

ORGANICO FUNCIONAL POR PROCESOS

OCTUBRE DEL 2004

INTRODUCCION

Los municipios, están involucrados necesariamente en los procesos descentralizadores e importantemente sujetos a la modernización de su organización; y como respuesta a ello, deberán asumir nuevas competencias y responsabilidades dentro del protagonismo que les corresponde como impulsores y ejecutores del bienestar colectivo de sus localidades que representan. En este ámbito, están comprometidos a establecer políticas y estrategias para la mitigación de la pobreza, el desarrollo económico, la planificación participativa, la equidad de género, la igualdad de oportunidades ciudadanas, generando paralelamente, la renovación y ejecución de proyectos y programas específicos de trabajo que transforme al municipio en generadores del desarrollo social y económico.

Visto así, el compromiso al que está inmerso el municipio, será importante el plantear reformas a los esquemas de organización, compatible con una estructura que asuma las innovaciones administrativas y tecnológicas que permita procesar los productos y servicios que como nuevos retos se ha impuesto desarrollar en beneficio colectivo .

En tal virtud, la reforma al Reglamento Orgánico por Funciones” vigente, por otro, enfocado a la “Organización por Procesos”, pretende del modo más objetivo posible, alinearse a las demandas de los clientes y en el grado de satisfacción que estos esperan, a través de la formación de armónicos e interdisciplinarios equipos de trabajo, que busquen la eficiencia y eficacia en ejercicios de trabajo participativo para el logro de los productos y con el uso del tiempo y de los recursos disponibles.

Se pretende también con este nuevo enfoque el conocimiento de los roles públicos en función de las líneas estratégicas de trabajo y de los productos esenciales que están vinculados con la visión del municipio; permitiendo además la implementación de procedimientos de gestión basados en la administración operativa de bienes y servicios con el correspondiente control y monitoreo de resultados.

Finalmente con la entrega de este proyecto de Orgánico, se espera que la municipalidad obtenga una herramienta de trabajo para optimizar los diferentes campos de producción, proyecto que merecerá su administración continua y de los ajustes periódicos a efectos de que se pueda entregar a la colectividad resultados exitosos, involucrando a todos los niveles de la institución para que puedan aportar en el desempeño y desarrollo de la misma de acuerdo a las diferentes capacidades.

BASE LEGAL

Art. 228 de la Constitución Política de la República, que consagra la autonomía económica y administrativa de los municipios.

Art. 17 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, que determina que las municipalidades son autónomas y que salvo lo prescrito en la Constitución y esta Ley, ninguna función del Estado ni autoridad extraña a la municipalidad podrá interferir en su administración propia; estándole especialmente prohibido, entre otros aspectos a: “ derogar, reformar o suspender la ejecución de las Ordenanzas, Reglamentos, Resoluciones o Acuerdos de las autoridades municipales”.

Art. 14 de la Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Municipal de fecha 27 de Septiembre del 2004, que reforma el numeral 1 del Art. 64 que faculta a los Concejos Municipales a “ 1. Ejercer la facultad legislativa cantonal a través de ordenanzas, dictar acuerdos o resoluciones, de conformidad con sus competencias; determinar las políticas a seguirse y fijar las metas de la municipalidad; “.

Art. 168 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, que establece que la organización administrativa de cada Municipalidad estará de acuerdo con las necesidades peculiares que deba satisfacer, la importancia de los servicios públicos a prestarse y responderá a una estructura que permita atender todas y cada una de las funciones que a ella competen, para el mejor cumplimiento de los fines municipales.

Art. 169, que establece que el Orgánico determinará la estructura administrativa de cada municipalidad y considerando de que cada dependencia forme parte de una organización racionalmente integrada desde el punto de vista de la división del trabajo.

Art. 26 de la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley de Régimen Municipal de fecha 27 de Septiembre del 2004 que sustituye a los Artículos. 173, 174, 175, 176, 177, 178 Y 179, que estable: El sistema organizativo municipal, se estructurará en términos generales, en función de las siguientes dependencias: de servicios públicos, de obras cúbicas, de justicia y policía, financiera, administrativa, de higiene salubridad y ambiente, de educación y cultura, de servicios sociales, de asesoría jurídica, de planificación, desarrollo de la colectividad y protección de grupos vulnerables. Sin embargo la estructura administrativa se adaptará a las características propias de cada municipalidad, con el fin de asegurar una adecuada prestación de los servicios municipales, y;

Al amparo del Art. 17 de la Ordenanza del Plan de Desarrollo Estratégico, publicada en el Reg. Oficial No. 412 del jueves 2 de septiembre de 2004.

ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA ESTRUCTURA ORGANICA POR PROCESOS

El Gobierno Cantonal de Sucre:

CONSIDERANDO:

Que la nueva organización del trabajo, debe basarse en los procesos, entendiéndose éstos, como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre la ENTRADA de insumos para conseguir un resultado; y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente;

Que la ejecución, supervisión y evaluación de los programas y proyectos establecidos en el Plan Estratégico Participativo del Cantón, requiere del apoyo de una normativa que oriente y racionalice el trabajo hacia una gestión efectiva de bienes y servicios;

Que el éxito de las organizaciones está sustentado en estructuras planas y con menos niveles jerárquicos y en una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativista y no individualista, consecuentemente, es importante la formación de equipos de trabajo para la optimización de los productos estratégicos que son entregados a la colectividad; y,

En uso de las atribuciones que le confiere el numeral 1 del Art. 64 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, que faculta a los Concejos Municipales a dictar Ordenanzas a efectos del establecimiento de políticas y objetivos en cada una de las ramas propias de su administración,

RESUELVE:

Expedir la siguiente Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica por Procesos:

CAPITULO I, DE LAS POLITICAS Y OBJETIVOS; DE LA MISION Y VISION INSTITUCIONAL

Art. 1. POLITICAS.- Se adoptan las siguientes políticas de trabajo:

- a). Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la Ciudad.
- b). Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- c). Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones ,etc. que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia municipal.
- d). Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- e). Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo:

Normativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.

f). Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

Art.2. OBJETIVOS.- Se establecen los siguientes objetivos institucionales:

a). Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.

b). Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.

c). Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.

d). Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación, el deporte y la asistencia social.

e). Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.

f). Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.

g). Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.

h). Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.

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

Art. 3.- MISION INSTITUCIONAL. Declárase la siguiente Misión Institucional, conforme el Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón:

Somos un Gobierno Municipal, que promueve la gobernabilidad y un proceso continuo de fortalecimiento institucional, para el desarrollo integral sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida, con participación y equidad social para todos los habitantes del cantón. Impulsa su gestión en base de alianzas estratégicas público, privadas y mancomunidades para el desarrollo local y microregional.

Art. 4.- VISION INSTITUCIONAL. Señálase la siguiente Visión Institucional, conforme Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón:

En el año 2014 somos un Gobierno Municipal con una gestión efectiva, eficiente, transparente, descentralizada, concertada y equitativa, que ofrece servicios básicos de calidad. Se impulsa el desarrollo económico local y la competitividad, el turismo, el fortalecimiento socio cultural y una gestión ambiental sostenible. Cuenta con un personal calificado y comprometido, bajo un proceso de mejoramiento organizacional continuo y la profesionalización del servidor municipal.

CAPITULO II DE LOS NIVELES DE ORGANIZACIÓN Y DIVISION DE TRABAJO POR PROCESOS

Art.5.-GESTION POR PROCESOS. La estructura organizacional del Municipio , estará integrada por Gestión de Procesos, compatibles con la demanda y la satisfacción de los clientes internos y externos .

Se entenderá por proceso, al conjunto de actividades dinámicamente relacionadas entre sí, que transforman insumos del ambiente interno y externo, agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a los clientes, optimizando los recursos de la municipalidad y al más bajo costo posible.

Art.6. OBJETIVOS.- Son objetivos de la Gestión por Procesos:

- a). Conocimiento de los roles públicos en atención a las demandas de la sociedad con criterios eficientes de administración por procesos o productos.
- b). Involucrar la gestión por procesos como modelo sistémico en la organización del trabajo, esto es, interrelacionarlo con los demás sistemas de gestión pública.
- c). Lograr la satisfacción del cliente en la entrega de servicios con calidad en la oportunidad y productividad.
- d). Implementar procedimientos de gestión basados en la administración operativa de productos con el correspondiente control y monitoreo de resultados.
- e).- Adaptar el trabajo al dinamismo propio de la administración y a los cambios permanentes de tecnología.
- f). Integrar y mantener equipos de trabajo interdisciplinario, y promover la polifuncionalidad de las actividades, que apunten a profesionalizar la fuerza del trabajo y a la aplicación de políticas y métodos más viables para el manejo del régimen remunerativo, sustentado en la evaluación de resultados.

Art.7. INTEGRACION DE LOS PROCESOS.- Se Integran los siguientes procesos en la administración de trabajo:

(1)	
TIPO DE PROCESO	LEGISLATIVO
AMBITO	Determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores.
SE INTEGRA CON	El Concejo Municipal

(2)	
TIPO DE PROCESO	GOBERNANTE
AMBITO	Orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo, se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos
SE INTEGRA CON	La Alcaldía.

(3)	
TIPO DE PROCESO	ASESOR
AMBITO	Corresponde al consultivo, de ayuda o consejo a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos o generadores de valor. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante o Legislativo, según a quien corresponda la supervisión del trabajo, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el Proceso Asesor.(Este Proceso, cumple también la función Habilitante o de Apoyo).
SE INTEGRA CON	Comisiones Especiales y Permanentes del Concejo; Secretaría Técnica de Planificación y Desarrollo; Gestión Legal; y, Auditoría Interna.

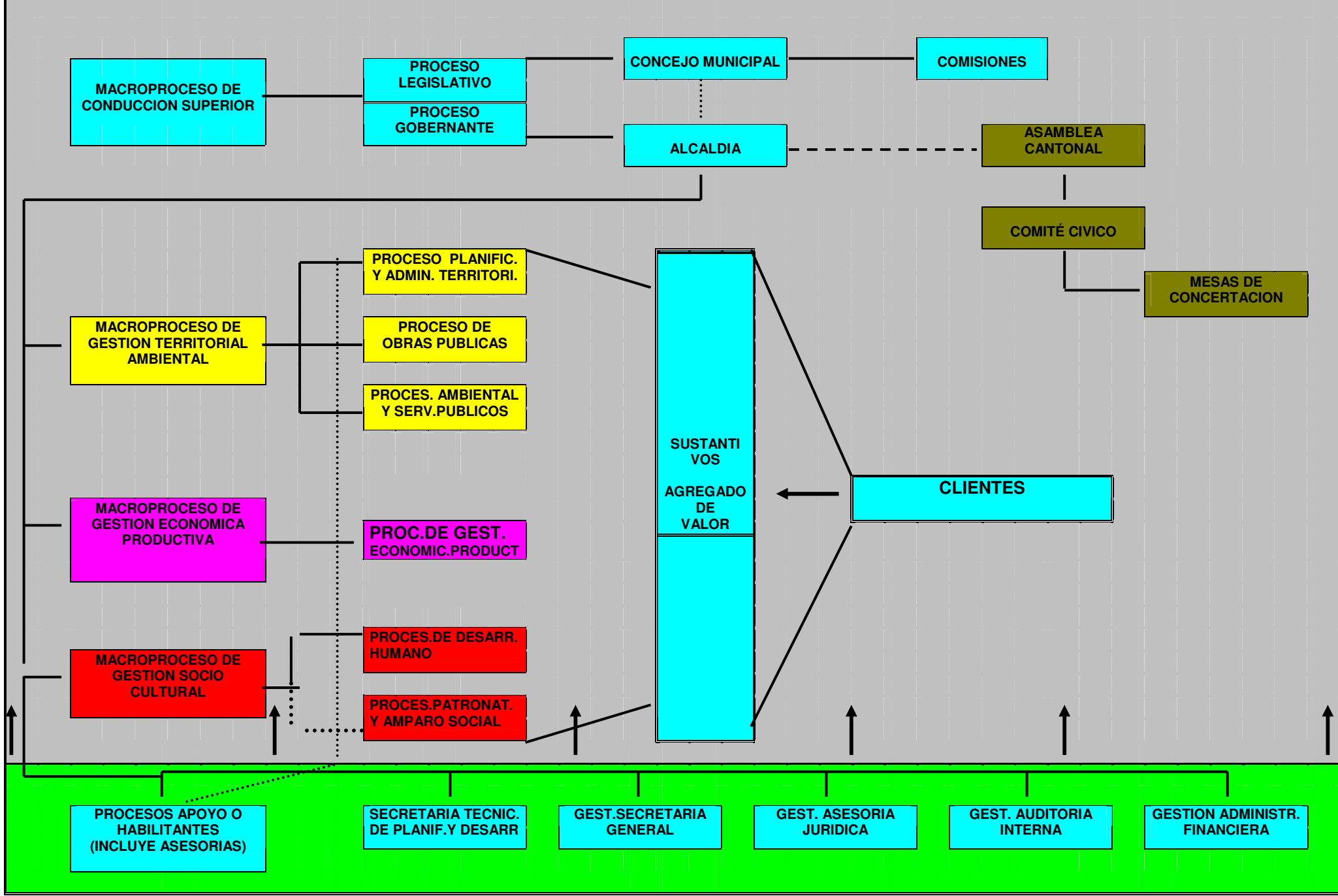
(4)	
TIPO DE PROCESO	HABILITANTE O DE APOYO
AMBITO	Es el que presta asistencia técnica y administrativa de tipo complementario para la operatividad de los demás procesos.
SE INTEGRA CON	Dirección de Gestión Administrativa-Financiera; Secretaría General; Comisaría y Policía.

(5)	
TIPO DE PROCESO	SUSTANTIVO O PRODUCTIVO; GENERADOR DE VALOR
AMBITO	Es el encargado de la ejecución directa de los proyectos o productos finales que se entregan al cliente. Encargado de cumplir con los objetivos y finalidades de la municipalidad. Ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Los productos y servicios que entrega al cliente, lo perfecciona con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo y forma parte del proceso agregado de valor
SE INTEGRA CON	Dirección Gestión de Planificación y Administración Territorial; Dirección Gestión de Obras Públicas; Dirección Gestión Ambiental y de Servicios Públicos; Dirección Gestión Económica Productiva; Departamento Gestión de Desarrollo Humano; Patronato y Amparo Social.

CAPITULO III. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y DESCRIPCION DE LOS PROCESOS

Art. 8.- Establécese el siguiente Organigrama estructural por Procesos

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO CANTONAL DE SUCRE

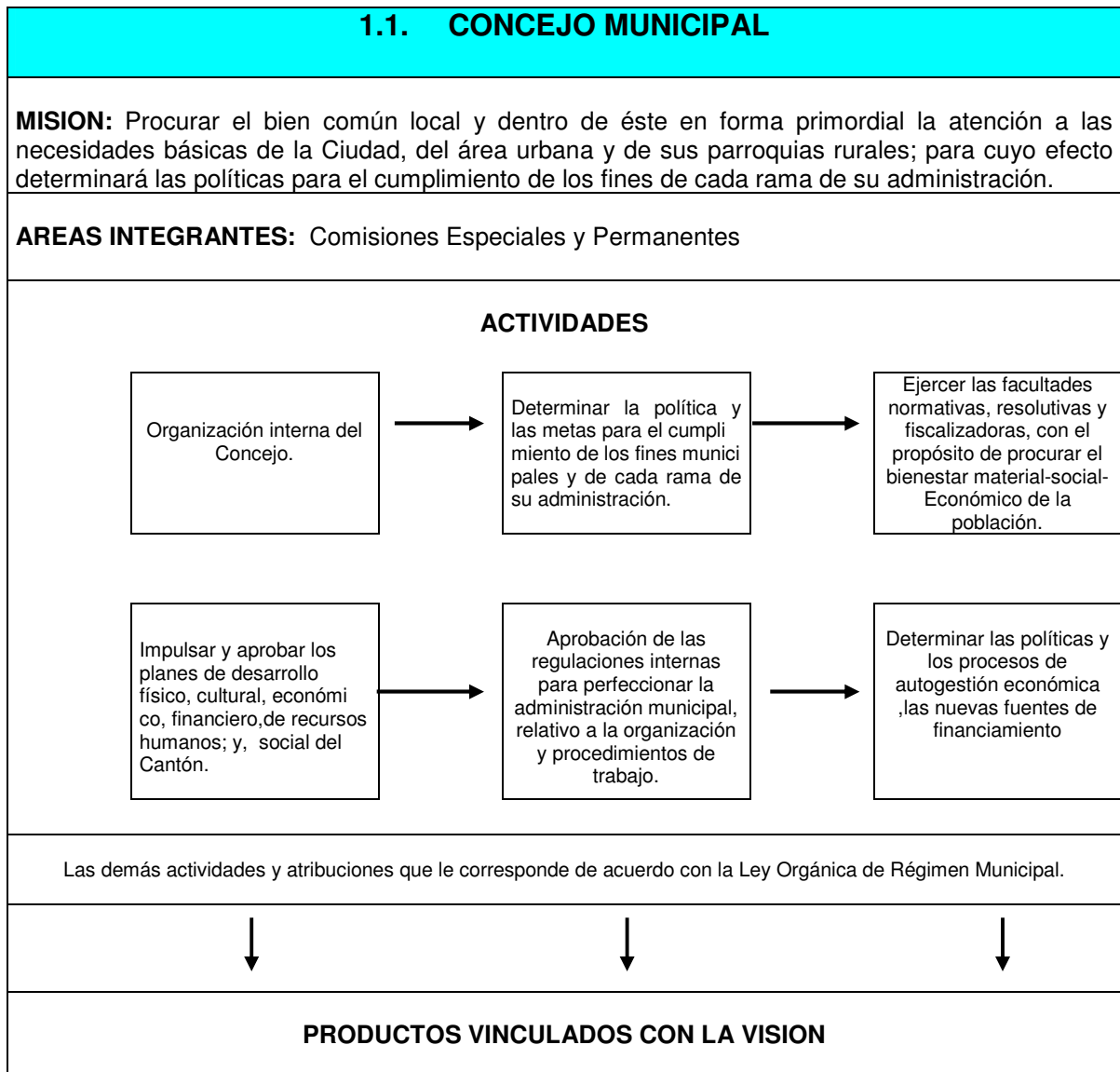


Art. 9.- INVENTARIO Y DESCRIPCION DE LOS PROCESOS. Se establece el siguiente inventario y descripción de procesos y subprocesos, sin perjuicio de que, se incorporen otros compatibles con las nuevas demandas del cliente, así como las actividades y tareas de detalle y los diagramas de flujo de las mismas, acordes con las necesidades propias de la dinámica organizacional.

1. MACROPROCESO DE CONDUCCION SUPERIOR

PROCESOS INTEGRANTES:

- Concejo Municipal
- Alcaldía



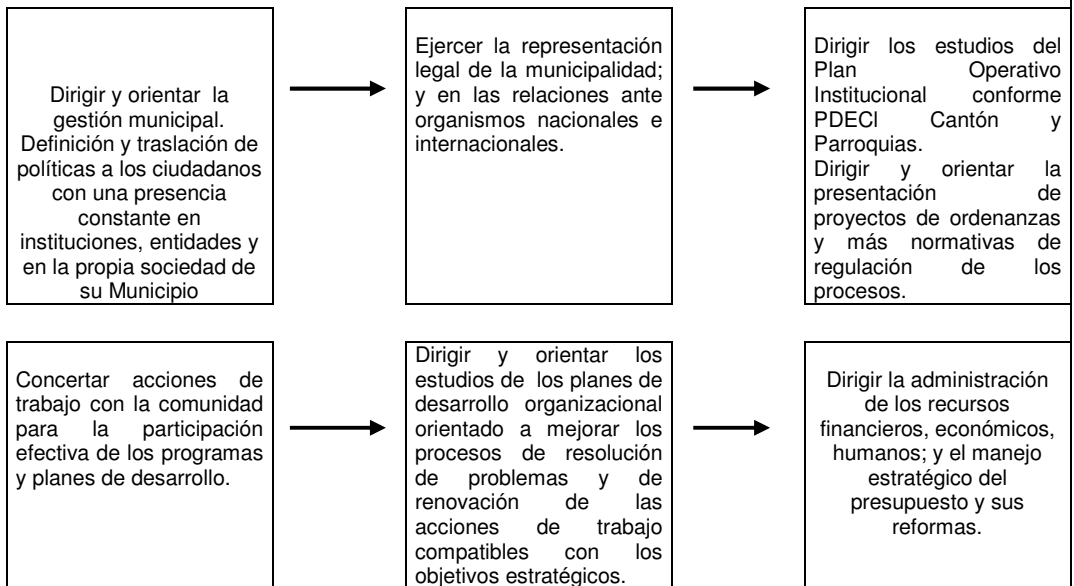
1.2. ALCALDIA

MISION:

Asegurar la gestión organizacional y su orientación hacia enfoques modernos, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos compatibles con las demandas ciudadanas y consolidando su misión y visión. y cumplir con las políticas, programas y planes de trabajo determinados por el Concejo.

AREAS INTEGRANTES.- Macroprocesos : Gestión Territorial Ambiental; Gestión Económica Productiva; Gestión Socio Cultural; y Procesos de Apoyo o habilitantes establecidos para la operatividad de los demás procesos.

ACTIVIDADES



Las demás actividades y atribuciones que le corresponde de acuerdo con la Ley Orgánica de Régimen Municipal.



