcantarillados;
- k. Recorridos permanentes en el Cantón, para el control y verificación del buen estado de: redes de distribución, tanques de almacenamiento, registro de caudales, válvulas, accesorios, control de medida y funcionamiento de los medidores;
- l. Distribuir el trabajo a operadores del agua potable y alcantarillado sanitario diariamente;
- m. Mantenimiento de la plantas de tratamiento de agua potable; y plantas de oxigenación de aguas servidas;
- n. Supervisión de las instalaciones del servicio de Alcantarillado;
- o. Entrega de los diferentes materiales necesarios para conexiones de agua potable alcantarillado sanitario, reparaciones y mantenimiento;

Con relación a Sanidad Local y Desechos Sólidos

- a. Realizar proyectos de mejora e impulsar la construcción, conservación y mantenimiento del relleno sanitario;
- b. Empezar campañas de concientización ciudadana para evitar problemas sanitarios derivados del mal manejo de los desechos sólidos;
- c. Coordinar el almacenamiento temporal de los desechos sólidos en las áreas asignadas, para su posterior retiro y disposición final;
- d. Controlar los volúmenes de basura, para establecer las tasas de recolección correspondientes;



- e. Solicitar a Dirección de Obras Públicas las herramientas, implementos de protección personal y servicios técnicos para los vehículos y maquinaria a utilizarse en la prestación del servicio;
- f. Diseñar y dirigir planes de recolección de basuras, tratamiento, utilización y destino de residuos sólidos;
- g. Planificar, organizar y supervisar la recolección, transporte y la disposición final de los desechos sólidos;

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título Profesional en Ingeniería Civil, Arquitectura o afines.
- Experiencia de 3 años en labores afines.
- Cursos de capacitación relacionados a la función que desempeña.



DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y CULTURA

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y CULTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Valorar las identidades culturales, propiciar el desarrollo musical, cultural y difundir el arte, para mejorar la calidad de vida de la población mediante un desarrollo integral con participación ciudadana.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Elaborar y ejecutar un plan anual de programas y actividades educativas, socio-culturales a favor de la colectividad;
- b. Cooperar en el desarrollo y mejoramiento cultural y educativo, participando en la organización de actos culturales, deportivos y sociales;
- c. Fomentar la educación, organizar y mantener la biblioteca pública, el museo y conservar las zonas históricas, monumentos cívicos y artísticos;
- d. Contribuir a las campañas de alfabetización;
- e. Organizar y colaborar con las campañas de educación vial y saneamiento ambiental;
- f. Coordinar con Planificación y Desarrollo la publicación de folletos, afiches, etc. sobre la cultura y riqueza turística del Cantón;
- g. Propiciar la capacitación artesanal, agrícola, pecuaria, etc.
- h. Presentar informes periódicos de las actividades realizadas al Alcalde y al Concejo;
- i. Coordinar sus acciones con los demás departamentos a efectos del cumplimiento efectivo de las actividades;
- j. Las demás actividades que determine la Ley y las que, por requerimientos del servicio pueda señalar el Alcalde o que requiera la Municipalidad.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título Profesional en Sociología, Desarrollo Social, Filosofía y Letras y afines.
- Experiencia de dos años en labores afines.



- Cursos de capacitación relacionados a la función que realiza.

BIBLIOTECA

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y CULTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fomentar la lectura en la población y promocionar el conocimiento de obras y publicaciones existentes.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Facilitar el préstamo de material bibliográfico cumpliendo con los controles asignados;
- b. Facilitar la identificación de textos, a través de la elaboración de índices especializados por materias, autores, casas editoriales y otras modalidades;
- c. Participar con la información necesaria, en los programas educativos, culturales y artísticos del Cantón;
- d. Impulsar acciones encaminadas a la práctica de valores educativos, de lectura, éticos y morales;
- e. Fomentar el crecimiento del material de lectura, tomando en cuenta las necesidades de la población;
- f. Mantener actualizado el inventario de material bibliográfico;
- g. Informar a través de catálogos y otros medios de información, los libros de última adquisición para conocimiento del público;
- h. Planificar y desarrollar actividades culturales y académicas que vinculen a la comunidad;
- i. Elaborar y presentar informes solicitadas por las autoridades competentes;
- j. Facilitar a los lectores las nuevas tecnologías vinculadas a la bibliotecología virtual u otras;
- k. Las demás actividades que por requerimientos del servicio pueda señalar el Alcalde o que requiera la Institución;



REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título de Bachiller en Sociales o afines;
- Cursos de capacitación afines a la función que va a desempeñar.



CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el presente estudio procedemos a exponer las conclusiones y recomendaciones más significativas, en las cuales se deberán enfocar los miembros de la municipalidad, ya que las mismas son primordiales para la ejecución y éxito de la propuesta.

5.1. CONCLUSIONES

- El Municipio de Pucará no cuenta con un departamento de Talento Humano eficaz, que se ocupe de las funciones básicas que permitan el desarrollo óptimo de los colaboradores municipales, ya que desde su creación el jefe de personal lo administró de manera empírica, por lo que actualmente enfrenta el difícil reto de mejorar la situación organizativa.
- En el desarrollo de la investigación, se pudo analizar toda la problemática que se presenta en el área de Talento Humano. Desaciertos al momento de seleccionar y contratar personal, además de no contar con una adecuada planificación y desarrollo de talentos, han dado como resultado personal desmotivado y servicios que no satisfacen plenamente las necesidades de los ciudadanos.
- Se evidenció la falta de políticas e instrumentos que permitan establecer adecuados y modernos procesos de selección y pese a existir herramientas que facilita el Ministerio de Relaciones Laborales no las aplican. El procedimiento de ingreso no está basado en previos perfiles elaborados a partir de un análisis de puestos de trabajo, peor aún se da prioridad a los mismos funcionarios para ocupar puestos vacantes de jerarquía superior.



