



# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**DIRECCION GENERAL DE POSTGRADOS  
Campus Santo Domingo de los Colorados**

**Tesis previa a la obtención del título de Master en  
Gerencia de Negocios**

**“Propuesta de estructura orgánica por procesos para el  
Municipio de Santo Domingo de los Colorados: Area  
Financiera”**

Estudiante:

**Dra. Clemencia Carrera Naranjo**

Tutor:

**Dr. Victor Hugo Vasquez**

**Santo Domingo de los Colorados – Ecuador**

**Septiembre, 2005**

## **DECLARACION**

Yo, Clemencia Carrera Naranjo, portadora de la cédula de ciudadanía N° 0200832251 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito, es de mi autoría; que no ha sido presentado previamente para ningún grado o calificación profesional y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Tecnológica Equinoccial, Campus Santo Domingo de los Colorados.

Dado en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, a los 30 días del mes de septiembre de 2005.

Dra. Clemencia Carrera Naranjo

## **CERTIFICACION**

**Dr. VICTOR HUGO VASQUEZ**

En calidad de Director de Tesis del tema: **“PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS PARA EL MUNICIPIO DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS: AREA FINANCIERA”**, CAMPUS **SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, 2005**, realizado por la **DRA. CLEMENCIA CARRERA NARANJO**, para optar por el título de **Master en Gerencia de Negocios**, doy fe que el presente trabajo de investigación ha sido dirigido y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su presentación respectiva.

Santo Domingo de los Colorados, septiembre del 2005

Atentamente,

Dr. Victor Hugo Vásquez  
**DIRECTOR DE TESIS.-**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación dedico a mi Esposo y mis hijas que han contribuido diariamente para alcanzar esta meta, a mis Padres por haberme inculcado los valores, dedicación y responsabilidad que siempre están presentes en mi mente.

*Clemencia*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida, y permitirme seguir adelante triunfando en los estudios y adquirir nuevos conocimientos.

A las Autoridades de la Universidad Tecnológica, por gestionar para que el programa de maestrías se realice en el campus de Santo Domingo.

A los Profesores que impartieron sus conocimientos, y a los compañeros maestrantes, por la oportunidad de compartir experiencias.

Al Dr. Victor Hugo Vásquez , por la colaboración brindada en el desarrollo de la investigación.

A la Municipalidad de Santo Domingo, por la oportunidad de brindar mis servicios, y a la vez conocer los procesos del área financiera.

*Clemencia*

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pag.</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Importancia del Estudio	4
1.2 Objetivos del Estudio	5
1.3 Necesidad que va a satisfacer	5
1.4 Producto o servicio: Mercado y Clientes	6
1.4.1 Mercado	8
1.4.2 Clientes	8
1.5 El Municipio de Santo Domingo de los Colorados	8
1.5.1 Misión	8
1.5.2 Visión	9
1.5.3 Políticas	9
1.5.4 Objetivos Estratégicos	10
1.5.5 Metas	11
1.5.6 Valores	12
1.6 Situación Actual del Municipio de Santo Domingo de los Colorados	12
1.6.1 Objetivos de la estructura funcional	12
Nivel legislativo	14
Nivel ejecutivo	14
Nivel asesor	14
Nivel de apoyo administrativo	14
Nivel operativo	15
1.6.2 Estrategia del Gobierno Municipal	16
Estrategia institucional	17
Marketing	18
Tecnología, producción u operaciones	19
Financiación	19

	Pag.
Ventajas competitivas	20
Principales riesgos y problemas	20
<b>2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>21</b>
2.1 Necesidades que va a satisfacer	21
2.2 Productos o servicios que se van a ofrecer para satisfacer las necesidades identificadas	22
2.3 Información general del entorno	22
2.4 Previsión de los cambios del entorno	23
2.5 Dirección Financiera del Municipio	23
2.5.1 Análisis FODA por cada uno de los departamentos que conforman el Municipio	24
Dirección Financiera	24
Contabilidad	26
Presupuestos	27
Rentas	29
Tesorería	30
Adquisiciones	32
Asesoría tributaria	33
<b>3. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS</b>	<b>36</b>
3.1 Definiciones	36
3.2 Diferencia entre el enfoque funcional y el de procesos	37
3.3 Planificación, desarrollo y diseño del producto o servicio	37
3.3.1 Premisas	38

	Pag.
3.3.2 Objetivos	39
3.3.3 Principios	39
Legalidad	40
Igualdad y oportunidad	40
Méritos	40
Flexibilidad	40
Centralización con desconcentración	41
Autonomía	41
Eficiencia	41
Gestión por procesos	41
Integración sistémica	42
3.3.4 Directrices generales y específicas	42
3.4 Características del proceso de fabricación o de las operaciones del servicio a prestar	46
3.5 Programa de producción: Tipos de clientes	50
3.5.1 Clientes internos y sus demandas	51
3.5.2 Clientes externos y sus demandas	52
3.6 Tipos de procesos	53
3.6.1 Procesos gobernadores	54
3.6.2 Procesos habilitantes o de apoyo	54
3.6.3 Procesos agregadores de valor o cadena de valor	54
3.6.4 Recursos humanos	55
3.6.4.1 Organigrama de personal	55
3.6.5 Descripción de puestos de trabajo y funciones	57
3.6.6 Estructura orgánica por procesos	58
3.7 Jerarquía de los procesos	60
3.7.1 Macroprocesos	60
3.7.2 Procesos y subprocesos	62
3.7.3 Actividades	63
3.7.4 Procedimientos	63



	Pag.
3.8 Elementos del proceso	64
3.9 Requisitos para el diseño de un proceso	64
<b>4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL MUNICIPIO</b>	<b>69</b>
4.1 Estructura básica de la Dirección Financiera	69
4.2 Descripción de puestos de trabajo y funciones de la Dirección Financiera	70
4.3 Funciones de las unidades administrativas	70
Presupuesto	72
Contabilidad	73
Rentas	74
Tesorería	75
Adquisiciones	77
Recepción	78
Asesoría tributaria	78
4.4 Perfil de puestos de Dirección Financiera	79
Auxiliar financiero	81
Secretaria ejecutiva	81
Contador	82
Director financiero	83
Jefe de presupuesto	83
Jefe de rentas	84
Jefe de adquisiciones	85
Tesorero	85
Asesor tributario	86
Secretaria general	87
Jefe de contabilidad	87
4.5 Indicadores de gestión	88

	Pag.
Indicadores estratégicos	90
Indicadores de gestión	91
Indicadores de servicio	91
Los indicadores pueden medir:	
Impacto	91
Cobertura	91
Eficiencia	92
Calidad	92
4.6 Propósito estratégico de la Dirección Financiera	94
4.6.1 Visión	94
4.6.2 Misión	95
4.6.3 Objetivos	95
4.6.4 Metas	96
4.6.5 Estrategias	96
4.6.6 Políticas	96
4.6.7 Procedimientos	97
4.6.8 Programas	97
4.6.9 Recursos	97
4.6.10 Enfoques	98
4.6.11 Procesos	98
Organización	98
Dirección	99
Control	101
Herramientas	103
4.6.12 Indicadores de :	103
Costo de personal	103
Abastecimiento	104
Participación de la contratación	104
Eficiencia en el servicio	105
Oportunidad	105

	Pag.
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	106
5.1 Conclusiones	106
5.2 Recomendaciones	108
<b>Bibliografía</b>	111
Anexos	



## 1. INTRODUCCIÓN

El Ilustre Municipio de Santo Domingo de los Colorados, fue creado mediante decreto legislativo N° 079 del 8 de junio de 1.967, a partir de esta fecha su misión siempre ha sido la de impulsar el desarrollo integral del cantón, y dar cumplimiento a lo que determina la Ley de Régimen Municipal en su Art. 1 Naturaleza y fines “Él Municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de este el fin 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”<sup>1</sup>.

El Gobierno Municipal del cantón, para dar cumplimiento a lo que determina la Ley, ha considerado necesario, determinar una nueva estructura administrativa, que le permita atender las múltiples necesidades de la colectividad, tanto en las áreas social, salud, educación, vialidad, agua potable, alcantarillado pluvial, alcantarillado sanitario, para contribuir e impulsar el desarrollo económico, social, ambiental, cultural del cantón y de las zonas rurales. Por lo tanto su finalidad principal será la de atender y satisfacer las necesidades de la colectividad.

En la actualidad cuenta con una estructura orgánica funcional, que cuenta con los niveles legislativo, conformado por el Concejo Municipal, el nivel ejecutivo que está representado por el Alcalde, el nivel asesor que lo compone la Sindicatura Municipal y Auditoría Interna, el nivel de apoyo formado por Secretaria General, Dirección Financiera, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Administrativa, Dirección de Avalúos y Catastros, Coordinación de Tecnología, Coordinación de Contratación Pública, Dirección de Planificación y Comunicación Social, el nivel operativo está conformado por la Dirección de Obras Públicas, Dirección de

---

<sup>1</sup> Ley de Régimen Municipal pag. 1

Saneamiento, Dirección de Salud, Dirección de Medio Ambiente, Dirección de Educación y Cultura, y Dirección de Desarrollo Comunitario.

Como se puede apreciar la estructura del Municipio de Santo Domingo es bastante extensa, razón por la cual este proyecto centra su atención en la conformación de la estructura orgánica por procesos, para la Dirección Financiera, pues todo el municipio opera a través de esta unidad, por las recaudaciones y los gastos que debe efectuar. Una vez identificado estos procesos facilitará a las autoridades proyectar la estructura orgánica por procesos para toda la institución.

### **Explicación de la idea empresarial y delimitación del objetivo y la actividad del nuevo proyecto**

El Gobierno Municipal, desde su creación viene funcionando con una estructura orgánica vertical, para lo cual dispone del Reglamento Orgánico Funcional en el que se describen las tareas que deben ser cumplidas por todas y cada una de las dependencias que conforman las direcciones.

En el mes de octubre del año 2003, el Congreso Nacional aprobó la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, la misma que determina en su Art. 55 que las instituciones deben mantener una estructura orgánica por procesos, por lo que se hace necesario impulsar las gestiones para efectuar una nueva estructura orgánica, denominada por procesos, en todas las instituciones que conforman el sector público.

La Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público, es la institución encargada de “Emitir las políticas, normas e instrumentos de desarrollo administrativo sobre diseño, reforma, e implementación de estructuras organizacionales por procesos y recursos humanos, mediante resoluciones que serán publicadas en el Registro

Oficial a aplicarse en las instituciones, organismos y dependencias del sector público”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Registro Oficial Suplemento N<sup>o</sup> 184 pag. 10

## **1.1 Importancia del Estudio**

En la actualidad las empresas que perduran son las que están listas al cambio, las instituciones del sector público deben adoptar la misma situación, por que las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto se debe comprender sus necesidades, y es el deber de la máxima autoridad del sector público, mantener un ambiente propicio para que el personal alcance los objetivos de la institución, el compromiso de todo el personal que conforma una organización pública o privada, en todos los niveles de la estructura orgánica debe ser proactiva, para lo cual se requiere del conocimiento y de la capacitación permanente y los resultados deseados se alcanzarán fácilmente cuando los recursos y las actividades se gestionan como un proceso.

Proceso no es mas que un conjunto de actividades que transforman insumos produciendo un resultado de valor para el cliente. Un proceso constituyen las actividades necesarias para dotar de personal a la organización y mantener el alto rendimiento de sus empleados<sup>3</sup>.

El contar con una nueva estructura orgánica por procesos para el Municipio de Santo Domingo en el área financiera, permitirá que el personal del área financiera trabaje en función del cliente interno y externo. Por lo tanto es necesario conocer al cliente, identificar sus necesidades, saber de sus demandas, sólo entonces se podrá optimizar el servicio que otorga la municipalidad a toda la comunidad urbana y rural del cantón.

Con este nuevo esquema organizacional se pretende administrar en forma eficiente, queremos que prime la calidad gerencial y la capacidad de gestión, es decir que cada unidad administrativa de cualquier nivel estructural de la municipalidad debe gestionar su propia actividad. Por ejemplo las direcciones deben gestionar una política estratégica, los mandos intermedios una gestión

---

<sup>3</sup> Stephen Robins y otros pag. 340



logística, y los mandos operativos una gestión táctica de ejecución de planes y proyectos.

De esta manera el proceso de toma de decisiones en el Gobierno Municipal, se manifiesta mas de forma horizontal que en su sentido vertical, lo cual favorecerá la formación de equipos de trabajo, para conseguir aquello se hace imperioso la capacitación de los mandos intermedios, para que sean capaces de formar y liderar equipos de trabajo.

### **1.2 Objetivos del Estudio**

- Identificar los procesos que ejecuta la dirección financiera, relacionados con los pagos por adquisiciones de bienes y/o servicios.
- Aplicar los conceptos de la planificación estratégica para la dirección financiera del Gobierno Municipal.
- Diseñar la estructura orgánica por procesos para la dirección financiera municipal.
- Determinar los nuevos procesos que se van a incorporar a la nueva estructura orgánica.
- Determinar los indicadores de gestión por temas, para la dirección financiera municipal.

### **1.3 Necesidad que se va a satisfacer**

Con el presente trabajo de investigación, se pretende iniciar con las gestiones tendientes, a dar cumplimiento lo que determina la Ley Orgánica de Servicio Civil

y Carrera Administrativa, que es la de funcionar bajo un modelo de estructura orgánica basada en procesos.

La Dirección Financiera del Gobierno Municipal, es el área responsable, de las actividades de recaudación de los impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras, otros no tributarios, etc. y de la distribución de los mismos, de acuerdo a los presupuestos y programas debidamente aprobados. Con la estructura orgánica actual, esta dirección en ciertos procesos como la de pagos, por la adquisición de bienes y/o servicios, hasta por un monto de sesenta y siete mil dólares, mediante contratación directa, para cumplir con estos compromisos y obligaciones aproximadamente, debe ejecutar cincuenta pasos, desde que la unidad administrativa presentó la solicitud, hasta que el proveedor recibe el cheque de pago en tesorería, e ingresa los bienes a bodega.

En este proceso de pagos se involucra a un gran número de personas de distintos departamentos, entre ellos podemos citar al de alcaldía que es el ordenador de gasto y de pagos, adquisiciones que se encarga de efectuar las cotizaciones, financiero que da el visto bueno para que el trámite continúe, presupuesto quién certifica la disponibilidad presupuestaria, contabilidad que elabora el control previo, elabora el comprobante de pago, el cheque y el registro contable por el método del devengado, bodega que certifica si existe o no dichos bienes en stock, contratación pública que elabora los contratos de ser necesario, tesorería que firma los cheques y pagaduría que efectúa el pago. En estos trámites se incurre en costos altos para la institución, y además no se ejecuta las operaciones administrativas y financieras en forma eficiente, efectiva y económica para la municipalidad, por su estructura dada.

#### **1.4 Producto o servicio: Mercado y Clientes**

El Gobierno Municipal, es una institución pública que debe someterse a las leyes que rigen a una nación, por lo tanto es una imperiosa necesidad, la de diseñar la

estructura orgánica por procesos para la Dirección Financiera, con la finalidad de atender en forma eficiente y efectiva a los clientes internos y externos. Es deber de la máxima autoridad de cada entidad del sector público, mantener un ambiente interno propicio para que el personal obtenga los logros de la organización, el compromiso del personal que conforma los diferentes niveles de la estructura orgánica, debe ser proactiva, para lo cual deberá estar debidamente preparado y capacitado, y los resultados deseados se alcanzarán fácilmente, cuando los recursos y las actividades se gestionan como un proceso.

Al hablar de eficiencia en la administración pública se debe tener presente el significado de administración “El término de administración hace referencia al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que estas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ella”<sup>4</sup>.

Proceso no es mas que un conjunto de actividades que transforman insumos, produciendo un resultado de valor para el cliente. “Un proceso constituyen las actividades necesarias para dotar de personal a la organización y mantener el alto rendimiento de sus empleados”<sup>5</sup>.

Con la estructura orgánica por procesos en el Gobierno Municipal, permitirá que los empleados de la institución trabajen en función del cliente, es necesario conocer al cliente, identificar sus necesidades, saber de sus requerimientos, solo entonces se podrá optimizar el servicio que otorga la municipalidad a la comunidad urbana y rural del cantón Santo Domingo de los Colorados.

Con este nuevo esquema organizacional queremos que prime la calidad gerencial, y la capacidad de gestión, esto quiere decir que cada unidad administrativa de cualquier nivel debe gestionar su propia actividad. Por ejemplo las direcciones deben gestionar una política estratégica, los mandos intermedios una gestión

---

<sup>4</sup> Stephen Robbins y otros pag. 8

<sup>5</sup> Ibidem pag. 340

logística, y los mandos operativos una gestión táctica de ejecución de planes, proyectos y programas.

#### **1.4.1 Mercado**

El mercado del Gobierno Municipal de Santo Domingo de los Colorados, lo conforman la zona urbana y la zona rural. En la zona urbana la conforma el cantón Santo Domingo de los Colorados, conformado con sus parroquias urbanas tales como la Santo Domingo, Zaracay, Calazacón, Río Verde, Toachi, y las parroquias rurales, Valle Hermoso, Puerto Limón, Las Mercedes, El Esfuerzo.

#### **1.4.2 Clientes**

El Gobierno Municipal cuenta actualmente con 80.000 clientes externos, que representan las contribuyentes que acuden diariamente a realizar sus gestiones relacionadas con el pago de impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras, patentes, certificaciones entre otras, además cuenta con 353 clientes internos que están sujetos a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, 268 clientes internos sujetos a la contratación colectiva, y 182 clientes internos que prestan sus servicios a través de la contratación privada.

El cliente es la razón de ser de nuestra organización, por lo tanto toda institución tiene que estar orientada al cliente, y al mercado.

### **1.5 El Municipio de Santo Domingo de los Colorados**

#### **1.5.1 Misión**

Contribuir al bienestar de la sociedad del catón Santo Domingo, y fortalecer su economía a través de la dotación, desarrollo y conservación de la infraestructura vial, servicios de alcantarillado, agua potable, salud, higiene, saneamiento

ambiental, seguridad ciudadana, educación, cultura y demás servicios municipales. Su acción se sujetará a las políticas, estrategias y objetivos del plan de desarrollo de la municipalidad.

