



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS
SECCIONALES**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniera en Gestión de Gobiernos Seccionales

TEMA:

**“Elaboración del Orgánico Funcional de la Policía Municipal
del Cantón Riobamba”**

Jenny Paola Murillo Oñate

Riobamba – Ecuador
2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

En calidad del presente trabajo de investigación, certifico que la tesis cuyo título es “Elaboración del Orgánico Funcional de la Policía Municipal del Cantón Riobamba”; fue elaborado por la Sra. Jenny Paola Murillo Oñate y cumple con los requisitos metodológicos y científicos que la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo exige, por lo tanto, autorizo su presentación para los trámites pertinentes.

Atentamente,

.....
Dr. Regis Ernesto Parra Proaño
DIRECTOR DE TESIS

.....
Ing. Edison Vinicio Calderón Morán
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Ante las autoridades de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, declaro que el contenido de la tesis: “Elaboración del Orgánico Funcional de la Policía Municipal del Cantón Riobamba”, presentada como requisito de graduación, es original, de mi autoría y responsabilidad; y no comprometo a la política de la ESPOCH.

Jenny Paola Murillo Oñate

DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, por todo su esfuerzo y sacrificio, lo que hizo posible el triunfo profesional alcanzado. Para ellos mi AMOR, OBEDIENCIA Y RESPETO.

A mi esposo que ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento.

A mis preciosos hijos, Carlos Josué y Andrés Emiliano, quienes han sido testigos de mis luchas cotidianas en busca de un mejor futuro, a ellos mi vida entera y la culminación de este trabajo, y lo que representa.

Jenny Paola Murillo Oñate

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Unidad de Educación a Distancia de la Facultad de Administración de Empresas; a sus docentes por la sabiduría impartida, por la paciencia, dedicación y apoyo que nos han brindado para culminar con éxito esta carrera.

Al Dr. Regis Ernesto Parra Proaño, en calidad de Director de tesis, por todo el apoyo brindado, su paciencia, disponibilidad y sobre todo por compartir su experiencia y amplio conocimiento.

A la Policía Municipal del GAD de Riobamba, por brindarme toda la información necesaria para la ejecución del presente trabajo de investigación.

Jenny Paola Murillo Oñate

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
1. Antecedentes.....	3
1.1. Generalidades de la Policía Municipal del Cantón Riobamba.....	3
1.1.1. Base legal.....	3
1.1.2. Localización de la institución.....	3
1.1.3. Filosofía de la Policía Municipal del GAD de Riobamba.....	3
1.1.3.1. Visión.....	3
1.1.3.2. Misión.....	4
1.1.3.3. Valores corporativos.....	4
1.1.3.4. Objetivos organizacionales.....	5
1.1.3.4.1. Objetivo general.....	5
1.1.3.4.2. Objetivos específicos.....	6
1.2. Fundamentación teórica.....	6
1.2.1. La Estructura organizacional.....	6
1.2.1.1. Introducción.....	6
1.2.1.2. Principios de organización.....	7
1.2.1.3. Bases de estructura organizativa.....	10
1.2.1.4. Especialización y división del trabajo.....	12
1.2.1.5. Funciones de asesoramiento.....	13
1.2.1.6. Estructura organizacional.....	14
1.2.1.7. Formación de la estructura organizacional.....	16
1.2.1.8. Diseño de organizaciones más comunes.....	16
1.2.1.9. Organizaciones modernas.....	19
1.2.1.10. Niveles de la estructura organizacional.....	21
1.2.1.11. Modelo de la estructura organizacional.....	24
1.2.2. Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional.....	24
1.2.3. Los organigramas.....	27

1.2.3.1. Tipos de organigramas	27
Capítulo II	31
2 Análisis situacional.....	31
2.1 Análisis externo	31
2.1.1 Seguridad pública del Ecuador.....	31
2.1.1.1 La institucionalidad de la seguridad pública en Ecuador.....	32
2.1.1.2 La seguridad ciudadana en el Ecuador	35
2.1.1.3 Sistema de información.....	37
2.2 Análisis interno.....	38
2.2.1 Ubicación de la Policía Municipal dentro del organigrama del GAD de Riobamba.....	38
2.2.2 Calidad del servicio de la Policía Municipal del GAD de Riobamba	40
2.2.2.1 Prestaciones añadidas	40
2.2.2.2 Prestación principal	40
2.2.3 Situación real de la Policía Municipal del GAD de Riobamba.....	41
2.3 Análisis FODA.....	43
Capítulo III	45
3 Antecedentes	45
3.1 Objetivo general.....	46
3.2 Objetivos específicos	46
3.3 Orgánico funcional de la Policía Municipal del GAD de Riobamba	46
3.4 Propuesta orgánico funcional de la Policía Municipal GAD Riobamba.....	50
3.5 Ficha de información de denominación de funciones	51
Capítulo IV.....	66
4 Conclusiones y recomendaciones.....	66
4.1 Conclusiones.....	66
4.2 Recomendaciones.....	67
Resumen.....	68
Abstract	69
Bibliografía.....	70
Linografía.....	70
Anexos	71
Glosario de términos.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Pág
01	Valores corporativos	4
02	Ejemplo de especialización de servicios	13
03	Formación de la estructura organizacional	16
04	Grupo ejecutivo	20
05	Modelo de la estructura organizacional	24
06	Organigrama GAD de Riobamba	39
07	Mapa de procesos Distrito Metropolitano de Quito	49
08	Estructura orgánica Distrito Metropolitano de Quito	49

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág
01	Análisis FODA	43
02	Niveles orgánico funcional Distrito Metropolitano de Quito	47
02	Instancia de niveles, procesos y subprocesos Distrito Metropolitano de Quito	48

INTRODUCCIÓN

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, están involucrados necesariamente en los procesos descentralizadores y sujetos a la modernización de su organización; y como respuesta a dichos procesos, 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 y seguridad ciudadana, generando paralelamente la renovación y ejecución de proyectos y programas específicos de trabajo que transforme al Municipio en generadores de desarrollo social y económico.

Visto así, el compromiso al que está inmerso del GAD del Municipio de Riobamba, será importante el plantear reformas a los esquemas de organización de la Policía Municipal, 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, esta propuesta que sugiere la implementación de un Orgánico Funcional de la Policía Municipal del GAD de Riobamba que permita establecer las directrices concretas para los miembros de este cuerpo policial, y de esta manera mejorar el servicio a la colectividad en lo que a seguridad ciudadana se refiere.

Finalmente con la entrega de este proyecto, se espera que la Municipalidad obtenga una herramienta de trabajo para optimizar los diferentes campos que tiene que ver con seguridad ciudadana y vinculan directamente a la Policía

Municipal del GAD de Riobamba, proyecto que permitirá su funcionalidad y constante mejoramiento, 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.

CAPÍTULO I

1. Antecedentes

1.1. Generalidades de la Policía Municipal del Cantón Riobamba

1.1.1. Base legal

Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización

Capítulo VII

Otras Instancias de Acción

Sección Primera

Policías Metropolitanas y Municipales

Artículo 597.- Objeto de la Policía Municipal y Metropolitana.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Distritales y Municipales contarán, para el ejercicio de la potestad pública, con unidades administrativas de la Policía Metropolitana o Municipal, que aseguren el cumplimiento de las normas expedidas en función de su capacidad reguladora.

1.1.2. Localización de la institución

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba se encuentra ubicado en las calles 5 de Junio y Veloz de la provincia de Chimborazo.

1.1.3. Filosofía de la Policía Municipal del GAD de Riobamba

1.1.3.1. Visión

Ser una unidad con autonomía administrativa y jurídica, con profesionales especializados en áreas específicas de su ámbito de acción, estrechamente vinculados a la ciudadanía y comprometidos

permanentemente con el bienestar de la colectividad de la ciudad de Riobamba.

1.1.3.2. Misión

La Policía Municipal del GAD de Riobamba es una dependencia Municipal, organizada, jerarquizada y capacitada en el control, ordenamiento, seguridad y mantenimiento del orden público de la ciudad, basándose en las leyes y ordenanzas, reglamentos, normas y resoluciones aprobadas por el Concejo Cantonal. Con el afán de proporcionar un servicio de calidad a la comunidad en busca de una ciudad ordenada y segura.

1.1.3.3. Valores corporativos

A continuación encontramos descritos los valores que rigen a la Policía Municipal del GAD de Riobamba:

FIGURA No. 01

VALORES CORPORATIVOS



FUENTE: Dirección de Justicia Policía y Vigilancia.
ELABORADO POR: Paola Murillo
FECHA: Diciembre 2011

- **Honestidad.-** Cada uno de los funcionarios actúan en coherencia con la finalidad social que debe cumplir dentro de la Policía Municipal, implica hacer las cosas a conciencia, objetividad e imparcialidad.
- **Respeto.-** Base fundamental para una relación sana y pacífica entre los funcionarios municipales y la comunidad en general.
- **Tolerancia.-** Cada uno de los miembros de la Policía Municipal tiene claro que el trabajo en equipo implica aceptar al otro tal como es, buscando lo positivo de cada individuo para servir de una mejor manera a la comunidad.
- **Responsabilidad.-** Cada uno de los miembros están conscientes que no todas las acciones pueden ser perfectas y por ello asumen su responsabilidad cuando se equivocan.
- **Atención al Cliente.-** Una atención cordial y oportuna hace que nuestros usuarios se sientan satisfechos del servicio recibido.
- **Puntualidad.-** El cumplimiento de horarios de trabajo y entrega de los mismos es primordial para garantizar la satisfacción de nuestros usuarios.

1.1.3.4. Objetivos organizacionales

1.1.3.4.1. Objetivo general

Desarrollar, planificar y monitorear el control, ordenamiento, y seguridad del espacio público y de los usuarios en base a los objetivos del plan de ordenamiento territorial y de desarrollo cantonal.

1.1.3.4.2. Objetivos específicos

- Elaborar el Plan Anual de Operaciones (POA) de acuerdo a las necesidades de la dependencia.
- Garantizar el ordenamiento en uso de aceras y espacios públicos del Cantón Riobamba.
- Controlar el comercio formal e informal del Cantón Riobamba.
- Vigilar el buen funcionamiento del sistema de estacionamiento rotativo tarifado (SEROT).
- Apoyar en operativos especiales a las Dependencias Municipales.
- Brindar información de los edificios patrimoniales e históricos y los atractivos turísticos de la ciudad de Riobamba.
- Guiar el comportamiento ciudadano basándose en las ordenanzas, reglamentos, normas y resoluciones emanadas por el Concejo Cantonal.

1.2. Fundamentación teórica

1.2.1. La estructura organizacional

1.2.1.1. Introducción

Organizar una entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr los objetivos propuestos.

La organización para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos como: materiales, económicos, tecnológicos, y para que la administración de estos recursos sea eficiente, existen instrumentos o directrices que permiten apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

Toda organización privada o pública, debe contar con políticas, estrategias, procedimientos y normas para su desenvolvimiento; desarrollo normal de sus actividades cotidianas, las cuales varían en el grado en el que se les da autonomía a la gente y las distintas unidades que la conforman.

Si se considera a la administración como la fuerza ordenada para que opere una organización, en ese ámbito será necesario aplicar directrices esenciales con las cuales podrá funcionar eficientemente.

En este sentido, una organización basada en principios administrativos de planeación, organización, dirección y control; debe contar con elementos tales como:

- Personal, constituido por directivos, ejecutivos y funcionarios.
- Materiales, constituido por el mobiliario, maquinarias, enseres, otros y;
- Estatutos, normas, reglamentos, procedimientos y políticas.

1.2.1.2. Principios de organización¹

(Melinkoff, 2001)“La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución. Por pequeña que sea una organización, por muy limitados que sean sus recursos, éstas deben ser utilizadas eficazmente si la administración de la organización quiere sobrevivir y prosperar, esta perspectiva requiere de la definición de objetivos y la asignación de responsabilidades en el trabajo. En esta medida, la asignación de responsabilidades es importante, aun cuando la organización está compuesta de una sola persona, porque él es quien debe manejar el tiempo eficientemente.”

¹ Melinkoff, Ramón V, "La Estructura de la Organización "Los Organigramas" Edt. U.C.V. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Economía.

La moderna organización científica del trabajo se basa fundamentalmente en la división del trabajo, cuya ventaja puede ser que la gente realiza la labor con mayor armonía acorde con su aptitud, aumenta la destreza por lo recurrente del trabajo y se obtiene una importante economía en el tiempo y capital.