- Como consecuencia de la carencia de un procedimiento de evaluación del desempeño, se ha incurrido en deficiencias causadas por no conocer el desenvolvimiento de los colaboradores, provocando falta de motivación; además de perderse la oportunidad de evidenciar necesidades de capacitación.
- Se pudo constatar que el control del personal es incompleto, puesto que se centra simplemente en la asistencia; siendo éste control también ineficiente ya que se registran las firmas de todos los colaboradores en un solo documento que evidencia la hora de entrada y salida. No hay un seguimiento personalizado de la asistencia, ausentismo, ni de las labores que realizan los trabajadores.
- No existe un plan de capacitación acorde a las necesidades reales de los funcionarios municipales, y la poca capacitación que se recibe es únicamente en base a cursos que promocionan entidades del sector público.
- En el Municipio no existe un manual de descripción, clasificación y valoración de puestos de trabajo, lo cual dificulta la correcta ubicación de los puestos en el grado ocupacional al que pertenecen, y la determinación de la remuneración de acuerdo a la escala que emite el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Los funcionarios del Municipio no conocen el manual orgánico funcional, dicho documento se encuentra desactualizado, y desde la existencia del mismo no se preocuparon por su difusión.
- Existe una brecha significativa entre el perfil actual y el perfil requerido para el puesto, esto se debe a la falta de profesionales en la localidad, difícil acceso y lejanía del centro cantonal; lo que ha llevado a contratar personal que no cumple con los requisitos mínimos.



5.2. RECOMENDACIONES

- El Gobierno Municipal de Pucará debe priorizar el área de Talento Humano ya que las personas son el factor fundamental dentro de toda institución a base de instaurar procesos y procedimientos técnicos y jurídicos que les permitan potenciar a dicho elemento con el objetivo de cumplir de mejor manera y con buena capacidad de respuesta, todas las metas que se propongan. Se recomienda para ello, dar sus primeros pasos en torno a la aplicación de la presente propuesta en la cual se establecen instrumentos actuales necesarios para contribuir en la administración del personal. Es importante comprender que se puede cambiar los viejos paradigmas de una administración caduca, por métodos modernos que hablan de un elemento humano altamente eficiente, involucrado con los objetivos de la entidad, y que mediante la capacitación, pueda realmente mejorar su desempeño.
- El Departamento de Talento Humano debe elaborar y mantener actualizado archivos que contengan información relevante de cada uno de los colaboradores, como la hoja de vida, contrato de trabajo y demás documentos que acrediten la credibilidad del personal.
- El control de asistencia del personal debe realizarse mediante la utilización de sistemas de control, incorporándose equipos tecnológicos que garanticen exactitud en este proceso como el reloj biométrico.
- De igual manera, se aconseja elaborar el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos aprovechando los instrumentos técnicos que facilita el Ministerio de Relaciones Laborales ya que fueron creados para que el personal se encuentre en el lugar adecuado de acuerdo a su capacidad y preparación.
- También se sugiere que, de existir puestos vacantes el proceso de selección se ejecute previo al análisis y descripción del puesto; para dar



oportunidad a las personas que por sus conocimientos se merecieren los cargos, de esta manera ayudamos a que la gente pueda volver a creer en las instituciones del sector público.

- Recomendamos al Jefe de Personal conjuntamente con los directores departamentales, elaborar el plan anual de capacitación en base a las necesidades actuales de los servidores públicos.
- Se recomienda la aprobación por parte del Concejo Cantonal de la propuesta de actualización del manual orgánico funcional para el Municipio de Pucará, que elaboramos en el presente estudio, una vez que ha sido revisada por varias ocasiones conjuntamente con el Asesor Jurídico de la entidad; el mismo que dio su visto bueno siendo el último procedimiento la aprobación del Concejo, para que se expida la respectiva ordenanza y una vez vigente socializarlo a los colaboradores de la entidad y hacer entrega del mismo a cada uno de ellos.



BIBLIOGRAFÍA

✓ LIBROS

BENNIS, W. y NANUS, B. 1995, "Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz". Editorial Norma, Colombia.

CARREL, Michael R.; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD, Robert D, 1995⁵, "Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce". New Jersey, Prentice Hall.

Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.

CORDERO María Fernanda, AGUILAR María Leonor, Atlas de la Provincia del Azuay, cantón Pucará, Universidad de Cuenca, Junio 2003.

COULTER Mary, 2010¹⁰ Administración, Editorial Pearson Educación, México, pág. 6.

CHIAVENATO, Idalberto, 2008³, "Gestión del Talento Humano", Editorial Continental S.A., México, pág. 20.

DESSLER, 1994⁶, Gary, "Human Resource Management", New Jersey: Prentice Hall.

Diccionario de la Real Academia Española.

DUCKER, P., 1996, "La Innovación y el Empresario Innovador", Edit. Norma, Cali.



HELLRIEGEL, JACKSON y SLOCUM, Administración: Un enfoque basado en competencias, Cengage Learning Editores, S.A., México, 2009¹¹, pág.435.

LAMB, Charles y HAIR, Joseph, 2002⁶, Marketing, Editorial International Thomson, pág. 344.

Ley Orgánica de Régimen Municipal.

LIVI-BACCI, Massimo, 1993, Introducción a la Demografía.

Ley Orgánica de Servidor Público

Manual Orgánico Funcional del Municipio de Pucará año 2001.

NEWSTROM John, 2007⁹, Gestión para lograr resultados, Editorial Mc Graw Hill, México, pág.112.

Océano Uno. Diccionario Enciclopédico Ilustrado, 1993.

Ofensa y defensa de la Escuela Sociológica del Municipio, Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela, 2001, pág. 58.

Ordenanza del Presupuesto General del Municipio de Pucará año 2011.

Resolución N° SENRES-RH- 2005 – 000042 Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.

Resolución N° SENRES – 2008 – 170 Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.



ROBBINS, Stephen y DECENZO, David, 2003³. Fundamentos de la Administración. Editorial Pearson Educación, México, pág.5.

STONER, FREEMAN, GILBERT, 1996⁶, Administración, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, pág13.

TAWFIK, Louis, 1992², Administración de Empresas, Editorial McGraw Hill, México.

TERRY, George, 1980³, Principios de Administración, Editorial Continental S.A., México, pág. 304.

URIBE, Montoya Augusto, 1994², Curso Básico de Administración de Empresas, Edit. Norma, Colombia.