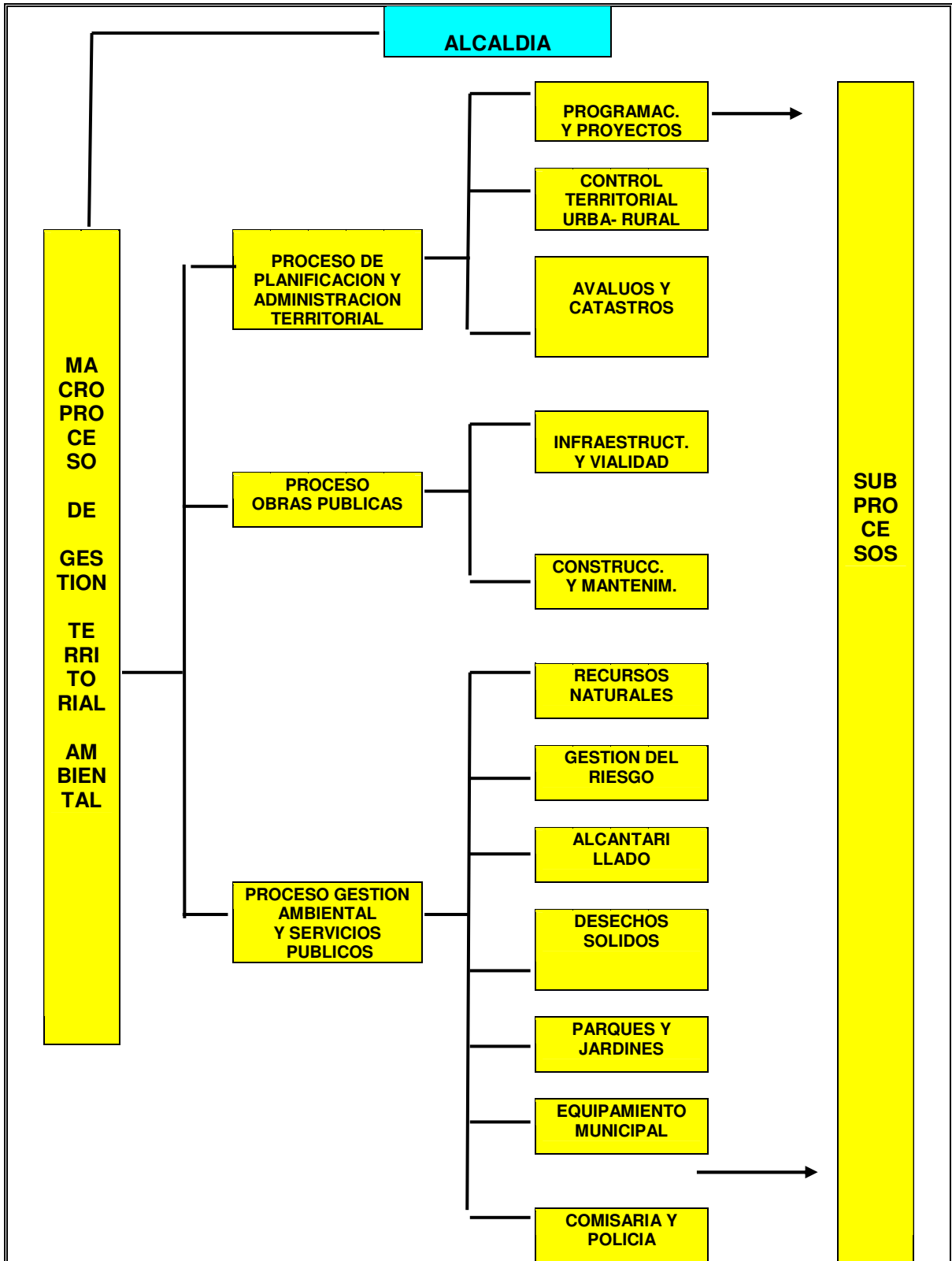
PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

2. MACROPROCESO DE GESTION TERRITORIAL – AMBIENTAL

PROCESOS INTEGRANTES:

- Gestión de Planificación y Administración Territorial
- Gestión de Obras Públicas
- Gestión Ambiental y de Servicios Públicos

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL MACROPROCESO

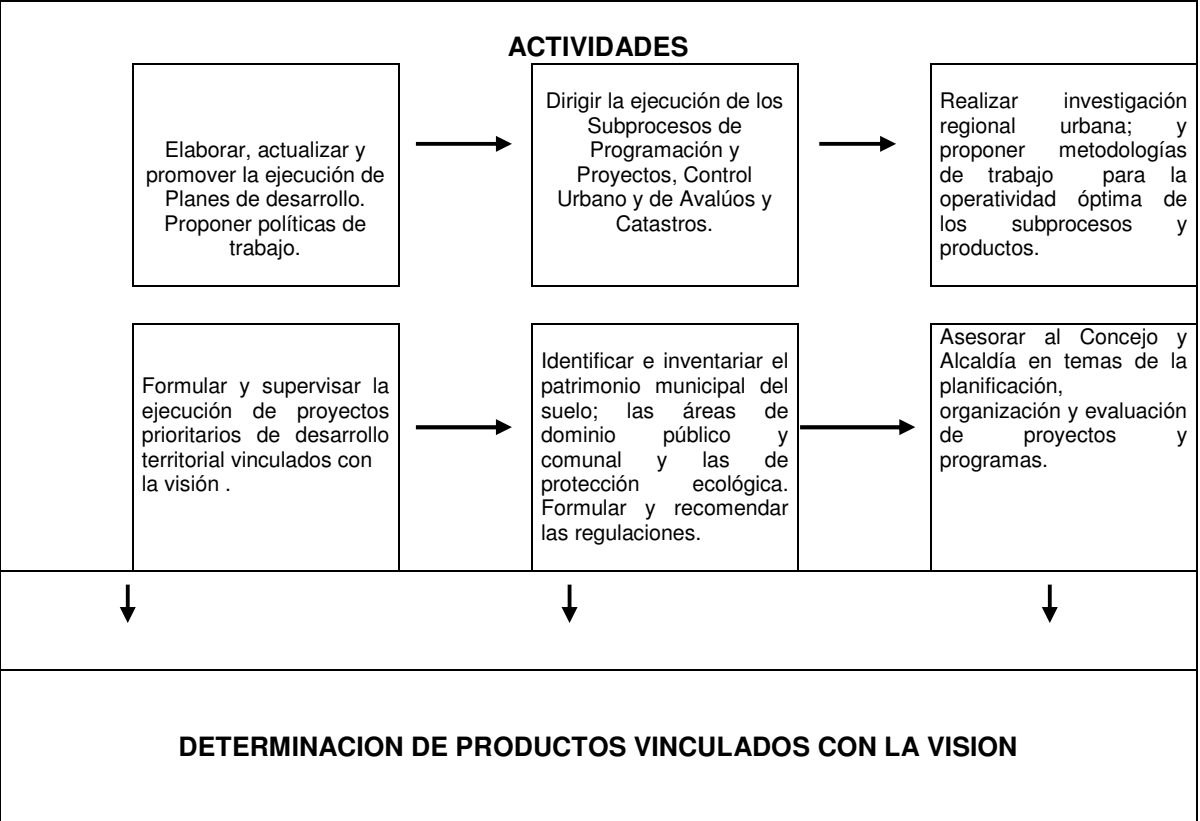


2.1. PROCESO DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION TERRITORIAL

MISION: Planificar, asesorar y administrar el desarrollo integral y territorial del Cantón y sus Parroquias, de acuerdo a las líneas bases determinadas en el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal y las propuestas del Plan de Desarrollo Urbano. Consolidar y fortalecer las acciones de los procesos y subprocesos operativos, a través de la adopción adecuada de normas, políticas ,estrategias para asegurar el cumplimiento de objetivos y generación de productos que superen las expectativas de los clientes. Posicionar a la ciudad de Bahía, a través de alianzas público y privadas para el mejoramiento de la calidad urbanística y arquitectónica, identidad y autoestima. La gestión conjunta de los espacios públicos.

RESPONDE A: Alcaldía

AREAS INTEGRANTES.- Subprocesos de: Programación y Proyectos; Control Territorial Urbano Rural; y, Avalúos y Catastros

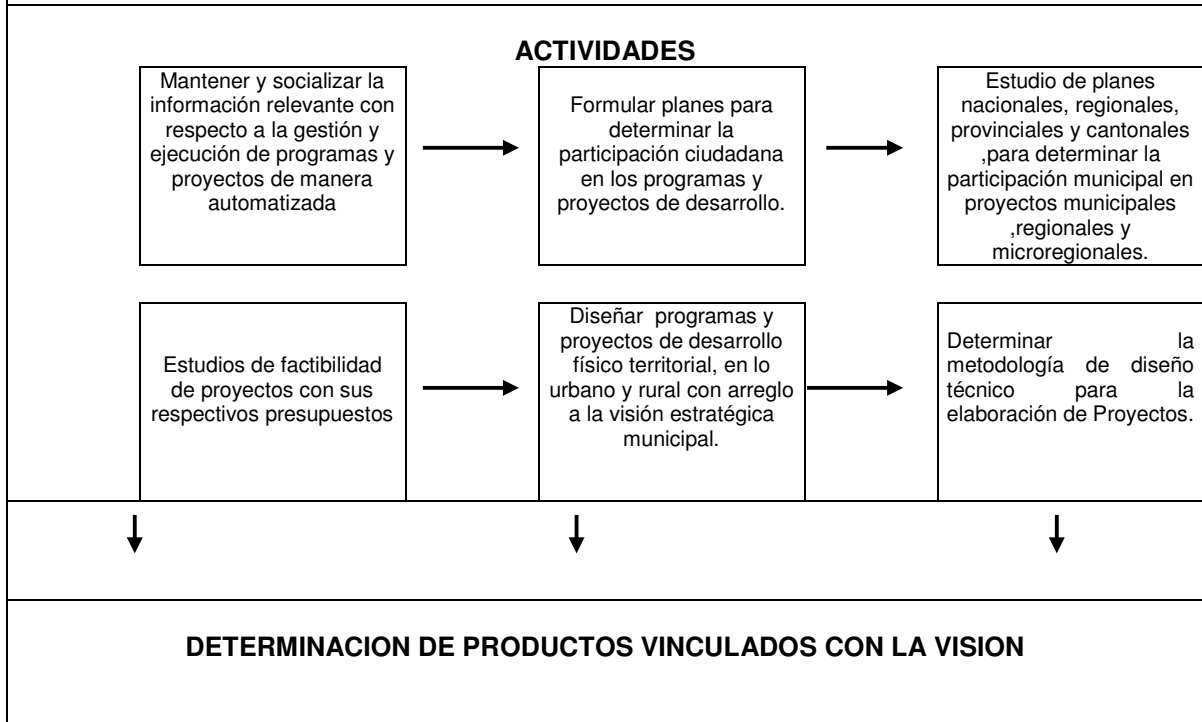


2.1.1. SUBPROCESO DE PROGRAMACION Y PROYECTOS

MISION: Ejecutar los planes, programas y proyectos tendientes a mejorar el desarrollo físico urbano y rural de conformidad con el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal.

RESPONDE A: Proceso de Planificación t Administración Territorial.

AREAS INTEGRANTES: Ninguna.

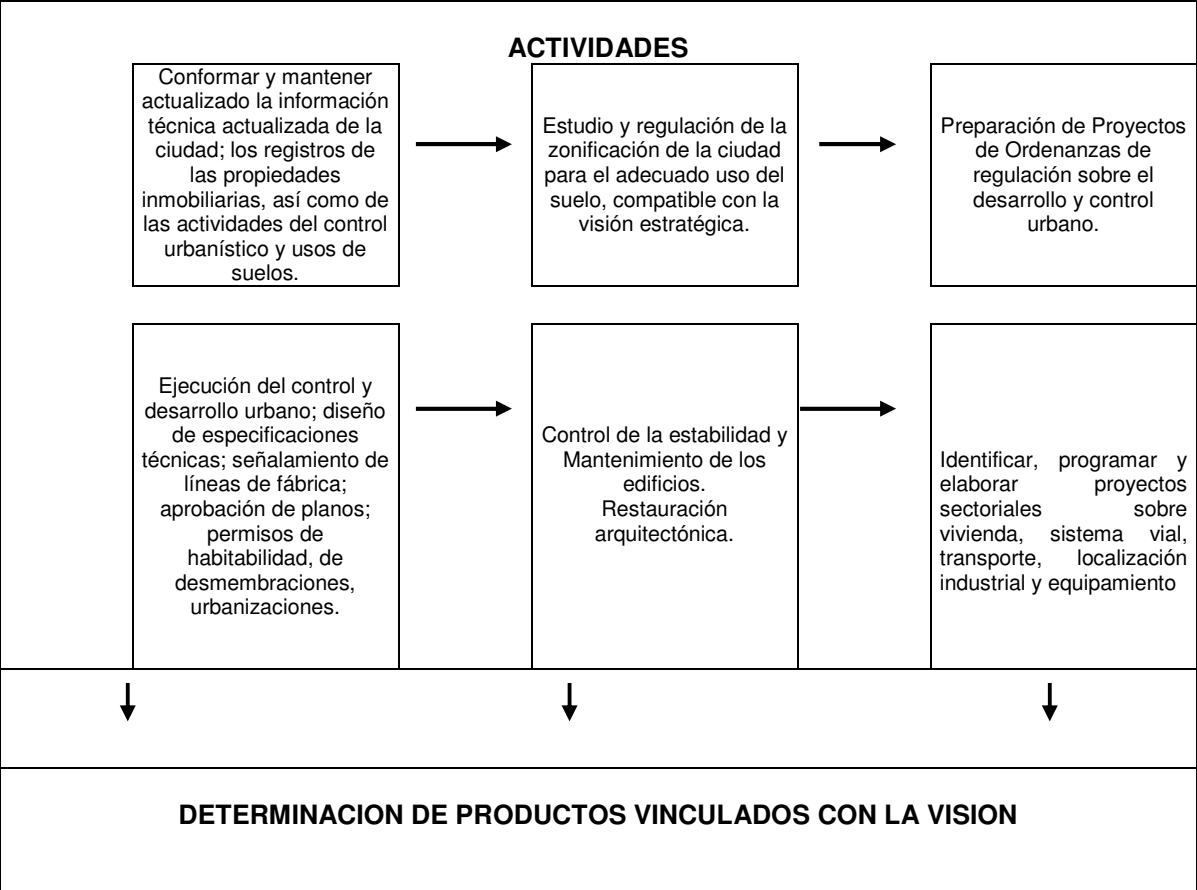


2.1.2. SUBPROCESO DE CONTROL TERRITORIAL URBANO Y RURAL

MISION: Ordenar y controlar el crecimiento del sector urbano y arquitectónico del Cantón; la zonificación del área en materia de edificaciones para aprovechamiento del suelo y más regulaciones técnicas.

RESPONDE A: Proceso de Planificación y Administración Territorial

AREAS INTEGRANTES: NINGUNA

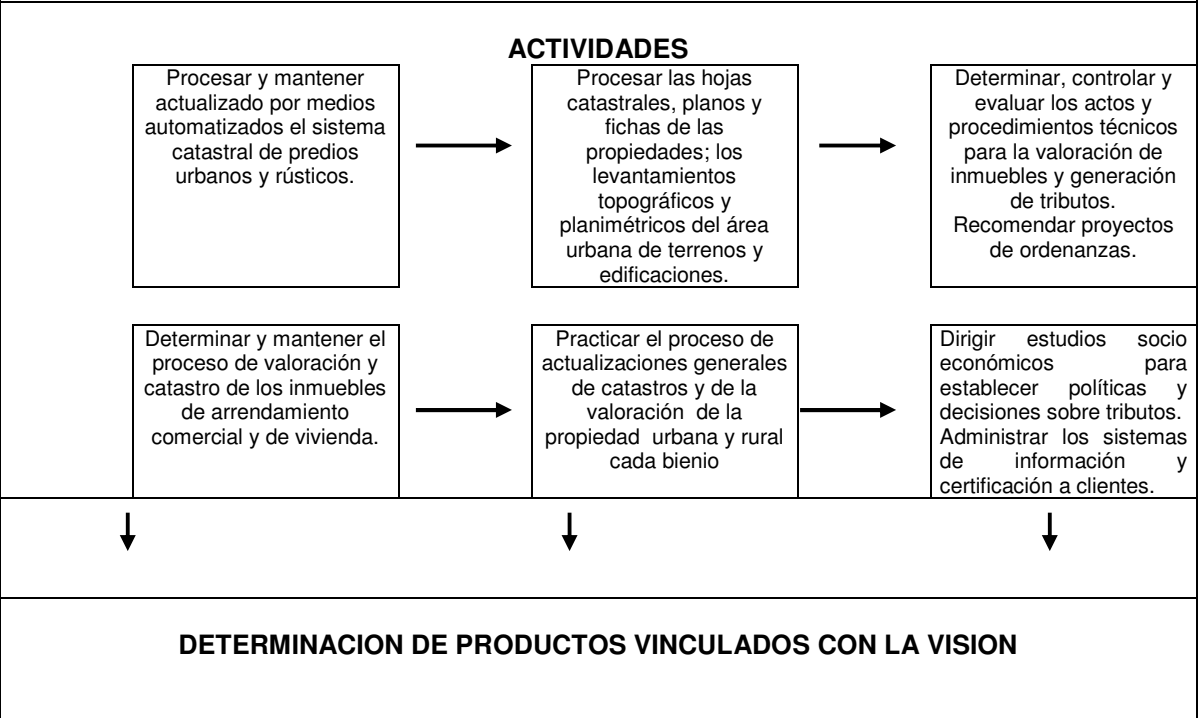


2.1.3. SUBPROCESO DE AVALUOS Y CATASTROS

MISION: Administrar y supervisar las labores de valoración de los bienes inmuebles del Cantón y sus Parroquias, mediante la aplicación de metodologías técnicas para determinar los tributos. Procesar la información técnica para el área de Rentas para fines de emisión de títulos de crédito.

RESPONDE A: Proceso de Planificación y Administración Territorial.

AREAS INTEGRANTES:



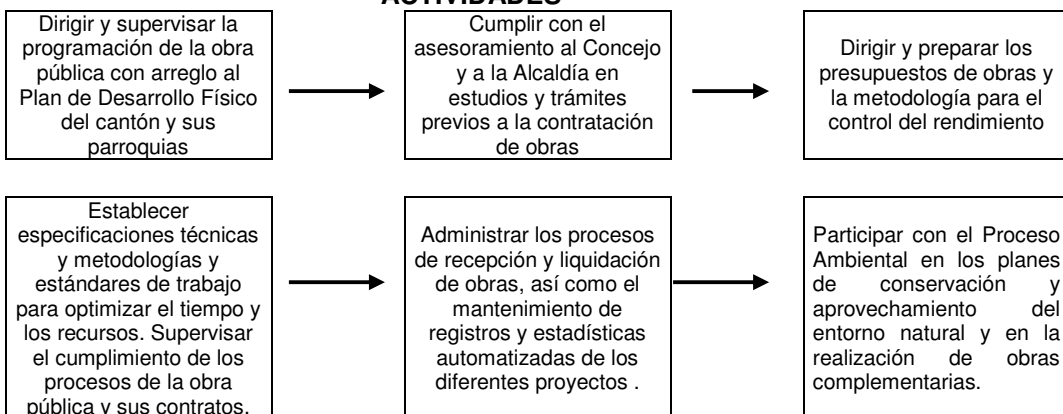
2.2. PROCESO DE GESTION DE OBRAS PUBLICAS

MISION: Planeamiento, dirección y coordinación del programa de inversión de la obra pública, estableciendo prioridades con arreglo al Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal.- Asegurar la utilización racionalizada de recursos y métodos técnicos y estandarizados de trabajo para la optimización de los productos finales.

RESPONDE A: Alcaldía.

AREAS INTEGRANTES: Subprocesos de Infraestructura y Vialidad; y, Construcción y Mantenimiento.

ACTIVIDADES



DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

2.2.1 SUPROCESO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD

MISION: Llevar a cabo los estudios técnicos de la obra pública programada.

RESPONDE A: Proceso de Obras Públicas.

AREAS INTEGRANTES:

ACTIVIDADES

Ejecutar la programación de la obra pública con arreglo al Plan de Desarrollo Físico del cantón y sus parroquias



Estudios y diseños de la obra pública y los proyectos viales cantonal y parroquial, con arreglo a los planes y proyectos aprobados.



Revisión e información técnica sobre afectación y declaratoria de utilidad pública de bienes inmuebles.

Elaboración de presupuestos y de volúmenes de obras



Estudio y aprobación de proyectos viales de urbanizaciones.



Supervisar las obras que se ejecutan por administración directa; y vigilar el cumplimiento por parte de contratistas respecto de las obligaciones y especificaciones contractuales.



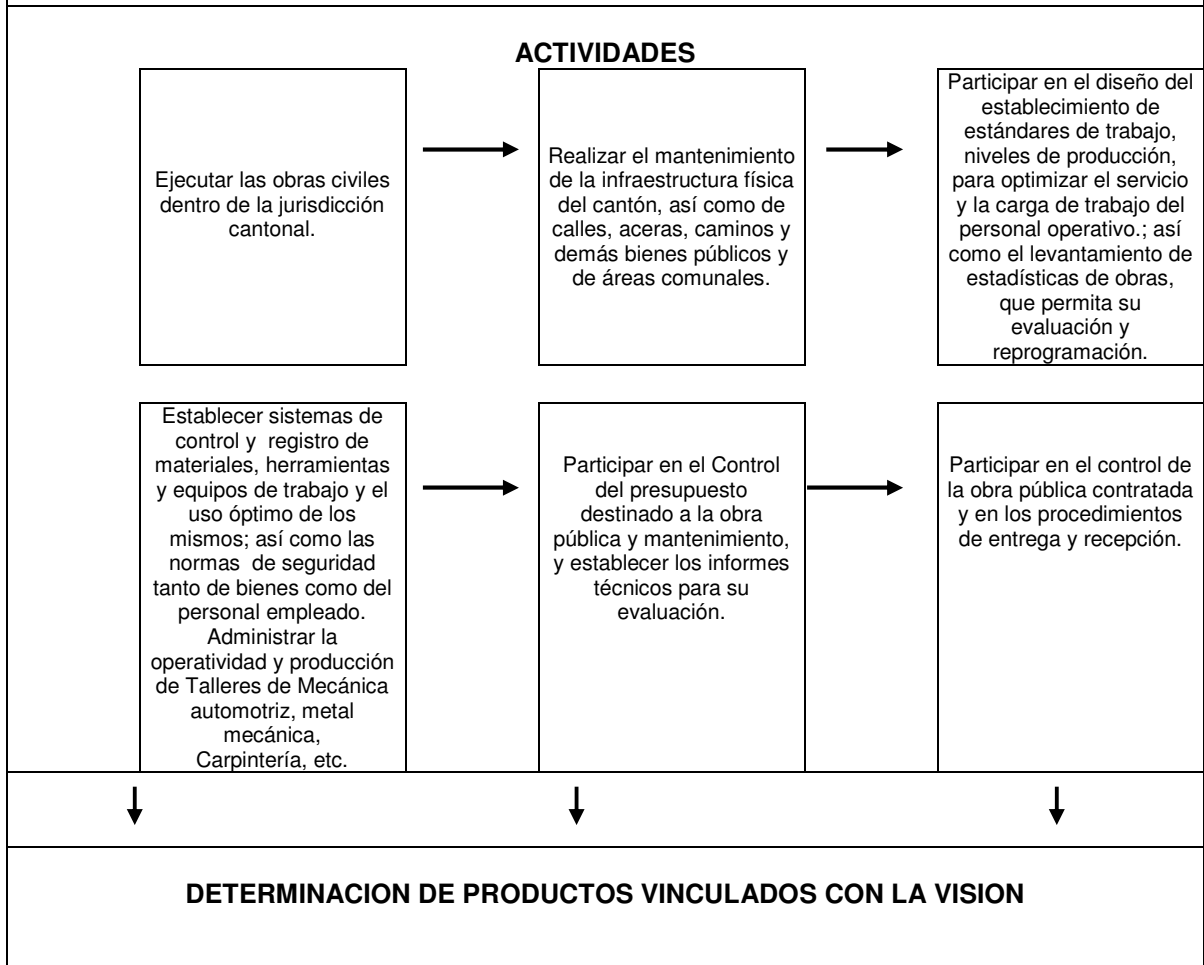
DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

2.2.2 SUPROCESO DE CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO

MISION: Ejecutar las obras civiles del Cantón y sus parroquias; así como las actividades propias del mantenimiento de la infraestructura física de conformidad con los planes aprobados por el municipio. Asegurar mediante la utilización de metodología apropiada de trabajo y el uso racionalizado de recursos, la optimización de resultados y entrega de productos finales de manera eficiente y oportuna.

RESPONDE A: Proceso de Obras Públicas.

AREAS INTEGRANTES:

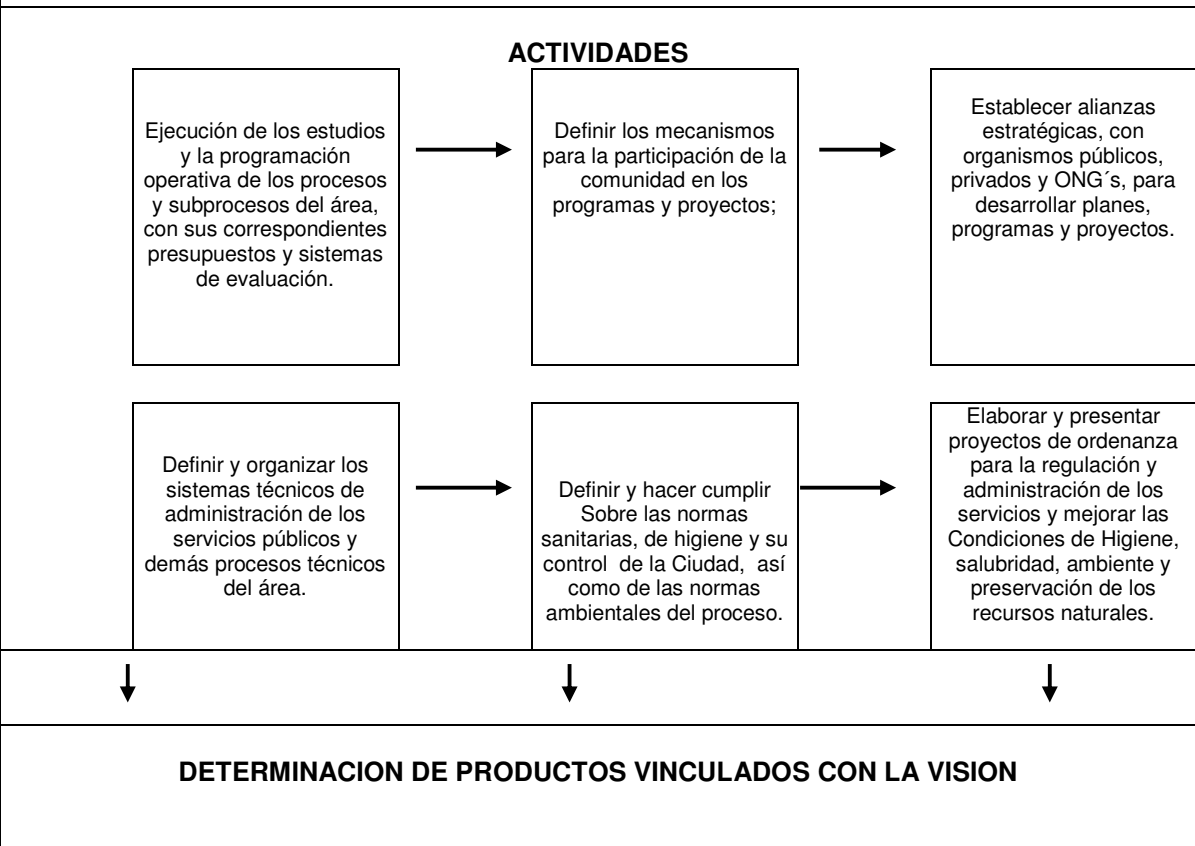


2.3. PROCESO DE GESTION AMBIENTAL Y SERVICIOS PUBLICOS

MISION: Mejorar las condiciones de salubridad, higiene, saneamiento ambiental; proteger, preservar y recuperar los recursos naturales. Asegurar que la generación, ejecución y entrega de productos respondan a la visión estratégica y en procura de un adecuado nivel de vida para la población, aplicando eficiente tecnología y metodología de trabajo para la optimización de los resultados.