### **1.5.2 Visión**

El Gobierno Municipal de Santo Domingo, será una institución líder, en la prestación de servicios públicos a la comunidad del cantón, que goce de prestigio, confianza y credibilidad por la calidad de sus servicios, y por la seguridad laboral que brinda a sus empleados. Se caracterizará por ser una institución en desarrollo y mejoramiento continuo; por su flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, por el incremento permanente de su productividad; por el trabajo en equipo, por la comunicación efectiva en todos los niveles y áreas de la organización; y por su preocupación permanente por lograr la satisfacción de las necesidades de la comunidad, sustentado bajo la premisa del deber – derecho que tienen los ciudadanos.

### **1.5.3 Políticas**

- 1 Incorporar medidas administrativas y financieras, tendientes a consolidar la capacidad de gestión de la municipalidad.
- 2 Incrementar el control presupuestario, administrativo, y financiero, para lograr una mayor recaudación de los tributos: impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
- 3 Ejercer políticas de control del gasto público, a través de un control operativo, gerencial y estratégico.
- 4 Disminuir la proporción del servicio de la deuda, mediante una renegociación con el Banco del Estado.

- 5 Ejercer una gestión eficiente y sostenible, de los recursos públicos, de tal forma que permita medir el logro de los objetivos.
- 6 Proporcionar la centralización normativa, la desconcentración y la descentralización administrativa y financiera.
- 7 Vincular los procesos de planificación y presupuestación, a través de los planes operativos anuales de cada dirección.
- 8 Aplicar la política de remuneraciones del gobierno nacional, expresada a través de resoluciones dictadas por la Secretaria Nacional de Remuneraciones.
- 9 Buscar alternativas de nuevos ingresos, con el propósito de establecer la autogestión como mecanismo de financiamiento de las diferentes actividades, que cumple la municipalidad.

#### **1.5.4 Objetivos Estratégicos**

- 1 Fortalecer institucionalmente a la municipalidad, mediante mejoras tecnológicas y administrativas.
- 2 Promover la organización de las comunidades, para formular, ejecutar y evaluar los planes de desarrollo cantonales.
- 3 Propiciar la integración de la ciudadanía, a la actividad municipal.
- 4 Impulsar alianzas estratégicas con organismos públicos, y privados, nacionales e internacionales que garanticen espacios de concertación, y cogestión.

- 5 Diseñar y ejecutar planes y proyectos que permitan concretar mayores ingresos para la municipalidad.
- 6 Planificar las obras, elaborar planes, programas y proyectos conforme a las demandas reales de la comunidad y a la potencialidad de la zona.
- 7 Formular políticas de comunicación transparentes que fortalezcan y mejoren la imagen institucional.
- 8 Optimizar la utilización de los recursos que conlleve al mejoramiento de la gestión municipal.

#### **1.5.5 Metas**

- 1 Incrementar el universo catastral en al menos el 10% anual.
- 2 Ejecutar al menos el 80% del plan de inversiones de la municipalidad.
- 3 Reducir en un 10% el gasto corriente en relación al anterior ejercicio económico.
- 4 Mantener y actualizar la red informática, para la modernización de la municipalidad.
- 5 Capacitar al menos al 50% del personal en el manejo de los sistemas informáticos a instalarse.
- 6 Coordinar la ejecución del sistema de inversión pública municipal, con los sistemas de planificación y administración financiera.

- 7 Establecer un sistema interno de buenas prácticas por resultados, que motive la competencia e incentive al mejoramiento continuo de las unidades administrativas.
- 8 Organizar el sistema integrado de administración municipal, con disponibilidades y competencias específicas para cada unidad administrativa.

### **1.5.6 Valores**

El Gobierno Municipal de Santo Domingo, sustenta su gestión, en los siguientes valores corporativos:

- Atención prioritaria a las necesidades de los usuarios y contribuyentes del cantón.
- Actuación ética y transparente en todas las manifestaciones de la municipalidad.
- Respeto por los intereses legítimos de la comunidad y por la preservación del medio ambiente.
- Orientación hacia la investigación y aprendizaje de nuevas tecnologías.
- Optimización en el uso de los recursos y logro de los objetivos y metas.
- Alto sentido de pertenencia y compromiso personal con la municipalidad.

## **1.6 Situación Actual del Municipio de Santo Domingo de los Colorados**

### **1.6.1 Objetivos de la estructura funcional**

Es muy frecuente pensar que la organización es solo lo que se representa en un organigrama, es decir la estructura formal de la división del trabajo, de las comunicaciones y del nivel de responsabilidad. Un enfoque adecuado de la organización implica adoptar un concepto de la misma, como un sistema complejo



en el cual interactúan diversas variables; los objetivos y estrategias, estructura organizativa, sus recursos humanos, sus sistemas y procesos, el estilo gerencial y los mecanismos de decisión y participación, los valores y cultura de la organización, sus recursos y las habilidades resultantes de la organización en su conjunto<sup>6</sup>.

Los principales componentes organizacionales básicos dentro de una organización, son por lo general, una combinación de los departamentos funcionales tradicionales, y los departamentos con procesos completos.

Los administradores necesitan estar especialmente atentos, al hecho de que en las estructuras tradicionales organizadas por función, las piezas de las actividades y capacidades estratégicamente relevantes suelen dispersarse en muchos departamentos. Considerándose, por ejemplo, como en una estructura funcional hay partes de las siguientes actividades cruciales para la estrategia y capacidades organizacionales que se desempeñan en distintos departamentos<sup>7</sup>.

A partir de la década pasada las organizaciones se fueron dando cuenta de que en lugar de continuar esparciendo piezas, relacionadas de un proceso comercial entre varios departamentos funcionales, y luchar por integrar sus esfuerzos, es mejor rediseñar el esfuerzo de trabajo y crear departamentos de procesos. Esto se logra integrando a la gente que desempeñaba ciertas partes en los departamentos funcionales en un grupo que trabaje en conjunto para realizar todo el proceso.

La Ley Orgánica de Régimen Municipal, sobre la organización administrativa, determina que cada municipalidad, contará con una organización administrativa, de acuerdo con las necesidades peculiares que deba satisfacer, la importancia de los servicios públicos a prestarse y la cuantía de la hacienda municipal y

---

<sup>6</sup> Administración Pública Local, Francisco Silva García, pag. 17

<sup>7</sup> Administración Estratégica, Thompson Strickland pag. 375

responderá a una estructura que permita atender todas y cada una de las funciones que a ella competen, para el mejor cumplimiento de los fines municipales.

El Gobierno Municipal de Santo Domingo, para cumplir con sus objetivos institucionales, atribuciones y responsabilidades, está integrado por los siguientes niveles:

- Nivel Legislativo

Es el órgano de más alto nivel de autoridad, a cargo del Concejo Municipal, con facultades normativas cantonales, de planificación, consultivas y de fiscalización, según lo dispuesto en la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

- Nivel Ejecutivo

Este nivel está representado por el Alcalde quién es el representante legal del Gobierno Municipal y responsable de la administración municipal.

- Nivel Asesor

Constituye la instancia de consulta y asesoramiento, en la toma de decisiones, su relación de autoridad es indirecta respecto a las unidades de línea u operativas, su función se canaliza a través del Alcalde, quién aprueba, modifica o desaprueba los planes, programas, proyectos, informes y en general los trabajos que presentan las dependencias que integran este nivel y está conformado por la Procuraduría Municipal, Auditoría Interna y Dirección de Planificación.

- Nivel de Apoyo Administrativo

Este nivel se encarga de la dotación y administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos y realiza aquellas funciones de apoyo

necesarias para el cumplimiento de las actividades municipales. Con la automatización de los sistemas de información además busca mantener en contacto permanente a todos los niveles organizacionales de la municipalidad, garantizando la coordinación con todos los miembros de la misma, y está integrado por:

Secretaría General

Dirección Administrativa

Dirección de Recursos Humanos

Dirección Financiera

Dirección de Avalúos y Catastros

Dirección de Comunicación Social

En este nivel también se encuentran las siguientes unidades que dependen directamente de la Alcaldía:

Coordinación de Tecnología

Coordinación de Contratación Pública

Coordinación de Desarrollo Territorial

Nivel Operativo

El nivel operativo es el encargado de ejecutar los planes, programas y proyectos del Gobierno Municipal, y está integrado por:

Dirección de Obras Públicas

Dirección de Saneamiento Ambiental

Dirección de Salud

Dirección de Medio Ambiente

Dirección de Desarrollo Comunitario

Dirección de Educación y Cultura

En este nivel también se encuentran las siguientes unidades que dependen directamente de la Alcaldía:

Comisarías Municipales Zonales

Policía Municipal

Cuerpo de Bomberos

Como primera etapa de este trabajo se ha considerado a la Dirección Financiera, para diseñar la estructura orgánica por procesos, la misma que cuenta con los departamentos de Asesoría Tributaria, Presupuesto, Contabilidad, Rentas, Tesorería y Adquisiciones.

Esta dirección tiene como misión la de dirigir, organizar, y canalizar la gestión financiera conforme a los planes, programas y proyectos del Gobierno Municipal, de manera que se asegure el cumplimiento de la misión y objetivos básicos de la institución, basadas en las normas establecidas y vigentes<sup>8</sup>.

### **1.6.2 Estrategia del Gobierno Municipal**

La administración pública, es la actividad de administrar recursos para lograr un fin determinado, que es la de atender las necesidades de la colectividad. El objetivo principal de la gerencia pública, y por lo tanto la medida de la evaluación del desempeño, es la calidad del servicio que presta<sup>9</sup>.

Los recursos del Estado destinado a los gobiernos municipales, no tienen finalidad de lucro, al contrario finalidad social, por lo tanto la rentabilidad es social, por ser entes dedicados a la prestación de servicios a la comunidad de su respectiva jurisdicción territorial, la vocación de servicio, así como su capacidad para el diálogo y la concertación, debe ser la finalidad de las autoridades seccionales.

---

<sup>8</sup> Reglamento Orgánico Funcional, Ilustre Municipio de Santo Domingo, pag. 24

<sup>9</sup> Silva García Francisco, Administración Pública Local, pag. 3

- Estrategia Institucional

La estrategia de una organización tiene que ver con, como hacer realidad la visión estratégica de la administración de la empresa, representa el plan de acción para llevar a la compañía a una posición de negocios atractiva, y para lograr una ventaja competitiva sustentable<sup>10</sup>.

Las entidades del gobierno seccional del futuro, deberán regirse menos por decisiones autocráticas y funcionar mas como comunidades, en las cuales lo importante sea la creación, distribución y utilización de nuevos conocimientos, para satisfacer mejor las necesidades colectivas. Por lo tanto la máxima autoridad con la participación de funcionarios y empleados, deberán diseñar estrategias que permitan cumplir con sus objetivos y buscar una mayor competitividad, para definir a donde debería ir la organización y como alcanzar sus objetivos.

La estrategia del Gobierno Municipal de Santo Domingo de los Colorados, deberá ser la de definir la visión y la misión, para un quinquenio, y de igual forma la competitividad que es la capacidad de innovar y mejorar constantemente, y para conseguir se necesita de la cooperación mutua del sector público y el sector privado.

Al hablar de competitividad, será ofrecer servicios de óptima calidad, y que mejoren el nivel de vida de las comunidades, y como retribución de los contribuyentes será la de responder positivamente con el pago de tributos.

---

<sup>10</sup> Thompson Strickland, Administración Estratégica, pag. 50

- Marketing

Es el marketing un conjunto de actividades realizadas por empresas u organizaciones individuales. O se trata mas bien de un proceso social<sup>11</sup>.

En los gobiernos seccionales, se debe aplicar el marketing político que comprende el conjunto de técnicas de investigación, planificación, gerenciamiento y comunicación que se utilizan en el diseño y ejecución de acciones estratégicas y tácticas a lo largo de la administración de uno u otro directivo nombrado mediante elección popular.

Uno de los mas experimentados especialistas, nacionales argentinos, en este campo, Heriberto Murazo, sostiene que el Marketing Político moderno, presenta dos características adicionales:

Medialización.- Que tiene su epicentro en la utilización de los medios masivos de comunicación.

Videopolitica.- Que esta dominado por la imagen y las herramientas de comunicación audiovisual.

El marketing es un importante proceso social, por lo tanto es necesario aplicar estos conceptos en el Gobierno Municipal de Santo Domingo de los Colorados. En este tipo de organización se puede buscar mas miembros, o la aceptación de una idea, que es precisamente la de implantar una nueva estructura orgánica que es la de procesos.

---

<sup>11</sup> William D. Perreault, Jr. Marketing, pag. 8

- Tecnología, producción u operaciones

El principal activo de la empresa son sus personas, por tanto el desarrollo humano y profesional y su integración en el proyecto empresarial constituyen el objetivo básico de la empresa<sup>12</sup>.

El Gobierno Municipal ofrece servicios, para lo cual requiere de una estructura organizativa, los sistemas organizativos, los sistemas de información. En donde la información fluye de la base al vértice, la información no regresa a la base, todas las decisiones se concentran en el vértice, el vértice manda órdenes a la base, el flujo de la información no fluye horizontalmente.

La organización, la información, y la toma de decisiones está estructurada al margen de las necesidades del cliente y de la capacidad intelectual, profesional y afectiva de las personas que conforman una organización. Por lo tanto para la producción de los servicios en forma eficiente efectiva y económico se requiere de una estructura orgánica por procesos, que integra el sistema de diseño de la gestión pro procesos a partir de la secuencia de actividades de la institución, con la estructuración organizativa necesaria, el control de todo el sistema y su documentación, a través de las auditorias.

- Financiación

El presupuesto del Gobierno Municipal, se financia con los recursos propios como es el cobro de impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras, y otros servicios de carácter administrativos, así como también con las transferencias del Estado para los gastos corrientes y los gastos de capital, y un porcentaje se financia con préstamos para la ejecución de proyectos sociales en beneficio de la comunidad.

---

<sup>12</sup> Fernández, Mario A. El Control fundamento de la gestión por procesos, pag. 12

- Ventajas Competitivas

El Art. 228 de la Constitución Política de la República, determina que los gobiernos seccionales autónomos serán ejercidos por los Consejos Provinciales, los Concejos Municipales, las Juntas Parroquiales Rurales y los organismos que determina la ley para la administración de las circunscripciones territoriales. Los gobiernos provincial y cantonal gozarán de plena autonomía y, en uso de su facultad legislativa, podrá dictar ordenanzas, crear, modificar, y suprimir tasas y contribuciones especiales de mejoras.

Según el Art. 234 de la Constitución Política de la República, cada cantón constituirá un municipio. Su gobierno estará a cargo del Concejo Municipal, cuyos miembros serán elegidos por votación popular.

Una de las ventajas competitivas del Gobierno Municipal, es la autonomía para poder, crear, modificar o derogar ordenanzas, y mediante ordenanza podrá emitir la nueva estructura orgánica por procesos para la gestión municipal.

- Principales riesgos y problemas

Entre los principales riesgos y problemas tenemos los siguientes:

La resistencia al cambio por parte de las autoridades, funcionarios y empleados de la municipalidad.

Problemas políticos, al interior del Concejo Cantonal al momento de aprobar la nueva ordenanza de la estructura orgánica por procesos.

La falta de capacitación y preparación de funcionarios, empleados y trabajadores para entender la gestión por procesos.

Todas las personas que laboran en una organización, no siempre trabajan en función del cliente, y la satisfacción de sus necesidades.



## **2.- DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1 Necesidades que se va a satisfacer**

El Gobierno Municipal de Santo Domingo de los Colorados hasta la presente fecha, está laborando con una estructura orgánico funcional, por lo tanto no se está cumpliendo lo que determina la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa que debe ser una estructura orgánica por procesos, según el Art. 55 Competencia de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público SENRES , literal c) determina: “Emitir políticas, normas e instrumentos de desarrollo administrativo sobre diseño, reforma e implantación de estructuras organizacionales por procesos y recursos humanos, mediante resoluciones que serán publicadas en el registro oficial, a aplicarse en las instituciones, organismos y dependencias del Sector Público”.

Para dar cumplimiento a esta disposición legal, se pretende levantar los procesos de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal, con la finalidad de diseñar la nueva estructura orgánica por procesos para esta dirección, que es una de las mas importantes, relacionada con los procesos de pagos, recaudaciones, determinación de impuestos, entre otras.

Los procesos de la Dirección Financiera involucra a un gran número de personas de distintos departamentos, como Alcaldía que es el ordenador de gasto y de pago, Adquisiciones que se encarga de las cotizaciones, Dirección Financiera que da el visto bueno para que el trámite continúe, Presupuesto que certifica la disponibilidad presupuestaria, Contabilidad que efectúa el control previo, elabora el comprobante de pago, el cheque y el registro contable por el método del devengado, Bodega que certifica si existe o no los bienes en stock, Contratación

Pública que certifica los contratos de ser necesario, Tesorería que firma los cheques y Pagaduría que efectúa el pago.

## **2.2 Productos o servicios que se van a ofrecer para satisfacer las necesidades identificadas**

El producto que se va a ofrecer es el diseño de la estructura orgánica por procesos para la Dirección Financiera del Gobierno Municipal de Santo Domingo de los Colorados, con la finalidad de alcanzar lo siguiente:

Facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Clarificar los productos y servicios de la institución.

Permitir a la institución centrarse en el cliente.

Optimizar el uso de los recursos existentes.

Identificar las actividades agregadas de valor.

Tener una base para elaborar planes de contingencia.

Racionalizar el uso de reglamentos y procedimientos.

Mejorar la estructura organizacional.

Identificar las habilidades requeridas por el personal.

## **2.3 Información general del entorno**

Atender las responsabilidades públicas no significa solamente el cumplimiento de la Constitución, la Ley y las Ordenanzas de los Gobiernos Seccionales, sino la implantación por parte de la máxima autoridad de la calidad total, con base en normas. Esto significa que la institución deberá mantener una calidad permanente sobre los productos y servicios que presta a la colectividad, promoviendo también un comportamiento ético en todas sus actividades.

El análisis del desempeño global de la organización es fundamental para orientar la gestión de los procesos en dirección a sus principales resultados. El Gobierno

Municipal debe actuar con prontitud para adoptar las condiciones cambiantes del entorno social, político, económico, las necesidades insatisfechas de las comunidades de las zonas urbanas y rurales, los deseos de los contribuyentes de algo mejor, las opciones tecnológicas emergentes y las nuevas iniciativas del sector público en general.