✓ INTERNET

<http://www.municipiopucara.gob.ec>

<http://www.mrl.gob.ec/>

<http://www.ame.gov.ec/>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministración

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/default.asp

http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2390&Itemid=426

<http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n>

<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/108>

<http://www.definicionabc.com/general/infraestructura.php>

<http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>

<http://www.scribd.com/doc/3045495/Las-Remuneraciones>

<http://www.definicionabc.com/general/rendimiento.php>



<http://es.wikipedia.org/wiki/Tiempo>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Experiencia>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Intuici%C3%B3n>

<http://diccionario.sensagent.com/perspicacia/es-es/>



ANEXOS

- ANEXO No. 1.** DISEÑO DE TESIS
- ANEXO No. 2.** FORMATO Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL MUNICIPIO DE PUCARÁ
- ANEXO No. 3.** FORMATO DE ENTREVISTA PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
- ANEXO No. 4.** FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- ANEXO No. 5.** CERTIFICADO DE APROBACIÓN DE LA PRESENTE PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL EMITIDA POR PARTE DEL ASESOR JURÍDICO DEL MUNICIPIO DE PUCARÁ



ANEXO No. 1

DISEÑO DE TESIS

“PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA EL MUNICIPIO DE PUCARÁ”

1. ANTECEDENTES

1.1 SELECCIÓN DEL TEMA

IMPORTANCIA DEL TEMA

Considerando que todas las organizaciones están conformadas por personas, a quienes se les debe prestar especial atención y consideración, por constituir el factor principal e indispensable para brindar servicios de calidad que satisfagan las necesidades sociales del Cantón. Además, se debe tener presente que para lograr éste fin, los colaboradores tienen que conocer claramente cuáles son sus funciones a desarrollar; contando con un área que facilite y brinde las condiciones necesarias para su eficaz desenvolvimiento. Surge entonces, la necesidad e importancia de *Reorganizar el departamento de talento humano y actualizar el manual orgánico funcional*, de tal manera que ésta unidad cuente con los instrumentos y técnicas que le permita hacer uso racional de los servidores públicos de acuerdo a sus actitudes y aptitudes, en aras de brindar un mejor servicio a la comunidad.

MOTIVACIÓN

La razón principal de la realización de este proyecto consiste en contribuir al mejoramiento del modelo de gestión municipal en donde lo público puede y debe ser eficiente. Con la reorganización del departamento de Talento



Humano se logrará un desarrollo del personal, quienes se encaminen a brindar un servicio que satisfaga los intereses de la comunidad con el fin de ser un Cantón más equitativo, incluyente y competitivo que ofrezca mejor calidad de vida a sus habitantes.

Esta investigación nos brinda la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante los años de estudio, así como también contribuir al desarrollo de la entidad y del Cantón.

ACUERDOS INICIALES

Contamos con la colaboración del señor Rogelio Reyes Delgado (Alcalde del Gobierno Municipal de Pucará), del Economista Ernesto Ulloa Reinoso (Director Financiero), del Doctor Felipe Astudillo (Asesor Jurídico) y del señor Rodrigo Espinoza (Jefe del Personal), quienes manifestaron la necesidad de la reorganización del departamento y la actualización del manual orgánico funcional, por lo que están dispuestos a brindar la información necesaria para llevar a cabo nuestra investigación.

1.2 DELIMITACIÓN

CONTENIDO: Administración

CAMPO DE APLICACIÓN: Departamento de Talento Humano

ESPACIO: Municipio de Pucará

PERÍODO: Resulta difícil establecer el período, dado que se implementará a futuro; dependiendo de la aprobación del Municipio. Pero el diagnóstico de la situación actual se hará en 2011 y en base a ello se elaborará la propuesta.



TÍTULO: “Propuesta para la Reorganización del Departamento de Talento Humano y Actualización del Manual Orgánico Funcional para el Municipio de Pucará”

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Argumentamos el tema de tesis, debido a que el Municipio requiere de un departamento que se ocupe de las tareas relacionadas con servidores municipales de forma eficiente, haciéndose necesaria cada día mayor capacitación y preparación para el manejo del talento humano con el fin de lograr el desarrollo permanente del personal, permitiendo que el servicio que brinde la entidad sea más ágil, oportuno, de calidad y adecuado a las necesidades sociales del Cantón.

La tesis tiene la intención, de servir de guía y consulta a los profesionales y estudiantes de las Ciencias Económicas, así como para los señores funcionarios y colaboradores que laboran en el área de Administración de Personal; también coadyuvar a ejecutivos de los gobiernos municipales para tomar decisiones acertadas en relación al factor humano.

Después de haber cursado los Estudios Universitarios y poseer los conocimientos necesarios para el desarrollo de este tema, estamos seguras que con la realización del proyecto, aportaremos al desarrollo de la entidad, emitiendo posibles recomendaciones y a la vez familiarizarnos con los problemas que se presentan en la vida profesional.



1.4 DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

RAZÓN SOCIAL

Razón Social: Gobierno Autónomo Municipal Descentralizado del cantón Pucará

RUC: 0160001590001

DIRECCIÓN, TELÉFONO, CORREO ELECTRÓNICO

Dirección: León Febres Cordero s/n y Daniel Brito

Teléfonos: 2432130 / 2432046

Correo Electrónico: imunicipiopucara@hotmail.com

2. MARCO CONCEPTUAL

- **Administración**
- **Administración del Talento humano**
- **Municipio**
- **Servicio público**

2.1 DEFINICIÓN DE CADA UNO DE LOS CONCEPTOS

ADMINISTRACIÓN

“El término administración se refiere al proceso de realizar actividades y terminarlas eficientemente con y a través de otras personas. El proceso representa las funciones o actividades primarias con las que los administradores están comprometidos. Estas funciones son tradicionalmente clasificadas como planeación, organización, dirección y control.”²⁴

²⁴ROBBINS, Stephen y DECENZO, David, 2003³. Fundamentos de la Administración. Editorial Pearson Educación, México, pág.5.



“La administración es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo, que consisten en la utilización del talento humano y los recursos”.²⁵

COMENTARIO.- En este sentido la administración es la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos en una organización, resultando imprescindible para su supervivencia y crecimiento, es decir; consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno con la combinación óptima de los recursos.