RESPONDE A: Alcaldía.

AREAS INTEGRANTES.- Subprocesos de: Recursos Naturales, Gestión del Riesgo, Alcantarillado, Desechos Sólidos, Parques y Jardines; Equipamiento Municipal; y Comisaría Policía como área de apoyo en materia de control y juzgamiento.

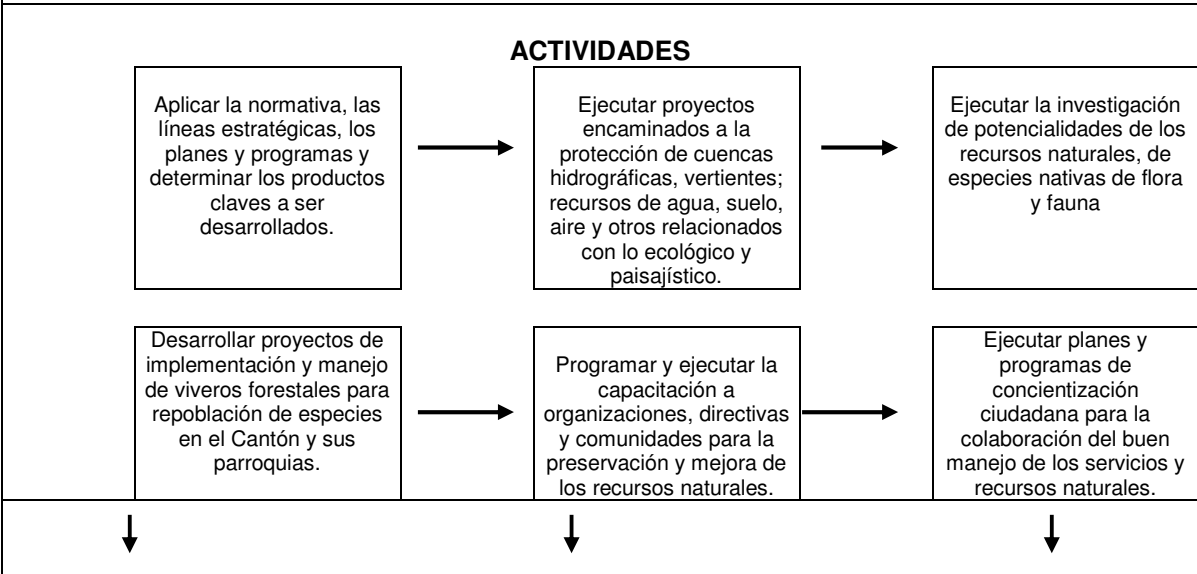


2.3.1. SUBPROCESO DE RECURSOS NATURALES

MISION: Desarrollar propuestas técnicas de gestión vinculadas a la visión, que permita la implantación de estrategias para la generación de productos encaminados a la protección, preservación y recuperación de recursos naturales.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.

AREAS INTEGRANTES.-



DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

2.3.2. SUBPROCESO DE GESTION DEL RIESGO

MISION: Desarrollar propuestas técnicas para auscultar, prevenir y mitigar los riesgos que puedan afectar al ecosistema y a la población.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.

AREAS INTEGRANTES.-

ACTIVIDADES

Desarrollar el mapeo de los riesgos naturales y capacitar a la población sobre las medidas de protección y mitigación de riesgos.



Organizar programas de inspecciones en las zonas identificadas como riesgosas; determinar los agentes, monitorear y evaluar.



Participar en la celebración de convenios con organismos públicos, privados, ONG's para la cooperación técnica y económica para la celebración de proyectos.

Desarrollar proyectos para el control de los riesgos naturales y de aquellos provocados por industrias, empresas.



Participar en la presentación de proyectos de Ordenanzas encaminadas al control del riesgo.



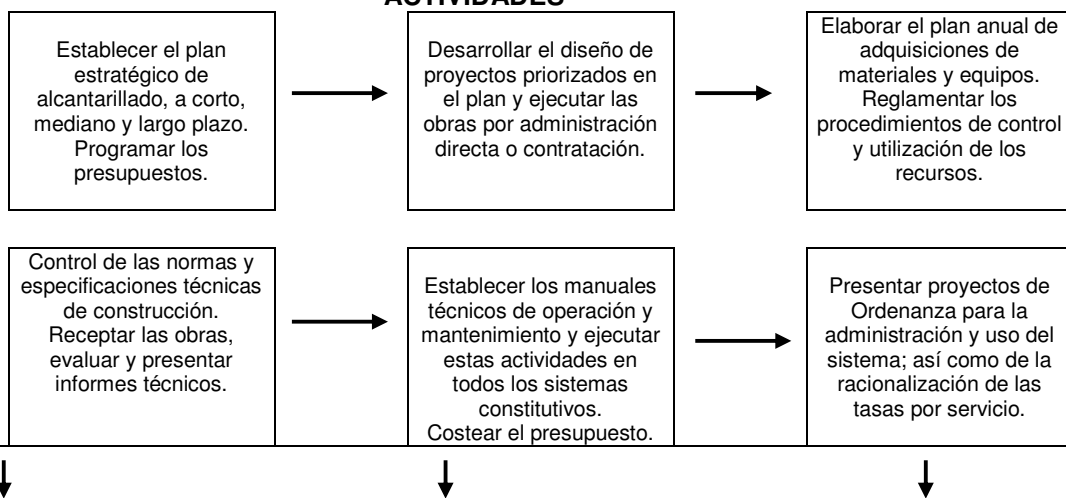
DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

2.3.3. SUBPROCESO DE ALCANTARILLADO

MISION: Construcción, operación y mantenimiento de la infraestructura y del sistema de redes de alcantarillado del Cantón.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.

ACTIVIDADES

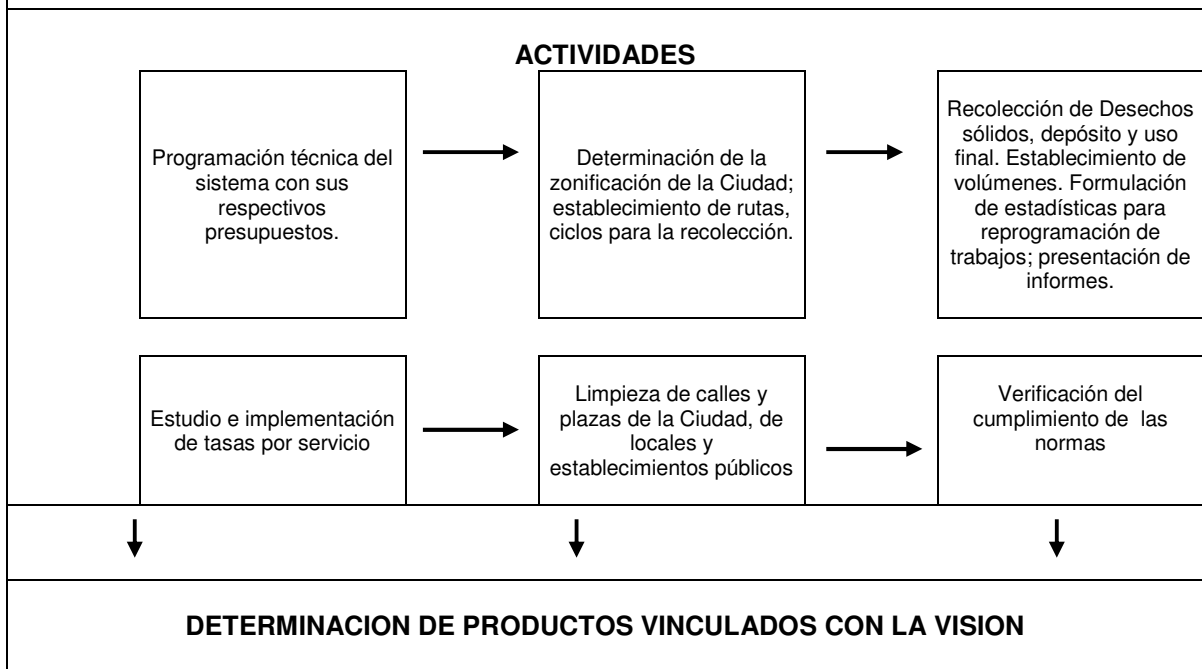


DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

2.3.4. SUBPROCESO DE DESECHOS SOLIDOS

MISION: Recolección, transportación, depósito y uso final de los desechos sólidos; la limpieza de la Ciudad, establecimientos y locales públicos y las normas para la optimización del servicio.

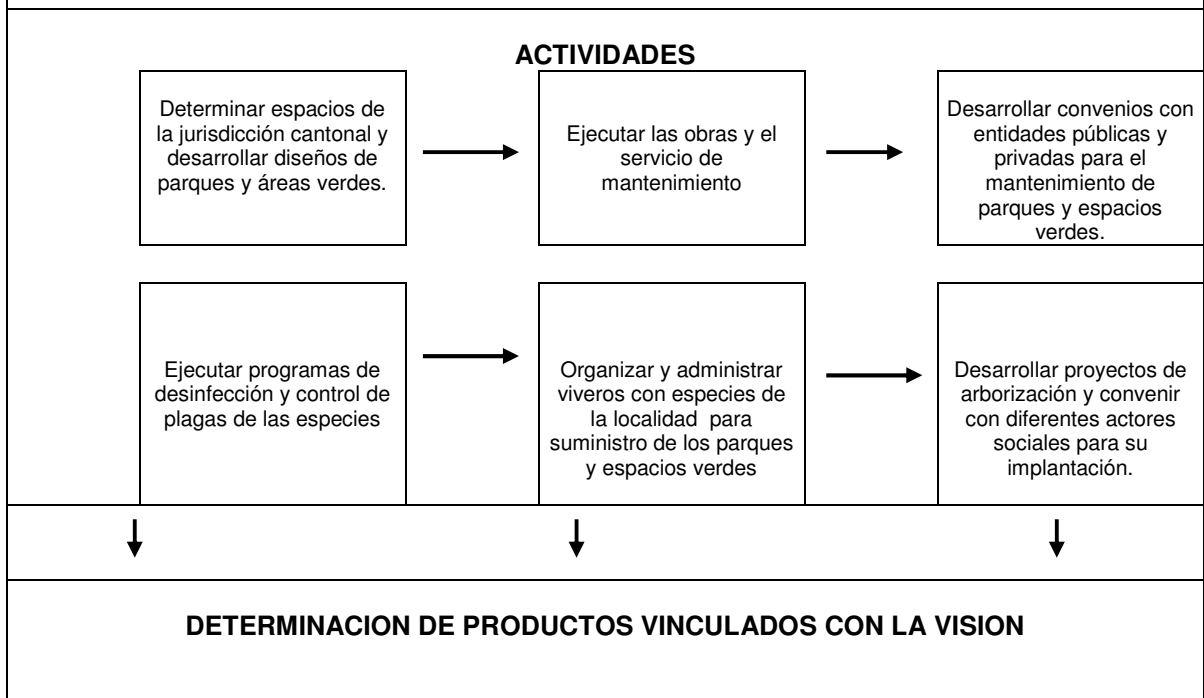
RESPONDE A: Proceso de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.



2.3.5. SUBPROCESO DE PARQUES Y JARDINES

MISION: Planificar y ejecutar el ordenamiento, desarrollo y mantenimiento de las áreas verdes, parques y jardines del Cantón.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.



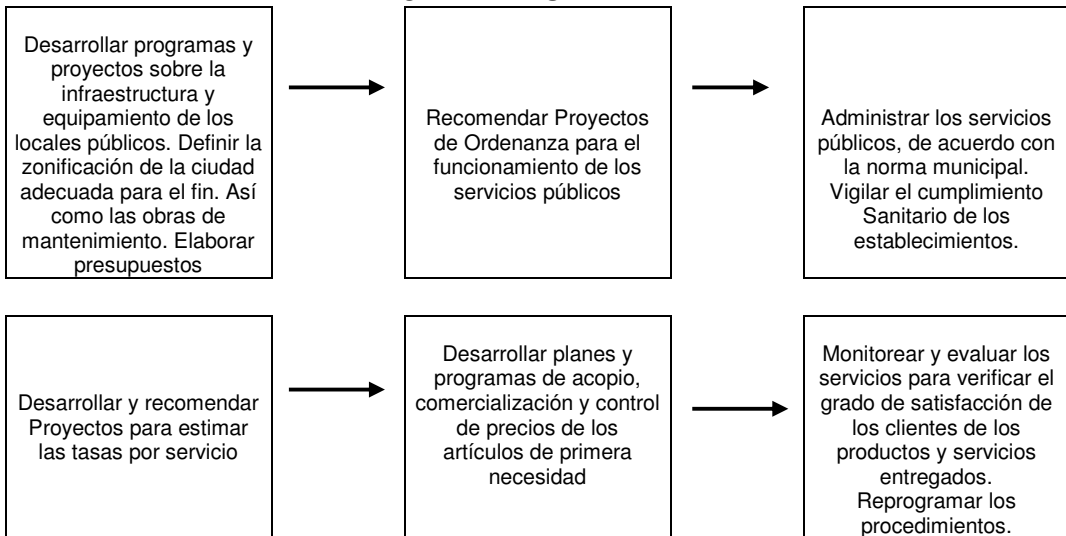
2.3.6. SUBPROCESO DE EQUIPAMIENTO MUNICIPAL

MISION: Desarrollar la infraestructura, el equipamiento y la administración de los servicios públicos municipales. Administración, gerencia y prestación de los servicios públicos.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.

INTEGRANTES: Camales, Mercados, Terminal Terrestre, Cementerio.

ACTIVIDADES



DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

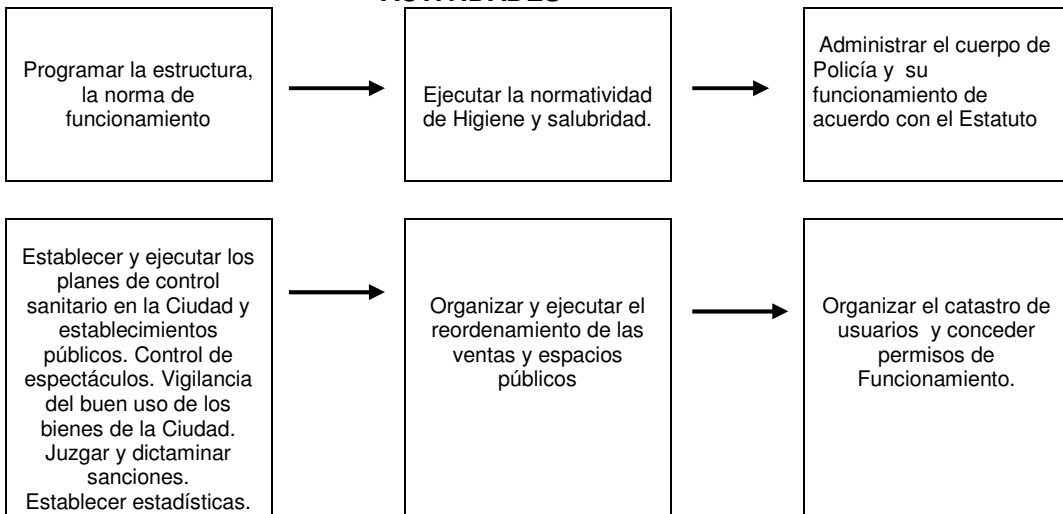
2.3.7. SUBPROCESO DE COMISARIA Y POLICIA

MISION: Dirección, control y juzgamiento de la norma sanitaria. Participar en planes y programas de la Seguridad Ciudadana.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.

INTEGRANTES:

ACTIVIDADES

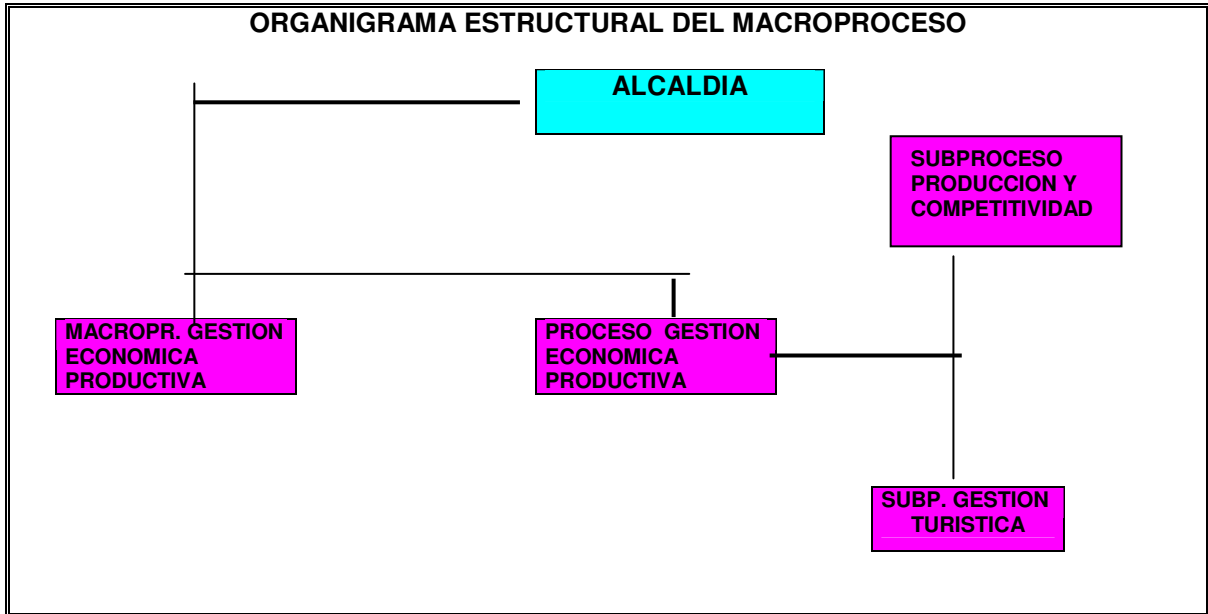


DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

3. MACROPROCESO DE GESTION ECONOMICA PRODUCTIVA

INTEGRANTES.

Procesos de Gestión Económica Productiva y Subprocesos de Producción y Competitividad y de Gestión Turística

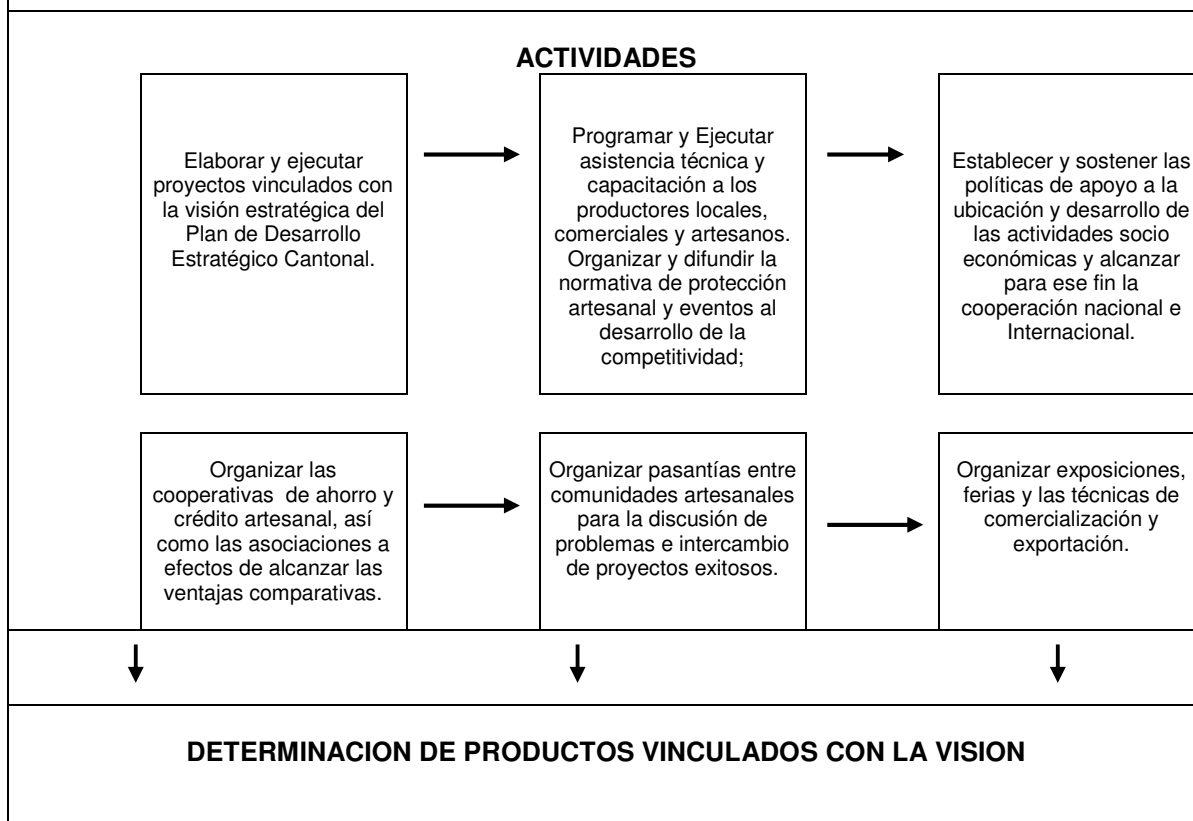


3.1. PROCESO DE GESTION ECONOMICA PRODUCTIVA

MISION: Planificar, organizar y ejecutar proyectos que impulsen la economía local a través de medios productivos, y de micro empresas, relativo al fomento del turismo, fomento agropecuario, acuícola, avícola, de artesanías y otros que potencialmente se puedan establecer en el cantón, en procura del desarrollo y autogestión de estas actividades económicas del cantón y sus parroquias.

RESPONDE A: Alcaldía

INTEGRANTES: Subproceso de Producción y Competitividad y subproceso de Gestión Turística



3.1.1. SUBPROCESO DE PRODUCCION Y COMPETITIVIDAD

MISION: Convertir al cantón en un centro de producción y comercialización agroindustrial, pecuario, acuícola y avícola, a través de la planificación e implantación de proyectos productivos para el posicionamiento del cantón a nivel nacional.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Económica Productiva

INTEGRANTES:

ACTIVIDADES

Planificar las políticas de producción con arreglo a la visión estratégica determinada en el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal.



Desarrollar y proponer programas productivos y proyectos con sus correspondientes presupuestos.



Desarrollar e implementar conjuntamente con las organizaciones de productores y otros gremios del cantón los proyectos identificados

Coordinar propuestas de asociatividad de productores y gremios locales



Realizar monitoreo, evaluaciones de avances en la gestión productiva



Recomendar Proyectos de Ordenanzas para la gestión productiva en la región y cantón.