Por la división de trabajo, el diseño de organizaciones implica básicamente formalizar la interrelación e interactuación que presentan los principios de organización en los nuevos paradigmas de los sistemas organizacionales.

Los principios o normas constituyen el nervio motor de la organización, porque establecen derechos y responsabilidades, formas de actuación y medios para llevar a buen término la labor. También orientan como aplicar los elementos materiales, así como instruir para aprovechar al máximo el esfuerzo y dedicación del recurso humano.

(Melinkoff, 2001) “Actualmente existe un conjunto de principios fundamentales, que aún se consideran como principales directrices para el establecimiento de una óptima y correcta organización, entre ellos se indican a los siguientes:

- Toda organización debe establecerse bajo un objetivo definido
- En la organización la responsabilidad debe ir acompañado de autoridad.
- En la organización la delegación de autoridad debe ser descendente.
- En la organización la división del trabajo debe ser adecuada.
- En la organización cada funcionario debe responder a un solo jefe.
- La organización debe tener una estructura por demás sencilla.
- En la organización ningún jefe debe invadir el área del otro.”

Toda organización debe establecerse bajo un objetivo definido; para que una organización sea efectiva, requiere que sus objetivos y metas principales sean precisas y que la consecución de los mismos, debe estar apoyado por el plan de organización, manteniendo las políticas para llevar adelante la acción.

En la organización la responsabilidad debe ir acompañada de autoridad; la autoridad no puede ser considerada separada de la responsabilidad, de ahí que donde quiere que se ejerza autoridad surgirá siempre potestad y dará origen a la cadena de mando.

En la organización la delegación de autoridad debe ser descendente; en un sistema de organización establecido, la autoridad se impone desde el nivel superior al nivel inferior, de forma descendente. Si no existe un diseño de autoridad, pueda ocasionar mala comunicación, falta de control administrativo y se puede producir evasión de autoridad.

En la organización la división del trabajo debe ser adecuada; las funciones que se desarrollan en una organización, deben constituirse en guías para ser asignadas a las diferentes áreas específicas establecidas, como unidades separadas donde puede haber un número de funciones diferentes en que puede ser dividido el trabajo, en esta situación se evita la duplicidad de funciones.

En la organización cada funcionario debe responder a un solo jefe; En cualquier organización es importante el principio básico de la unidad de mando, estableciendo responsabilidades de subordinación para evitar conflicto de intereses de manera que cada funcionario o empleado responda ante una persona o jefe.

La organización debe tener una estructura por demás sencilla; el tipo de organización que se adopte, debe ser sencilla, evitando la complejidad; la estructura deberá ser práctica, funcional desde el punto de vista de la minimización de los costos.

En la organización ningún jefe debe invadir el área del otro; La falta de una determinación apropiada de funciones, origina que jefes de una misma línea, desarrollen tareas de otros campos que no corresponden a su ámbito

de acción. Por tanto, es necesario que cada jefe deba limitarse solamente a lo que le compete.

1.2.1.3. Bases de estructura organizativa

Una organización empresarial o institucional, consta de un conjunto de componentes, que coadyuvan a la consecución de una eficacia y garantía en las actividades que se desarrollan en cada una de ellas. Por ello, la estructura organizativa, representa la forma y figura organizacional, que permitirá lograr los objetivos, cumplir los planes de desarrollo y los correspondientes controles.

La estructura organizativa, es la configuración de un esquema formal, en el que se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del grupo humano, considerando para ello todos los elementos materiales y humanos para el logro de los objetivos, vale decir las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación.

En este orden, una estructura bien diseñada proporciona bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones, donde los componentes o bases que entran a formar parte dentro de la estructura organizativa son:

- **La alta dirección;** este nivel de la estructura organizativa, está formada por personas que deciden el presente y futuro de la organización, aprueban las políticas, estrategias, procedimientos, presupuestos, etc. (Por Ej.: Directorio, consejo de administración).
- **Los altos ejecutivos;** este nivel de la estructura organizativa está formada por personas que ejecutan las políticas, estrategias,

procedimientos aprobados por la alta dirección; también toman decisiones y velan por la eficiente administración de los recursos.

- **La departamentalización;** este nivel de la estructura organizativa, está integrada por personas, que conforman los equipos de las secciones, divisiones operativas o administrativas, cuyas actividades son homogéneas y, generalmente a cargo de un responsable de departamento.
- **Las funciones;** en este nivel de la estructura organizativa, corresponde a los procesos que se realizan en la actividad propia de la organización, aquí las personas aplican y cumplen los procesos establecidos para el logro de los objetivos.

Es conveniente que estos componentes o bases de la estructura organizativa, sean representadas en los denominados diagramas operativos, es decir en organigrama.

Para ofrecer una imagen resumida de la organización, mediante representaciones esquemáticas que reflejen los diferentes niveles y posiciones dentro de la organización.

En el campo de la organización, todo sistema tiene definido claramente el logro de los objetivos; para lograr la consecución de los objetivos, se requiere como instrumento básico e inicial una eficiente estructura organizativa.

Por ello, en el diseño inicial de la estructura organizativa, se debe determinar de manera clara y concisa, las bases o elementos claves que formarán parte de la organización. En los temas que se estudiará más adelante, se analizará la forma de distribución, la definición de puestos y tareas que se da en una organización, ya sea micro, pequeña, mediana, grande o mega.

1.2.1.4. Especialización y división del trabajo

La posición que ocupe una persona en una organización para la cual cumple funciones, su conocimiento del encadenamiento jerárquico de la misma, le será de gran utilidad para el mejor desempeño de sus funciones. Por esta razón, el método más importante para dividir el trabajo y que una mayoría de las organizaciones utiliza, es el de la división de funciones.

Una función puede definirse sencillamente como una sola actividad; sin embargo, en las organizaciones contemporáneas, significa nada más que un grupo de actividades afines e interrelaciones que se colocan juntas bajo la responsabilidad de un solo encargado o jefe.

En este sentido, cuanto más se divida el trabajo asignando a cada empleado o funcionario una actividad determinada y más limitada, se obtendrá mayor eficiencia y especialización a través de la destreza.

El principio de especialización del trabajo se encuentra relacionado con el método de la departamentalización; es decir, la división de una organización, por medio de unidades especializadas, que están destinadas a cumplir funciones específicas.

Por división del trabajo en una organización, se entiende como el sistema de fraccionamiento del mismo; donde la especialización rinde enormes beneficios, siempre y cuando la administración sepa aprovechar a la especialización para obtener mejores y buenos resultados.

Ejemplo de división del trabajo; en una organización dedicada a la fábrica de chamarras de cuero; unos se dedicarán a cortar las partes, otros a la costura, otra al acabado, otra al planchado.

Ejemplo de especialización; a nivel de producción nacional; Colombia no es un país que produce automotores, pero produce un buen café, Suiza produce poco o nada de acero, pero fabrica los mejores relojes del mundo. Este ejemplo, indica hasta qué punto el concepto de especialización cala las estructuras de un mundo moderno.

En las organizaciones que producen servicios, la división sería: servicios al cliente o consumidor, ventas del servicio (ofrecer y hacer promoción) y controlar los resultados.

FIGURA No. 02

EJEMPLO DE ESPECIALIZACIÓN DE SERVICIO



FUENTE: Melinkoff, Ramón V, "La Estructura de la Organización "Los Organigramas" Edt. U.C.V. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Economía.

ELABORADO POR: Paola Murillo

FECHA: Diciembre 2011

1.2.1.5. Funciones de asesoramiento

“Implementar funciones de asesoramiento, son características del crecimiento vertical de una organización, en cuanto a las relaciones de los superiores respecto a los inferiores; es decir, la sucesiva delegación de autoridad, hasta formar una línea que va de la parte superior de la pirámide hasta el fondo de la estructura orgánica.

La línea de autoridad así formada, ha dado origen a la conocida expresión de autoridad de línea, que consiste en una serie de escalones de autoridad, constituyendo las jerarquías al interior de cualquier organización.

Asesoramiento o staff, significa una función de apoyo, guardan relación predominantemente asesora y de servicio con la autoridad de línea y los departamento de línea, muchas veces se suele denominar puestos de sostén, porque están destinados a apoyar o sostener el personal de línea; este personal no está directamente implicado en la producción de los bienes o servicios finales; El poseedor de una autoridad de staff, comúnmente reciben el título de ejecutivo de staff o simplemente funcionario de staff.

Los ejecutivos de staff ejercen su propia autoridad para colaborar a los de línea que ordenen a que se logre el cumplimiento del trabajo. En organización adecuadamente estructurada, un ejecutivo de línea y uno de staff, depende del tipo de autoridad que posea cada uno; la autoridad de línea designa al ejecutivo de línea y la autoridad de staff al ejecutivo de staff.

Generalmente un ejecutivo de staff, estudia los problemas internos y externos, ofrece sugerencias o recomendaciones, prepara planes de desarrollo del negocio, estrategias, para ayudar al ejecutivo de línea, que puede aprobarse el trabajo de staff, pero se puede decidir no poner en práctica.” (Hutt & Marmioli, 2012)

1.2.1.6. Estructura organizacional

No puede haber armonía colectiva en el sentido dinámico de una organización. Está armonía se logra, a través del compromiso y el sentimiento de pertenencia, a la hora de adoptar las tareas con habilidad y conocimientos necesarios; Es en este sentido, la estructura tiene relación con las actitudes y comportamiento de los trabajadores y empleados de una organización.

Entendemos por estructura organizacional a la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y

responsabilidades en la organización. Por otro lado, con una estructura organizacional, una organización adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los controles internos.

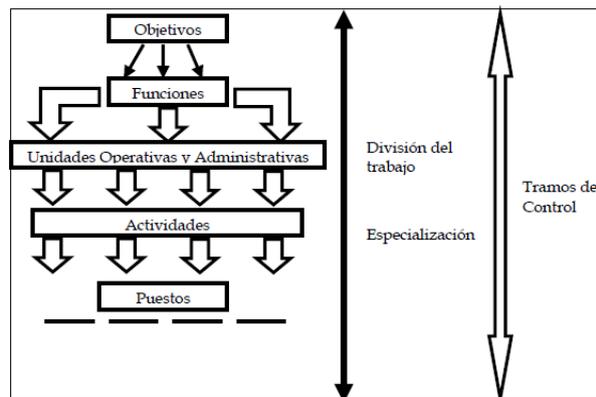
Una estructura organizacional, en su diseño debe tener en cuenta ciertos aspectos para concretar su estructura en elementos claves como los siguientes:

- Jerarquización de Puestos; a través de la cadena de mando en las distintas unidades de la estructura, asignando responsabilidad y autoridad en el desarrollo de actividades. Ejemplo gerente y el administrador.
- División del Trabajo; a través de la agrupación de puestos, por divisiones operativas necesarios en una organización: ejemplo departamento de comercialización.
- Definición de puestos; a través de la descripción adecuada de los puestos, tomando en cuenta actividades específicas en cada una de las áreas o secciones de la organización, ejemplo sección ventas.
- Asignación de tareas; a través de la separación de funciones, de las actividades y tarea dentro de la organización, de acuerdo con el proceso administrativo establecido; ejemplo, autorización, registro, custodia del encargado de facturación en ventas.

1.2.1.7. Formación de la estructura organizacional

FIGURA No. 03

FORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: Melinkoff, Ramón V, "La Estructura de la Organización "Los Organigramas" Edt. U.C.V. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Economía.

ELABORADO POR: Paola Murillo

FECHA: Diciembre 2011

1.2.1.8. Diseño de organizaciones más comunes

(Melinkoff, 2001) "En la sociedad moderna, directivos y profesionales eficientes de todos los campos del conocimiento, ya sean dueños de negocios, administradores, consultores, políticos y otros, han llegado a desarrollar habilidades en comprender las situaciones organización y gestión."

En este punto, nos referiremos a las organizaciones, pensando como sistemas vivos y, si se mira al mundo organizacional comenzaremos a ver que es posible identificar diferentes especies o entornos; igual que encontramos al oso andino en la región andina y al caimán en zonas tropicales; En este contexto, existen varias clases de organizaciones, pero

para el presente caso se describirá tres de los diseños organizacionales más comunes que se puede ver en la práctica: la conocida estructura simple, la burocrática y la matricial.