APLICACIÓN.- Esta definición permitirá conocer si el Municipio aplica el proceso administrativo de una manera correcta, de tal forma que consiga su finalidad que es satisfacer las necesidades de los habitantes del Cantón.

²⁵TERRY, George, 1980. Principios de Administración. Editorial Continental S.A., México, pág. 20.



ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración y la evaluación del desempeño. Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integral de procesos y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.²⁶

COMENTARIO.- Sin duda alguna será muy difícil lograr un trabajo eficaz, si no ponemos especial atención en el personal, sobre todo en aquellos de menor jerarquía que realizan labores operativas o administrativas vinculadas con la finalidad o misión de la organización y que en muchas ocasiones son ignorados.

APLICACIÓN.- Al ser, este concepto el tema central, se aplicará en todo el desarrollo de la tesis; considerando que todos los individuos constituyen un alto potencial humano, por lo tanto experimentan impulsos hacia el crecimiento y desarrollo personal lo que se facilita si se proporciona un ambiente que los apoye y a la vez le ofrezca un reto.

MUNICIPIO

"El Municipio es la sociedad política 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. El territorio de cada cantón comprende parroquias urbanas cuyo conjunto constituye una ciudad, y parroquias rurales.

²⁶CHIAVENATO, Idalberto, 2008³. Gestión del Talento Humano. Editorial Continental S.A., México, pág. 20.



Cada Municipio constituye una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, de la forma y condiciones que determinan la Constitución y la ley"²⁷

COMENTARIO.- Todo Municipio tiene como objetivo el desarrollo local, priorizando la participación ciudadana, impulsando el crecimiento económico, la equidad social, y el fortalecimiento de la administración municipal en la búsqueda de servicios de calidad con un manejo transparente de los recursos públicos.

APLICACIÓN.- Su aplicación estará orientada a identificar si la gestión administrativa del Municipio se ejecuta de acuerdo a lo que establece el Ministerio de Relaciones Laborales, así como también nos permite adoptar una estructura orgánica funcional, que fomente el desarrollo de la institución, con la activa participación de sus miembros.

SERVICIO PÚBLICO

Es toda actividad que ejerce directa e indirectamente la Administración Pública para satisfacer necesidades colectivas, sujeto a un régimen jurídico especial y al control de autoridad competente.

El objeto de la administración Pública es prestar servicios permanentes, regulares, continuos, iguales, eficientes y eficaces para satisfacer las necesidades e intereses generales.

Servicio Público es toda actividad encaminada a satisfacer una necesidad de carácter general en forma continua y obligatoria, según las ordenaciones del Derecho Público, bien que su prestación esté a cargo del Estado

²⁷Ley Orgánica de Régimen Municipal, en la sección primera, capítulos 1 y 2.



directamente o de concesionarios, de administradores delegados, o a cargo de simples personas privadas.²⁸

COMENTARIO.- Los servicios públicos esenciales tienen que ser permanentes y no pueden ser desatendidos porque su paralización afectaría gravemente a las personas. Ciertos servicios como la atención de la salud, tienen que ser prestados en forma regular y continua. La regularidad y continuidad de los servicios ha calado profundamente en la conciencia y en el espíritu del pueblo, su interrupción es rechazado y protestado de inmediato, ya que la paralización atenta contra la vida y la existencia de los pueblos.

APLICACIÓN.- Son las necesidades sociales, las demandas colectivas, los reclamos populares, los que protagonizan el nacimiento, la creación y el funcionamiento de tal o cual servicio. De ahí la importancia de su aplicación procurando que los deseos, inquietudes y aspiraciones de la colectividad les pueda producir satisfacción. A medida que satisface una necesidad social, como educación, trabajo, transporte se va ampliando la gama de nuevas necesidades.

3. PROBLEMATIZACIÓN

a) LISTADO DE PROBLEMAS

1. Ineficiente Administración del Talento Humano.
2. Servicios que no satisfacen plenamente las necesidades de la ciudadanía.
3. Los bajos recursos económicos.

28

http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2390&Itemid=426



4. Falta de actualización del organigrama institucional.
5. Falta de capacitación y formación de los servidores públicos.
6. Desconocimiento de funciones por parte de los servidores municipales.
7. Desactualización del Manual Orgánico Funcional.
8. Poco involucramiento del jefe de personal en la toma de decisiones.
9. Anticuado sistema de control de asistencia del personal
10. Inexistencia de instrumentos administrativos que faciliten la ejecución de las funciones del departamento de personal.
11. Deficiente proceso de selección y contratación del personal.

b) INTEGRACIÓN DE PROBLEMAS

Problema 1:

La ineficiente administración del talento humano y la desactualización tanto del manual orgánico funcional como del organigrama institucional trae consigo el desconocimiento de funciones por parte de los servidores municipales; ocasionando así una prestación de servicios que no satisfacen plenamente las necesidades de la ciudadanía.

Integración de problemas: (1+2+4+6+7)

Problema 2:

Los bajos recursos económicos, dificulta la capacitación y formación de los servidores públicos; además no permite la innovación en sistemas de control de asistencia del personal.



Integración de problemas: (3+5+9)

Problema 3:

El deficiente proceso de selección y contratación del personal, se debe a la inexistencia de instrumentos administrativos que faciliten la ejecución de las funciones del departamento de personal, a esto se suma el poco involucramiento del jefe de personal en la toma de decisiones.

Integración de problemas:(8+10+11)

c) UBICACIÓN DE PROBLEMAS

Problema Central:

La ineficiente administración del talento humano y la desactualización tanto del manual orgánico funcional como del organigrama institucional trae consigo el desconocimiento de funciones por parte de los servidores municipales; ocasionando así una prestación de servicios que no satisfacen plenamente las necesidades de la ciudadanía.

Problema Complementario 1:

Los bajos recursos económicos, dificulta la capacitación y formación de los servidores públicos y la falta de innovación en cuanto a sistemas de control de asistencia del personal.