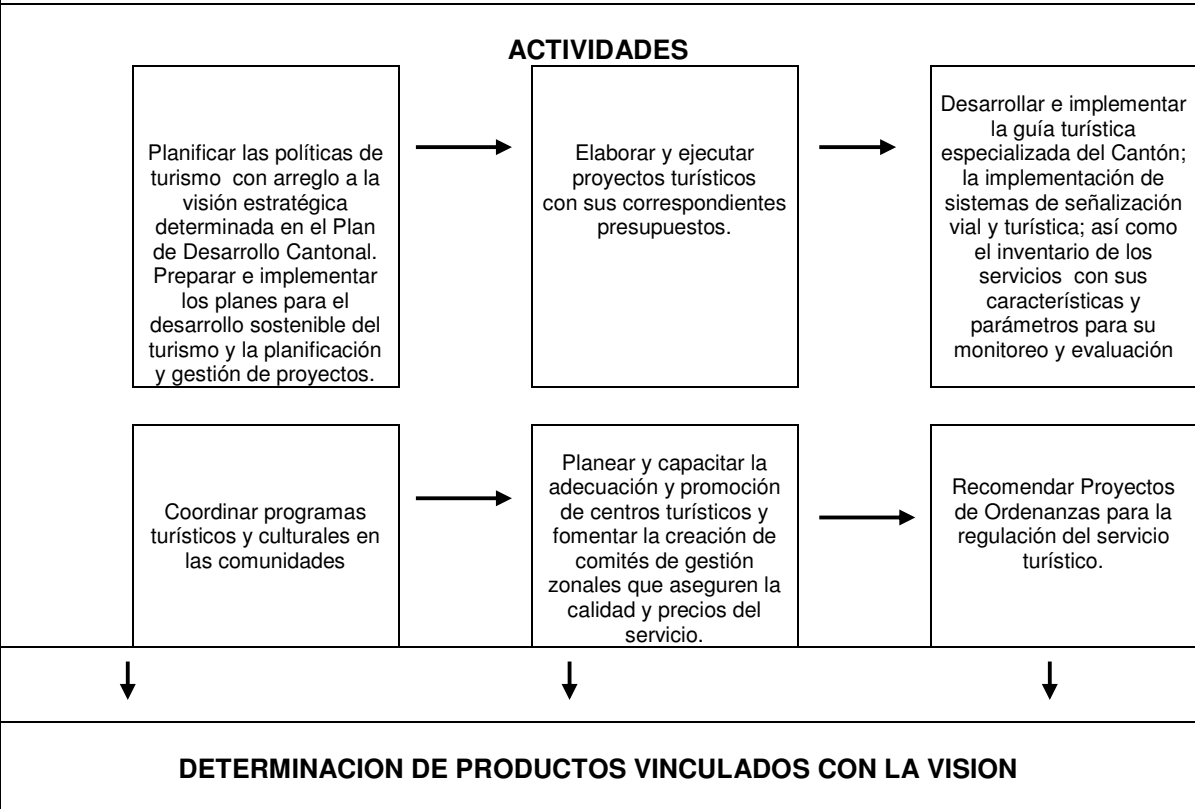
DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

3.1.2. SUBPROCESO DE GESTION TURISTICA

MISION: Planificar e Implementar proyectos para el posicionamiento turístico a nivel nacional.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Económica Productiva

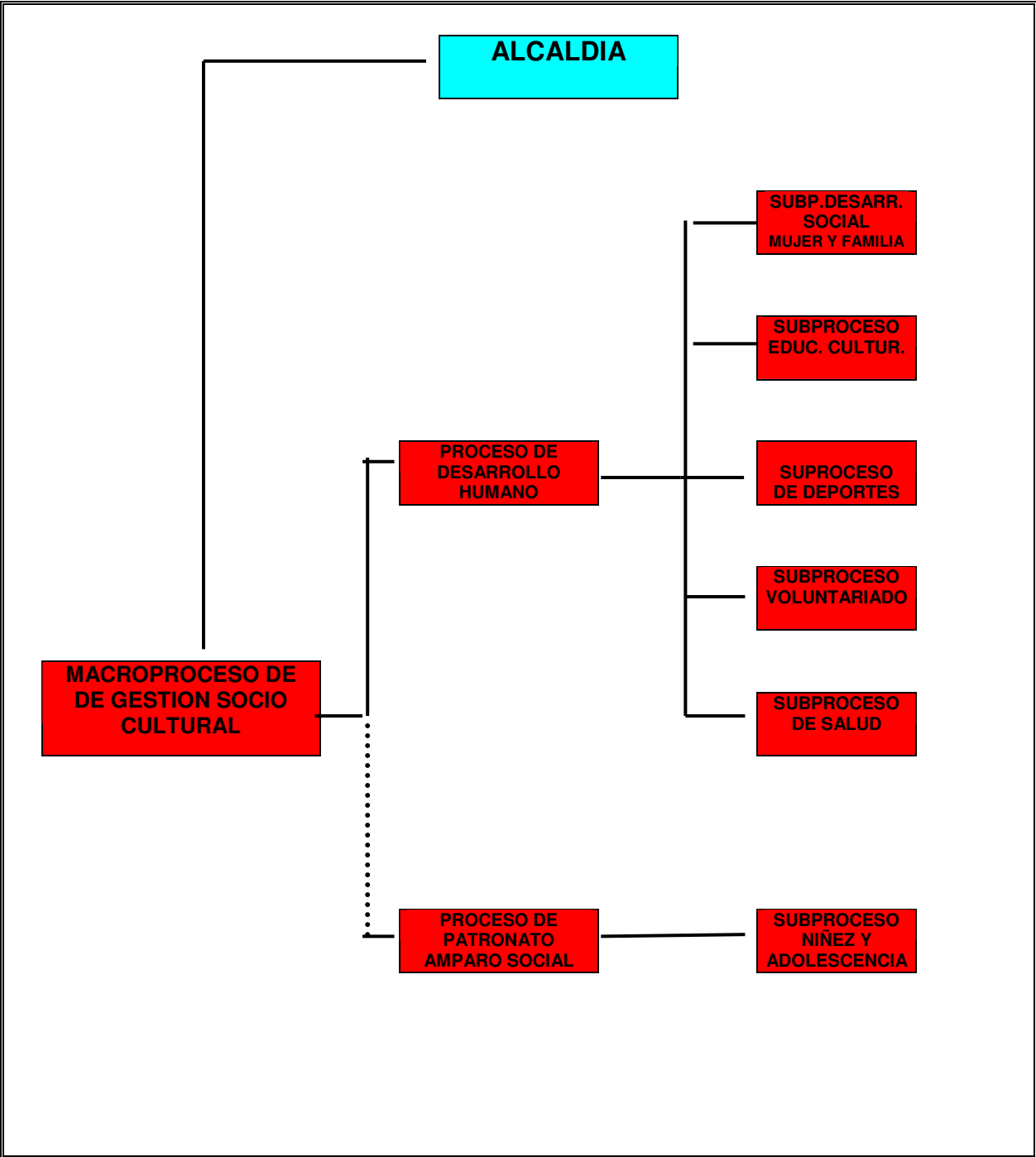
INTEGRANTES:



4 MACROPROCESO DE GESTION SOCIO CULTURAL

INTEGRANTES: Procesos de Desarrollo Humano y Patronato de Amparo Social

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL MACROPROCESO



4.1. PROCESO DE DESARROLLO HUMANO

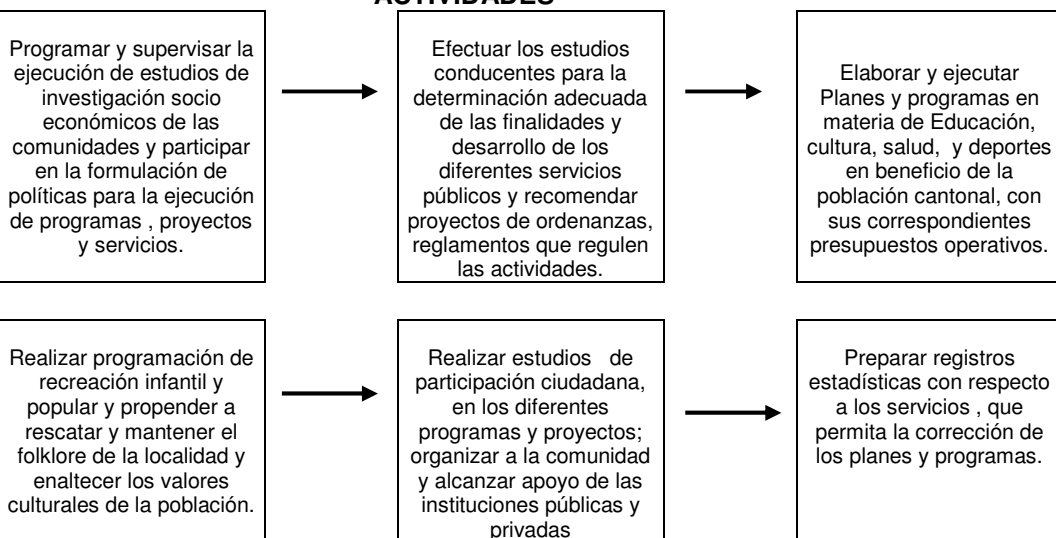
MISION: Investigación social, organización y desarrollo de la comunidad y planificación ejecución de proyectos en materia de educación, cultura, deportes, salud, con arreglo a la visión del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal.

Asegurar por medios técnicos y estratégicos el cumplimiento de políticas y planes de desarrollo y servicios públicos cantonales y favorecer en las acciones a la población más vulnerable del sector.

RESPONDE A: Alcaldía

INTEGRANTES: . Subprocesos de Desarrollo Social (Mujer y Familia), Subproceso de Educación, Cultura y Deportes; Salud; y, Voluntariado.

ACTIVIDADES



DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

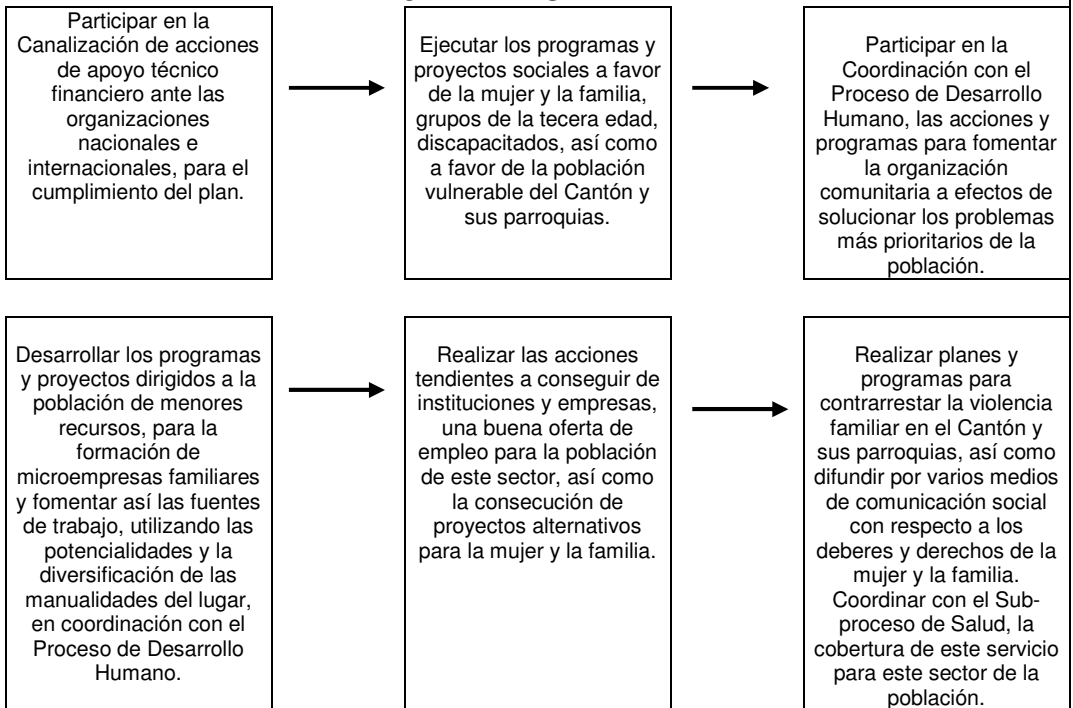
4. 1. 1. SUBPROCESO DESARROLLO SOCIAL (MUJER Y FAMILIA)

MISION: Dirigir programas y proyectos que procuren una población con valores e identidad cultural, líderes comprometidos con el desarrollo del cantón, proyectos de educación y protección a la familia, así como trabajar con grupos de mujeres, tendientes a conseguir un apoderamiento del rol que cumplen como pilares de la sociedad.

RESPONDE A: Proceso de Desarrollo Humano

INTEGRANTES.

ACTIVIDADES



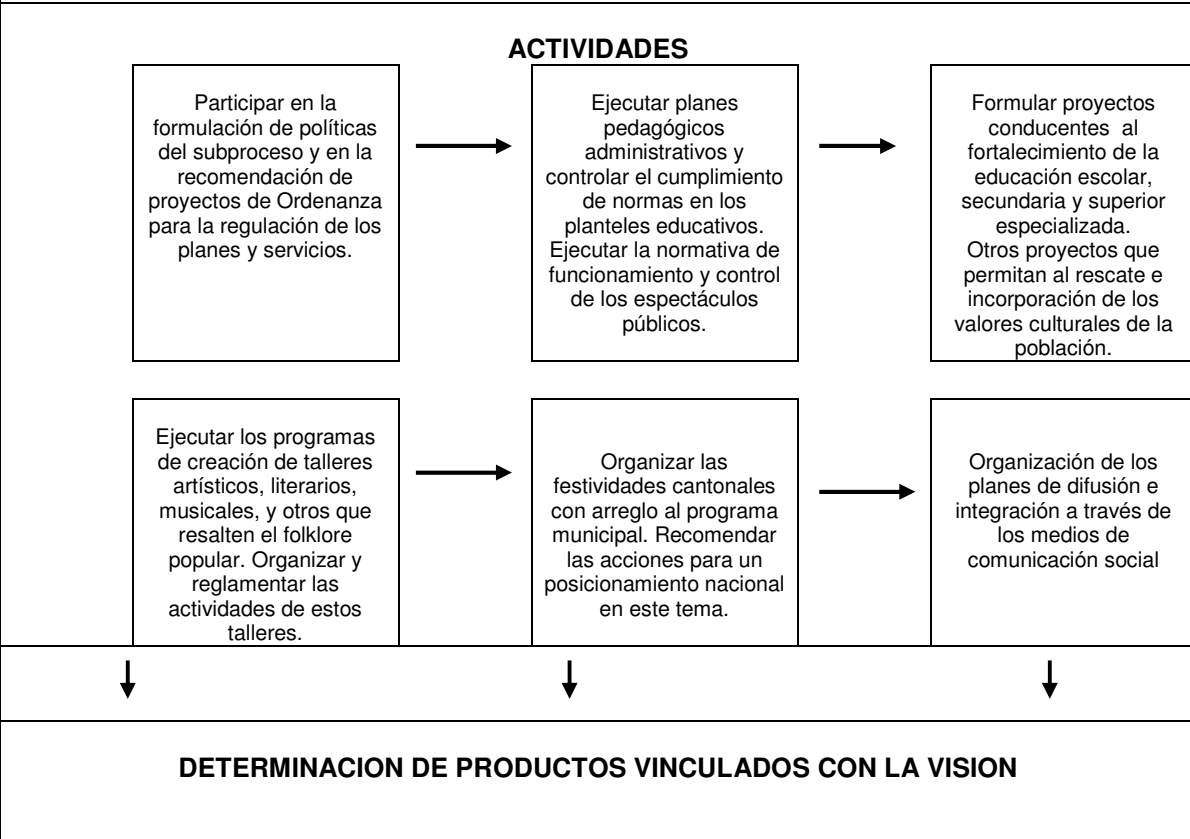
DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

4.1.2. SUBPROCESO DE EDUCACION Y CULTURA

MISION: Promover el fomento de la educación y cultura, con arreglo a la visión contenida en el Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón, conducentes a una educación integral de la población.

RESPONDE A: Proceso de Desarrollo Humano.

INTEGRANTES:



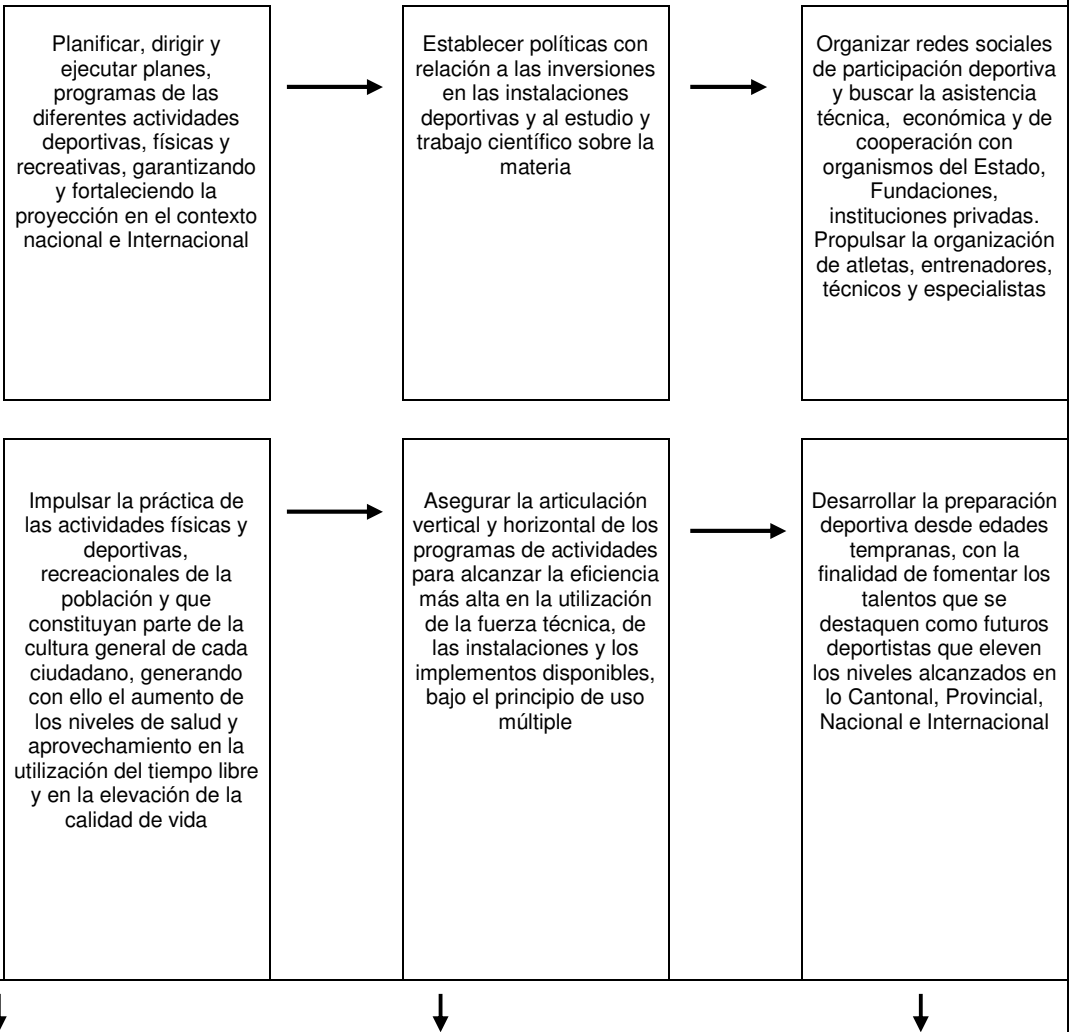
4.1.3. SUBPROCESO DE DEPORTES, EDUCACION FISICA Y RECREACION

MISION: Implementación de Políticas y Sistemas Pedagógicos y fomentar la Educación Física y el deporte como parte de la integralidad de la formación humana del cantón y sus Parroquias

RESPONDE A: Proceso de Desarrollo Humano.

INTEGRANTES:

ACTIVIDADES



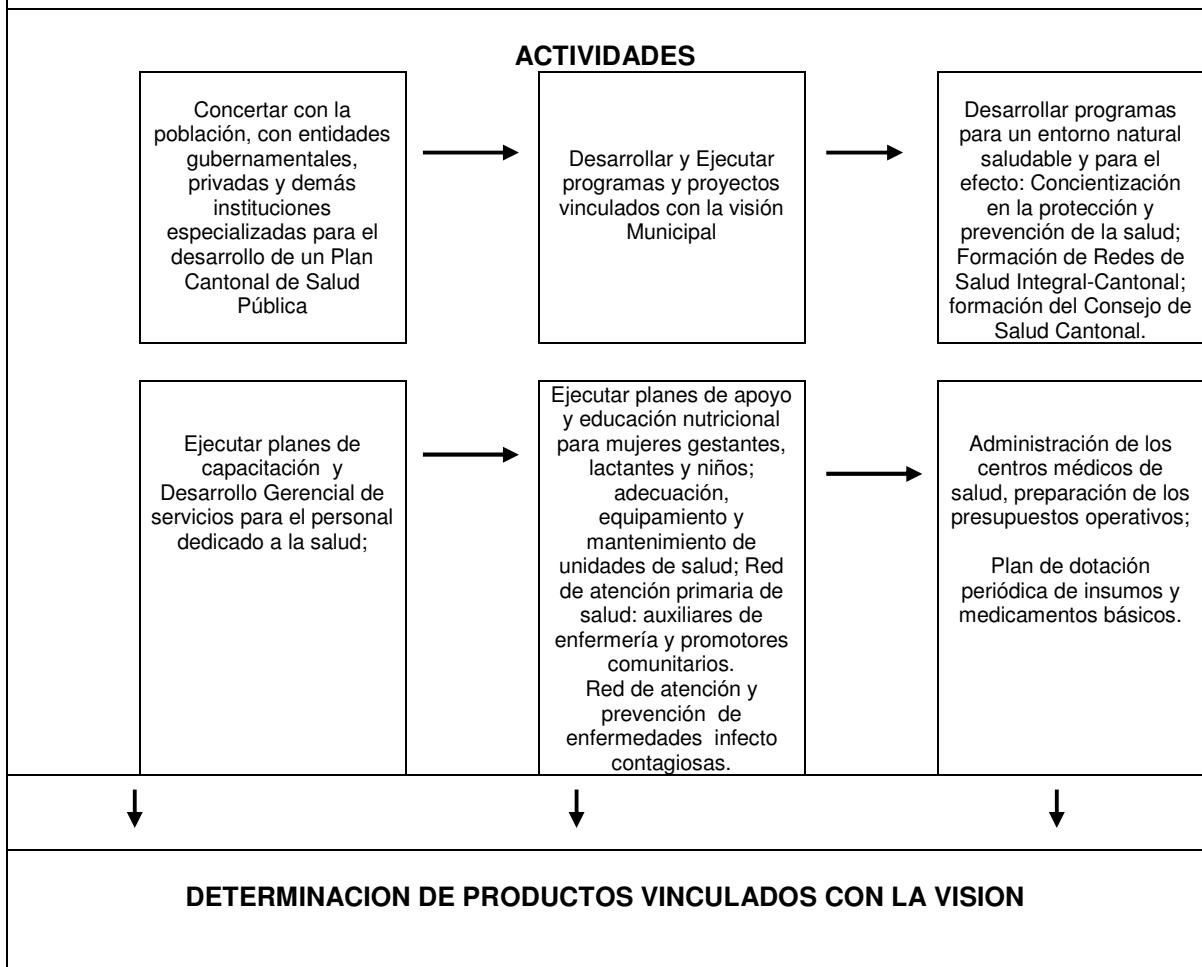
DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

4.1.4. SUBPROCESO DE SALUD

MISION: Ejecutar el plan estratégico de salud en beneficio de la población cantonal y rural que asegure a mediano plazo el acceso de la colectividad a los servicios, dando énfasis en la atención de medicina preventiva y mejorar la calidad y la cobertura de la atención médica, con arreglo a las líneas estratégicas establecidas en el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal.

RESPONDE A: Proceso de Desarrollo Humano.

INTEGRANTES:

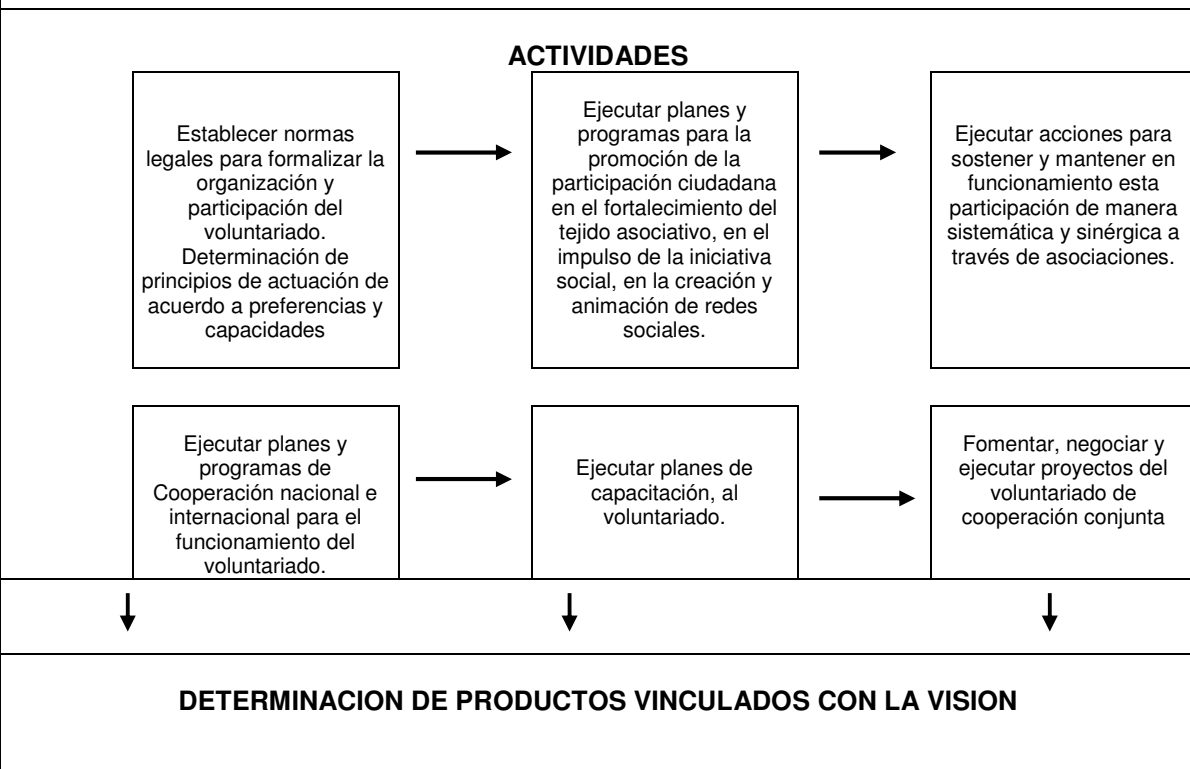


4.1.5. SUBPROCESO DE VOLUNTARIADO

MISION: Promover y facilitar la participación solidaria, cívica, sin contraprestación económica, de los ciudadanos en las actuaciones de voluntariado, de manera formalizada y estable para mejorar las condiciones de vida de la colectividad a través de proyectos de cooperación conjunta.