#### **2.4 Previsión de los cambios del entorno**

No hay nada permanente excepto el cambio. En la actualidad las empresas que perduran son aquellas que están listas al cambio, las instituciones del sector público deben adoptar la misma situación, por cuanto las organizaciones dependen de sus clientes y por ende se debe comprender y atender sus múltiples necesidades, y es el deber de las máximas autoridades de las entidades del sector público mantener un ambiente propicio para que el personal obtenga los logros de la organización, el compromiso de todo el personal que conforma la institución debe ser proactiva para lo cual se requiere del conocimiento y de la capacitación permanente, y los resultados deseados se alcanzaran mas fácilmente cuando los recursos y las actividades se gestionan como un proceso.

El gobierno municipal, no solamente debe cumplir con las disposiciones legales, sino también debe mantener una responsabilidad social con la comunidad. La cultura de una organización surge de porqué y cómo hace las cosas, los valores y creencias que los directivos y autoridades adopten, las normas éticas de sus miembros, el tono y filosofía que fundamentan las políticas clave, y las tradiciones que mantiene la organización.

#### **2.5 Dirección Financiera del Municipio**

El análisis de la situación actual de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal, permite examinar de manera integral, las fortalezas y debilidades internas, considerar las oportunidades y amenazas que nos proporciona el

ambiente en el cual estamos, así como analizar las causas que explican la situación analizada.

Este paso del estudio permite lograr un conocimiento a fondo de la organización, sobre la cual aspiramos introducir cambios. Las fortalezas son los aspectos positivos con que cuenta la Dirección, fuerzas que ayudan a la gestión y al cumplimiento de la misión<sup>13</sup>.

Las debilidades son los aspectos negativos con que cuenta la Dirección, fuerzas que impiden a la gestión y al cumplimiento de la misión.

En el análisis del entorno tenemos a las amenazas y las oportunidades. Las amenazas son los aspectos negativos, fuerzas que hay que evitarlas y si es posible combatir las. Las oportunidades son los aspectos positivos, coyunturales con que cuenta la organización, fuerzas que hay que utilizarlas.

### **2.5.1 Análisis FODA por cada uno de los departamentos que conforman la Dirección Financiera**

#### DIRECCIÓN FINANCIERA

- Fortalezas

Contar con el presupuesto del municipio aprobado oportunamente.

Disponer de normatividad administrativa financiera, emitida por los organismos de control.

Buenas relaciones con la máxima autoridad y los señores concejales.

Disponer de un buen sistema informático.

Buena comunicación con el personal de la dirección.

Personal del área con un buen sistema de remuneraciones.

---

<sup>13</sup> Francisco Silva pag. 22

Capacidad de pago para cumplir con los organismos de crédito.

- Debilidades

Trámites demasiado largos y engorrosos.

Falta de una estructura orgánica por procesos.

Falta de planes operativos anuales.

Ausencia de la planificación estratégica institucional.

Alta rotación del personal a contrato.

Falta de personal para atender oportunamente los requerimientos de la institución.

Ausencia de un sistema adecuado de documentación y archivo.

Falta de capacitación al personal.

- Oportunidades

Buena gestión de proyectos a nivel internacional, para financiar proyecto de agua potable y alcantarillado.

Autonomía del gobierno seccional.

Incremento de la población en el cantón.

Buena apertura con los organismos de crédito a nivel nacional.

Organización de las clases sociales, para negociar con la institución.

- Amenazas

Inestabilidad política, para cumplir con el presupuesto aprobado.

Manifestaciones de los grupos sociales.

El incremento de los impuestos con la nueva Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Los medios de comunicación que desinforman a la comunidad.

Los cambios tecnológicos, y la falta de recursos para adquirirlos.

La escases de recursos, frente a las necesidades de la comunidad.

Exceso del número de trámites internos y externos.

## CONTABILIDAD

- Fortalezas

Personal con experiencia y capacidad, en el área contable y financiera.

Sistema informático, para el registro de las operaciones diarias de la municipalidad.

Aplicación de las normas de control interno y disposiciones legales vigentes, previo al compromiso, obligación y pago.

Elaboración de comprobantes de pago y cheques oportunamente.

Elaboración de informes financieros mensuales.

Personal del área con un buen sistema de remuneraciones.

Buen sistema de comunicación con el personal del área.

- Debilidades

Falta de implementación de manuales y reglamentos internos.

Falta de un sistema automático de control por etapas funcionales.

No disponer de un sistema informático integrado.

Continuo cambio del personal a contrato.

No contar con personal técnico profesional.

Falta de capacitación, en temas de control de gestión y contabilidad gubernamental.

No contar con una estructura orgánica por procesos.

- Oportunidades

Apoyo de las autoridades de turno.

Participar en eventos de capacitación en la Contraloría General del Estado, en temas de control.

Asesoramiento y apoyo por la Asociación de Municipalidades del Ecuador, y el Consorcio de Municipios de Pichincha.

Asesoramiento en el sistema de contabilidad gubernamental, por el Ministerio de Economía y Finanzas.

- Amenazas

Falta de mejoramiento en la calidad de los servicios.

Exceso número de transacciones, por la gestión municipal.

Trámites demasiado largos y engorrosos.

No disponer de un sistema informático integrado para toda la municipalidad.

Falta de recursos para cumplir con las obligaciones.

Presión política por el concejo municipal.

## PRESUPUESTOS

- Fortalezas

Elaborar el presupuesto oportunamente para su aprobación.

Contar con un sistema de administración financiera y presupuestaria aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Disponer de personal con experiencia en el manejo presupuestario.

Preparar oportunamente las reformas presupuestarias.

Liquidar el presupuesto oportunamente.

Buen sistema de remuneraciones para el personal del área.

Mantener buen sistema de comunicación con el personal del área y de otras dependencias.

- Debilidades

Trámites demasiado largos y engorrosos.

No disponer de una estructura orgánica por procesos.

Espacio físico inadecuado para el desarrollo de las tareas.

Falta de planes operativos anuales de la direcciones.

Partidas presupuestarias que se agotan antes del primer semestre.

- Oportunidades

Apoyo de las autoridades de turno.

Asistir a eventos de capacitación a la Contraloría General del Estado.

Asesoramiento y apoyo por parte de la Asociación de Municipalidades del Ecuador, y por el Consorcio de Municipios de Pichincha.

Autonomía del gobierno seccional para el cobro de tributos.

Participar del 15% del Presupuesto General del Estado.

Financiamiento por del BEDE para proyectos de inversión.

Elaborar distributivos de sueldos para toda la municipalidad.

- Amenazas

Inestabilidad política del país, para la recaudación de tributos.

No disponer de un sistema informático integrado para toda la municipalidad.

Falta de recursos necesarios para atender requerimientos de diferentes sectores.

Resoluciones del concejo que no están contemplados en el presupuesto.

Cambios de tecnología, y la adaptación a nuevos sistemas.



## RENTAS

- Fortalezas

Disponer de una buena legislación que permite determinar tributos.

Contar con un buen sistema informático.

Disponer de adecuado espacio físico para atención al cliente.

Personal capacitado para atención al cliente.

Determinar tributos adicionales de otras entidades del Estado.

Buen sistema de remuneraciones para el personal.

Comunicación adecuada con el personal del área y de otras unidades.

- Debilidades

Desarrollar tareas que no son de su competencia.

Depender de informes de otras direcciones para la atención al cliente.

Trámites demasiado largos y engorrosos.

No contar con la estructura orgánica por procesos.

No disponer del personal idóneo para el desarrollo de tareas.

No contar con un equipo multidisciplinario para casos específicos.

Alta rotación del personal contratado.

- Oportunidades

Incremento de la población, y por ende los contribuyentes.

Nueva Ley Orgánica de Régimen Municipal, que determina el cobro de impuestos con avalúos reales.

Asesoramiento y capacitación por la Asociación de Municipalidades del Ecuador, y el Consocio de Municipalidades de Pichincha.

Apoyo de la máxima autoridad para la gestión de rentas.

- Amenazas

No disponer de un catastro actualizado.

Incremento de la población.

Exceso de trámites en la jefatura.

Cambio del sistema informático.

Falta de migración de toda la información al nuevo sistema.

Situación política, para la determinación de tributos.

Protestas de los grupos sociales.

Desinformación de los medios de comunicación a la población.

## TESORERÍA

- Fortalezas

Disponer de un buen sistema informático.

Contar con el recurso humano necesario.

Contar con áreas especializadas de pagaduría, coactivas, recuperación de cartera vencida, recaudaciones.

Contar con cajas de seguridad para custodiar los recursos económicos.

Mantener un buen sistema de control del personal caucionado.

Mantener un registro y control actualizado de las garantías recibidas.

Mantener normativa emitida por la Contraloría General del Estado, para el sistema de tesorería.

Mantener fondos rotativos, y fondos de caja chica en todas la direcciones de la municipalidad.

Buen sistema de remuneraciones para el personal.

- Debilidades

Alta rotación del personal a contrato.

Trámite de pagos demasiado largos y engorrosos.

No disponer de una estructura orgánica por procesos.

Distancia de la bodega municipalidad para el ingreso de los bienes.

Controles internos débiles en las recaudaciones de impuestos.

Alto número de transacciones de caja y bancos.

Alta cartera vencida de la municipalidad.

Gran número de prescripciones de títulos de crédito.

- Oportunidad

Incremento del número de contribuyentes.

Nueva Ley Orgánica de Régimen Municipal, que permite el incremento de los recursos.

Presupuestos aprobados oportunamente, para la ejecución de los ingresos.

Alto porcentaje de ingresos de autogestión.

Convenios de créditos nacionales e internacionales.

Capacitación por la Contraloría General del Estado, en control de gestión.

Capacitación en temas de municipios, por la Asociación de Municipalidades del Ecuador, y del Consorcio de Municipios de Pichincha.

- Amenazas

Situación política y económica del país.

Participación de los grupos sociales, en marchas en contra de las autoridades municipales.

Cambio del sistema informático.

Duplicación de claves catastrales.

Exceso de trámites de la jefatura.

Baja capacidad de pago de los contribuyentes.

Falta de cooperación técnica de los colegios de profesionales.

Desinformación por parte de los medios de comunicación, para el cobro de los impuestos.

## ADQUISICIONES

- Fortalezas

Mantener buenas relaciones con otras direcciones de la municipalidad.

Disponer de un listado de proveedores calificados.

Convenios de crédito con proveedores, para obtener bienes.

Buen sistema de remuneraciones para el personal.

- Debilidades

No contar con los recursos necesarios para atender los requerimientos de la municipalidad.

Exceso de trámites por esta jefatura.

No disponer de un plan anual de adquisiciones.

No tener firmado convenios con los proveedores oportunamente.

Trámites demasiado largos y engorrosos.

No contar con una estructura orgánica por procesos.

No disponer del personal necesario, para cumplir oportunamente con el análisis de las cotizaciones.

- Oportunidades

Capacitación por los organismos de control, Contraloría General del Estado, y Ministerio de Economía y Finanzas.

Capacitación en Gestión Municipal, por la Asociación de Municipios del Ecuador.

Apoyo de las autoridades de la municipalidad.

Capacidad de negociación por parte de los proveedores.

Políticas crediticias por el Banco del Estado.

Comercialización directa con los importadores, sin intermediarios.

- Amenazas

Alto índice de crecimiento de la población, y por ende de las necesidades.

Pedido de bienes por las direcciones, que deben tramitarse fuera del país.

Activos de la municipalidad agotados en un 80%.

Situación económica y política del país.

Surgimiento de grupos sociales, que protestan en contra de las autoridades municipales.

#### ASESORÍA TRIBUTARIA

- Fortalezas

Asesoramiento al Director Financieros, y al personal de las otras jefaturas.

Experiencia del Coordinador Tributario.

Disponer de legislación, y normatividad emitida por los organismos de control.

Buen sistema de remuneraciones para el personal.

Unidad administrativa recién incorporada a la dirección financiera.

- Debilidades

No contar con el recurso humano necesario.

Funciones de esta unidad, lo ejecutan otras unidades administrativas.

No intervenir directamente en asuntos judiciales de la dirección.

Falta de archivos adecuados de documentos, para los reclamos formulados por los contribuyentes.

Trámites demasiado largos y engorrosos.

No disponer de una estructura orgánica por procesos.

- Oportunidades

Elaborar proyectos de resoluciones, convenios y otros instrumentos legales.

Absolver consultas de la dirección y otras áreas.

Capacitación por la Contraloría General del Estado.

- Amenazas

Situación política y económica del país.

Exceso de trámites en asuntos tributarios por fallas del catastro municipal.

Depender de informes de otras direcciones, para atender reclamos de los contribuyentes.

Surgimiento de los grupos sociales, que protestan en contra de las autoridades municipales.

Desinformación, por los medios de comunicación, para el cobro de impuestos prediales.

## RECEPCIÓN

- Fortalezas

Mantener un sistema informático para el control de documentos.

Espacio físico adecuado, para atención al cliente.

Buen sistema de remuneraciones para el personal.

- Debilidades

Cambio continuo del personal a contrato.

Trámites demasiado largos y engorrosos.

No disponer de un buen sistema de archivo de documentos.

No contar con una estructura orgánica por procesos.

- Oportunidades

Capacitación, en gestión municipal por la Asociación de Municipalidades del Ecuador, y Consorcio de Municipios de Pichincha.

Incremento de nuevos contribuyentes.

Apoyo del Director Financiero.

- Amenazas

Exceso de trámites internos y externos.

Archivo de documentos de años anteriores, en otro edificio.

Situación política y económica del país.

Surgimiento de grupos sociales, que protestan en contra de las autoridades municipales.

### 3.- ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

#### 3.1 Definiciones

El término Administración, se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo, para que estas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas<sup>14</sup>.

El proceso representa las funciones continuas de las actividades primarias en las cuales participan los gerentes, estas funciones se denominan planificación, organización, dirección y control. El mundo competitivo de hoy y futuro exige considerar simultáneamente elementos relacionados con la calidad, control de costos y la innovación permanente de procesos, tendientes todas ellas a satisfacer las necesidades del cliente, objetivo que en definitiva constituye una de las mayores fortalezas de la organización<sup>15</sup>.

El proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización<sup>16</sup>.

El proceso en la organización, es crear la estructura en una institución, determinando que tareas tendrá que realizarse, quién las realizará, como estarán agrupadas las tareas, quién rendirá cuentas a quién y donde se tomará las decisiones.

El proceso es la actividad o grupo de actividades, que empleando insumos organizacionales, le agregan valor a estos (generan una transformación) y suministran un producto (resultado) para un cliente interno o externo. El análisis

---

<sup>14</sup> Stephen Robbins, y otros pag. 8

<sup>15</sup> Universidad Politécnica Salesiana, pag. 102

<sup>16</sup> Enrique Benjamín Franklin, pag. 554



del proceso asegura eficacia (generar los resultados esperados) asegura eficiencia (optimizar los recursos empleados), asegurar adaptabilidad, generar capacidad para adaptación al cambio del cliente, tecnológico, y necesidades de la organización<sup>17</sup>.

### 3.2 Diferencia entre el enfoque funcional y el de procesos

VISION FUNCIONAL	VISION POR PROCESOS
Hacer mi trabajo.	Trabajo en equipo.
Evaluar a los individuos.	Evaluar el desempeño del proceso.
Cambiar a las personas.	Mejorar los procesos.
Los empleados son el problema.	Que falló en el control del proceso.
Quién cometió el error.	El proceso es el problema.
Corregir errores.	Prevenir errores.
Orientado a satisfacer al jefe.	Orientado a satisfacer al cliente.

### 3.3 Planificación, desarrollo y diseño del producto o servicio

La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, garantiza los derechos y establece las obligaciones de los servidores públicos y regula su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación, conforme lo prescribe el inciso segundo del numeral 9 del artículo 35; y el inciso segundo del artículo 124 de la Constitución Política de la República.

Es facultad privativa de la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional, la formulación de políticas, normas y directrices generales para la aplicación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público, de conformidad con lo establecido en el artículo 65 de la Ley de Servicio Civil y Carrera

<sup>17</sup> Centro de Investigaciones Territoriales del Ecuador, pag. 20

Administrativa; 69 de su Reglamento General; y artículo 3 del Decreto Ejecutivo N° 41 publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 11 del 25 de agosto de 1.998<sup>18</sup>.

La Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional emitió las siguientes políticas de gestión de recursos humanos para la administración pública:

Las políticas de recursos humanos para el Servicio Civil Ecuatoriano se estructurarán con los siguientes componentes: Premisas, objetivos, directrices generales y específicas de cada subsistema.

### **3.3.1 Premisas**

Constituyen los presupuestos asumidos en la fundamentación de estas políticas y son las siguientes:

- El conocimiento es el factor clave para el éxito de toda organización moderna. Así la política y el modelo de gestión y desarrollo de Recursos Humanos, estarán orientados a motivar los procesos de creación, diseminación y gestión del conocimiento en toda la Administración Pública Ecuatoriana orientado el cumplimiento de sus roles de atención a las demandas de la sociedad y desarrollo de la ciudadanía, con criterios eficientes de administración por procesos.
- La gestión y desarrollo de Recursos Humanos es el instrumento básico e inseparable de la estrategia de la reforma de la administración pública. El logro de los objetivos económicos y/o sociales del Estado, tanto en el ámbito global como en el ámbito de cada entidad, dependerá de la calidad de la Gestión de Recursos Humanos.

---

<sup>18</sup> Suplemento, Registro Oficial N° 234, del 29 de diciembre del 2000, pag. 8

- La gestión de Recursos Humanos estará alineada con las demás políticas del Estado, principalmente, el desarrollo sostenible y el control del déficit público.
- La gestión de Recursos Humanos es un importante instrumento de modernización del Estado y seguirá los principios de la nueva gestión pública.
- El modelo de gestión y desarrollo de Recursos Humanos, es sistémico, lo que significa integración e interrelación con los otros sistemas de gestión pública.

### **3.3.2 Objetivos**

Las políticas expedidas responden a los siguientes objetivos:

- Buscar la satisfacción del cliente – ciudadano, en la entrega de servicios públicos con calidad y productividad.
- Implementar un modelo de gestión y desarrollo de Recursos Humanos, basado en la centralización normativa con descentralización y autonomía operativa.
- Introducir la filosofía de administración por procesos con control de resultados en la gestión pública.
- Promover la poli funcionalidad y el trabajo en equipo, evitando la excesiva especialización y jerarquización.
- Transformar la composición general de la fuerza de trabajo, con el objetivo de obtener profesionalización y servidores mejor capacitados y mejor remunerados en el sector público.