- **La estructura simple;** Esta estructura se caracteriza por tener un bajo nivel de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una persona y principalmente poca formalización. Una estructura simple representa una organización plana, que por lo general, puede contar con sólo dos o tres niveles verticales, un equipo de dependientes y una persona en quien se centraliza la autoridad y la toma de decisiones, Este tipo de estructura, generalmente se aplica en las MYPEs, PYME's algunas SRL's, pequeños negocios donde el administrador y dueño son una misma persona, por ejemplo, un negocio minorista de artesanías, que pueda emplear tres o más vendedores.
- **La estructura burocrática;** Esta forma de estructura, se caracteriza por desarrollar operaciones altamente rutinarios, que se llegan a alcanzar mediante la especialización del trabajo, la aplicación y cumplimiento de normas y procedimientos muy formalizados, el agrupamiento de tareas en unidades funcionales, con una autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones, todavía en algunos bajo el principio de la cadena de mando, que significa la línea de autoridad, continua que se difunde desde la parte superior de la pirámide organizacional hasta el nivel más inferior, bajo el criterio del procedimiento administrativo de quién informa a quién.

Una de las particularidades de la estructura burocrática, es impulsar las habilidades para desarrollar actividades estandarizadas de manera eficiente y efectiva.

Con el avance de la tecnología, la falta de empleo o sencillamente la inestabilidad laboral, la especialización puede crear en muchos casos

conflictos entre las unidades de una organización, porque las metas de una unidad funcional pueden dejar de lado las metas globales de la organización. Otro factor influyente en este tipo de estructura, es que las personas que trabajan, están más preocupados por la aplicación y cumplimiento obstinado de las normas.

Ilustramos el siguiente mensaje para el análisis del estudiante; Conversación de jefes de departamento: El jefe de producción dice: nada pasa en este departamento hasta que nosotros producimos, estas equivocado responde el responsable de la unidad de sistemas y desarrollo, no pasa nada hasta que nosotros diseñemos algo; qué dices pregunta el jefe de ventas; nada ocurre aquí hasta que nosotros vendemos algo; finalmente el responsable de contabilidad interviene, manifestando; no importa lo que uno fabrique, diseñe o venda; nadie sabe lo que pasa sino hasta que nosotros registramos y damos a conocer los resultados financieros.

Ejemplo de estructuras burocráticas; empresas industriales, de servicios y otros.

- **La estructura matricial;** Otra estructura conocida es la matricial, cuya característica radica en que se rompe el concepto de unidad de mando, porque crea líneas dobles de autoridad. Los funcionarios en la estructura matricial tienen dos jefes; el administrador de la unidad funcional y el jefe de la unidad al cual pertenece, por tanto responde a una doble cadena de mando.

Los aspectos rescatables de la estructura matricial, se refleja en su esencia de facilitar la coordinación y comunicación, cuando las actividades son complejas e interdependientes, que pueden flexibilizarse de acuerdo al grado de comunicación imperante entre las unidades operativas.

Esta forma de estructura, facilita la identificación y la asignación eficiente de expertos que desarrollan habilidades muy especializadas, que pueden monopolizar las tareas o en su defecto subutilizar talentos al interior de una organización.

Una debilidad de esta forma de estructura, puede reflejarse en la confusión que crea y, de cierta forma fomenta la lucha por el poder y el stress en los empleados. Ejemplo de estructura matricial, empresas de publicidad, hospitales, universidades.

1.2.1.9. Organizaciones modernas

Muchos especialistas han venido trabajando en el desarrollo de nuevas opciones estructurales, para apoyar en un contexto nuevo de la administración, basado en la globalización de la economía y la tecnología de la información que no tiene barreras en el mundo.

A continuación describimos a tres de ellas; Organización virtual, Organización sin fronteras y Organización femenina.

- **Organización virtual;** Consiste en una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus actividades comerciales.

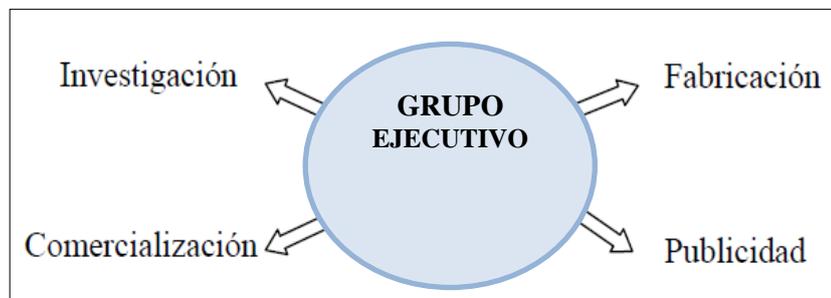
La organización virtual está muy centralizada, con casi ninguna departamentalización; Generalmente crean redes de relacionamiento que permiten contratar funciones de fabricación, comercialización, publicidad, u otra actividad relacionado con el negocio.

El núcleo de la organización es un pequeño grupo de ejecutivos. Su trabajo consiste en la supervisión directa de cualquier actividad que se

realiza en lugar de trabajar y coordinar las relaciones con las organizaciones que brinden los servicios contratados. La organización virtual, se diferencia de la burocrática, porque ella no realiza los procesos que implica la producción, comercialización, investigación, donde emplea recursos humanos, sino contrata la mayoría de estas actividades, y se concentra en lo que sabe hacer mejor.

FIGURA No. 04

GRUPO EJECUTIVO



FUENTE: Melinkoff, Ramón V, "La Estructura de la Organización "Los Organigramas" Edt. U.C.V. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Economía.

ELABORADO POR: Paola Murillo

FECHA: Diciembre 2011

- **Organización sin fronteras;** (Melinkoff, 2001) experto en desarrollo organizacional, dice: "la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no se diferencia del grano del fondo". Por tanto los equipos transjerárquicos, que involucra a ejecutivos, administrativos y operativos, en la toma de decisiones y el uso de evaluaciones de desempeño, pueden ser ejemplos que muchas organizaciones actualmente realizan a fin de eliminar las fronteras, rompen las barreras para sus partes externas y las barreras territoriales, a través, de los nuevos enfoques de la administración como son: la globalización, las alianzas estratégicas, fusiones, telecomunicaciones, que son modelos que están reduciendo los límites externos.

En las organizaciones sin fronteras, las computadoras conectadas en red, se constituyen en el conducto tecnológico, que permite que la gente se contacte y comunique a nivel de las fronteras intra e inter organizacional, utilizando como herramienta por ejemplo el correo electrónico, que permite compartir la información simultánea entre los equipos de trabajo sin ninguna discriminación.

- **Organización femenina;** Últimamente aunque se va avanzando, uno de los temas más controversiales, que tiene relación con el diseño de la organización es el hecho de que las diferencias de sexo pudieran haber creado una diferencia entre las mujeres por definir una organización femenina o feminista.

“La organización femenina, está caracterizada por un tratamiento humanista de los individuos, el no oportunismo, la definición de carreras mediante el servicio a otros, el compromiso con el crecimiento del trabajador, la creación de una comunidad que se preocupa por el compañero y de pronto en la participación del poder. Algunos estudiosos, indican que el modelo femenino puede ser más eficaz, cuando la organización está dirigida esencialmente por y para mujeres. Ejemplo de organizaciones femeninas; Club de madres, asociaciones de productoras rurales, organizaciones gremiales.” (Melinkoff, 2001)

1.2.1.10. Niveles de la estructura organizacional

La organización puede ser una empresa privada o institución pública, donde se espera que los administradores o ejecutivos documenten plenamente sus actuaciones y decisiones y al mismo tiempo exigen que los trabajadores cumplan las normas internas y cerciorarse que no se presenten desviaciones, que puedan afectar la imagen y marcha de la organización.

En este ámbito, la estructura organizacional, se puede constituir en un esquema formal en que se debe tener en cuenta todos los procesos de administración que incluye las decisiones ejecutivas, administrativas y operativas, existentes dentro de los diferentes equipos humanos, para el logro de los objetivos, a través de la división del trabajo y la interrelación de los diferentes niveles que comprende la pirámide organizacional.

Los niveles que forman parte de la estructura organizativa son: Máximo órgano de representación y deliberante; Directorio; Ejecutivo; Administrativo y Operativo.

- **Órgano representativo y deliberante;** Constituido por la junta general de accionistas, legalmente convocada y reunida; representa la voluntad social para tratar asuntos específicos. Las sesiones de juntas generales son ordinarias y extraordinarias. Las sesiones de juntas generales ordinarias se reúnen con carácter obligatorio, por lo menos una vez al año y las sesiones de juntas generales extraordinarias cuando se trate de asuntos que no son de competencias de las juntas ordinarias.

- **Directivo;** Se constituye en el máximo órgano de administración; elegidos por la junta general de accionistas, con amplias facultades para la administración, gestión, organización y representación legal. Instancia autorizada para delegar algunas funciones de la administración, responsable solidariamente por las resoluciones que adopte y por los actos de administración. Así mismo, por la definición y aprobación de las políticas, estrategias, planes de desarrollo, presupuestos, normas, procedimientos y disposiciones emanadas por la junta general de accionistas. También es responsable de establecimiento y mantenimiento de un adecuado y efectivo sistema de controles internos.

- **Ejecutivo;** Se constituye en la máxima instancia ejecutiva, designado por el Directorio, con facultades delegadas para, organizar, dirigir, gestionar, el conjunto de la organización, mediante procesos administrativos de implementación y vigilancia por el cumplimiento de las políticas, estrategias, normas, procedimientos y otras acciones aprobadas por el Directorio.

Este nivel, es responsable de promover la existencia de una ambiente de control interno efectivo. Puede estar conformando por el gerente general y los de área.

- **Administrativo;** Es el nivel de apoyo en los procesos administrativos integrales de la organización. Tiene los denominados mandos medios e intermedios; es el nivel donde se hacen cumplir las normas y procedimientos administrativos, para el desarrollo de las actividades propias o giro empresarial, bajo los principios comunes del logro de los objetivos. Pueden ser parte de este nivel, los jefes de departamento o sección.

- **Operativo;** Es el nivel donde el capital humano, está relacionado directamente con los procesos de producción de bienes y servicios (giro empresarial).

Es donde la fuerza laboral, ya sea administrativa u operativa, que tiene que ver mucho y especialmente con las tareas asignadas (operacionales) y con el cumplimiento de las metas fijadas en el plan de desarrollo empresarial. En este nivel, están ubicados los trabajadores que son parte del proceso de producción de los bienes o servicios.

1.2.1.11. Modelo de la estructura organizacional

FIGURA No. 05

MODELO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: Melinkoff, Ramón V, "La Estructura de la Organización "Los Organigramas" Edt. U.C.V. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Economía.

ELABORADO POR: Paola Murillo

FECHA: Diciembre 2011

1.2.2. Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional

Según (Herrera, 2012) los elementos son:

- Especialización del Trabajo.
- Departamentalización.
- Cadena de mando.
- Extensión del Tramo de Control.
- Centralización y Descentralización.
- Formalización.

1.2.2.1 Especialización del trabajo.- o división de la mano de obra se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

1.2.2.2 Departamentalización: una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La Departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades.

Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones. La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la Departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. La Departamentalización implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas.

Existen dos modelos de Departamentalización: por Procesos y por Objetivos.

- **Por procesos:** se agrupan las actividades por procesos o actividades, maximizando el aspecto especialización, es frecuente en el área de fabricación donde separan el trabajo en varios procesos.
- **Por objetivos:** se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación.

Existen varias variantes las cuales se clasifican en función del concepto agrupador de funciones en sectores, entre las cuales podemos nombrar:-
Departamentalización por productos: es usada por empresas que fabrican muchos productos o productos muy diferentes.-
Departamentalización por zona geográfica: suele ser para el marketing. Es más bien geográfica ya que la Departamentalización se efectúa por territorios o regiones de acción.

1.2.2.3 La cadena de mando: es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien. Contesta preguntas de los empleados como: - ¿A quién acudo si tengo un problema? y ¿Ante quién soy responsable? En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: Autoridad y Unidad de Mando.

La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan y la Unidad de Mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

1.2.2.4 Tramo de control: determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

1.2.2.5 Centralización y descentralización: La Centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización mientras que la Descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información.

1.2.2.6 Formalización: se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tienen una mínima posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y cómo se debe hacer. Cuando la Formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

1.2.3. Los organigramas

Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría².

Por tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos.

1.2.3.1. Tipos de organigramas

Basándome en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), pongo a consideración la siguiente clasificación de organigramas:

- Por su naturaleza,
- Por su finalidad,
- Por su ámbito,
- Por su contenido y
- Por su presentación o disposición gráfica.

Por su naturaleza: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas (Jack, 2000):

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización.

- **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

1.3.1.2 Por su finalidad: (De Zuani, 2003) “Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
- **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
- **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.
- **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.”