RESPONDE A: Proceso de Desarrollo Humano.

INTEGRANTES:

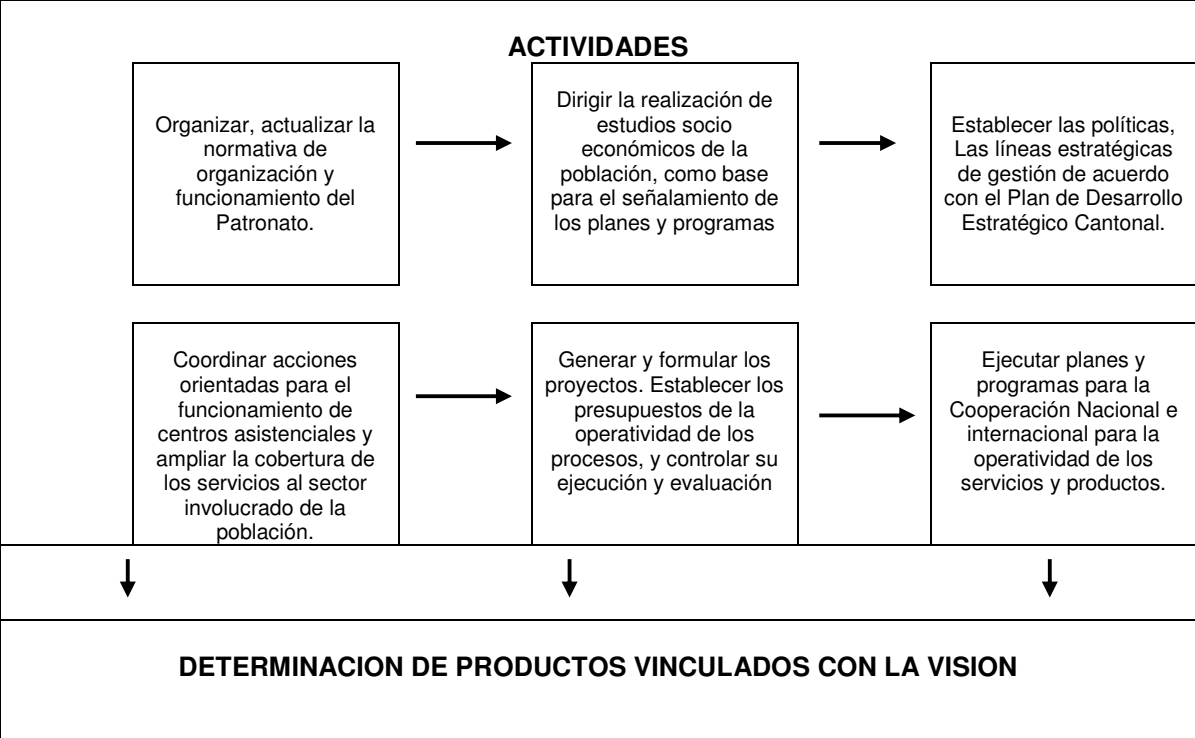


4. 2. PROCESO DE PATRONATO Y AMPARO SOCIAL

MISION: Desarrollo de servicios de carácter social a las clases más necesitadas y vulnerables del Cantón y estimular la participación comunitaria para mejorar la calidad de vida del sector involucrado, en base a su autonomía económica y administrativa de acuerdo con su ordenanza constitutiva.

RESPONDE A: Presidencia del Patronato

INTEGRANTES. Subprocesos de Niñez y Adolescencia.

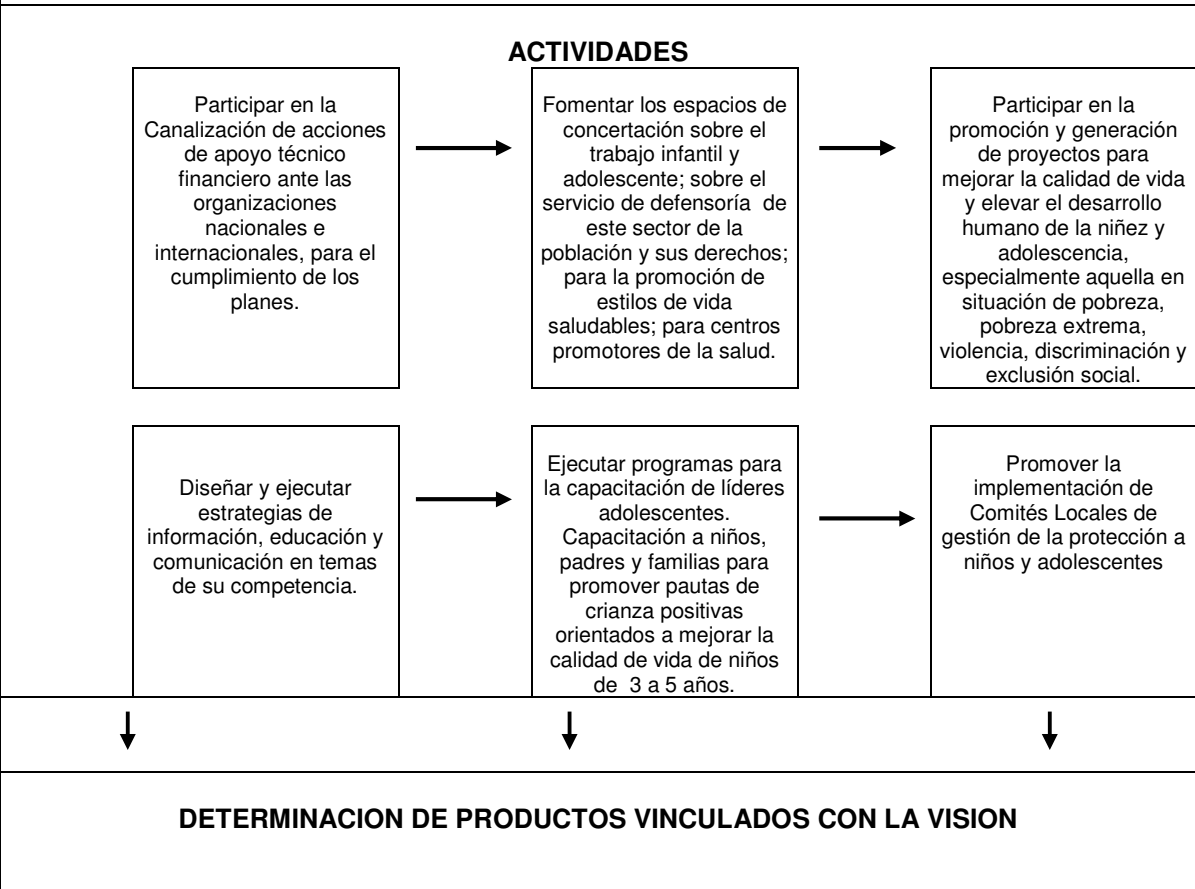


4. 2. 1. SUBPROCESO DE NIÑEZ Y ADOLESCENCIA

MISION: Dirigir programas y proyectos de educación básica, salud y protección de este sector vulnerable de la población de acuerdo con la visión estratégica determinada en el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal. Participar en el establecimiento de normas y políticas y promoviendo la concertación sectorial, interinstitucional y con la sociedad civil a fin de propiciar un desarrollo adecuado y la promoción integral de los derechos, incidiendo en el fortalecimiento familiar y en el desarrollo humano social.

RESPONDE A: Proceso de Patronato y Amparo Social

INTEGRANTES.

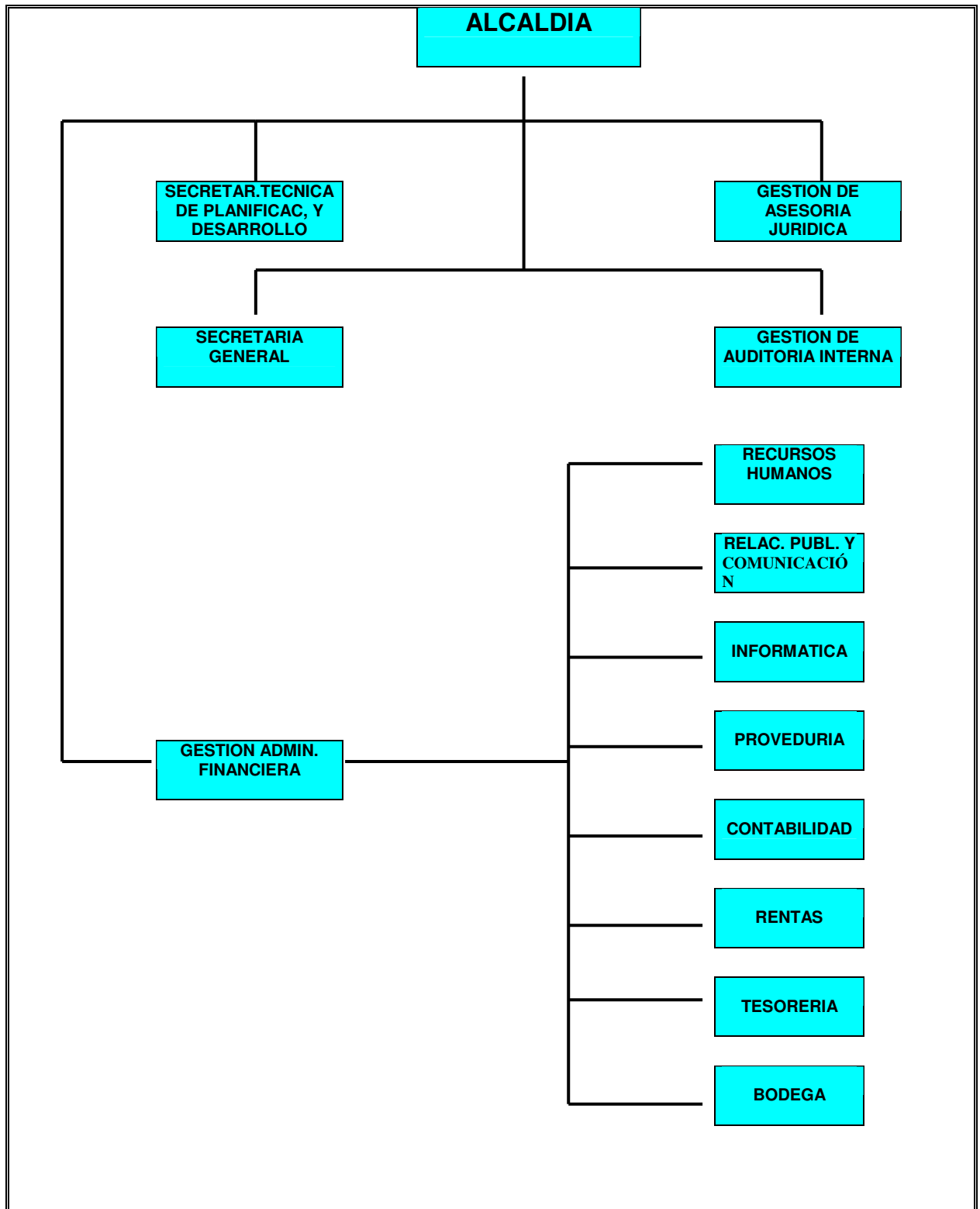


5.MACROPROCESO DE APOYO O HABILITANTE PARA LA OPERATIVIDAD DE LOS DEMAS PROCESOS

INTEGRANTES.

SECRETARIA TECNICA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO
SECRETARIA GENERAL
GESTION DE ASESORIA JURIDICA
GESTION DE AUDITORIA INTERNA
GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL MACROPROCESO DE APOYO O HABILITANTE



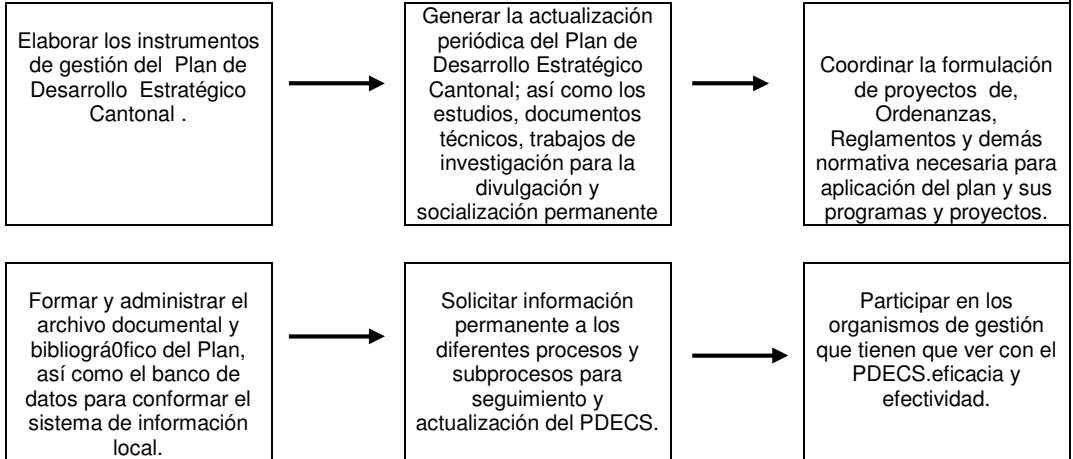
5.1 PROCESO DE SECRETARIA TECNICA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO

MISION: Prestar asesoría técnica en la estructuración del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal.

RESPONDE A: Alcaldía

INTEGRANTES.

ACTIVIDADES



DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

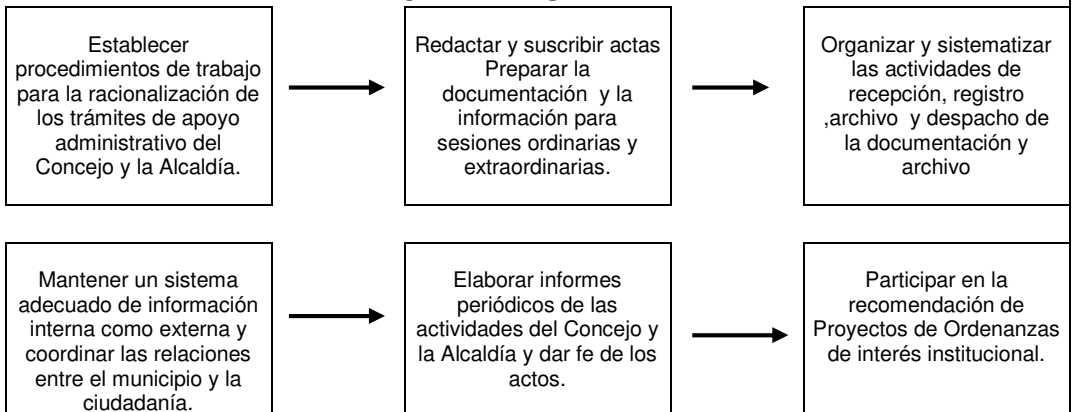
5.2 SECRETARIA GENERAL

MISION: Dar fe a los actos del I. Concejo y la Alcaldía y prestar apoyo administrativo en los diferentes trámites de estas áreas mediante el soporte de documentación y archivo y en el despacho diario de los asuntos de la Corporación. Consolidar y fortalecer la acción de los diferentes procesos mediante el apoyo administrativo y el respaldo de normas.

RESPONDE A: Alcaldía

INTEGRANTES.

ACTIVIDADES



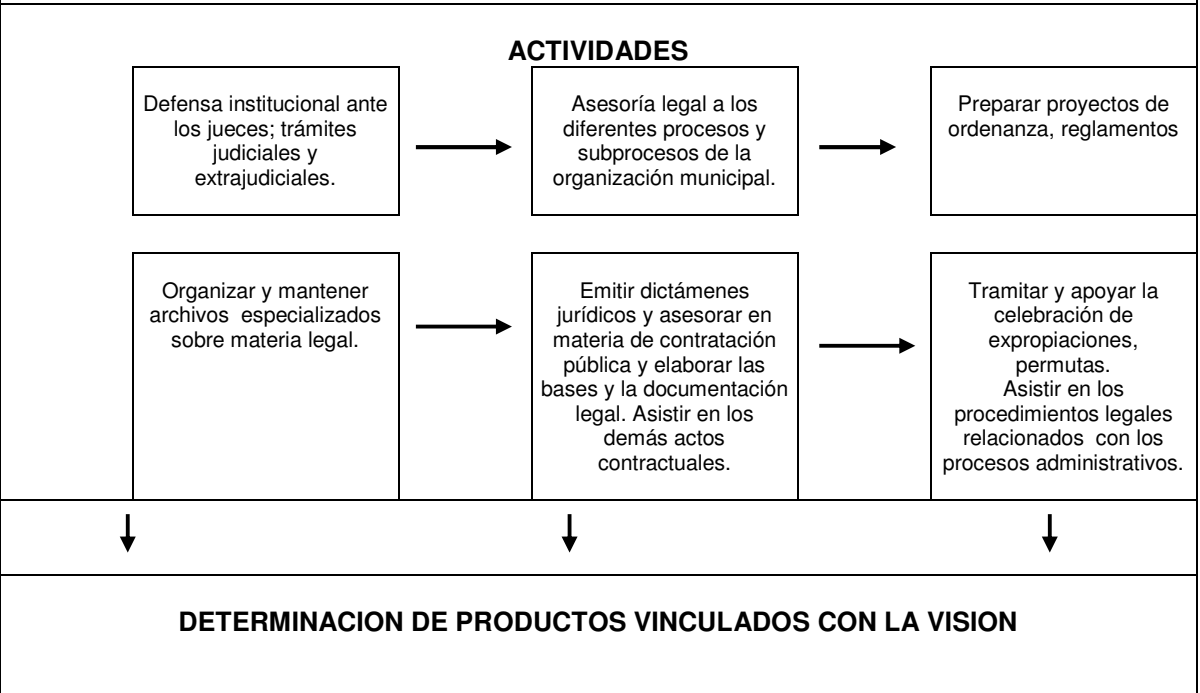
DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

5.3 PROCESO DE GESTION LEGAL (ASESORIA JURIDICA)

MISION: Asesoramiento legal institucional y patrocinar ante las diferentes judicaturas la defensa legal de los asuntos municipales. Consolidar y fortalecer la operatividad de los diferentes procesos y subprocesos a través de asesoramiento y consejo, con el respaldo de normas, reglamentos, informes.

RESPONDE A: Alcaldía

AREAS INTEGRANTES: NINGUNA



5.4 PROCESO DE GESTION DE AUDITORIA INTERNA

MISION: Ejercer control a los procesos financieros y administrativos, propiciando la correcta utilización de los recursos. Asesorar en el control interno y en los procedimientos de trabajo para un adecuado manejo de los recursos.

RESPONDE A: Alcaldía

AREAS INTEGRANTES: NINGUNA

ACTIVIDADES

Brindar asesoría a los diferentes procesos y subprocesos en la observancia del marco normativo y emitir las recomendaciones para mejorar su operatividad.



Preparar los planes anuales de control, remitir a la Alcaldía para su aprobación y enviar a la Contraloría General de la Nación.



Programar y ejecutar auditorías y exámenes especiales

Revisión de procesos financieros, administrativos; y normas de control interno.



Verificar los activos y pasivos; los sistemas de inventarios, los remates, bajas, etc. y determinar la consistencia y legitimidad de los mismos



Emitir Resultados, informes y recomendaciones



DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

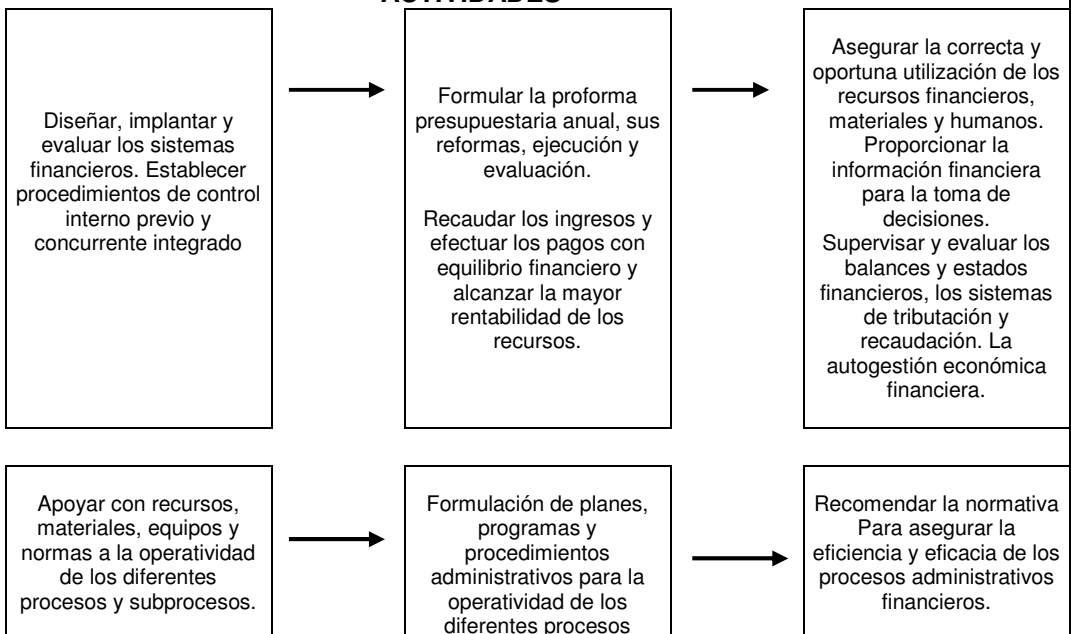
5.5 PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA (GESTION INSTITUCIONAL)

MISION: Formulación e implementación de esquemas de control financiero, así como las normas de control interno. Consolidar y fortalecer el apoyo técnico financiero Administrativo, que permita la operatividad de los procesos, mediante el respaldo de normas, políticas y estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales. Formulación de planes y programas para mejorar la operatividad administrativa.

RESPONDE A: Alcaldía

AREAS INTEGRANTES. Subprocesos de: Recursos Humanos, Información y comunicación, Informática, Proveduría, Contabilidad, Rentas, Tesorería y Bodega.

ACTIVIDADES



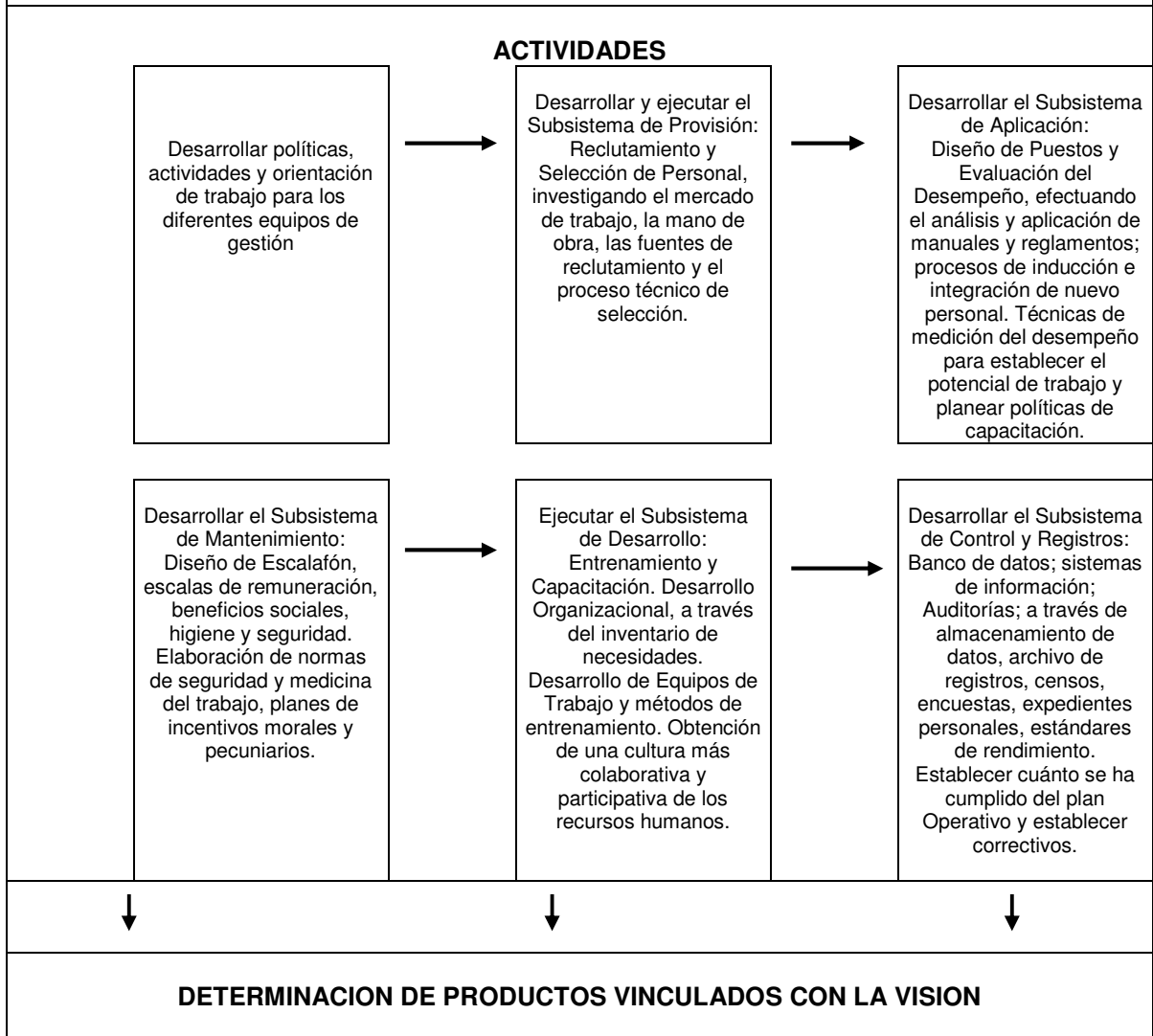
DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

5.5.1 SUBPROCESO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

MISION: Dinamizar y armonizar las actividades técnicas de recursos humanos, tendiente a conseguir el cumplimiento óptimo y oportuno de los productos y servicios frente a las demandas de los clientes internos y externos, dentro de un ambiente de trabajo grato y edificante, que busque paralelamente el bienestar y desarrollo personal y profesional de los integrantes.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Administrativa Financiera

INTEGRANTES.

