



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

***“ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y DE GESTIÓN
ESTRATÉGICA EN EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL
CANTÓN BALSAS PROVINCIA DE EL ORO”***

AUTORES:

TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE
INGENIERO COMERCIAL

Cecilia Aguirto Córdova
Pablo Bernardo Puenca Carrión

DIRECTOR:

Lic. Diego Falconí Espinosa

LOJA - ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN:

Lic. Diego Falconí Espinosa, Docente de la Carrera de Administración de Empresas del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, y DIRECTOR DE TESIS, en uso de sus atribuciones legales;

CERTIFICA:

Que, el presente Trabajo de Investigación “*ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN BALSAS PROVINCIA DE EL ORO*”, de los aspirantes, egresados: Secilia Agurto Córdova, Pablo Bernardo Cuenca Carrión, previo a la obtención del Grado de Ingenieros Comerciales; luego de haber efectuado la revisión del mismo, autorizo su presentación.

.....

Lic. Diego Falconí Espinosa

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

La coordinación, preparación y desarrollo de ideas, las definiciones, los conceptos de diversas obras, los cuadros y gráficos elaborados, las discusiones, conclusiones y recomendaciones vertidas en el presente Trabajo de Tesis, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

.....

Egda. Secilia Agurto Córdova

.....

Egdo. Pablo Bernardo Cuenca Carrión

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente Trabajo, en primer lugar, debemos agradecer a Dios, por habernos dado la salud y la sabiduría para salir adelante paso a paso en su desarrollo, hacemos extensible nuestro sincero e indeleble agradecimiento a las Autoridades de la Universidad Nacional de Loja, a los docentes de la Carrera de Administración de Empresas del Área Jurídica, Social y Administrativa; por sus sabias enseñanzas durante nuestra formación profesional y de manera especial al Lic. Diego Falconí; DIRECTOR DE TESIS, quien con responsabilidad y eficiencia supo guiarnos y dirigirnos acertadamente hasta la culminación del presente trabajo de Tesis.

De igual manera, agradecemos a nuestros padres quienes nos apoyaron económicamente y espiritualmente para la culminación y realización del Trabajo Investigativo,

De la misma manera, nuestro agradecimiento a todas las personas que han colaborado de una u otra forma en la realización del Trabajo Investigativo.

Los autores

DEDICATÓRIA

Con amor y cariño dedico este logro más en mi vida a mis padres esposa e hijos y familia por su apoyo incondicional en el transcurso de toda mi vida, y por haber llenado mi vida de nuevas alegrías e ilusiones para seguir luchando cada día.

Pablo Bernardo Cuenca Carrión

Por el esfuerzo realizado y sobre todo por la confianza depositada, dedico el presente proyecto investigativo a mis padres, esposo e hijo, por ser ellos quienes a través de su apoyo incondicional me han demostrado que los sueños pueden ser realizados con constancia y perseverancia, a mi familia y amigos que me motivan a vivir cada día.

Secilia Agurto Córdova

TÍTULO

a. TÍTULO.

***“ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y DE GESTIÓN
ESTRATÉGICA EN EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL
CANTÓN BALSAS PROVINCIA DE EL ORO”***

RESÚMEN

b. RESUMEN

En el mundo globalizado en que vivimos el valor que llega a tener una planeación estratégica frente al entorno en donde se está incursionado con las instituciones sean estas públicas o privadas se vuelve fundamental porque permite conocer el escenario en donde estamos pisando, por ello se ha realizado un enfoque teórico de lo que es un estudio organizacional y planificación estratégica, la misma que ha servido para tomar decisiones dentro de un marco referencial de lo que es su estructura técnica y orgánica, en su entorno como al interior del Ilustre Municipio de Balsas , pudiendo con ello tomar las decisiones rápidas y acertadas al problema u oportunidades que se presenten en el camino como se demuestra en la propuesta del proyecto.

En base a los objetivos determinados en el problema se pudo comprobar con claridad que es factible la implementación de un Estudio Organizacional y Plan Estratégico, porque al recabar información por medio de la aplicación de las encuestas pudimos determinar aspectos importantes para el desarrollo del presente trabajo.

En estas condiciones dichos datos colaboraron para poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siempre apoyándonos en

la investigación de campo, la observación directa y la entrevista al alcalde, jefes departamentales, empleados, trabajadores y población del cantón.

Es así que en la parte organizacional se propone la implementación y actualización de los tres principales manuales como son:

Manual de bienvenida, el mismo que consta de una carta de bienvenida por parte del Alcalde del Municipio, y otros datos de interés para los nuevos colaboradores como la reseña histórica, la visión, valores y misión institucional.

Manual de funciones, el mismo que tiene claramente definido las funciones específicas de cada cargo.

Finalmente se propone la implementación y actualización de un manual de procedimientos, en este apartado se propone optimizar tiempo y recursos en algunos procedimientos que toman más tiempo ocasionando malestar tanto entre los departamentos como en la comunidad en general por la demora y retraso en los trámites.

En lo que respecta a la gestión estratégica, se propone los siguientes aspectos:

- Efectuar un plan de capacitación para el personal, a fin de mejorar las relaciones laborales y el servicio al usuario cuya inversión es de \$1500.00
- Se propone crear un plan de motivación para incentivar a los empleados y trabajadores a comprometerse con el desarrollo institucional, con un costo de \$ 185.00 dólares.
- Realizar charlas de forma mensual para evaluar los avances de las actividades en las áreas internas del Municipio y fomentar el trabajo en equipo, este objetivo no requiere inversión monetaria, ya que no incurre en gasto alguno.
- Adquisición de un reloj para mejorar el control de entrada y salida del personal en el Municipio, su costo es de \$2.100 dólares
- Adquisición de equipo de protección para el departamento de higiene, con una inversión de \$ 3350.00

Cada uno de estos objetivos contiene los respectivos parámetros que orientan y dan solución a los problemas y amenazas, a fin de potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en el presente trabajo investigativo.

SUMMARY

In the world globalized in that we live the value that ends up having a strategic planning, in front of the environment where is intruded with the institutions they are these public or private he/she becomes fundamental because it allows us to know the scenario where we are stepping, for he/she has been carried out it a theoretical focus of what is an organizational study and strategic planning, the same one that it has been good to make decisions inside a mark of reference of what is their technical and organic structure, in their environment like to the interior of the Illustrious Municipality of Rafts, being able to with it to make the quick decisions and guessed right to the problem or opportunities that are presented in the road like it is demonstrated in the proposal of the project.

Based on the objectives determined in the problem it could be proven with clarity that is feasible the implementation of an Organizational Study and Strategic Plan, because to the collection of information through the implementation of the surveys could determine important aspects of this development work. Under these conditions statements data they collaborated to be able to formulate the strengths, opportunities, weaknesses and threats, always leaning on in the field investigation, the direct observation and the interview to the mayor, departmental bosses, employees, workers and population of the canton.

It is so in the organizational part they intend the implementation and upgrade of the three main manuals as they are:

Welcome manual, the same one that consists of a welcome letter on the part of the Mayor of the Municipality, and the historical review of the same one

Manual of procedures, in this section intends to optimize time and resources in some procedures that you/they take more time caused uneasiness as much among the departments as in the community in general for the delay and delay in the steps.

Finally he/she intends the implementation and upgrade of a manual of functions, the same one that he/she has clearly defined the specific functions of each position.

In what concerns to the strategic administration, he/she intends the following aspects:

- To make a training plan for the personnel, in order to improve the labor relationships and the service to the user whose investment is of \$1500.00
- He/she intends to create a motivation plan to motivate the employees and workers to commit with the institutional development, with a cost of \$410.00 dollars.

- To carry out chats in a monthly way to evaluate the advances of the activities in the internal areas of the municipality and to foment the work in team, this objective with it requires monetary investment, since it doesn't incur in expense some.
- Acquisition of a clock to improve the entrance control and the personnel's exit in the municipality, their cost is of \$2.100 dollars
- Acquisition of protection team for the department of hygiene, with an investment of \$3350.00

Each one of these objectives contains the respective parameters that are guided to give solution to the problems and threats, in order to enhance the strengths and to take advantage of the opportunities.

Finally the conclusions and recommendations are presented to those that you arrived investigative work presently.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones, se reducen cada vez más, y pasan a primer plano las situaciones de cambio, por los que se exige una nueva mentalidad en los directivos, de tal forma que las nuevas directrices a implementarse den frutos positivos con valor integral que actualice y modernice las estructuras organizacionales acorde a los requerimientos del momento.

La planeación estratégica es un proceso que analiza la situación presente de la organización y su entorno, cuyo propósito es decidir la dirección que se tomará para alcanzar y mantener sus objetivos institucionales. Es por esto que se realizó un estudio organizacional y planificación estratégica en el Ilustre Municipio del Cantón Balsas.

La presente investigación empieza con una síntesis del trabajo de investigación, la cual se describe en dos idiomas; luego se revisa la literatura, en la que se hace constar algunos conceptos y lineamientos en torno al trabajo realizado; seguidamente se detallan los materiales y métodos utilizados en el presente trabajo y que sirvieron de soporte para el desarrollo y ejecución del mismo; también se incluyen los resultados del trabajo efectuado, esto es el análisis e interpretación de la entrevista dirigida al Alcalde del Municipio de Balsas y a los Jefes Departamentales, la encuesta

aplicada a los empleados y trabajadores del Municipio, la cual ayudó a indagar y estudiar su problemática interna, sus fortalezas y debilidades; así mismo se aplicó a la población del Cantón Balsas una encuesta que permitió conocer su opinión acerca de la gestión municipal. Se realiza un diagnóstico y análisis de la situación actual interna y del entorno externo de la empresa objeto de estudio; posteriormente se realiza un análisis FODA para determinar los factores internos y externos de la empresa, para luego efectuar la matriz de valoración EFI, EFE, elementos necesarios que definen los resultados finales del presente trabajo.

Seguidamente se describe el objeto de estudio de esta investigación, en la que se establece la propuesta organizacional y la delimitación de los objetivos estratégicos a través de un marco lógico, en que se hace constar las estrategias, tácticas, el costo aproximado al que se incurrirá, para la puesta en marcha, y los responsables. Posibilitando un mayor grado de satisfacción por parte de los usuarios del Municipio.

Por último son expuestas las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó, para así dar solución a los problemas que aquejan a la institución y aprovechar las fortalezas de la misma.

REVISION DE LITERATURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

CANTÓN BALSAS

ANTECEDENTES DEL CANTÓN BALSAS¹

El nombre del cantón se debe a la abundante cantidad de árboles de balsa que existía en este sector. Las costumbres y tradiciones en Balsas se dan en base a un arrastre que trajeron los primeros pobladores procedentes del Cantón Piñas, Zaruma y parte de la provincia de Loja.

Es una zona eminentemente avícola, con áreas naturales de extraordinaria belleza, en los actuales momentos se está iniciando la producción de tilapia.

Etimología: Los primeros colonos que talaron el bosque encontraron árboles gigantes de madera de balsa, por lo que se le puso al sitio el nombre de Balsas.

Cantonización: 23 de febrero de 1987

Superficie: 100 Km²

Altura: 630 a 1800 m.s.n.m.

Temperatura: 18 a 24 grados

¹<http://www.mipasaje.com/provincia/balsas.htm>

Actividad económica

La economía se centra en la actividad agrícola, ganadera, productos de ciclo corto, en especial de avicultura que es la más representativa, y la industrialización de balanceados para porcinos y aves de corral. Los cafetales en flor representan la riqueza de esta jurisdicción.

Límites

Limita al Norte y al Oeste con el Cantón Piñas, al Este con el Cantón Marcabelí, y al Sur con la Provincia de Loja.

Atractivos turísticos

- Mirador Madre de los Desamparados
- Escalinata del Cementerio
- Avicultura
- Complejo Turístico del Municipio
- Gastronomía.

Origen del Nombre del Cantón Balsas

El Sr. Javier Apolo de 61 años de edad, primer morador de este lugar, cuenta según la tradición oral que en el año de 1860, a fines de siglo, los territorios del actual Cantón Balsas constituían extensos terrenos selváticos.

En aquellos tiempos, “la cascarilla” llegó a tener un precio bastante elevado. Esto llevó a que ciudadanos sobre todo Zarumeños se introdujeran en la selva, con el objeto de recoger la cascarilla y para ahuyentar a los animales prendieron fuego a los terrenos.

Veinte años después regresaron dichas personas, para nuevamente coger cascarillas, pero cuando llegaron a dicho lugar vieron que habían crecido balsas. Cuando decidieron seguir visitando frecuentemente dicho lugar decían: “Vamos a las balsas”. Nombre que hasta nuestros días se ha mantenido.

La Flora

El clima, los suelos, la topografía; han determinado la vida vegetal de esta zona, la misma que es abundante en árboles maderables como: bellamaría, cedro, guayacán, amarillo, higueros, guapala, canelo, copal, nogal, balsa. También encontramos: caña, guadúa, caña de azúcar, plátano, yuca, maní, arroz, árboles frutales; aguacate, naranjo, limones, papayas, palma real, tahua y gran cantidad de café.

La Fauna

Comprende todas las formas de vida animal, tanto salvajes como domésticas, la que ha ido desarrollando correlativamente con la riqueza vegetal; y está compuesta de yamalas, guatusas, monos, armadillos, puercos

del monte, tigrillos, ardillas, aves de diversos colores y tamaños, reptiles, ganado vacuno, caballar, porcino y aves de corral.

Producción

Entendiendo la economía como un conjunto de ramas de la producción y del trabajo, tenemos que la base económica sobre la que se sustenta Balsas, está determinada por la agricultura, avicultura, ganadería, comercio, pequeña industria, empleados públicos.

La principal producción agrícola es el café, con un área de cultivo de aproximadamente 5.000 hectáreas , maní con una producción de 550 hectáreas ; este producto es utilizado en la alimentación familiar, los excedentes son exportados a Guayaquil; caña de azúcar con unas 400 hectáreas , es utilizado en la fabricación de aguardiente y panelas; maíz unas 700 hectáreas , se cultiva la variedad duro, sirve para la alimentación de aves, cerdos de los campesinos y en la elaboración de balanceados; el arroz es cultivado únicamente para consumo del productor, se siembran aproximadamente unas 120 hectáreas .

Se cultivan guineos de la variedad seda, que es utilizado en la alimentación de las familias, especialmente pobres, el excedente es vendido en los mercados de Loja, no se puede determinar el área de producción ya que se lo cultivan en las huertas de café como sombra, también existen otros

productos de menor escala como tomate, plátano, frijoles, yuca, piñas, legumbres, hortalizas, etc.

La ganadería constituye un alto renglón económico en el cantón Balsas, siendo la más importante el ganado vacuno con unas 5.000 cabezas aproximadamente de diferentes razas; tanto para la producción de carne como de leche, que abastecen los mercados locales, de Machala, Huaquillas, Santa Rosa; las pieles son llevadas a Cuenca para la fabricación de suelas y otros derivados del cuero. Hay una gran producción de cerdos, que son vendidos en Loja y Machala.

Es a partir de 1980 que se empieza la crianza de pollos, mediante el sistema de galpones, en la actualidad existe una producción aproximada de 200.000 pollos por mes, que abastecen los mercados de Loja, Azuay, y El Oro, producción que varía de acuerdo a la oferta y demanda del producto, a epidemias que afectan notablemente. La actividad avícola se da solamente en producción de carne.

La Actividad Comercial

Esta determinada sobre la base de un conjunto de transacciones entre productores y consumidores; las principales ramas del comercio son: ferreterías, tiendas de víveres, farmacias, distribuidores de gas, estaciones de servicio, distribuidores de cemento, distribuidoras de balanceado,

librerías, bazares, bares, restaurantes, hoteles, carne faenada, comercio de productos exportables como el café.

En los últimos años se ha dado un incremento de la pequeña industria, con la instalación de fábricas de alimentos balanceados para aves y cerdos, con una producción de 15.000 sacos mensuales, la misma que se sufre variaciones de acuerdo a la demanda.

Situación Geográfica

El cantón Balsas se encuentra ubicado en la parte sur de la Provincia de El Oro, limita al norte con el cantón Piñas, al sur con la Provincia de Loja, al este con el cantón Piñas y al oeste con el Cantón Marcabelí. Tiene una altura de 630 metros sobre el nivel del mar.

División Política

La cabecera cantonal de Balsas cuenta con las ciudadelas Machala, Primero de Mayo, San Francisco, Central, El Cisne, El Paraíso, Alborada, Acacias, 9 de Octubre y la parroquia rural Bellamaría.

Topografía

El suelo corresponde a suelos fercialíticos, en un 90% posee unos 60 centímetros de humus o capa arable que contiene micro y macro elementos

como fósforo, nitrógeno, potasio, magnesio y otros que constituyen en un factor importante en la actividad agrícola.

Hidrografía

El cantón Balsas, cuenta con una red fluvial más o menos importante, que permite un gran desarrollo agrícola y ganadero.

Al sur se encuentra el caudaloso río Puyango; también tenemos el río Balsas; las quebradas La Esperanza, San Ronquillo, Palmales, Santa Elena, El Milagro y otros afluentes de menor importancia.

Clima

Su clima oscila de 18 a 25° C. Lo que favorece para que se de los más variados cultivos con excelente producción y calidad.



LAS MUNICIPALIDADES Y LA DESCENTRALIZACIÓN.

La descentralización es un tema que se lo ha venido tratando desde la década de los 70, pero es a partir de marzo de 1999 que se intensifican los debates, publicidad e información sobre el tema de descentralización, autonomías y regionalización.

Esto ha ocurrido debido a la presión de los gobiernos seccionales, municipios y sobre todo del protagonismo de ciertos grupos de poder político, del reclamo permanente por la inequidad en el reparto de recursos en relación a lo que ciertas regiones aportan al Estado Central.

En la actualidad no se han logrado acuerdos para llegar a una solución ni siquiera entre los gobiernos seccionales y continúa el problema en el debate nacional, siendo uno de los principales objetivos lograr acuerdos en los procedimientos a seguir que permitan fortalecer en algunos casos los procesos de descentralización y en otros los de las autonomías.

Los municipios cuentan como un instrumento que es la Ley de Régimen Municipal, para llevar a cabo los procesos de descentralización administrativa básica, dándoles una cobertura de acción, claro está que, de acuerdo con el desarrollo actual, esta ley requiere cambios y modificaciones profundas, que permitan a los gobiernos seccionales y municipales ser protagonistas del

desarrollo económico de sus respectivas jurisdicciones y del país en su conjunto.

De acuerdo a Lautaro Ojeda Segovia (2000), sugiere tomar en cuenta ciertos procedimientos en los procesos para lograr viabilidad y transformación de la reestructura del Estado en busca de una descentralización de competencias, responsabilidades y recursos, entre las cuales se menciona las siguientes:

- Lograr acuerdos mínimos en la concepción de los términos descentralización, autonomía y regionalización.
- De acuerdo a la realidad local, regional y nacional, analizar la viabilidad y las consecuencias de cada una de las propuestas.
- Establecer la voluntad del gobierno central y de los gobiernos seccionales para iniciar el proceso de descentralización y autonomías.
- Analizar de una manera real la posibilidad de asumir y establecer responsabilidades en el campo financiero y averiguar si existe o no una cultura de corresponsabilidad tributaria.
- Definir las responsabilidades de las autoridades del régimen seccional y municipal.
- Identificar los obstáculos posibles y la resistencia de los grupos de poder tanto locales como centrales.

- Meditar el tiempo que se requiere para lograr los procesos de transformación y transferencia, en forma eficiente a cada uno de los gobiernos locales, seccionales o regionales.

A partir de la década de los 80, obligados por la situación económica del Estado los municipios se organizan y forman la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME), para buscar su presencia y fortalecimiento, de alguna manera ayudó para que desde aquella época se inicie un proceso de descentralización municipal con la búsqueda de financiamiento para la ejecución de obras, los organismos financieros de Crédito Internacional, han ayudado en su capacitación.

La puesta en marcha de este proceso ha sido lenta debido a su desarrollo, por lo mismo, para avanzar ha sido necesaria una profunda reestructuración en el funcionamiento de la AME; considerado de poca importancia en el contexto del Estado, razón por la que fue necesario reforzar los gobiernos seccionales en el campo de su gestión, determinando las falencias en su administración para corregirlas y realizar un seguimiento permanente.

El nivel de desarrollo que registra cada uno de los municipios en el Ecuador es distinto, debido a diferentes razones:

- Situaciones políticas.
- Capacidad administrativa, técnica.

- Ubicación geográfica.
- Preferencia en la entrega de recursos desde el gobierno central.

Lo anterior ha marcado una gran diferencia en el desarrollo regional, dando como resultado desigualdades y poca oportunidad para la generación de las capacidades necesarias que permitan afrontar con plenitud las nuevas funciones y atribuciones asignadas.

Sin embargo, la oportunidad que se les ha dado a los municipios de llevar a cabo proyectos de inversión para diferentes obras de infraestructura y servicios ha ayudado a la ejecución de programas de fortalecimiento institucional que servirán como antecedente para un eficiente proceso de descentralización, como un primer paso de la autogestión municipal.

El proyecto de la Ley Orgánica de Régimen Municipal , en una de las propuestas centrales expresa que existe la posibilidad de suscribir convenios de transferencia del gobierno central a los gobiernos seccionales en los campos de:

- Educación
- Salud
- Vialidad
- Obras Públicas
- Transporte

- Riego
- Energía
- Asistencia Técnica
- Actividades Productivas
- Promoción Económica.

En el mismo se detallan las responsabilidades y atribuciones no delegables del estado, en relación con la participación de los municipios en las rentas del gobierno.

A partir de esta fecha el gobierno central ha realizado convenios con algunos municipios, detectándose ciertas deficiencias en los procesos, como consecuencia de la falta de conocimiento profundo, entrenamiento y participación autónoma en estas funciones, sin duda que este proceso debe perfeccionarse constantemente en busca de indicadores de evaluación que permitan incentivar y perfeccionar el trabajo para el cumplimiento de los objetivos y logro del bien común.

La Autogestión Municipal como paso al desarrollo local

En la búsqueda de soluciones para la falta de atención de las necesidades en la periferia de las ciudades importantes, de las regiones alejadas de la capital y de los tres polos de desarrollo más importantes del país, se plantea un desafío y se abre un espacio a la acción municipal, para ello las

instituciones locales deben trabajar con eficiencia y eficacia, para contrarrestar la pobreza, optimizando la prestación de servicios públicos municipales a la comunidad.

La actuación de los municipios libera una parte de la carga al Gobierno Central para que pueda atender con mayor solvencia los problemas de carácter global, de esta manera se puede llegar a la eficiencia en la utilización de los recursos humanos y económicos, primero nacionales y luego locales, es evidente que la descentralización debe ser político-administrativa, cuyo alcance debe mirar a la autonomía municipal, acompañada de autogestión, solo así se podrá hablar de un verdadero aporte al desarrollo y seguridad regional y nacional.

Este complejo proceso no es unidireccional en el que el gobierno entrega el poder y la capacidad de gestión a los municipios, sino que éste espera una respuesta en la que, los gobiernos seccionales asuman sus responsabilidades y desarrollen su máxima capacidad.

La descentralización significa la delegación de ciertas responsabilidades por parte del estado a los municipios para que desarrollen Competencias y Funciones, la atribución conferida a una entidad para actuar con determinada libertad, esta competencia puede ser entendida como: Competencia Propia, Competencia Delegada.

Competencia Concurrente.

Hablar de competencia propia, es hablar de las funciones regulares, en este caso las del municipio y que son estables en el tiempo, son de interés local y tienen que ver directamente con la comunidad, para la satisfacción cotidiana de sus necesidades.

Competencia delegada, se refiere cuando la autoridad transfiere su poder a otra autoridad, la delegación es irrevocable, se transmite de un órgano superior a otro inferior, tampoco significa renuncia de atribuciones por parte del delegante, éste se reserva atribuciones que pueden ser de vigilancia y control, por lo general se delegan funciones a los municipios.

Competencia concurrente, es la que se ejerce simultáneamente sobre una misma jurisdicción territorial, pueden ejercer dos instituciones distintas, como es el caso de la Función Legislativa y Judicial sobre la Institución Municipal.

Para que la auto gestión municipal promueva el desarrollo local, es necesario asegurarse que haya concurrencia entre lo formal y lo real, es decir que el resultado de las acciones sea práctico, cuyo elemento de soporte es la capacidad que activa el potencial de la gestión municipal, en la búsqueda de nuevos recursos, negociación de créditos, esfuerzo fiscal propio, que llevará a un dinámico y enriquecedor proceso.

Otro punto de suma importancia en este proceso, es el de la capacitación y asistencia técnica, que si es cumplido responsablemente permitirá, que la entidad con sus propios recursos humanos y técnicos se encuentre en posibilidad de preparar y ejecutar proyectos, con resultados positivos para la institución.

En el proceso de autogestión municipal la coordinación gubernamental, es una exigencia para lograr una complementación armónica de las partes, basadas en el respeto mutuo de sus, identidades, soberanías y competencias.

Es de mucha importancia la imaginación y la creatividad dentro de la reestructura institucional en el mundo actual en donde la competitividad es muy importante, repensar y rediseñar acciones para que el ente político administrativo funcione con eficiencia y eficacia.

Para el desarrollo de los municipios y su comunidad es fundamental el factor financiero que en la descentralización, sirve de base para completar los recursos que son indispensables, en procesos iniciales de desarrollo local.

El Municipio debe contar con esfuerzos fiscales adecuados, en aras de una verdadera autonomía municipal, la misma que puede ser lograda con la regulación de los tributos y tasas de cobro local, el manejo directo de los catastros, proyectos de autogestión y otros.

El Municipio como motor del desarrollo.

Al referirse a los gobiernos seccionales, se alude a las localidades pequeñas en las que el centro de la comunidad es el Municipio como única institución representativa de la organización político-administrativa, es por esto que en los cantones sus autoridades son los legítimos representantes de sus intereses, se encuentran más cercanos a la población y son los que les proveen de los servicios básicos: agua potable, alcantarillado, recolección de basura, mercados, camal, cementerio, terminal terrestre, vías urbanas, y demás proyectos para el desarrollo de cada uno de los centros poblados que tiene como meta que determinan la calidad de vida de la comunidad.

El Municipio se constituye en el referente más importante de la localidad, y el Alcalde se convierte en su auténtico líder.

La falta de recursos económicos ha determinado que los gobiernos municipales en la mayoría de casos no puedan cumplir con los objetivos propuestos, otro factor que influye en esta problemática es la falta de participación de la sociedad civil perdiendo credibilidad ante la comunidad.

Para lograr que el Municipio sea un real motor del desarrollo se requiere fortalecer los grupos humanos del sector, cohesionarlos, promover su cultura, elevar su autoestima, reforzar su sentido de nacionalidad, lo que permitirá

obtener una fuerza colectiva capaz de impulsar su propio desenvolvimiento haciéndola protagonista de la cogestión municipal.

Para que las municipalidades se conviertan en propulsoras del desarrollo local, tienen que liderar el desarrollo de la comunidad, preocupándose de incrementar fuentes de trabajo, en coordinación con el sector privado, tomando en cuenta lo siguiente:

- Que exista un marco legal que garantice seguridad para la inversión.
- Comprometerse en la creación de empresas productivas, con programas de microempresas, programas agrícolas proporcionando asistencia técnica y promocionando la organización comunitaria.
- Efectivizar los servicios de infraestructura urbana y de servicios para garantizar el funcionamiento adecuado de empresas, industrias y comercios, para dinamizar la producción.
- Realizar estudios de las potencialidades del sector, promoviendo la participación comunitaria.
- Hacer de la municipalidad un espacio de la comunidad, en la que se traten los problemas de manera abierta y se coparticipe en las soluciones, de una manera democrática.

No es suficiente el liderazgo municipal, es indispensable cambiar la orientación de su acción para evitar que se convierta en un ente centralista,

esto será posible cuando se aplique la nueva Ley de Descentralización y Participación Ciudadana, en la que se contempla que las municipalidades tengan una oficina que sirva de nexo entre el Municipio y la comunidad, este proceso será real, cuando dentro de las prioridades se contemple a la educación como la base fundamental para todo cambio social.

La participación ciudadana es entonces una gran necesidad, pero para que la comunidad intervenga activamente se hace necesario que ella tenga conocimiento de la problemática que vive el sector, coadyuve en la presentación de alternativas y participe democráticamente en la toma de decisiones.

Cuando se le permite a la comunidad organizarse y participar es decir involucrarse en los procesos orientados a la consecución de objetivos que beneficien a todos, es necesario que ella tenga una orientación a base de valores, que se apliquen con el ejemplo de transparencia y honestidad en el ejercicio del poder y en el que la comunidad puede ser el único juez.

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de

estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"².

La esencia de la Planificación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, que combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar las amenazas o peligros.

Importancia de gestión estratégica

La planeación estratégica es importante para las empresas porque a través de técnicas de diagnóstico, le permite conocer la situación actual de la institución, para edificar un plan bien concebido, que señale el peso específico de cada elemento de marketing con el fin de alcanzar objetos determinados.

² MODULO 8. Documento de Gestión Tecnológica Empresarial de la Carrera de Administración de Empresas. 2003-2004.

Beneficios de la gestión estratégica.

- ✍ ³“Contribuye a mejorar la competitividad de la institución.
- ✍ Ayuda a mejorar los niveles de productividad, efectividad y eficiencia.
- ✍ Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.
- ✍ Mantiene la razonabilidad en alto grado.
- ✍ Suministra dirección y coordinación.
- ✍ Favorece la unidad.
- ✍ Permite enfrentar el cambio ambiental y develar las oportunidades y amenazas.
- ✍ Ayuda a economizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- ✍ Reduce la posibilidad de extravío.
- ✍ Permite disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo.
- ✍ Contribuye a la creación de un ambiente favorable para el trabajo en equipo”.

Está compuesta de dos partes importantes:

³Robert J. Mockler, “Theory and Practice of Planning,” Harvard Business Review, marzo- abril 1970, Págs. 148-159

El análisis interno:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos, la evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc. El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como: “La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general”⁴.

En el plano militar la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada

⁴ MERCADOTECNIA KOTLER PHILIP” MEXICO, PHH 2005.

estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

El análisis externo:

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control. Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial.

“La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno”⁵.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

ESTRATEGIA

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las

⁵ ARANGO, Luís Ángel; BANCO DE LA REPÚBLICA (BIBLIOTECA), Economía-Factores de Producción.

estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

"El proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos"⁶.