1.3.1.3 Por su ámbito: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

1.3.1.4 Por su contenido: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

1.3.1.5 Por su presentación o disposición gráfica: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más

generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

1.3.1.6 Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

CAPÍTULO II

2 Análisis situacional

2.1 Análisis externo

2.1.1 Seguridad pública del Ecuador

Para hacer una mirada a los orígenes de la seguridad pública en el Ecuador es necesario remontarnos a los cimientos de la era republicana. En este periodo, la herencia del modelo de administración colonial generó que los primeros cuerpos policiales tengan una fuerte dependencia y relación con los cabildos locales. Los policías cumplían funciones de control de problemas de ornato e higienismo propios de cada ciudad, las funciones que hoy son cumplidas por los policías municipales de cada cantón del Ecuador.

La seguridad pública en Ecuador adquirió una institucionalización más fuerte cuando la policía fue definida por primera vez como institución del Estado en 1884.

En el regreso a la democracia tanto en la Constitución de 1979 como en la de 2008, la Policía Nacional del Ecuador mantiene su estructura, dependencia orgánica y doctrina militar. Según la Ley Orgánica de la Policía Nacional de 1998, esta es una institución profesional y técnica organizada bajo el sistema jerárquico disciplinario. Los títulos de oficiales, así como los valores que orientan la institución son militares. Por otro lado, a este tipo de estructura orgánica y funcional se debe agregar la influencia de la Doctrina de la Seguridad Nacional implementada en el Ecuador en la dictadura de los años 70 como un factor explicativo para que la Policía no haya experimentado cambios cualitativos sustanciales en la institución.

La lógica de la persecución al enemigo interno; así como la fuerte resistencia a los controles civiles han sido prácticas que se mantenían en la cultura institucional de la Policía Nacional del Ecuador hasta que el actual gobierno, empezó a reestructurarla, poniendo énfasis en ello desde el intento de golpe de estado del 30 de septiembre del 2010.

2.1.1.1 La institucionalidad de la seguridad pública en Ecuador

Según la Constitución de la República del Ecuador, la Policía Nacional del Ecuador es parte de la fuerza pública cuya misión fundamental es garantizar la seguridad y el orden público y se constituirá en fuerza auxiliar de las Fuerzas Armadas para la defensa de la soberanía nacional. La ley no aclara literalmente lo que entiende por concepto de orden y seguridad pública.

La Policía Nacional es un órgano estatal centralizado y único de naturaleza civil, el cuál, orgánicamente depende del Ministerio de Gobierno. El Ministerio de Gobierno lo preside el Ministro de Gobierno nombrado directamente por el Presidente de la República. Entre sus funciones principales está la de presentar al Presidente de la República el orgánico del personal y la proforma presupuestaria anualmente, auspiciar los proyectos de leyes, tramitar reglamentos, decretos y acuerdos que le presente el Comandante General de la Policía, gestionar los nombramientos de agregados policiales, asensos y bajas del personal policial y supervisar la administración de la Justicia Policial.

Como organismo asesor fuera de la línea de mando al interior del Ministerio está la Subsecretaría de Policía presidido por el Subsecretario de Policía. Este funcionario es nombrado directamente por el Ministro de entre los oficiales generales de servicio activo. Esta subsecretaría tiene como función principal asesorar al Ministro de Gobierno en las políticas

institucionales y en todos los problemas administrativos policiales, gestionar la transferencia oportuna de las partidas presupuestarias e informarse de la ejecución de los correspondientes programas, opinar sobre los anteproyectos que fueren presentados y sobre los presupuestos policiales y ejercer un seguimiento y evaluación del desarrollo administrativo de los organismos policiales.

Adicionalmente, en el abril del año 2006 se creó mediante el decreto presidencial 1339, la Subsecretaría de Seguridad Ciudadana presidido por el Subsecretario de Seguridad Ciudadana (civil) el cuál es nombrado directamente por el Ministro de Gobierno. Entre las funciones principales de esta subsecretaría está la definición e implementación de políticas de seguridad ciudadana a nivel nacional, de forma descentralizada en coordinación con los gobiernos autónomos provincial y cantonal.

Como entidades dependientes al Ministerio de Gobierno se encuentra la Dirección Nacional de Registro Civil y la Dirección General de Seguridad Pública, la Dirección Nacional de Género y la Dirección General de Extranjería. Como entes desconcentrados se encuentran las Gobernaciones Provinciales quienes están a cargo del control y manejo de las Intendencias Generales de Policías, la Subintendencias y las Comisarías Nacionales y de Mujer nivel provincial.

Por otro lado, como actividad complementaria al sistema de seguridad pública debemos echar una mirada al sistema global de justicia y penitenciario. Según el Centro de Estudios de Justicia de las América (CEJA), en Ecuador, el sistema de justicia está compuesto por la Función Judicial (de la cual depende el Consejo de la Judicatura), la Corte Constitucional, la Procuraduría General del Estado, la Defensoría del Pueblo y la Policía Judicial. Por su parte el sistema penitenciario está regulado por el Consejo Nacional de Rehabilitación Social que ejecuta sus políticas a través de Dirección Nacional de Rehabilitación Social.

La función Judicial está compuesta por la Corte Nacional de Justicia la que está conformada por 21 jueces y juezas que son parte de las ocho salas; la sala de lo penal está formada por nueve jueces, la sala de lo Civil y Mercantil compuesta por seis magistrados, la sala de lo Contencioso Tributario por tres, la de la Familia, Niñez y Adolescencia por cuatro magistrados, la de lo Penal Militar, Policial y Tránsito formada por tres jueces, y Adolescentes Infractores formada por tres magistrados; el Consejo de la Judicatura, las Cortes Provinciales con dependencias en nueve provincias (Azuay, Bolívar, Imbabura, Guayas, Loja, Los Ríos, Manabí, Pichincha y Tungurahua), los tribunales y juzgados.

La Policía Judicial estará a cargo de la Dirección Nacional de la Policía Judicial quien opera a nivel provincial a través de las Jefaturas y Subjefaturas de Policía Judicial. Los miembros de la Policía Judicial dependen jerárquicamente, disciplinaria, administrativa y operativamente de la Policía Nacional.

Por su parte, la Defensoría del Pueblo es un organismo público, creado en 1997 y ratificado en la constitución de 1998, con autonomía funcional, económica y administrativa que posee jurisdicción en todo el territorio nacional. La autoridad máxima. El Defensor del Pueblo es su máxima autoridad y en cada provincia existe una representación del Defensor del Pueblo, a cargo de un comisionado. A pesar de no tener poder coactivo sino más bien moral, son deberes y obligaciones de la Defensoría del Pueblo defender e impulsar de oficio o a petición de parte, cuando fuere procedente, la observancia de los derechos fundamentales individuales o colectivos que la Constitución Política de la República, las leyes, los convenios y tratados internacionales ratificados por el Ecuador. En cuanto a la Defensoría Pública, el Ecuador hasta antes del año 2007 no tenía un sistema institucionalizado de Defensoría Pública; sin embargo, en el año 2007 bajo el mandato del actual presidente Rafael Correa se creó el Ministerio de justicia quien estará a cargo de desarrollar y ejecutar esta

actividad así como impulsar políticas para el mejoramiento y la modernización de sector judicial.

Por último, la cuestión carcelaria en Ecuador está a cargo de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social (DNRS) el cuál es la entidad ejecutora del sistema penitenciario ecuatoriano. Tiene como tareas específicas ejecutar las penas, tratar y rehabilitar integral y productivamente a las personas privadas de libertad, así como el control post carcelario. A su cargo tiene el control y administración de 36 centros de rehabilitación social en todo el país.

2.1.1.2 La seguridad ciudadana en el Ecuador

El proceso de institucionalización y ejecución de políticas de seguridad ciudadana en Ecuador ha tenido un complejo y carente desarrollo a nivel nacional. Esto en parte debido a que la Constitución Política de 2008 no contempla el término de seguridad ciudadana dentro de las funciones primordiales de la fuerza pública, lo cual contribuye en aparte a que este país carezca de la legislación pertinente para la creación de una Ley Nacional de Seguridad Ciudadana.

Los avances en materia de seguridad ciudadana han venido de la mano más bien con la decisión política de los alcaldes de Quito, Guayaquil y Cuenca a principio de los años 2000, de empezar a tomar las acciones correspondientes por las presiones ciudadanas provocadas por el incremento de ciertos tipo de delitos contra la propiedad y las personas experimentado en estas ciudades desde mediado de la década de los 90.¹⁴ Sin embargo de ello, estas acciones no tuvieron la coordinación y articulación alguna por parte de un ente de representación nacional en ese entonces.

La ciudad que más ha avanzado en la institucionalización y desarrollo de actividades en seguridad ciudadana es Quito con la implementación en el año 2002 del Pacto por la Seguridad Ciudadana en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), la instauración de la tasa de seguridad administrada por Corposeguridad y la creación de la Dirección Metropolitana de Seguridad Ciudadana y el Observatorio de Seguridad Ciudadana en el año 2003.

Años más tarde Guayaquil crea un modelo similar con la creación de la Corporación de Seguridad Ciudadana para Guayaquil en el año 2006 y la introducción de un modelo de información estadístico en criminalidad y violencia por parte de la Escuela Politécnica del Litoral.

Las ciudades de Cuenca, y actualmente Manta y Riobamba han tenido acciones más aisladas y poco conocidas. En agosto de 2005, se reformó la Ley de Régimen Municipal por la Ley Orgánica del Régimen Municipal donde se introduce el concepto de Seguridad Ciudadana. Con esta ley los gobiernos locales podrán cooperar y coordinar con la Policía Nacional y la comunidad la formulación de políticas locales sobre protección, seguridad y convivencia ciudadana, la definición de las formas para el logro de este objetivo, contribuir en el financiamiento, evaluar y ejecutar planes y protección de riesgos.

En el año 2006, como producto de uno de los constantes reclamos por parte del Alcalde de Guayaquil en materia de seguridad ciudadana al gobierno central se creó mediante decreto Presidencial 1339 la Subsecretaría de Seguridad dentro del Ministerio de Gobierno Culto y Policía. Sin embargo, a pesar de su amplio grado de acción y facultades no dispone aún de los lineamientos políticos ni los recursos económicos para diseñar políticas y planes de seguridad ciudadana a nivel nacional.

En octubre de 2007, el Presidente Rafael Correa declaró el Estado de Emergencia de la Policía Nacional que terminó con la decisión de otorgar 300 millones de dólares (desembolsables en tres años) para efectos de la

modernización. Dentro del primer desembolso (35 millones de dólares) más de 8 millones de dólares se han canalizados al mejoramiento de la Policía Comunitaria del Ecuador.

Adicionalmente a esto en el mes de mayo de 2007 por decisión del Presidente Correa se prohíbe la importación de armas de fuego al Ecuador y se impone severos controles a la fabricación interna de armas. En el mes de junio de 2007, en cambio, se declaró la emergencia carcelaria que tiene por objetivo la construcción de nuevos centros carcelario la propuesta de indulto a reos que estén presos por tráfico de drogas en pocas cantidades y la creación del Sistema Nacional de Defensoría.

2.1.1.3 Sistema de información

El escaso desarrollo de una institucionalidad y legislación en Seguridad Ciudadana a nivel nacional en Ecuador ha influido a que este país no desarrolle un sistema integrado de indicadores de seguridad ciudadana y criminalidad a nivel nacional.

Las clásicas instituciones proveedoras de este tipo de información (a nivel de registro institucional) como lo son la Policía Judicial y la Fiscalía en el caso de denuncias de delitos, presentan esfuerzos desarticulados con criterios de valoración y clasificación distintos que hace compleja su comparación.

Así mismo se carece de información desagregada sobre el contexto, escenario y temporalidad de los hechos a nivel nacional. Este mismo problema ocurre en la información sobre homicidios entre el Departamento Médico Legal y la información de salud pública. La información sobre violencia intrafamiliar y maltrato infantil proveída por la Dirección Nacional de Género y la Dirección Nacional de Policía Especializada en Niños (DINAPEN), tampoco se encuentra integrada a una red de información

nacional Por otro lado, no se han realizado encuestas de victimización a nivel nacional.

Los mejores avances en materia de información se han realizado por parte de los gobiernos locales principalmente de Quito y en menor cuantía Guayaquil. En el caso de Quito, con la implementación del Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana.

En el año 2003 se ha venido desarrollado un sistema agregado de indicadores de seguridad ciudadana bastante confiable que permite tener información detallada y desagregada de la criminalidad y violencia a nivel local clave para la toma de decisiones e implementación de políticas públicas.