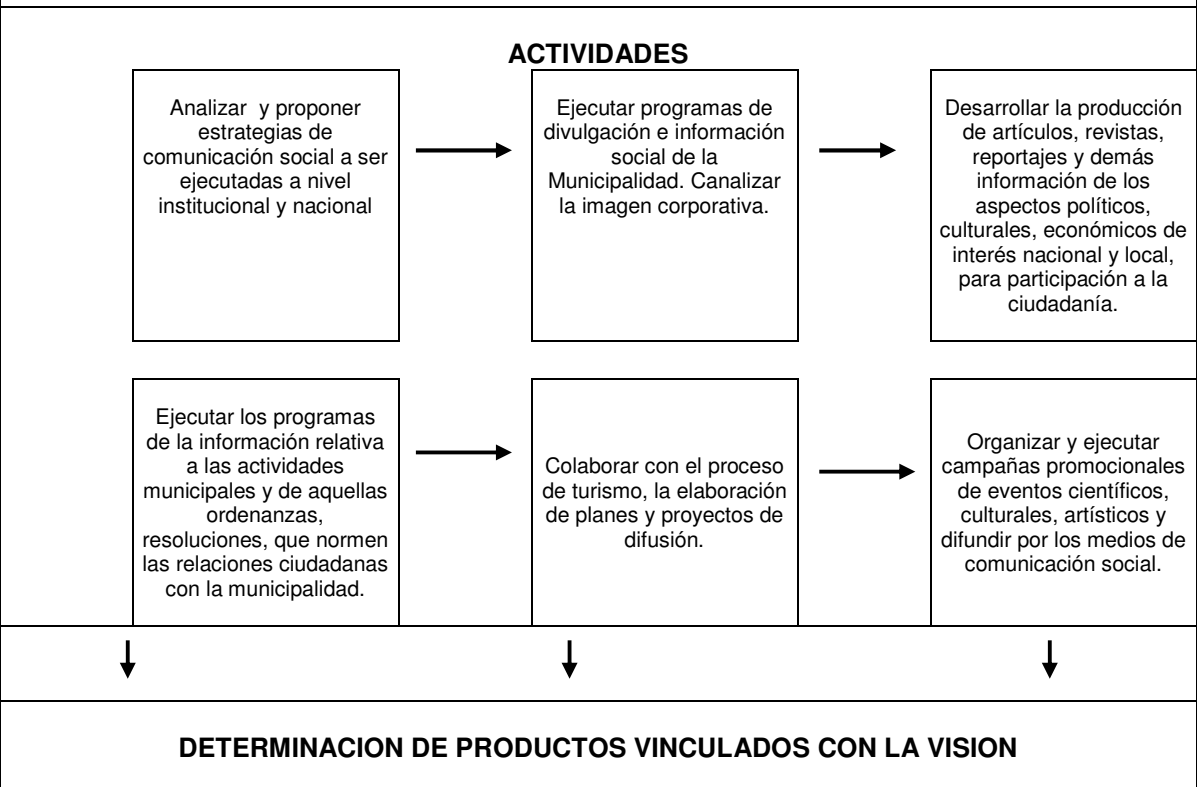


5.5.2 SUBPROCESO DE RELACIONES PUBLICAS, INFORMACION Y COMUNIACION

MISION: Organizar y ejecutar la información pública para su difusión. Consolidar y fortalecer la imagen de la municipalidad, mediante políticas, acciones y estrategias de información pública; así como desarrollar y mantener acciones de interrelación entre la Corporación y la ciudadanía. Apoyar en el tema a los procesos y subprocesos operativos.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Administrativa Financiera

AREAS INTEGRANTES: NINGUNA



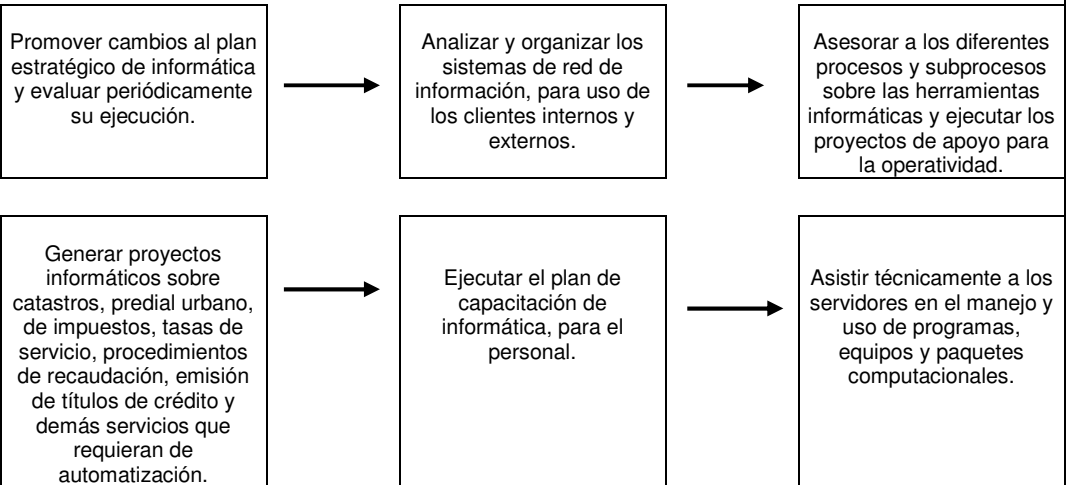
5.5.3 SUBPROCESO DE INFORMATICA

MISION: Apoyo técnico en la generación de sistemas informáticos y en la automatización de los servicios municipales.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Administrativa Financiera

INTEGRANTES: Ninguno

ACTIVIDADES



DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

5.5.4 SUBPROCESO DE PROVEEDURIA

MISION: Proveer a los procesos y subprocesos de los requerimientos de equipos, materiales e insumos de acuerdo con la normativa interna. Asegurar por medios técnicos de trabajo, la calidad y oportunidad de entrega de los bienes con optimización de costos, estableciendo prioridades.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Administrativa Financiera

AREAS INTEGRANTES: Ninguna

ACTIVIDADES

Formular y presentar el registro de proveedores. Desarrollar cuadros de bienes, materiales e insumos con sus costos referenciales en el mercado y mantener actualizado el sistema.

Formular el plan anual de adquisiciones, de acuerdo al examen de requerimientos de los diferentes procesos y subprocesos

Cumplir con las normas técnicas de adquisición y demás trámites previos determinado en los manuales de procedimiento.

Cotizar los bienes e insumos, y presentar informes técnicos para el escogimiento de proveedores.

Establecer procedimientos de recepción y entrega de los bienes a las diferentes áreas usuarias.

Mantener registros de todos los eventos por medios automatizados de control.

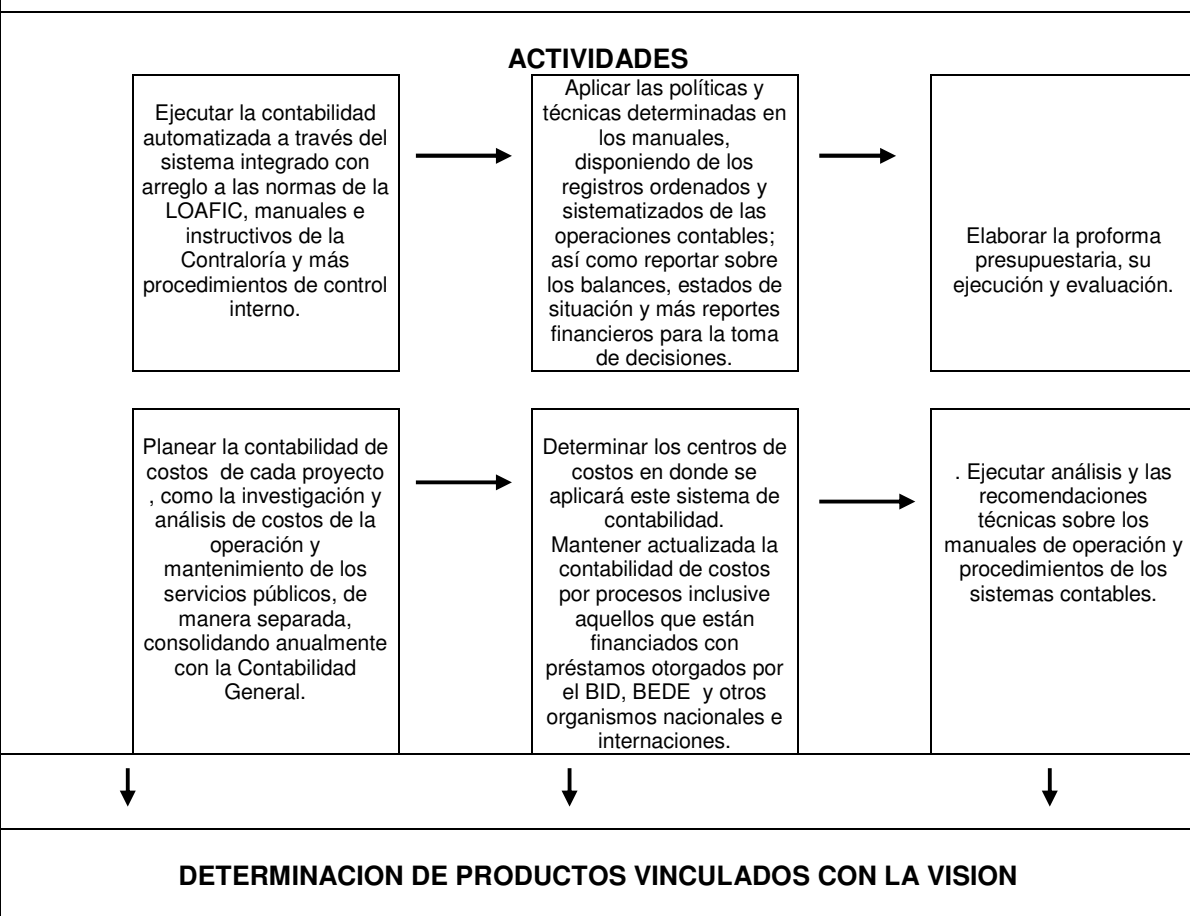
DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

5.5.5 SUBPROCESO DE CONTABILIDAD GENERAL Y DE COSTOS

MISION: Elaborar la información contable financiera, la proforma, ejecución y evaluación presupuestaria. Costear por separado los proyectos y efectuar la consolidación anual con la Contabilidad General.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Administrativa Financiera

AREAS INTEGRANTES:



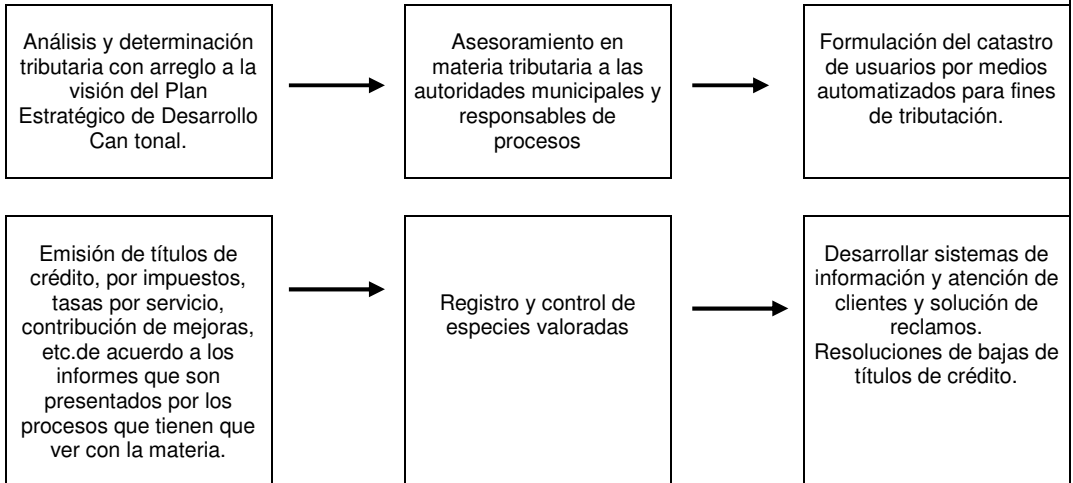
5.5.6 SUBPROCESO DE RENTAS

MISION: Determinar los recursos de autogestión para atender y consolidar la proyección de gastos de los diferentes servicios municipales. Asesorar en materia tributaria y emitir los títulos de crédito.

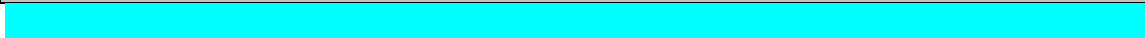
RESPONDE A: Proceso de Gestión Administrativa Financiera

AREAS INTEGRANTES:

ACTIVIDADES



DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION



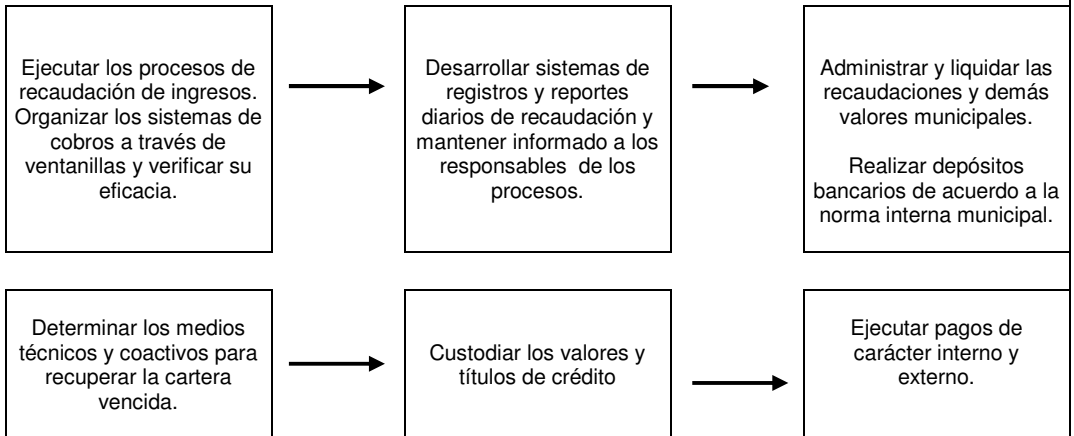
5.5.7 SUBPROCESO DE TESORERIA

MISION: Efectuar la recaudación de ingresos, con arreglo a la normativa general e interna de la municipalidad. Asegurar por medios técnicos el mejoramiento de los recursos de la Corporación, en forma óptima y oportuna.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Administrativa Financiera

AREAS INTEGRANTES.

ACTIVIDADES



DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

5.5.8. SUBPROCESO DE BODEGAS.

MISION: Almacenamiento, custodia y distribución de materiales, equipos e insumos así como las actividades de inventarios y más tramites administrativos de apoyo para la operatividad de los distintos procesos y subprocesos.

RESPONDE A: Proceso de Gestión Administrativa Financiera

AREAS INTEGRANTES.

ACTIVIDADES

Ejecutar la recepción, almacenamiento y distribución de bienes y establecer manuales de procedimiento e instructivos para su administración, codificación y localización.



Diseñar e implementar procedimientos para determinar los stock mínimos y máximos de aprovisionamiento.



Organizar y dirigir el sistema de registros automatizados como el proceso de inventarios por medios automatizados

Ejecutar y supervisar la recepción y entrega de materiales en los plazos y calidades establecidas.



Participar en el plan anual de adquisiciones en coordinación con el Subproceso de Proveduría.



Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos de trabajo que garantice un adecuado uso de recursos y materiales.



DETERMINACION DE PRODUCTOS VINCULADOS CON LA VISION

CAPITULO IV PROCEDIMIENTOS COMUNES A LOS PROCESOS

Art. 9. PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO ADICIONALES Y COMUNES A TODOS LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS. Se determinan los siguientes procedimientos adicionales a los diferentes Procesos y Subprocesos, entendiéndose estos como Dirección y Coordinador respectivamente de la organización municipal:

1.- Conformar y mantener equipos de trabajo, dinámicos interrelacionados entre sí, que asegure la poli funcionalidad de las actividades individuales y la profesionalización de la gestión municipal.

2.- Armonizar y coordinar las distintas actividades de los procesos que permita la obtención de productos y servicios en términos de la mayor satisfacción frente a la demanda de los clientes internos y externos, para cuyo fin se aplicarán sostenidamente las políticas, normas y estrategias determinadas en los planes operativos establecidos por la municipalidad, que permita el cumplimiento de los objetivos de tales procesos y paralelamente el mejoramiento permanente de la gestión de trabajo.

3.- Establecer propuestas técnicas viables y alcanzables para el tiempo determinado y en base al consenso de los diferentes equipos de trabajo.

4.- Establecer metodologías flexibles de gestión que se adapten a los cambios y a la dinámica de los requerimientos del trabajo, optimizando las competencias individuales, y la compatibilidad con los diversos roles, competencias para asegurar el aprendizaje y desarrollo continuo del talento humano.

5.- Contactar con los clientes internos y externos la determinación de prioridades a la hora de señalar los productos a ser procesados y fundamentar así el nivel de satisfacción de los mismos.

6.- Coordinar acciones entre los diferentes equipos de trabajo y sus responsables, que aseguren una evaluación correcta del cumplimiento de los objetivos, para cuyo efecto se establecerán indicadores de medición y monitoreo de resultados.

7.- Elaboración de políticas y directrices de gestión para la solución de problemas y respaldar, motivar e incentivar permanentemente las acciones creativas de los diferentes equipos de trabajo.

8.- Esfuerzo mancomunado de autoridades y miembros de los equipos, para lograr y mantener un clima organizacional saludable, que permita la colaboración en un alto nivel de compromiso para lograr la excelencia de los productos y servicios prestados a la comunidad.

9.- Fomentar y establecer periódicamente mesas redondas, reuniones y otras formas de integración entre los responsables y equipos de los diferentes procesos a efectos de evaluar su avance, los procedimientos y correcciones que deban ser tomadas e informar a las diferentes autoridades.

10.-. Elaborar el Plan Anual Operativo de las actividades, tareas de los productos con sus respectivos diagramas de flujo y procedimientos; controlar su ejecución y evaluación.

11.- Presupuestar y costear los diferentes proyectos de los procesos y en la medida de hacer siempre más con menos.

12.- Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos y métodos de trabajo que garanticen el uso adecuado de recursos y materiales.

13.- Contactos permanentes con los diferentes actores sociales para alcanzar la óptima participación y para involucrarles en la responsabilidad de las acciones compartidas.

14.- Coordinar acciones con entidades gubernamentales, privadas, nacionales e internacionales para alcanzar la cooperación en asistencia técnica y económica que aseguren la optimización de los proyectos.

15.- Componente ético, de la más alta responsabilidad y calidad en los procesos y proyectos a ser escogidos como prioritarios y estratégicos al servicio de la colectividad.

CAPITULO V .DISPOSICIONES GENERALES

Art.10.-Se establecen las siguientes disposiciones generales para aplicación del Reglamento Orgánico Funcional:

1.- USO DEL REGLAMENTO: información a los diferentes procesos y equipos de trabajo y al personal componente, con respecto a la visión global y particular del esquema organizacional con precisión de las responsabilidades y deberes de cada proceso y proyecto.

El orgánico Funcional, constituirá el instrumento base para la preparación del Subsistema de Clasificación de Puestos por Competencias.

2.-ALCANCE. El Reglamento Orgánico, ni limita ni restringe las actividades de los diferentes procesos y las tareas de los proyectos o productos. Las actividades que describe, constituye el nivel básico y genérico para el cumplimiento de objetivos, sin perjuicio de que internamente se determine las tareas de detalle y periódicamente se vayan incorporando nuevas responsabilidades conforme necesidades institucionales como de la demanda de servicio que presenta la colectividad, en base a la evaluación constante de los programas operativos de trabajo.

3.-CAMBIOS AL REGLAMENTO. Los cambios que se propongan con respecto al Reglamento Orgánico, se canalizarán ante la Alcaldía y se resolverán en el Concejo Municipal.

4.-RESPONSABILIDAD. Los responsables de los diferentes Procesos y Subprocesos, tendrán la obligación de la planificación, programación, dirección, coordinación y control de las actividades y acciones correspondientes y del cumplimiento por parte del personal que integran los diferentes equipos de trabajo, así como de la administración de los recursos que dispongan para su desarrollo que señala el Reglamento, con apego a las Leyes del sector público y afines a la normatividad municipal.

5.-CONTRATACION. Para la designación de profesionales que se encargarán de gerenciar los diferentes procesos, y en el caso de presentarse dificultad de reclutamiento por inexistencia de los puestos o por el nivel bajo de remuneraciones que se hayan establecido para el personal de planta, se autoriza la nominación a través de contratos que permita garantizar el escogitamiento del mejor personal, capaz de satisfacer las demandas del servicio con eficiencia y oportunidad, de acuerdo con la disponibilidad económica de la Institución

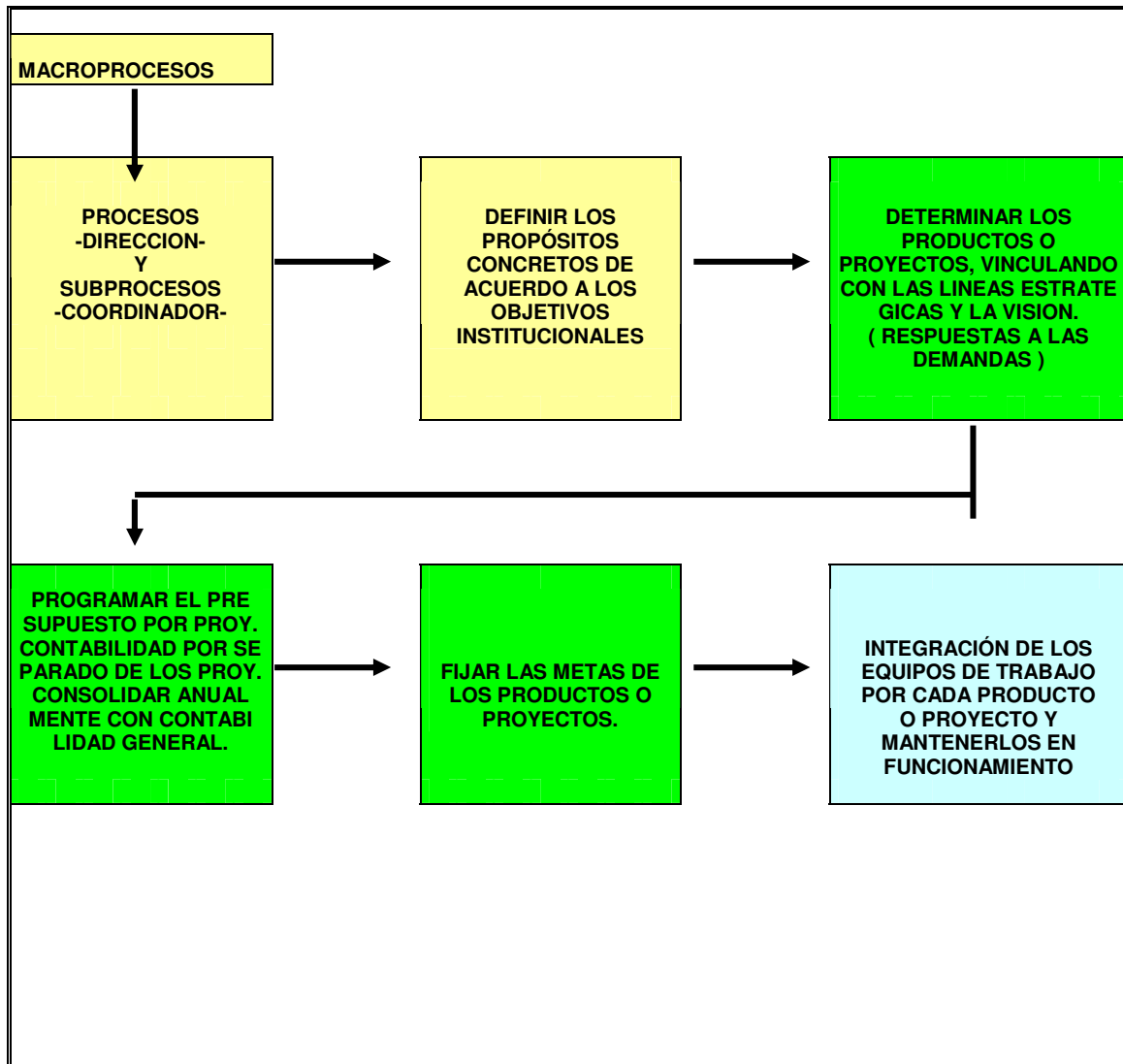
6. INCORPORACION DE DISPOSICIONES. En todo lo que en forma expresa no contemple el presente Reglamento, se observará y aplicará las normas de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, de la Ley de Administración Financiera y Control, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y demás afines con la materia.