### **3.3.3 Principios**

Las políticas que sustentarán en los siguientes principios:

- Legalidad.- La aplicación de los métodos y procedimientos de gestión de Recursos Humanos estará fundamentada en lo que establece la Constitución Política de la República, Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa; Ley de Remuneraciones de los Servidores Públicos; sus reglamentos generales.
- Igualdad y oportunidad.- La selección de personal para el Servicio Civil, se sustentará en la igualdad de oportunidad para toda la ciudadanía, para lo cual las entidades del Sector Público, convocarán a los concursos de merecimientos correspondientes, a través de los distintos medios de comunicación para difundir la información a eventuales candidatos a desempeñar cargo público.
- Méritos.- La etapa de selección se hará con base en concursos de mérito y oposición determinados por las competencias, habilidades, y conocimientos demostrados, excepción hecha a los casos de designación directa prevista en Ley. De igual manera los procesos de promoción seguirán los mismos requisitos además de la consideración de los resultados obtenidos; medidos por el subsistema de calificación de servicios y evaluación del desempeño
- Flexibilidad.- El subsistema de clasificación de puestos obedecerá a los principios de flexibilidad y simplicidad. El gran desafío es el de conciliar el carácter (cuasi) permanente de los cargos públicos con el dinamismo de las funciones del Estado en un contexto caracterizado por cambios cada vez mas frecuentes, principalmente por efectos del avance tecnológico. El sector público no tiene el mismo ritmo de reposición de personal que el sector privado, lo que significa mas cuidado y precisión en los procesos de provisión de personal público. Así la tendencia es:
  - La reducción de número de carreras, concentrándose en las típicas de Estado.

- Definición de atribuciones mas amplias para los cargos.
  - Contratación en régimen temporal para proyectos específicos.
  - Tercerización de las actividades no exclusivas, como por ejemplo las actividades de servicio y apoyo.
  
- Centralización con desconcentración.- El modelo propuesto plantea la separación de las funciones estratégicas de aquellas operativas. Así el órgano rector Secretaria Nacional de Desarrollo Administrativo , formula las políticas y monitorea su implementación; y, las unidades desconcentradas de Gestión de Recursos Humanos, de los ministerios y entidades adscritas y dependientes, ejecutan las funciones operativas. En las directrices son especificados los roles institucionales del proceso de gestión de recursos humanos.
  
- Autonomía.- La autonomía es un instrumento de apoyo a la ejecución y será otorgado dentro de los límites establecidos por las políticas y los reglamentos. Además, la ejecución desconcentrada deberá ser evaluada en términos de los resultados obtenidos.
  
- Eficiencia.- El nuevo enfoque de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, está alineado con la nueva gestión pública que establece como uno de los principios fundamentales el de la eficiencia. Concepto que significa racionalizar el uso de los recursos públicos de manera que se logre alcanzar el máximo resultado (hacer mas con menos). Para ello es fundamental adoptar una conciencia de costos en la Administración Pública y, como consecuencia, la implementación de los subsistemas deberá aumentar la eficiencia en la gestión de recursos humanos, que garanticen: mejor calidad en los servicios prestados a un costo menor.
  
- Gestión por procesos.- El nuevo enfoque de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, está basado en la filosofía de Gestión por Procesos, en

sustitución al enfoque tradicional basado en el modelo funcional. Esto significa un importante cambio, pues los procesos tienen su inicio a partir de la demanda de un determinado cliente (interno o externo) y termina con la satisfacción de esta demanda. Así las estructuras organizacionales estarán alineadas con la gestión de procesos organizacionales; y estos con la Gestión de Recursos Humanos.

- Integración Sistémica.- El Sistema de Gestión de Recursos Humanos, estará integrado a los demás sistemas de Desarrollo Organizacional y entre estos a los de Planificación, Administración Financiera, Compras y Suministros; de manera que permita el intercambio e interrelación de la información, facilitando el proceso de decisión gubernamental.

#### **3.3.4 Directrices generales y específicas**

Las políticas de recursos humanos, seguirán las siguientes directrices de carácter general y específicas para cada subsistema:

##### Directrices Generales

- El Subsistema de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, es sistémico y cuenta con los siguientes órganos de aplicación:
  - La Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo, órgano rector del sistema es responsable por la formulación y evaluación de las políticas de recursos humanos, diseño y monitoreo de los subsistemas, asistencia técnica, y gestión de información y estadística.
  - Las Unidades Desconcentradas, órganos sectoriales del sistema, son responsable por apoyar y proveer servicios de Recursos Humanos, para las unidades organizacionales de sus respectivos

ministerios, en conformidad con las políticas y reglamentos definidos.

- Cada unidad de la estructura orgánica de las instituciones es responsable por liderar su personal, desarrollando condiciones favorables a la prestación de servicios al ciudadano ( o al cliente interno) con calidad, invocación y creatividad.
- Cada unidad organizacional deberá proporcionar condiciones adecuadas para que el servidor público pueda desarrollar sus actividades. Esto implica en condiciones físicas compatibles, infraestructura básica necesaria, ambiente agradable, y clima organizacional positivo.
- Cada servidor será sometido a un proceso de rendición de cuentas, en forma individual y en equipo, midiendo resultados en cantidad y calidad de manera de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Integrar los sistemas de gestión de recursos humanos, a los demás sistemas de gestión pública: planificación, presupuesto, administración financiera, de compras y suministros, organización entre otras.
- Buscar equilibrio entre los mercados laborales público y privado.
- La estabilidad del funcionario es un instrumento de protección del Estado contra el uso patrimonialista. No puede ser confundida como forma de protección contra el desempeño inadecuado y, menos aún como mecanismo de compensación contra las eventuales desventajas con relación al mercado laboral privado.

- Promover la racionalización de la estructura de remuneraciones, compuesta de sueldo básico, adicionales por ejercicio de función, asignaciones complementarias, beneficios sociales y otros subsidios – por una estructura mas simple. Inicialmente, serían incorporados los adicionales a los salarios y el nuevo mecanismo estará basado en una nueva estructura de asignación fija (sueldo básico) y de asignación variable (en función de los resultados de la evaluación del desempeño).

Directrices específicas:

- Clasificación de puestos
  - Compatibilizar la estructura ocupacional con los objetivos y estructura organizacional (en el que hacer, el cómo hacer, y el con quién hacer).
  - Buscar permanentemente la compatibilidad entre las características personales y las especificaciones de los puestos de trabajo.
  - Hacer descripciones amplias de los puestos evitando las limitaciones de demasiada especialización.
  - Usar la etapa de análisis del puesto como instrumento de planificación de las necesidades futuras en términos de Recursos Humanos.
- Selección
  - Utilizar métodos de reclutamiento y selección basados en los principios anteriormente definidos pero que aseguren, al mismo tiempo la incorporación del mejor potencial humano y técnico disponible.
  - Seleccionar adecuadamente en una perspectiva orientada hacia el futuro y no solamente basadas en necesidades del corto plazo.
  - Incentivar incorporación de personas con alta capacidad de aprendizaje y movilidad.



- Proporcionar a los nuevos servidores incorporados orientaciones que ayuden en la etapa de integración a los puestos de trabajo.
- Utilizar el período de prueba como mecanismo de evaluación de capacidades y potencial aprendizaje.
- Calificación de servicios y evaluación de desempeño
  - Vincular la evaluación del desempeño a los resultados de la organización.
  - Dar consecuencia a los procesos de evaluación de desempeño en términos de desarrollo personal y evolución de las carreras.
  - Vincular la evaluación del desempeño con la capacitación.
  - Reconocer y recompensar los desempeños sobresalientes.
  - Buscar recuperar los casos de desempeño insuficiente y aplicar sanciones en las situaciones de reincidencia.
- Capacitación
  - Vincular la identificación de necesidades de capacitación con el proceso de planificación estratégico.
  - Crear una nueva cultura de capacitación como una inversión (y no como gasto).
  - Proveer por lo menos una actividad de capacitación por año, a cada servidor.
  - Evaluar los impactos de la capacitación en los resultados de la organización.
  - Construir bases de conocimiento, utilizando recursos informáticos, de manera a identificar talentos.
  - Estimular proceso de formación y desarrollo gerencial, inclusive programa de formación de sustitutos.
  - Utilizar el recurso de la instrucción interna como forma de ampliar la capacitación con bajo costo.

- Aprovechar la posibilidad de uso de programas de educación a distancia.

#### Carrera

- Vincular la planificación de las carreras al proceso de modernización del Estado.
- Incentivar carreras vinculadas a actividades típicas de Estado con prioridad a las relacionadas a: formulación de políticas, regulación, normalización, y aquellas de competencia exclusiva del Estado, defensa nacional, seguridad, diplomacia, etc. Esto significará realizar aumentos cuantitativos de personal, únicamente en estas áreas, y mejorar las condiciones de remuneración de esos servidores.
- Reducir la cantidad de carreras no típicas de Estado incentivando la tercerización de actividades de apoyo y de servicios administrativos.

### **3.4 Características del proceso de fabricación o de las operaciones del servicio a prestar**

El organigrama de cada compañía es idiosincrásico y refleja pautas organizacionales anteriores, circunstancias internas variables, criterios ejecutivos sobre las relaciones de subordinación, y las políticas respecto a quién se le asigna que comisiones. Además cada estrategia se basa en su propio conjunto de factores clave del éxito y actividades de la cadena de valor. De modo que una estructura de la organización hecha a la medida resulta apropiada. Sin embargo, pese a la necesidad de contar con estructuras de la organización específicas para la situación algunas consideraciones son comunes a todas las compañías<sup>19</sup>.

Al determinar una estructura orgánica por procesos para una institución, permite que todos los miembros de una organización piensen, en términos de producción, se le de mayor importancia a la correlación de variables, se tenga una mayor

---

<sup>19</sup> Thompson Strickland, op. Cit. Pag. 371

visión de futuro, a la organización se le vea como un sistema, y además la gestión que realiza se lo pueda medir.

El valor que se ofrece en una estructura orgánica por procesos, es la transformación mínima necesaria que satisface la necesidad expectativa del cliente (beneficiario) y por la cual estaría dispuesto a pagar, significa que al tomar tal decisión está dispuesto a renunciar a otras necesidades a cambio de aquella<sup>20</sup>.

El nuevo enfoque de la administración pública se fundamenta en la filosofía de gestión por procesos, en sustitución del enfoque tradicional basado en el modelo funcional.

El Gobierno Municipal de Santo Domingo, al implantar una estructura orgánica por procesos, tendría las siguientes ventajas:

- Atención prioritaria a las necesidades de los usuarios y contribuyentes del cantón.
- Actuación ética y transparente en todas las manifestaciones de la municipalidad.
- Respeto por los intereses legítimos de la comunidad y por la preservación del medio ambiente.
- Orientación hacia la investigación y aprendizaje de nuevas tecnologías.
- Optimización en el uso de recursos y logro de objetivos y metas.
- Alto sentido de pertenencia y compromiso personal con la municipalidad.

Atender las responsabilidades públicas no significa solamente el cumplimiento de la Constitución, la Ley y las Ordenanzas de los Gobiernos Seccionales, sino la implantación por parte de los Gerentes Públicos de organizaciones de los gobiernos seccionales – de calidad total – , con base en normas. Esto significa que

---

<sup>20</sup> Centro de Investigaciones Territoriales del Ecuador, pag. 18

la organización deberá mantener una calidad permanente sobre los productos y servicios que presta a la colectividad, promoviendo también un comportamiento ético en todas sus actividades<sup>21</sup>.

La Dirección Financiera del Gobierno Municipal, presta los servicios de:

- Programación, preparación, ejecución, control y liquidación del presupuesto.
- Verificación, liquidación y administración de los ingresos.
- Recaudación, custodia y desembolso de fondos.
- Contabilización de las cuentas generales del gobierno municipal.
- Adquisición, almacenaje, custodia y distribución de los bienes muebles.
- Administración de propiedades municipales.

Todos estos servicios se debe prestar con eficiencia, efectividad y economía, la gerencia en la actualidad consiste en: Dirigir una entidad, una unidad operativa o programa de una manera eficiente, eficaz, efectiva, económica y transparente.

Eficiencia.- Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios<sup>22</sup>.

La eficiencia aumenta cuando existe un mayor número de servicios prestados a menor costo, esto viene dado de la relación entre los bienes adquiridos, con los servicios prestados; con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas, que se cumplan los parámetros técnicos, que garanticen la calidad, y que todos los empleados y trabajadores conozcan las labores a realizar.

---

<sup>21</sup> Silva Garcia Francisco, Administración Pública Local, pag. 31

<sup>22</sup> Contraloría General del Estado, Manual de Auditoria de Gestión, pag. 20

Eficacia.- Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados<sup>23</sup>.

Es el grado en que una actividad o programa logra su objetivo, metas u otros efectos que se había propuesto, tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperada, y que sea socialmente útil el servicio prestado. Se mide la eficacia investigando las necesidades de los clientes actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción, y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

Economía.- Es la adquisición o provisión de recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido<sup>24</sup>.

La economía trata de la producción de los servicios al menor costo posible, con relación a los programas de la institución y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios, hace referencia también al manejo de los recursos en función de su rentabilidad, en las actividades que sea aplicable.

Transparente.- La conducta ética de la organización y sus integrantes, traducida en acciones concretas que evidencian la transparencia en la gestión.

Incluye la obtención de información y percepción de la comunidad respecto de los servicios, prestaciones y productos que se ponen a disposición de los ciudadanos, de sus compromisos de calidad, de servicio, su grado de cumplimiento y las compensaciones por incumplimientos.

---

<sup>23</sup> Ibidem pag. 21

<sup>24</sup> Ibidem pag. 20

### **3.5 Programa de producción: Tipos de clientes**

El personal a todos los niveles es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita, que sus competencias sean usadas para el beneficio de la entidad y por ende de la comunidad:

Compromiso de las autoridades de la institución.

Cooperación permanente para todo el recurso humano.

Mentalidad sistémica.

Pensar en términos de servicio al cliente.

Mayor importancia a la correlación de variables.

Mayor visión de futuro.

La organización vista como un sistema.

Aportes estratégicos.

No hay gestión sin medición.

A través de la gestión por procesos en el Gobierno Municipal, se pretende detectar, en el desarrollo de las actividades lo siguiente:

1. Que causó el problema.- El personal está acostumbrado a trabajar solo cuando está controlado y supervisado. Con esta nueva estructura debemos tener en cuenta que siempre hay que mejorar el proceso, revisar los estándares de calidad y el control de los procesos.
2. Integración.- Permite mejorar la eficiencia y eficacia, permite que no existan áreas o unidades importantes, lo importante es generar un servicio que satisfaga al cliente.
3. Trabajo en equipo.- Los objetivos y metas son comunes, además debe existir una comunicación fluida, la toma de decisiones debe estar fundamentada en el consenso del equipo, las soluciones a los problemas deben ser rápidas, y el compromiso de todos debe ser con metas institucionales.

4. Orientación hacia el cliente.- Se alcanzarán buenos resultados solo cuando se toman en cuenta las necesidades del cliente y se ha logrado satisfacerlas.

### 3.5.1 Clientes internos y sus demandas

Son personas, grupos, áreas o departamentos internos, vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización del gobierno seccional. Sus demandas y expectativas deben tomarse en cuenta.

CLIENTES INTERNOS	DEMANDAS
Alcalde y Concejales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen institucional positiva.</li> <li>• Cumplimiento de objetivos y resultados positivos.</li> <li>• Cumplimiento de normas y disposiciones.</li> <li>• Cobertura y continuidad de servicios.</li> <li>• Funcionarios y empleados honestos y eficientes.</li> </ul>
Personal Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de objetivos y resultados positivos.</li> <li>• Apoyo político.</li> <li>• Cumplimiento de obligaciones de subordinados.</li> <li>• Imagen institucional positiva.</li> </ul>
Personal Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados calificados y eficientes.</li> </ul>

Asociación de Empleados y Sindicato de Trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes competentes y con liderazgo.</li> <li>• Trato justo, equitativo y cordial.</li> <li>• Remuneración adecuada.</li> <li>• Prestaciones sociales y seguridad en el trabajo.</li> <li>• Capacitación permanente.</li>   <li>• Trato justo equitativo y cordial.</li> <li>• Remuneración adecuada.</li> <li>• Seguridad en el trabajo.</li> <li>• Capacitación permanente.</li> <li>• Autoridades profesionales, honestas y eficientes.</li> </ul>
--	--

### 3.5.2 Clientes Externos y sus demandas

Son personas, grupos, organizaciones o sectores de importancia para la organización del gobierno seccional. Sus demandas y expectativas deben tomarse en cuenta.

CLIENTES EXTERNOS	DEMANDAS
Contribuyentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y atención cordial y eficiente.</li> <li>• Determinación tributaria justa y equitativa.</li> <li>• Facilidades de pago, horario adecuado.</li> </ul>



Proveedores de bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y atención ágil y eficiente.</li> <li>• Pagos en forma oportuna y desconcentrada.</li> <li>• Proceso de contratación transparente.</li> </ul>
Entidades de desarrollo social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de actividades comunes.</li> <li>• Prestación de buenos servicios municipales.</li> <li>• Apoyo municipal para su gestión.</li> </ul>
Ciudadanía del cantón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de seguridad ciudadana.</li> <li>• Servicios básicos de calidad.</li> <li>• Organización municipal honesta y eficaz.</li> </ul>

### 3.6 Tipos de procesos

Según el Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, considera los siguientes procesos al interior de cada institución, organismo, empresa o entidad<sup>25</sup>:

1. Procesos gobernadores.
2. Procesos agregadores de valor.

<sup>25</sup> Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa pag. 29

### 3. Procesos habilitantes.

#### **3.6.1 Procesos gobernadores**

Estarán constituidos por los servidores que laboran en las unidades organizacionales dedicadas a promulgar políticas, directrices y planes estratégicos, para el funcionamiento de la entidad.

#### **3.6.2 Procesos habilitantes o de apoyo**

Estarán integrados por los servidores que laboran en las unidades organizacionales de asesoría y apoyo logístico que elaboran los productos y servicios demandados por los procesos gobernadores, agregadores de valor y por ellos mismos.

#### **3.6.3 Procesos agregadores de valor o de cadena de valor**

Estarán conformados por los servidores que laboran en las unidades organizacionales orientadas a generar el portafolio de productos y servicios que responden a la especialización de la misión, y objetivos estratégicos de la institución.