Problema Complementario 2:

El deficiente proceso de selección y contratación del personal, se debe a la inexistencia de instrumentos administrativos que faciliten la ejecución de las funciones del departamento de personal, a esto se suma el poco involucramiento del jefe de personal en la toma de decisiones.



d) REDACCIÓN DE PROBLEMAS

Problema central:

La ineficiente administración del talento humano, presente desde la creación de la entidad municipal en el año 1988 ha generado serias dificultades en procesos importantes como selección del personal, evaluación del desempeño, capacitación del personal entre otros; además la desactualización y difusión del manual orgánico funcional ha dado lugar al desconocimiento de funciones por parte de los servidores municipales; lo cual dificulta el logro de los objetivos institucionales siendo el más importantes la prestación de servicios de calidad que beneficien los intereses de los ciudadanos.

Problema Complementario 1:

El bajo presupuesto que se destina a los municipios de pequeños cantones, constituye una realidad que se da desde hace muchos años; razón por la que se dispone de escasos recursos económicos para asignar a las diferentes áreas dentro de la institución, como sucede en el departamento de talento humano, que entre los problemas urgentes se necesitan recursos para subsanar la falta de capacitación y formación de los servidores públicos y los anticuados sistemas de control de asistencia del personal.

Problema Complementario 2:

El deficiente proceso de selección y contratación del personal que se viene dando desde años atrás, se ha convertido en uno de los inconvenientes de mayor impacto, debido a la incorporación a la municipalidad de personal poco calificado, dificultad que se debe también a la inexistencia de instrumentos administrativos que faciliten la ejecución de las funciones del departamento de personal, a más del poco involucramiento del jefe de personal en la toma de decisiones.



4. OBJETIVOS

✓ OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta para la reorganización del departamento de talento humano y actualización del manual orgánico funcional para el Municipio de Pucará, con el fin de conseguir el óptimo rendimiento del personal, orientando sus esfuerzos a prestar servicios de calidad.

✓ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivos Específicos	Contenidos Básicos
	INTRODUCCIÓN CAPÍTULO I: ANTECEDENTES
1. Elaborar el marco teórico referente al departamento de talento humano y manual orgánico funcional.	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO
2. Realizar una propuesta para la reorganización del departamento de talento humano para el Municipio de Pucará.	CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA EL MUNICIPIO DE PUCARÁ
3. Actualizar el manual orgánico funcional del Municipio de Pucará.	CAPÍTULO IV: ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA EL MUNICIPIO DE PUCARÁ
	CAPÍTULO V : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



5. ESQUEMA TENTATIVO

“PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA EL MUNICIPIO DE PUCARÁ”

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

- 1.1. Historia del cantón Pucará
- 1.2. Ubicación Geográfica
- 1.3. Antecedentes del Municipio de Pucará
- 1.4. Misión Actual y Misión Propuesta del Municipio de Pucará
- 1.5. Visión Actual y Visión Propuesta del Municipio de Pucará
- 1.6. Valores Institucionales
- 1.7. Objetivos de la Institución
- 1.8. Políticas de la Institución
- 1.9. Estructura Orgánica vigente del Municipio de Pucará

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

- 2.1. Concepto de Administración
- 2.2. Concepto de Municipio
- 2.3. Reorganización
- 2.4. Concepto de Administración de Talento Humano
- 2.5. Reclutamiento del Personal
- 2.6. Selección del Personal
- 2.7. Contratación del Personal



- 2.8. Análisis, Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos
- 2.9. Evaluación del Desempeño del Personal
- 2.10. Capacitación del Personal
- 2.11. Remuneración del Personal
- 2.12. Estructura Orgánica de una Entidad Pública
- 2.12.1. Diseño de la Estructura Orgánica
- 2.13. Manuales Administrativos

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA EL MUNICIPIO DE PUCARÁ

- 3.1 Análisis de la situación actual del Departamento de Talento Humano
- 3.2 Desarrollo de la Propuesta
 - 3.2.1 Misión del Departamento de Talento Humano
 - 3.2.2 Visión del Departamento de Talento Humano
 - 3.2.3 Objetivos del Departamento de Talento Humano
 - 3.2.3.1 Objetivo General
 - 3.2.3.2 Objetivos Específicos
 - 3.2.4 Estructura del Departamento de Talento Humano
 - 3.2.5 Instrumentos Administrativos que facilitan el desempeño de funciones básicas del Departamento de Talento Humano
 - 3.2.5.1 Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal
 - 3.2.5.2 Análisis, Descripción Clasificación y Valoración de Puestos
 - 3.2.5.3 Evaluación del Desempeño
 - 3.2.5.4 Capacitación



CAPÍTULO IV

4. ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA EL MUNICIPIO DE PUCARÁ

Introducción

Aspectos Generales del Manual Orgánico Funcional

- 4.1 Capítulo I: De las políticas, Objetivos, Misión, Visión y Valores Institucionales
- 4.2 Capítulo II: De los Niveles de Organización y Divisiones de Trabajo.
- 4.3 Capítulo III: Organigrama Propuesto para el Municipio de Pucará.
- 4.4 Capítulo IV: Descripción de las Funciones y Objetivos

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1 Conclusiones
- 5.2 Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS



6. VARIABLES, INDICADORES Y CATEGORÍAS:

Variables	Indicadores
1. Calidad	Buena Regular Mala
2. Capacitación	Alta Media Baja
3. Demografía	Tasa de Crecimiento Poblacional Tasa de natalidad Tasa de mortalidad.
4. Edad	Jóvenes Adultos Adultos Mayores
5. Educación	Primaria Secundaria Superior
6. Género	Femenino Masculino
7. Infraestructura	Buena Regular Mala
8. Jerarquía	Alta Media Baja
9. Motivación	Moral Intelectual Económica
10. Remuneración	Alta Baja Insuficiente
11. Rendimiento	Bueno Regular Malo
12. Servicio	Bueno Regular Malo



VARIABLES

Calidad: “Condición o requisito que se establece dentro del proceso de elaboración de un determinado bien o servicio, que indica que se han cumplido con las normas establecidas.”²⁹

Capacitación: “Hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa. Facultar o comisionar a una persona para que desarrolle una determinada actividad.”³⁰

Demografía: “Es una de las ciencias sociales. Estudia los acontecimientos que ocurren a los miembros de una población a lo largo de su vida. Este estudio tiene dos dimensiones: la medición (¿Cuántos hay?, ¿Cuántos nacen?, ¿Cuántos trabajan?, ¿Quiénes mueren?).”³¹

Edad: “Es el término que se utiliza para hacer mención al tiempo que ha vivido un ser vivo.”³²

Educación: “Es un proceso de socialización y endoculturación de las personas a través del cual se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social.”³³

Género: “Categoría que subraya la construcción cultural de la diferencia sexual, esto es, el hecho de que las diferentes conductas, actividades y funciones de las mujeres y los hombres son culturalmente construidas, más que biológicamente determinadas.”³⁴

Infraestructura: “Es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.”³⁵

²⁹ TAWFIK, Louis, 1992², Administración de Empresas, Editorial McGraw Hill, México

³⁰ DUCKER, P., 1996, La Innovación y el Empresario Innovador, Edit. Norma, Cali

³¹ LIVI-BACCI, Massimo 1993, Introducción a la Demografía.