7. PRESENTACION DE INFORMES. Todos los funcionarios a cuyo cargo estén los Procesos y Subprocesos, deberán presentar informes técnico-administrativos anuales y otros de carácter periódico que se les requiera.

8.- SUPERVISION Y EVALUACIÓN. La municipalidad, a través de la Secretaría Técnica de Planificación cumplirá la supervisión y evaluación del presente Orgánico, y para que presente las reformas y los ajustes necesarios para el mantenimiento y administración del mismo.

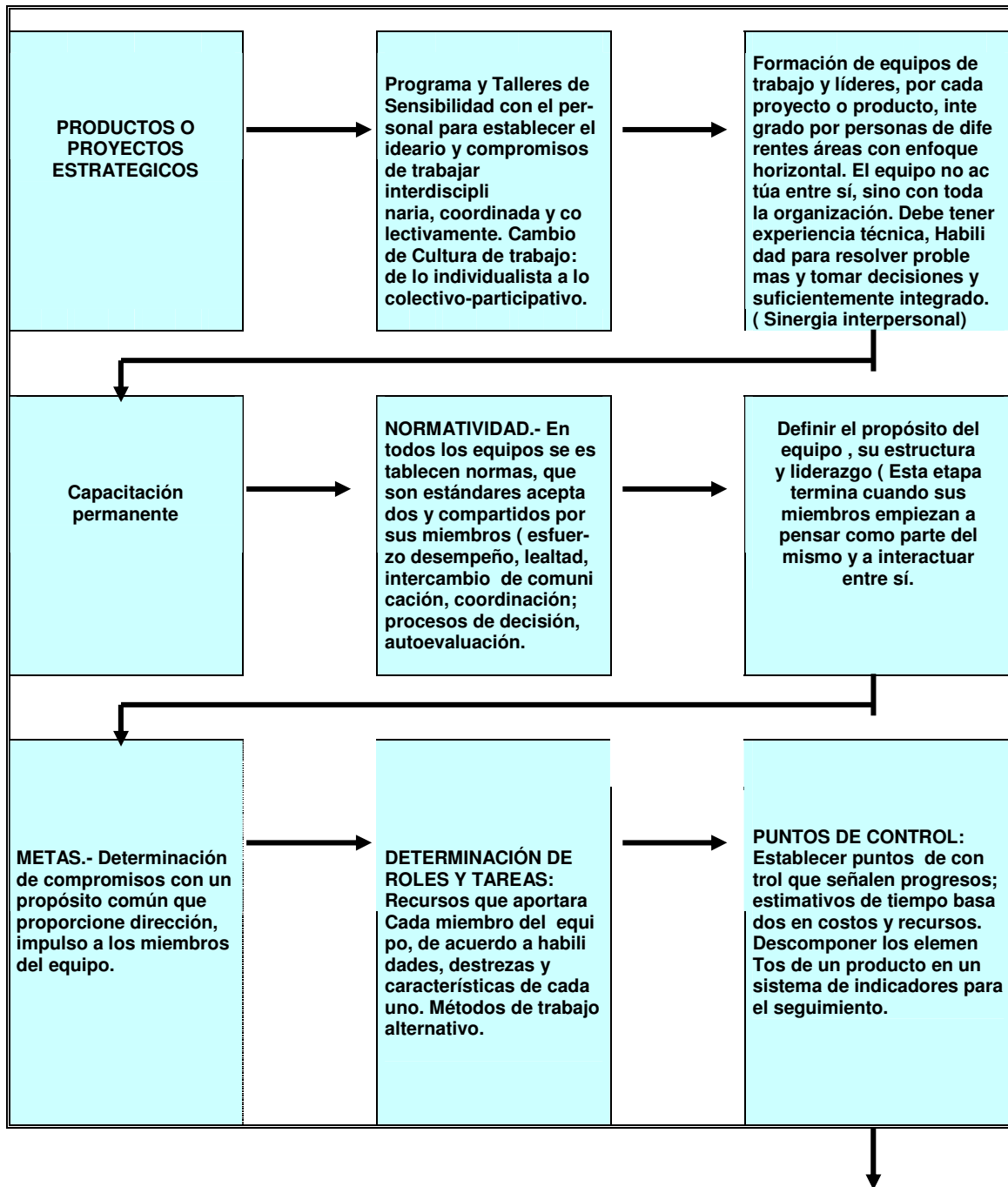
**CAPITULO VI.
ESQUEMA PARA LA OPERATIVIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE LOS
DIFERENTES PROCESOS Y SUBPROCESOS DE TRABAJO**

Art. 11.- Para la Operatividad de las actividades enunciadas para los diferentes Procesos- Dirección- y Subprocesos- Coordinador- constantes en el Art.9, se establece el siguiente esquema organizativo.

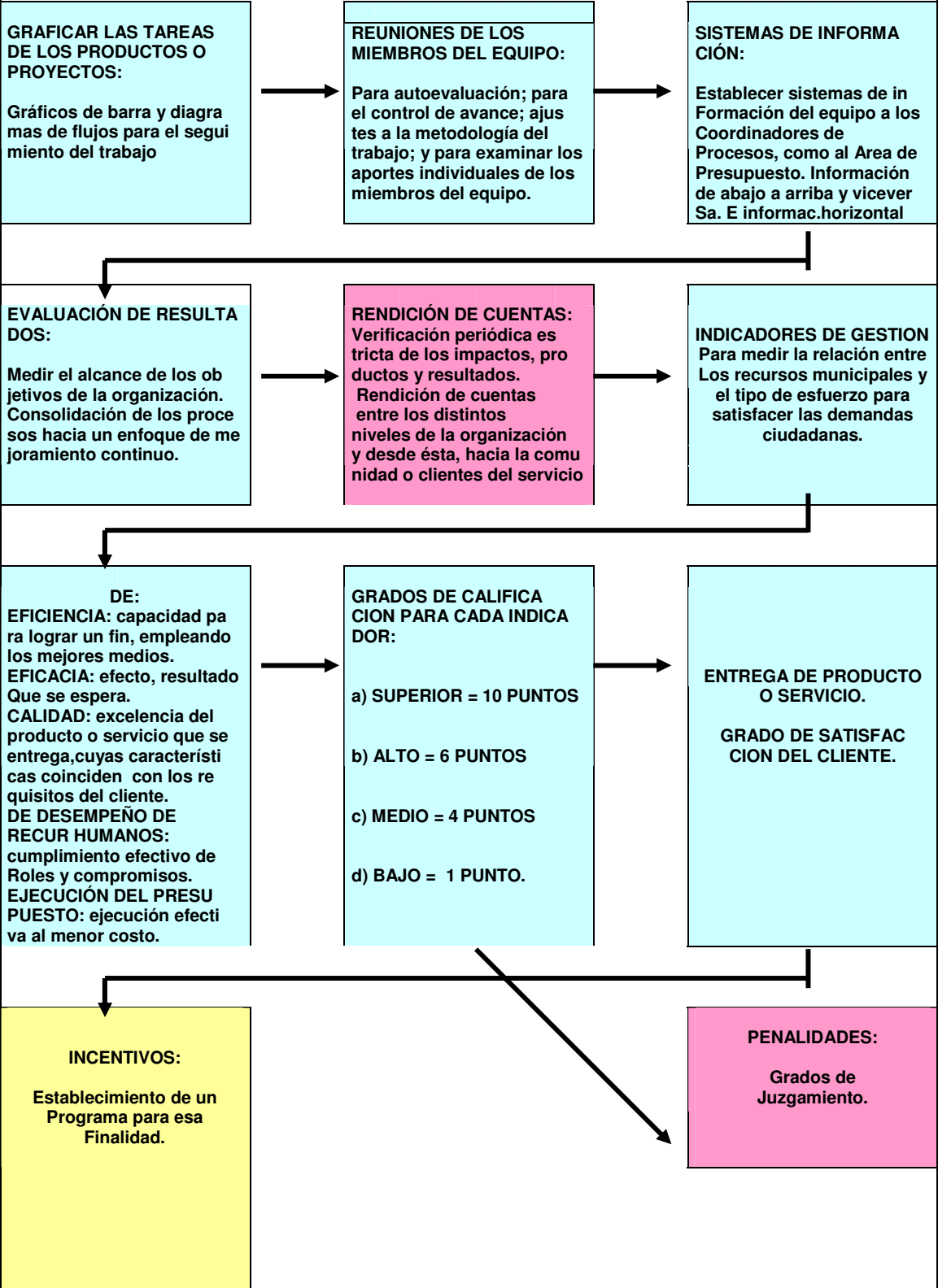


CAPITULO VII ESQUEMA PARA LA FORMACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO

Art.12.- Se establece el siguiente esquema para la formación y mantenimiento de los equipos de trabajo, encargados de la operatividad de los productos o proyectos.



CONTINUACIÓN



DEREGATORIA.- Quedan derogadas las siguientes ordenanzas y Reglamentos:

Ordenanza que crea la Jefatura de Turismo Municipal y Medio Ambiente aprobada en Sesión de fecha 1 de Febrero y 14 de Febrero del 2001.

Reglamento Orgánico Funcional de la I. Municipalidad de Sucre, aprobado el 9 y 17 de Diciembre del 2002.

Y todas las demás Normas, Ordenanzas y Reglamentos que contravengan a la presente Ordenanza.

VIGENCIA.- La presente Ordenanza entrará en vigencia una vez que sea sancionada, y publicada en cualquiera de los medio de comunicación social sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, de acuerdo con la Ley.

Dado en la Sala de Sesiones del Concejo de Sucre a los quince días del mes de Diciembre del año dos mil cuatro.- .

Ing. Eduardo Rodríguez Delgado
VICEPRESIDENTE DEL CONCEJO

María José Maya Almeida
SECRETARIA

CERTIFICACIÓN DE DISCUSIÓN.- La suscrita Secretaria General, certifica que la presente Ordenanza que Sanciona la Estructura Orgánica por procesos, fue discutida y aprobada por el Concejo Municipal en sesiones Ordinarias celebradas los días 29 de Noviembre y 15 de Diciembre del 2004

Bahía, 17 de Diciembre del 2004

María José Maya Almeida
SECRETARIA GENERAL

VICEPRESIDENCIA DEL I. CONCEJO DE SUCRE.- Aprobada que ha sido la presente Ordenanza por el I. Concejo de Sucre, remítase en tres ejemplares al Señor Alcalde del Cantón Sucre para la sanción correspondiente.

Bahía, 17 de Diciembre del 2004

Ing. Eduardo Rodríguez Delgado
VICEPRESIDENTE DEL CONCEJO DE SUCRE

ALCALDÍA DEL CANTON SUCRE.- De conformidad con lo prescrito en los Art. 72, numeral 31; Art. 127, 128, 129 y 133 de la Ley de Régimen Municipal vigente, **SANCIONO Y ORDENO** la presente **ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA ESTRUCTURA ORGANICA POR PROCESOS DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTON SUCRE** y ordeno su **PROMULGACION** a través de su publicación en el Registro Oficial o en cualquier medio de comunicación social del Cantón Sucre.

Bahía, 20 de Diciembre del 2004

Dr. Leonardo Viteri Velasco
ALCALDE DEL CANTON SUCRE

A N E X O S

LA GESTION A TRAVES DE LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Por más conocimientos, habilidades y destrezas que posea un persona, resulta difícil obtener resultados exitosos en la gestión del trabajo. El trabajo individualista si bien logra de alguna manera convertir en expertos de una determinada tarea o actividad pública, no menos cierto es, que esta forma de laborar le hace perder el conjunto integral de procesos de trabajo y a la postre solo logra especializarse en un ámbito pequeño de la gestión. Todos los talentos, no pueden encontrarse en un solo individuo, se requiere necesariamente la interacción entre los protagonistas del servicio. Surge entonces la imperiosa labor de formar equipos interdisciplinarios de trabajo que atiendan integrada y armónicamente los servicios, es decir con una actitud de conjunto, cooperativista, que resulta ser más efectivo y enriquecedor para el grupo que da y recibe las experiencias y creatividades individuales.

El trabajo en equipo es un modelo de gestión que no está muy practicado en la administración pública. Hay temor en muchas personas por adoptarlo y hay que reconocer que incluso se siente un rechazo por este nuevo estilo, pues por muchos años se ha venido laborando a base del señalamiento de actividades individuales, enmarcadas en rígidos manuales.

El experto argentino en temas organizacionales, Lic. Augusto Barcaglioni, manifestaba en una conferencia pronunciada en el Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas, que “los actores del cambio, no son ni individuos aislados ni entelequias abstractas, sino equipos concretos que operan y actúan desde una visión hacia el futuro del negocio. Compara, que así como en el plano individual, la vida se haría insípida y vacía sin un futuro por delante, del mismo modo en la vida de las organizaciones, el futuro es lo que da sentido, amalgama y potencia las energías individuales y grupales”; y agrega , “que tanto la construcción de un plan estratégico, como la definición de un plan de acción son imposibles de llevar a la realización sin la existencia de individuos y de equipos”.

La calidad y oportunidad de los productos y servicios que son procesados para atender las demandas de los clientes, solo será factible en la medida que los equipos de trabajos conformados , actúen hacia el logro de los mejores resultados. La estructura organizacional que se defina, cualquiera que esta sea, solo será aplicable y valedera si los comportamientos de hombres y de equipos se adaptan a ella y de manera cohesionada; si apuntan los esfuerzos, con sentido de pertenencia e identificación sólida de objetivos y propósitos. Cuando el funcionamiento de una organización está relacionado con las competencias individuales, el resultado es un conocimiento total de los procesos, que es la suma de los conocimientos individuales, pero cuando el estilo de trabajo es a través de equipos de trabajo adecuadamente integrados y coordinados entre sí, el conocimiento total es significativamente mayor debido al intercambio de experiencias y el efecto de sinergia.

El nuevo estilo de trabajar en base de equipos, dice el especialista, no es la tarea sencilla, de dar nombres de los integrantes, ni tampoco pensar que el éxito es estar laborando juntos. Lo importante es el considerar que el hecho implica toda una filosofía de organización , introduciendo una cultura de trabajo diferente, mejorando el clima organizacional; y determinando los grupos específicos con una combinación adecuada de competencias y experiencias y las necesarias líneas de coordinación y apoyo con otros equipos; de esta forma, el ideal es tener un conjunto de individuos que cooperen para lograr un solo resultado:” la división del esfuerzo se enlaza en un solo resultado coordinado, donde el total es más diferente que la suma de sus partes individuales”

Consecuentemente, la organización tiene que ver con la conformación de una estructura acorde con la planificación estratégica y en determinar los productos estratégicos obtenidos desde la demanda de los clientes y vinculados con la visión ; y al mismo tiempo desarrollar los procesos encaminados a asignar los derechos y obligaciones y la coordinación de los diferentes grupos o equipos de trabajo con una clara precisión de qué es lo que se va a hacer, quienes lo van a hacer y bajo qué procedimientos.

En el hablar popular de la gente, hemos oído frases como : “dos cabezas piensan mejor que una”; “la unión hace la fuerza”, “ el pueblo unido jamás será vencido”; o “uno para todos, y todos para uno”. Estas máximas populares deben ser parte de la nueva forma de trabajar en las organizaciones.

Hay que considerar también de que existen ciertos elementos que son importantes para la conformación y desarrollo de un buen equipo de trabajo: a) la implementación de un adecuado sistema de comunicación entre los integrantes del equipo, y de este con otros equipos y con los responsables o máximas autoridades de la organización, en una dirección de abajo a arriba y viceversa. b) un grado adecuado de confianza entre los miembros, que permita una interrelación humana eficiente; c) colaboración y apoyo permanente, pues el trabajo tiene la particularidad de ser compartido, dejando a un lado aquel mecanismo de la tarea personal individualista; d) tener claro los valores corporativos del grupo y de la institución, como adopción de compromiso y emponderamiento de los objetivos y resultados; e) tener en claro que un resultado exitoso, no debe ser la única finalidad, siempre habrá espacio para buscar la mayor excelencia posible; con la culminación de uno, buscar la satisfacción de seguir conquistando nuevos retos de logro cada vez mejores y sacar provecho en el empeño de aprender de los fracasos; f) respetar y aceptar las diferencias de cada uno de los integrantes, y empeñarse todos en superar; g), dar autonomía a la creatividad y utilizar adecuadamente los recursos de los miembros del equipo; h) conformación de líderes para cada equipo, sin que tal liderazgo sea impositivo, quien debe ejercer su dirección en la medida de la participación e integración de los miembros .i) mecanismos de motivación que impulsen a las mejores actuaciones, con aplicación de premios y de penalidades; j) considerar que no es tan genuino que las entidades basen sus objetivos, únicamente en resultados, sin que paralelamente se impulse el desarrollo personal y se manejen buenas relaciones humanas, pues “así como el equipo es el referente ineludible de la organización y viceversa, del mismo modo el clima organizacional es la referencia ineludible del equipo. Los equipos nacen y crecen en un clima que los favorece y les da soporte a través de un ambiente gratificante que promueve el trabajo en bienestar” (Lic.Augusto Barcaglioni); l) Delegar responsabilidad y poder de decisión, pues tanto el personal, como los líderes y gerentes de productos aplicarán todas sus capacidades para la propia superación y de sus respectivos ámbitos de acción.

En el estudio de “Equipos de Alto Desempeño”, de los investigadores Venezolanos Adriana Lugo, Eliana Machado, Diana Mosquera y Daniel Ortega, de octubre del 2001, en una parte, dicen lo siguiente:

2. Los Equipos:

2.1. Definición:

Un equipo “se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común” ¹.

Un Equipo son “grupos cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales” ².

De las definiciones anteriores, podemos decir entonces, que un equipo, es un conjunto de un determinado número de personas, las cuales están dispuestas a apoyarse unas con otras, para lograr los objetivos propuestos, el cual debe estar dirigido por un buen líder, que sepa mantener y capacitar a estas personas, quienes junto a él formarán un verdadero equipo que

¹ Stoner, Janes. Administración. Sexta edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996, p. 546

² Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Séptima edición. Prentice Hall, México, 1998, p. 751

enfrentará todas las situaciones positivas y negativas que se les puedan presentar en la realización de su trabajo.

2.2. Tipos:

Existen diferentes tipos de equipos, señalados por diversos autores, estos equipos son los que van a permitir saber cuál es el desempeño del trabajo en grupo dentro de la organización.

(Stoner, 1996) los clasifica en: equipos formales e informales, entendiendo por equipos formales aquellos que “son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirvan a la organización para alcanzar sus metas”³. Los equipos informales surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad, estos grupos son básicamente creados por la parte afectiva de la organización.

Ahora bien, según (Robbins, 1992), los equipos de trabajo se pueden clasificar con base en sus objetivos de la siguiente forma:

2.2.1. Equipos solucionadores de problemas: estos equipos básicamente lo que buscan son soluciones a aquellos problemas que se presentan regularmente en la organización, relacionados con la calidad, la eficiencia y el proceso laboral. Deliberando una serie de ideas escogerán la más oportuna al problema, sólo que esta decisión no tiene una plena autoridad para ser implantada de allí su limitante. Este tipo de equipo será representado por un pequeño grupo de personas, dependiendo de la cantidad de empleados del departamento; generalmente es de cinco a doce personas.

2.2.2. Equipos de trabajo autoadministrados: este tipo de equipos se supervisan así mismos, tienen facultad para decidir el método de trabajo, los programas y la asignación de las diferentes tareas de los miembros. Son grupos formados por diez a quince personas, las cuales tienen el poder de decisión y surgen con la intención de disminuir el grado de responsabilidad de los niveles supervisores. Los equipos autoadministrados son equipos autónomos que no sólo solucionarán problemas, sino que también implantarán soluciones y tendrán toda la responsabilidad de los resultados ante la organización.

2.2.3. Equipos Transfuncionales: se encuentran integrados por empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, agrupados para realizar una tarea. Estos equipos básicamente intercambian información en la misma organización y fuera de ella, con el fin de desarrollar grandes proyectos, aportando ideas para obtener una meta eficiente en el trabajo que realizan. Lo importante de estos equipos, es que al relacionarse

³ Stoner, Janes. Administración. Sexta edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996, p. 547

diferentes personas de diversos niveles y departamentos en la misma organización o en otra organización, se obtiene un intercambio de conocimientos, debido a que cada una de ellas tiene experiencia diferente de las demás, permitiéndose el enriquecimiento entre todos y surgiendo grandes ideas para implantarlas en el desarrollo del proyecto. Además, en ese tiempo se establecerá la confianza y el trabajo en equipo.

Ahora llegamos a la formación de equipos de trabajo más eficientes, los llamados equipos de alto desempeño:

2.2.4. Equipos de alto desempeño: Son grupos integrados por personas procedentes de diferentes áreas de la organización, cuyo fin es resolver aquellos problemas que enfrentan los trabajadores todos los días. Para estos equipos no existe la jerarquía, su enfoque es horizontal, donde todos son capaces y pueden marchar solos dentro de la organización, arreglan sus programas de trabajo y especifican su proceso productivo con la intención de mejorar la calidad del producto; es en esta área en la que más se utilizan este tipo de equipos. Los equipos de alto desempeño no sólo interactúan entre sí sino también con toda la organización y el número de individuos que lo integran van desde 3 hasta 30 personas. Debe destacarse que los mejores equipos de trabajo tienen que ser pequeños, al tener más de diez o doce miembros es difícil que puedan realizar mucho trabajo y comenzarán a tener problemas para interactuar de forma constructiva y llegar a acuerdos; por lo general no se puede desarrollar la cohesión, el compromiso y la responsabilidad mutua necesaria para lograr un alto desempeño. Por lo tanto, para diseñar equipos eficientes, los gerentes deben integrar por lo menos a una docena de miembros, si la cantidad es mayor, y se desea un esfuerzo de equipo, conviene considerar la división del grupo en subequipos. Si el equipo que se tiene es de alto desempeño, aunque tenga 30 integrantes, logrará alcanzar la meta sin mayor dificultad.

2.3. Habilidades de los miembros de equipos de alto desempeño:

(Robbins, 1992), considera que ningún equipo puede alcanzar su potencial de desempeño sin contar con la mezcla correcta de tres tipos de habilidades:

Experiencia técnica: al ser estos equipos creados principalmente para el proceso productivo de la organización, se hace necesario que la persona tenga habilidades para determinados proyectos.

Habilidad para resolver problemas y tomar decisiones: Es la capacidad para identificar problemas, generar alternativas, evaluarlas y tomar las soluciones adecuadas. Estas habilidades se requieren ya que los equipos de alto desempeño se manejan solos y son ellos mismos los encargados de establecer el proyecto y tomar decisiones sobre su elaboración; por

lo tanto se necesita la capacidad generada por las buenas ideas de cada uno de los integrantes del equipo, para resolver cualquier problema que se presente en la trayectoria hacia la meta.

Capacidad de buenos oyentes, proporcionando retroalimentación, solucionando conflictos y otras habilidades interpersonales: Al ser un equipo integrado por muchas personas se hace necesario, que cada uno de los miembros sea eficiente en su trabajo, lo que quiere decir que cada uno sepa muy bien la labor que se está realizando: su tarea. Los integrantes deben interactuar para alcanzar el objetivo planteado, debe existir una buena comunicación entre los que conforman el equipo y los que están fuera de él, porque a través de estos últimos se obtendrá información del entorno necesaria para alcanzar la meta de una manera eficiente y tomar una decisión en el momento oportuno.