Según la Secretaria Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, agrupa a los procesos de la siguiente manera:

##### 1. Proceso gobernante

- Ministerio
- Secretario Nacional Técnico
- Directorio
- Director Ejecutivo

2. Procesos habilitantes
  - Procesos de asesoría:
    - Asesoría Jurídica
    - Planificación
    - Auditoria Interna
  - Procesos de apoyo:
    - Gestión financiera
    - Desarrollo organizacional
    - Gestión tecnológica
    - Secretaria General
3. Procesos institucionales
  - Recursos humanos

### **3.6.4 Recursos humanos**

#### **3.6.4.1 Organigrama de personal**

Es muy frecuente pensar que la organización es solo lo que se representa en un organigrama, es decir la estructura formal de la división del trabajo, de las comunicaciones y del nivel de responsabilidad. Un enfoque adecuado de la organización implica adoptar un concepto de la misma, como un sistema complejo en el cual interactúan diversas variables; los objetivos y estrategias, estructura organizativa, sus recursos humanos, sus sistemas y procesos, el estilo gerencial y los mecanismos de decisión y participación, los valores y cultura de la organización, sus recursos y las habilidades resultantes de la organización en su conjunto<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Administración Pública Local, Francisco Silva García, pag. 17

Los principales componentes organizacionales básicos dentro de una organización, son por lo general, una combinación de los departamentos funcionales tradicionales, y los departamentos con procesos completos.

Los administradores necesitan estar especialmente atentos, al hecho de que en las estructuras tradicionales organizadas por función, las piezas de las actividades y capacidades estratégicamente relevantes suelen dispersarse en muchos departamentos. Considerándose, por ejemplo, como en una estructura funcional hay partes de las siguientes actividades cruciales para la estrategia y capacidades organizacionales que se desempeñan en distintos departamentos<sup>27</sup>.

A partir de la década pasada las organizaciones se fueron dando cuenta de que en lugar de continuar esparciendo piezas, relacionadas de un proceso comercial entre varios departamentos funcionales, y luchar por integrar sus esfuerzos, es mejor rediseñar el esfuerzo de trabajo y crear departamentos de procesos. Esto se logra integrando a la gente que desempeñaba ciertas partes en los departamentos funcionales en un grupo que trabaje en conjunto para realizar todo el proceso.

La Ley Orgánica de Régimen Municipal, sobre la organización administrativa, determina que cada municipalidad, contará con una organización administrativa, de acuerdo con las necesidades peculiares que deba satisfacer, la importancia de los servicios públicos a prestarse y la cuantía de la hacienda municipal y responderá a una estructura que permita atender todas y cada una de las funciones que a ella competen, para el mejor cumplimiento de los fines municipales.

Para nuestro estudio hemos considerado a la Dirección Financiera, para diseñar la estructura orgánica por procesos, la misma que cuenta con los departamentos de Asesoría Tributaria, Presupuesto, Contabilidad, Rentas, Tesorería y Adquisiciones.

---

<sup>27</sup> Administración Estratégica, Thompson Strickland pag. 375

Esta dirección tiene como misión la de dirigir, organizar, y canalizar la gestión financiera conforme a los planes, programas y proyectos del Gobierno Municipal, de manera que se asegure el cumplimiento de la misión y objetivos básicos de la institución, basadas en las normas establecidas y vigentes<sup>28</sup>.

### **3.6.5 Descripción de puestos de trabajo y funciones**

Las funciones no es mas que el conjunto de tareas que corresponde realizar a una institución, por ende a una dirección, una jefatura o una persona dentro de la estructura organizativa.

Las funciones pueden ser unas de línea y otras de staff. Las funciones de línea son aquellas que repercuten directamente sobre el logro de los objetivos de la entidad. En cambio las funciones de staff son aquellas que ayudan al personal de línea a trabajar del modo mas eficaz para el logro de los objetivos.

Según la SENRES, la estructura ocupacional no es mas que el ordenamiento lógico y sistemático de los puestos de una organización , en función de sus roles, requerimientos, competencias, niveles funcionales y procesos institucionales estructurados por sectores, servicios, áreas, y grupos ocupacionales.

Los roles son las responsabilidades, atribuciones, e interfases asignadas a los puestos en los distintos niveles funcionales y procesos establecidos en la organización, en función de las competencias del servidor, de acuerdo a los siguientes criterios:<sup>29</sup>.

Coordinador de Proceso.

Líder de Equipo.

Miembro de Equipo.

---

<sup>28</sup> Reglamento Orgánico Funcional, Ilustre Municipio de Santo Domingo, pag. 24

<sup>29</sup> Suplemento Registro Oficial N° 234 del 29 de diciembre del 2000 pag. 15

Asistente Operativo.

Los roles que considera este factor se han establecido en función de niveles jerárquicos, y las acciones y atribuciones de responsabilidad asignadas a cada puesto que integra una unidad o proceso.

Coordinador de proceso.- Es la persona responsable de la planificación, ejecución y control del proceso.

Líder de equipo.- Es la persona responsable de la coordinación, ejecución y evaluación del subproceso.

Miembro de equipo.- Es la persona responsable de la ejecución de los procesos, es el encargado de formular los proyectos, es decir de dar valor agregado a los procesos.

Asistente operativo.- Es la persona que brinda apoyo al nivel operativo en la materialización y ejecución de los procesos.

### **3.6.6 Estructura Orgánica por Procesos**

El Gobierno Municipal de Santo Domingo de los Colorados, estará integrado por los siguientes procesos:

- Procesos Gobernantes
- Procesos Habilitantes de Asesoría
- Procesos Habilitantes de Apoyo
- Procesos Agravadores de Valor
- Procesos desconcentrados

Procesos Gobernantes.- Este proceso tiene a su cargo la formulación y ejecución de las políticas institucionales y la aprobación de los planes y programas de trabajo de las unidades administrativas y operativas, así como el control y evaluación de sus resultados y estará integrado por:

Alcalde

Vicealcalde

Procesos Habilitantes de Asesoría.- Los procesos habilitantes de asesoría constituyen la instancia de consulta y asesoramiento, atiende y absuelve consultas planteadas por los niveles superiores y su relación de autoridad es directa con el Alcalde e indirecta con los demás niveles, y estará constituido por:

Auditoría Interna

Procuraduría Municipal

Procesos Habilitantes de Apoyo.- El nivel de apoyo presta su colaboración directa a los otros niveles del Gobierno Municipal y sus servicios son de carácter general e interno y está constituido por:

Secretaría General

Dirección Administrativa

Dirección de Recursos Humanos

Dirección Financiera

Dirección de Avalúos y Catastros

Dirección de Planificación

Dirección de Comunicación Social

Coordinación de Tecnología

Coordinación de Contratación Pública

Coordinación de Desarrollo Territorial

Procesos Agregadores de Valor.- Este proceso estará conformado por los servidores que laboran en las unidades organizacionales orientadas a generar los productos y servicios que ofrece el Gobierno Municipal, y responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución, y estará constituido por:

Dirección de Obras Públicas  
 Dirección de Saneamiento Ambiental  
 Dirección de Salud  
 Dirección de Medio Ambiente  
 Dirección de Desarrollo Comunitario  
 Dirección de Educación y Cultura  
 Comisarías Municipales Zonales  
 Policía Municipal  
 Cuerpo de Bomberos

### **3.7 Jerarquía de los procesos**

#### **3.7.1 Macro procesos**

El macro proceso es el grupo de actividades, que empleando insumos organizacionales, le agregan valor (generan una transformación), y suministran un resultado para un cliente interno o externo<sup>30</sup>.

Dentro de una institución, como una cadena de valor agregado, tenemos los macro procesos de gestión y de apoyo, con los componentes de:

Gestión del desarrollo organizacional.- Que comprende la planificación estratégica, que permite la formulación de planes y políticas que determinan o cambian el curso de la organización del gobierno seccional; e implementación de calidad, esto significa que la institución deberá mantener una calidad permanente

---

<sup>30</sup> Gerencia de Procesos, Centro de Investigaciones Territoriales del Ecuador pag. 18



sobre los productos y servicios que presta a la colectividad, promoviendo también un comportamiento ético en todas sus actividades.

Gestión financiera.- Que incluye la presupuestaria, del crédito, la tributaria, de caja o tesorería, la contable y la de contratación pública, esta última en cuanto significa financiamiento, para la adquisición de bienes, servicios y realización de obras, y propiamente a la gestión contractual con su contenido legal y técnico.

Gestión del talento humano.- Desarrollo y selección de los recursos humanos, se caracteriza por la naturaleza peculiar de las políticas, directrices y de las formas fundamentales de la organización. El éxito es más probable de lograr si las políticas y los procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante para la consecución de la misión y objetivos institucionales.

Tecnología de la información.- Provisión de la información, la tecnología de la información ha transformado radicalmente el modo en que los miembros de las organizaciones se comunican, la máxima autoridad puede vigilar el rendimiento de individuos o equipos, y ha permitido que los empleados dispongan de información más completa para tomar decisiones más rápidas.

Dos adelantos de la tecnología de la información parecen haber producido el mayor impacto en la comunicación organizacional: los sistemas de computadora enlazados en las redes, y la capacidad de emplear tecnologías inalámbricas.<sup>31</sup>.

Abastecimientos para los procesos.- Planificación y adquisición de bienes y servicios que serán utilizados en la cadena de valor.

---

<sup>31</sup> Administración, Stephen Robbins, pag. 325

### 3.7.2 Procesos y subprocesos

La finalidad de cada ciclo o proceso debe definirse también cuidadosamente, ya que en la definición debe haber una información suficiente sobre las políticas fundamentales que la organización aplica. De este modo se podrá comprender como contribuye a la misión de la institución, y permitirá definir los objetivos de control que deben establecerse para que se cumpla la finalidad perseguida<sup>32</sup>.

Se denomina subprocesos, aquellos procesos secundarios, provenientes de un mismo proceso, en el cual se obtiene también resultados que aportan al proceso principal. Los subprocesos pueden desagregarse, y se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Descripción de las actividades de cada subproceso.

Si el subproceso tiene diferentes flujos, o es muy complejo se desagregarán en los siguientes niveles:

Actividades.- A nivel de puesto de trabajo.

Procedimientos.- Cuando se requiera añadir la responsabilidad y autoridad.

Tareas.- Pueden ser simples o complejas. Las tareas simples son rutinarias y estandarizadas, las tareas complejas son las que tienden a ser novedosas o no rutinarias.

Los procesos se pueden descomponer en subprocesos o funciones, puesto que las funciones son divisiones del ciclo que dependen de los criterios de la institución, pero debe quedar claro que todas las funciones de un proceso si se cumplen correctamente, deben conseguir que se cumpla la finalidad del mismo. También debe quedar claro que todas las funciones deberán estar asignadas a alguien que será responsable de cumplir los criterios de valoración establecidos.

---

<sup>32</sup> El control fundamental de la gestión por procesos, Fernández Mario pag. 97

No deben confundirse funciones con puestos de trabajo. Un puesto de trabajo generalmente está compuesto por varias funciones; incluso puede darse el caso que un puesto de trabajo realice funciones que pertenecen a ciclos o procesos diferentes<sup>33</sup>.

### **3.7.3 Actividades**

Cada puesto de trabajo tiene que cumplir una serie de actividades en el ejercicio de su labor y en muchos casos estas acciones, si solo afectan a una persona o a una función que no tenga relación directa con otra, cabe la posibilidad que cada uno prepare su propio método de trabajo.

Cuando la realización de una actividad relaciona a distintas funciones, utiliza sistemas informáticos o intervienen varias personas, es imprescindible definir procedimientos<sup>34</sup>.

Es frecuente en muchas organizaciones diseñar métodos o rutinas de trabajo que de una forma u otra establecen la secuencia de actividades para conseguir un fin.

### **3.7.4 Procedimientos**

Los procedimientos no son mas que la mecánica de trabajo que se realiza en una actividad, es necesario establecer quién debe hacer que para conseguir el resultado deseado. El diseño de los procedimientos de trabajo suele afectar a varias funciones o varios procesos, un procedimiento no es otra cosa que la descripción de lo que debe hacerse en cada caso para conseguir el resultado deseado.

Un procedimiento es una serie de pasos secuenciales interrelacionados, que los directores o jefes departamentales pueden aplicar a fin de responder a una

---

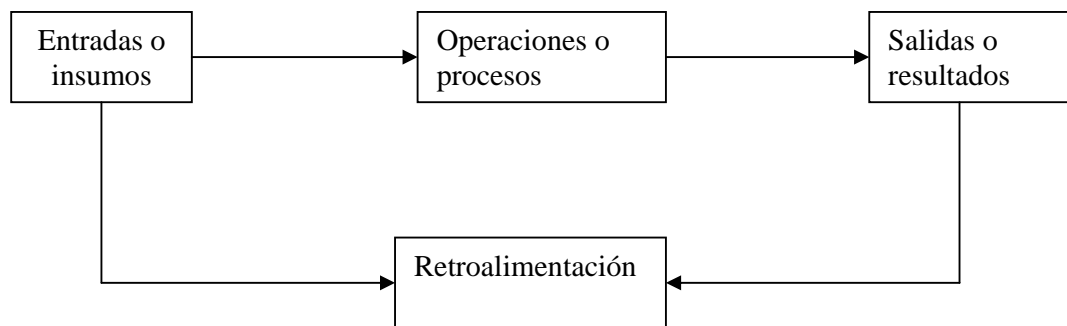
<sup>33</sup> Ibidem pag. 99

<sup>34</sup> Ibidem pag. 116

actividad estructurada. La tecnología de la información se usa para simplificar mas el desarrollo de procedimientos organizacionales, se han creado poderosos programas de software para automatizar procedimientos rutinarios y complejos.

Si se cumplen los procedimientos y estos han sido bien diseñados, no se arriesga el cumplimiento de la misión de la organización, por deficiencias en el ejercicio de las actividades.

### 3.8 Elementos del proceso



Las entradas son insumos necesarios para el funcionamiento del proceso.

Procesamiento, es el conjunto de tareas y actividades diseñadas secuencialmente para la generación de un bien o servicio.

Salidas, bienes o servicios fruto del funcionamiento del proceso.

Retroalimentación, actividades y/o tareas a través de las cuales se controla y se evalúa la calidad, el costo y el tiempo del proceso y del producto.

### 3.9 Requisitos para el diseño de un proceso

- Todos los procesos deben tener un responsable designado, que asegure su cumplimiento y eficacia continua.

- Todos los procesos claves y relevantes, tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos de producción, distribución, comunicación, atención al cliente.
- Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar la forma gráfica y la evolución de los mismos.
- Todos los procesos deben ser controlados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto se debe documentar mediante procedimientos.
- Se pueden describir las entradas y salidas.
- El proceso cruza una o varios límites organizativos o funcionales.
- Son capaces de cruzar horizontalmente y verticalmente la organización.
- Un proceso responde a la pregunta del que, no del como.
- Debe ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe sugerir, los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

#### Componentes de la organización orientada a procesos

- Mapa de procesos:
  - Identificar y nombrar procesos
  - Interrelacionar procesos
- Equipos de procesos:
  - Autodirigidos
  - Recursos humanos que realizan un proceso
  - Enfoques y medidas comunes

- Dueños de procesos:
  - Recursos humanos con responsabilidad global del diseño, y desempeño del proceso.
  - Asesor de los equipos de proceso
  
- Centros de excelencia:
  - Grupos de talentos críticos, para el desempeño del proceso.
  
- Administrador general:
  - Líder que mediante visión, estrategias, motivación e intervención, une toda la organización.

Es facultad de la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, emitir normas e instrumentos de desarrollo administrativo sobre el diseño, reformas e implementación de estructuras organizacionales por procesos y recursos humanos, mediante resoluciones que serán publicadas en el registro oficial<sup>35</sup>.

La estructura ocupacional genérica de la SENRES es la siguiente:

---

<sup>35</sup> Resolución de SENRES 2004-0099, pag. 5

PROCESO	NIVEL FUNCIONAL	SERIE	CLASE	PUESTO
Gobernante	Directivo	Dirección	Directiva	Gerente de Area Intendente General Intendente Regional Asesor General
Aragador de valor	Productivo	Operativa	Profesional             Técnica	Subgerente de Area Experto Consultor Auditor General Especialista en Gestión Pública Profesional 6 Profesional 5 Profesional 4 Profesional 3 Profesional 2 Profesional 1 Asistente de Profesional Tecnólogo Técnico
Habilitante De apoyo	Apoyo	Adtiva.       Servicios	Asistente Adtivo.      Auxiliar de Servicios	Asistente de gerencia Asistente administrativo Asistente Chofer Auxiliar administrativo Auxiliar Conserje – Mensajero

En esta misma resolución la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, en el artículo 4 determina: “En el plazo de treinta días, contados a partir de la presente resolución, las instituciones, organismos, empresas, y entidades de derecho, cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación este integrado en el cincuenta por ciento o mas por instituciones del Estado o recursos públicos, de conformidad a lo establecido en el artículo 102 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, cuyos presupuestos institucionales no se encuentren incorporados en el presupuesto general del Estado, presentarán para aprobación de la SENRES, la estructura ocupacional específica de sus puestos”<sup>36</sup>.

Todo el personal que labora en el Gobierno Municipal deberá agruparse, bajo la estructura ocupacional genérica de la SENRES, con la finalidad de diseñar la nueva estructura orgánica por procesos.