³² <http://definicion.de/edad/>

³³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n>

³⁴ <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/108>

³⁵ <http://www.definicionabc.com/general/infraestructura.php>



Jerarquía: “Designa una forma de organización de diversos elementos de un determinado sistema, en el que cada uno es subordinado del elemento posicionado inmediatamente por encima (con excepción, claro está, del primero que no está subordinado a ninguno de los demás).”

Motivación: “Factor psicológico, consciente o no que predispone al individuo, para realizar ciertas acciones, o para tender hacia ciertos fines (una necesidad o una tendencia).”³⁶

Remuneración: “Es la contraprestación en dinero y las adicionales en especie avaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.”³⁷

Rendimiento: “En un sentido amplio, la palabra rendimiento refiere el producto o la utilidad que rinde o da una persona o cosa, por lo tanto el rendimiento sería, la proporción entre el resultado que se obtiene y los medios que se emplearon para alcanzar al mismo.”³⁸

Servicio: “Es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.”³⁹

CATEGORIAS

Competitividad: “Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.”⁴⁰

³⁶ URIBE, Montoya Augusto, 1994², Curso Básico de Administración de Empresas, Edit. Norma, Colombia.

³⁷<http://www.scribd.com/doc/3045495/Las-Remuneraciones>

³⁸<http://www.definicionabc.com/general/rendimiento.php>

³⁹LAMB, Charles y HAIR, Joseph, 2002⁶ Marketing, Editorial International Thomson, Pág. 344.

⁴⁰OCEANO UNO. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. Edición 1993



Ética: La Ética se considera como una ciencia práctica y normativa que estudia el comportamiento de los hombres, que conviven socialmente bajo una serie de normas que le permiten ordenar sus actuaciones y que el mismo grupo social ha establecido.

Experiencia: “Es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida.”⁴¹

Honestidad: “Es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente.”⁴²

Intuición: “Forma de conocimiento o saber independiente de la experiencia o la razón. La capacidad de intuición y el saber intuitivo se consideran en líneas generales como cualidades inherentes de la mente.”⁴³

Juicio: “Capacidad para tomar decisiones de manera independiente y objetiva. El juicio es un pensamiento en el que se afirma o se niega algo de algo.”⁴⁴

Laboriosidad: “Hacer con cuidado y esmero las tareas, labores y deberes que son propios de nuestras circunstancias.”⁴⁵

Perspicacia: “Capacidad del ingenio o del entendimiento de descubrir lo que se oculta en la acción o el comportamiento de alguien o lo que, sin

⁴¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Experiencia>

⁴² <http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>

⁴³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Intuici%C3%B3n>

⁴⁴ BENNIS, W. y NANUS, B. 1995, “Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz”. Editorial Norma, Colombia.

⁴⁵ OCEANO UNO. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. Edición 1993



manifestarse clara o directamente, constituye su verdadero sentido u objetivo.”⁴⁶

Prudencia: “Una de las cuatro virtudes cardinales, que consiste en discernir y distinguir lo que es bueno o malo, para seguirlo o huir de ello.”⁴⁷

Responsabilidad: “Guarda relación con el asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma consciente e intencionada. Se trata de uno de los valores humanos más importantes, el que nace a partir de la capacidad humana para poder optar entre diferentes opciones y actuar, haciendo uso de la libre voluntad, de la cual resulta la necesidad de asumir todas aquellas consecuencias que de estos actos se deriven.”⁴⁸

7. DISEÑO METODOLÓGICO

La propuesta metodológica del presente estudio se basa en la utilización de los siguientes métodos.

a) INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Durante el desarrollo de la tesis será necesario realizar extensas consultas bibliográficas que soporten nuestra investigación a través de libros, documentos, revistas, registros y más publicaciones referentes al tema tratado.

b) ENTREVISTAS

Se llevarán a cabo entrevistas a los jefes departamentales y demás funcionarios de la municipalidad.

⁴⁶<http://diccionario.sensagent.com/perspicacia/es-es/>

⁴⁷Diccionario de la Real Academia Española

⁴⁸DUCKER, P., 1996, *La Innovación y el Empresario Innovador*, Edit. Norma, Cali.



c) ENCUESTAS

Realizaremos encuestas al personal municipal siendo la técnica que determinará la información precisa para evaluar la necesidad de la reorganización del departamento de talento humano y la actualización del manual orgánico funcional.

d) PRESENTACIÓN DE DATOS

Para la presentación de datos utilizaremos cuadros, gráficos y formularios, mediante su presentación específica e individualizada, que permita una percepción clara de los resultados.



8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES												
	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.
Presentación del Tema													
Elaboración del Diseño de Tesis													
Capítulo I GENERALIDADES													
Capítulo II MARCO TEÓRICO													
Capítulo III PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA EL MUNICIPIO DE PUCARÁ													
Capítulo IV ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA EL MUNICIPIO DE PUCARÁ													
Capítulo V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES													
Aprobación de la Tesis													



ANEXO No. 2.

FORMATO Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL MUNICIPIO DE PUCARÁ

En el desarrollo de la encuesta aplicamos la teoría del muestreo:

Muestreo: Es la técnica por la cual se toman ciertas muestras de una población de elementos de los cuales se da ciertos criterios de decisión.

Población: Es un conjunto de elementos que presentan una característica común, de los cuales se quiere obtener información.