Sin embargo de esto, el Observatorio de Quito al igual que Guayaquil trabaja exclusivamente con la información de la Fiscalía, en el caso de los delitos, que no es compatible con la información de la Policía Judicial. La Policía Nacional se resiste a permitir el acceso del procesamiento de su información por parte de los observatorios. En Quito se han realizado dos encuestas de victimización en el 2003 y 2004 y actualmente se realizó una en el año 2008. No se conoce de experiencias en otras ciudades respecto a la implementación de observatorios y encuestas de victimización.

2.2 Análisis interno

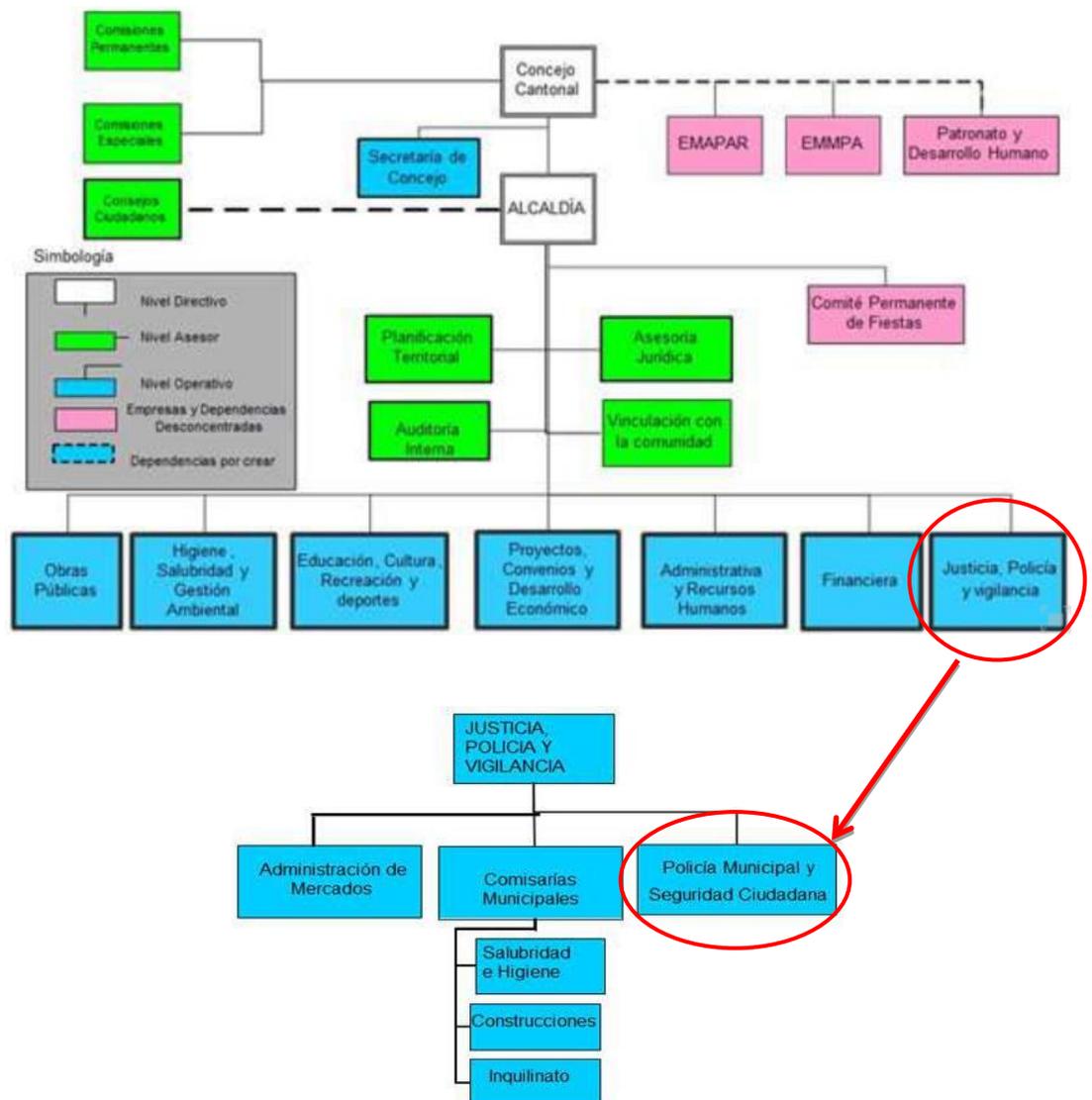
2.2.1 Ubicación de la Policía Municipal dentro del organigrama del GAD de Riobamba

La Policía Municipal es una unidad que se encuentra ubicada en el Organigrama Estructural del GAD del Municipio de Riobamba dentro del departamento de JUSTICIA POLICÍA Y VIGILANCIA, con el nombre de:

POLICÍA MUNICIPAL Y SEGURIDAD CIUDADANA, pero esta dirección no cuenta con una organización propia, es por esto que la presente tesis tiene como objetivo elaborar su Orgánico Funcional, en el que se especifiquen las funciones de los que conformen este departamento.

FIGURA No. 06

ORGANIGRAMA GAD DE RIOBAMBA



FUENTE: GAD de Riobamba.
ELABORADO POR: Paola Murillo
FECHA: Diciembre 2011

2.2.2 Calidad del servicio de la Policía Municipal del GAD de Riobamba

La calidad de servicio se refiere a las prestaciones accesorias y al modo como se recibe la prestación principal que el ciudadano percibe como valioso.

La Policía Municipal del GAD de Riobamba, ha ido evolucionando y mejorando con el pasar del tiempo en lo que respecta a los servicios que ofrece a la ciudadanía y ha ido incrementando su credibilidad en el cantón, si bien es cierto, no es mucho lo que se pueda hacer ya que esta unidad cuenta con muy pocos elementos.

2.2.2.1 Prestaciones añadidas

Con las prestaciones añadidas al servicio que la Policía Municipal del GAD de Riobamba brinda, se obtiene un enriquecimiento cuantitativo del mismo, actualmente el servicio de esta dependencia interviene en lo siguiente:

- Control y monitoreo de uso de suelo en la ciudad.
- Cooperación, monitoreo y emisión de sanciones del Sistema de Estacionamiento Rotativo Ordenado Tarifado (SEROT)
- Vigilancia y control de mercados y ferias libres de la ciudad de Riobamba
- Vigilancia y control de cementerios, parques

2.2.2.2 Prestación principal

La prestación principal que ofrece la Policía Municipal del GAD de Riobamba, es brindar seguridad ciudadana al Cantón, así como vigilar el

cumplimiento de políticas públicas locales sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana.

En definitiva, los aspectos accesorios a la prestación principal son vitales para la consecución de un servicio adecuado, y suponen lo que se denomina calidad de servicio público.

A continuación se detallan las funciones más fundamentales de esta unidad:

- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos en materia de uso de vías y lugares de inquilinato.
- Control de las ventas informales en mercados, calles, aceras, parques, etc.
- Hacer respetar las ordenanzas del GAD de Riobamba.

2.2.3 Situación real de la Policía Municipal del GAD de Riobamba

La Policía Municipal del GAD de Riobamba actualmente cuenta con setenta y nueve efectivos, este cuerpo policial al inicio de sus funciones lo hizo con 15 miembros, y de éstos tan solo tres estaban a cargo del Departamento de Justicia, Policía y Vigilancia, el resto estaban bajo la coordinación de la Comisaría para el control del Sistema de Estacionamiento Rotativo Ordenado Tarifado (SEROT), luego de que el jefe de la Policía Municipal hiciera la petición al departamento de Recursos Humanos de que todos los miembros de esta unidad regresen a sus funciones originales, todos los miembros policiales regresaron a sus funciones procedentes.

Diariamente los Policías Municipales del GAD de Riobamba se reúnen con el fin de delegar las distintas acciones que cumplirán durante el día. Unos

son designados para resguardar el cementerio, otros el terminal terrestre, el mercado mayorista, y las diferentes plazas y lugares de la urbe.

De este número de uniformados apenas 33 tiene un nombramiento en su lugar de trabajo, el resto, que dan un número de 46 laboran por contrato, muchos de los cuales han ingresado en esta última administración municipal. La falta de una estabilidad laboral, así como la escasa dotación con la que los policías nuevos se movilizan, son factores claves que se deben solucionar con urgencia en beneficio del buen funcionamiento de los uniformados. De este modo se podrá cumplir mejor con la función de resguardar el orden y la calma dentro de la ciudad.

La labor de la Policía Municipal del GAD de Riobamba es prioritaria en la zona urbana de la ciudad. También se hacen extensiva su acción hacia sectores rurales en los cuales la coordinación con los tenientes políticos, es vital para que se puedan controlar las actividades.

Lo que impide el buen funcionamiento de la actividades de los Policías Municipales del GAD de Riobamba, es la falta de comprensión de parte de la ciudadanía, del verdadero papel que este cuerpo de seguridad cumple en nuestra ciudad. A parte de regular las ventas informales, las plazas y parques son el sitio de trabajo habitual de los policiales.

Los espectáculos públicos también forman parte de su actividad, ya que en ellos deben supervisar que cada una de las acciones se cumpla a cabalidad, en beneficio de los asistentes.

Actualmente los policías municipales son las personas autorizadas por la Unidad Administrativa del Sistema de Estacionamiento Rotativo Ordenado Tarifado (SEROT), para hacer cumplir las multas y sanciones establecidas de este sistema de estacionamiento y tendrán asignadas áreas específicas para verificar que se cumplan con los tiempos de estacionamiento

marcados en los vehículos, ésta es una de las nuevas funciones añadidas que presta esta unidad.

Las multas por infracciones al Sistema serán emitidas por los policías municipales y o inspectores.

Las actividades de control de patente y permiso de uso de vía pública, se suman a las anteriores y completan su función. Debido al reducido número de elementos, muchas partes de la ciudad están desprotegidas. Para ello, y haciendo un esfuerzo sobre humano, los Policías Municipales se turnan, pero en ningún caso logran prestar una vigilancia adecuada, debido a que es muy grande el terreno que les toca cubrir, y muchas veces están solos, a pie y sin un adecuado medio de comunicación, que permita mejor acción.

2.3 Análisis FODA

TABLA No. 01
ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Treinta tres miembros de la Policía Municipal laboran bajo nombramiento. • Todos los miembros del cuerpo policial municipal están ejecutando sus funciones originales. • La credibilidad de parte de la ciudadanía ha ido en aumento. • Estabilidad en su dirección operativa ya que su Jefe policial está bajo su cargo hace 9 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene un orgánico funcional que les permita definir sus funciones con precisión. • La Unidad de Policía Municipal cuenta con setenta y nueve miembros, que son muy pocos para realizar sus funciones. • De los miembros de la Policía Municipal cuarenta y seis laboran bajo la modalidad de contrato, lo que no les brinda una estabilidad laboral, y al departamento una seguridad de contar permanentemente con ese personal. • Escasa dotación con la que los policías nuevos cuentan para movilizarse.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a otras áreas de la municipalidad, como es el SEROT. • El cambio de reglamentos les permite mejorar legalmente ciertas deficiencias. • La coyuntura y vinculación con la colectividad para el mejoramiento de la seguridad ciudadana. • Trabajo en conjunto con las diferentes instituciones de seguridad como la Policía Nacional, la Comisaría Municipal, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Están susceptibles a los cambios de reglamentos, ordenanzas municipales. • Elecciones, ya que dependen jerárquicamente del Alcalde del Municipio de Riobamba. • Dependen financieramente de la municipalidad.

ELABORADO POR: Paola Murillo
FECHA: Enero 2012

CAPÍTULO III

3 Antecedentes

Para poder entender las competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba es necesario revisar el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, en el capítulo III artículo 53 reza lo siguiente:

m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;

n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;

o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;

p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;

3.1 Competencias en tránsito y movilidad

Dentro del nuevo esquema de descentralización planteado por el gobierno actual, los Municipios de los cantones de cada una de las provincias componentes de la división política del Ecuador, ahora se denominan

Gobiernos Autónomos Descentralizados, (GAD's) y tienen competencias exclusivas en planificación territorial, obras públicas y movilidad.

3.2 Objetivo general

Elaborar el Orgánico Funcional de la Policía Municipal del GAD de Riobamba

3.3 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Policía Municipal del GAD de Riobamba
- Establecer las funciones de acuerdo al contexto
- Proponer un Orgánico Funcional para un servicio público de calidad

3.4 Orgánico funcional de la Policía Municipal del GAD de Riobamba

La propuesta de Orgánico Funcional de la Policía del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba se basa como referencia en la propuesta aprobada del Distrito Metropolitano de Quito y en la realidad de la situación actual del cabildo, cabe recalcar que en la actualidad no existe el plan de ordenamiento territorial y de desarrollo aprobado, de igual forma se está elaborando el plan de movilidad lo que permitiría ampliar las competencias del GAD.