"La determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos"⁷.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

⁶ Henry Mintzberg. "strategy Making in Three Modes" California Management Review, invierno 1973

⁷Louis V. Grestner, Jr. "Can Strategic Planning Pay Off?" Management-Perspectives and Applications (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1976),

Estrategia como plan

“Para muchos la estrategia es un plan, una especie de curso de acción consiente, una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos preestablecidos”⁸.

Como plan, la estrategia aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y que significan en realidad las mismas. Las estrategias tiene dos aspectos esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consiente y con un propósito determinado.

Estrategia como pauta de acción.

En este caso se utiliza una maniobra para ganar la partida al competidor. Una organización puede amenazar con ampliar la capacidad de sus plantas para desanimar al competidor de una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza, no la expansión. La estrategia conduce al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas.

⁸ Henry Mintzberg. “strategy Making in Three Modes” California Management Review, invierno 1973, Págs. 44.53

MATRIZ (FODA O DOFA)

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual este compete. El análisis FODA, tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Lo

anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado.
- Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos:** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades:** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- **Análisis de Riesgos:** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio:** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

Fortalezas Organizacionales Comunes: Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

Fortalezas Distintivas: Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrán no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas: Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los

intentos de imitación estratégica por parte de la competencia. Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa está en desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno:** Estructura de su industria. (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores)
- **Grupos de interés:** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad, el entorno visto en forma más amplia, aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Dentro de los factores que deben tomarse en cuenta destacan:

MISIÓN.

“La Misión de una organización con el propósito de dar solución a un problema social de la institución, Esta constituye un elemento de vital

importancia porque la misión orienta el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una misión bien formulada permite guiar todas las acciones, sentimientos, valores y ofrece la imagen acertada que permite saber hacia dónde se dirige la institución así como el apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es poner fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motiva y sirva de guía al desarrollo de la institución. Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa.

¿Quiénes somos? = identidad y legitimidad.

¿Que buscamos? = propósitos.

¿Qué hacer? = principales medios para lograr el propósito.

¿Por qué lo hacemos? = valores, principios, motivaciones.

¿para quienes trabajamos? = clientes.

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios empleados para lograr su materialización.

VISIÓN

“Visualizar el futuro implica un permanente diagnóstico de la organización, frente a sus clientes su competencia, su propia cultura y por sobre todo

discernir entre lo que es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades”⁹.

Los aspectos a revisar son los siguientes:

- Lo que la empresa aspira a ser y no lo tiene que hacer.
- ¿Qué tipo de empresa queremos ser?
- ¿En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

Pasos a seguir para llegar a la definición de visión

- Confirmación de la declaración de la visión.
- Compresión de impacto ambiental.
- Definición de los clientes.
- Selección de los grupos de productos y / o servicios de la empresa.
- Estimación del potencial de la empresa para facilitar cualquier.
- decisión futura de inversión estratégica.
- Identificación de valores agregados.
- Selección de valores agregados principales y secundarios.
- Determinación de proveedores potenciales y las fuentes.
- Cuantificación de los criterios de éxito de los productos.

⁹ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TEAM BUILDERS JAVIER MIÑO ANDRADE. 7^{ma}. Edición, Año 2008.

OBJETIVOS

“Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección debido a que condiciona la actuación de la institución y en especial a la de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener, en este aspecto se debe tener en cuenta que desde el punto de vista jerárquico el primer nivel de objetivos está definido por la institución como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel social”¹⁰.

El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales los cuales expresan los propósitos o metas a nivel global y a largo plazo en función de su misión pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presente así como de la propia situación interna. En la actualidad constituye un elemento polémico sobre cuáles son los objetivos generales de una institución. No existe una forma única para determinar los objetivos generales de una institución, ni tampoco existe un número de objetivos generales y válidos para cualquier institución. Pueden ser cuantitativos o cualitativos o ambas cosas, pero siempre serán claros, medibles y verificables.

¹⁰ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TEAM BUILDERS JAVIER MIÑO ANDRADE. 7^{ma}. Edición, Año 2008.

MATERIALES Y MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

La realización del presente trabajo investigativo: “**Estudio Organizacional y de Gestión Estratégica en el Ilustre Municipio del Cantón Balsas provincia de El Oro**”, exige la utilización de diversos materiales, métodos y técnicas para el desarrollo eficiente del tema.

A continuación se describe los materiales y métodos a utilizarse:

MATERIALES

Material Bibliográfico

Representado por la utilización de artículos, libros, tesis, folletos, internet como fuente de consulta, permitiendo la obtención de información precisa que sirvieron para fundamentar, argumentar y dar forma al objeto de investigación.

Material de Oficina

Estos consistieron en el consumo y utilización de resmas de papel bond, esferográficos, grapadora, perforador, calculadora, folder, cuaderno espiral, Xerox copias, que sirvieron para la realización del proceso investigativo.

Material informático

Comprendieron los suministros necesarios propios del manejo informático y procesamiento de información como son: una laptop con programas básicos

para levantamiento de texto y aplicaciones matemáticas, una impresora, recargas de cartuchos de tinta negra y color, flash memory; herramientas fundamentales para la ejecución del presente trabajo.

MÉTODOS

- ☞ **Método Inductivo:** Permite determinar los problemas actuales como falta de organización departamental, duplicidad de funciones, demora en trámites, debido a la falta de actualización en los manuales administrativos además de la carencia de un plan estratégico, instrumento regulador del funcionamiento del ilustre Municipio de Balsas.

- ☞ **Método Deductivo:** Permite procesar la información recopilada, analizando en forma general la realidad actual de la institución, analizando la nueva constitución y las reformas de la Ley de Régimen Municipal, de esta manera se determinó el estado real y actual del Municipio de Balsas para lograr la reestructuración administrativa.

- ☞ **Método Histórico:** Método que ayudó a describir y analizar los hechos y acontecimientos suscitados en el pasado en la institución, investigando su estructura organizacional y administrativa.

☞ **Método Comparativo:** Este método ayudó a evidenciar las potencialidades y debilidades del Municipio, para de esta manera poder determinar las mejores alternativas de solución.

TÉCNICAS

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó algunas técnicas de investigación como:

☞ **La observación directa:** que permitió identificar los principales problemas tanto internos como externos del Ilustre Municipio del Cantón Balsas de la Provincia del Oro.

☞ **Entrevista:** aplicada al Alcalde del Municipio del Cantón Balsas para conocer los problemas tanto internos como externos que tiene la institución, así mismo se aplicó una entrevista al Jefe de Recursos Humanos para conocer los procedimientos que se llevan a cabo, respecto del personal en el Municipio de Balsas.

☞ **Encuesta:** para la presente investigación se realizó un censo a los 63 empleados de la institución con la finalidad de recabar información referente a la estructura orgánica funcional, de igual manera a los 4 jefes departamentales. También se realizó una encuesta a la población del cantón Balsas, con el objetivo de determinar la situación actual por

la que se encuentra atravesando la Institución y así poder realizar el procedimiento correspondiente.

DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS

N° encuestas	Descripción
63	Empleados y Trabajadores del Municipio de Balsas
4	Jefes Departamentales
378	Población del Cantón Balsas

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para conocer la proyección de la población del Cantón Balsas en el año 2011, se toma como base la poblacional del último censo realizado en el año 2001 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), que es de 5.492 habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional de 2,5%.

Para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

Formula de la proyección de la población:

Fórmula simbología:

$$Pf = Po (1+r)^n$$

Pf = población final
Po = población inicial
R = tasa de crecimiento
n = número de años

$$Pf\ 2011 = Po\ 2001 (1+r)^n$$

$$Pf\ 2011 = 5.492(1+0.025)^{10}$$

$$Pf\ 2011 = 5.492 (1.280)$$

$$Pf\ 2011 = 7.030\ \text{habitantes}$$

La poblacional proyectada para el año 2011 es de 7.030 habitantes. Para conocer el tamaño de la muestra aplicamos la siguiente fórmula:

Fórmula del Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N}{1 + e^2(N)}$$

Simbología:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de población

1 = constante

(e) = margen de error.

$$n = \frac{7030}{1 + (0,05)^2 * 7030} \quad n = \frac{7030}{18,575} = 378.00$$

$n = 378$

Total: 378 encuestas a la población del cantón Balsas.

RESULTADOS

f. RESULTADOS

RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

ENTREVISTA APLICADA AL ALCALDE DEL CANTÓN BALSAS, SEÑOR SILVERIO MALDONADO SOZORANGA.

1. ¿Indique el periodo para el cual fue electo alcalde del Municipio del Cantón Balsas y cuáles son los concejales que lo acompañan?

Fui electo para el período 2009 – 2013 los concejales son: Nilo Rolan Apolo, Jairo Luis Herrera Apolo, Ulvio Galarza Asanza, Carlos Rodrigo Romero, Iván Lender Romero García, Fernando Zambrano Cabrera, y Xiomara Gallardo Alvarado.

2. ¿Considera Usted que el Municipio de Balsas se encuentra bien organizado?

No se encuentra bien organizado, falta muchas cosas que hacer en especial actualizar, el orgánico funcional.

3. ¿La Institución cuenta con un manual de funciones?

Si, sin embargo se encuentra desactualizado y ha ocasionado algunos inconvenientes como duplicidad de funciones que contrae problemas laborales entre empleados.

4. ¿La preparación académica del personal que labora en el Municipio está acorde con los cargos que ocupan?

En su gran mayoría no cuentan con títulos académicos que los acrediten, simplemente cuentan con una gran experiencia ya que llevan varios años en sus funciones.

5. ¿El Municipio cuenta con organigramas estructural y funcional?

Sí, pero de igual forma estos se encuentran desactualizados.

6. ¿Se brinda capacitación al personal para el desarrollo eficiente de las actividades? Indique.

Si, mediante cursos dictados por diferentes instituciones, de acuerdo al cargo que desempeñan.

7. ¿Cómo considera las relaciones laborales con los empleados del Municipio?

Se considera como en toda institución unos están de acuerdo con nuestros trabajos y otros no, e igualmente existen desavenencias.

8. ¿Realizan análisis de cargos?

En realidad se realiza este análisis pero no de una forma técnica, se ha llevado procesos muy desactualizados.

9. ¿Cuáles considera Usted que son las principales potencialidades del Municipio?

La gestión, lo más importante son las obras que están a la vista de la sociedad: seis puentes de hormigón en el centro de la ciudad,

pavimentación de las calles, adecuación de la planta de agua potable del sitio de Santa Elena y la nueva planta de agua potable del sector las Acacias y un tanque de reserva en el sitio El Progreso, con estos trabajos que se encuentran ya en funcionamiento se ha dado solución a la deficiencia de agua que existía en la ciudad.

Construcción de nuevo sistema de agua potable de la Parroquia Bella María. También se ha dado solución a las remuneraciones que el periodo anterior no ha dado importancia, así mismo se ha modernizado las oficinas del gobierno municipal con la adquisición de nuevos equipos de computación ya que los existentes la mayoría terminó su vida útil.

10. ¿Cuáles considera Usted que son las principales debilidades del Municipio?

En el aspecto organizacional se puede mencionar que contamos con una estructura con manuales organizativos totalmente desactualizados, la infraestructura de las oficinas no está de acorde, además se puede evidenciar que existe mucha impuntualidad en casi todo el Municipio, no hay colaboración y compromiso por parte de los empleados, jefes y trabajadores... Además se puede mencionar que a nivel operativo el equipo caminero se encuentra obsoleto.

11. ¿Existen reclamos por parte de usuarios? Indique.

Claro que sí, siempre existen inconvenientes pero cada departamento del Gobierno Municipal está encargado de dar solución a cualquier inconveniente que se presente, el mayor reclamo es por la demora en trámites, también refieren mal servicio al usuario, etc.

12. ¿Qué sugerencias daría para la estructuración y aplicación de un Plan Estratégico Administrativo Institucional?

La modernización de las instituciones implica la transformación de la gestión administrativa así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Es necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la institución, agilizando los procesos internos, así mismo fomentar el trabajo en equipo del personal, además buscar la manera de motivar para que los empleados y trabajadores se comprometan con el desarrollo del Municipio.

ENTREVISTA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Qué tipos de manuales tienen?

El orgánico funcional.

2. ¿Qué hacen en la parte organizacional?

La parte organizacional se trabaja por departamentos y cada departamento tiene sus secciones. El Departamento Financiero consta de cuatro secciones: Contabilidad, Tesorería, Proveduría y Catastro.

3. ¿Qué hacen en la parte de gestión?

El departamento de Obras Publicas se encarga de realizar las obras públicas emergentes tales como calles, alcantarillado, agua potable, actualmente se están construyendo puentes.

4. ¿Cómo hacen el análisis de los puestos?

De una forma empírica, no tenemos clasificados los puestos.

5. ¿Cómo se hace el reclutamiento del personal?

En concurso interno cuando amerita, para los que trabajan en la institución. Y externo, se llama a través de los medios informativos y se hace en concurso abierto.

6. ¿Cómo se evalúa al personal, y que tipos de evaluación tienen?

A través de los formularios emitidos por la SENRES.

7. ¿Brindan algún incentivo para los empleados y trabajadores?

En realidad no se han realizado estas actividades, porque aquí cada quien trabaja por un sueldo o salario y los beneficios legales que este conlleva.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE BALSAS

1. ¿Cómo califica usted, el servicio que presta el Municipio?

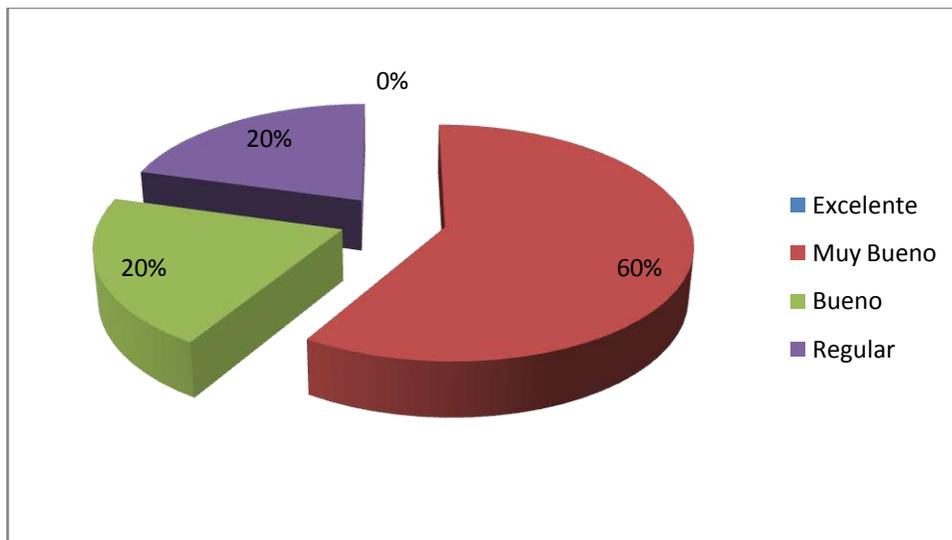
Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bueno	37	60%
Bueno	13	20%
Regular	13	20%
TOTAL	63	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 1



Análisis.- de acuerdo a los resultados obtenidos tenemos que el 60% de las personas encuestadas indica que el servicio que presta el Municipio es muy bueno, un 20% manifiesta que el servicio es bueno, sin embargo

otro 20% del total de encuestados indica que el servicio es regular ya que no poseen todos los recursos necesarios para mejorar dicho servicio.

2. ¿Cómo considera las relaciones labores con sus superiores y compañeros de trabajo?

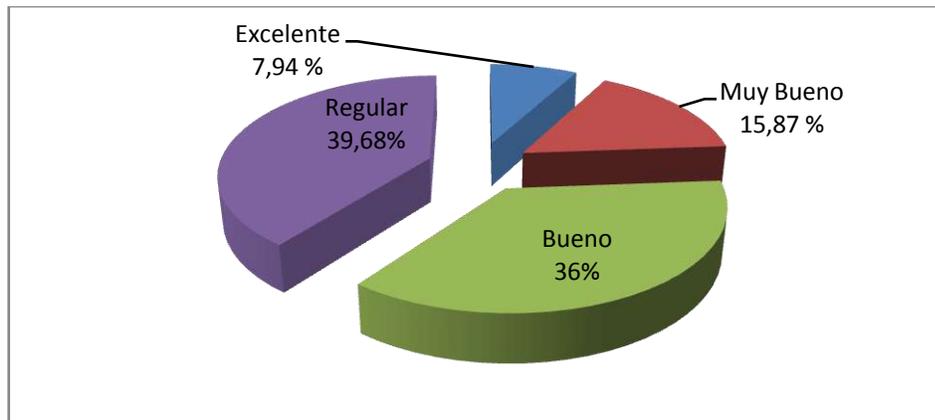
Cuadro N° 2

Relaciones Laborales	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	7,94%
Muy Bueno	10	15,87%
Bueno	23	36,51%
Regular	25	39,68%
Total	63	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 2



Interpretación.-respecto a esta pregunta tenemos que el 15.87% de los encuestados indica que las relaciones con los superiores son muy

buenas, un 7.94% manifiesta que las relaciones son excelentes, en tanto que un 36.51% dice que las relaciones son buenas, finalmente 39.68% indica que las relaciones regulares debido a que las funciones no se encuentran bien distribuidas y muchas veces algunas personas se toman atribuciones que no les compete.

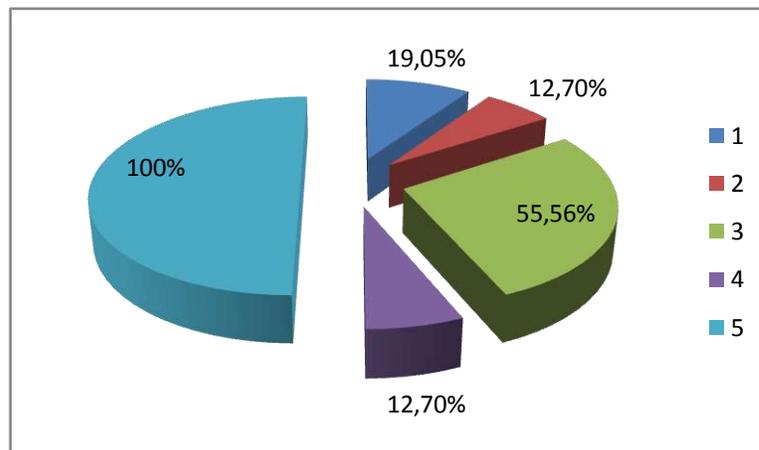
Relaciones con compañeros de trabajo

Cuadro N° 3

Compañeros de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	19,05%
Muy Bueno	8	12,70%
Bueno	35	55,56%
Regular	8	12,70%
Total	63	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

GRAFICA No 3



Interpretación.- respecto a este ítem podemos decir que las relaciones laborales entre compañeros de trabajo son buenas con un 55.56%, el

19.05% dice que son excelentes, un 12.70% indica que son muy buenas, en tanto que otro 12.70 manifiesta que las relaciones laborales son regulares.

3. ¿El Municipio brinda capacitación para el desarrollo de sus actividades? Indique en qué áreas

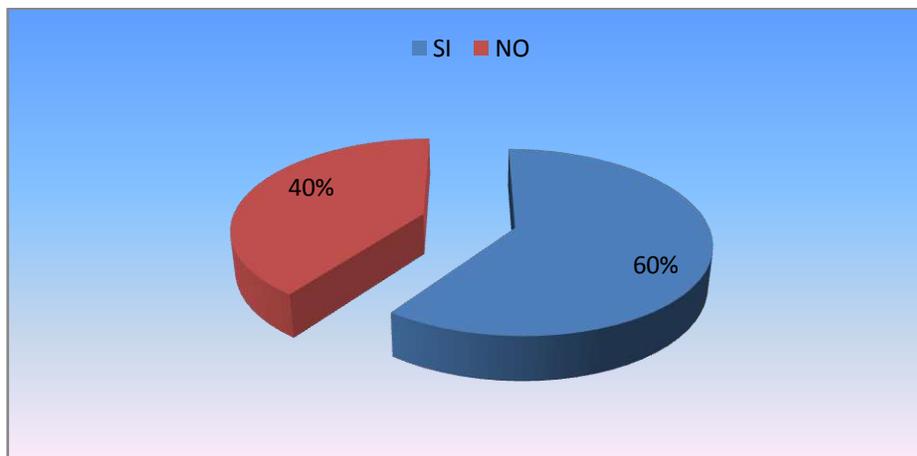
Cuadro Nº 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	38	60%
NO	25	40%
TOTAL	63	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico Nº 4



Análisis.- el 60% de las personas encuestadas indican que el Municipio si brinda capacitación sobre todo en las áreas financieras, contabilidad, rentas en tanto que un 40% de los empleados manifiestan que el Municipio no se preocupa por la capacitación de los mismos.

4. ¿En su puesto de trabajo, las actividades que usted realiza, bajo que normativa, reglamento o estatuto se desarrollan?

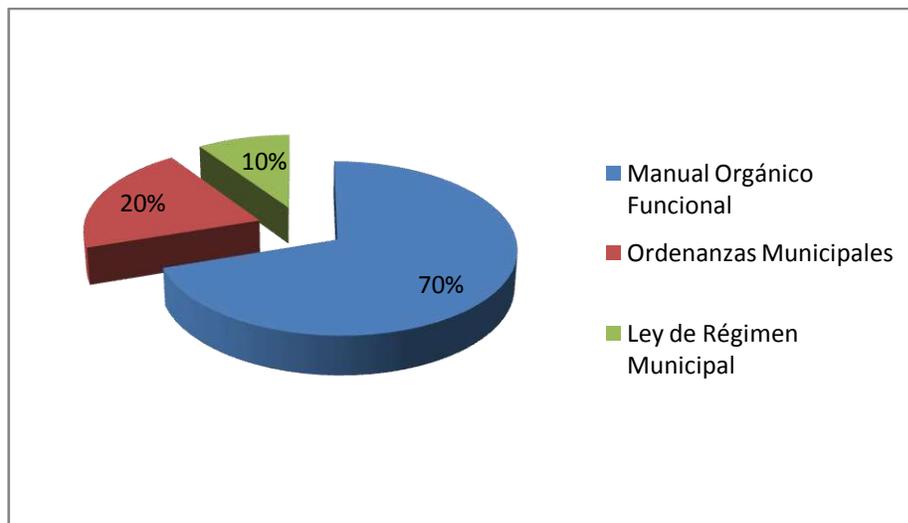
Cuadro Nº 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manual Orgánico Funcional	44	70%
Ordenanzas Municipales	13	20%
Ley de Régimen Municipal	6	10%
Total	63	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico Nº 5



Análisis.- como podemos observar un 70 % de los empleados manifiestan que realizan sus actividades de acuerdo al Manual Orgánico Funcional del Municipio de Balsas, sin embargo este se encuentra desactualizado y no tiene indicaciones importantes, un 20% indica que mediante las Ordenanzas Municipales, finalmente un 10% indica que se basa en la Ley de Régimen Municipal.

5. ¿Está conforme con las actividades que usted realiza?

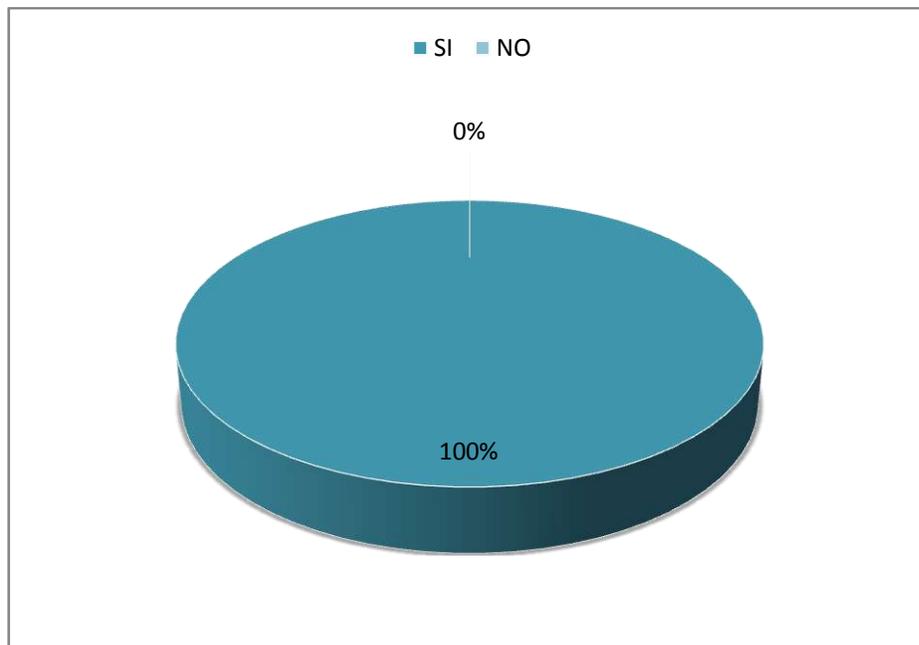
Cuadro Nº 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	63	100%
NO	0	0%
TOTAL	63	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico Nº 7



Análisis.- de acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos que el 100% de los encuestados se encuentra conforme con las actividades que realizan en los diferentes departamentos del Municipio.

6. ¿La infraestructura con la que cuenta la institución es la adecuada?

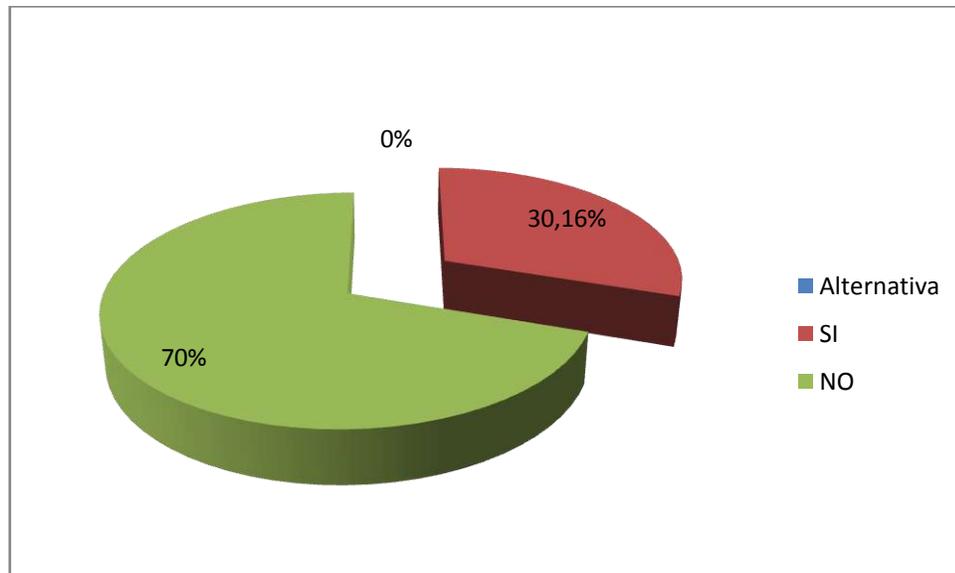
Cuadro N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	30,16%
NO	44	69,84%
TOTAL	63	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 7



Análisis.- de acuerdo a los resultados de las encuestas tenemos que un 69.84% indica que la infraestructura del Municipio no es la adecuada, y manifiesta la necesidad de gestionar la ampliación de la infraestructura ya que esta es muy reducida e impide llevar a cabo las tareas con eficiencia en tanto que el 30.16% indica que la infraestructura está acorde a las necesidades.

7. ¿Está conforme usted, con su horario de trabajo?

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	63	100%
NO	0	0%
TOTAL	63	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 8



Análisis.- como se puede observar en la gráfica el 100% de los empleados encuestados se encuentra conforme con el horario de trabajo que posee el Municipio de Balsas. El horario de trabajo es de 8:00 a 12:00, y de 14:00 a 18:00 horas

8. ¿El sueldo que usted percibe es el adecuado?

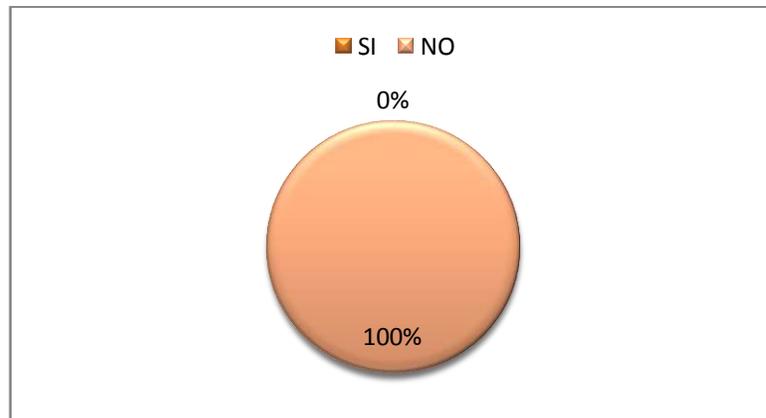
Cuadro N° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	63	100%
NO	0	0%
TOTAL	63	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 9



Análisis.- de acuerdo a la gráfica tenemos que el 100% de las personas encuestadas indican estar de acuerdo con el sueldo que perciben por sus funciones, ya que este último periodo la administración ha logrado un incremento muy beneficioso para los empleados y trabajadores.

9. ¿Qué opina acerca de la gestión municipal, que viene realizado el actual alcalde?

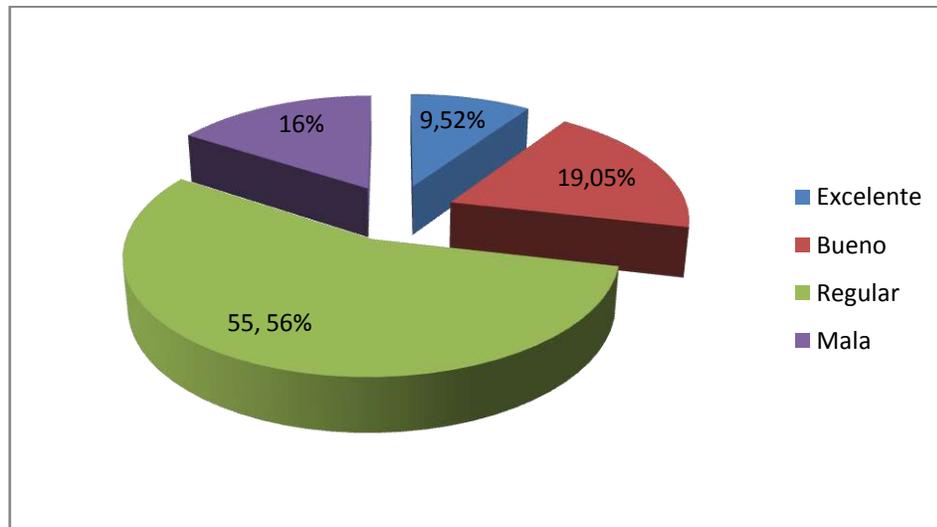
Cuadro N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	9,52%
Bueno	12	19,05%
Regular	35	55,56%
Mala	10	15,87%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 10



Análisis.- el 55.56% de los encuestados manifiesta que la gestión del actual alcalde es regular, ya que le falta iniciativa y poder de liderazgo; un 19.05% indica que es buena, que ha tenido algunos logros importantes como el incremento de sueldos y salarios; un 15.87% dice que es malo, ya que no está capacitado debidamente para dirigir un municipio; y un 9.52% dice que es excelente, por los logros alcanzados.