2.4. Características de los miembros de equipos de alto desempeño:

(Robbins, 1992) señala que dentro de los equipos de trabajo se destacan nueve papeles o características potenciales que le gusta desempeñar a sus miembros, de los cuales tiene dos o tres por los que siente una fuerte preferencia. Los administradores deben comprender las fortalezas de cada individuo y lo que éste puede aportar a un equipo, seleccionar los miembros con esto en mente y realizar las asignaciones de trabajo que se ajusten a los estilos preferidos por ellos. Al igualar las preferencias individuales con las exigencias del papel del equipo, los gerentes aumentan la probabilidad de que los miembros del equipo lleguen a trabajar bien como conjunto. Los investigadores señalan que los equipos sin éxito han tenido un portafolio desequilibrado de talentos individuales, que gastan demasiada energía en un área y no la suficiente en otra. Así, los nueve papeles de los miembros de equipos de alto desempeño son:

2.4.1. Creadores - innovadores: personas que inician ideas creativas, suelen ser independientes y prefieren trabajar a su propio paso.

2.4.2. Exploradores - promotores: son campeones de las ideas después de que éstas han sido iniciadas. Toman ideas de los creadores – innovadores y encuentran los recursos para promover esas ideas, su debilidad es no tener la habilidad de controlar el seguimiento detallado de las ideas.

2.4.3. Asesores - desarrolladores: analizan las opciones de decisión, evalúan todas las alternativas antes de que se tome una decisión.

2.4.4. Impulsadores - organizadores: proporcionan estructura, les gusta establecer procedimientos de operación para que se materialicen las ideas, fijan metas, establece planes, organizan a los miembros y crean sistemas de control dentro de fechas límites.

2.4.5. Finalizadores - productores: proporcionan dirección y seguimiento debido a que al igual que los anteriores se preocupan por los resultados, pero se inclinan más a que se cumplan las fechas límites y al seguimiento de todos los compromisos.

2.4.6. Controladores - inspectores: revisan los detalles, se preocupan por el cumplimiento de las reglas y los reglamentos, al igual que por evitar las imprecisiones.

2.4.7. Defensores - mantenedores: pelean las batallas externas y apoyan a los miembros internos, proporcionándole estabilidad al equipo.

2.4.8. Reporteros - consejeros: buscan toda la información antes de tomar decisiones, estimulando al equipo a buscar información adicional antes de tomar decisiones, y lo desalienta de tomar soluciones precipitadas.

2.4.9. Vinculadores: coordinan e integran todos los puntos de vista, tratan de que haya cooperación entre todos los miembros del equipo.

2.5. ¿Cómo dirigir exitosamente a equipos de alto desempeño?

Según Randolph (1998), para lograr el éxito de los equipos de alto desempeño se deben seguir una serie de pasos, como son:

2.5.1. Fijar una meta clara: Esto es tener un compromiso con un propósito común y significativo que proporcione dirección, impulso y compromiso a los miembros del equipo. Los equipos exitosos dedican una enorme cantidad de tiempo y esfuerzo a la discusión, modelado y logro de acuerdos sobre los propósitos que les pertenecen, tanto en lo colectivo como en lo individual. En el momento de llevar a cabo un proyecto debemos basarnos en el resultado final: la meta, para luego trabajar hacia atrás a partir de ella; con esto se logra que cada miembro del proyecto esté orientado en la misma dirección.

2.5.2. Precisar los objetivos: Estableciendo metas específicas los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño realistas, medibles y específicas. Estas facilitan la comunicación clara y ayudan a mantenerlos enfocados en obtener resultados. Los objetivos que se establecen a través de la comunicación descomponen la meta en tareas específicas comprometiendo a los miembros con cada una de ellas, creándose así dentro del equipo una sensación de propiedad. Ahora bien, se debe evitar concentrarse en forma demasiado estrecha en los objetivos y perder de vista la meta.

2.5.3. Establecer puntos de control, actividades, relaciones y estimativas de tiempo: Se deben definir los puntos de control que señalen los progresos, las actividades y las relaciones entre

ellas, al igual que los estimativos de tiempo basándose en costos y recursos para cada actividad. Para esto es conveniente descomponer los elementos de un proyecto en objetivos específicos para hacerle un mejor seguimiento, supervisión y control a los avances hacia la meta.

Los equipos de alto desempeño necesitan una estructura que les proporcione foco y dirección, esto da la seguridad de que el equipo está unificado y entiende cuales son los medios para alcanzar sus metas, la forma en que se resolverán conflictos y se tomarán y modificarán las decisiones. Los miembros del equipo deben estar de acuerdo en qué es lo que debe hacer cada cual, y asegurase que todos los miembros lleven igual carga de trabajo, pero para lograr definir los aspectos específicos del trabajo y cómo estos se ajustan entre sí se requiere de liderazgo y estructura de equipo.

2.5.4. Ilustrar gráficamente el programa: Las herramientas gráficas son utilizadas a diario para representar cualquier concepto, teoría o proyecto tanto en la vida cotidiana como en las organizaciones. Entre estos dos métodos comunes y eficaces son utilizados para elaborar planes de proyectos y mantenerlos dentro de programas de trabajo, son los gráficos de barra y los diagramas de flujo. Los primeros proveen una rápida visión general del proyecto y permiten que los miembros del equipo puedan supervisar fácilmente sus avances. Los segundos son más complejos, pero su complejidad ayuda a identificar y a manejar el flujo secuencial de las actividades críticas del trabajo.

Con la utilización de estas herramientas gráficas o cualquiera que se utilice se le da seguimiento al proyecto, facilitando la llegada a la meta dentro del tiempo previsto, cumpliendo con el presupuesto y con las normas de calidad exigidas.

2.5.5. Capacitar a las personas, individualmente y como equipo: “Para dirigir con éxito un equipo, es necesario entender el comportamiento general del ser humano: primero es lo suyo y luego lo de los miembros de su equipo” (Randolph, 1998).

La mala comunicación a menudo es resultado de un choque de perspectivas, el gerente debe aprender cómo perciben los demás sus metas y acciones, y precisar una perspectiva o propósito común para el equipo.

Es posible que cada miembro del equipo tenga una motivación diferente. Una importante tarea del líder del equipo es reconocer los motivos de cada uno de los miembros y convertirlos en recompensas para ellos. Los grupos pueden caer en que los miembros se aprovechen de los esfuerzos totales dado que su contribución individual no puede identificarse. En los equipos de alto desempeño esta tendencia se combate haciéndose responsables tanto a nivel individual

como en equipo. Se debe capacitar a las personas con talleres de trabajo en equipo sin dejar a un lado el apoyo en su desarrollo individual, en pro a la contribución del trabajo en equipo.

2.5.6. Reforzar el compromiso y el entusiasmo del personal: Cuando un gerente logra desarrollar un sentido de compromiso y el entusiasmo con el objetivo del proyecto, animará a los participantes para que se apropien de él y lo sientan como un desafío. Los líderes deben demostrar que los valores e intereses de la gente están sincronizados entre sí y con los objetivos planeados.

Se requiere compartir la información y la autoridad para que las personas sientan la meta como suya, el compromiso crece cuando las acciones de la gente se hacen visibles para los demás.

2.5.7. Informar a las personas relacionadas con el proyecto: Las fallas de comunicación en los equipos se deben a una serie de obstáculos que pueden superarse, por ejemplo entre las personas de diferentes departamentos que trabajan en una misma tarea, única e interrelacionada. Por eso es importante: llegar a los demás allí donde están, hacerles sentir que el mensaje tiene importancia para ellos, mantenerlos informados regularmente y comunicar todo de una manera afirmativa.

Escuchar es aún más importante que hablar, los pasos críticos para saber escuchar incluyen concentrarse en el mensaje, escuchar sin hablar, escuchar hasta que el otro termine y fijarse en las señales verbales tanto como en las no verbales.

2.5.8. Estimular al personal estableciendo acuerdos: Para establecer acuerdos el gerente debe aprender a manejar los conflictos y no tratar de evitarlos, esto puede ayudar al líder de un equipo a alcanzar los objetivos más rápidamente. Los conflictos representan un compromiso emotivo por un proyecto, si esta emotividad se mantiene bajo control se puede llevar a los miembros del equipo a solucionar los problemas en forma cooperativa.

El ciclo de vida de un proyecto tiende a generar diferentes fuentes de conflicto pero si se sabe cuándo y por qué se originan se pueden canalizar las energías de los miembros del equipo.

Para resolver estos conflictos los líderes deben crear un terreno común, ampliar las áreas de acuerdo recoger información y concentrarse en los problemas y no en las personas. Al mediar en un conflicto, ambas partes deben quedar satisfechas, no sólo racional sino también emotivamente.

2.5.9. Aumentar el poder: Los gerentes y líderes de proyectos tienen un poder generado de tres fuentes: poder de referencia, de experto y de relaciones. Cuando los líderes comparten el

poder con los miembros del equipo, tanto el suyo como el de los demás, puede lograrse un mayor nivel de compromiso y participación.

La gente busca en sus líderes cuatro características personales: honestidad, competencia, visión y capacidad para ser fuente de inspiración. Si las personas sienten que sus líderes le dan una cuota de poder o forman parte de la toma de decisión, contribuirán mejor al alcance de la meta.

2.5.10. Atrévase a acercarse con creatividad a los problemas: Las metas y las fechas límites pueden ayudar a estimular la creatividad, pero antes de intentar que las personas sean creativas en su trabajo debemos eliminar los obstáculos potenciales para la toma de riesgos.

Existen cuatro estrategias para alcanzar la creatividad: la sensibilidad, la fluidez en las ideas, la originalidad y una mayor flexibilidad, si los líderes no toman en cuenta estos factores e ignoran las ideas de las personas, las opciones de solucionar un problema se verán limitadas y el alcance de la meta será cuesta arriba.

2.6. Sistemas adecuados de evaluación y recompensa del desempeño de los equipos:

Existen medidas de evaluación y recompensa que no son consistentes con el desarrollo de los equipos de alto desempeño, como por ejemplo las evaluaciones del desempeño individual, la tasa salarial fija por hora, los incentivos individuales, etc. En este sentido, además de evaluar y premiar a los empleados por su contribución individual, la administración debe considerar evaluaciones del grupo como tal, participación de utilidades, participación de ahorros, incentivos a los grupos pequeños u otras modificaciones que refuercen el esfuerzo y el compromiso del equipo.

2.7. Desarrollo de la confianza mutua de los equipos de alto desempeño:

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros. En otras palabras, sus miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás. Asimismo según (Robbins, 1992), dado que la confianza alimenta a la confianza y la desconfianza alimenta a la desconfianza, mantener la primera de estas variables, requiere de una cuidadosa atención de parte de la administración, señalándose cinco dimensiones de la confianza:

- **Integridad:** Entendida como la honestidad y veracidad que son valores aplicados y aplicables en el proceso de trabajo de un equipo de alto desempeño.

- **Capacidad:** Se refiere a los conocimientos y habilidades técnicas e interpersonales que aplican los miembros de un equipo de alto desempeño en las actividades que realiza el mismo.
- **Consistencia:** El concepto de consistencia está enmarcado y referido a la confiabilidad, previsión y el sólido criterio utilizado para el manejo de diversas situaciones.
- **Lealtad:** La lealtad simplemente se refiere a la buena voluntad para proteger y dar la cara por una persona.
- **Apertura:** Entendida como la buena voluntad para compartir libremente ideas e información con el resto de los integrantes del equipo de alto desempeño.

2.8. Diferencia entre Grupo y Equipo:

Según (Robbins, 1992) los grupos de trabajo van a interactuar con el propósito principal de compartir información y tomar decisiones, con la finalidad de ayudar a los demás a desempeñarse bien dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo se caracterizan porque no tienen la necesidad ni la oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. Así, su desempeño será medido por la suma de la contribución individual de cada miembro. El nivel global de desempeño no será mayor que la suma total de los esfuerzos individuales.

Ahora bien, en los equipos de trabajo los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportes individuales, generando un ambiente positivo por medio de un esfuerzo coordinado de todos sus integrantes.

La Gerencia de cualquier empresa debe dedicar sus esfuerzos a la búsqueda de esa sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño de sus empleados.

2.9. ¿Por qué emplear los equipos?

Según Robbins existen varias razones para emplear a los equipos de trabajo, entre ellas:

2.9.1. Crea espíritu de grupo: los miembros de los equipos esperan y exigen de cada uno de los integrantes del mismo, facilitando y mejorando el ambiente de trabajo.

2.9.2. Permite que la gerencia piense en términos estratégicos: el empleo de equipos, sobre todo de equipos de alto desempeño libera a la gerencia para la realización de la planificación estratégica, redirigiendo sus ideas hacia problemas mayores como la planificación a largo plazo.

2.9.3. Acelera las decisiones: mover las decisiones en forma vertical descendente hacia los equipos, permite a la organización una mayor flexibilidad para las decisiones más rápidas.

2.9.4. **Facilita la diversidad de la fuerza de trabajo:** cuando los equipos están integrados por individuos diferentes y con experiencias distintas con frecuencia ven las cosas que los grupos homogéneos no captan, dando como resultado más ideas innovadoras y mejores decisiones que las que pudiesen surgir si los miembros tomarán decisiones en forma aislada.

2.9.5. **Incrementa el desempeño:** todos los factores anteriormente mencionados estimulan la generación de ideas y generan más trabajo por hora – hombre que los diseños de trabajos tradicionales enfocados en individuos.

Conclusión

La formación de equipos de alto desempeño son la mejor herramienta que tienen los gerentes para alcanzar los objetivos de la organización. Por medio de ellos se integran varias características que determinan el éxito de cualquier empresa en cada uno de los proyectos que se proponga como lo son: cohesión, comunicación, creatividad, liderazgo, confianza, poder, toma de decisiones oportunas, resolución de conflictos, reacción rápida ante los problemas, lealtad, planificación, ejecución, dirección, control, compañerismo, identificación con los objetivos, entre otras, que harán de ambiente organizacional, un escenario propicio para el éxito.

A través de los integrantes de los equipos de alto desempeño no sólo se llegará sin dificultades a la meta organizacional, sino que se logrará de la mejor forma posible, aprovechando recursos, tiempo y esfuerzo, en cada nuevo proyecto que se ejecute.

Trabajando de una manera alineada con un mismo objetivo que todos sienten como suyo, se alcanzarán tanto individualmente como en equipo los propósitos planteados.

ILUSTRACIÓN GRAFICA DE LAS TAREAS.-

Las herramientas gráficas son utilizadas para representar cualquier concepto, teoría, proyecto o producto que se requiera visualizar sus fases o etapas de acción, es decir para elaborar planes de proyectos y mantenerlos dentro de programas de trabajo.

Generalmente se utilizan “ los gráficos de barra” y los “ diagramas de flujos”. Los primeros proveen una rápida visión general del proyecto y permiten que los miembros del equipo puedan supervisar fácilmente sus avances. Los segundos son más complejos, pero ayudan a identificar y a manejar el flujo secuencial de las actividades críticas del trabajo.

Con la utilización de estas herramientas gráficas o cualquiera que se utilice se le da seguimiento al proyecto, facilitando la llegada a la meta dentro del tiempo previsto, cumpliendo con el presupuesto y con las normas de calidad exigidas.

A continuación, se despliega como ejemplo estos gráficos.

DIAGRAMA DE BARRAS DE “GANTT “

TIEMPO EN MESES

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Elaboración de Cuestionarios												
Entrevista a Usuarios												
Factibilidad Técnica												
Factibilidad Económica												
Factibilidad Operacional												
Reporte de Actividades												

FLUJOGRAMA


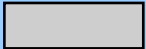


Es un método para describir gráficamente la secuencia, flujo o ruta de un proceso desde su inicio hasta su final. Este comienza con los insumos, muestra las transformaciones ocurridas a estos insumos y termina con el producto final.

SIMBOLOS PARA CONSTRUIR LOS FLUJOGRAMAS

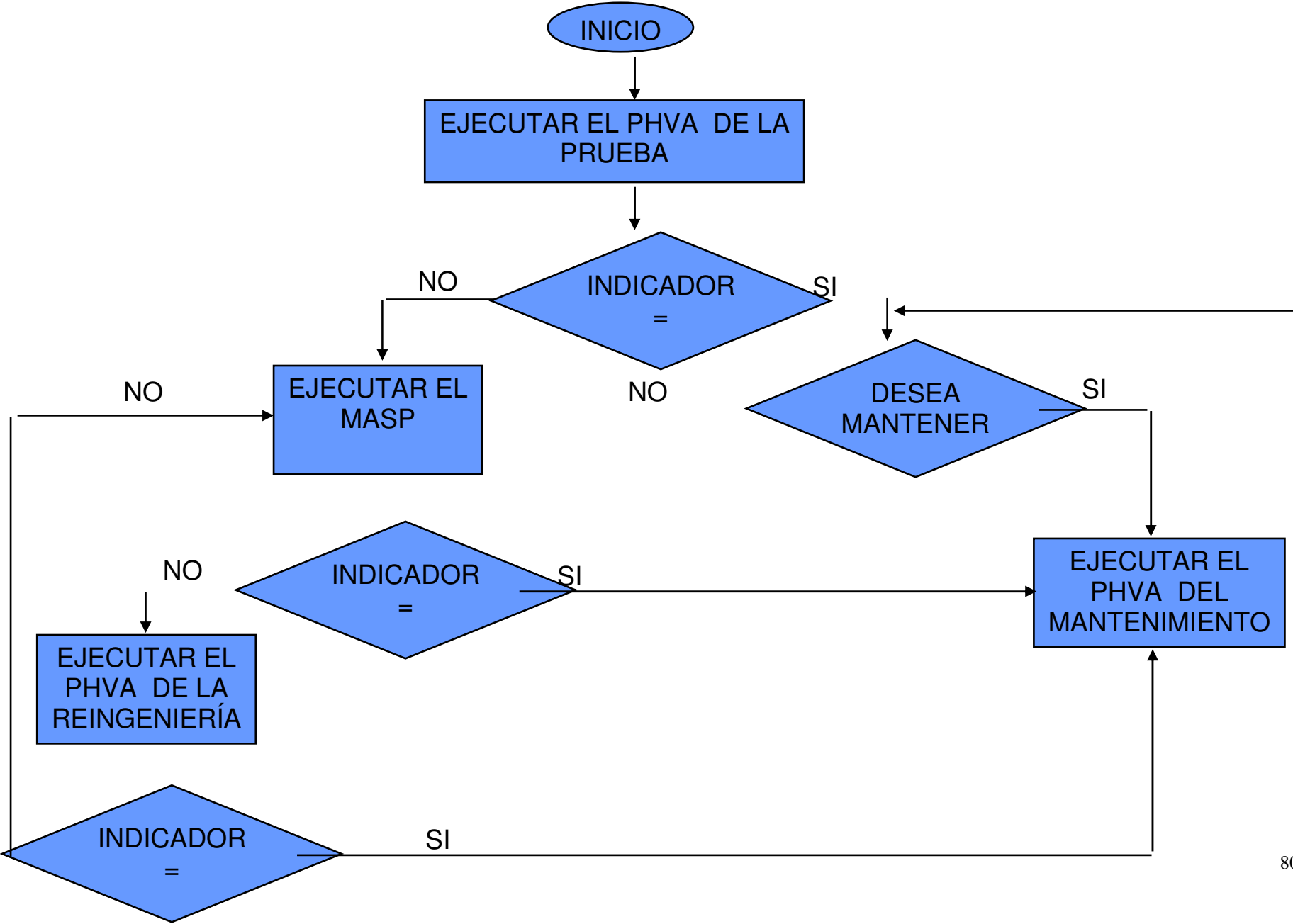
¿Para qué hacer un Flujograma?

1. Para que el equipo tenga una visión total del proceso.
2. Para identificar los puntos críticos en los cuales recoger datos.
3. Para localizar áreas problemáticas, cuellos de botella y actividades sin valor agregado.
4. Para identificar la interrelación entre las actividades.
5. Para visualizar el flujo de eventos, de actividades y de personas.
6. Para encontrar el flujo óptimo de principio a fin.

SIMBOLOS PARA CONSTRUIR LOS FLUJOGRAMAS

SIMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIONES
	CONEXIÓN	<ul style="list-style-type: none">- Indicar el inicio ó fin de un proceso.- Representar la entrada o salida para otro flujo.
	ACTIVIDAD	Describir brevemente la operación en el interior del símbolo. Indica acción
	DECISION	Anotar la pregunta sobre la cual se tomará la decisión
	DOCUMENTO	Anotar el nombre del documento
	SECUENCIA	Dirección del flujo de las actividades

FLUJOGRAMA DEL MODELO DE ESTANDARIZACIÓN



(otra forma de graficar las secuencias de actividades)

PRODUCTO:

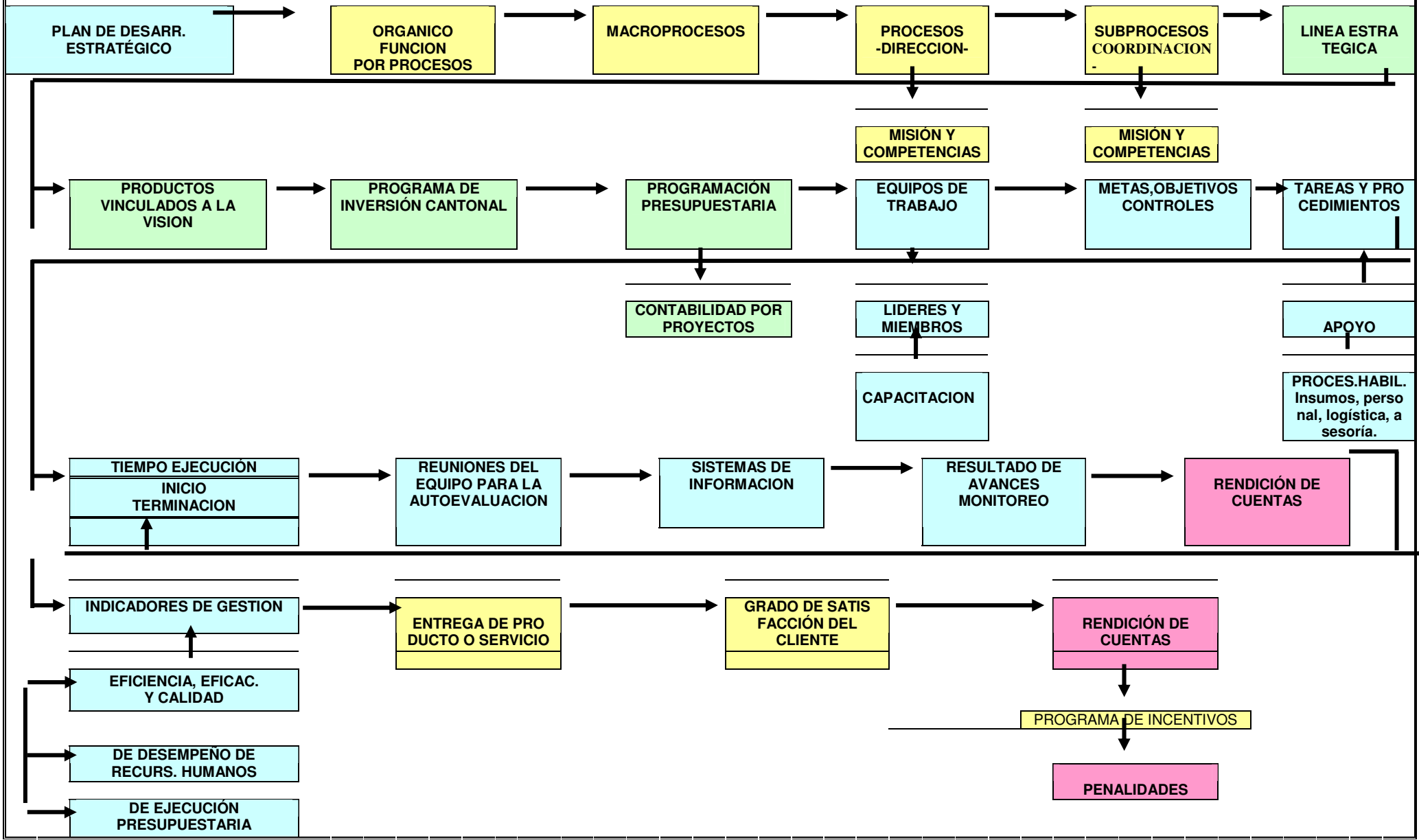
EQUIPO DE TRABAJO:

1.- OBJETIVO:

2.- SECUENCIA DE LAS OPERACIONES.

PASOS	RESPONSABILIDAD (de quien)	OPERACIÓN
1		
1.1		
2		
2.1		
3		
3.1		
3.2		
3.3		
4		
5		
6		
7		
7.1		

**SOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS
GOBIERNO CANTONAL DE SUCRE
ESQUEMA DEL PROCESO DE APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO**



ESQUEMA DEL PLAN ESTRATEGICO