En nuestro estudio la población constituyen los miembros del Municipio de Pucará, que son 71 personas.

Muestra: Es una parte de la población a estudiar que sirve para representarla.

Cálculo del tamaño de la muestra: Se determinó el tamaño de la muestra o el número de encuestas “n” a desarrollar, mediante la aplicación de la siguiente fórmula para una población finita:

$$n = Z^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 N - 1 + Z^2 p \cdot q}$$

De donde:

- **n** = tamaño de la muestra representativa que deseamos obtener.
- **N** = tamaño de la población.



- Z_{α} = Valor correspondiente a la distribución de Gauss (siendo α el nivel de confianza elegido).
- i = error de la estimación (también denominado e). Error que se prevé cometer.
- **Nivel de confianza (1- α)**: Probabilidad complementaria al error admitido α .
- p = proporción en que la variable estudiada se da en la población. Prevalencia esperada del parámetro a evaluar.
- $q = 1 - p$.

$$n = Z^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 N - 1 + Z^2 p \cdot q}$$

$$n = 1.64^2 \frac{71 (0.50)(0.50)}{0.10^2 71 - 1 + 1.64^2 0.50 (0.50)}$$

$$n = 1.64^2 \frac{17,75}{0,70 + (0,6724)}$$

$$n = 2,6896 \frac{17,75}{1,3724}$$

$$n = 35$$

En el desarrollo de esta investigación aplicamos la teoría del muestreo considerando un nivel de confianza del 90% y un error máximo del 0.10, el valor de la función normal en Z es igual a 1.64, y el valor p es 0.50. Dando como resultado un tamaño de muestra de 35 personas.



FORMATO DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE CUENCA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Esta investigación tiene como finalidad recopilar información sobre el Departamento de Talento Humano; la encuesta es confidencial y estrictamente para uso académico. Agradecemos su colaboración.

Género: Masculin Femeni

Edad: Cargo:

1. **¿Considera claras las funciones que debe desempeñar en *su* puesto de trabajo?**

Sí

No

¿Por qué?

.....

2. **¿Qué actividades importantes considera usted que debería realizar el *Departamento de Talento Humano*?**

•

.

•

.

•

.

3. **¿Ha recibido apoyo por parte del Departamento de Talento Humano y le ayudaron a solucionar sus problemas laborales?**



de trabajo no se especifica con claridad, y no disponen de un manual de funciones que los oriente en la ejecución de sus tareas.

2. ¿Qué actividades importantes considera usted que debería realizar el Departamento de Talento Humano?

La mayoría de encuestados coinciden que la actividad más importante que debería realizar el jefe de personal es la gestión de capacitaciones de acorde a sus necesidades en temas relacionados con el comportamiento organizacional y apoyo al buen desempeño de sus labores.

Un punto que sobresale es la petición de hojas individuales de asistencia ya sea manual o electrónica para facilitar el control diario del personal.

3. ¿Ha recibido apoyo por parte del Departamento de Talento Humano y le ayudaron a solucionar sus problemas laborales?

	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	4	11%
CASI SIEMPRE	6	17%
ALGUNAS VECES	4	11%
RARA VEZ	13	37%
NUNCA	8	23%
Total	35	100%

Resulta notorio que un gran porcentaje de servidores rara vez recibió apoyo y solución a sus problemas laborales por parte del jefe de personal.



- a. **¿Cree que se debería reorganizar el Departamento de Talento Humano con el fin de que responda a las inquietudes y necesidades de los servidores?**

	Frecuencia	Porcentaje
SI	31	89%
NO	4	11%
Total	35	100%

En cuanto a la necesidad de reorganizar el departamento un 89% está de acuerdo y sostienen que es necesario un departamento que se ocupe de todas las funciones relacionadas con el personal, de tal manera que los oriente y ayude con miras a prestar un servicio de calidad.

- b. **¿Considera necesario la actualización del Manual Orgánico Funcional de tal forma que constituya un instrumento que oriente y facilite la ejecución de las actividades?**

	Frecuencia	Porcentaje
SI	33	94%
NO	2	6%
Total	35	100%

El 94% de personas encuestadas coinciden que se debe actualizar el Manual Orgánico Funcional y se convierta en una guía que especifique las tareas de cada uno de los puestos.



ANEXO No. 3.

FORMATO DE ENTREVISTA PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar los requerimientos en materia de capacitación.

Puesto que desempeña:

Unidad Administrativa a la que pertenece:


1. ¿Depende personal de usted?
2. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la municipalidad?
3. ¿Cree que es necesario tomar cursos de capacitación, para desempeñar mejor su trabajo?
4. ¿Ha asistido a cursos de capacitación fuera de la municipalidad?
5. ¿Mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros?
6. ¿Qué cursos de capacitación relevantes e importantes recibió en este año?
7. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es bueno?
8. ¿Qué problemas considera usted, que dificulta participar en los cursos de capacitación?
9. ¿Qué cursos propone que se impartan para el desempeño óptimo de sus actividades?



ANEXO No. 4.

FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Formulario No. 8

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
1. IDENTIFICACIÓN GENERAL		
ORGANIZACIÓN:	GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PUCARÁ	
UNIDAD O PROCESO:	DIRECCIÓN FINANCIERA	
CARGO:	TESORERA	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA:	LEÓN FEBRES CORDERO Y DANIEL BRITO	
2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		
2.1. FORMALIDAD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.2. ACTITUD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.3. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.4. RENDIMIENTO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.5. CALIDAD DE TRABAJO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.6. RESPONSABILIDAD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input checked="" type="checkbox"/> 100%	
2.7. MOTIVACIÓN / CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.8. INICIATIVA Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input checked="" type="checkbox"/> 100%	
2.9. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.10. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input checked="" type="checkbox"/> 100%	
2.11. LIDERAZGO Y FORMACIÓN DEL PERSONAL Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.12. SERVICIO A LA CIUDADANÍA Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Calificación:	<input type="text" value="82%"/>	Resultado: <input type="text" value="Muy Bueno"/>
3. OBSERVACIONES		
Fecha:	<input type="text" value="Septiembre del 2011"/>	
_____ DIRECTOR DE DEPARTAMENTO	_____ ALCALDE	_____ JEFE DE PERSONAL