10. ¿Considera buena la gestión que vienen realizando los Concejales electos en este periodo?

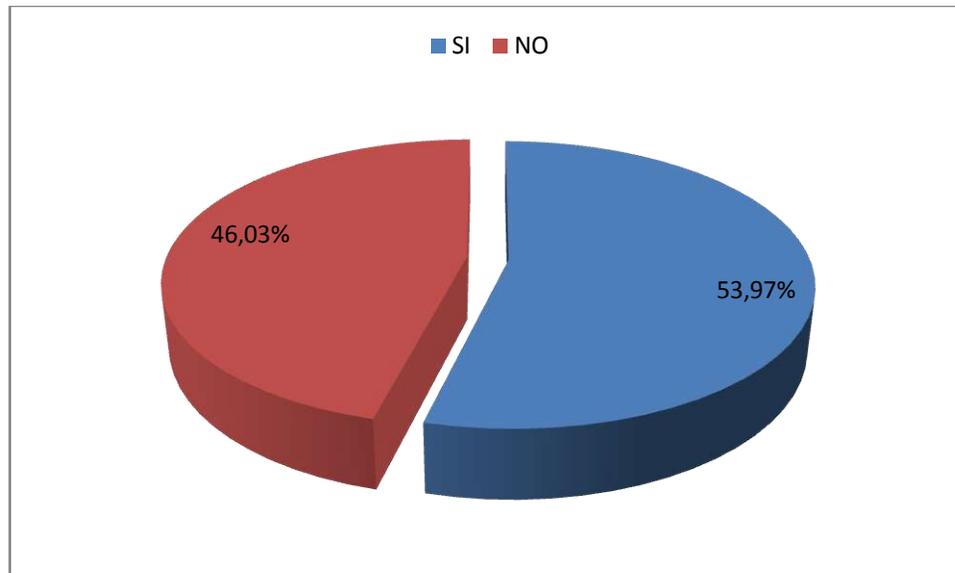
Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	34	53,97%
NO	29	46,03%
TOTAL	63	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 11



Análisis.- de acuerdo a los resultados obtenidos tenemos que el 53.97% de los encuestados indica que la gestión realizada por los concejales de este período es buena en tanto que el 46.03% de los encuestados afirma que la gestión no es buena, que deberían mejorar su forma de organización para permitir que el Municipio se desarrolle de una manera adecuada.

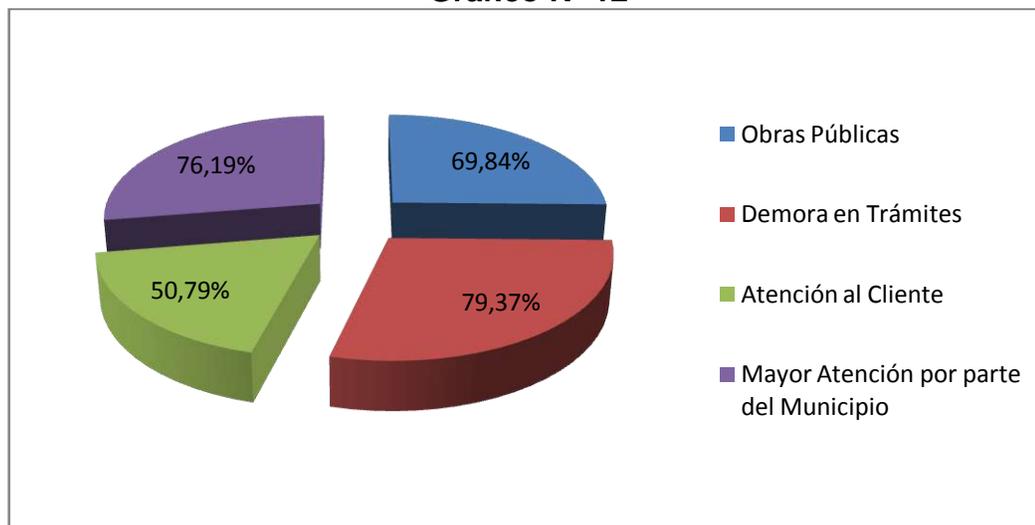
11. ¿Cuáles son los reclamos más comunes por parte de los usuarios?

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Obras Públicas	44	69,84%
Demora en Trámites	50	79,37%
Atención al Cliente	32	50,79%
Mayor Atención por parte del Municipio	48	76,19%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores

Gráfico N° 12



Análisis.- de acuerdo a los resultados obtenidos tenemos que el 69.84% de los encuestados indica que los reclamos más usuales por parte de los usuarios son las obras públicas en los diferentes barrios y sectores como es: mejoramiento de vías, agua potable, alcantarillado, parques, jardines, etc. el 79.37% manifiesta que otro reclamos es que en el Municipio la “tramitología” se demora mucho, otro reclamo frecuente es que no hay mayor atención a los sectores por parte del Municipio con un 76.19%., finalmente un 50.79% dice que a veces los usuarios reclaman que la atención al cliente no es la adecuada.

12. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene el Municipio?

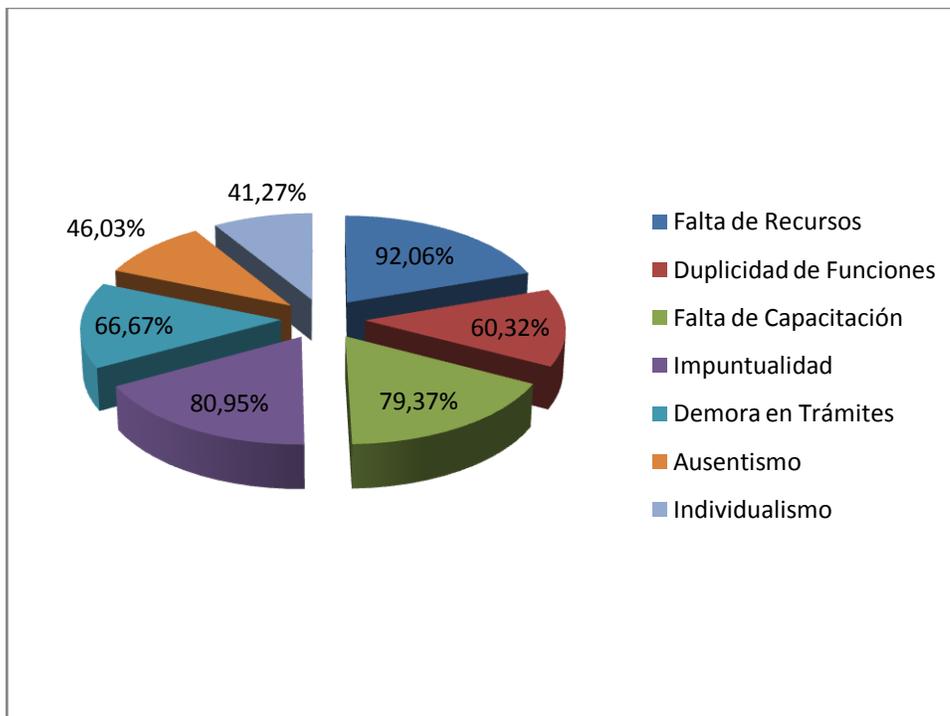
Cuadro N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de Recursos	58	92,06%
Duplicidad de Funciones	38	60,32%
Falta de Capacitación	50	79,37%
Impuntualidad	51	80,95%
Demora en Trámites	42	66,67%
Ausentismo	29	46,03%
Individualismo	26	41,27%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 13



Análisis.- los problemas por los que atraviesa el Municipio de Balsas son diversos, sin embargo se han escogido los más relevantes que afectan

directamente a la parte interna del mismo, entre ellos tenemos con un 92.06% la falta de recursos económicos que contrae la lenta canalización de los mismos, un 80.95% manifiesta que otro gran problema interno es que en el personal tanto administrativo como operativo y de servicios existe impuntualidad, por lo que se pide se agudicen las sanciones, un 79.37% de los empleados manifiesta que también hay una deficiente capacitación a los empleados, especialmente que los que tienen contacto con el usuario; y con un 66.67% tenemos que es la demora en trámites, debido a la falta de planificación en las actividades para cada uno de los departamentos; el 60.32% manifiesta que existe duplicidad de funciones ya que los funcionarios no tiene claro las tareas que tiene que realizar, esto ocasiona discrepancias entre empleados o trabajadores; un 46.03% indica que existen áreas y departamentos que tiene un alto índice de ausentismo laboral, esto limita el eficiente funcionamiento del Municipio; y un 41.27% manifiesta que no se realiza un trabajo en equipo, cada quien trabaja por sus propios intereses y no colabora con las demás áreas o departamentos.

13.¿Que sugiere usted para mejorar la organización municipal?

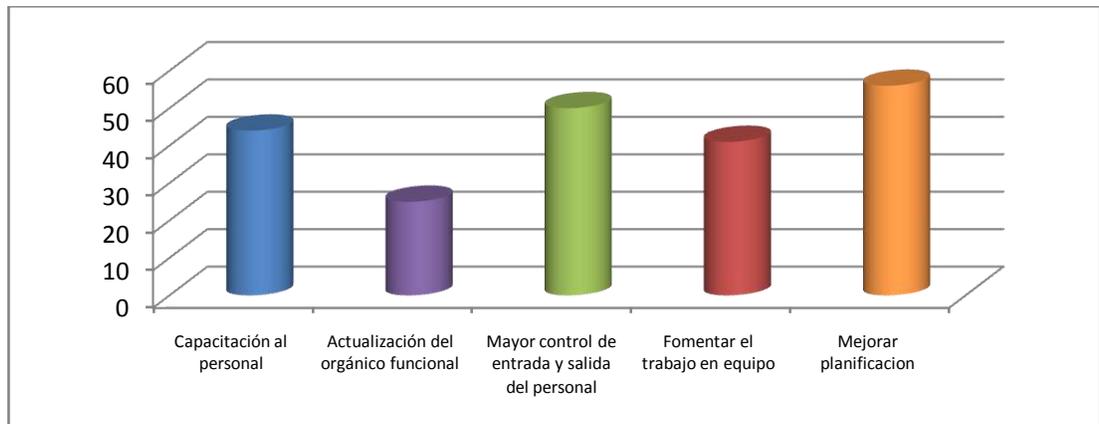
Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación al Personal	44	69,84%
Actualización del Orgánico Funcional	25	39,68%
Mayor control de entrada y salida del personal	50	79,37%
Fomentar el trabajo en equipo	41	65,08%
Mejorar Planificación	56	88,89%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 14



Análisis.- los empleados del Municipio indican que sería muy beneficioso que la institución realice capacitación al personal, con un 69.84%; así mismo un 39.68% manifiesta que se debería actualizar el orgánico funcional, un 79.37% dice que debería haber un mayor control de entrada y salida del personal para evitar los problemas de ausentismo e impuntualidad, un 65.08% dice que se debe fomentar el trabajo en equipo y motivar a los empleados y trabajadores para crear un compromiso de desarrollo cantonal, finalmente con un 88.89% indica que para mejorar todas

las actividades mencionadas es de vital importancia que se mejore la planificación en el Municipio.

14. ¿Conoce bajo que leyes y reglamentos se rige actualmente el Municipio?

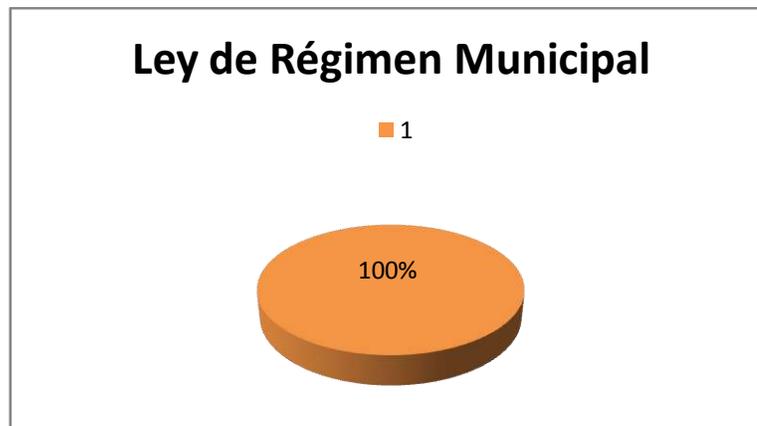
Cuadro N° 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ley de Régimen Municipal	63	100%
Otros	0	0%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 15



Análisis.- el 100% de los encuestados indica que para realizar las actividades en cada una de las áreas y departamentos y de forma principal en el área administrativa se basa en la Ley del Régimen Municipal, que es la que rige actualmente todos los municipios del país.

15. ¿La institución municipal tiene Manuales Organizacionales? Indique Cuales

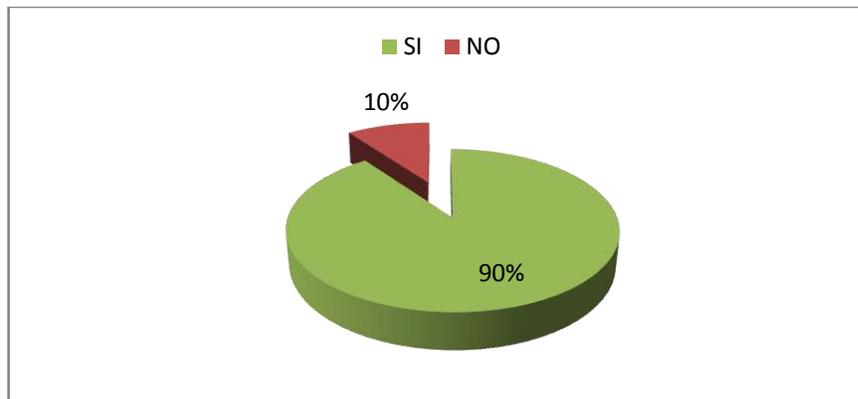
Cuadro N° 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	57	90%
NO	6	10%
TOTAL	63	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 16



Análisis.- como se puede observar el 90% de las personas encuestadas indica que el Municipio si posee manuales organizacionales, sin embargo estos se encuentran desactualizados y esto provoca duplicidad de funciones, demora en trámites, y el lugar de orientar a los empleados los confunde; en tanto que un 10% de los encuestados indica que el Municipio no posee ninguna clase de manuales organizacionales o que en caso de existir no los conoce.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEPARTAMENTALES DEL MUNICIPIO DE BALSAS

1. ¿Cómo califica usted, el servicio que presta el Municipio?

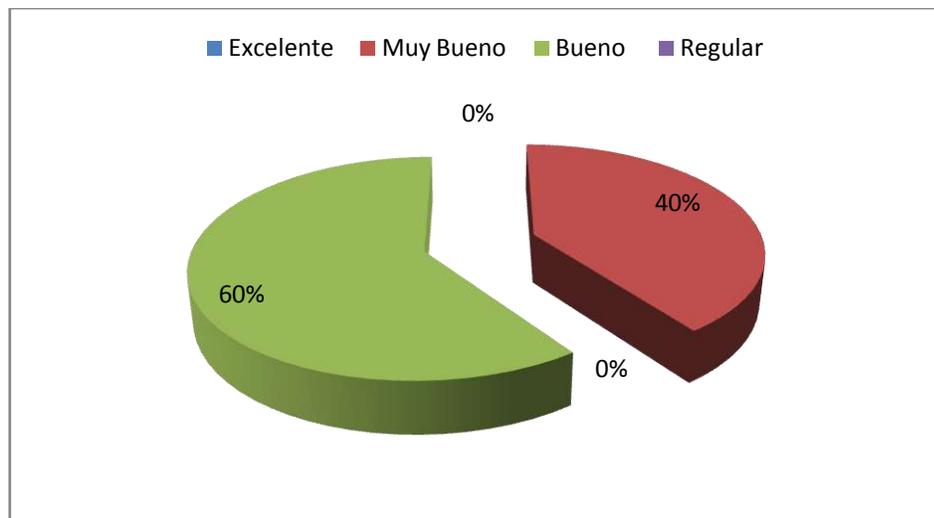
Cuadro N° 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bueno	2	40%
Bueno	3	60%
Regular	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 17



Análisis.- de acuerdo a los resultados obtenidos tenemos que el 60% de los jefes departamentales indica que los servicios que presta el Municipio son buenos, otro 40% indica que los servicios son muy buenos.

2. ¿Cómo considera las relaciones laborales en su área de trabajo?

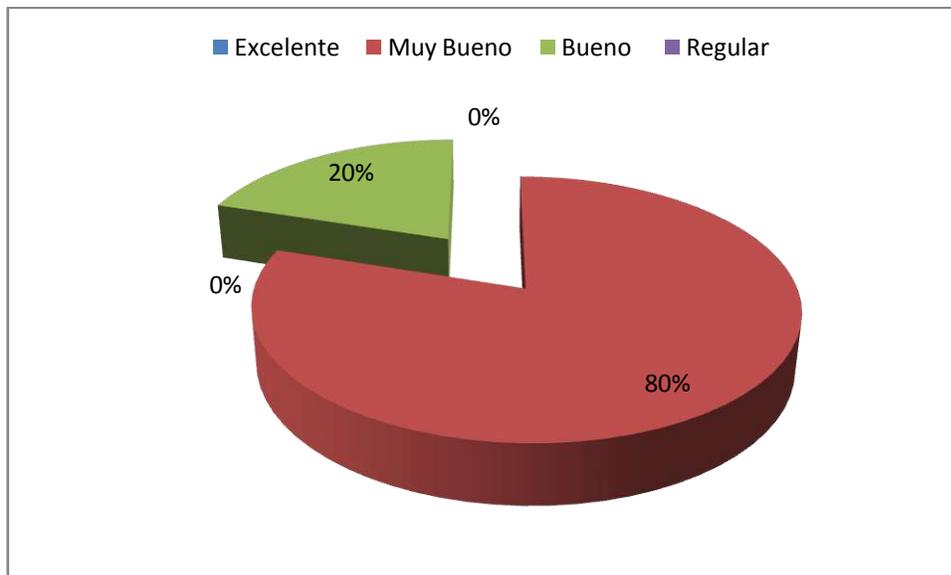
Cuadro N° 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bueno	4	80%
Bueno	1	20%
Regular	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 18



Análisis.- el 80% de los jefes departamentales indican que las relaciones laborales son muy buenas, el restante 20% manifiesta que las relaciones laborales son buenas.

3. ¿El Municipio brinda capacitación para el desarrollo de sus actividades? Indique en qué áreas

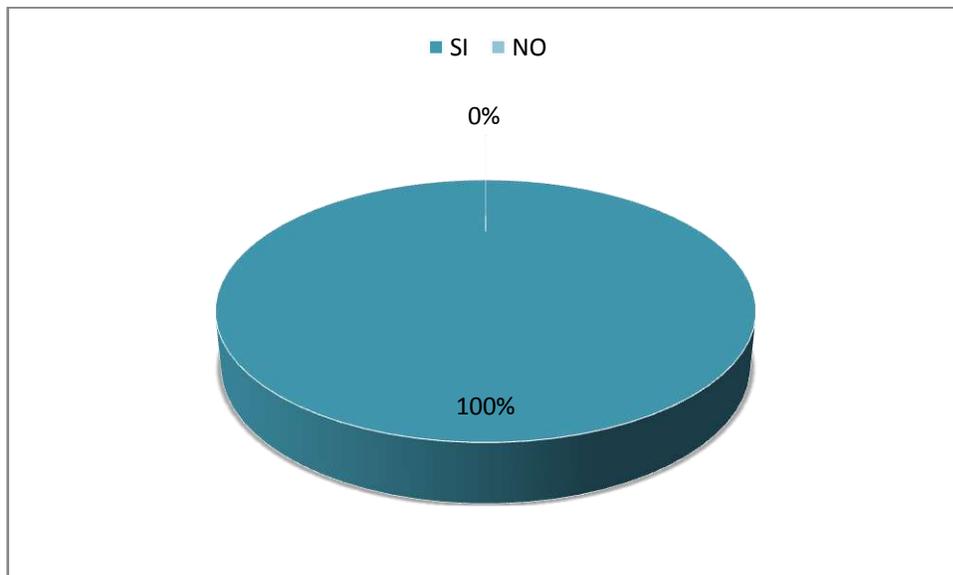
Cuadro N° 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 19



Análisis.- el 100% de los encuestados indica que el Municipio si brinda capacitación a los jefes departamentales para el desarrollo de las actividades, en los diferentes departamentos.

4. ¿Cómo considera la gestión realizada por el Alcalde y Concejales del Municipio?

Alcalde

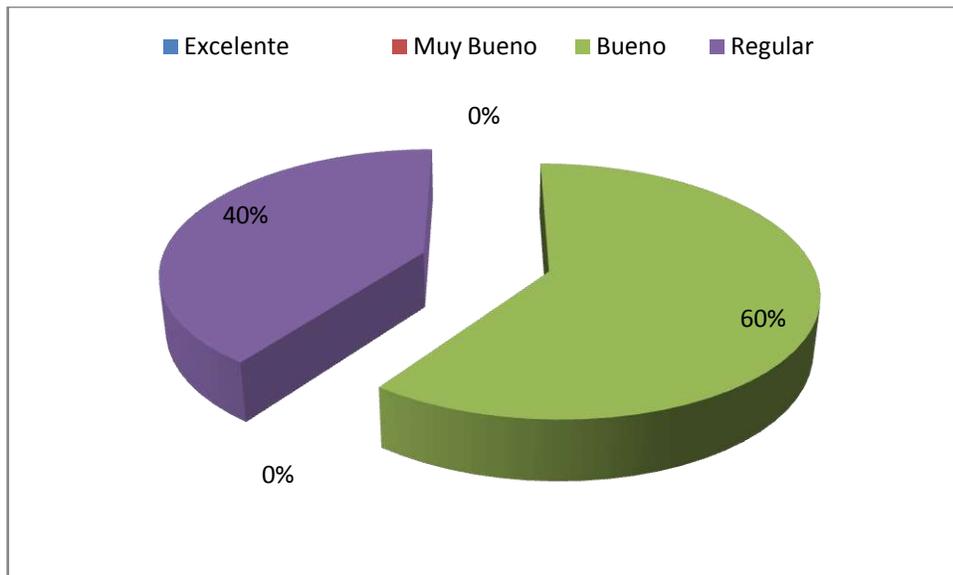
Cuadro N° 20

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	3	60%
Regular	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 20



Análisis.- respecto a esta pregunta tenemos que el 60% de los encuestados indica que la gestión del alcalde es buena, un 0% manifiesta que la gestión es excelente, en tanto que un 40% dice que la gestión es regular, debido a la falta de capacitación que posee el mismo.

Gestión de Concejales

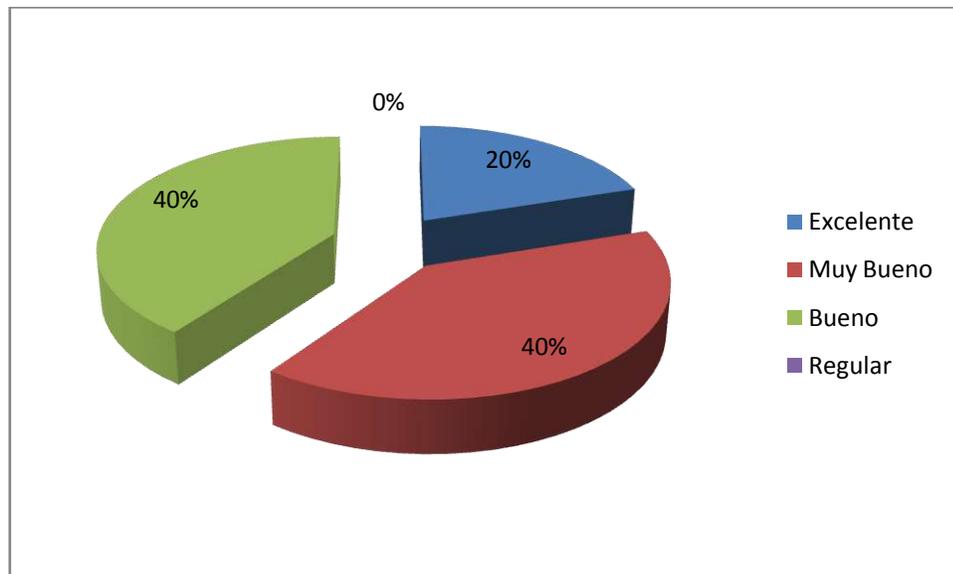
Cuadro N° 21

Gestión de los Concejales	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	20%
Muy Bueno	2	40%
Bueno	2	40%
Regular	0	0%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 21



Análisis.- respecto a este ítem podemos decir que la gestión efectuada por los concejales es buena con un 40%, el 20% dice que es excelente, un 40% indica que es muy buena, en tanto que otro 0% manifiesta que la gestión es regular.

5. ¿Qué proyectos vienen ejecutándose en beneficio de la colectividad de Balsas?

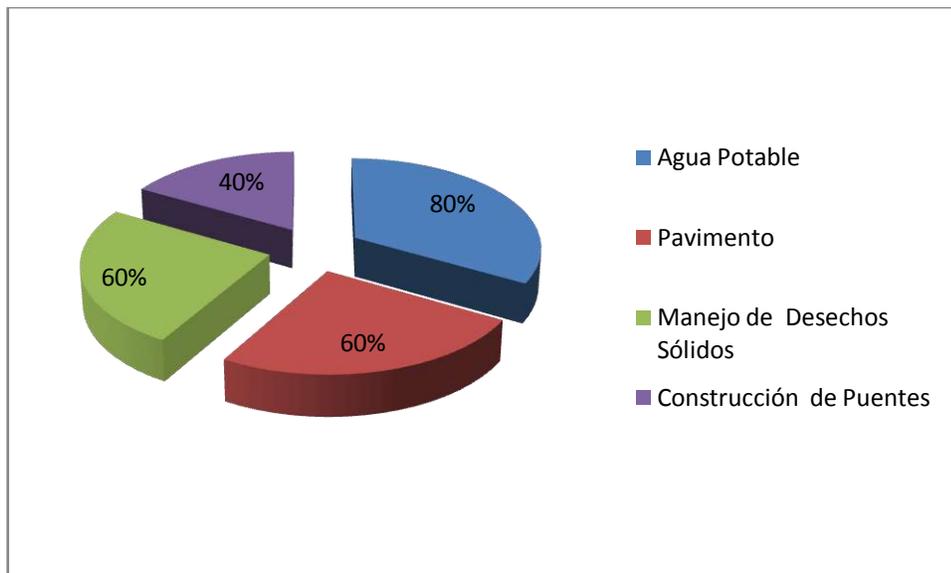
Cuadro N° 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Agua Potable	4	80%
Pavimento	3	60%
Manejo de Desechos Sólidos	3	60%
Construcción de Puentes	4	40%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 23



Análisis.- en el Municipio de Balsas vienen ejecutándose algunos proyectos como la implementación de agua potable con un 80%, pavimento con 60%, manejo de desechos sólidos con un 60% y la construcción de puentes con un 40%, son las obras emergentes que necesita el cantón.

6. ¿Cómo es el ordenamiento organizacional para el desarrollo de sus actividades?

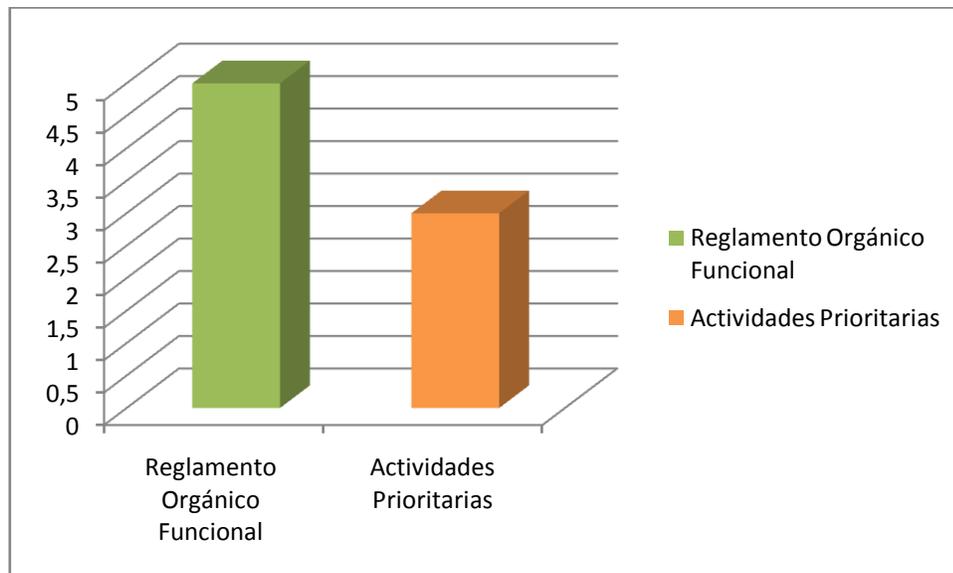
Cuadro N° 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Reglamento Orgánico Funcional	5	100%
Actividades Prioritarias	3	60%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 24



Análisis.- los Jefes Departamentales del Municipio de Balsas, se basan en el reglamento orgánico funcional para el desarrollo de las actividades, sin embargo también realizan las actividades de acuerdo a las prioridades que tienen.

7. ¿Considera que existe una buena organización municipal?