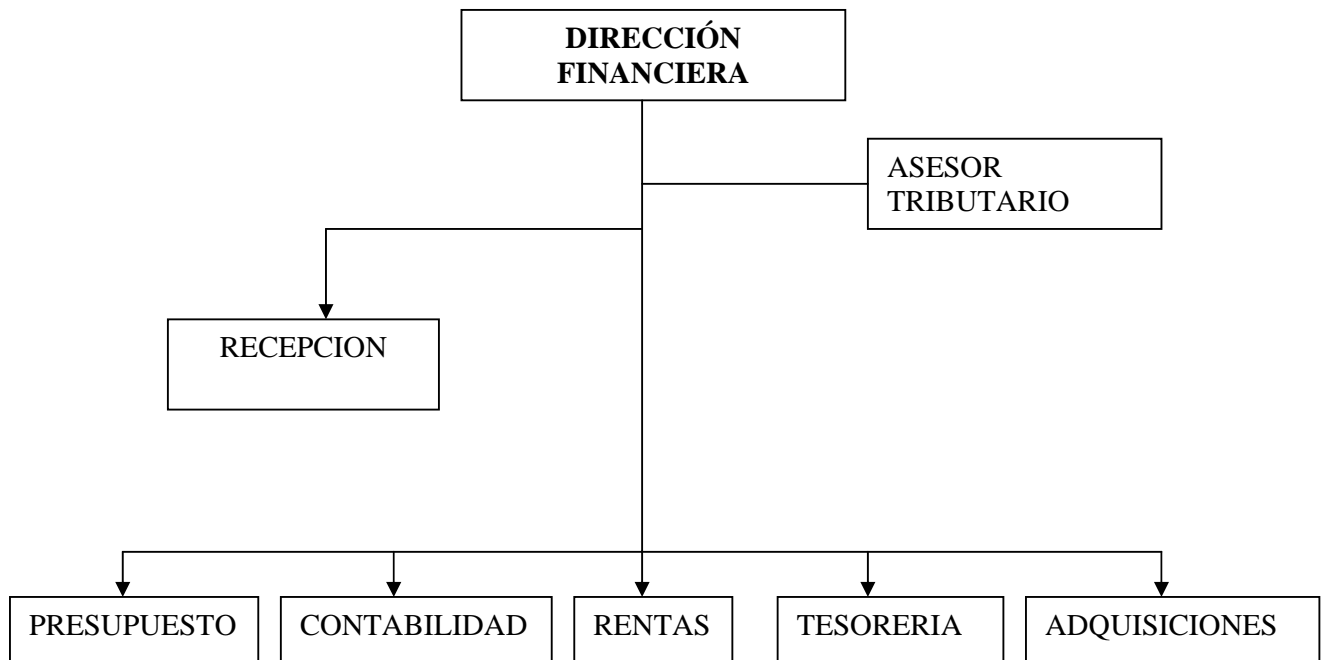
---

<sup>36</sup> Resolución SENRES op. Cit pag.8



#### 4.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL MUNICIPIO

##### 4.1 Estructura básica de la Dirección Financiera



La estructura define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones, la realización de las actividades de una organización del gobierno seccional supone la existencia de puestos muy diversos. Ello explica que haya jefes y subordinados, empleados protegidos por la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y trabajadores protegidos por el Código del Trabajo.

## **4.2 Descripción de puestos de trabajo y funciones de la Dirección Financiera**

### Misión

Planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades de presupuesto, contabilidad, tesorería, rentas, adquisiciones y de asesoría tributaria, para la administración adecuada de los recursos financieros, de conformidad con las normas legales vigentes.

### Objetivos:

- Optimizar el uso de los recursos financieros del Gobierno Municipal de Santo Domingo.
- Elaborar la pro forma presupuestaria; y ejecutar el presupuesto de acuerdo a los métodos y procedimientos establecidos.
- Preparar información financiera útil y oportuna para la toma de decisiones de la Máxima Autoridad.
- Determinar los tributos municipales, que servirán para financiar las actividades de la institución.

## **4.3 Funciones de las Unidades Administrativas de la Dirección**

### Ambito de Acción

- Planificar, dirigir, controlar y coordinar las actividades financieras y administrar los recursos de una manera eficiente, efectiva y económica.
- Vigilar la aplicación de los procesos específicos de control interno, dentro de los sistemas de presupuesto, determinación y recaudación de los recursos financieros, de tesorería y de contabilidad.

- Asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas financieros de acuerdo a las normas técnicas de control interno.
- Brindar asesoramiento a los diferentes niveles en materia económica y financiera del Gobierno Municipal.
- Planificar, organizar, coordinar para que se lleve a cabo remanes, transferencias, traspasos, entrega recepciones y bajas de bienes previamente a una inspección.
- Elaborar oportunamente el proyecto de presupuesto para su aprobación, solicitar y hacer gestiones necesarias para obtener modificaciones al presupuesto.
- Entregar informes financieros confiables y oportunos, a los diferentes niveles directivos y a los distintos organismos del sector público.
- Planificar el flujo de caja asegurando su disponibilidad para financiar las obligaciones contraídas.
- Informar a los niveles superiores sobre la consecución de las actividades económico financieras de la institución.
- Vigilar la ejecución de los procesos específicos de control interno dentro del sistema financiero.
- Normar el funcionamiento del sistema de administración financiera.
- Asesorar a la máxima autoridad para la adopción de decisiones en materia de administración financiera.
- Establecer y utilizar los indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar la gestión de la Dirección Financiera y el rendimiento individual del personal a su cargo.
- Actuar con profesionalismo y verificar que el personal a su cargo proceda de la misma manera.
- Participar en el proceso de contratación para la adquisición de bienes y servicios u obras de acuerdo a las disposiciones de las respectivas leyes, ordenanzas, reglamentos, y otras disposiciones administrativas.

- Cumplir con las demás disposiciones que le asignen las leyes, reglamentos, normas, y más instrucciones generales y específicas como también de los niveles directivos.

### Presupuesto

- Planificar y tener actualizado los sistemas de presupuesto, adecuados a las necesidades de la institución, caso contrario proceder a su elaboración, de acuerdo con las leyes, reglamentos y normas y mas disposiciones emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas.
- Coordinar con el departamento de contabilidad, en las fases de programación, ejecución, liquidación y evaluación de resultados, así como también dirigir y ejecutar las políticas internas.
- Realizar reformas presupuestarias en armonía con las políticas generales del gobierno, y gestionar la aprobación de la máxima autoridad.
- Preparar evaluaciones periódicas del presupuesto de la institución requeridos por la máxima autoridad para la toma de decisiones.
- Participar conjuntamente con el área de Adquisiciones en la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones.
- Realizar el inicio del período presupuestario del año económico.
- Definir la estructura y establecer el catálogo de las partidas presupuestarias.
- Elaborar la pro forma de ingresos.
- Elaborar el cronograma de entrega de fondos.
- Estructurar el presupuesto como instrumento de la planificación estratégica institucional.
- Programar la ejecución presupuestaria, sobre la base del Plan Operativo Anual del Gobierno Municipal.
- Realizar los ajustes necesarios al presupuesto aprobado en función de su ejecución real.

- Cumplir con el contenido de los artículos 58 y 60 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control para la emisión de la certificación de disponibilidad de fondos institucionales previo la fijación de compromisos y obligaciones.
- Mantener la ejecución presupuestaria actualizada con la suficiente consistencia y confiabilidad.
- Formular conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos, el proyecto del distributivo de sueldos y jornales.
- Entregar información oportuna sobre la ejecución presupuestaria para la óptima toma de decisiones.
- Evaluar el comportamiento real de las partidas de ingreso y egreso conforme a lo planificado.
- Efectuar al 31 de enero de cada año la liquidación presupuestaria.

#### Contabilidad

- Dar cumplimiento a todas las normas y regulaciones establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, así como también cumplir con la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Preparar los estados financieros, y otros informes periódicos y presentar oportunamente ante el Ministerio de Economía y Finanzas y la máxima autoridad.
- Organizar, coordinar, controlar, mantener actualizado y evaluar el subsistema de contabilidad del Gobierno Municipal, de conformidad con las normas técnicas de contabilidad gubernamental emitidas por el ente rector del sistema.
- Ejecutar el control interno financiero previo al compromiso, obligación y pago, a fin de determinar la propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de las operaciones y de la documentación de soporte.

- Obtener de la Dirección de Recursos Humanos, la documentación sustentatoria sobre sueldos, salarios, retenciones judiciales, aportes y descuentos para el IESS de los servidores municipales, a fin de efectuar los respectivos registros contables.
- Mantener el control contable sobre los inventarios y activos fijos de la institución.
- Elaborar la liquidación mensual, así como también la declaración de la retención en la fuente, el impuesto al valor agregado, de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario.
- Analizar y proponer mejoras en los sistemas y procedimientos de contabilidad.
- Registrar los egresos, en base a las órdenes de pago, comprometidas por presupuesto.
- Realizar el control de movimientos, y analizar los saldos bancarios.
- Realizar el pago de retención de impuestos.
- Realizar el registro y control de las bajas de bienes muebles en coordinación con el departamento respectivo.
- Consolidar y actualizar la información contable relacionada a activos fijos.
- Y las demás asignadas por el Director de Gestión Financiera.

#### Rentas

- Determinar los tributos del Gobierno Municipal, que permitan el adecuado ingreso de los recursos para cumplir con sus objetivos institucionales.
- Cumplir con las disposiciones emanadas de las Ordenanzas Municipales, resoluciones del Concejo y demás disposiciones legales.
- Mantener organizado y actualizado el registro y control de los tributos municipales, de acuerdo con la Ley Orgánica de Régimen Municipal y las ordenanzas correspondientes.

- Determinar los impuestos adicionales, inclusive los que cobra el Gobierno Municipal en calidad de agentes de retención y deducir las comisiones que por esos conceptos establece la Ley.
- Efectuar inspecciones periódicas a establecimientos comerciales e industriales en el cantón para la determinación de los correspondientes tributos.
- Mantener registros actualizados de bienes que gozan de exoneración de impuestos que causaren, y verificar periódicamente y efectuar los ajustes que fueren necesarios.
- Calcular los montos de las contribuciones especiales de mejoras.
- Las demás que las encomendare el Director de Gestión Financiera, de acuerdo con su área de competencia.

#### Tesorería

- Planificar y elaborar el flujo de caja, asegurando su disponibilidad para financiar las obligaciones contraídas.
- Recibir y custodiar los valores, garantías, o papeles fiduciarios cuyos plazos de vencimiento se van cumpliendo.
- Tramitar las transferencias bancarias para efectuar el pago de obligaciones, legalizar comprobantes, cheques, vales.
- Depositar diariamente en la cuenta bancaria respectiva todos los ingresos del Gobierno Municipal, en la forma que fueron recibidos.
- Verificar el proceso de control interno previo al desembolso que haya sido cumplido y que la documentación esté completa antes de autorizar un cheque con su firma.
- Organizar y supervisar el sistema de recaudación y custodia de fondos, valores y títulos a favor del Gobierno Municipal.
- Ejecutar los egresos y realizar pagos con cheques y entregar a los beneficiarios, previa la confrontación de los documentos habilitantes para

el pago y una vez legalizados, entregar al área de contabilidad para su registro y archivo.

- Legalizar las recaudaciones diarias, y controlar su depósito intacto e inmediato dentro de las 24 horas subsiguientes.
- Actuar como agente de retención de los impuestos a la renta y adicionales, además de la presentación y de la confrontación de operaciones autodeclaradas (COA), al Sistema de Rentas Internas.
- Enviar con oportunidad, al departamento de contabilidad, los comprobantes de ingresos, depósitos bancarios, para su contabilización, observando los procedimientos y normas vigentes.
- Organizar los sistemas de fondos de caja chica y rotativos, de modo que estos contribuyan agilizar los trámites y facilitar las actividades del Gobierno Municipal.
- Mantener los archivos correspondientes, con la documentación que soporte las diferentes transacciones de tesorería.
- Llevar el registro de los funcionarios que deben presentar cauciones para el cumplimiento de sus funciones, y exigir su presentación, previa al desempeño de sus funciones, en la forma establecida en las normas internas, efectuando la inspección, custodia, y ejecución de las cauciones, en los casos necesarios.
- Asegurar el cabal cumplimiento de las obligaciones y compromisos financieros, derivados de la ejecución de convenios con organismos financieros nacionales e internacionales y llevar los registros correspondientes.
- Participar en la baja de títulos de crédito, especies valoradas y otros valores que se encuentren bajo su custodia, de conformidad con las disposiciones legales respectivas.
- Ejercer la acción o jurisdicción coactiva, para efectuar la recaudación de créditos tributarios y no tributarios que se adeuden al Gobierno Municipal, de conformidad con las disposiciones legales que rigen la materia.



- Establecer las debidas seguridades para proteger los recursos financieros y demás documentos exigibles bajo su custodia.
- Conferir certificaciones de no adeudar al Gobierno Municipal, u otras que se solicitaren y sean de su competencia.
- Las demás que se asignare el Director de Gestión Financiera.

#### Adquisiciones

- Asegurar la oportuna adquisición de bienes y servicios, que permita a las unidades que conforman el Gobierno Municipal cumplir con sus objetivos.
- Determinar las necesidades de bienes y equipos, incorporándoles previa su justificación, en los planes y presupuestos correspondientes.
- Ejecutar el plan y programa anual de adquisiciones de bienes y materiales requeridos para la administración de la institución.
- Mantener actualizado el registro de proveedores.
- Tramitar oportunamente las solicitudes de abastecimientos de bienes, suministros y materiales.
- Analizar las ofertas recibidas para la provisión de bienes y servicios, determinando la mas adecuada para la institución, en términos de calidad, costo y oportunidad.
- Efectuar la adquisición de bienes y servicios, con la base a los resultados obtenidos del análisis de ofertas.
- Efectuar los trámites correspondientes a la importación de materiales, maquinaria y equipos.
- Efectuar la identificación de necesidades de bienes y equipos administrativos requeridos, incorporándolos con la justificación respectiva, en los planes y presupuestos correspondientes.
- Las demás que le sean asignadas por el Director de Gestión Financiera, en el ámbito de su competencia.

## Recepción

- Recibir, clasificar, registrar y distribuir la correspondencia que ingresa a la Dirección de Gestión Financiera.
- Mantener actualizados los tarjeteros de control de las comunicaciones y los archivos.
- Despachar con oportunidad la correspondencia elaborada en la Dirección de Gestión Financiera.
- Informar sobre el estado del trámite de los documentos y llevar un registro de sus préstamos.
- Mantener actualizado, en coordinación con la Secretaría General, la normatividad relacionada con el sistema de documentación y archivo de la Dirección de Gestión Financiera.
- Supervisar el cumplimiento del sistema de administración de documentos y asegurar el servicio de distribución de correspondencia.
- Vigilar el uso de las máquinas fotocopadoras, autorizar la reproducción de documentos, y verificar el empleo del papel en los diversos trabajos solicitados.
- Los demás que le asigne el Director de Gestión Financiera en el área de su competencia.

## Asesoría Tributaria

- Prestar asistencia técnica tributaria al Director de Gestión Financiera.
- Preparar estudios y proyectos, asignados por el Director de Gestión Financiera, o por iniciativa propia.
- Absolver las consultas que formulen los jefes de las unidades que conforman la Dirección de Gestión Financiera.
- Examinar los casos que afecten o dificulten el desarrollo de los planes y programas de la gestión financiera, y sugerir las medidas correctivas.

- Proponer las medidas adecuadas para lograr una efectiva coordinación con las unidades administrativas y técnicas del Gobierno Municipal, y de otras entidades públicas.
- Convocar a jefes de la gestión financiera a reuniones de trabajo dispuestas por el Director, para preparar estudios o análisis de documentos específicos, coordinarlos y dirigirlos.
- Asesorar a los funcionarios y servidores de la Dirección de Gestión Financiera, en materia tributaria.
- Seleccionar y establecer mecanismos y estrategias de trabajo institucional.
- Las demás que por encargo del Director de Gestión Financiera, deban realizarse.

#### **4.4 Perfil de puestos de Dirección Financiera**

Pocos desafíos son tan importantes para las empresas, como los que generan los gobiernos de cada país, que constituyen el llamado sector oficial. El Gobierno del país y las autoridades de distintos niveles y organismos, establecen normas, dictan parámetros y en general tienden a influir de manera directa en la relación de la empresa con su personal<sup>37</sup>.

El perfil específico de una organización corresponde a la suma de las características de todos sus integrantes e incluso de sus éxitos y fracasos. Al margen de las normas explícitas de un Reglamento de Trabajo, cada organización desarrolla una personalidad determinada.

Para seleccionar personal idóneo para los puestos disponibles de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal se debe conocer los requisitos de cada posición de trabajo, estos requisitos deben ser específicos para que permitan a los especialistas de la Dirección de Recursos Humanos, proceder al reclutamiento de

---

<sup>37</sup> Administración de Personal y Recursos Humanos, William Werther y otros, pag. 45

personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias para cada puesto de trabajo.

Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el encargado de la selección debe hacerse continuamente la pregunta. ¿Que se requiere para desempeñar este puesto?. En el caso de puestos de nivel intermedio, con frecuencia se determina que las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, la posibilidad de llevar a cabo operaciones aritméticas elementales, una actitud de responsabilidad profesional y la capacidad de comunicarse de manera adecuada con otras personas; la predisposición para aprender es también un elemento de importancia crucial<sup>38</sup>.

La descripción de puestos por procesos determina las características que identifican a cada puesto con relación a la estructura orgánica establecida, precisando cuales son sus actividades básicas y responsabilidades; es una referencia práctica para el reclutamiento y selección de personal, desarrollo de programas de capacitación – diseño instruccional y otras actividades tendientes al desarrollo de los recursos humanos.

La descripción de puestos se complementa con la determinación de requisitos mínimos y otros datos referenciales sobre las características del puesto a fin de contar con los perfiles profesionales u ocupacionales que constituyen una guía de gran utilidad para administración de personal.

En el presente caso, se describen en forma preliminar los puestos denominados típicos que son aquellos que se consideran básicos para el adecuado funcionamiento de la institución. Estos puestos se presentan para cada área de trabajo o unidad administrativa.

---

<sup>38</sup> William Werther, op. Cit pag. 154

Posteriormente, cuando se realice un estudio más detenido sobre este aspecto en el que se consideren los volúmenes de trabajo, las responsabilidades específicas, la carga laboral, los parámetros de medición y control de gestión, etc., se estará en condiciones de definir las especificaciones que tendrán los puestos y ajustar, por tanto, los requerimientos profesionales a las reales necesidades de la organización.

### **Auxiliar financiero**

#### Actividades básicas

Realizar adquisiciones de bienes y materiales;  
Administrar inventarios y bodegas;  
Ejecutar labores de pagaduría y tesorería;  
Llevar la contabilidad y presupuestos de la Dirección Financiera  
Llevar el control de bienes y materiales.

#### Requisitos ocupacionales

- Bachiller en Contabilidad y/o Administración
- Experiencia en la ejecución de labores financieras
- Curso de Control de Gestión de la Contraloría General del Estado
- Capacidad de análisis, iniciativa y criterio

### **Secretaria ejecutiva**

#### Actividades básicas

Recibir, registrar, tramitar, controlar y redactar la correspondencia de la Dirección Financiera;  
Tomar versiones taquigráficas;  
Operar un microcomputador;

Atender al público, funcionarios y concertar citas o entrevistas;  
Llevar el recordatorio de las actividades del Director;  
Coordinar los trámites administrativos de la Dirección con las demás unidades del Gobierno Municipal;  
Operar el fax;  
Manejar un fondo rotativo o de caja chica.