A continuación algunos datos muy valiosos que han sido tomados para la elaboración del Orgánico Funcional de la Policía Municipal del GAD de Riobamba.

Tabla No. 02
ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA POLICÍA METROPOLITANA DE QUITO

No	NIVELES
1	<p>1. Nivel Ejecutivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Alcalde 1.2 Consejo Superior 1.3 Director General
2	<p>2. Nivel Operativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Comandante de Operaciones
3	<p>3. Procesos y Subprocesos Operativos Agregadores de Valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Espacio Público <ul style="list-style-type: none"> 3.1.1 Unidad de Control de Espacio Público 3.1.2 Educación Comunitaria 3.2. Seguridad
4	<p>4. Procesos y Subprocesos Habilitantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1 De Asesoría <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1 Asesoría Jurídica 4.1.2 Inspectoría 4.1.3 Comunicación Social 4.2 De Apoyo <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1 Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1.1 Planificación de Recursos Humanos 4.2.1.2 Clasificación y Valoración de Puestos 4.2.1.3 Selección e Inducción 4.2.1.4 Evaluación 4.2.1.5 Capacitación 4.2.1.6 Bienestar Social y Seguridad laboral 4.2.2 Unidad Administrativo Financiero <ul style="list-style-type: none"> 4.2.2.1 Presupuesto 4.2.2.2 Contabilidad

	<p>4.2.2.3 Tesorería</p> <p>4.2.2.4 Bienes y Servicios</p> <p>4.2.2.5 Logística</p> <p>4.2.3. Tecnología de la Información y Comunicaciones</p>
--	---

FUENTE: Propuesta Distrito Metropolitano de Quito 2012

ELABORADO POR: Paola Murillo

FECHA: Enero 2012

Tabla No. 03

INSTANCIA DE NIVELES, PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA POLICÍA METROPOLITANA DE QUITO

	NIVELES	INSTANCIA
1	Nivel de Conducción	CONSEJO SUPERIOR
2	Nivel de Operación	CONDUCCION OPERATIVA
3	Procesos y Subprocesos Operativos Agregadores de Valor	CONDUCCION OPERATIVA
4	Procesos y Subprocesos Habilitantes	CONDUCCION OPERATIVA

FUENTE: Propuesta Distrito Metropolitano de Quito 2012

ELABORADO POR: Paola Murillo

FECHA: Enero 2012

FIGURA No. 07

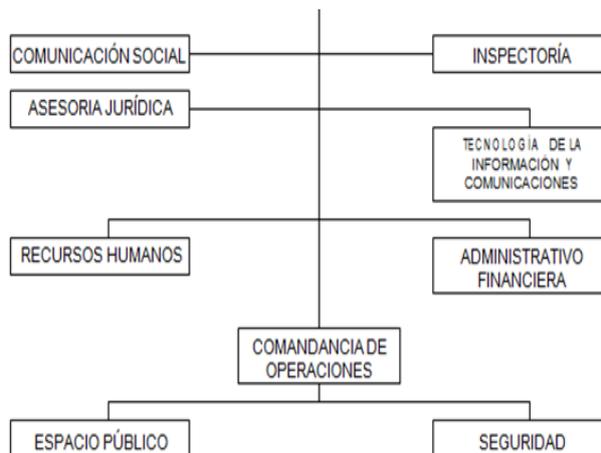
MAPA DE PROCESOS



FUENTE: Propuesta Distrito Metropolitano de Quito 2012
ELABORADO POR: Paola Murillo
FECHA: Enero 2012

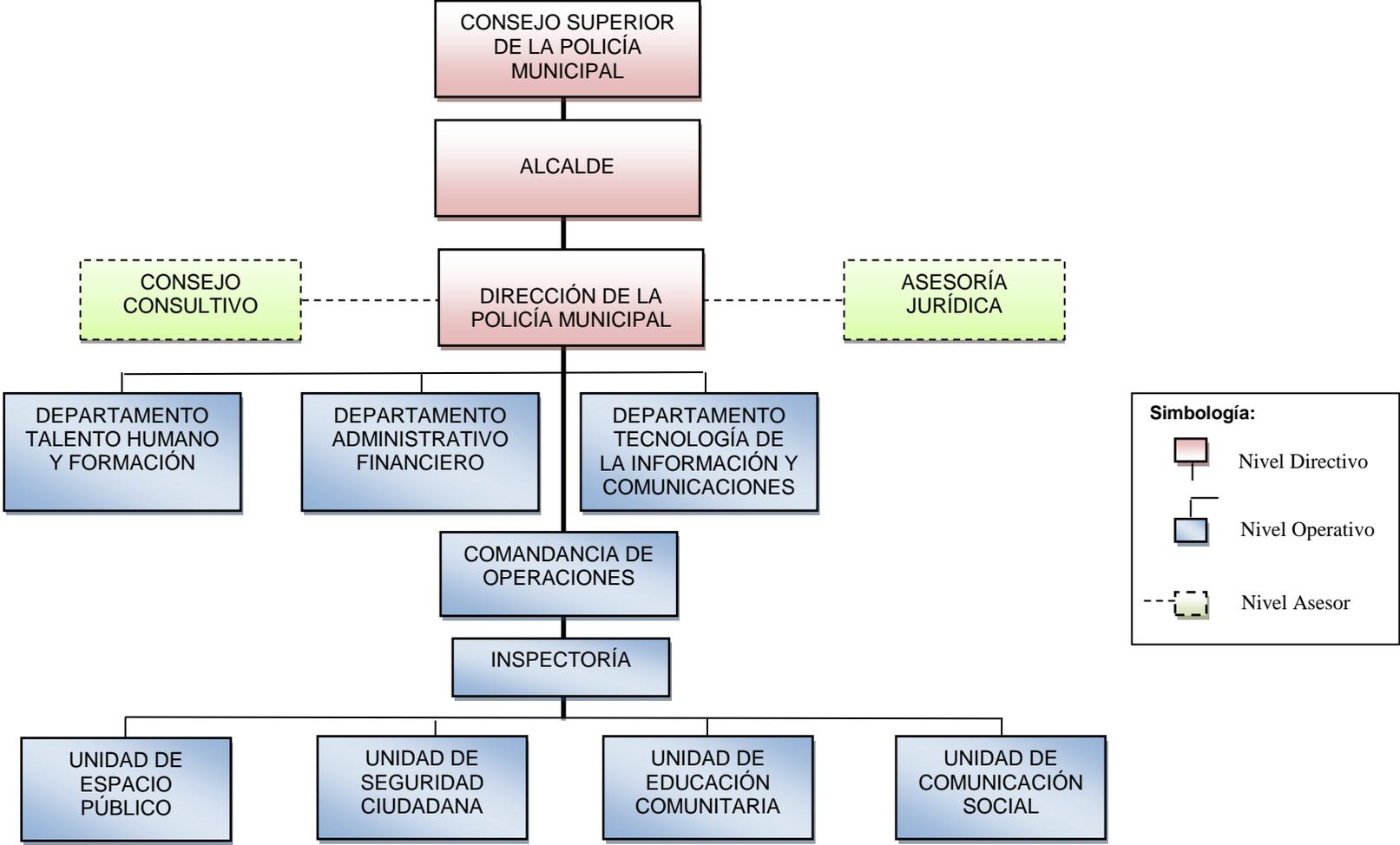
FIGURA No. 08

ESTRUCTURA ORGÁNICA



FUENTE: Propuesta Distrito Metropolitano de Quito 2012
ELABORADO POR: Paola Murillo
FECHA: Enero 2012

3.5 PROPUESTA ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GAD DE RIOBAMBA



ELABORADO POR: Paola Murillo
FECHA: Enero 2012

3.6 FICHA DE INFORMACIÓN DE DENOMINACIÓN DE FUNCIÓN

CONSEJO SUPERIOR DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GAD RIOBAMBA	
No 1	
DIRECCIÓN:	Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
MISIÓN:	Establecer la política y normas de funcionamiento y lineamientos de gestión de acuerdo a la normativa legal y vigente en función de su misión para obtener un servicio público de calidad.
ALCANCE:	Territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
NIVEL:	Directivo

FUNCIONES PARA EL REPRESENTANTE	
a)	Proponer políticas de organización, funcionamiento y desarrollo de la Policía Municipal.
b)	Aprobar los POA.
c)	Aprobar los reglamentos, referentes a la organización y gestión técnica, administrativa y financiera.
d)	Expedir y modificar los reglamentos internos.
e)	Emitir resoluciones con respecto de ascensos, condecoraciones, becas y pasantías del personal policial.
f)	Resolver en segunda instancia los casos de impugnación
g)	Aprobar la programación de los cursos de aspirantes a Policías Municipales y para ascenso.
h)	Aprobar la planificación y programación de los cursos de capacitación.
i)	Presentar al Concejo Cantonal los informes que sean solicitados.
j)	Evaluar la gestión técnica, administrativa y financiera de la Dependencia

ALCALDE DEL GAD RIOBAMBA	
No 2	
DIRECCIÓN:	Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
MISIÓN:	Ejerce la máxima autoridad y representación legal de la Dependencia, presidir e integrar por si o su delegado el Consejo Superior de la Policía Municipal.
ALCANCE:	Territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
NIVEL:	Directivo

FUNCIONES	
a)	Proponer políticas de organización, funcionamiento y desarrollo de la Policía Municipal
b)	Presentar para conocimiento y aprobación del Concejo Cantonal los proyectos de ordenanzas relativas a políticas , funcionamiento y desarrollo de la Policía Municipal
c)	Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas, y demás disposiciones legales que regulan la gestión de la dependencia.
d)	Emitir resoluciones sobre los asuntos propuestos por el Consejo Superior de la Policía Municipal.
e)	Evaluar la gestión técnica administrativa y financiera de la dependencia.
f)	Resolver en segunda instancia los casos de impugnación sobre ascensos del personal policial.

DIRECCIÓN DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GAD RIOBAMBA	
No 3	
DIRECCIÓN:	Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
MISIÓN:	Dirigir la gestión de la Policía Municipal de acuerdo con la política, normas y lineamientos establecido por el Consejo Superior de la Policía Municipal, Concejo Cantonal y Alcalde.
ALCANCE:	Territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
NIVEL:	Directivo

FUNCIONES	
a)	Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la gestión de la Policía Municipal del GAD de Riobamba.
b)	Representar para conocimiento y aprobación del Consejo Superior de la Policía Municipal del GAD de Riobamba.
c)	Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas, y demás disposiciones legales que regulan la gestión de la dependencia.
d)	Presentará al Consejo Superior de la Policía Municipal GAD Riobamba los POA, anteproyectos de resolución para ascensos, condecoraciones, becas, pasantías del personal de la Policía Municipal.
e)	Presentará anteproyectos o reformas de ordenanzas y reglamentos referentes a la organización y gestión técnica, administrativa y financiera.
f)	Presentará la proforma presupuestaria, proyectos o reformas de reglamento interno.
g)	Ejecutará la planificación y programación de los cursos de capacitación.
h)	Coordinar alianzas estratégicas concertaciones y convenios de cooperación interinstitucional con entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales de acciones tendientes al cumplimiento de la misión de la Policía Municipal.
i)	Suscribir contratos de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente.
j)	Autorizar los gastos de la Dependencia.
k)	Resolver en primera instancia los casos de impugnación sobre ascensos del personal policial.
l)	Imponer sanciones disciplinarias conforme al ordenamiento jurídico vigente.