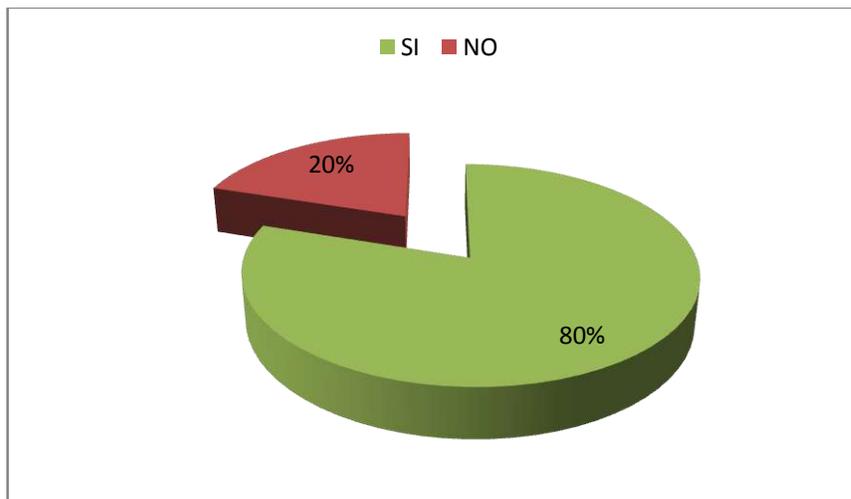
Cuadro N° 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 25



Análisis.- de acuerdo a los resultados obtenidos tenemos que el 80% de los Jefes Departamentales manifiesta que no existe una adecuada organización municipal, que es necesario delimitar correctamente las prioridades y las necesidades de los usuarios para poder realizar un trabajo eficiente, y el 20% manifiesta que la organización municipal si es adecuada que se labora en forma normal.

8. ¿Considera que el personal que está a su cargo es suficiente?

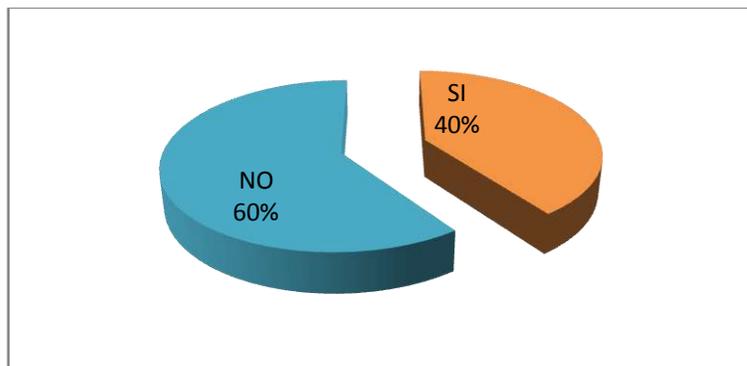
Cuadro N° 26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	40,00%
NO	3	60,00%
Total	5	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 26



Análisis.- de acuerdo a los resultados obtenidos tenemos que el 60% de los encuestados indica que el personal a su cargo no es suficiente ya que se necesita realizar muchas obras en beneficio de la colectividad y no se abastecen; así mismo se dice que debido al poco control de entradas y salidas se dan problemas de ausentismo e impuntualidad, el 40% manifiesta que el personal si es el suficiente.

9. ¿En qué aspecto o área considera debería mejorar esta institución municipal?

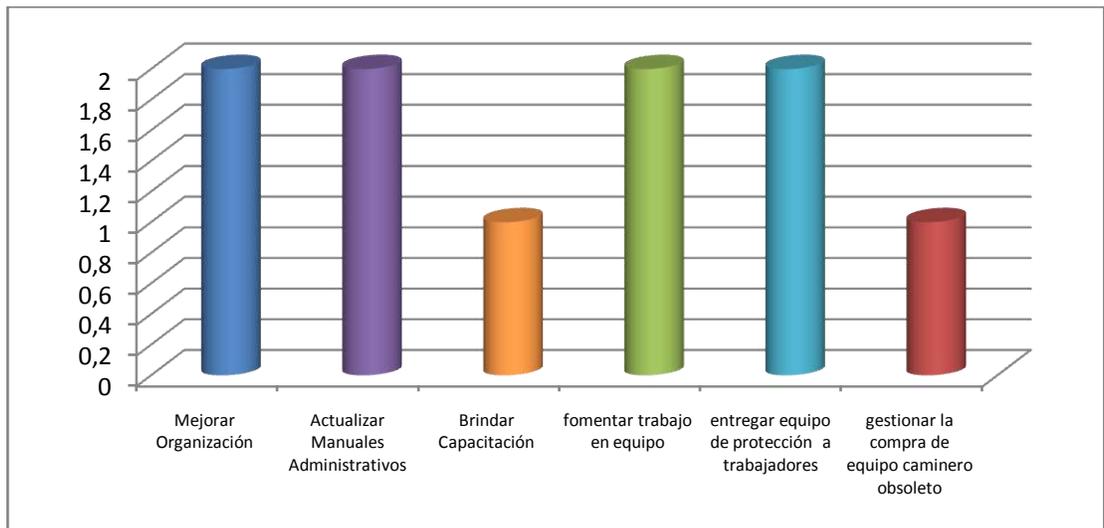
Cuadro N° 27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar Organización	2	40%
Actualizar Manuales Administrativos	2	40%
Brindar Capacitación	1	20%
Fomentar Trabajo en Equipo	2	40%
Entregar Equipo de Protección a Trabajadores	2	40%
Gestionar la Compra de Equipo Caminero	1	20%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 27



Análisis.- de acuerdo a los resultados obtenidos tenemos una gran variedad de sugerencias para mejorar el accionar institucional, entre las principales tenemos: que se debe mejorar la planificación y organización departamental, fomentar el trabajo en equipo, comprometerse con el

desarrollo institucional, que se debe brindar capacitación, es decir cursos y talleres sobre relaciones humanas, servicio y trato al usuario para mejorar las relaciones laborales y la atención al cliente; es necesario también dotar de implementos de protección a trabajadores, especialmente a los que trabajan en saneamiento, esto con el fin de salvaguardar su salud; también se debería gestionar la compra de equipo caminero para mejorar las actividades del departamento de obras públicas, esto entre otras las principales sugerencias de los Jefes Departamentales del Municipio, así mismo una última sugerencia es que se debe tener mayor control de entradas y salidas para evitar impuntualidad y ausentismo.

ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN DE BALSAS

1. ¿Qué opinión tiene acerca de los servicios que presta el Municipio de Balsas?

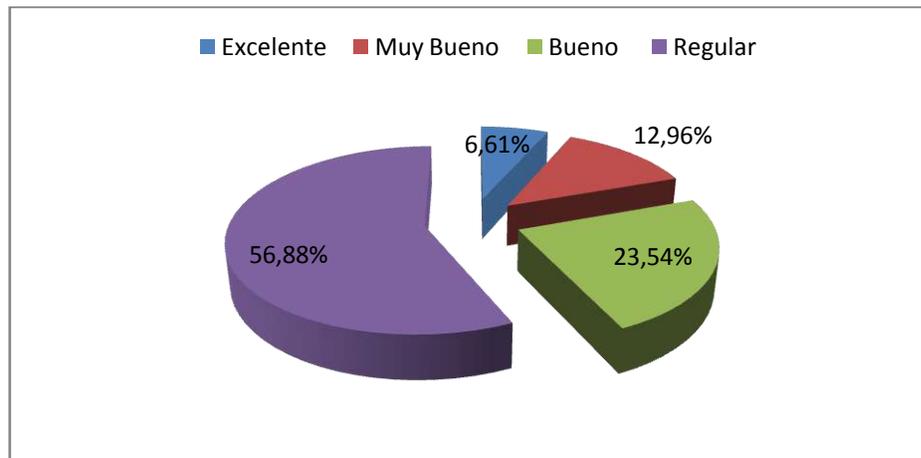
Cuadro N° 28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	25	6,61%
Muy Bueno	49	12,96%
Bueno	89	23,54%
Regular	215	56,88%
TOTAL	378	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 28



Análisis.- como se puede observar el 56.88% de las personas encuestadas en el cantón Balsas manifiestan que los servicios que presta el Municipio son regulares debido a que no dan importancia a las obras emergentes que necesita el cantón; un 23.54% dice que es bueno; el 6.61% manifiesta que es excelente, porque se han preocupado por algunas situaciones como es el

pavimento de calles en algunos sectores; finalmente un 12.96% indica que es muy bueno.

2. ¿Considera usted que los impuestos municipales se revierten en obras para la colectividad?

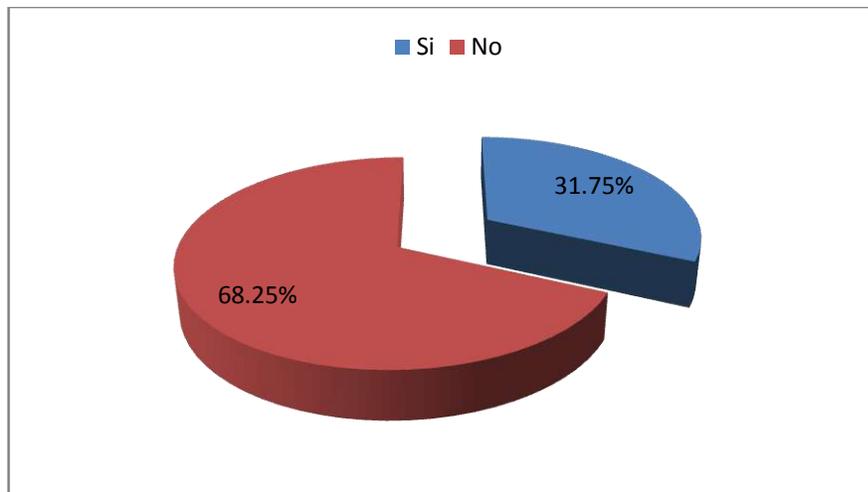
Cuadro N° 29

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	120	31,75%
No	258	68,25%
TOTAL	378	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 29



Análisis.- como podemos observar el 68.25% de las personas encuestadas indica que los impuestos recaudados por el Municipio no se revierten en obras, en tanto que el 32.75% manifiestan lo contrario, afirman que el Municipio si realiza obras.

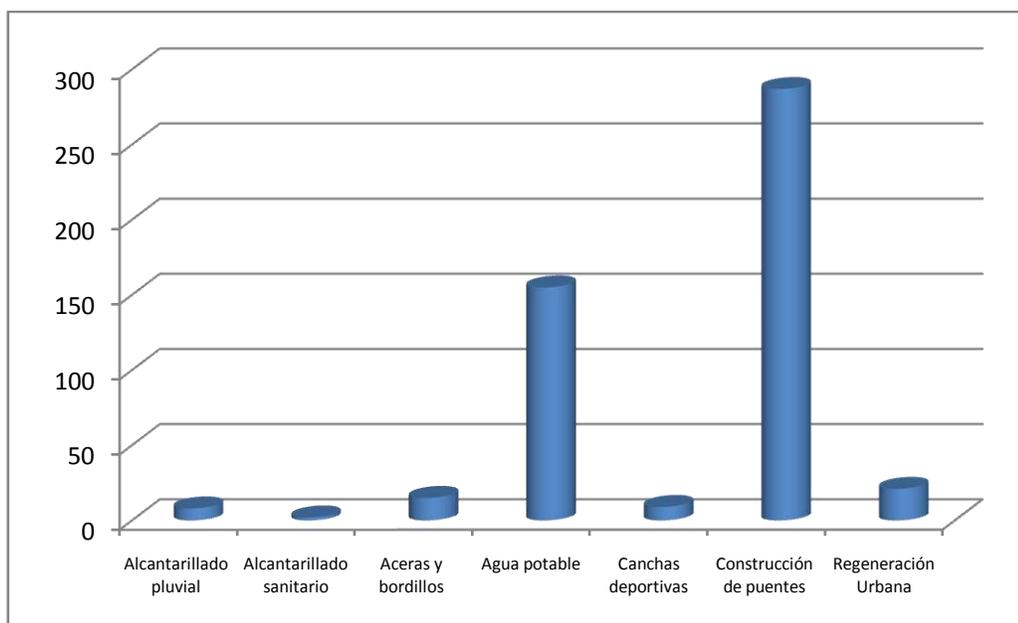
3. ¿Actualmente qué obras ha realizado la gestión municipal?

Cuadro Nº 30

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alcantarillado Pluvial	8	2,12%
Alcantarillado Sanitario	2	0,53%
Aceras y Bordillos	15	3,97%
Agua Potable	155	41,01%
Canchas Deportivas	9	2,38%
Construcción de Puentes	287	75,93%
Regeneración Urbana	21	5,56%

Fuente: Encuestas
Elaboración: Los autores.

Gráfico Nº 30



Análisis.- respecto a esta pregunta observamos que las obras que tienen mayor aceptación por parte de la población y que actualmente está realizando el Municipio de Balsas son: 41.01% el agua potable, y la construcción de puentes con un 75.93%, consideran que las demás obras no son muy prioritarias para el cantón.

4. ¿Qué opina del trato que recibe por parte de los servidores municipales?

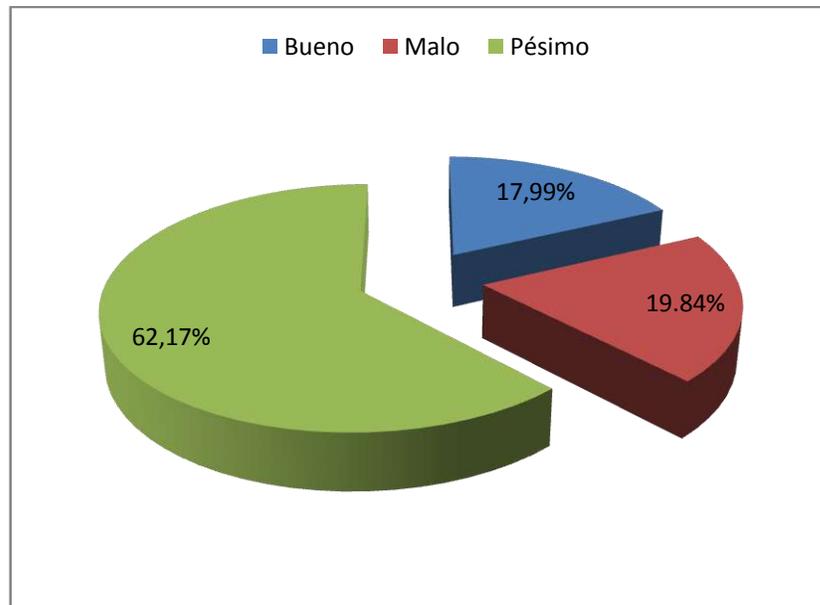
Cuadro N° 31

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	68	17,99%
Malo	75	19,84%
Pésimo	235	62,17%
TOTAL	378	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 31



Análisis.- de acuerdo a los resultados de esta pregunta tenemos que el 62.17% de los encuestados manifiestan que el trato que reciben por parte de los servidores municipales es pésimo, un 19.84% manifiesta que reciben un mal trato, finalmente un 17.99% dice que el trato es bueno.

5. ¿Cómo son los trámites que se realizan en el Municipio?

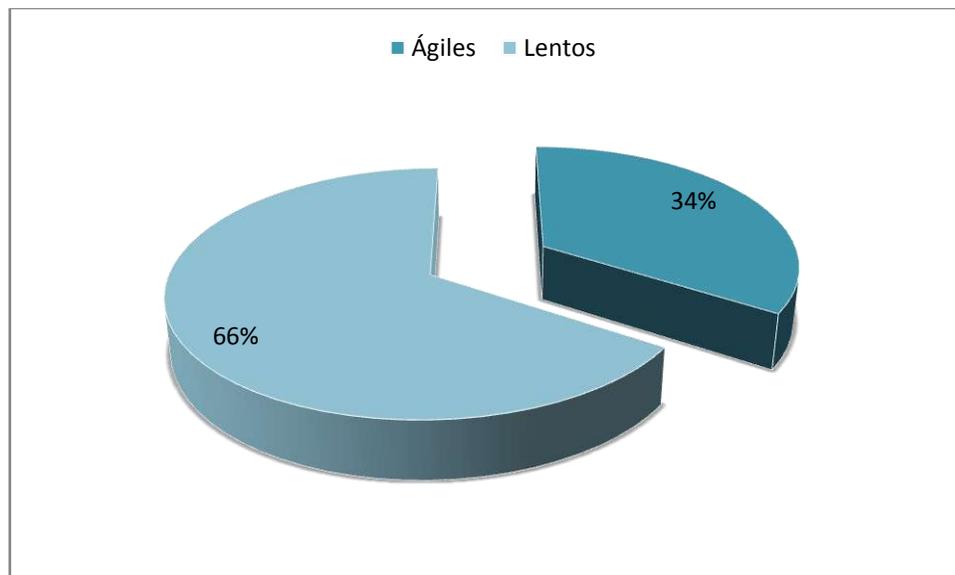
Cuadro N° 32

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ágiles	129	34,13%
Lentos	249	65,87%
TOTAL	378	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 32



Análisis.- como se puede observar el 65.87% manifiesta que los trámites en el Municipio son lentos y el 34.13% manifiesta que si existe agilidad en los trámites que se realizan.

6. ¿El Municipio acoge sus reclamos y quejas?

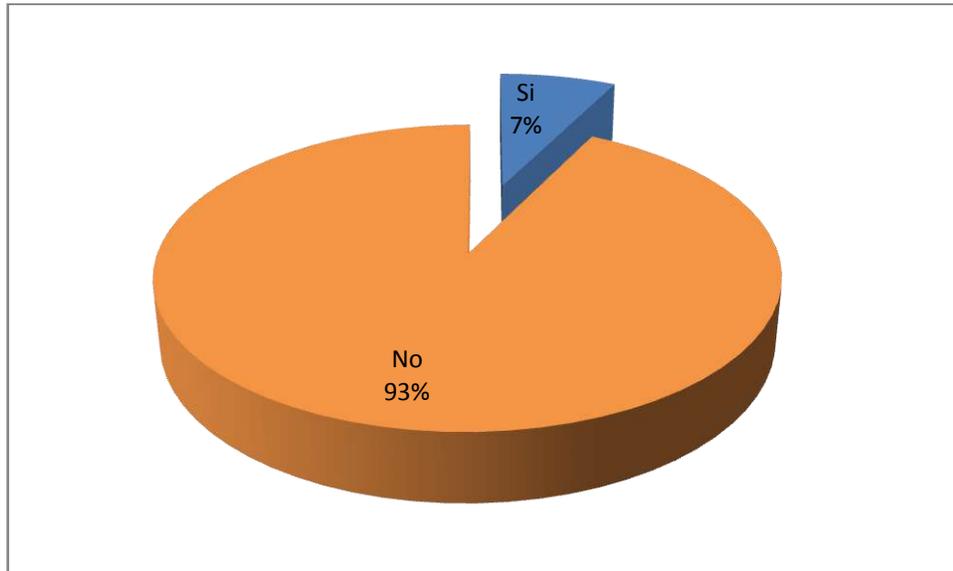
Cuadro N° 33

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	7,41%
No	350	92,59%
TOTAL	378	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 33



Análisis.- el 92.59% de los encuestados manifiesta que la institución no acoge sus peticiones, reclamos o quejas, en tanto que un 7.41% opina lo contrario, ellos afirman que el Municipio si acoge sus peticiones.

7. ¿Qué sugerencias daría para que se mejore la gestión municipal?

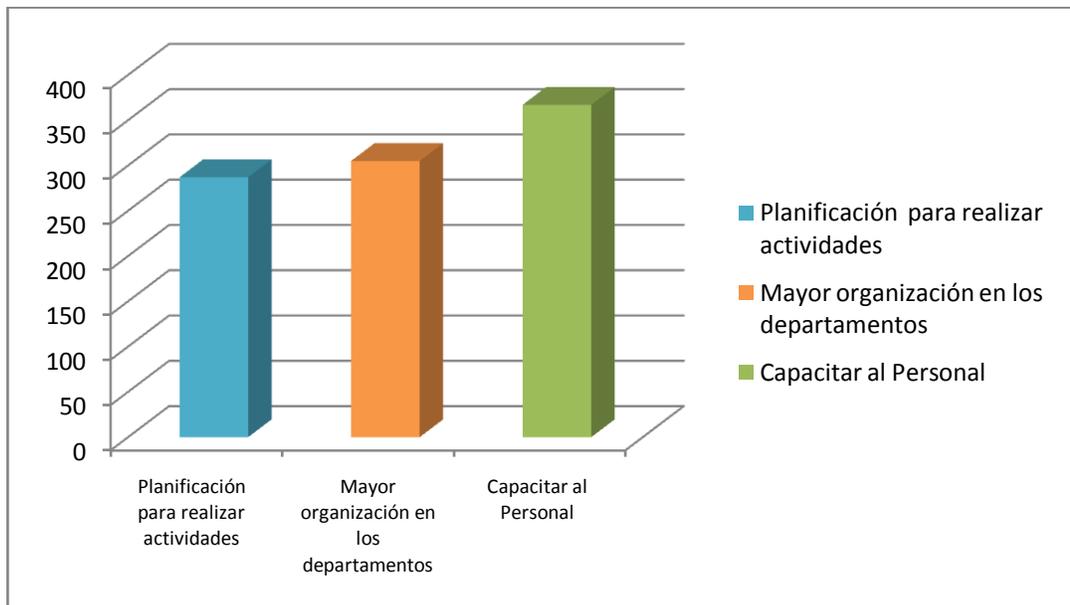
Cuadro N° 34

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Planificación para realizar actividades	287	75,93%
Mayor organización en los departamentos	305	80,69%
Capacitar al Personal	367	97,09%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Los autores

Gráfico N° 34



Análisis.- las sugerencias que han hecho las personas encuestadas son diversas, entre las más representativas tenemos que un 97.09% manifiesta que es necesario que el Municipio capacite al personal en diversas áreas, especialmente en trato al usuario; un 80.69% indica que debe haber mayor organización en los departamentos, finalmente un 75.93% dice que deberán planificar para realizar las actividades.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

DIAGNÓSTICO INTERNO DEL MUNICIPIO DE BALSAS

El Ilustre Municipio del Cantón Balsas es una institución de derecho público que su funcionamiento se enmarca en la Constitución Política del Estado, Ley de Régimen Municipal, leyes conexas y las reglamentaciones correspondientes.

El comportamiento de toda organización es posible identificarlo con el análisis técnico de cada uno de los recursos involucrados en el proceso administrativo.

Para dar una mejor visión de lo que sucede en el Municipio de Balsas, se ha efectuado el análisis de los siguientes recursos en su orden:

- Humanos
- Materiales
- Financieros
- Tecnológicos

De esta manera se inicia analizando el entorno respecto al recurso o talento humano.

La Municipalidad de Balsas se encuentra constituida por 63 personas entre empleados y trabajadores.

Así tenemos la denominación de **empleados** que corresponde al personal que labora en oficinas o ejerce dirección sobre algún departamento o sección dentro del municipio y bajo la denominación de **trabajadores** que es el personal operativo del municipio encargado de las diversas actividades ya sea en la comunidad o dentro del municipio, aquí también se mencionan las personas contratadas.

EMPLEADOS

Denominación	N° de personas
Administración General	08
Administración Financiera	13
Educación y Cultura	03
Obras Públicas Municipales	03
Total	27

TRABAJADORES

Denominación	N° de personas
Conserjería	1
Servicios Comunes	16

Total 17

CONTRATADOS

Denominación **N° de Personas**

Diferentes Servicios 19

Como en toda institución de servicio público los empleados se encuentran amparados por la Ley Orgánica del Servicio Público y las remuneraciones se enmarcan en la clasificación por categorías emanadas por el gobierno central.

Para el tratamiento de los trabajadores se debe indicar que se encuentran bajo la protección del Código Laboral y las remuneraciones están determinadas en las tablas salariales del gobierno central, más los beneficios que se encuentran puntualizadas en el contrato colectivo.

La Ilustre Municipalidad del cantón Balsas actualmente dentro de su estructura organizacional cuenta con un manual de funciones el mismo que se ha desactualizado por los constantes cambios efectuados en las últimas administraciones, ya sea por su presión o creación de nuevos cargos, desfase que se evidencia puesto que muchos departamentos, secciones y puestos de trabajo no tienen funciones claramente delimitadas, en tanto que

otros departamentos tienen exceso de trámites como es el caso de la Departamento Financiero.

Es importante también indicar que el esta institución municipal no cuenta con un manual de bienvenida especialmente para los nuevos empleados que llegan a trabajar por primera vez a ésta institución con la finalidad que se determine el nivel del puesto de trabajo, sus principales funciones, los directivos que la conforman, siendo este proceso muy importante para el empleado que requiere de una guía administrativa que le permita orientarse adecuadamente.

Otro de los aspectos en la parte administrativa es la propuesta de un Manual de Procedimientos que permite reducir los tiempos y mano de obra, y por ende reducir también los costos y optimizar los procesos. Actualmente se tiene serias deficiencias en los procesos de: Elaboración de Presupuestos, Elaboración de Rol de Pagos, Emisiones de Títulos, Cobro de Títulos, Catastros Actualizados, la Contratación de Empleados y Trabajadores, Ejecución de Obras, Control de Gastos entre los más importantes.

Por tanto estos manuales son de vital importancia dentro de la organización y gestión municipal, lo que beneficiará también a los usuarios que utilizan los servicios de este Municipio. Por otro lado la administración municipal actual realiza ingentes esfuerzos a fin de canalizar los recursos económicos que por

supuesto son muy exiguos, sin embargo se establecen planes de acción a corto, mediano y largo plazo, pero que deben tener una directriz técnica, bien planificada y delimitada; otro de los aspectos a tener en cuenta es la capacitación del talento humano en sus diferentes áreas de trabajo y según su formación académica.

Se debe dejar de efectuar obras de relumbrón y centrarse en las obras de interés social, dotando de los servicios básicos a la mayor parte de la población del cantón Balsas; no se debe contratar personal en forma empírica, que lo único que hace es desnaturalizar la actividad administrativa puesto que muchas personas no cuentan con el título académico en función a las actividades que efectúan.

A continuación se describen algunos aspectos de la estructura organizacional que corresponden a las comisiones permanentes del cuerpo edilicio con el cuenta la municipalidad, se describe el organigrama estructural con el que cuenta en la actualidad la entidad municipal; además se describen los recursos materiales, los recursos financieros y los recursos tecnológicos con que cuenta esta institución y la forma en que contribuyen a la gestión municipal en beneficio de la colectividad.

Dentro del análisis externo se indican algunos factores que inciden en el desarrollo organizacional del municipio como son: Factor Político, Económico, Social, Tecnológico entre los más importantes.

ORGANIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE BALSAS
COMISIONES PERMANENTES DEL CUERPO EDILICIO.

Planeamiento y Urbanismo:

- Sr. Iván Lender Romero García. (PRESIDENTE)
- Sr. Ulvio Galarza Asanza
- Sr. Fernando Zambrano

Obras Públicas.

- Sr. Fernando Zambrano (PRESIDENTE)
- Sr. Rodrigo Castillo
- Sr. Nilo R. Apolo

Servicios Públicos

- Sr. Ulvio Galarza Asanza
- Sr. Iván Lender Romero García
- Sr. Rodrigo Castillo

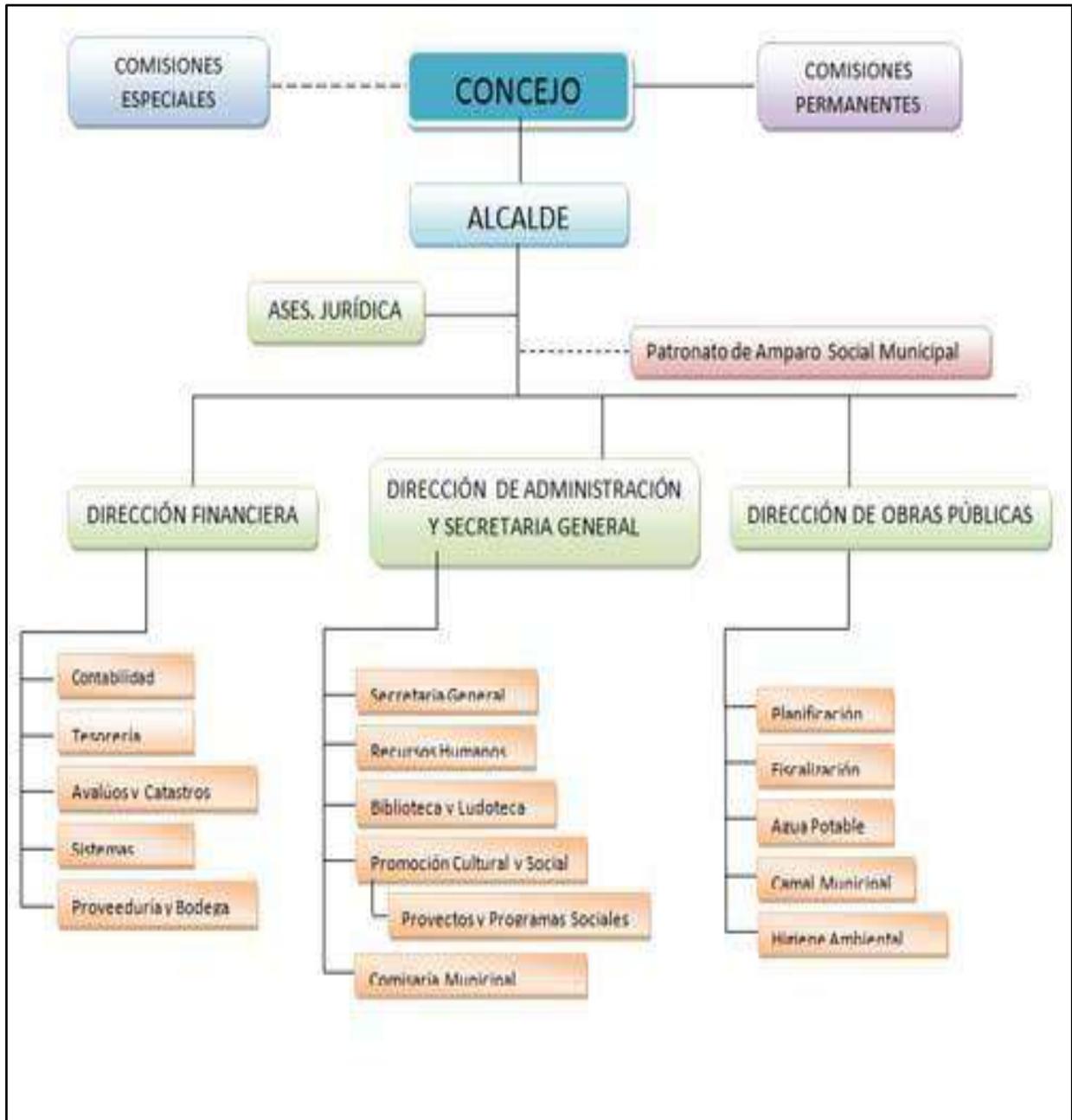
Higiene y Asistencia Social

- Sr. Jairo Herrera Apolo
- Sr. Nilo R. Apolo
- Sr. Iván Lender Romero García

Educación y Cultura.