Requisitos ocupacionales

- Título de Secretaria Ejecutiva
- Amplia experiencia en puestos similares
- Facilidad de expresión y habilidad en el trato personal

### **Contador**

Actividades básicas

Llevar la contabilidad del Gobierno Municipal;  
Realizar el análisis de los estados financieros;  
Elaborar informes de las cuentas contables;  
Revisar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación sustentatoria;  
Supervisar el trabajo de los auxiliares financieros.

Requisitos ocupacionales

- Contador Público Autorizado
- Afiliación al Colegio de Profesionales
- Amplia experiencia en puestos similares
- Curso de Control de Gestión de la Contraloría General del Estado

- Curso de Contabilidad Gubernamental de la Contraloría General del Estado
- Capacidad de análisis y supervisión de personal

### **Director financiero**

#### Actividades básicas

Planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades referentes a la administración de los recursos económico-financieros;

Realizar informes de resultados empresariales y proponer objetivos y estrategias institucionales.

#### Requisitos ocupacionales

- Título Profesional en Contabilidad, Economía o Administración de Empresas
- Afiliación al Colegio de Profesionales respectivo.
- Curso de Control de Gestión de la Contraloría General del Estado
- Curso de Contratación Pública de la Contraloría General del Estado
- Amplia experiencia en el sector público, en puestos similares de jefatura
- Participación en eventos a nivel nacional o internacional en áreas afines al cargo.
- Amplio conocimiento de la legislación de administración financiera.

### **Jefe de presupuesto**

#### Actividades básicas

Llevar el control de la ejecución presupuestaria;

Realizar el análisis presupuestario de los ingresos y los egresos;

Elaborar informes presupuestarios de las partidas presupuestarias;  
Revisar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación sustentatoria;  
Supervisar el trabajo de los auxiliares financieros.

#### Requisitos ocupacionales

- Contador Público Autorizado, Título Profesional en Economía y/o Administración;
- Afiliación al Colegio de Profesionales
- Curso de Control de Gestión de la Contraloría General del Estado
- Curso de Presupuesto del Sector Público Contraloría General del Estado
- Amplia experiencia en puestos similares
- Capacidad de análisis y supervisión de personal

### **Jefe de rentas**

#### Actividades básicas

Llevar el control de la determinación de impuestos;  
Realizar el análisis de los valores imposables de los impuestos;  
Elaborar informes sobre impuestos, contribuciones especiales de mejoras, tasas;  
Revisar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación sustentatoria;  
Supervisar el trabajo de los auxiliares financieros.

#### Requisitos ocupacionales

- Título Profesional en Economía y/o Administración;
- Afiliación al Colegio de Profesionales
- Curso de Control de Gestión de la Contraloría General del Estado
- Amplia experiencia en puestos similares



- Capacidad de análisis y supervisión de personal

### **Jefe de adquisiciones**

#### Actividades básicas

Llevar el control de la ejecución del Plan Anual de Adquisiciones;

Realizar el análisis de las ofertas de proveedores;

Elaborar informes sobre las adquisiciones de bienes y materiales;

Revisar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación sustentatoria;

Supervisar el trabajo de los auxiliares financieros.

#### Requisitos ocupacionales

- Título Profesional en Economía y/o Administración;
- Afiliación al Colegio de Profesionales
- Curso de Control de Gestión de la Contraloría General del Estado
- Amplia experiencia en puestos similares
- Capacidad de análisis y supervisión de personal

### **Tesorero**

#### Actividades básicas

Llevar el control de las recaudaciones diarias;

Realizar el análisis de los ingresos y egresos de la municipalidad;

Elaborar informes sobre el programa periódico de caja;

Revisar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación sustentatoria;

Supervisar el trabajo de los auxiliares financieros.

#### Requisitos ocupacionales

- Título Profesional en Economía y/o Administración, o Contador Público Autorizado
- Afiliación al Colegio de Profesionales
- Curso de Control de Gestión de la Contraloría General del Estado
- Amplia experiencia en puestos similares
- Capacidad de análisis y supervisión de personal

#### **Asesor tributario**

#### Actividades básicas

Asesorar a la Dirección Financiera en aspectos legales, jurídicos y tributarios;  
Intervenir a nombre del Gobierno Municipal ante los organismos de control;  
Asesorar para el cobro o recuperación de valores u obligaciones a favor de la Municipalidad;  
Elaborar, revisar u opinar sobre los contratos o convenios a suscribirse

#### Requisitos ocupacionales

- Título Profesional en Economía y/o Administración, o Contador Público Autorizado
- Afiliación al Colegio de Profesionales
- Amplia experiencia en puestos similares
- Haber aprobado los cursos de la Contraloría General del Estado
- Capacidad de análisis y supervisión de personal

## **Secretaria general**

### Actividades básicas

Recibir, registrar, tramitar y controlar la correspondencia de la municipalidad;  
Redactar las actas y resoluciones de las Comisiones;  
Operar un microcomputador;  
Atender al público, proveedores, contratistas, funcionarios;  
Coordinar disposiciones de los jefes de área, con las demás unidades de la municipalidad,  
Operar el fax .

### Requisitos ocupacionales

- Título de Secretaria Ejecutiva a nivel superior
- Amplia experiencia en puestos de Secretaria a Directivos o Ejecutivos
- Facilidad de expresión y habilidad en el trato personal

## **Jefe de contabilidad**

### Actividades básicas

Registrar las operaciones económico financieras del Gobierno Municipal;  
Elaborar los estados financieros, de conformidad con la normativa del Sistema de Administración Pública  
Elaborar informes de las cuentas contables, cuando lo requiera el contador.  
Revisar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación sustentatoria;  
Supervisar el trabajo de los auxiliares financieros.

### Requisitos ocupacionales

- Contador Público Autorizado
- Afiliación al Colegio de Profesionales
- Amplia experiencia en puestos similares
- Curso de Control de Gestión de la Contraloría General del Estado
- Curso de Contabilidad Gubernamental de la Contraloría General del Estado
- Capacidad de análisis y supervisión de personal

### 4.5 Indicadores de Gestión

Un indicador establece una relación cuantitativa, entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes<sup>39</sup>.

Para que los indicadores sean efectivos deben reunir las siguientes características:

Ser relevante o útil para la toma de decisiones.

Factible de medir

Conducir fácilmente información de una parte a otra.

Ser altamente discriminativo.

Verificable.

Aceptado por la organización.

Justificable en relación a su costo beneficio.

Fácil de interpretar.

Utilizable con otros indicadores

---

<sup>39</sup> Auditoria Administrativa Enrique Benjamín pag. 94

Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.

Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar cuantitativamente, las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similares de otras realidades<sup>40</sup>.

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir. Para construir indicadores de gestión, es responsabilidad básica de la gerencia o administración de las entidades y organismos públicos.

A pesar de las dificultades que puedan enfrentar las instituciones del Estado, para aplicar estrategias de gestión, más propias del sector privado, financiero e industrial, aparece conveniente hoy en día, por ejemplo que los servicios públicos se abran a la utilización de conceptos tales como “Cliente” o “Producto”, que aportan el sentido de un conjunto de obligaciones y derechos mutuos entre las respectivas unidades y las personas, instituciones o empresas con las que se relacionan<sup>41</sup>.

Cuando una institución pública aplica los indicadores de gestión tiene las siguientes ventajas:

- Introducir un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio o función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.

---

<sup>40</sup> Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado pag. 93

<sup>41</sup> Ibidem pag. 92

- Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su quehacer cotidiano. Es frecuente que como resultado de la implementación de un sistema de evaluación, se eliminen tareas innecesarias o repetitivas o se inicie un proceso de adecuación organizacional.
- Apoyar el proceso de planificación o de formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los implicados tienen la oportunidad de analizar el qué y el cómo de sus afanes cotidianos.
- Mejorar la información respecto del uso de los recursos públicos, y sentar las bases de un mayor compromiso y confianza entre los productores del servicio, que facilite la relación entre las instituciones públicas, los ministerios, la administración central y el congreso nacional.
- Integrar como elemento motivador del trabajo, la satisfacción del funcionario a sus expectativas y necesidades de realización personal y profesional, a las que todos tienen derecho, introduciendo sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucional como grupal e individual, sobre bases más objetivas.

Por su nivel de aplicación los indicadores pueden ser:

#### Indicadores estratégicos

Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos, en relación con la misión de la unidad responsable. Miden el cumplimiento de los objetivos en actividades, programas especiales, proyectos organizacionales y de inversión.

### Indicadores de gestión

Informan sobre procesos y funciones clave. Se utilizan en el proceso administrativo para controlar la operación, prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, determinar costos unitarios por áreas y por programas, verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

### Indicadores de servicio

Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como del grado de satisfacción de clientes y proveedores. Se utiliza para implantar acciones de mejoramiento, elevar la calidad de atención a clientes. Permiten identificar el nivel de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio, el grado de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

Los indicadores pueden medir

#### Impacto

Mide el cumplimiento de los objetivos

Cuantifica valores y efectos en clientes

Mide el desarrollo de los procesos

#### Cobertura

Informa sobre el alcance de las acciones

## Eficiencia

Mide costos unitarios y productividad

Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para tener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo

## Calidad

Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

Cuantifica la satisfacción del cliente.

Según la Contraloría General del Estado que es el organismo superior de control del sector público, considera necesario que se debe aplicar la siguiente metodología para la elaboración de indicadores de gestión en las entidades públicas:

Definición de la entidad, función, área o rubro que se quiere medir

Es importante tener muy claro que es lo que se va a medir, la gestión global de toda la institución, parte de ella o alguna área en particular y si esa actividad se encuentra ubicada en el nivel político-estratégico, nivel estratégico-operativo, nivel de políticas y planes, o en el ámbito de programas, proyectos; toda vez que serán los responsables de cada área los que deberán efectuar la definición del indicador de que se trate.

Definición del objetivo que se persigue con el indicador

Otro aspecto importante, es aclarar suficientemente, como se utilizará el indicador, con la finalidad de poder administrar cualquier medida correctiva. En



este aspecto, se deben responder las preguntas: ¿Para qué se necesita el indicador?, ¿Qué persona o personas lo obtendrán?, ¿Qué se pretende medir?, ¿Quiénes lo utilizarán?, ¿Cuál es el propósito de la medición?. Todas estas interrogantes deben ser respondidas antes de la confección del indicador.

#### Determinación de la fuente de los datos

Otro aspecto importante es establecer en forma anticipada, de donde se obtendrá la información que permita obtener el indicador: del sistema de información contable, de los datos estadísticos, de registros informales u otros. En todo caso, cualquiera que sea la fuente de origen de los datos, ellos deben cumplir con requisitos de calidad tales como: veracidad, pertinencia y oportunidad, además de estar debidamente respaldado.

#### Análisis de información

Una vez implementado los parámetros, antes de la obtención y utilización posterior, se hace necesario que la información relacionada con ello, se encuentre debidamente validada y autorizada por los responsables de su emisión.

#### Determinación de la periodicidad del medidor

Es necesario definir cada cuanto tiempo es conveniente cotejar la realidad con el indicador, toda vez que ello debe ser puesto en conocimiento, tanto del evaluador como del evaluado.

#### Identificación del receptor del informe de gestión

Se debe establecer claramente los usuarios del informe de gestión, ya sea que pertenezca al nivel de gestión estratégica, logístico o táctico, es decir, se debe determinar quienes usarán la información en la toma de decisiones.

### Revisión de los indicadores

Los indicadores deben ser evaluados permanentemente, con el propósito de recaudarlos a la realidad cambiante de la institución.

### Usuarios de la información fuente

Así como el conocimiento de la fuente de información es importante, de la misma manera también lo es, establecer con anterioridad quienes son los que manejan y utilizan esta información, toda vez que la decisión es resultado de todos los elementos que intervienen en el proceso comunicativo, esto es, el emisor, el receptor, el medio como se transmite y otros.

## **4.6 Propósito estratégico de la Dirección Financiera**

ETAPA: Propósito Estratégico

Planeación.- Definir el marco de actuación de la Dirección Financiera

### **4.6.1 Visión**

#### Empleados que la conocen

Total de empleados

Este indicador nos permitirá conocer el nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes. Como fomenta el nivel del compromiso del personal de la Dirección Financiera, y como eleva la moral y el espíritu de equipo.

#### **4.6.2 Misión**

Empleados que la conocen

Total de empleados

Empleados de la Dirección

Total de Empleados

Empleados temporales de la Dirección

Total de empleados

Este indicador nos demuestra, la medida en que enlaza lo deseado con lo posible. Manera como la misión conforma el marco de referencia de las acciones de la Dirección Financiera, el grado en que la misión se constituye como una guía de actuación para todos los funcionarios y empleados del área financiera.

#### **4.6.3 Objetivos**

Objetivos alcanzados

Objetivos definidos

Objetivos estratégicos alcanzados

Objetivos definidos

Objetivos operativos alcanzados

Objetivos definidos

Estos indicadores determinan la medida en que imprimen dirección a los esfuerzos, el grado en que orientan las acciones. Es el modo como se traduce el objeto de la Dirección Financiera en propósitos concretos.

#### **4.6.4 Metas**

Metas alcanzadas

Metas establecidas

Metas alcanzadas

Objetivos definidos

Este indicador demuestra, de que manera relacionan recursos y acciones con objetivos. Como se constituyen en unidades de medida, para la implementación de acciones. Es el nivel en el que se determina el alcance de las acciones.

#### **4.6.5 Estrategias**

Estrategias implementadas

Total de estrategias

Es la medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional y del área financiera, la forma como marca la ruta fundamental para el empleo de los recursos financieros.

#### **4.6.6 Políticas**

Políticas aplicadas

Políticas establecidas

Nos reflejan en que grado las políticas de la organización norman la gestión, como apoyan las acciones. Medida en que orientan el pensamiento del personal hacia los propósitos de la organización.

#### **4.6.7 Procedimientos**

Procedimientos aplicados

Procedimientos establecidos

Procedimientos aplicados

Número de áreas

Procedimientos actualizados

Total de procedimientos

Estos indicadores no demuestran la forma en que se sistematizan y ordenan el trabajo, de que manera dan una orientación lógica a las acciones, y la forma como se establece la secuencia de las acciones.

#### **4.6.8 Programas**

Acciones realizadas

Acciones programadas

Acciones realizadas

Número de productos y servicios

#### **4.6.9 Recursos**

Recursos

Acciones por producto y servicio

Estos indicadores permiten observar como están orientados a crear conciencia del valor de los recursos, y de que forma se relacionan fases con acciones y recursos.

#### **4.6.10 Enfoques**

Procesos realizados

Procesos programados

Funciones asignadas

Funciones definidas

Nos demuestran de que manera se visualizan las áreas de influencia, y en que medida se circunscriben acciones en alternativas de funcionamiento concretas.

#### **4.6.11 Procesos**

Acciones realizadas por el proceso gobernante

Acciones realizadas

Acciones realizadas por el proceso agregado de valor

Acciones realizadas

Acciones realizadas por el proceso habilitante

Acciones realizadas

Estos indicadores reflejan como se jerarquizan las acciones, como se determinan ámbitos de actuación, y la medida en que se precisan áreas de responsabilidad.

Organización

Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.

División y distribución de funciones

Empleados de la dirección

Número de áreas

Tareas realizadas

Empleados de la dirección

Total de tareas

Total de empleados de la dirección

Indicadores que demuestran la forma en que delimita áreas de influencia, grado en que se determina cargas de trabajo, y como posibilita la delegación específica de autoridad y responsabilidad en el área financiera.

Dirección

Tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la dirección financiera.

Comunicación

Canales de comunicación utilizados

Canales de comunicación establecidos

Canales de comunicación

Total de áreas

Recursos tecnológicos utilizados

Recursos disponibles

Indicadores que demuestran, en que medida constituye un medio para transmitir información con un significado comprensible, en que dimensión se posee la capacidad de intercambiar conocimientos, experiencias e impresiones por diferentes vías y canales.

Equipos de trabajo

Total de personal de la dirección

Equipos de trabajo

Equipos de trabajo

Áreas de la dirección

Integrantes

Equipos de trabajo

Refleja la forma como la dirección financiera ha logrado establecer grupos de trabajo productivos, y de que manera se integra habilidades y conocimientos que atienden un fin común. Hasta que grado constituye un esquema de delegación de autoridad para llevar a cabo acciones coordinadas.

Información y tecnología

Sistemas de información aceptados

Sistemas de información propuestos

Tecnologías autorizadas

Tecnología propuesta

Permite determinar el nivel de racionalidad en el empleo, que hace la dirección financiera de sus recursos de información para lograr sus objetivos. Grado en que



aplica sistemáticamente el conocimiento científico para transformar los insumos en productos.

Toma de decisiones

Decisiones programadas

Total de decisiones

Alternativas de decisión posibles

Total de alternativas

Métodos utilizados en la toma de decisiones

Métodos existentes

Indicadores que determinan la medida en que la organización hace un manejo adecuado del riesgo y la incertidumbre en el diagnóstico, así como en la generación y evaluación de alternativas para seleccionar e implementar la idónea. Es el grado en que reconoce la toma de decisiones como la facultad para identificar y resolver situaciones de tal manera que se consigan los resultados esperados.

Control

Medición del progreso de las acciones en función del desempeño.

Naturaleza

Controles preventivos

Total de controles

Controles concurrentes

Total de controles

Controles de retroalimentación

Total de controles

Estos indicadores determinan el grado en que la dirección financiera, regula adecuadamente sus actividades, y la forma en que fija los límites de actuación en función de sus objetivos. Determina el nivel de prevención, seguimientos y corrección que tiene para establecer las normas para los ingresos y egresos de los recursos económicos.

Procesos

Normas aprobadas

Normas propuestas

Acciones realizadas basadas en las normas

Total de acciones

Acciones correctivas

Total de acciones

Acciones correctivas

Acciones realizadas basadas en las normas

Estos indicadores nos demuestran, el nivel en que la dirección financiera, establece normas internas de actuación, y la forma como se mide el grado de desempeño, adicionalmente determinar la capacidad que tiene para corregir las desviaciones, y mantener el curso de acción establecido.

Herramientas

Controles presupuestarios

Total de controles

Controles estadísticos

Total de controles

Auditorias

Total de controles

Indicadores que determinan los mecanismos de vigilancia, que establece para asegurar el cumplimiento de las metas. Naturaleza y tipo de las técnicas que la dirección financiera puede utilizar para implementar los controles.