ASESORÍA JURÍDICA DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GAD RIOBAMBA	
No 4	
DIRECCIÓN:	Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
MISIÓN:	Proporcionar asesoría de carácter jurídico para orientar las decisiones y acciones relativas a la misión de la Policía Municipal y ejercer el patrocinio de la misma.
ALCANCE:	Territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
NIVEL:	Asesor

FUNCIONES PARA EL REPRESENTANTE	
a)	Formular el POA de acuerdo con los lineamientos del Consejo Consultivo de la Policía Municipal y presentarlo para la aprobación del Director de la Policía Municipal del GAD de Riobamba.
b)	Receptar, analizar, interpretar, y preparar informes jurídicos en materia contractual, procesal, contencioso, administrativo y jurisdicción voluntaria, a fin de facilitar la ejecución de los procesos administrativos y la aplicación de las leyes como normas y reglamentos correspondientes.
c)	Asesorar en materia legal a la Dirección de la Policía Municipal, Consejo Superior, Consejo Consultivo de la Policía Municipal y a todas las unidades de la Dependencia, además de su representación judicial y extrajudicial.
d)	Recibir las denuncias de carácter legal que se presenten en la Policía Municipal, poner en conocimiento de la Dirección y/o Consejo Superior de la Policía Municipal, según corresponda.
e)	Integrar el Consejo Superior de la Policía Municipal del GAD de Riobamba con voz y sin voto

CONSEJO CONSULTIVO DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GAD RIOBAMBA	
No 5	
DIRECCIÓN:	Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
MISIÓN:	El Consejo Consultivo de la Policía Municipal del GAD de Riobamba apoyará al Director de la Policía Municipal en la elaboración de los planes estratégico y operativos, los procesos de organización y para la toma de decisiones relativas a la gestión de la Dependencia
ALCANCE:	Territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
INTEGRANTES:	Profesionales especialistas en cada área.
NIVEL:	Asesor

FUNCIONES PARA EL REPRESENTANTE
a) Apoyo en la elaboración de planes estratégicos y operativos
b) Apoyo y asesoramiento en procesos internos de la Institución
c) Apoyo y asesoramiento en calidad de gestión

**COMANDANCIA DE OPERACIONES DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GAD
RIOBAMBA**

No 6

DIRECCIÓN: Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba

MISIÓN: Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la gestión operativa de la Policía Municipal del GAD de Riobamba

ALCANCE: Territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba

NIVEL: Operativo

FUNCIONES PARA EL REPRESENTANTE

a) Formular el POA, conjuntamente con las dependencias del nivel operativo de acuerdo con los lineamientos del Consejo Consultivo de la Policía Municipal del GAD de Riobamba y presentarlo para la aprobación del Director de la Policía Municipal.

b) Disponer y supervisar la prestación de servicios de protección a autoridades, seguridad y vigilancia a dependencias municipales y bienes patrimoniales.

c) Evaluar la efectividad de los operativos y plantear recomendaciones de mejora.

d) Consolidar y analizar las estadísticas de las operaciones y sus resultados.

e) Poner a disposición de las Comisarias del GAD de Riobamba, a los infractores para el juzgamiento de las contravenciones.

f) Disponer la colaboración de la Policía Municipal cuando sea requerida por otras instituciones públicas o privadas con finalidad social o pública.

g) Organizar, dirigir y controlar los servicios de protocolo y de apoyo al turismo en el GAD de Riobamba

h) Elaborar el Informe Anual de gestión para conocimiento y aprobación de la Dirección de la Policía Municipal del GAD de Riobamba.

**DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y FORMACIÓN DE LA POLICÍA
MUNICIPAL DEL GAD RIOBAMBA**

No 7

DIRECCIÓN: Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba

MISIÓN: Implementar procesos orientados a incorporar, mantener y desarrollar personal calificado en función de los intereses de la Dependencia

ALCANCE: Territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba

NIVEL: Operativo

FUNCIONES PARA EL REPRESENTANTE

a) Formular el POA, de acuerdo con los lineamientos del Consejo Consultivo de la Policía Municipal del GAD de Riobamba y presentarlo para la aprobación del Director de la Policía Municipal del GAD de Riobamba.

b) Planificar el ingreso de personal de acuerdo a los requerimientos de la Dependencia.

c) Formular, diseñar, implantar y evaluar el Plan de prevención de riesgos, asistencia social, salud y seguridad ocupacional.

d) Presentar para conocimiento y revisión del Director de la Policía Municipal del GAD de Riobamba, la programación anual de los cursos de formación, capacitación y ascensos.

e) Administrar los procesos de clasificación de puestos, valoración de puestos, selección de personal, evaluación de personal, capacitación, bienestar social y seguridad laboral, carrera policial, remuneraciones, reconocimientos y condecoraciones, derechos, deberes y prohibiciones y régimen disciplinario

f) Elaborar el Informe Anual de gestión para conocimiento y aprobación de la Dirección de la Policía Municipal del GAD de Riobamba.

INSPECTORÍA DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GAD RIOBAMBA

No 8

DIRECCIÓN: Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba

MISIÓN: Generar información para el trabajo operativo, investigar acerca de hechos internos y externos que puedan lesionar la imagen de la Policía Municipal del GAD de Riobamba y mantener información actualizada respecto al seguimiento de la ejecución de los planes, programas y proyectos de la Dependencia

ALCANCE: Territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba

NIVEL: Operativo

FUNCIONES PARA EL REPRESENTANTE

- a) Formular el POA, de acuerdo con los lineamientos del Consejo Consultivo de la Policía Municipal del GAD Riobamba y presentarlo para la aprobación del Director de la Policía Municipal del GAD de la ciudad de Riobamba.
- b) Realizar el seguimiento y monitoreo de la ejecución de los planes, programas y proyectos de la Dependencia.
- c) Realizar las investigaciones correspondientes sobre denuncias y problemas disciplinarios del personal.
- d) Vigilar el buen comportamiento moral y disciplinario del personal.
- e) Elaborar informes técnicos de las investigaciones realizadas.
- f) Colaborar con otras dependencias municipales en la investigación de hechos dolosos y de aquellos que afecten la imagen del GAD de Riobamba.
- g) Generar información de apoyo para la planificación del trabajo de las Unidades Operativas.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA POLICÍA
MUNICIPAL DEL GAD RIOBAMBA**

No 9

DIRECCIÓN: Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba

MISIÓN: Administrar los bienes, servicios y recursos financieros, además de proveer información para la toma de decisiones

ALCANCE: Territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba

NIVEL: Operativo

FUNCIONES PARA EL REPRESENTANTE

a) Formular el POA, de acuerdo con los lineamientos del Consejo Consultivo de la Policía Municipal del GAD de Riobamba y presentarlo para la aprobación del Director de la Policía Municipal del GAD de Riobamba

b) Establecer los procedimientos internos de presupuesto, contabilidad, tesorería, bienes y servicios y logística

c) Planificar, coordinar y supervisar la gestión de presupuesto, contabilidad, tesorería, bienes y servicios y logística.

d) Evaluar la efectividad de la gestión presupuesto, contabilidad, tesorería, bienes y servicios y logística

**DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y
COMUNICACIONES DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GAD RIOBAMBA**

No 10

DIRECCIÓN: Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba

MISIÓN: Asesorar y brindar apoyo a las unidades de la Policía Municipal para el establecimiento y mantenimiento de Hardware, Software y Comunicaciones, en función de los requerimientos de la Dependencia

ALCANCE: Territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba

NIVEL: Operativo

FUNCIONES PARA EL REPRESENTANTE

- a)** Formular el POA, de acuerdo con los lineamientos del Consejo Consultivo de la Policía Municipal del GAD de Riobamba y presentarlo para la aprobación del Director de la Policía Municipal del GAD de Riobamba
- b)** Investigar y asesorar sobre las tecnologías de la información y comunicación.
- c)** Elaborar el plan informático y de comunicaciones.
- d)** Diseñar, desarrollar y mantener equipos, sistemas, redes y aplicaciones informáticas.
- e)** Administrar la página Web de la Dependencia.
- f)** Brindar asistencia técnica a los usuarios en aplicaciones informáticas y herramientas de escritorio en la Dependencia.

UNIDAD DE ESPACIO PÚBLICO DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GAD RIOBAMBA	
No 11	
DIRECCIÓN:	Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
MISIÓN:	Planificar, organizar, ejecutar y evaluar los planes y programas de control del espacio público; SEROT, apoyo a los servicios de seguridad ciudadana, educación comunitaria y gestión de riesgos
ALCANCE:	Territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
NIVEL:	Operativo

FUNCIONES PARA EL REPRESENTANTE	
a)	Formular el POA, conjuntamente con la Comandancia de Operaciones de la Policía Municipal del GAD de Riobamba.
b)	Establecer los procedimientos operativos y de educación comunitaria
c)	Planificar, coordinar y supervisar los operativos de control de: comercio formal e informal, contaminación auditiva, publicidad exterior, escombros y basura en la vía pública y estacionamientos tarifados
d)	Planificar, coordinar y supervisar los programas de educación y seguridad comunitaria.
e)	Evaluar la efectividad de los operativos, de los programas de educación comunitaria y plantear recomendaciones de mejora
f)	Llevar estadísticas consolidadas de los operativos y resultados de los mismos
g)	Monitoreo, control y evaluación del Sistema SEROT

UNIDAD DE SEGURIDAD CIUDADANA DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GAD RIOBAMBA	
No 12	
DIRECCIÓN:	Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
MISIÓN:	Ser una organización institucional responsable en implementar políticas, planes, programas y proyectos en materia de seguridad ciudadana, contribuyendo a mantener y establecer el orden, la tranquilidad y la seguridad a nivel de la ciudad de Riobamba
ALCANCE:	Territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
NIVEL:	Operativo

FUNCIONES PARA EL REPRESENTANTE	
a)	Desarrollar y promover procesos de interacción entre la sociedad y esta Unidad, que contribuyan a fortalecer la corresponsabilidad y participación activa en seguridad ciudadana.
b)	Formular recomendaciones para la preservación de los derechos humanos y el cumplimiento de los deberes ciudadanos para lograr la convivencia pacífica.
c)	Evaluar los resultados de las políticas, planes, programas y proyectos de seguridad ciudadana y proponer sus correctivos
d)	Recomendar la realización de campañas de información pública para lograr que la comunidad participe en los programas de seguridad.
e)	Coordinar los recursos disponibles y las acciones para combatir los fenómenos generadores de perturbación del orden público

**UNIDAD DE EDUCACIÓN COMUNITARIA DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL
GAD RIOBAMBA**

No 13

DIRECCIÓN: Policía Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba

MISIÓN: Capacitar, entrenar y evaluar sobre seguridad ciudadana en el territorio, especialmente en sectores vulnerables como plazas, parques, mercados, y espacios del cantón Riobamba.

ALCANCE: Territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba

NIVEL: Operativo

FUNCIONES PARA EL REPRESENTANTE

a) Formular el POA, conjuntamente con el responsable de la Unidad de Educación Comunitaria de la Policía Municipal del GAD de Riobamba.

b) Diseñar los programas de educación comunitaria, en materia de competencia de la Policía Municipal del GAD Riobamba.

c) Zonificar y seleccionar la población objetivo.

d) Organizar y preparar la temática que se tratara en cada capacitación.

e) Ejecutar los programas de educación comunitaria

f) Llevar estadísticas de los programas y resultados de los mismos

UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GAD RIOBAMBA	
No 14	
DIRECCIÓN:	Policía Municipal del GAD de Riobamba
MISIÓN:	Generar y administrar información confiable, transparente y trascendente, promoviendo la mejora continua de la imagen institucional y corporativa
ALCANCE:	Territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba
NIVEL:	Operativo

FUNCIONES PARA EL REPRESENTANTE	
a)	Formular el POA, de acuerdo con los lineamientos del Consejo Consultivo de la Policía Municipal del GAD de Riobamba y presentarlo para la aprobación del Director de la Policía Municipal del GAD de Riobamba.
b)	Coordinar con la Unidad de Comunicación del Municipio de Riobamba, la aplicación de las políticas y normativa comunicacional corporativa municipal.
c)	Definir e implementar un sistema de comunicación, mecanismos e instrumentos pertinentes para una adecuada comunicación interna y externa.
d)	Asesorar, coordinar, comunicar y monitorear la relación con los medios de comunicación colectiva.
e)	Establecer e implementar mecanismos de monitoreo y evaluación de la percepción ciudadana sobre la gestión que realiza la Policía Municipal del GAD de Riobamba.
f)	Realizar la cobertura de eventos oficiales y aspectos protocolarios
g)	Coordinar y asesorar las entrevistas de las autoridades en los medios de comunicación.
h)	Coordinar ruedas de prensa, realizar monitoreo de noticias y gestionar las publicaciones en los medios de comunicación
i)	Mantener actualizada la página web de la Policía Municipal del GAD de Riobamba

SANCIONES PARA EL TALENTO HUMANO DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GAD RIOBAMBA

- a)** En caso de no recurrir a su lugar destinado de trabajo a cargo del jefe responsable por alrededor de dos días consecutivos se procederá a aplicar el respectivo sumario administrativo y el manual de sanciones e infracciones
- b)** Si no cumpliera con los requisitos para graduación de cursos especializados (nota mínima), será iniciada una sanción por falta de rendimiento académico
- c)** En caso de falta disciplinaria, como mal uso del uniforme, mal uso de la autoridad se procederá al inicio de un sumario administrativo.
- d)** Si se comprobara que el funcionario se encuentra en actos de corrupción, se procederá a entregar el caso a la Comisión de Disciplina para el respectivo proceso de separación del cargo

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Es importante reconocer que los procesos y subprocesos que maneja la Policía Municipal del GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado) Riobamba, no posee una organización que le permita estar acorde a la articulación de las nuevas competencias dentro del marco del CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION.
- Los modelos de gestión territorial obligan a que los procesos que ejecuten los miembros de la Policía Municipal del GAD de Riobamba tengan articulación con el desarrollo local ciudadano basados en su plan de desarrollo y ordenamiento territorial.
- La Policía Municipal del GAD de Riobamba deberá entrar en un proceso de inclusión para este tipo de organización lo que llevará a cabo una socialización de la información del orgánico a todos sus miembros.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se ponga en consideración la presente propuesta al Concejo Cantonal y sus autoridades para su validación.
- Se recomienda socializar el presente Orgánico Funcional al personal de la Policía Municipal del GAD de Riobamba, para recopilar sugerencias y mejorar el documento en base a observaciones y ajustes propuestos por ellos.
- Analizar conjuntamente con la Policía Municipal del GAD Riobamba la viabilidad del presente Orgánico Funcional de la Policía Municipal para su posible implementación.