- Sra. Xiomara Elizabeth Gallardo Alvarado (PRESIDENTA)

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE HASTA EL 2011 DEL
GOBIERNO MUNICIPAL DE BALSAS**



Fuente: I. Municipio de Balsas

RECURSOS MATERIALES.

Estos recursos son de gran importancia en el desarrollo integral de una organización ya que se encuentran presentes en la interacción de cada una de las actividades desarrolladas internamente en la Institución.

La Municipalidad de Balsas cuenta con recursos Materiales como: Equipos, Muebles de Oficina, Equipo Caminero, equipo de transporte, desechos y más herramientas requeridas para los diferentes trabajos que debe cumplir.

Para su labor cuenta con un edificio de gran dimensión, sin embargo no presta las comodidades necesarias para el funcionamiento adecuado de las actividades que se efectúan dentro de esta institución.

RECURSOS FINANCIEROS

En casi todas las instituciones del sector público, especialmente las municipalidades las necesidades son superiores a las disponibilidades y el Municipio de Balsas no puede ser la excepción más aún si tomamos en cuenta la situación crítica por la que atraviesa el país, a pesar que el gobierno actual ha buscado mejores alternativas para satisfacer y descentralizar las asignaciones presupuestarias que permiten un mejoramiento en la calidad de vida en sus habitantes, dotándoles recursos financieros especialmente en obras de interés social como agua potable, alcantarillado fluvial y sanitario. Así mismo mejoramiento de vías,

asesoramiento técnico en las zonas urbanas marginales, a fin que el pequeño productor mejore la calidad y cantidad en sus cultivos.

En esta parte el Municipio de Balsas ha tenido un incremento importante en su presupuesto con respecto a los años anteriores, puesto que mucha de sus obras se planificó adecuadamente y algunas de estas están en ejecución.

Por lo tanto el presupuesto institucional es la principal herramienta de planificación que una vez analizado y estructurado en la institución, este tramita su aprobación, para luego ser ejecutado, y el gobierno a través del Ministerio de Finanzas transfiere los recursos para que las obras sean ejecutadas

RECURSOS TECNOLÓGICOS

En la municipalidad motivo de estudio los recursos tecnológicos son escasos y su utilización es en forma continua. En algunos casos los equipos son obsoletos, esto se evidencia dentro de los siguientes departamentos:

En la parte administrativa se viene utilizando programas de computación antiguos, en el área financiera se dispone de programas informáticos obsoletos, asuntos que deben ser analizados para encontrar alternativas de solución rápidas que faciliten las tareas y permitan aumentar la eficiencia en la gestión municipal.

ANÁLISIS DE LOS DEPARTAMENTOS DEL MUNICIPIO DE BALSAS

Cuadro N° 35

DEPARTAMENTO: DIRECCIÓN FINANCIERA			
PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	POSIBLES SOLUCIONES
Descoordinación interdepartamental	Falta de diálogo entre las autoridades y el talento humano, debe existir informes al personal sobre las reuniones existentes.	Relación interdepartamental deficiente	Actualización Manuales Funcional y Procedimientos
Falta de capacitación	Capacitación deficiente y privilegiada.	Personal no capacitado y desmotivado	Elaborar un plan de capacitación acorde a las funciones
Inconformidad del talento humano	Poco compañerismo. Organigrama estructural y funcional desactualizado.	No hay solidaridad entre los compañeros y colaboración entre el talento humano de las distintas oficinas	Actualización Manuales Funcional y Procedimientos
Demora en trámites	Equipos informáticos obsoletos	Trámites demorados e ineficientes	Adquisición de equipos informáticos actualizados.

Cuadro N° 36

DEPARTAMENTO: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA			
PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	POSIBLES SOLUCIONES
Des actualización en manuales organigrama estructural y funcional.	Manuales de funciones, procedimientos y reglamentos desactualizados	Desmotivación y bajo rendimiento Paralización de obras	Actualización y construcción de la propuesta Organizativa estructural y funcional (Organigramas, Manuales de Bienvenida, de Funciones, etc.)
Falta de coordinación interdepartamental	Poca integración del personal	Inconformidad del personal por desconocer cumplimiento de planificación y coordinación	Reestructuración técnica del aparato administrativo departamental con nuevas jefaturas acorde a la realidad del Municipio
Falta de capacitación del personal	Falta de programas de capacitación para incrementar eficiencia y rapidez en los trámites.	Ineficiencia administrativa y financiera Falta de actualización de conocimiento	Crear programas de capacitación en diferentes temáticas para incrementar eficiencia en actividades.

Cuadro N° 37

DEPARTAMENTO: OBRAS PÚBLICAS			
PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	POSIBLES SOLUCIONES
Descoordinación interdepartamental para la gestión de logísticas,	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de diálogo entre el talento humano que conforma el municipio. - No existe un buen ambiente de trabajo 	Desmotivación y bajo rendimiento Paralización de obras	Actualización Manuales Funcional y Procedimientos
Falta de asignación de recursos económicos	Lenta canalización de recursos por parte del estado	Paralización de obras Retraso de obras Demora en la ejecución de trabajos	Gestionar la entrega de recursos de manera oportuna
Equipo caminero desactualizado y obsoleto	Falta de gestión para la entrega de recursos que permitan la adquisición de otro.	Retraso en obras, paralización de labores, etc.	Gestionar la adquisición de nuevo equipo caminero
No existe equipo de protección para el personal del departamento de Higiene (guantes, gorras, overoles, botas).	No se adquiere los insumos de protección	Insalubridad, ausentismo por enfermedad, etc.	Dotar al personal de equipo de protección de acuerdo al departamento en que labore

ANÁLISIS EXTERNO

Para una visión más clara de la realidad del Municipio del Cantón Balsas es necesario, estudiar el entorno del mismo, es decir cómo se encuentra desarrollándose los factores político, social, económico; a fin de identificar las oportunidades o amenazas que pueden presentar estos para esta entidad municipal.

Factor Político

Es un factor negativo dentro de la función municipal la que se ve afectada de la siguiente manera: si después de iniciada la Administración Municipal se modifica la correlación de fuerzas el alcalde se queda sin apoyo y la planificación prevista no se podrá cumplir, pero si existen consensos será altamente positivo para el logro de las metas propuestas. Ciertos intereses de algunos grupos políticos demandan compensaciones, ante lo cual el Alcalde debe ser firme en no claudicar en sus principios y ética profesional.

Con la descentralización el ejecutivo transfiere nuevas competencias a los municipios, lo que compromete al magistrado municipal a enfrentarse a nuevos retos, que le obliga a evidenciar una notable capacidad de respuesta convirtiéndose, en la única oportunidad para impulsar un verdadero desarrollo gerencial de los niveles directivos de los municipios.

El éxito de la administración municipal sería el apoyo que puede generar el componente político sin clientelismo, consiguiendo alianzas, acuerdos y consensos que coadyuven al cumplimiento de las metas que se plantea el gobierno local. Los planes y programas municipales no tendrán éxito si es que no responden a las verdaderas necesidades de la comunidad.

El factor económico.

Una serie de factores exógenos afectan al desarrollo municipal en lo económico, así: el aumento de la inflación presiona en la gestión municipal porque influye en la administración de los recursos y la ejecución de las obras.

Influye en la población porque las crisis económicas evitan el cumplimiento de los pagos de los tributos por parte de la comunidad lo que se revierte en la inversión municipal.

Una limitada inversión internacional disminuye la creación de empresas privadas lo que da como resultado que no se vea incentivada la potencial mano de obra y por lo mismo la tributación sea restringida.

Además se ve afectado, por la aguda crisis a nivel nacional, que ha venido desde hace algún tiempo atrás. También se observa en la,

- Insuficiente asignación presupuestaria para los gobiernos seccionales.

- Total desfase en la entrega de recursos.
- Alto nivel de inflación.
- Aumento en costos administrativos.
- Disminución de la productividad que incide en la economía local.

El factor social

El componente social es la base fundamental y en lo que se apoya la administración municipal ya que se propone un mayor compromiso en la participación de la comunidad, como ya sucede en otros países con mecanismos de acción ciudadana, que constituye un nuevo reto para los gerentes públicos, es un elemento activo, dinamizador, controlador del municipio y del estado.

La mala gestión realizada por los gobiernos seccionales ha contribuido para que la ciudadanía pierda credibilidad en las autoridades municipales. El Alcalde debe contrarrestar esta actitud con capacidad y asesoría adecuada para conseguir de su comunidad un apoyo permanente de sus propuestas.

Las costumbres enraizadas en la comunidad, la falta de cultura tributaria, las formas tradicionales en los servicios, se puede decir que ciertos estereotipos atan con el pasado, pero el Alcalde con sólidos argumentos buscará la manera de cambiar los esquemas tradicionales con nuevos paradigmas.

El Cabildo es el principal protagonista del desarrollo municipal, es la razón de la existencia del Municipio, a través de éste se materializan las aspiraciones

de los habitantes de la jurisdicción, por tal razón se requiere de la comunidad:

- Comprometimiento y participación.
- Que la comunidad viva una verdadera democracia participativa.
- Que posea una verdadera cultura tributaria.
- Que sea respetuosa de la normativa municipal.

El Municipio, en este caso, el de Balsas, debe potenciar el desarrollo dentro de la economía local, para lo cual es necesaria la implementación de planes específicos que logren alcanzar el desarrollo integral de la población como la única manera de enfrentarse a los retos del nuevo siglo; si se logra cumplir con eficiencia eficacia y calidad, se demostrarán los beneficios que se pueden tener con la descentralización, como paso previo hacia el progreso y la independencia de acción.

En lo tecnológico.

El mundo actual experimenta cada día cambios en cada uno de los campos de acción de los que no puede abstraerse el país y peor aún el Municipio porque: la tecnología debe estar presente en el suministro de los servicios que ofrece la municipalidad, no se pueden quedar al margen ella pues el gerente municipal tiene que estar actualizado en estos avances ya que ellos se convierten en una gran ayuda para realizar una acertada labor.

Los avances tecnológicos en el campo administrativo merecen atención por parte del gerente municipal, esto permitirá ahorro de tiempo y un oportuno rendimiento de los recursos humanos a base de una adecuada capacitación. El retraso tecnológico que existe en las municipalidades las ha mantenido rezagadas en su desarrollo, estableciendo una gran diferencia en la eficiencia del sector público y del sector privado, cambiar este concepto demanda un doble esfuerzo que se puede lograr cuando la empresa pública incorpore la gerencia empresarial en su función.

Los puntos antes indicados son críticos en el funcionamiento de los municipios, estas tendencias afectan directamente en su eficiencia y calidad de servicios, el desconocimiento o mal manejo es lo que lleva a los grandes fracasos en la gestión municipal, lo que exige a que los directivos o gerentes, tengan un alto nivel de competencia basados fundamentalmente en el conocimiento de todas las fallencias y alternativas adecuadas de solución que estén acordes a la tecnología y dinámica del mundo actual, sirviéndose de todos los recursos que se disponen en la actualidad.

DISCUSIÓN

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

g. DISCUSIÓN

En el estudio del presente trabajo investigativo se presenta un análisis FODA en el que se hace constar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas en el desarrollo del presente estudio, es por ello que se detalla a continuación el estudio y análisis FODA para luego dar la propuesta de mejoramiento para el Municipio de Balsas.

ESTUDIO Y ANÁLISIS FODA

Con la información recopilada, a través del diagnóstico situacional, en el análisis externo como el análisis interno y con el estudio de mercado se han tomado los resultados más significativos, con el objeto de constituir e identificar el análisis FODA en el Ilustre Municipio de Balsas. De esta manera se ha valorado los aspectos más importantes entorno a la empresa, así mismo distinguir en forma objetiva la problemática de la empresa, en el aspecto interno (fortalezas y debilidades) y en el aspecto externo (oportunidades y amenazas).

Con estos antecedentes, se puede mencionar que el análisis FODA es un pilar imprescindible para la formulación del Plan Estratégico de Marketing, luego de un análisis detallado se ha podido identificar los siguientes aspectos:

FORTALEZAS.- son los puntos fuertes o ventajas que posee internamente la institución, los cuales pueden apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de su misión, visión y objetivos organizacionales.

Así podemos mencionar que las potencialidades de la empresa en estudio son:

Fortalezas

- El Municipio cuenta con una edificio propio
- Apoyo y colaboración de Concejales y Jefes Departamentales
- Personal de acuerdo con sueldos y salarios.
- Fortalecimiento financiero Institucional por el incremento de la recaudación tributaria desde el año 2012.
- Existe un Plan de Fortalecimiento Institucional.
- Realización de obras. (puentes, asfaltado de calles, etc.)

Debilidades

- Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal no actualizado.
- Clasificación de puestos no adecuado a las Leyes.
- No existe presupuesto para los requerimientos de los Departamentos.
- Escasa gestión e iniciativa del alcalde.
- Falta de capacitación a empleados.

- Demora constante en tramitación.
- Recurso humano mal distribuido.
- Equipo caminero obsoleto.
- Insuficientes herramientas de trabajo y equipos de protección en el departamento de saneamiento.
- Falta de motivación y compromiso por parte de empleados y trabajadores.

Oportunidades

- Cubrir en su totalidad las necesidades de la ciudadanía.
- Posibilidades jurídicas y políticas para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos.
- Existencia de proyectos productivos en el cantón.
- La actividad productiva y comercial del cantón.
- Existencia de medios de comunicación para la que la ciudadanía exprese sus necesidades.

Amenazas

- Limitaciones financieras y técnicas para cumplir con metas y objetivos municipales.
- Influencia de la naturaleza. (sequías, agujajes, inundaciones, etc.)

- Medios de comunicación locales desinformados del accionar municipal.
- Reducción de presupuesto para el cantón y sus obras.
- Municipio alejado de la Administración Central.

MATRIZ FORTALEZAS - OPORTUNIDADES

Cuadro N° 38

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El Municipio cuenta con una infraestructura propia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir en su totalidad las necesidades de la ciudadanía
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo y colaboración de Concejales y Jefes Departamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Equidad de género.
<ul style="list-style-type: none"> • Personal de acuerdo con sueldos y salarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades para la firma de convenios institucionales que permitan la realización de proyectos.
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento financiero Institucional por el incremento de la recaudación tributaria desde el año 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de proyectos productivos en el cantón
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un Plan de Fortalecimiento Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • la actividad productiva y comercial del cantón
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de obras (puentes, asfalto de calles, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de medios de comunicación para la que la ciudadanía exprese sus necesidades

Fuente: Entrevista Alcalde, Encuesta Trabajadores, jefes Departamentales

Elaboración: Los Autores

MATRIZ DEBILIDADES - AMENAZAS

Cuadro N° 38

<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de desarrollo Estratégico cantonal no actualizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones financieras y técnicas para cumplir con metas y objetivos municipales.
<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de puestos no adecuado a las Leyes 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia de la naturaleza (sequias, aguajes, inundación, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • No existencia de presupuesto para los requerimiento de los departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicaciones locales desinformados del accionar municipal
<ul style="list-style-type: none"> • Escaza gestión e iniciativa de alcalde 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de presupuesto para el cantón y sus obras
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación a empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Municipio alejado de la Administración Central
<ul style="list-style-type: none"> • Demora constante en tramitación 	
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano mal distribuido 	
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo caminero obsoleto 	
<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente herramientas de trabajo y equipo de protección en el departamento de saneamiento 	
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de motivación y compromiso por parte de empleados y trabajadores 	

Fuente: Entrevista Alcalde, Encuesta Trabajadores, jefes Departamentales

Elaboración: Los Autores

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS

FODA

Una vez identificados los factores internos y externos del Ilustre Municipio del Cantón Balsas, se ha procedido a realizar la matriz de evaluación de factores internos y externos para lo cual fue necesario seguir los siguientes pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades del Municipio de Balsas
2. Asignar una ponderación a cada factor: La ponderación ésta dada entre los valores que oscilan entre 0.01 a 1.00. La ponderación indica la importancia que tiene cada uno de los factores, ya sea si este se refiere a las fortalezas y debilidades.

La suma de las ponderaciones de los factores internos, deben dar como resultado (1.00)

3. Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor; así tenemos:

Cuadro Nº 39	
FACTOR	VALOR
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad mayor	2
Debilidad menor	1

FUENTE: Marketing Estratégico

ELABORACIÓN: Los Autores

4. El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor, da el resultado ponderado.

5. La sumatoria de los resultados del Municipio, dan como respuesta los totales requeridos para conocer la posición en que se encuentran internamente la empresa.

El resultado se lo interpreta así:

- Si el valor es de 2.5 indica que la empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades.
- Si el resultado es menor a 2.5 indica superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, es decir la empresa tiene problemas internos.
- Si el resultado es superior a 2.5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades, es decir la empresa no tiene problemas internos y se encuentra en condiciones óptimas para competir en el mercado.

Nota: los valores asignados a los factores internos son sobre la base del criterio personal, están basados en lo que se ha visto y experimentado en el transcurso de la investigación, a través del diagnóstico situacional de la empresa. (observación directa, entrevista, encuestas, etc.)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Cuadro Nº 40

DESCRIPCIÓN	PONDER.	CALIF.	TOTAL
FORTALEZAS			
El Municipio cuenta con una edificio propio	0,06	2	0,12
Apoyo y colaboración de Concejales y Jefes Departamentales	0,06	2	0,12
Personal de acuerdo con sueldos y salarios.	0,06	2	0,12
Fortalecimiento financiero Institucional por el incremento de la recaudación tributaria durante el año 2012.	0,06	2	0,12
Existe un Plan de Fortalecimiento Institucional.	0,06	2	0,12
Realización de obras (puentes, asfaltado de calles, etc.)	0,06	2	0,12
DEBILIDADES			
	0		0
Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal no actualizado	0,13	4	0,52
Clasificación de puestos no adecuado a las Leyes	0,06	2	0,12
No existencia de presupuesto para los requerimiento de los Departamentos	0,06	2	0,12
Escaza gestión e iniciativa de alcalde	0,06	2	0,12
Falta de capacitación a empleados	0,03	1	0,03
Demora constante en tramitación	0,06	2	0,12
Recurso humano mal distribuido	0,06	2	0,12
Equipo caminero obsoleto	0,06	2	0,12
Insuficiente herramientas de trabajo y equipo de protección en el departamento de saneamiento	0,06	2	0,12
Falta de motivación y compromiso por parte de empleados y trabajadores	0,06	2	0,12
TOTAL	1	31	2,23

Fuente: cuadro demostrativo Foda

Elaboración: Los autores

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Cuadro N° 41

DESCRIPCIÓN	PONDER.	CALIF.	TOTAL
OPORTUNIDADES			
Cubrir en su totalidad las necesidades de la ciudadanía	0,06	2	0,13
Equidad de género.	0,03	1	0,03
Posibilidades jurídicas y políticas para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos.	0,09	3	0,28
Existencia de proyectos productivos en el cantón	0,13	4	0,50
Impulsar la actividad productiva y comercial del cantón	0,06	2	0,13
Existencia de medios de comunicación para la que la ciudadanía exprese sus necesidades	0,06	2	0,13
AMENAZAS			
Limitaciones financieras y técnicas para cumplir con metas y objetivos municipales.	0,09	3	0,28
Influencia de la naturaleza (sequias, aguajes, inundación, etc.)	0,06	2	0,13
Medios de comunicación local desinformados en el accionar municipal	0,03	1	0,03
Reducción de presupuesto para el cantón y sus obras	0,09	3	0,28
Municipio alejado de la Administración Central	0,09	3	0,28
TOTAL	0,81	26	2,19

Fuente: cuadro demostrativo Foda
Elaboración: Los autores

ANÁLISIS DE LA MATRIZ Y EFE.

Una vez realizadas las matrices de evaluación de factores internos y externos de acuerdo a la situación actual de la empresa se ha podido determinar lo siguiente:

- La matriz EFI cuenta con una ponderación de 2.23 lo que da a entender que existe un predominio de las amenazas sobre las oportunidades, es decir la institución tiene problemas internos y no se encuentra en condiciones óptimas para llevar a cabo sus actividades con eficiencia.
- La matriz EFE cuenta con una ponderación de 2.19 lo que da a entender que la institución no cuenta con un potencial interno para que pueda enfrentar las amenazas, y aprovechar las oportunidades que ofrece el medio.

Estas matrices permitieron determinar la matriz de alto impacto FODA, llegando a determinar las estrategias FA, FO, DA y DO como se describe en el siguiente cuadro:

PROPUESTA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL MUNICIPIO DE BALSAS.

Objetivo N° 1.- *Efectuar un plan de capacitación para el personal, a fin de mejorar las relaciones laborales y el servicio al usuario.*

Objetivo N° 2.- *Crear un plan de motivación para incentivar a los empleados y trabajadores a comprometerse con el desarrollo institucional.*

Objetivo N°3.- *Realizar charlas de forma mensual para evaluar los avances de las actividades en las área de sistemas del municipio y fomentar el trabajo en equipo.*

Objetivo N° 4.- *Adquisición de un reloj para mejorar el control de entrada y salida del personal en el Municipio.*

Objetivo N° 5.- *Adquisición de equipo de protección para el departamento de higiene*

Objetivo N° 6.- *Elaborar la Propuesta Organizativa que permita mejorar la gestión Municipal.*

Objetivo N° 7.- *Efectuar la propuesta de un Manual de Bienvenida que permita identificar de mejor manera a la entidad municipal frente a los nuevos empleados.*

Objetivo N° 8.- *Realizar la propuesta de un manual de funciones que permita determinar las funciones que debe desempeñar cada empleado en los diferentes puestos de trabajo.*

Objetivo N° 9.- *Efectuar un manual de procedimientos que permita mejorar la gestión municipal mediante los conocimientos adquiridos por cada uno de los empleados.*

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

Efectuar un plan de capacitación para el personal, a fin de mejorar las relaciones laborales y el servicio al usuario.

Problema:

Toda institución debe preocuparse por capacitar al recurso humano, particularmente en las áreas donde existe un contacto directo con el usuario, por lo que en base a las encuestas realizadas a los empleados de esta institución se pudo determinar que no han recibido capacitación, por lo que se plantea un programa de capacitación con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios y atención institucional.

Meta: Se prevé para el año 2012 capacitar a todo el personal administrativo y apoyo de esta institución.

Políticas

- Realizar evaluaciones constantes para conocer los resultados de la capacitación.
- Elaborar cronogramas de capacitación, con fechas y horas pre-establecidas, de manera que no se interfiera en el normal desarrollo de actividades del municipio.
- Luego de la capacitación realizar una retro alimentación de los conocimientos recibidos y los resultados obtenidos.

Estrategias

- El plan de capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada empleado.
- Realizar un convenio a nivel interinstitucional con entidades públicas o privadas con prestigio para la capacitación del personal.

Tácticas

- La duración de los cursos de capacitación, fluctuará entre 10 a 20 días.
- Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades.
- La capacitación se relacionará con calidad en la atención al cliente y relaciones humanas.

Costo

El costo al que asciende el cumplir con este objetivo estratégico se establecerá en base a precios indicados por algunas instituciones dedicadas a la capacitación de la ciudad más el costo del material necesario.

Personal Administrativo.

Curso de Atención al Cliente: \$ 15,00 * 25 empleados = \$ 375,00

Curso de Relaciones Humanas: \$ 15,00 * 25 empleados = \$ 375,00

Total invertido en la Capacitación: \$ 750,00

Total Anual: \$ 630,00 x 2 veces al año = \$ 1.500,00

Plan de capacitación

Cuadro N° 43

No.	Contenido del Curso	Tiempo	Lugar	Horario	Participantes	Valor
1	Relaciones Humanas	10 días (20 H)	SECAP	8:00 - 10:00	25(15 c/u)	375,00
2	Atención al Cliente	15 días (30 H)	SECAP	8:00 - 10:00	25(15 c/u)	375,00
SUBTOTAL						750,00
TOTAL ANUAL (dos veces al año)						1,500.00

Fuente: SECAP

Elaboración: Los autores

Contenido del Curso de Relaciones Humanas: la dependencia de terceros y en el trabajo, el mando, la actitud burocrática, la actitud autocrática, la actuación simpática, la actitud democrática, las correlaciones, la disciplina, lideres y jefes, cabecillas y caudillos, tipos de líderes, ascendencia y prestigio, las comunicaciones, personalidad del jefe, tipología del jefe, funciones del jefe, trabajo y productividad, trabajo y juego, caracteres del trabajo, Incentivos y motivaciones, clases de comunicaciones.

Contenido del Curso de Atención al Cliente:

1. La imagen personal e institucional:

- El aspecto físico.
- Ademanos y gestos.
- Como se habla y dicción.
- El lenguaje del cuerpo.
- Que es negativo y que es positivo en una comunicación.

2. Los clientes

- Tipos de clientes: Introverso, duro, extroverso, condicionado, nervioso.

- Las quejas: tratamiento de las quejas y reclamaciones.
- El ciclo del enojo del cliente.
- Como evitar los errores comunes de la atención al cliente: La apatía, evadirse, no saber hacer, el robotismo.
- Las actitudes de los clientes: Conformidad, objeciones, indiferencia, excusas y dudas.

3. El teléfono y otros medios de comunicación.

- Aspectos fundamentales de la atención telefónica.
- Estrategia y objetivo de la atención telefónica.
- Que debe decirse y que no debe decirse.
- Comunicación a través de email.

Financiamiento:

El presente objetivo será financiado el 70% por fondos del municipio y un 30% con el aporte de los beneficiarios.

Responsable:

Será responsable de su cumplimiento el Jefe de Recursos humanos juntamente con los Jefes Departamentales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2

Crear un plan de motivación para incentivar a los empleados y trabajadores a comprometerse con el desarrollo institucional.

Problema:

A través de la aplicación de las diferentes técnicas se ha podido determinar que en el Municipio no existen programas de motivación y capacitación para mejorar el trabajo en equipo, para que de esta manera cumplan con eficiencia sus funciones específicas, y se comprometan con el desarrollo institucional.

Meta:

Lograr que los empleados y trabajadores de la institución desempeñen sus funciones de manera eficiente y se sientan estimulados, a través de la realización y ejecución de un programa de motivación.

Objetivos: Proporcionar un curso de motivación a los empleados y trabajadores de la institución para lograr mejor rendimiento laboral en el desempeño de sus funciones.

Políticas:

- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno no afecten el desempeño de los Funcionarios.
- Motivar e incentivar a los funcionarios a través de charlas de motivación y trabajo en Equipo.

Estrategias:

- El plan de motivación debe contemplar un curso anual para los empleados y trabajadores del Municipio.
- Realizar un convenio interinstitucional con entidades públicas o privadas para la motivación del personal municipal.

Responsable:

Los responsables de esta actividad serán los Jefes Departamentales

Financiamiento:

Recursos propios del Municipio de Balsas, recursos que se obtendrán por autogestión.

Contenido del Curso de Motivación y Trabajo en Equipo

Desarrollo de la capacidad de escuchar, La forma de expresarse, técnicas de motivación, concepto e importancia de la motivación en la gestión individual,

tipos de motivación, factores específicos de la motivación en el Municipio, modelo de motivación laboral, estados psicológicos, herramientas de motivación laboral, habilidades de delegación, auto-evaluación, el "decálogo" de la delegación, obstáculos para delegar.

PRESUPUESTO DEL PLAN DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DEL MUNICIPIO DE BALSAS

Cuadro N° 44

No.	Contenido del Curso	Tiempo	Lugar	Horario	Participantes	Valor
1	Motivación y Trabajo en Equipo	10 días (20 H)	SECAP	8:00 - 10:00	25(15 c/u)	375,00
SUBTOTAL						375,00
TOTAL ANUAL (una vez al año)						375,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3

Realizar reuniones de forma mensual para evaluar los avances de las actividades en las áreas internas del Municipio y fomentar el trabajo en equipo.

Problema: en base al análisis realizado en las diferentes encuestas y entrevistas, se ha podido determinar que en esta institución, existe descoordinación departamental, no se trabaja en equipo, cada una de las áreas trabaja de forma independiente, no existe liderazgo ni comunicación.

Meta: el presente objetivo estratégico tiene como meta lograr la integración de las áreas y departamentos, a fin de fomentar el trabajo en equipo, comprometiéndose con el desarrollo y adelanto de la institución.

Políticas:

- Estas reuniones se realizarán de forma mensual.
- Serán realizadas en el salón auditorium del municipio, con la presencia de los jefes departamentales y cierto personal administrativo.
- Se evaluarán el trabajo y los objetivos alcanzados en cada una de las áreas.

Estrategias:

- Tendrá la participación activa de las autoridades, y personal administrativo.
- Estos talleres y reuniones serán llevados a cabo el último viernes de cada mes en horarios de 15H00 a 17H00.

Costo:

La ejecución del presente objetivo estratégico no incurrirá en costo alguno.

Responsable:

Los responsables de esta gestión serán los jefes departamentales con la colaboración de las autoridades, personal administrativo, empleados y trabajadores del municipio.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

Adquisición de un reloj para mejorar el control de entrada y salida del personal en el Municipio.

Problema:

En base al análisis de la información obtenida de la aplicación de entrevistas y encuestas en el Municipio, se ha podido determinar que existe un gran porcentaje de personal que llega impuntual a sus lugares de trabajo, esto debido a que se realiza el control de forma manual, por tanto se debe adquirir un reloj electrónico, para el control y evaluación de todo el personal, por los problemas de atrasos y salidas indebidas fuera de la institución.

Meta:

A partir del año 2012 se aplicará el nuevo sistema de control, con lo cual se espera solucionar en un 90% estos problemas.

Políticas:

El reloj se lo instalará a la entrada del Municipio, se efectuará un reporte diario de entradas y salidas, con la finalidad de normar a todos su cumplimiento.

Estrategias:

Todos los empleados y trabajadores deberán cumplir con sus entradas y salidas en forma correcta, caso contrario se aplicará la sanción respectiva por incumplimiento de labores o atraso.