Fuente: Las autoras
 Elaboración: Las autoras



Formulario 9.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
1. IDENTIFICACIÓN GENERAL		
ORGANIZACIÓN:	GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PUCARÁ	
UNIDAD O PROCESO:	DIRECCIÓN FINANCIERA	
CARGO:	CONTADORA	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA:	LEÓN FEBRES CORDERO Y DANIEL BRITO	
2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		
2.1. FORMALIDAD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.2. ACTITUD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.3. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input checked="" type="checkbox"/> 100%	2.4. RENDIMIENTO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.5. CALIDAD DE TRABAJO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input checked="" type="checkbox"/> 100%	2.6. RESPONSABILIDAD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input checked="" type="checkbox"/> 100%	
2.7. MOTIVACIÓN / CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.8. INICIATIVA Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input checked="" type="checkbox"/> 100%	
2.9. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input checked="" type="checkbox"/> 100%	2.10. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input checked="" type="checkbox"/> 100%	
2.11. LIDERAZGO Y FORMACIÓN DEL PERSONAL Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.12. SERVICIO A LA CIUDADANÍA Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Calificación:	<input type="text" value="89%"/>	Resultado: <input type="text" value="Muy Bueno"/>
3. OBSERVACIONES		
Fecha:	<input type="text" value="Septiembre del 2011"/>	
_____	_____	_____
DIRECTOR DE DEPARTAMENTO	ALCALDE	JEFE DE PERSONAL

Fuente: Las autoras
Elaboración: Las autoras




Formulario 10.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
1. IDENTIFICACIÓN GENERAL		
ORGANIZACIÓN:	GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PUCARÁ	
UNIDAD O PROCESO:	DIRECCIÓN FINANCIERA	
CARGO:	JEFE DE COMPRAS PÚBLICAS	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA:	LEÓN FEBRES CORDERO Y DANIEL BRITO	
2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		
2.1. FORMALIDAD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.2. ACTITUD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.3. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.4. RENDIMIENTO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input checked="" type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.5. CALIDAD DE TRABAJO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.6. RESPONSABILIDAD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.7. MOTIVACIÓN / CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.8. INICIATIVA Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.9. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.10. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.11. LIDERAZGO Y FORMACIÓN DEL PERSONAL Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.12. SERVICIO A LA CIUDADANÍA Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input checked="" type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Calificación: <input style="width: 80px;" type="text" value="70%"/>	Resultado: <input style="width: 150px;" type="text" value="Deficiente"/>	
3. OBSERVACIONES		
Fecha: <input style="width: 150px;" type="text" value="Septiembre del 2011"/>	_____ ALCALDE	_____ JEFE DE PERSONAL
_____ DIRECTOR DE DEPARTAMENTO		

Fuente: Las autoras
Elaboración: Las autoras



Formulario 11.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
1. IDENTIFICACIÓN GENERAL		
ORGANIZACIÓN:	GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PUCARÁ	
UNIDAD O PROCESO:	DIRECCIÓN FINANCIERA	
CARGO:	BODEGUERO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA:	LEÓN FEBRES CORDERO Y DANIEL BRITO	
2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		
2.1. FORMALIDAD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input checked="" type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.2. ACTITUD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.3. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input checked="" type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.4. RENDIMIENTO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input checked="" type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.5. CALIDAD DE TRABAJO Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input checked="" type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.6. RESPONSABILIDAD Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.7. MOTIVACIÓN / CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input checked="" type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.8. INICIATIVA Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.9. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.10. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
2.11. LIDERAZGO Y FORMACIÓN DEL PERSONAL Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	2.12. SERVICIO A LA CIUDADANÍA Grado 1 Malo <input type="checkbox"/> 1% Grado 2 Tolerable <input type="checkbox"/> 25% Grado 3 Regular <input type="checkbox"/> 50% Grado 4 Bueno <input checked="" type="checkbox"/> 75% Grado 5 Excelente <input type="checkbox"/> 100%	
3. RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
Calificación:	<input type="text" value="64%"/>	Resultado: <input type="text" value="Deficiente"/>
3. OBSERVACIONES		
Fecha:	<input type="text" value="Septiembre del 2011"/>	
_____ DIRECTOR DE DEPARTAMENTO	_____ ALCALDE	_____ JEFE DE PERSONAL

Fuente: Las autoras
 Elaboración: Las autoras



ANEXO No. 5.

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DE LA PRESENTE PROPUESTA DE
ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL EMITIDA POR
PARTE DEL ASESOR JURÍDICO DEL MUNICIPIO DE PUCARÁ



*Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón
Pucará*

Azuay - Ecuador

Dir. Calle León Febres Cordero Telf. 2432-130

E mail: municipiopucara@yahoo.com

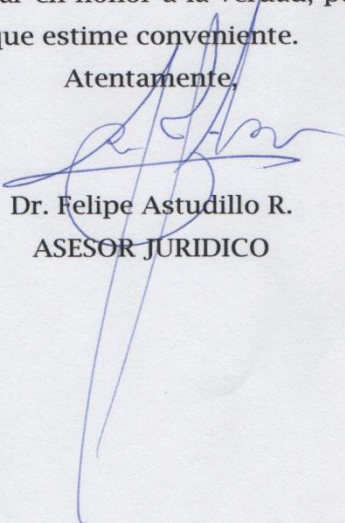
CERTIFICACION

A QUIEN INTERESE:

Que, el suscrito Procurador Síndico del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pucará, certifica que el proyecto de tesis "Actualización del Manual Orgánico Funcional del Municipio de Pucará, elaborado por las egresadas Patricia Elizabeth Reyes Redrován y Nelly de la Paz Márquez Loja, de la Universidad Estatal de Cuenca, se encuentra ajustado a la realidad de la Institución, ha sido revisado por algunas ocasiones hasta llegar al punto óptimo, por este motivo es indispensable que el proyecto sea aprobado a fin de instituirlo de inmediato a nuestra entidad.

Es cuanto puedo expresar en honor a la verdad, pudiendo el interesado darle al presente el uso que estime conveniente.

Atentamente,


Dr. Felipe Astudillo R.
ASESOR JURIDICO