#### **4.6.12 Indicadores de :**

Costo de Personal

Valor total de la nómina del personal de la Dirección Financiera x 100

Valor Total de la nómina del Gobierno Municipal

Este indicador muestra la participación del personal de la Dirección Financiera, frente al gasto total de la nómina del personal que labora en el Gobierno Municipal, nos demostrará el grado de incidencia en el gasto total.

Gasto total de la nómina de la Dirección Financiera

Número total de empleados y funcionarios de la Dirección Financiera

El resultado obtenido de este indicador, permite establecer el valor unitario promedio por empleado a nivel de la Dirección Financiera.

Gastos por servicios personales x 100  
Gastos de funcionamiento

Este indicador nos demuestra la proporción de los gastos por servicios personales de la Dirección Financiera, con respecto al gasto de funcionamiento del Gobierno Municipal.

Abastecimiento

Compras en el período (mensual, trimestral, semestral) x 100  
Presupuesto de compras

El resultado de este indicador permite determinar, que porcentaje del plan anual de compras se ha ejecutado, con respecto al presupuesto asignado durante un período determinado.

Valor de compra de equipo en el período  
Total gastos de inversión

Este indicador refleja que del total destinado a gastos de inversión, cuanto se ha ejecutado en la compra del equipo.

Participación de la contratación

Valor total contratación del período  
Presupuesto de inversión de la entidad

Este indicador mide la incidencia de la contratación en el presupuesto de inversión de la municipalidad.

Eficiencia en el servicio

Volumen o cantidad de servicios por programas o actividades

Número total de beneficiarios de servicios ofrecidos

Este indicador nos refleja, que del total de los usuarios con derecho al servicio, cuantos han sido beneficiarios del mismo.

Oportunidad

Tiempo programado proyecto o programa

Tiempo utilizado por programa o actividad

Este indicador muestra el grado de cumplimiento del proyecto o programa por actividad.

Tiempo requerido por servicio

Número de servicios prestados

Este indicador mide la cantidad de tiempo que se requiere por servicio, para la atención del cliente interno como para el cliente externo.

## **5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

La Dirección Financiera es la unidad administrativa, que maneja el macro proceso económico y financiero del Gobierno Municipal, por lo tanto involucra a procesos tales como: pagos a clientes internos y externos, recaudaciones de tributos por impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejoras, para atender estos requerimientos es necesario realizar con calidad, en forma eficiente, efectiva y económica.

La administración pública debe orientar una estructura administrativa, para que el personal labore en función del cliente, y el objetivo principal este orientado a prestar servicios de calidad, que mejoren el nivel de vida de las comunidades.

Las entidades y organismos del sector público, se rigen por un conjunto de disposiciones legales, razón por la cual el Gobierno Municipal de Santo Domingo, debe dar cumplimiento a lo que determina la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

La estructura propuesta, en el presente trabajo de investigación, sigue el razonamiento lógico de la gestión por procesos, esto es el conocimiento profundo del área y el seguimiento de los procedimientos específicos para la satisfacción de necesidades.

El proceso de aprendizaje es crítico para la organización, y este es un proceso de detectar y corregir errores, el monitoreo de los indicadores y la comprensión del como se relacionan, puede ser un excelente camino para desarrollar capacidades de gestión. La mejor forma de enseñar y transmitir conocimientos es a partir de un trabajo conjunto entre jefes y subordinados con herramientas gerenciales. Las

organizaciones son dinámicas, aprenden, viven y se transforman porque las conforman seres humanos con diferentes valores.

Crear grupos de trabajo especializados para cada proceso, permitirá focalizarse, sobre la gestión propiamente dicha, y el cumplimiento de los objetivos, permitirá alcanzar eficiencia en el desarrollo de tareas, efectividad a los clientes internos y externos, economía en el desarrollo de tareas administrativas y financieras.

La SENRES, emitió las políticas de gestión de recursos humanos para la administración pública, y consideró la gestión por procesos, lo que significa un importante cambio, ya que estos tienen su inicio a partir de la demanda de un determinado cliente, y termina con la satisfacción de la demanda.

Para atender las múltiples necesidades de la colectividad del cantón Santo Domingo de los Colorados, en los sectores de educación, medio ambiente, salud, desarrollo comunitario, vialidad, alcantarillado, agua potable, es conveniente que se dé cumplimiento a lo que determina la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, que es la de estructurar a la institución a través de procesos de gestión.

El Gobierno Municipal de Santo Domingo, goza de autonomía, que está contemplada en la Constitución Política de la República, y a través de las ordenanzas municipales debe entrar en vigencia una nueva estructura orgánica municipal.

Este trabajo será útil para las autoridades del Gobierno Municipal, crea un marco teórico sobre el cual se desarrollará la estructura orgánica por procesos para toda la institución.

Disponer de un recurso humano debidamente preparado, capacitado, para lo cual se ha propuesto las actividades básicas que deben cumplir las personas que laboran en la Dirección Financiera y de igual forma los requisitos ocupacionales.

Los procesos institucionales siempre deben estar juntos con los indicadores de gestión, los que permitirán evaluar a la entidad, las actividades que ejecute la Dirección Financiera y se inicie un proceso de adecuación organizacional, pensando en función del cliente y la calidad total.

No solamente debemos pensar en evaluar los recursos financieros, al contrario también debemos evaluar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas, procedimientos, conjuntamente con la eficiencia, efectividad y economía de los recursos, relacionados con costos de personal, tiempo impacto, etc.

## **5.2 Recomendaciones**

En los procesos de la Dirección Financiera deberán eliminarse, las actividades que no generan valor, únicamente se deberán considerar aquellas actividades que generan un valor adicional para el cliente, que es la transformación mínima necesaria que satisface la necesidad expectativa del cliente (beneficiario).

La municipalidad de Santo Domingo, con una estructura orgánica por procesos, alcanzará eficacia en los resultados esperados, eficiencia en la utilización de los recursos empleados, y asegurará la adaptabilidad del personal municipal al cambio, con la finalidad de ofrecer servicios siempre pensando en el cliente.

La institución deberá dar cumplimiento a lo que determina la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en el artículo 77 literal b) Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas, establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores, para evaluar el cumplimiento



de fines y objetivos y de la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores.

La Dirección Financiera deberá vigilar la incorporación de los procesos específicos de control interno, dentro del sistema financiero, con la finalidad de precautelar los recursos económicos, financieros, materiales y humanos, tendientes a satisfacer las necesidades de la colectividad.

Una vez que la municipalidad apruebe la estructura orgánica por procesos como parte del control interno, deberá elaborar y aplicar el Manual de Procesos y Procedimientos en las que se establecerán las funciones incompatibles, distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago, los procedimientos y los procesos administrativos, financieros, operativos y ambientales.

Con el nuevo modelo organizacional, se deberá ejecutar únicamente los procesos en los que seamos mejores, para lo cual se deberá fortalecer en tecnología de la información y con un personal de alta capacidad de respuesta y enfocar al cliente y los resultados.

El Gobierno Municipal deberá dar cumplimiento a lo que determina el artículo 55 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, literal c) implementar las estructuras organizacionales por procesos y recursos humanos.

El Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa en el literal b) del artículo 121 sobre los procesos al interior de cada institución, organismo, empresa o entidad determina a los procesos: Gobernante, agregadores de valor, y procesos habilitantes los mismos que deberán ser incorporados en el nuevo Reglamento Orgánico por Procesos.

En este proceso de cambio organizacional, es conveniente reestructurar las unidades administrativas, en áreas o procesos, para lo cual la autoridad

nominadora dispondrá a la unidad de recursos humanos que en base a la planificación del recurso humano proceda a la reestructuración de las unidades en áreas o procesos a efectos de evitar la duplicidad de funciones y potenciar el recurso humano y organizacional de la institución.

Agrupar al recurso humano de acuerdo a la estructura ocupacional genérica, considerando el proceso, el nivel funcional, la clase y el puesto. La clase será Directiva, Profesional, Técnica, Asistente Administrativo y Auxiliar de Servicios.

La Dirección de Recursos Humanos deberá establecer un sistema para el manejo de personal, que permita la capacitación permanente, y aplicar los requisitos ocupacionales propuestos para el personal que pertenece a la Dirección Financiera Municipal.

La Dirección Financiera, conjuntamente con los jefes departamentales, deberán aplicar los indicadores de gestión propuestos, con la finalidad de medir el grado de cumplimiento y los objetivos del área, y de igual forma evaluar el rendimiento financiero de acuerdo a la planificación y presupuesto aprobado.

El Gobierno Municipal deberá contar con una Visión, Misión, Objetivos, Metas, Políticas, y Estrategias, a efectos de poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, para lo cual deberá implantar y profundizar una cultura de servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre, Fabián y otros. 2004. Seminario Taller Indicadores de Gestión. Consorcio de Municipios de la Provincia de Pichincha. Quito.
2. Centro de Investigaciones Territoriales del Ecuador. 2002. Maestría en Gerencia Empresarial Mención en Gestión de Proyectos. Escuela Politécnica Nacional.
3. Contraloría, General del Estado. 2002. Manual de Auditoria de Gestión Acuerdo N° 031. Quito Ecuador.
4. Contraloría, General del Estado. 2004. Curso de Control de Gestión de la Administración Pública. Quito.
5. Contraloría, General del Estado. 2002. Normas de Control Interno para el Sector Público. Registro Oficial. Edición Especial N° 6. Ed. Nacional. Quito.
6. Contraloría, General del Estado. 2005. Reglamento Orgánico Funcional Reformado y Codificado. Registro Oficial N° 521. Quito.
7. Contraloría, General del Estado. 2002. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Registro Oficial. Suplemento N° 595. Quito.
8. Corporación de Estudios y Publicaciones. 2004. Ley Orgánica de Régimen Municipal. 9na. Edición. Quito.
9. Donoso, Marcelo. 2003. Módulo de Recursos Humanos. Universidad Tecnológica Equinoccial. Vicerrectorado de Postgrados. Quito.
10. Enrique, Benjamín Franklin. 2003. Auditoria Administrativa. Ed. Mc. Graw Hill Interamericana Editores S. A. México.
11. E. Jerome, McCarthy y William, D. Perreault. 2000. Marketing. Ed. Mc. Graw Hill Interamericana Editores S. A. 13era. Edición. México.
12. Fernández, Mario A. 2003. El Control Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total. Ed. ESIC. Madrid.
13. Junta Nacional de Defensa del Artesano. 2002. Centro de Formación Empresarial. Administración de Recursos Humanos. Curso de la Universidad Politécnica Salesiana.

14. Ley, Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de la Remuneraciones del Sector Público. 2003. Registro Oficial. Suplemento N° 184. Ed. Nacional. Quito.
15. Martínez, Pandiani Gustavo. 2001. Marketing Político: campañas, medios y estrategias electorales. Ed. Ugerman. Argentina.
16. Municipio, Santo Domingo de los Colorados. 2004. Reglamento Orgánico Funcional. Santo Domingo.
17. Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional. 2000. Políticas de Gestión de Recursos Humanos para la Administración Pública. Registro Oficial. Suplemento N° 234. Quito.
18. Silva, García Francisco. 2003. Administración Pública Local. Impresores MYL . 1era Edición. Quito Ecuador.
19. Thompson, Arthur y A.J. Strickland. 2004. Administración Estratégica. Ed. Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A. 13era. Edición. México.
20. Stephen, P Robinns y Coulter, Mary. 2000. Administración. Ed. Marisa de Anta. 6ta. Edición. México.
21. Werther, William B y Keith, Davis. 2001. Administración de Personal y de Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A. 5ta. Edición. México D.F.









































Que queremos?

#### VISION

Contar con una estructura orgánica por procesos, en el Gobierno Municipal de Santo Domingo de los Colorados, para lo cual contaremos con personal altamente preparado, para brindar los mejores servicios a nuestros clientes internos y externos, ofreciendo estos servicios con la mas alta calidad.

## MISIÓN





# Gobierno Municipal de Santo Domingo

## Unidad de Tecnología

MEMORANDO UT-JG-358-2005

PARA : Lcda. Alexandra Torres  
**DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS (E)**

DE : **UNIDAD DE TECNOLOGÍA**

ASUNTO : Pago de horas extras a personal de Tecnología

FECHA : Julio 04 del 2005

Adjunto al presente sírvase encontrar copias de las tarjetas de control de asistencia de los meses de Mayo y Junio del personal de Tecnología, para que se realice el cálculo respectivo para pago de horas extras de acuerdo al siguiente detalle, para lo cual adjunto memorando UT-JG-264-2005 debidamente autorizado por el señor Alcalde.

- Ing. Roberto Ramírez
- Lcdo. Bairon Zambrano
- Lcdo. Wilson Aracil
- Tlgo. Wilmer Montero
- Tec. Elías Martinetti

Por la atención que se de al presente, quedo agradecido.

Atentamente,

José Gualavisí Guzmán  
**COORDINADOR DE TECNOLOGÍA**

JGG/Carmita B.

MEMORANDO UT-JG-419-2005



# Gobierno Municipal de Santo Domingo

## Unidad de Tecnología

PARA : Lcda. Alexandra Torres  
**DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS (E)**

DE : **UNIDAD DE TECNOLOGÍA**

ASUNTO : Pago de horas extras a personal de Tecnología

FECHA : Agosto 01 del 2005

Adjunto al presente sírvase encontrar copias de las tarjetas de control de asistencia del mes de Julio del personal de Tecnología, para que se realice el cálculo respectivo para pago de horas extras de acuerdo al siguiente detalle, para lo cual adjunto memorando UT-JG-264-2005 debidamente autorizado por el señor Alcalde.

- Ing. Roberto Ramírez
- Lcdo. Bairon Zambrano
- Lcdo. Wilson Aracil
- Tlgo. Wilmer Montero
- Tec. Elías Martinetti

Por la atención que se de al presente, quedo agradecido.

Atentamente,

José Gualavisí Guzmán  
**COORDINADOR DE TECNOLOGÍA**

JGG/Carmita B.

MEMORANDO UT-JG-510-2005

PARA : Lcda. Alexandra Torres  
**DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS (E)**



## Gobierno Municipal de Santo Domingo Unidad de Tecnología

DE : **UNIDAD DE TECNOLOGÍA**

ASUNTO : Pago de horas extras a personal de Tecnología

FECHA : Septiembre 07 del 2005

Adjunto al presente sírvase encontrar copias de las tarjetas de control de asistencia del mes de Agosto del personal de Tecnología, para que se realice el cálculo respectivo para pago de horas extras de acuerdo al siguiente detalle, para lo cual adjunto memorando UT-JG-264-2005 debidamente autorizado por el señor Alcalde.

- Ing. Roberto Ramírez
- Ing. Diego Salazar
- Lcdo. Bairon Zambrano
- Lcdo. Wilson Aracil
- Tlgo. Wilmer Montero

Por la atención que se de al presente, quedo agradecido.

Atentamente,

José Gualavisí Guzmán  
**COORDINADOR DE TECNOLOGÍA**

JGG-Carmita B.

### MEMORANDO UT-JG-559-2005

PARA : Lcda. Alexandra Torres  
**DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS**

DE : **UNIDAD DE TECNOLOGÍA**

ASUNTO : Pago de horas extras a personal de Tecnología

FECHA : Octubre 06 del 2005



## Gobierno Municipal de Santo Domingo Unidad de Tecnología

Adjunto al presente sírvase encontrar copias de las tarjetas de control de asistencia del mes de **Septiembre** del personal de Tecnología, para que se realice el cálculo respectivo para pago de horas extras de acuerdo al siguiente detalle, para lo cual adjunto memorando UT-JG-264-2005 debidamente autorizado por el señor Alcalde.

- Ing. Roberto Ramírez
- Ing. Diego Salazar
- Lcdo. Bairon Zambrano
- Lcdo. Wilson Aracil
- Tlgo. Wilmer Montero

Por la atención que se de al presente, quedo agradecido.

Atentamente,

José Gualavisí Guzmán  
**COORDINADOR DE TECNOLOGÍA**

JGG/Carmita B.

### MEMORANDO UT-JG-619-2005

PARA : Lcda. Alexandra Torres  
**DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS**

DE : **UNIDAD DE TECNOLOGÍA**

ASUNTO : Pago de horas extras a personal de Tecnología

FECHA : Noviembre 07 del 2005

Adjunto al presente sírvase encontrar copias de las tarjetas de control de asistencia del mes de Octubre del personal de la Unidad de Tecnología, para que se realice el cálculo respectivo para pago de horas extras de acuerdo al siguiente detalle, para lo



## Gobierno Municipal de Santo Domingo Unidad de Tecnología

cual adjunto memorando UT-JG-264-2005 debidamente autorizado por el señor Alcalde.

- Ing. Roberto Ramírez
- Lcdo. Bairon Zambrano
- Lcdo. Wilson Aracil
- Tlgo. Wilmer Montero

Por la atención que se de al presente, quedo agradecido.

Atentamente,

José Gualavisí Guzmán  
**COORDINADOR DE TECNOLOGÍA**

JGG/Carmita B.

### MEMORANDO UT-JG-679-2005

**PARA** : Lcda. Alexandra Torres  
**DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS**

**DE** : **UNIDAD DE TECNOLOGÍA**

**ASUNTO** : Pago de horas extras a personal de Tecnología

**FECHA** : Diciembre 08 del 2005

Adjunto al presente sírvase encontrar copias de las tarjetas de control de asistencia del personal de la Unidad de Tecnología, para que se realice el cálculo respectivo para pago de horas extras de acuerdo al siguiente detalle, para lo cual adjunto memorando UT-JG-264-2005 debidamente autorizado por el señor Alcalde.

<b>NOMBRE</b>	<b>MES</b>
➤ Ing. Roberto Ramírez	Noviembre



# Gobierno Municipal de Santo Domingo

## Unidad de Tecnología

- Lcdo. Bairon Zambrano                      Noviembre
- Lcdo. Wilson Aracil                              Noviembre
- Tlgo. Wilmer Montero                      Noviembre
- Té. Elías Martinetti                              Octubre y Noviembre
- Ing. Diego Salazar                              Febrero, Abril, Mayo, Junio, Julio, Octubre  
y Noviembre

Por la atención que se de al presente, quedo agradecido.

Atentamente,

José Gualavisí Guzmán  
**COORDINADOR DE TECNOLOGÍA**

JGG/Carmita B.