Tácticas:

- a)** Se anunciará de estas directrices a todos los Jefes departamentales, empleados y trabajadores para que registren su mano con una correspondiente clave personal.
- b)** Se adiestrará a todo el personal para que conozca los procesos a implementarse.

Costo:

Su costo se describe a continuación.

Cuadro N° 45

Detalle	Valor unitario	Valor Total
<i>Reloj Electrónico HITACHI VD3</i>	\$ 2.100	\$ 2.100

Costo: \$ 2.100.00 dólares americanos.

Financiamiento:

Presupuesto de la Institución

Responsable:

Alcaldía en conjunto con los Jefes Departamentales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5

Adquisición de equipo de protección para el departamento de higiene.

Problema:

En la información obtenida del Municipio del Cantón Balsas, se ha podido determinar que el personal de saneamiento no cuenta con equipo de protección para realizar sus actividades, esto ocasiona problemas de salud a los trabajadores por el contacto con basura y desperdicios, es por este motivo que se presentan problemas de ausentismo por enfermedad.

Objetivo:

Evitar problemas de salud en el departamento de saneamiento.

Meta:

Entregar al personal un set de protección, para evitar problemas de salud y reducir el nivel de ausentismo por enfermedad.

Estrategias:

- se entregará un set de protección, el mismo que contendrá: guantes, botas, overoles, poncho de agua; y en algunos casos: mascarilla y casco.

Actividades:

- Comprar equipos de protección, de acuerdo a las especificaciones técnicas requeridas, según la proforma obtenida.

- Vigilar que las especificaciones técnicas de los equipo y materiales sean las adecuados y garanticen el servicio que va a utilizar el Departamento de Higiene Municipal.

Políticas:

El equipo se destinará para reducir problemas de salud en los trabajadores de higiene del Municipio, así mismo evitar ausentismo laboral por enfermedad.

PRESUPUESTO PARA LA COMPRA DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN

Cuadro Nº 46

CANTIDAD	EMPLEADOS	CONTENIDO KITS	V. TOTAL
4	Recolectores de Basura	2 guantes, 2 gorras, 2 overoles, 2 ponchos de agua, 2 pares botas, 2 mascarillas	800,00
4	Albañiles	2 guantes, 2 cascos, 2 pares de botas, 2 overoles, y 2 ponchos de agua	800,00
2	Choferes	2 overoles y dos gorras	120
TOTAL			1720.000

KIT	COSTO
GUANTES	10
OVEROLES	25
BOTAS	25
GORRAS	5
PONCHO DE AGUA	20
MASCARILLA	15
CASCO	20

Financiamiento:

El presente objetivo estratégico será financiado con el presupuesto 2012 del Municipio de Balsas.

Responsable

El responsable es el jefe de Higiene y Saneamiento

Cuadro Nº 47

PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Nº	NOMBRE	COSTO
1	<i>Efectuar un plan de capacitación para el personal, a fin de mejorar las relaciones laborales y el servicio al cliente.</i>	<i>1500.00</i>
2	<i>Crear un plan de motivación para incentivar a los empleados y trabajadores a comprometerse con el desarrollo institucional.</i>	<i>375.00</i>
3	<i>Realizar charlas de forma mensual para evaluar los avances de las actividades en las áreas internas del Municipio y fomentar el trabajo en equipo.</i>	<i>-----</i>
4	<i>Adquisición de un reloj para mejorar el control de entrada y salida del personal en el Municipio.</i>	<i>2100.00</i>
5	<i>Adquisición de equipo de protección para el departamento de higiene</i>	<i>1720.00</i>
TOTAL		\$ 5695.00

Fuente: Investigación interna y externa del Municipio de Balsas

Elaboración: Los Autores.

El presente cuadro de costos totales, representa el presupuesto de los 5 objetivos estratégicos resultantes a implementarse en el Municipio de Balsas, con el objeto de mejorar sus condiciones actuales, la gestión institucional en su parte administrativa y operativa, teniendo como punto central el desarrollo de la institución, para de esta manera lograr los objetivos que proyecta alcanzar en este importante cantón de la Provincia de El Oro.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 6

Elaborar la Propuesta Organizativa que permita mejorar la gestión Municipal.

En la actualidad el Ilustre Municipio del cantón Balsas con respecto a su estructura orgánica funcional no cuenta con las herramientas administrativas funcionales necesarias, razón por la cual no cumplen con un normal desarrollo de sus funciones y actividades, el personal municipal, dentro de sus respectivas unidades administrativas.

Estos factores determinan que dentro de esta institución existen una serie de inconvenientes en la prestación de servicios, los mismos que no son eficientes y eficaces, esto da origen que se den razones suficientes para permitir que se proponga una nueva estructura orgánica funcional la misma que va a detallar en forma técnica ordenada y estratégica la delegación de funciones del personal.

El ilustre Municipio del Cantón Balsas tendrá la posibilidad de contar con este instrumento esencial que les va a permitir evitar que se produzca una duplicidad de funciones y luego de responsabilidades, así como también va a permitir aumentar la eficiencia y eficacia de los empleados ya que esta herramienta indica lo que debe hacer identificando la autoridad y

responsabilidad que debe asumir, optimizando la calidad del servicio municipal para de esta forma contribuir al desarrollo del cantón.

MISIÓN PROPUESTA PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN BALSAS.

MISIÓN

El Ilustre Municipio del cantón Balsas planifica, dirige, regula, coordina, controla y evalúa servicios básicos atendiendo las necesidades que demanda la comunidad para promover el desarrollo social, económico y productivo junto con la capacidad de sus colaboradores, generando ser un cantón competitivo.

VISIÓN PROPUESTA PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN BALSAS

VISIÓN

Ser una institución municipal eficiente y efectiva en la realización de proyectos que vayan en beneficio de la colectividad, siendo una organización flexible, transparente, equitativa, descentralizada y eficaz; ofreciendo a su pueblo el bienestar por medio de la entrega de servicios de calidad, consolidando el desarrollo con liderazgo. por un periodo de 4 años.

**VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS PARA EL ILUSTRE
MUNICIPIO DEL CANTÓN BALSAS**

- a) LIDERAZGO en el desarrollo de soluciones efectivas para los diversos problemas que aquejan al cantón Balsas.
- b) HONESTIDAD en los servidores municipales.
- c) CREDIBILIDAD demostrada en acciones encaminadas al desarrollo integral del cantón.
- d) DISCIPLINA laboral en las actividades encomendadas.
- e) TRANSPARENCIA de la gestión pública, con rendición de cuentas a los mandantes.
- f) RESPONSABILIDAD en el servicio, entregando a la población un producto de calidad con calidez.
- g) PUNTUALIDAD con la jornada laboral.
- h) SOLIDARIDAD social con los grupos vulnerables.
- i) COMUNICACIÓN fluida y efectiva, interna y externa.
- j) COMPROMISO con la ciudadanía.
- k) RECONOCIMIENTO interno y externo a la superación y a la buena voluntad del Talento Humano.

OBJETIVOS PROPUESTOS PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN BALSAS.

El Gobierno Cantonal de Balsas en su actual administración y contando con los recursos financieros que le asigne el estado y un marco de autogestión, se ha propuesto cumplir con los objetivos esenciales, los mismos que van a permitir el desarrollo del cantón.

Entre los principales objetivos propuestos tenemos:

- ❑ Cumplir con la prestación de servicios en forma eficiente y efectiva, así como también ejecutar las diferentes obras necesarias encaminadas a proporcionar una racional convivencia entre los sectores de la colectividad.
- ❑ Procurar y lograr que su pueblo obtenga el bienestar material, así mismo también contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- ❑ Planificar e impulsar todas las actividades encaminadas a la consecución de las diferentes obras de infraestructura que permitan el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales. Con la consecuencia de estas obras se logrará el adelanto y desarrollo del cantón Balsas.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN BALSAS.

EL ILUSTRE CONCEJO CANTONAL DE BALSAS

CONSIDERANDO:

Que es necesario para el cumplimiento de sus funciones, que la Ilustre Municipalidad de Balsas, cuente con el instrumento legal que regule sus funciones y en uso de las atribuciones que le confiere el Art. 64, numeral 49 y Art 72, numeral 27 de la ley de Régimen Municipal vigente.

EXPIDE

Art. 1.- El siguiente Reglamento Orgánico Funcional de la I. Municipalidad de Balsas.

CAPITULO I

DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Art. 2.- la Ilustre Municipalidad de Balsas tendrá la siguiente estructura orgánica.

- 1.) Nivel Directivo
- 2.) Nivel Ejecutivo
- 3.) Nivel Asesor

- 4.) Nivel de Apoyo
- 5.) Nivel Operativo.

Sección Primera

Art. 3.- El nivel directivo: Este nivel constituye la máxima jerarquía administrativa de la I. Municipalidad de Balsas, la cual está representada por el Ilustre Concejo Municipal, integrado por Concejales y el Presidente del Municipio.

Sección Segunda

Art. 4.- El nivel Ejecutivo: Este nivel constituye la máxima jerarquía administrativa del Municipio de Balsas. Está representado por la Presidencia del Concejo.

Sección Tercera

Art. 5.- El Nivel Asesor: Las unidades de Asesoría constituyen los entes consultivos de la Municipalidad y su relación de autoridad es indirecta con relación a las unidades operativas municipales. Está constituido por:

- 1.) Comisiones Permanentes
- 2.) Comisiones Especiales
- 3.) Asesoría Jurídica.

Sección Cuarta

Art. 6.- El nivel de Apoyo: son parte de este nivel las unidades creadas para prestar apoyo o facilitar el cumplimiento de los fines y funciones municipales. Está constituido por:

- 1.) Secretaria General
- 2.) Departamento Financiero con: Las secciones;
 - ▣ Avalúos, Catastros y Rentas
 - ▣ Contabilidad
 - ▣ Tesorería
 - ▣ Bodega

Sección Quinta

Art. 7.- El Nivel Operativo: A los departamentos de este nivel, les compete la ejecución de las distintas funciones en cada una de las áreas de su competencia. Está constituido por:

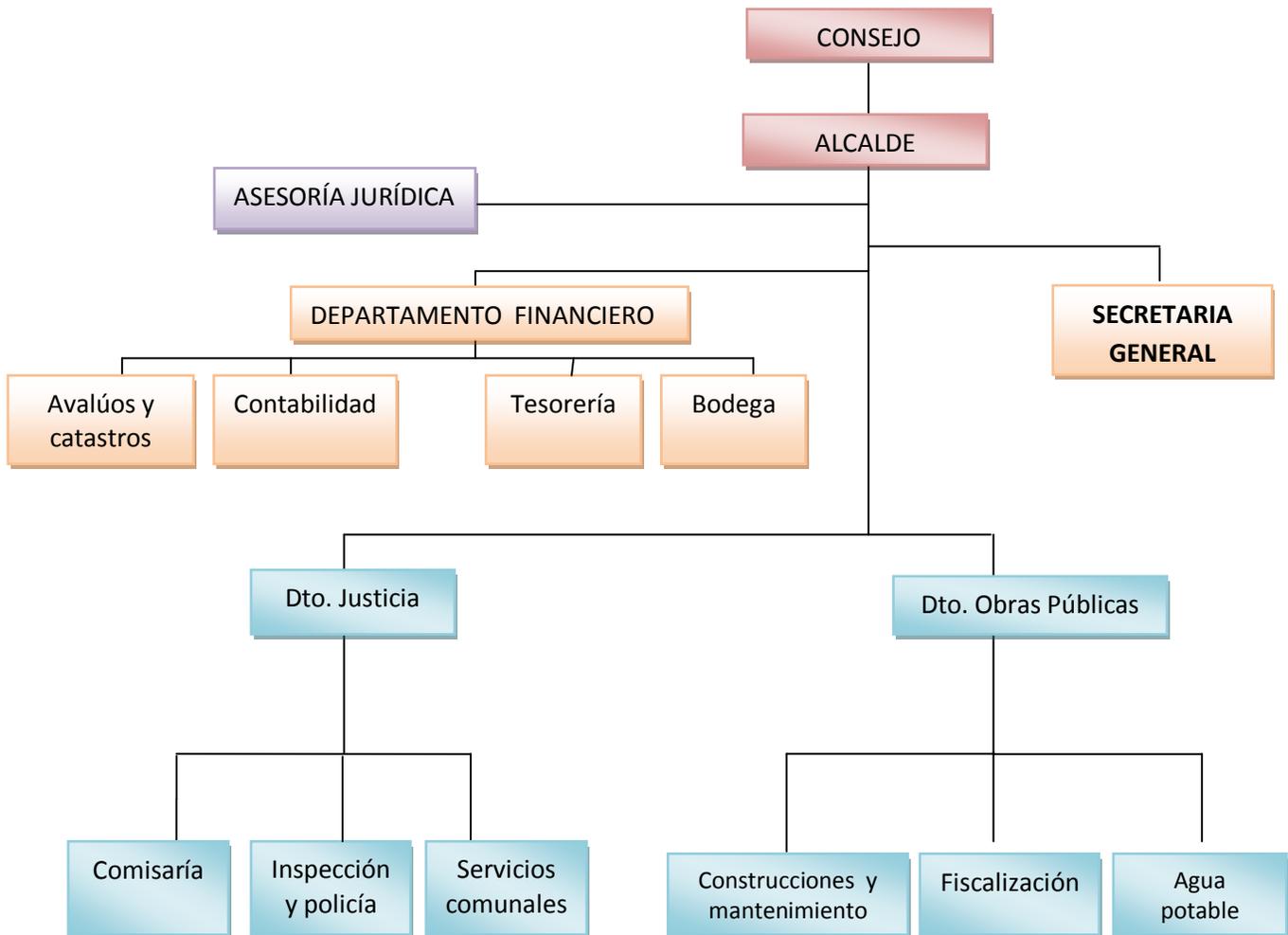
- 1.) Departamento de Justicia, Política, Vigilancia, con las secciones de:
 - a) Comisaría Municipal
 - b) Inspección y Policía
 - c) Servicios Comunes
 - d) Higiene Ambiental
- 2.) Departamento de Obras Públicas Municipales con:

- a) Construcciones y Mantenimiento
- b) Fiscalización
- c) Agua Potable
- d) Ornato

ORGANIGRAMAS PROPUESTOS

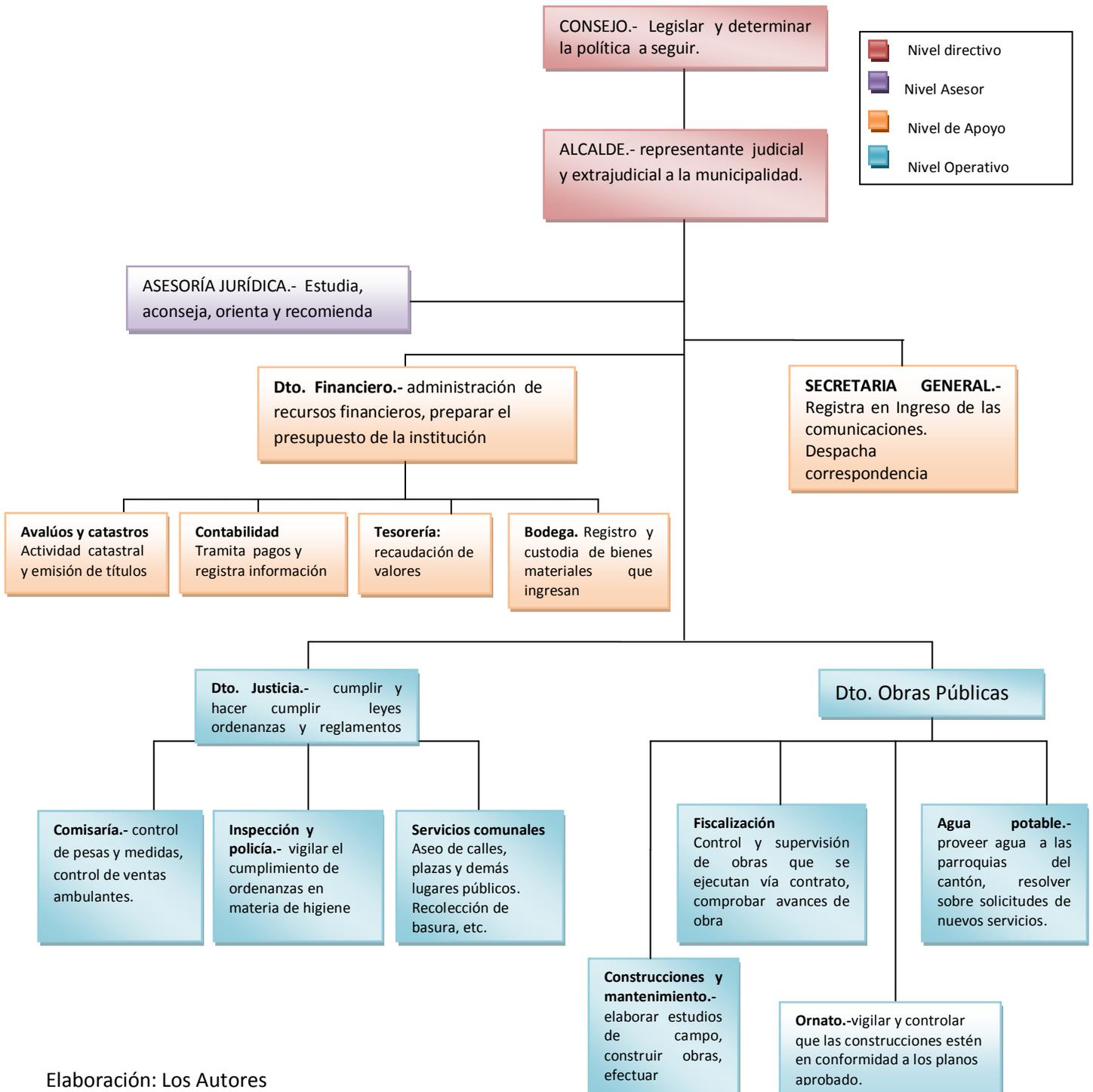
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DE BALSAS.

CUADRO N° 48



ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO

CUADRO N° 49



Elaboración: Los Autores

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 7

Efectuar la propuesta de un Manual de Bienvenida que permita identificar de mejor manera a la entidad municipal frente a los nuevos empleados.

MANUAL DE BIENVENIDA

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN BALSAS

El Ilustre Municipio del Cantón Balsas consciente de la importancia del capital humano en la tarea de construir el desarrollo del cantón ha elaborado el presente Manual de Bienvenida con la finalidad de darle a conocer el entorno laboral en que desarrollará sus funciones y actividades, logrando sus metas personales, enriqueciendo la formación y replanteamiento de las políticas públicas en la búsqueda de fortalecer la gobernabilidad democrática responsable.



“La calidad de esta obra maestra está ligada a la dignidad y progreso de los Balsenses, al trabajo fecundo del gobierno seccional y a la misión de servicio y aporte social de empleados y obreros municipales: que son el valor del desafío, transformado en el poder de la gestión y convertido en la honra cantonal.”

Alcalde de Balsas

CARTA DE BIENVENIDA

Balsas, Octubre 2011

Distinguido

FUNCIONARIO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE BALSAS

Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio de la presente reciba un cordial y atento saludo de todos quienes conformamos el Ilustre Municipio del Cantón Balsas, con el propósito de que Usted se sienta parte de la misma y pueda cumplir su cargo con gran responsabilidad acorde a la capacidad que posee. Es motivo de gran satisfacción darle la bienvenida y desearle los mejores éxitos dentro de las funciones a Usted encomendadas.

Finalmente pedimos muy comedidamente cooperar y entregar todo su esfuerzo, empeño y voluntad, con la única finalidad de lograr los objetivos propuestos y el engrandecimiento de esta institución.

Con sentimientos de consideración y estima me suscribo de usted.

Atentamente

.....

Sr. Silverio Maldonado

ALCALDE DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE BALSAS

QUIENES SOMOS?

MISIÓN: El Ilustre Municipio del cantón Balsas planifica, dirige, regula, coordina, controla y evalúa servicios básicos, atendiendo las necesidades que demanda la comunidad, para promover el desarrollo social, económico y productivo junto con la capacidad de sus colaboradores, generando ser un cantón competitivo.

VISIÓN: Consolidar el liderazgo de ser una institución municipal que realice proyectos que vayan en beneficio de la colectividad de la Provincia del Oro, siendo una organización flexible y eficaz ofreciendo a su pueblo el bienestar por medio de la entrega de servicios de calidad, bajo estándares de eficiencia por un periodo de cuatro años.

OBJETIVOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN BALSAS.

El Gobierno Cantonal de Balsas en su actual administración y contando con los recursos financieros que le asigne el estado y un marco de autogestión, se ha propuesto cumplir con los objetivos esenciales, los mismos que van a permitir el desarrollo del cantón.

Entre los principales objetivos propuestos tenemos:

Cumplir con la prestación de servicios en forma eficiente y efectiva, así como también ejecutar las diferentes obras necesarias encaminadas a proporcionar una racional convivencia entre los sectores de la colectividad.

Procurar y lograr que su pueblo obtenga el bienestar material, así mismo también contribuir al fomento y protección de los intereses locales.

Planificar e impulsar todas las actividades

VALORES CORPORATIVOS

a) LIDERAZGO en el desarrollo de soluciones efectivas para los diversos problemas que aquejan al cantón Balsas.

b) HONESTIDAD en los servidores municipales.

c) CREDIBILIDAD demostrada en acciones encaminadas al desarrollo integral del cantón.

d) DISCIPLINA laboral en las actividades encomendadas.

e) TRANSPARENCIA de la gestión pública, con rendición de cuentas a los mandantes.

f) RESPONSABILIDAD en el servicio, entregando a la población un producto de calidad con calidez.

g) PUNTUALIDAD con la jornada laboral.

h) SOLIDARIDAD social con los grupos vulnerables.

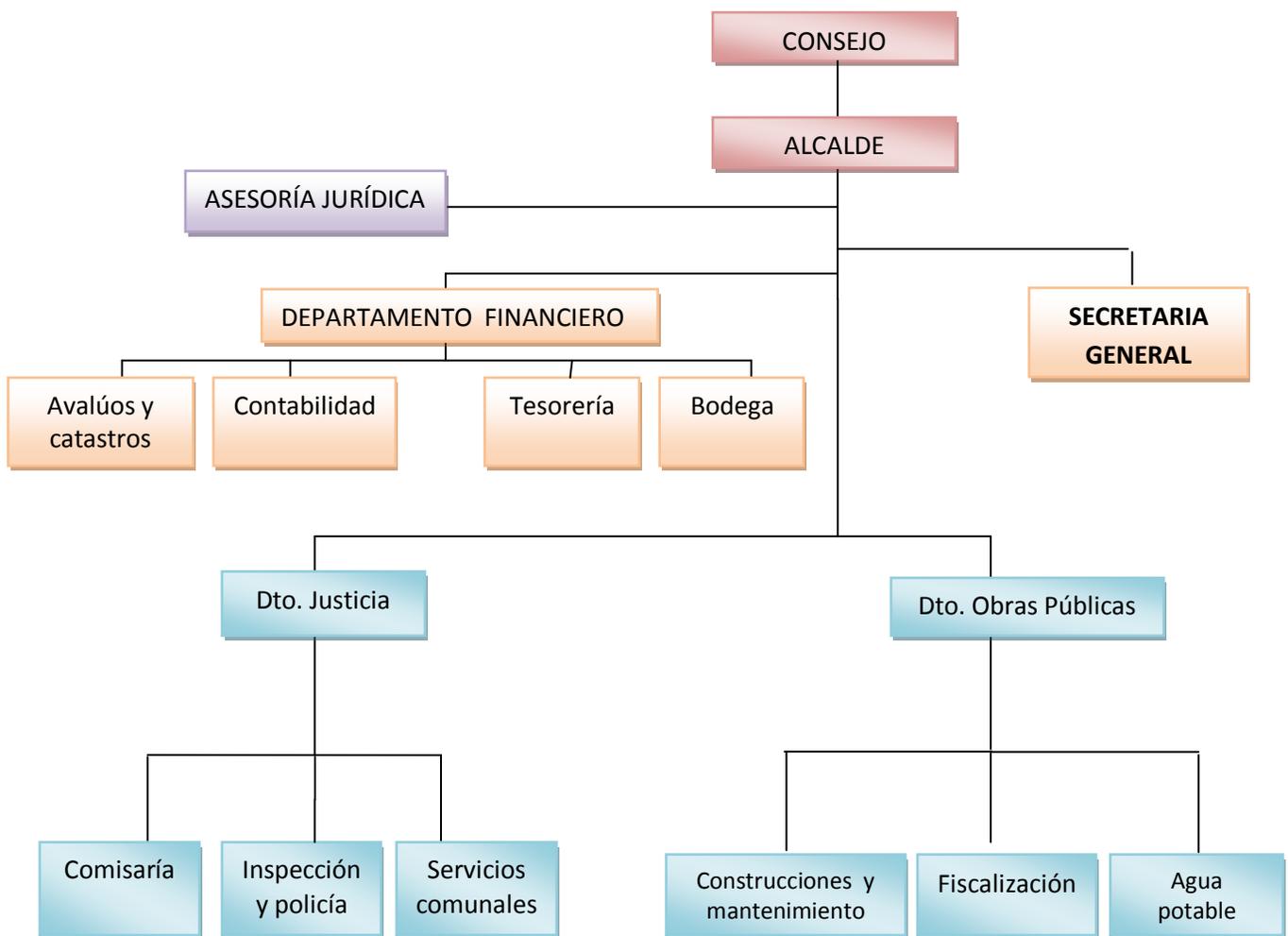
i) COMUNICACIÓN fluida y efectiva, interna y externa.

j) COMPROMISO con la ciudadanía.

k) RECONOCIMIENTO interno y externo a la superación y a la buena voluntad del Talento Humano.

encaminadas a la consecución de las diferentes obras de infraestructura que permitan el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales. Con la consecuencia de estas obras se logrará el adelanto y desarrollo del cantón Balsas.

ORGANIGRAMA DEL MUNICIPIO DE BALSAS



RESEÑA HISTÓRICA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN BALSAS

En el año de 1980 se forma la primera Junta Cívica Pro Cantonización, presidida por el profesor Gerardo Chimbo y más colaboradores, quienes tenían la tarea de elaborar la documentación y realizar las gestiones, sin que se tuviera el éxito deseado debido a la negativa del Congreso Nacional de dar tramitación aduciendo la congelación de cantonizaciones.

Los ideales de cantonización seguían latentes en el corazón de los balsenses. Con renovada fuerza y gran optimismo, se llevó a efecto el 30 de Junio de 1984 una importante reunión para conformar la nueva Junta Cívica, la misma que tubo mejores aciertos y conocimientos para reanudar los trámites, es así que se logra que el 13 de noviembre de 1984 y el 26 de Julio de 1985 la CELIR (Comisión Especial de Límites Internos de la República) visite a Balsas, quienes después de constatar la realidad socio-económica emiten su informe favorable para conseguir el propósito deseado. La Comisión de lo Civil y Penal del Congreso Nacional recibe el informe de la CELIR, lo analiza y elabora el Proyecto de Ley de Cantonización y lo envía al Plenario del Congreso para su discusión y aprobación, la misma que se da en las sesiones del 27 de Marzo y 8 de Abril de 1986, luego es remitido al Presidente de la República para su promulgación en el Registro Oficial.

El día glorioso para Balsas al fin llega, y el 23 de febrero de 1987, mediante Decreto Legislativo número 61 publicado en el Registro Oficial número 631

Balsas se convierte en el decimosegundo cantón de la Provincia de El Oro.

Fuente, libro “Breves datos del Cantón Balsas”

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 8

Realizar la propuesta de un manual de funciones que permita determinar las funciones que debe desempeñar cada empleado en los diferentes puestos de trabajo.

MANUAL DE FUNCIONES PARA EL MUNICIPIO DE BALSAS

Indica características de cada puesto de trabajo de acuerdo a la estructura orgánica de la municipalidad. Con esto, pretendemos abordar la información sobre: organigramas, el nombre del empleado junto con el cargo, especificaciones del puesto, código, naturaleza del puesto, funciones típicas que debe recibir para el desarrollo y cumplimiento de las actividades desplegando con mayor eficiencia, eficacia y productividad las funciones de cada unidad administrativa que implica tanto la delegación como departamentalización; definir un puesto y delegar autoridad para desempeñarlo exige, paciencia, inteligencia, claridad de objetivos y planes.

La organización, cualquiera que sea su actividad y capacidad económica, deberá tener su organigrama, es necesario organizar mediante la elaboración de un gráfico, el cual generalmente representa la estructura de la empresa en orden jerárquico y dividido por funciones o tareas específicas.

CLASIFICADOR DE PUESTOS

Nombre del puesto	Código
Alcaldía	01.00.00
Secretaria General	01.01.01
Procurador Síndico	01.02.02
Guarda Almacén	01.03.03
Comisario Municipal	02.00.00
Policía Municipal	02.01.01
Conserje	02.02.02
Director Financiero	03.00.00
Jefe de Contabilidad (contador)	03.01.01
Auxiliar de Contabilidad	03.02.02
Tesorera	03.03.03
Recaudador	03.04.04
Jefe de Avalúos y Catastros	03.05.05
Bibliotecaria	03.06.06

Recolectores de basura	04.01.01
Chofer del recolector	04.02.02
Jefe de Obras Públicas	05.01.01
Jefe de Planeamiento Urbano	05.02.02
Topógrafo	05.03.03
Albañiles	05.04.04
Oficinista I o II	05.05.05
Operador de Maquinaria Pesada	05.06.06
Secretaria I o II	05.07.07

**MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DE
BALSAS**

ALCALDÍA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	01.00.00	Tiene responsabilidad administrativa
Denominación:	ALCALDE	
Nivel:	Profesional	Supervisa a los directores departamentales
Unidad o Proceso:	Alcaldía	
Rol:	Administrativo	Debe tener iniciativa, creatividad, predisposición e interés para realizar sus actividades con actitud objetiva y actitud para desenvolverse.
Grupo Ocupacional:		
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional	
2. NATURALEZA DEL CARGO		REQUISITOS
<p>Está encargado de dirigir, coordinar y supervisar la gestión municipal que guarda relación con el cumplimiento de funciones específicas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Ser ecuatoriano de nacimiento. • Estar en pleno goce de los derechos de ciudadanía y políticos. • Ser nativo del cantón o residente por lo menos dos años anteriores a su elección. • Tener por lo menos 25 años de edad • Ser elegido por elección popular directa y secreta.
Cumplir y hacer cumplir la Constitución, Leyes de la República, y las Ordenanzas, Reglamentos, Acuerdos y Resoluciones del Concejo.		
Representar junto con el Procurador Síndico Municipal, judicial y extrajudicialmente a la municipalidad		
Convocar al Concejo a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con la ley.		
Intervenir en el trámite de los actos municipales cuya resolución corresponda al Concejo.		
Someter a la consideración del Concejo los proyectos de planes y programas sobre desarrollo físico y ordenación urbanística del territorio del cantón, obras y servicios públicos y sobre las demás ramas de actividad.		
Determinar los límites de gasto a los que deberán ceñirse las dependencias para la formulación del anteproyecto de presupuesto, considerar la proforma presupuestaria elaborada sobre dicha base y someter el proyecto definitivo de presupuesto al estudio y aprobación del Concejo.		
Someter al Concejo temas para que este efectúe el nombramiento de los jefes de las direcciones señaladas por la Ley de Régimen Municipal, así como del secretario, contador, tesorero y gerentes de empresas.		