RESUMEN

La presente tesis consiste en la Elaboración del Orgánico Funcional de la Policía Municipal del GAD de Riobamba, cuyo objetivo es mejorar la administración interna basado en las nuevas competencias establecidas en Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD donde se especifican las competencias de la institución como tal.

Se basa en la formación adquirida en la carrera que Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales y en función de necesidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en este caso en el del GAD de Riobamba.

Dentro de la propuesta se establecen las diferentes actividades y diferentes funciones que le corresponden a la Policía Municipal del GAD de Riobamba como ente encargado de la vigilancia de los espacios públicos municipales, mercados y control.

Al finalizar el estudio se obtuvo un diagnóstico situacional sobre la estructura actual y se propone un Orgánico Funcional que sea más acorde con la jerarquía, competencias y estructura; que permita al Policía Municipal del GAD de Riobamba un desarrollo personal y un desempeño de sus funciones acordes a las exigencias actuales.

Se recomienda la propuesta como punto de partida la estructura organizada y el mejor desenvolvimiento de tan importante unidad dentro del GAD de Riobamba.

ABSTRACT

The present thesis is about the development of the Functional Organization Chart of the Municipal Police of Riobamba City, which aim is improving the internal administration base don the new competences set in the Territorial Management Code.

The proposal establishes the different activities and functions awarded to the Municipal Police, the levels of conduction and the specific roles of each member, as well as the proposal of an organic structure that will provide to the Municipal Police the required operation in order to respond to citizenship current needs.

At the end of the study it was gotten a situational diagnosis about the current structure of the Municipal Police and it proposes a more appropriate Organization Chart according to hierarchy, competences and structure, that allows the Municipal Police their personal development and a function development according to current requirements.

Finally, the proposal is recommended as a starting point to the organized structure and a better performance of this important unit of Riobamba's City Hall. It is expected the Municipality to have a working tool to optimize the different fields related to citizenship security and it is directly linked to Municipal Police. This project will require its permanent management and periodical reviews to be able to provide citizenship successful results, getting involved to all levels of the institution in order to collaborate with the performance and development of it according to their different capacities.

BIBLIOGRAFÍA

1. BACA URBINA Gabriel: *Evaluación de Proyectos*. 4 ed. México DF, editorial Mc Graw Hill. 2001.
2. BERENSON Mark. *Estadística para Administración*. 2 ed. México DF, editorial, Prentice Hall. 2000
3. DICCIONARIO Planeta, Editorial Planeta, 1990.
4. GACETA MUNICIPAL Tomo V. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Riobamba. Julio 2009 A Julio 2011.
5. HERNÁNDEZ Abraham: *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. 2 ed. México DF. 2001
6. HILLIER Frederick: *Métodos Cuantitativos para Administración*. 2 ed. México DF. Editorial, Mc Graw Hill. 2001.
7. INEC, Instituto de estadísticas y censos.
8. FLEITMAN JACK, McGraw-Hill, Negocios Exitosos,2000
9. FRANKLIN ENRIQUE, Organización de Empresas, Segunda Edición, 2004
10. MARTÍNEZ BALSECA Holguer: *Como elaborar proyectos de investigación* 1999.
11. TAMAYO Y TAMAYO Mario: *El Proceso de la Investigación* 3 ed. Editorial Limusa Noriega 2000.
12. SAPAG, Nassir y SAPAG Reinaldo Preparación Y Evaluación De Proyectos. 5ed, Edición McGraw-Hill, Santa Fé de Bogotá, 2010.
13. Propuesta Orgánico Funcional Policía Metropolitana de Quito, 2012
14. Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Riobamba, 2011
15. Plan de Ordenamiento Territorial Riobamba 2020
16. MINTZBERG HENRY, Planeación Estratégica,2007

LINOGRAFÍA

- guias@economia.gob.mx
- www.monografias.com/trabajos7/inci/inci.shtml
- www.lafacu.com/apuntes/educacion/Metodologiadeinvestigacion/default.htm

ANEXOS

ANEXO No. 01

FACHADA DEL GAD DE RIOBAMBA



ELABORADO POR: Paola Murillo
FECHA: Diciembre 2011

ANEXO No. 02

APOYO DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL GAD DE RIOBAMBA AL SISTEMA DE ESTACIONAMIENTO ROTATIVO ORDENADO TARIFADO (SEROT)



ELABORADO POR: Paola Murillo
FECHA: Enero 2012

ANEXO No. 03

CONTROL Y VIGILANCIA DE MERCADOS Y FERIAS LIBRES EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA



POR: Paola Murillo
FECHA: Enero 2012

ANEXO No. 04

CONTROL Y VIGILANCIA DE CEMENTERIOS, PARQUES



ELABORADO POR: Paola Murillo
FECHA: Enero 2012

ANEXO No. 05

CONTROL POLICÍA MUNICIPAL DEL GAD DE RIOBAMBA DE LA VÍA PÚBLICA (CENTRO HISTÓRICO, CALLES Y AVENIDAS DE LA CIUDAD)



ELABORADO POR: Paola Murillo
FECHA: Enero 2012

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ✓ **Administración.-** Proceso que mediante la aplicación de las funciones como: planificación, Organización, Ejecución y Control, pretende alcanzar objetivos aprovechando eficientemente los recursos disponibles.
- ✓ **Análisis.-** Estudio mediante técnicas administrativas de los límites, características y posibles soluciones de un problema al que se aplica un tratamiento.
- ✓ **Análisis Estratégico.-** Revisión de las acciones, actividades y proyecciones de una organización en un determinado tiempo.
- ✓ **Análisis Organizacional.-** Estudio de los factores exógenos y endógenos que influyen en una organización pública o privada.
- ✓ **Amenazas.-** Aspectos desfavorables en el entorno, que puede afectar negativamente para alcanzar una visión deseable.
- ✓ **Autoridad.-** Es el derecho que tiene una persona de mandar y hacerse obedecer.
- ✓ **Asociación.-** Unión de varias personas dedicadas a labores similares y con capital de trabajo escaso.
- ✓ **Calidad.-** Manera de ser de una persona o cosa. Carácter, genio, índole, condición o requisito que se pone en un contrato.
- ✓ **Competencia.-** Conjunto de funciones atribuidas a un órgano o persona y límite legal en que una u otra pueden ejecutar una acción.
- ✓ **Control.-** Verifica si se llevó a la práctica todo lo planeado, para realizar ajustes y retroalimentar al proceso de planeamiento.

- ✓ **COOTAD.-** Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización
- ✓ **Eficiencia.-** Logro de los objetivos propuestos con la utilización de la menor cantidad de recursos existentes en la organización. Relación entre los recursos invertidos y los logros obtenidos.
- ✓ **Eficacia.-** Virtud, actividad y poder para obrar. Es el logro de modificación o cambios reales en la situación o problema que se ha decidido afectar, teniendo en cuenta el tiempo real de ejecución de la actividad y/o proyecto.
- ✓ **Efectividad.-** Llegar a la meta.
- ✓ **Efectividad.-** Es la relación entre lo planificado y lo logrado (resultado vs objetivo)
- ✓ **Ejecución.-** Llevar a la práctica todo lo planeado
- ✓ **Estrategia.-** Conjunto de acciones, y la dirección que éstas tienen y que permite alcanzar los objetivos a largo plazo. Nos permite saber a dónde vamos y cómo lograrlo. La estrategia guía la acción; es el camino o mecanismo específico que la institución considera viable a fin de que sea factible la ejecución de las políticas.
- ✓ **Estructura.-** Esqueleto de la organización que permite el cumplimiento de objetivos, coordinación de actividades y asignación de responsabilidades.
- ✓ **Estructura de la Organización.-** Sentimiento de los trabajadores sobre su trabajo, sobre las normas, sobre los procedimientos.

- ✓ **Empresa.-** Conjunto de recursos técnicos, humanos, materiales que se juntan para formar unidades productivas con el objeto de tener réditos ya sea económicos, ambientales o sociales.
- ✓ **Funciones.-** Constituye la acción innata de la empresa o departamento en general, representa los fines esenciales y básicos que hay que realizar para que la organización exista y permanezca vigente.
- ✓ **Gobierno Autónomo Descentralizado.-** son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana. Los GAD's están organizados de la siguiente manera: GAD Regionales, GAD Provinciales, GAD Cantonales, GAD Parroquiales
- ✓ **Medio Ambiente.-** Conjunto de elementos abióticos (energía solar, suelo, agua, aire) y bióticos (organismos vivos) que integran la delgada capa de tierra llamada biósfera, sustento y hogar de los seres vivos.
- ✓ **Meta.-** Es una descripción de un resultado que se desea alcanzar en un tiempo determinado
- ✓ **Nivel de vida.-** Condiciones de salud, educación, servicios básicos que se encuentra una población en un determinado tiempo y medible bajo los indicadores sociales de la Secretaría Nacional de Planificación. SENPLADES.
- ✓ **Organización.-** Referente a la conformación de grupos sociales
- ✓ **Organigrama.-** Son cuadros jerárquicos o representaciones gráficas de las relaciones estructurales entre los varios departamentos o unidades administrativas y/o puestos de trabajo de una empresa. Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de la empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones

que se desarrolla. Gráfico de la estructura de una organización (empresa, asociación, cooperativa, etc.)

- ✓ **Orgánico Funcional.-** Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.
- ✓ **Objetivo.-** Es una descripción de un resultado que se desea alcanzar en un tiempo determinado.
- ✓ **Políticas.-** Constituyen grandes directrices y orientaciones que facilitan la consecución de los objetivos y condicionan el desarrollo de las actividades.
- ✓ **Proceso.-** Conjunto de actividades relacionadas entre sí que persiguen el objetivo deseado o el funcionamiento óptimo.
- ✓ **Planificación.-** Es prever hacia el futuro los resultados que se desea alcanzar en un tiempo determinado y las acciones necesarias que deben desarrollarse para tal finalidad.
- ✓ **Planificación Estratégica.-** Es un esfuerzo para tomar decisiones y acciones que configuran y guían la visión y los esfuerzos de la organización, empezando por la situación existente dentro de un marco organizativo. Relativo directamente al plan de negocios y demás estructuras de trabajo planificadas; es todo un proceso detallado mediante el cual los líderes y directivos de la organización expresan los nuevos objetivos a cumplir y la forma como se procederá para la consecución de los mismos a término de un periodo de tiempo específico.

- ✓ **Plan de Actividades.-** Listado de actividades que debe prepararse manteniendo una secuencia lógica desde la actividad inicial hasta la actividad final.
- ✓ **Presupuesto.-** Cómputo anticipado del coste de la obra (proyecto) y también de los gastos o de las rentas, y aún de los generales de un estado o especiales de una unidad administrativa
- ✓ **Proyecto.-** Idea que se tiene de algo que se piensa hacer y de cómo hacerlo.
- ✓ **Policía.-** Conjunto de reglamentos que mantiene el orden público en base a una administración legal.
- ✓ **Seguridad.-** Fianza que se da como garantía a algo.
- ✓ **Seguridad Ciudadana.-** Confianza, tranquilidad de las personas procedente de la idea de que no hay ningún peligro que temer.
- ✓ **Servicios.-** Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades de la colectividad o de alguna entidad oficial o privada.
- ✓ **POA.-** Plan Operativo Anual.
- ✓ **POT.-** Plan de Ordenamiento Territorial.