SECRETARIA GENERAL

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	01.01.01	Responsabilidad administrativa.
Denominación:	Secretaría General	La complejidad de trabajo requiere conocimiento y experiencia.
Nivel:	Profesional	Debe tener habilidad para realizar sus actividades con una actitud positiva y tener aptitud para desenvolverse.
Unidad o Proceso:	Alcaldía	El riesgo ocupacional por efectos de su equipo de trabajo es probable le traiga problemas de la vista.
Rol:	Administrativo	
Grupo Ocupacional:		Supervisa al Asistente de Secretaría General.
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS

Responsable ante el Concejo y el Alcalde por el cargo desempeñado dentro de las normas legales de procedimiento, supervisión y ejecución de labores de secretaría administrativa.

Doctor en Jurisprudencia
Haber recibido y aprobado curso de Relaciones humanas

3. FUNCIONES TÍPICAS
Coordinar y asesorar todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento del Municipio.
Dar fe de los actos del Concejo, de la Comisión de Mesa y de la Presidencia.
Redactar y suscribir actas de las sesiones del Concejo y de la Comisión de Mesa.
Cuidar del oportuno trámite de los asuntos que deba conocer la Corporación en pleno o las Comisiones y atender el despacho diario de los asuntos resueltos por el Concejo y el Alcalde.
Llevar y mantener al día el archivo de documentos del Concejo y de la Alcaldía y atender el trámite de la correspondencia de actas de sesiones del Concejo
Tramitar y despachar los documentos de acuerdo con los procedimientos establecidos.
Presentar al alcalde informes trimestrales de labores cumplidas
Los demás que señale la ley y los reglamentos.

PROCURADOR SÍNDICO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	01.02.02	Responsabilidad por la representación legal, solución de asuntos jurídicos y la toma de decisiones. Ejerce supervisión a personal profesional de menor nivel.
Denominación:	Procuraduría Síndica	
Nivel:	Profesional	
Unidad o Proceso:	Alcaldía	
Rol:	Administrativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Dirección, ejecución, y coordinación de labores jurídicas variadas en un municipio de pequeña magnitud.		Doctor en jurisprudencia o abogado Experiencia profesional de 1 año
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<p>Ejercer la representación legal de la institución.</p> <p>Elaborar proyectos de resolución y fallos administrativos variados.</p> <p>Elaborar, estudiar contratos y proyectos de reforma a la ley, ordenanzas, reglamentos, decretos, acuerdos y resolución.</p> <p>Asumir la defensa de la institución y de sus servidores en asuntos oficiales.</p> <p>Emitir informes directamente en materia de su competencia.</p> <p>Asesorar en materia legal a funcionarios, directivos y ejecutivos.</p>		

GUARDA ALMACÉN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
Código:	01.03.03	Responsable por la custodia, existencia y preservación de los bienes materiales.	
Denominación:	Guarda almacén		
Nivel:	No Profesional		
Unidad o proceso:	Alcaldía		
Rol:	Operativo		
Nivel de Aplicación:	Municipal		
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS	
Ejecución de labores de recepción, custodia y entrega de bienes en el almacén dependiente del estado.		Título de Bachiller especialidad en: Contabilidad, comercialización, mercado o administración.	
3. FUNCIONES TÍPICAS			
Ejecutar labores de recepción, clasificación, acondicionamiento de mercaderías, bienes muebles y otros.			
Mantener registros de las existencias.			
Atender al público y funcionarios, en la provisión de equipos, útiles materiales y otros.			
Intervenir en la ejecución de inventarios periódicos.			
Elaborar partes diarios del movimiento del almacén.			
Colaborar con el planeamiento de la política de adquisiciones.			

COMISARIO MUNICIPAL

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	02.00.00	Responsable de velar por el cumplimiento de las leyes concernientes al desempeño efectivo del Mercado Municipal (Balanzas, pesas, etc.), manteniendo el orden, la paz y control diario.
Denominación:	Comisario Municipal	
Nivel:	Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Velar por la seguridad ciudadana en todas sus manifestaciones y presentar informes de anomalías jurídicas a su inmediato superior para su análisis y posible tratamiento en sesión de Concejo.		Licenciados o egresado de una escuela universitaria de derecho. Experiencia de dos años en funciones administrativas.
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Juzgar y sancionar por infracciones cometidas en mercados, viviendas, espectáculos y vías públicas. • Participar como miembro del comité de higiene, en la formulación de regulaciones sobre higiene, salubridad, servidumbre o espectáculos públicos para la correspondiente sanción. • Disponer y ser responsables de los derrocamientos y desalojos. • Coordinar con la dirección de obras públicas, higiene y demás unidades sobre la ejecución de las resoluciones. • Distribuir y supervisar el trabajo de los inspectores o policías municipales. 		

POLICÍA MUNICIPAL

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	02.01.01	Controlar las irregularidades que se presenten en cuanto a alteración de precios en los mercados y desorden público.
Denominación:	Policía Municipal	
Nivel:	No Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Resguardar la paz ciudadana, velar por el cumplimiento de disposiciones del Comisario.		Bachiller Cursos en relaciones humanas Haber aprobado cursos sobre seguridad y vigilancia. Experiencia de un año
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar atentamente el cumplimiento de compromisos adquiridos por el Alcalde. - Fomentar la paz y tranquilidad en la ciudadanía. - Apoyar al Alcalde en todas las gestiones que le sean competentes. - Controlar las irregularidades que se presenten en cuanto a alteración de precios en los mercados y desorden público. - Coordinar con el Comisario sobre actividades realizadas por el Municipio. 		

CONSERJE

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	0.00.00.3.02.06.01.0	Responsabilidad por la buena presentación de oficinas e instalaciones de la institución demostrando predisposición e interés. Requiere de esfuerzo físico. Sujeto a control y supervisión de sus superiores.
Denominación:	Conserje	
Nivel:	No Profesional	
Unidad o Proceso:	Gestión de Servicios Institucionales	
Rol:	Servicios	
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional	
2. NATURALEZA DEL TRABAJO		
Mantener en condiciones adecuadas las diferentes áreas de trabajo, en lo relacionado a las actividades de limpieza, orden seguridad y mantenimiento de edificios y sus instalaciones; y ejecutar actividades de mensajería.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		5. REQUISITOS
Realiza la limpieza, mantenimiento y cuidado de las instalaciones asignadas, mediante la utilización de las herramientas y equipos propios de esta actividad.		Haber aprobado el ciclo básico. Curso de relaciones humanas
Recepta, ordena y distribuye correspondencia en general en las diferentes unidades administrativas y oficinas de una empresa, institución u organismo público.		
Efectúa depósitos o retiros bancarios; pago al Seguro Social, servicios básicos y otros.		
Realiza compras menores de suministros y materiales de oficina.		
Guía e informa al público en asuntos relacionados con tarifas de productos y servicios, horarios de atención, localización de personas u oficinas.		
Apoya en el traslado y buen uso de bienes muebles, materiales de oficina y equipos en general.		

DIRECTOR FINANCIERO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	03.00.00	Responsabilidad Económica Legal y Administrativa por el manejo de los recursos económicos financieros y por la administración de los bienes de la Institución. Ejerce supervisión al personal de menor nivel.
Denominación:	Director Financiero	
Nivel:	Profesional	
Unidad o proceso:	Alcaldía	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Dirección, organización, planificación y supervisión de labores económicas – financieras.		Título de Economista. Experiencia profesional en labores afines. Haber aprobado los cursos correspondientes dictados por la Contraloría General del Estado.
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Programar, organizar, dirigir y supervisar la ejecución del sistema financiero y gestionar los recursos económicos de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. - Velar por la correcta utilización de los recursos económicos financieros, a través del eficiente funcionamiento de los sistemas de control interno diseñados por ese despacho. - Establecer normas para regular los procesos de determinación y recaudación de los recursos financieros, ejecución y administración de los mismos y de la elaboración, ejecución y evaluación del presupuesto. - Diseñar, dirigir y supervisar el funcionamiento del sistema presupuestario. - Informar a su debido tiempo de las finanzas de la Institución las autoridades de la misma, así como a la Contraloría General del Estado, Ministerio de Finanzas. 		

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	03.02.02	Trabajo que requiere constante supervisión Responsabilidad administrativa por la oportuna presentación de cuentas contables.
Denominación:	Auxiliar de contabilidad	
Nivel:	No profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Colaboración en la ejecución de labores auxiliares de Contabilidad		Título de bachiller en Comercio y Administración especialidad contabilidad Experiencia en cargos a fines de 2 años Responsabilidad y ética
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<p>Llevar registros auxiliares</p> <p>Archivar la documentación de la Unidad</p> <p>Colaborar con el contador general y Jefe Financiero realizando revisiones, verificaciones, comprobaciones de los cálculos efectuados en los comprobantes de pago.</p> <p>Mantener actualizado el kardex</p> <p>Preparar nóminas de pago y verificar cálculos</p> <p>Hacer liquidaciones de planillas y de cuentas simples.</p> <p>Colaborar en la preparación de informes diarios y periódicos de las diferentes cuentas y estados contables.</p> <p>Anotar operaciones y hacer balances en libros auxiliares, tales como: cuentas corrientes, caja chica y cuentas por pagar.</p> <p>Mantener registros para fines de pago de deudas.</p> <p>Comprobar listas de pago, y comprobantes con las cuentas respectivas.</p>		

TESORERÍA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	03.03.03	Responsabilidad por la recaudación y custodia de dinero y más documentos negociables. Requiere de ética profesional en el desempeño de sus funciones.
Denominación:	Tesorero	
Nivel:	Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Ejecución y supervisión de labores de recaudación y cuentas variadas.		<ul style="list-style-type: none"> - Título Ingeniero Comercial o Economista. - Experiencia de cuatro años en labores afines. - Haber aprobado los cursos básicos dictados por la Contraloría General del Estado.
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Emitir y recaudar los diferentes impuestos, tasas, contribuciones participaciones, multas y demás ingresos sean estos totales o parciales que de acuerdo a las disposiciones legales debe percibir el gobierno Municipal del Cantón Balsas. - Registrar el movimiento de los títulos de crédito. - Custodiar los fondos recaudados, el archivo de papeles fiduciarios y otros documentos de valor de soporte a las recaudaciones. - Depositar todos los valores recaudados en forma intacta e inmediata en plazo máximo de 24 horas de recaudado. - Verificar las liquidaciones efectuadas por el personal de la tesorería y controlar a los recaudadores y las recaudaciones. - Elaborar ingresos a la tesorería. - Solicitar las bajas de especies valoradas y de los títulos de crédito incobrables. - Custodiar y llevar el control de garantías, de acuerdo con la reglamentación interna. - Atender y orientar al público sobre la materia impositiva. - Efectuar y coordinar los pagos al personal de la institución, contratistas y otros. - Ejercer la jurisdicción coactiva para la recaudación de los tributos de la institución. - Legalizar comprobantes de pago y retenciones. - Llevar libros y registro de contabilidad del movimiento bancario. - Ejecutar acciones de coactivas a contribuyentes. 		

RECAUDADOR

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	03.04.04	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad por la confiabilidad de información. - Mantener buenas relaciones interpersonales dentro de la institución y fuera de ella.
Denominación:	Recaudador	
Nivel:	Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
<p>Ejecutar y controlar las labores de cobranzas de tasas municipales.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Doctor en contabilidad y auditoría, ingeniería comercial, o en administración de empresas. - Experiencia de 2 años como recaudador.
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Informar a los interesados sobre el trámite que se ha dado a las escrituras. - Realizar la labor de recaudaciones de tasas municipales. - Organizar y mantener actualizados todo lo concerniente a predios rurales y urbanos. - Informar al Director Financiero sobre el estado de las cobranzas. - Realizar los ajustes necesarios para la correcta ejecución de los trabajos programados. - Además realizar todas las actividades que le asigne la dirección financiera. 		

JEFE DE AVALÚOS Y CATASTROS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	- 03.05.05	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad por la confiabilidad de información. - Mantener buenas relaciones interpersonales dentro de la institución y fuera de ella.
Denominación:	Jefe de Avalúos y Catastros	
Nivel:	Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
<p>Realizar avalúos técnicos sobre los bienes naturales que posee el cantón</p>		<p>Doctor en contabilidad y auditoría, ingeniería comercial o en administración de empresas.</p> <p>Experiencia de 2 años como recaudador</p>
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan de ordenamiento territorial y el uso del suelo en el cantón - Velar porque las disposiciones del concejo y las normas administrativas sobre el uso del suelo en el territorio del cantón tengan cumplida y oportuna ejecución. - Absolver consultas de autoridades de la municipalidad, funcionarios y público en general. - Práctica avalúos generales, individuales o especiales, necesarios para expropiaciones, permuta o compensaciones que deba realizar las I. municipalidad. - Efectuar peritajes sobre propiedades inmuebles, cuando así lo solicite el alcalde o procurador síndico. - Mantener actualizado el catastro urbano y rural del cantón. - Programar, dividir y ejecutar todas las actividades catastrales. - Coordinar sus labores con la oficina Nacional de Avalúos y Catastros, velar por el cumplimiento de todas las normas catastrales, para la emisión de los catastros relacionados con el impuesto predial rústico. - Mantener el archivo clasificado de los expedientes catastrales de los diferentes ingresos municipales. 		

BIBLIOTECARIO/A

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	03.06.06	Responsabilidad económica para la custodia de bienes a su cargo, responsabilidad en la correcta y oportuna atención que presta al usuario. Requiere tener buenas relaciones internas y externas.
Denominación:	Bibliotecario/a	
Nivel:	Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Ejecución de labores de bibliotecología en un establecimiento educativo y/o cultural.		<ul style="list-style-type: none"> - Poseer título a nivel superior en Bibliotecología o en Ciencias Administrativas. - Tener curso de relaciones humanas. - Experiencia mínima de dos años en manejo de biblioteca. - Tener capacidad organizativa. - Conocimientos básicos de computación.
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Atender al público lector que concurre a realizar consultas. - Clasificar y catalogar textos, libros, revistas y documentos en general aplicando un sistema determinativo. - Revisar y controlar la distribución y recepción de textos. - Elaborar un catálogo por materias y autores de los libros existentes. - Absolver consultas del público sobre la ubicación y contenido de los libros. - Elaborar cuadros estadísticos. - Presentar proformas para la adquisición de libros. - Actuar como instructor en cursos de bibliotecología. - Instruir a subalternos sobre normas de bibliotecología. - Manejar un registro de préstamos de libros. - Organizar actividades de promoción bibliográfica. - Ejecutar inventarios permanentes de material a su cargo controlar la distribución y recepción de textos. - Elaborar ficheros bibliográficos del autor, materia y títulos. - Presentar informes periódicos sobre el movimiento de la biblioteca. 		

RECOLECTORES DE BASURA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	04.01.01	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad por la toma de decisiones en cuanto a su trabajo. - La Complejidad de trabajo requiere conocimiento y experiencia en contaminación ambiental. - Debe tener iniciativa, predisposición e interés para realizar sus actividades con una actitud seria.
Denominación:	Recolector de Basura	
Nivel:	No Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Encargado de recolectar la basura que sale de las familias de casa en casa, en todo el cantón.		<ul style="list-style-type: none"> - Título no indispensable - Disposición para trabajar
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Recolectar la basura de las viviendas, mercados, ferias libres y botaderos. - Una vez recolectada la basura, ubicar los botes en los lugares donde fueron encontrados. - Lavar los tanques de depósito que existen en los mercados - Utilizar el debido uniforme y equipo de protección para evitar accidentes laborales - Realizar el recorrido a la hora y lugar comunicado a la ciudadanía 		

CHOFER DEL RECOLECTOR

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	04.02.02	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad administrativa y técnica - La complejidad de trabajo requiere conocimiento y experiencia en mecánica automotriz y conducción de vehículos. - Debe tener iniciativa, predisposición e interés para realizar sus actividades con una actitud seria y tener aptitud para desenvolverse.
Denominación:	Chofer de Recolector de Basura	
Nivel:	No Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Conduce el camión recolector de residuos.		<ul style="list-style-type: none"> - Título de Bachiller - Disposición para trabajar - Licencia de chofer profesional
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Recolectar la basura de las viviendas, mercados, ferias libres y botaderos. - Lavar el carro recolector. - Utilizar el debido uniforme y equipo de protección para evitar accidentes laborales. - Realizar el recorrido a la hora y lugar comunicado a la ciudadanía. - Llevar un apunte de los domicilios que no cumplen con la ordenanza sobre la forma de clasificar la basura. - Realizar el recorrido a la hora y lugar comunicado a la ciudadanía. 		

JEFE DE OBRAS PÚBLICAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	05.01.01	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad en el cumplimiento de programa de desarrollo cantonal a través de obras públicas ejecutadas por el Gobierno de Balsas - Responsabilidad en la aplicación de normas técnicas en la ejecución de obras de ingeniería que ejecuta la Institución cantonal. - Ejerce supervisión a personal de menor nivel
Denominación:	Jefe de obras públicas	
Nivel:	Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
<p>Dirección, control y evaluación de las obras de construcciones, vialidad, etc. Destinadas a la comunidad</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Título profesional de ingeniería civil - Experiencia profesional - Haber aprobado un curso de especialización afín a su función.
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Organizar, dirigir y supervisar la ejecución de los programas de estudios, construcción y mantenimiento de las obras civiles del cantón - Dirigir, supervisar y controlar la ejecución de las obras que se realizan por administración directa, las que llevan a cabo los contratistas o concesionarios, indistintamente o conjuntamente en el cantón. - Construir, mantener y operar canales de riego en coordinación con las entidades competentes. - Construir locales escolares. - Asesorar e informar al Concejo Cantonal, al Alcalde y demás directivos y ejecutivos respecto a la ejecución de los trabajos, avance de las obras, cumplimiento de las obligaciones por parte de contratistas y concesionarios y demás asuntos relacionados a las obras cantonales. - Efectuar y mantener actualizados los análisis de costos. - Programar las inversiones en las obras de infraestructura física. - Revisar y compatibilizar los presupuestos de obras que formulan los distintos departamentos del Gobierno Municipal de Balsas, previa a la contratación. - Presentar el anteproyecto del plan de obras para aprobación del Concejo. - Solicitar la adquisición de repuestos y materiales. - Intervenir en las recepciones de obras. - Inspeccionar las obras en construcciones. - Solicitar al Concejo declare de utilidad pública o de interés social los bienes inmuebles que deben ser expropiados para la realización de los planes de desarrollo físico del cantón. - Autorizar la instalación de avisos y letreros comerciales en las vías públicas. - Distribuir el equipo asignado a los diferentes proyectos. - Asistir a sesiones del Gobierno Municipal del Cantón Balsas y a las sesiones de las Comisiones. 		

JEFE DE PLANEAMIENTO URBANO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	05.02.02	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo técnico que requiere de experiencia e iniciativa para el cumplimiento de planes de desarrollo regional y cantonal. - Este puesto requiere de responsabilidad en la organización y supervisión de labores de planificación y desarrollo cantonal.
Denominación:	Jefe de Planeamiento Urbano	
Nivel:	Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
<p>Dirección, supervisión, coordinación, control y evaluación de labores de planificación y desarrollo cantonal.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Título profesional de ingeniería civil. - Experiencia en labores afines - Haber aprobado un curso de especialización afín a la función.
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar, implantar y administrativa el sistema de planificación en la institución. - Asesorar al Concejo y al Alcalde en la formulación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo regional y cantonal. - Elaborar planes de desarrollo cantonal destinados a prever, dirigir, ordenar y estimular su desenvolvimiento en los órdenes social, económico, físico y administrativo, y evaluar su cumplimiento y ejecución diseñando ajustes y alternativas. - Realizar la programación técnica de las obras y proyectos de desarrollo integral. - Velar porque las disposiciones del Concejo y normas administrativas sobre el uso del suelo en el territorio del cantón tengan cumplida y oportuna ejecución. - Organizar y mantener actualizado un inventario de programas proyectos de interés cantonal. - Asesorar en la realización de convenios con entidades cantonales, seccionales, nacional e internacionales. - Mantener relaciones de trabajo, coordinar y cooperar con los distintos ministerios para procurar la realización de obras, programas, proyectos y planes que posibiliten el desarrollo cantonal. - Coordinar las acciones con entidades nacionales, seccionales y cantonales de finalidad social, pública o privada en la realización de planes, programas, proyectos y obras de carácter sectorial de interés regional o cantonal, etc. - Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria - Asesorar en la determinación de sistemas, normas y procedimientos aplicables a las actividades específicas de cada dirección departamental. 		

TOPÓGRAFO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	05.03.03	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo técnico que requiere de experiencia e iniciativa para el cumplimiento de planes de desarrollo regional y cantonal. - Este puesto requiere de responsabilidad en la organización y supervisión de labores de planificación y desarrollo cantonal.
Denominación:	Topógrafo	
Nivel:	Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Ejecución en labores de diseño, dibujo y pintura.		<ul style="list-style-type: none"> - Título profesional de Técnico Topográfico - Experiencia en labores afines - Haber aprobado un curso de especialización afín a la función.
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudios topográficos para la construcción de obras civiles. - Coordinar labores con los dibujantes y cadeneros. - Ejecutar el levantamiento y dibujos de planos topográficos. - Trazar vías que incluyen nivelación de ejes de las mismas. - Ejecutar y controlar replanteo de curvas, cálculos de libretas de campo colocación de referencias en las líneas, localización de tangentes de los proyectos, utilizando implementos y materiales topográficos. - Efectuar cálculos y dibujos de planos de construcción. - Distribuir y controlar trabajos de topografía. - Realizar trabajos de dibujo técnico y efectuar ampliaciones o reducciones de mapas y planos. - Presentar informe de las labores realizadas. - Las demás que le asigne el jefe inmediato. 		

DIBUJANTE

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	05.04.04	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad por el manejo de instrumentos y materiales y por la oportuna entrega de los trabajos asignados. - Requiere de iniciativa, habilidad, creatividad y precisión en la realización de sus actividades.
Denominación:	Diseñador	
Nivel:	Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Ejecución en labores de diseño, dibujo y pintura.		<ul style="list-style-type: none"> - Haber aprobado tercer año de formación superior en ingeniería civil, bellas artes o arquitectura. - Experiencia de dos años en labores afines.
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y diseñar planos de puentes, vías y agua potable. - Efectuar el levantamiento y dibujo de planos topográficos, cálculo de columnas de tierra cálculo de coordenadas. - Coordinar actividades con el equipo de topografía y relaciones públicas. - Ejecución de labores de diseño, dibujo y pintura. - Dibujar y rotular ayudas audiovisuales y demás materiales didácticos utilizados en conferencias, seminarios y otros eventos. - Dibujar y pintar mapas topográficos, cartográficos, aéreos fotogramétricos, utilizables para la ubicación de proyectos de diversas áreas, como riego vial, forestación, minerías y otras. - Dibujar conjuntos arquitectónicos, arqueológicos, artísticos de instalaciones de estructura y otros. - Calcular espacios geográficos en los diseños de diagramas. - Realizar las demás tareas específicas que les asigne el jefe inmediato y el Alcalde. 		

OFICINISTA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	05.05.05	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener buenas relaciones interpersonales con funcionarios y con el público. - Requiere de aptitud e iniciativa y predisposición para el cumplimiento de las tareas.
Denominación:	Oficinista I o II	
Nivel:	No Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Colaboración en la ejecución de tareas de apoyo administrativo de una oficina.		<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller en secretariado, Administración - Haber aprobado un curso de técnica de oficina
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar la recepción, registro y control, clasificación, distribución y archivo de documentos y correspondencia en general. - Elaborar y diseñar formularios y más instructivos para el control y administración de documentos. - Realizar trabajos mecanográficos sencillos. - Llevar y mantener actualizado el archivo de documentos y comunicaciones. - Mecanografiar cuadros estadísticos de alguna variedad o llevar codificaciones de documentos, así como controlar el préstamo de los mismos. - Tomar decisiones taquigráficas de correspondencia y / o reuniones y transcribirlas. - Preparar y analizar documentos de trámites que inciden en encuestas especiales de fondos públicos. - Colaborar en el ingreso de datos e información al computador. 		

ALBAÑILES

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	05.06.06	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa propia. - Obediencia a las instrucciones. - Responsabilidad. - Compromiso con el trabajo.
Denominación:	Albañil	
Nivel:	No Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Ejecución de labores de construcción, y trabajos manuales relacionados.		<ul style="list-style-type: none"> - Estudios de primaria. - Conocimientos de albañilería - Experiencia en labores similares.
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Preparación, traslado de mezcla y materiales para fundición. - Cortar, armar, doblar hierro para las estructuras. - Trabajos de manejo de pico y pala. - Fundición de hormigón y encofrados. - Mantenimiento de instalaciones. - Elaboración de tubos. - Preparación de madera para encofrados. - Colaborar con la limpieza del local. - Otros que le asigne el Jefe Inmediato. 		

OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	05.07.07	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo sujeto a los requerimientos de la obra y del local a ejecutar la misma. - Responsabilidad.
Denominación:	Operador	
Nivel:	No Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Operación de maquinaria pesada y equipo caminero		<ul style="list-style-type: none"> - Haber terminado el ciclo básico. - Licencia de conductor profesional, (Tipo E) - Experiencia de un año en labores similares.
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Conducción de la máquina a su cargo. - Laborar en los diferentes frentes de trabajo que le sean asignados. - Mantener la máquina a su cargo, en perfecto estado de funcionamiento. - Controlar niveles de aceite, agua, presión y otros de la maquina a su cargo. - Mantenimiento y cuidado del equipo y herramientas de la maquinaria a su cargo. - Mantenimiento menor de la máquina - Informar al superior daños detectados en la máquina. - Conducir vehículo. - Otras funciones que le asigne el jefe inmediato. 		

SECRETARIA I o II

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICAS DE CLASE
Código:	05.08.08	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer buenas relaciones interpersonales con funcionarios y público en general. - Requiere de iniciativa y predisposición para el cumplimiento de las tareas, mantener en reserva información confidencial y reservada. - Recibe supervisión a través del trabajo realizado
Denominación:	Secretaria I o II	
Nivel:	No Profesional	
Rol:	Operativo	
Nivel de Aplicación:	Municipal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Ejecución de labores sencillas de secretariado		Bachiller en comercio y administración, especialización secretariado.
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Mecanografiar oficios, memorandos, y otros documentos de oficina. - Tomar dictados taquigráficos variados y mecanográficos. - Redactar correspondencia de rutina. - Atender y efectuar llamadas telefónicas. - Mecanografiar matrices y cuadros estadísticos. - Mantener actualizado el archivo de la unidad. - Concertar audiencias. - Recolectar correspondencia de rutina y despacharla. - Atender al público y a funcionarios de la institución en información de resultados. 		

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 9

Efectuar un manual de procedimientos que permita mejorar la gestión municipal mediante los conocimientos adquiridos por cada uno de los empleados.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTO

a.Introducción

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas. Previo al diagnóstico realizado en la institución se pudo constatar que cuentan con ciertos manuales pero estos están desactualizados, entre ellos no consta el manual de procedimientos, es por ello que se propone el siguiente manual de procedimientos de una forma eficiente y eficaz permitiendo reducir costos y tiempos en los procesos realizados.

Un sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas del Ilustre Municipio del Cantón Balsas para modernizarse, cambiar y producir mejores resultados con calidad y eficiencia.

b. Finalidad.

Su finalidad es registrar y transmitir sin distorsión la información básica, referente al funcionamiento de todas las unidades; facilita las labores de auditoría, evaluación y control interno, así como su vigilancia.

c. Descripción de procedimientos.

- ✚ El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido
- ✚ La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- ✚ No deben incluir dos procedimientos diferentes en uno
- ✚ Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quien los recibe
- ✚ Toda actividad debe iniciarse con un verbo en tiempo presente del indicativo en tercera persona del singular; elabora, envía, etc.
- ✚ Se deberá buscar que las actividades sean agrupadas en etapas diagramación.
- ✚ Enumere cada una de las etapas de que se realizan conforme a la secuencia lógica del procedimiento. Las etapas deben comenzar con adverbios como (autorización, verificación, etc.)
- ✚ Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola etapa, siempre y cuando sea comprensible su redacción.

- ✚ En la distribución de documentos deben indicarse a que puesto o área se envía.

d. Diagrama de Flujo.

Es la representación esquemática del procedimiento, donde se ilustra gráficamente con símbolos convencionales la estructura, la dinámica, las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo. Este medio permite:

- ✚ Conocer e identificar los pasos de un procedimiento.
- ✚ Descubrir las fallas tales como, redundancia de pasos a seguir, ineficiencia o malas interpretaciones.
- ✚ Elaborar los diagramas, siendo necesario los símbolos a los que se les ha conferido convencionalmente un significado específico y manejo de determinadas reglas en cuanto a su aplicación.
- ✚ Diagramar su presentación, la que es presentada en hojas conforme a las etapas y unidades que se mencionen.

e. Análisis

El análisis de los procedimientos sirve como guía para determinar el tiempo y el espacio que utiliza el empleado y trabajador para cumplir cada una de sus funciones. El objetivo de este manual es ahorrar tiempo en el desenvolvimiento de las actividades realizadas y que sean un éxito para la institución.

CLASIFICADOR DE PROCEDIMIENTOS

Código	Procedimiento	Responsable	Página.
0001	Elaboración de presupuestos	Jefes Departamentales	
0002	Elaboración de rol de pagos	Tesorería	
0003	Cálculo y emisión de títulos	Jefe de Rentas	
0004	Ingreso de predios al catastro	Jefatura de Avalúos y Catastros	
0005	Contratación de empleados y trabajadores	Dirección de Recursos Humanos	
0006	Protección al medio ambiente	Director de Gestión Ambiental	
0007	Ejecución de obras	Dirección de Obras Públicas	
0008	Control de gastos	Auditoría	
0009	Creación de políticas	Alcaldía	

1DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO						RESUMEN				
ACTIVIDAD: elaboración de presupuestos						ACCIONES		PROPUESTO		
INICIO:										
FIN:						Operación 				
PERSONA: x			MATERIAL:			Transporte 				
Elaborado por:			Fecha:			Inspección 				
						Demora 				
						Almacenaje 				
Unidad operativa: Jefes Departamentales										
Paso N°	Descripción del método Propuesto	Símbolos					Totales		Distancias	Observaciones
		Operaciones	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Tiempo horas			
1	Reunión de trabajo con los jefes departamentales									
2	Recepción de informes sobre requerimientos, planteamientos de los jefes departamentales									
3	Análisis General del Municipio									
4	Elaboración de informe de actividades y requerimientos									
5	Presentación del plan de actividades									
6	Análisis, estudio y aprobación del plan									
7	Ejecución del plan de actividades.									

Análisis.- los jefes departamentales de la municipalidad en coordinación con el Jefe Financiero y la Comisión Económica conformada del Consejo son los encargados de elaborar el presupuesto correspondiente a cada año tomando en cuenta los ingresos y los que egresos que mantiene el Ilustre Municipio de Balsas y los proyectos contemplados dentro del Plan de Desarrollo Cantonal.

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO				RESUMEN					
ACTIVIDAD: Elaboración de Rol de Pagos				ACCIONES		PROPUESTO			
INICIO:									
FIN:				Operación 		2			
PERSONA: x		MATERIAL:		Transporte 		1			
Elaborado por:		Fecha:		Inspección 		2			
				Demora 		1			
				Almacenaje 		1			
Unidad operativa: Tesorería									
Paso N°	Descripción del método Propuesto	Símbolos					Totales		Observaciones
		Operaciones	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Tiempo horas	Distancias	
1	Recopilación de información del empleado						40 min	15 metros.	
2	Revisión de informe mensual de novedades (horas extras, atrasos, permisos, etc.).						30 min	2 mts.	
3	Calculo del rol de pagos del empleado						10 min	
4	Envía al contador y director financiero para que lo firme						30 min	20 metros	
5	Archiva la documentación						10 min	10 metros	

Análisis.- la sección de tesorería realiza el cálculo de monto a pagar a cada trabajador en la elaboración del rol de pagos en el Ilustre Municipio de Balsas, deben mantener un estricto control de la documentación de cada trabajador para pagarle los días laborados de acuerdo a la ley.

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO				RESUMEN					
ACTIVIDAD: Cálculo y emisión de títulos				ACCIONES		PROPUESTO			
INICIO:						Total	Observaciones		
FIN:				Operación 	6				
PERSONA: x		MATERIAL:		Transporte 	2				
Elaborado por:		Fecha:		Inspección 	4				
				Demora 	2				
				Almacenaje 	5				
Unidad operativa: Jefe de Rentas									
Paso N°	Descripción del método Propuesto	Símbolos					Totales		Observaciones
		Operaciones	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Tiempo horas	Distancias	
1	Cálculo y emisión de títulos en predios rústicos y urbanos.						20 metros	
2	Efectuar liquidaciones de impuestos y tasas						
3	Elaboración de cargos de órdenes de crédito						20 metros.	
4	Mantener en complejo orden y seguridad el archivo propios de comprobación						
5	Mantener el completo orden y seguridad, el archivo propios de comprobación y rentas.						2 horas	
6	Emisión de títulos de créditos de: Rodaje, ingresos no especificados						8 horas	20 metros.	

Análisis.- en el Departamento de Rentas se efectúa el cobro de títulos de predios urbano y rústico como la emisión de créditos e ingresos no especificados para lo cual se rige un proceso en cada uno de ellos siendo el único responsable del jefe de rentas.

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO				RESUMEN					
ACTIVIDAD: ingreso de predios al catastro				ACCIONES		PROPUESTO			
INICIO:						Total	Observaciones		
FIN:				Operación		4			
PERSONA: x		MATERIAL:		Transporte		3			
Elaborado por:		Fecha:		Inspección		1			
				Demora		2			
				Almacenaje		1			
Unidad operativa: Jefatura de Avalúos y Catastros									
Paso N°	Descripción del método Propuesto	Símbolos					Totales		Observaciones
		Operaciones	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Tiempo horas	Distancias	
1	Solicitud verbal y presentación de certificado de no adeudar al departamento.						10 min	
2	Elaboración de un escrito ante el notario						10 min	
3	Pagar las obligaciones tributarias en ventanillas de rentas.						10 min	
4	Inspección de campo						8 días		
5	Llenado de fichas e inscripción.						10 min	15 metros.	
6	Ingreso de precios al sistema						10 min	
7	Traslado de la información a ventanillas de rentas para el cobro de impuestos.						10 min	15 metros.	

Análisis.- este departamento se encarga de realizar los ingresos de los predios al catastro.

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO						RESUMEN			
ACTIVIDAD: contratación de empleados y trabajadores						ACCIONES		PROPUESTO	
INICIO:								Total	
FIN:						Operación		2	
PERSONA: x			MATERIAL:			Transporte		2	
Elaborado por:			Fecha:			Inspección		1	
						Demora		1	
						Almacenaje		1	
Unidad operativa: Dirección de Recursos Humanos									
Paso N°	Descripción del método Propuesto	Símbolos					Totales		Observaciones
		Operaciones	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Tiempo horas	Distancias	
1	Establecimiento de requerimientos de la dirección						15 min	20 metros.	
2	Reunión con el director administrativo y director solicitante para elegir al más conveniente políticamente						30 min	20 metros.	
3	Contrato de trabajo.						30 min	30 metros.	

Análisis.- la contratación al personal se la ha venido realizando de una manera irresponsable en la que solo intervenía los intereses políticos de cada administración y los contratos se los han hecho sin cumplir los mínimos requisitos establecidos por las SENRES, LOSSCA.

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO				RESUMEN					
ACTIVIDAD: protección al medio ambiente				ACCIONES		PROPUESTO			
INICIO:						Total	Observaciones		
FIN:				Operación		6			
PERSONA: x		MATERIAL:		Transporte		1			
Elaborado por:		Fecha:		Inspección		2			
				Demora		2			
				Almacenaje		1			
Unidad operativa: Director de Gestión Ambiental									
Paso N°	Descripción del método Propuesto	Símbolos					Totales		Observaciones
		Operaciones	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Tiempo horas	Distancias	
1	Requerimiento del solicitante o técnico dirigida al Sr. Alcalde						1 día	15mts.	
2	Aprobación de la solicitud						1 día	15 metros.	
3	Designación del responsable						1 día	
4	Análisis de la propuesta						8 días	
5	Informe de la propuesta						8 días	
6	Aprobación y ejecución del proyecto						365 días	
7	Informe final.						15 días	

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO				RESUMEN					
ACTIVIDAD: protección al medio ambiente				ACCIONES		PROPUESTO			
INICIO:						Total	Observaciones		
FIN:				Operación		6			
PERSONA: x		MATERIAL:		Transporte		1			
Elaborado por:		Fecha:		Inspección		2			
				Demora		2			
				Almacenaje		1			
Unidad operativa: Director de Gestión Ambiental									
Paso N°	Descripción del método Propuesto	Símbolos					Totales		Observaciones
		Operaciones	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Tiempo horas	Distancias	
1	Requerimiento del solicitante o técnico dirigida al Sr. Alcalde						1 día	15mts.	
2	Aprobación de la solicitud						1 día	15 metros.	
3	Designación del responsable						1 día	
4	Análisis de la propuesta						8 días	
5	Informe de la propuesta						8 días	
6	Aprobación y ejecución del proyecto						365 días	
7	Informe final.						15 días	

Análisis.- este departamento trabaja a través de la planificación de proyectos, actualmente se encuentra consolidado y trabajara con normalidad.

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO				RESUMEN					
ACTIVIDAD: ejecución de obras				ACCIONES		PROPUESTO			
INICIO:						Total	Observaciones		
FIN:				Operación		3			
PERSONA: x		MATERIAL:		Transporte		2			
Elaborado por:		Fecha:		Inspección		1			
				Demora		1			
				Almacenaje		0			
Unidad operativa: Dirección de Obras Públicas									
Paso N°	Descripción del método Propuesto	Símbolos					Totales		Observaciones
		Operaciones	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Tiempo horas	Distancias	
1	Recepción pedido e informe favorable de planificación						1 día	20mts.	
2	Efectuar la obra en el sitio designado por los técnicos						90 días	
3	Fiscalización de la fase constructiva						1 día	
4	Presentación de informes del avance de la obra a las autoridades de la institución						1 días	

Análisis.- el departamento de Obras Públicas actualmente es un ente ejecutor de las obras en los aspectos de infraestructura y arquitectónicos.

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO				RESUMEN					
ACTIVIDAD: control de gastos				ACCIONES		PROPUESTO		Observaciones	
INICIO:						Total			
FIN:				Operación		7			
PERSONA: x		MATERIAL:		Transporte		2			
Elaborado por:		Fecha:		Inspección		2			
				Demora		1			
				Almacenaje		1			
Unidad operativa: Auditoria									
Paso N°	Descripción del método Propuesto	Símbolos					Totales		Observaciones
		Operaciones	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Tiempo horas	Distancias	
1	Planificación preliminar						30 días	20 mts	
2	Guía de visita previa						1 día	...	
3	Reporte de planificación preliminar						2 días	
4	Reporte de planificación específica						8 días	
5	Programa de auditoria						8 días		
6	Cuestionario de control interno						8 días		
7	Evaluación de control interno						90 días		

8	Cedulas narrativas	●					8 días		
9	Plan maestro	●					8 días		
10	Ejecución del trabajo					●	90 días		
11	Ajustes		■			▲	15 días		

Análisis.- el auditor es el encargado de realizar el análisis para evaluar y controlar los gastos en el municipio, también se encarga de hacer ajustes para determinar la alternativa más viable.

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO				RESUMEN					
ACTIVIDAD: creación de políticas				ACCIONES		PROPUESTO		Observaciones	
INICIO:						Total			
FIN:				Operación		4			
PERSONA: x		MATERIAL:		Transporte		0			
Elaborado por:		Fecha:		Inspección		2			
				Demora		2			
				Almacenaje		1			
Unidad operativa: Alcaldía									
Paso N°	Descripción del método Propuesto	Símbolos					Totales		Observaciones
		Operaciones	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Tiempo horas	Distancias	
1	Solicitud dirigida al alcalde						1 día	20 mts	
2	Socialización de la política con el directorio						90 días	...	
3	Aprobación						1 día	
4	Socialización con las comunidades						1 días	
5	Aprobación								
6	Informe final								

Análisis.- el Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia funciona de una manera aún no definida sin procedimientos y como el objetivo principal del concejo es la creación de políticas en beneficio de los niños, niñas y adolescentes del cantón.

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES.

En lo que respecta al estudio organizacional se ha concluido los siguientes aspectos:

- En el Ilustre Municipio del Cantón Balsas, existe manuales administrativos, pero se encuentran desactualizados por tanto el personal no tiene claro las funciones, responsabilidades y características de los diferentes puestos de trabajo de esta organización, es por esta razón que el Municipio no fortaleza con eficiencia y eficacia las actividades administrativas, existiendo a veces duplicidad de funciones.
- De igual forma no tiene un manual de procedimientos que indique a los funcionarios la manera correcta de llevar a cabo los procedimientos, esto ocasiona demora y retraso en los trámites, así mismo ocasiona inconformidad en los usuarios y entre compañeros de trabajo.
- En lo referente al manual de bienvenida este Municipio no lo posee, por tanto es importante su aplicación ya que es una herramienta de mucha ayuda en la inducción a los nuevos miembros de la institución.

En lo que respecta a la gestión estratégica se ha concluido los siguientes aspectos:

- Respecto a la capacitación, el personal y trabajadores no cuenta con una capacitación adecuada acorde al cargo donde está llevando a cabo sus funciones, lo que ocasiona inconvenientes en sus tareas e inconformidad de los usuarios porque refieren mal servicio y atención.
- Además se puede mencionar que en este Municipio existe problemas de ausentismo laboral e impuntualidad tanto de empleados como de trabajadores, esto limita el normal desarrollo de las funciones de los mismos.
- Así mismo se puede mencionar que existe falta de comunicación y organización en los diferentes departamentos municipales que limita el desarrollo eficiente de las diferentes actividades.
- De igual forma se ha podido observar que el departamento de higiene cumple con sus funciones sin protección, lo que ocasiona daños en la salud de las personas que realizan estas acciones.

RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

- Considerar ante el Consejo Municipal de Balsas, la presente propuesta organizacional administrativa, con sus respectivos manuales y organigrama, para su aplicación en el mencionado Municipio.
- Exigir a los diferentes departamentos que se maneje un correcto proceso administrativo en el desarrollo de sus actividades para cumplir a cabalidad los objetivos, metas y propósitos que tiene el Municipio de Balsas.
- Seleccionar el personal idóneo para el cargo, mediante la aplicación de la descripción, el análisis y la estructuración de cargos, ubicando la persona adecuada en el cargo correcto, guiarse y orientarse en el Manual de Funciones para designar las actividades específicas que debe cumplir el personal del Municipio en cada puesto de trabajo que desempeñe.
- Sugerimos a las autoridades del Municipio de Balsas realicen un mayor control de las entradas y salidas del personal, a fin de disminuir niveles de impuntualidad ya ausentismo laboral que actualmente se presentan.
- Se recomienda poner mayor atención en la capacitación y motivación al personal en las diferentes áreas y departamentos a fin de realizar las actividades con mayor eficiencia.

- Se recomienda dotar de implementos de protección a trabajadores de saneamiento a fin de protegerlos contra accidentes laborales y enfermedades.

BIBLIOGRAFÍA

j. BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE Javier, Planificación Estratégica Team Builders
- FÚNEZ, Corona. 1998Estrategia, Ed. SICCO, México, p. 33.
- IVANCECHIH, Jhon M. Gestión Calidad y Competitividad, Irwin Corporation, pág.11.
- JARAMILLO R. César Oswaldo. Octubre 2008.
Guía para la Elaboración de Proyectos de Tesis de Grado. Loja.
- KOTLER, Philip.PHH 1998.MercadotecniaMéxico.
- KEISER, Thomas C.verano1988 “Strategies for Enchanting Services”, Journal of Services Marketing, pp.65-70.
- LINDEGARD, Eugenia. “Enciclopedia del Empresario”; Editorial Gedisa, Publicación Océano Centrum, Barcelona España,
- ROSEMBERG, Jerry M. “Diccionario Interactivo de Administración y Finanzas”, Grupo Editorial Océano.
- S. C. Jain, Marketing Planning and Strategy (Southwestern, 1981), p. 69.
- Sverdlik y otros, Administración y Organización, Ed. Harper Collins, EUA, 1991, pp. 90-91.
- VARIOS, 2005.Separatas de la Universidad Nacional de Loja Planificación Estratégica octavo modulo gestión tecnológica empresarial.
VARIOS, 2001 - 2002 “Administración y Gestión Empresarial”; Guía de Estudio, Módulo III; Carrera de Administración de Empresas; Facultad de

Ciencias Administrativas; Editorial Universitaria; U.N.L. Loja- Ecuador,; 101pp.

- VARIOS, , 2004 – 2005 “Elaboración y Evaluación de Proyectos de Inversión”; Guía de Estudio, Módulo X; Carrera de Administración de Empresas; Área Jurídica, Social y Administrativa; Editorial Universitaria; U.N.L. Loja- Ecuador; 114pp.
- VARIOS, 2002; “Mercadotecnia”; Guía de Estudio; Módulo IV; Carrera de Administración de Empresas; Área Jurídica, Social y Administrativa; Editorial Universitaria; U.N.L.; Loja- Ecuador,.99pp

PÁGINAS WEB

- ☞ www.google.com “DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS”
- ☞ www.gestiopolis.com “gerencia”
- ☞ www.gestiopolis.com “planeación estratégica”
- ☞ www.inec.gov.ec
- ☞ www.radioequinoccio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2100:pib-del-ecuador-crecio-en-187-en-segundo-trimestre&catid=36:ultimas-noticias&Itemid=5
- ☞ www.sisepuedeecuador.com/noticias/economia/6270-balanza-comercial-favorable-para-ecuador.html
- ☞ www.urbalicyclinginfo.org/pdf/citystudies2004/Estudio%20LOja%20inddoc.pdf
- ☞ <http://www.mipasaje.com/provincia/balsas.htm>

ANEXOS

OBJETIVO N. 1: Efectuar un plan de capacitación para el personal, a fin de mejorar las relaciones laborales y el servicio al usuario.

PROBLEMA:	En base a las encuestas realizadas a los empleados de esta institución se pudo determinar que no han recibido capacitación, por lo que se plantea un programa de capacitación con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios y atención institucional.				
META	POLÍTICA	ESTRATEGIA	TÁCTICA	COSTO	RESPONSABLE
Se prevé para el año 2012 capacitar a todo el personal administrativo y apoyo de esta institución.	Evaluaciones constantes para conocer los resultados de la capacitación. Elaborar cronogramas de capacitación, con fechas y horas pre-establecidas. Luego de la capacitación realizar una retro alimentación de los conocimientos.	El plan de capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada empleado. Realizar un convenio a nivel interinstitucional con entidades públicas o privadas con prestigio para la capacitación del personal.	La duración de los cursos de capacitación, fluctuará entre 10 a 20 días. Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades La capacitación se relacionará con calidad en la atención al cliente y relaciones humanas.	Se establecerá en base a precios indicados por algunas instituciones de capacitación de la ciudad y el material necesario. <u>Personal</u> <u>Administrativo.</u> Curso de Atención al Cliente: \$ 15,00 * 25 empleados = \$ 375.00 Curso de Relaciones Humanas: \$ 15,00 * 25 empleados = \$ 375.00	El jefe de recursos humanos en conjunto con los jefes departamentales

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2: Crear un plan de motivación para incentivar a los empleados y trabajadores a comprometerse con el desarrollo institucional.

PROBLEMA:	A través de la aplicación de las diferentes técnicas se ha podido determinar que en el Municipio no existen programas de motivación y capacitación para mejorar el trabajo en equipo, para que de esta manera cumplan con eficiencia sus funciones específicas, y se comprometan con el desarrollo institucional.				
META	POLÍTICA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	COSTO	RESPONSABLES
Lograr que los empleados y trabajadores de la institución desempeñen sus funciones de manera eficiente y se sientan estimulados, a través de la realización y ejecución de un programa de motivación.	Evaluar la manera en que los cambios en el entorno no afecten el desempeño de los Funcionarios. Motivar e incentivar a los funcionarios a través de charlas de motivación y trabajo en Equipo.	El plan de motivación debe contemplar un curso anual para los empleados y trabajadores del Municipio. Realizar un convenio interinstitucional con entidades públicas o privadas para la motivación del personal municipal.	Proporcionar un curso de motivación a los empleados y trabajadores de la institución para lograr mejor rendimiento laboral en el desempeño de sus funciones.	El presente objetivo será financiado el 70% por fondos del municipio y un 30% con el aporte de los beneficiarios.	Los responsables serán los jefes departamentales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3: Realizar reuniones de forma mensual para evaluar los avances de las actividades en las áreas internas del Municipio y fomentar el trabajo en equipo.

PROBLEMA:	En base al análisis realizado en las diferentes encuestas y entrevistas se ha podido determinar que en esta institución, existe descoordinación departamental, no se trabaja en equipo, cada una de las áreas trabaja de forma independiente, no existe liderazgo ni comunicación.				
META	POLÍTICA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	COSTO	RESPONSABLES
El presente objetivo estratégico tiene como meta lograr la integración de las áreas y departamentos, a fin de fomentar el trabajo en equipo, comprometiéndose con el desarrollo y adelanto de la institución.	Estas reuniones se realizarán de forma mensual. Serán realizadas en el Salón auditorium del municipio, con la presencia de los jefes departamentales. Se evaluarán el trabajo y los objetivos alcanzados en cada una de las áreas.	Tendrá la participación activa de las autoridades, y personal administrativo. Estos talleres y reuniones serán llevados a cabo el último viernes de cada mes en horarios de 15H00 a 17H00.		La ejecución del presente objetivo estratégico no incurrirá en costo alguno.	Los responsables serán los jefes departamentales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4 Adquisición de un reloj para mejorar el control de entrada y salida del personal en el Municipio.

PROBLEMA:	En base al análisis de la información obtenida de la aplicación de entrevistas y encuestas en el Municipio, se ha podido determinar que existe un gran porcentaje de personal que llega impuntual a sus lugares de trabajo, esto debido a que se realiza el control de forma manual, por tanto se debe adquirir reloj electrónico, para el control y evaluación de todo el personal,				
META	POLÍTICA	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	COSTO	RESPONSABLE
A partir del año 2012 se aplicará el nuevo sistema de control, con lo cual se espera solucionar en un 90% estos problemas.	El reloj se lo instalará a la entrada del Municipio, se efectuará un reporte diario de entradas y salidas, con la finalidad de normar a todos su cumplimiento.	Todos los empleados y trabajadores deberán cumplir con sus entradas y salidas en forma correcta, caso contrario se aplicará la sanción respectiva por incumplimiento de labores o atraso.	Se anunciará de estas directrices a todos los Jefes Departamentales, Empleados y trabajadores para que registren su mano con una correspondiente clave personal. Se adiestrará a todo el personal para que conozca los procesos	Costo: \$ 2.100.00 dólares americanos. Financiamiento: Presupuesto de la Institución	Alcaldía en conjunto con los Jefes Departamentales

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5 Adquisición de equipo de protección para el departamento de higiene.

PROBLEMA:	En la información obtenida del Municipio del Cantón Balsas, se ha podido determinar que el personal de saneamiento no cuenta con equipo de protección para realizar sus actividades, esto ocasiona problemas de salud a los trabajadores por el contacto con basura y desperdicios, es por este motivo que se presentan problemas de ausentismo por enfermedad				
META	POLÍTICA	ESTRATEGIAS	OBJETIVO	COSTO	RESPONSABLES
Entregar al personal un set de protección, para evitar problemas de salud y reducir el nivel de ausentismo por enfermedad.	El equipo se destinará para reducir problemas de salud en los trabajadores de higiene del Municipio, así mismo evitar ausentismo laboral por enfermedad.	Se entregará un set de protección, el mismo que contendrá: guantes, botas, overoles, poncho de agua; y en algunos casos: mascarilla y casco.	Evitar problemas de salud en el departamento de saneamiento	El presente objetivo estratégico será financiado con el presupuesto 2012 del Municipio de Balsas.	El responsable es el jefe de Higiene y Saneamiento

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 6 Elaborar la Propuesta Organizativa que permita mejorar la gestión Municipal.

PROBLEMA:	No cuenta con las herramientas administrativas funcionales necesarias, razón por la cual no cumplen con un normal desarrollo de sus funciones y actividades, el personal municipal, dentro de sus respectivas unidades administrativas.				
META	POLÍTICA	ESTRATEGIAS	OBJETIVO	COSTO	RESPONSABLES
<p>Cumplir con un mejor desarrollo de las actividades dentro de sus respectivas unidades.</p> <p>Que la prestación de servicio sea más eficiente y eficaz con una nueva estructura orgánica funcional que indique de forma técnica y ordenada las funciones del personal.</p> <p>Orientar sobre los objetivos a largo plazo valores Institucionales y Misión, Visión Institucionales</p>	<p>Que los empleados conozcas los objetivos , misión, visión ,valores corporativos y los organigramas que rigen dentro del Municipio para poder desarrollarse sus actividades dentro de esos parámetros mencionados</p>	<p>Inducir al personal a que conozca la estructura organizativa del la Institución de las diversa reuniones de trabajo internas de cada unidad</p>	<p>El Municipio tendrá la posibilidad de contar con este instrumento que les va a permitir evitar que se produzca una duplicidad de funciones y de responsabilidades aumentando la eficiencia y eficacia de los empleados indica lo que debe hacer identificando la autoridad y que debe asumir, optimizando la calidad del servicio</p>	<p>El presente objetivo estratégico será financiado con el presupuesto 2012 del Municipio de Balsas</p>	<p>El Alcalde y los Jefes Departamentales</p>

ANEXO N° 2

ENTREVISTA APLICADA AL ALCALDE DEL CANTÓN BALSAS

1. Indique el periodo para el cual fue electo alcalde del Municipio de Balsas?
Cuáles son los concejales que lo acompañan?
2. ¿Considera usted que el Municipio de Balsas se encuentra bien organizado?
3. ¿La Institución cuenta con un manual de funciones?
4. ¿La preparación académica del personal que labora en el Municipio está acorde con los cargos que ocupan?
5. ¿El Municipio cuenta con organigrama estructural y funcional?
6. ¿Se brinda capacitación al personal para el desarrollo eficiente de las actividades? Indique
7. Como considera las relaciones laborales con los empleados del Municipio
8. ¿Realizan análisis de cargos?
9. ¿Cuáles considera usted que son las principales potencialidades del Municipio?
10. ¿Cuáles considera usted que son las principales debilidades del Municipio?
11. Existen reclamos por parte de usuarios, como lo solucionan. Indique
12. ¿Qué sugerencias daría para la estructuración y aplicación de un Plan Estratégico Administrativo Institución.

ANEXO N° 3

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE BALSAS.

1. ¿Cómo califica usted, el servicio que presta el Municipio

Excelente ()

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

2. ¿Cómo considera las relaciones labores con sus superiores y compañeros de trabajo?

SUPERIORES	COMPAÑEROS DE TRABAJO
Excelente	Excelente
Muy Bueno	Muy Bueno
Bueno	Bueno
Regular	Regular

3. ¿El Municipio brinda capacitación para el desarrollo de sus actividades?

Indique en qué Áreas

Si ()

No ()

En qué Áreas.....

4. ¿En su puesto de trabajo, las actividades que usted realiza, bajo que normativa, reglamento o estatuto se desarrollan?

ANEXO N° 4

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEPARTAMENTALES DEL MUNICIPIO DE BALSAS

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 ¿Nivel de estudios, cargo que ocupa, tiempo de servicio y funciones que desempeña?

2. ¿Cómo califica usted, el servicio que presta el Municipio

Excelente ()

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

3. ¿Cómo considera las relaciones labores en su área de trabajo?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

4. ¿El Municipio brinda capacitación para el desarrollo de sus actividades?

Indique en qué Áreas

Si ()

No ()

En qué Áreas.....

5. ¿Cómo considera la gestión realizada por el Alcalde y Concejales del Municipio?

ALCALDE	CONCEJALES
Excelente	Excelente
Muy Bueno	Muy Bueno
Bueno	Bueno
Regular	Regular

Observaciones:

.....

6. ¿Qué proyectos vienen ejecutándose en beneficio de la colectividad de Balsas?

.....

7. ¿Cómo es el ordenamiento organizacional para el desarrollo de sus actividades?

.....

8. Considera que existe una buena organización Municipal

Si () No ()

Por qué?

9. ¿En qué aspectos o áreas considera debería mejorar la gestión y organización Municipal?

ANEXO N° 5

1. ¿Qué opinión tiene acerca de los servicios que presta el Municipio de Balsas?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Porqué?.....

2. ¿Considera usted que los impuestos municipales, se revierten en obras para la colectividad?

.....

.....

3. ¿Actualmente que obras ha realizado la gestión municipal?

Alcantarillado pluvial ()

Alcantarillado sanitario ()

Aceras y bordillos ()

Agua potable ()

Canchas deportivas ()

Regeneración Urbana ()

Otros

4. ¿Qué opina del trato que recibe por parte de los servidores municipales?

Bueno ()

Malo ()

Pésimo ()

5. ¿Cómo son los trámites que se realizan en el Municipio?

Ágiles ()

Lentos ()

Otros

6. ¿El Municipio acoge sus reclamos y quejas?

Si ()

No ()

Porqué?.....

7. ¿Paga usted impuestos municipales? Cuáles

Si ()

No ()

Cuáles?.....

8. ¿Qué sugerencias daría para que se mejore la gestión Municipal?

.....

ANEXO N° 6

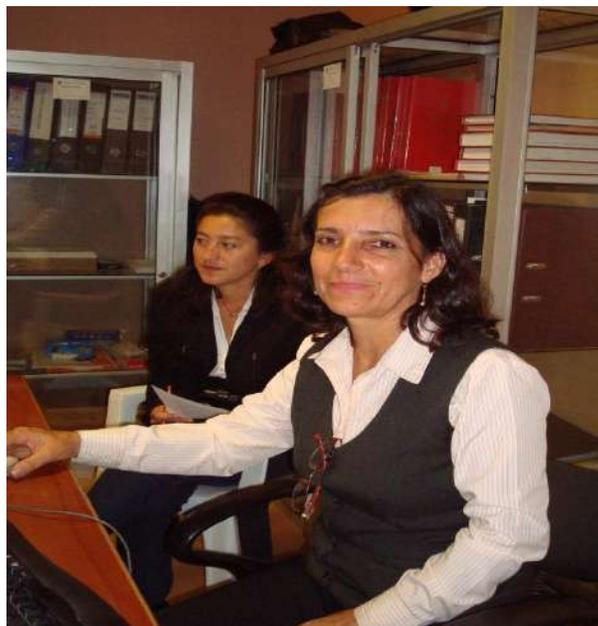
GOBIERNO MUNICIPAL DE BALSAS



ENTREVISTA APLICADA AL ALCALDE DEL CANTÓN BALSAS



APLICACIÓN DE ENCUESTA A EMPLEADOS DEL MUNICIPIO



ENCUESTA APLICADA A LA POBLACIÓN



INDICE

I. ÍNDICE

a. TITULO.....	1
b. RESUMEN.....	3
c. INTRODUCCIÓN.....	10
d. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	13
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	46
f. RESULTADOS.....	52
g. DISCUSIÓN.....	112
h. CONCLUSIONES.....	198
i. RECOMENDACIONES.....	201
j. BIBLIOGRAFÍA.....	204
k. NEXOS.....	207
l. ÍNDICE.....	227