

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO IBEROAMERICANO DE ESTUDIOS PROVINCIALES Y
LOCALES (CIEPROL)
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO ADMINISTRATIVO**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA ALCALDÍA
CARDENAL QUINTERO DEL ESTADO MÉRIDA**

www.bdigital.ula.ve

Autora: Abg. Jackeline del Valle Barrios Uzcategui
Tutor: Dr. Fortunato José González

Mérida, Junio 2015

C.C.Reconocimiento

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico principalmente a Dios, por haberme dado la vida, por permitirme cada día esforzarme y alcanzar lo que me propongo. Siempre agradecida por orientarme en el camino del éxito. Gracias Dios por esta nueva oportunidad.

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Gracias por sus enseñanzas.

A lo más sublime que Dios me ha dado: mis hijos, quienes me impulsan a seguir en el camino del saber y del mejoramiento continuo.

A mi esposo, por su compañía y apoyo en esta labor que apenas comienza.

A mis hermanos por su solidaridad y motivación para seguir adelante. Gracias.

A mi compañera de estudio Marisela Suescun, gracias por la motivación para seguir adelante.

Y a otras personas que aunque no las nombre siempre me apoyaron

Este triunfo es de todos ustedes, mil gracias.....

Jackeline Barrios

AGRADECIMIENTO

Durante esta etapa de crecimiento y desarrollo muchas personas e instituciones aportaron sus ideas y planteamientos, a ellos mi eterno agradecimiento, principalmente:

A la Ilustre Universidad de Los Andes, por abrirme sus puertas y permitirme alcanzar una nueva meta.

Al Dr. Fortunato González, por sus valiosas tutorías y orientaciones durante este prolongado proceso del cual aprendí y profundicé en una diversidad de aspectos antes desconocidos para mí. Eternamente agradecida.

A la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida y a sus funcionarios, quienes hicieron un alto en sus actividades para prestarme su valiosa colaboración aportando la información requerida para la realización de este trabajo, el cual hubiese sido imposible llevarlo a cabo sin su ayuda.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	pp. 2
AGRADECIMIENTO.....	3
LISTA DE CUADROS.....	3
LISTA DE GRÁFICOS.....	4
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	11
Planteamiento del Problema.....	15
Justificación de la Investigación.....	15
Objetivos del Trabajo Especial de Grado.....	16
Alcance de la Investigación.....	17
II MARCO TEÓRICO.....	18
Antecedentes de la Investigación.....	18
Bases Teóricas.....	21
Bases Legales.....	45
Operacionalización de las Variables.....	54
Definición de Términos Básicos.....	57
III MARCO METODOLÓGICO.....	58
Enfoque de Investigación.....	58
Diseño de Investigación.....	59
Nivel de la Investigación.....	59
Modalidad de Investigación.....	59
Tipo de Investigación.....	60

Población y Muestra.....	62
Técnicase Instrumentos de Recolección de Datos.....	63
Validación de los Instrumentos.....	66
Técnicas de Análisis de Datos.....	67
 IV RESULTADOS OBTENIDOS.....	 68
Análisis de los Resultados.....	68
Interpretación de los Resultados.....	79
 V LA PROPUESTA.....	 81
Fundamentación y Presentación de la Propuesta.....	81
Factibilidad de la Propuesta.....	81
Síntesis Ejecutiva de la Propuesta.....	83
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 195
Conclusiones.....	195
Recomendaciones.....	197
REFERENCIAS.....	198
ANEXOS.....	201
A Cuestionario.....	201
B Validación del Instrumento.....	206

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Operacionalización de las variables.....	55
2 Desempeño de actividades.....	69
3 Normas escritas.....	70
4 Definición de la unidad organizativa.....	71
5 Tareas en el manual de cargos.....	72
6 Conocimiento de las tareas.....	73
7 Operaciones afines.....	74
8 Agrupación y distribución de tareas.....	75
9 Objetivos de la unidad.....	76
10 Definición de funciones.....	77
11 Definición de funciones y responsabilidad.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Desempeño de actividades.....	69
2 Normas escritas.....	70
3 Definición de la unidad organizativa.....	71
4 Tareas en el manual de cargos.....	72
5 Conocimiento de las tareas.....	73
6 Operaciones afines.....	74
7 Agrupación y distribución de tareas.....	75
8 Objetivos de la unidad.....	76
9 Definición de funciones.....	77
10 Definición de funciones y responsabilidad.....	78

www.bdigital.ula.ve

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES PROVINCIALES Y LOCALES
(CIEPROL)
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO ADMINISTRATIVO

Autora: Abg. Jackeline Barrios
Tutor: Dr. Fortunato González
Fecha: Junio, 2015

RESUMEN

En el presente documento se recogen los resultados de un esfuerzo de investigación dirigido a proponer un manual de organización para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida; para lo cual se realiza un estudio de las tareas que cumplen las unidades de trabajo, hacia la definición de las funciones y de la estructura organizativa. La metodología empleada indica el uso del enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de nivel descriptivo, la modalidad de investigación se ajustó a un proyecto factible apoyado en la investigación de campo y documental. Por otra parte, las técnicas de recolección de datos empleadas fueron la encuesta y la revisión documental; aplicadas mediante los instrumentos del cuestionario y el fichaje; respectivamente. Los resultados arrojaron como principales hallazgos la inexistencia de normas, manuales o documentos escritos que indicaran la forma de dar cumplimiento a las tareas inherentes a las unidades administrativas. La propuesta se orienta al desarrollo del manual de organización para el órgano municipal. En las conclusiones se ratifica la situación problema y se destaca el cumplimiento de los objetivos, recomendándose la implementación del aporte de la investigación, así como su control y seguimiento.

Descriptores: Manual de organización, tareas, funciones, unidades organizativas, estructura organizacional.

INTRODUCCIÓN

En la República Bolivariana de Venezuela se ha producido en los últimos años una reestructuración de todos los organismos públicos a objeto de adaptarlos al marco constitucional y de hacerlos más funcionales y orientados al cumplimiento de la labor social para la cual se han creado. Asimismo, la Administración Pública para cumplir con este compromiso, requiere de procesos lo suficientemente flexibles para estar actualizados y ajustados a las necesidades de sus propias realidades.

Por consiguiente, la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida para llevar a efecto una gestión transformadora y convertirse en un elemento integrador de los planes y proyectos de acuerdo a los objetivos trazados, requiere de la implementación de una serie de herramientas gerenciales que guíen el trabajo institucional.

En este orden de ideas, se efectúa la presente investigación, la cual tiene por objetivo general proponer un Manual de Organización para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida; para lo cual se realiza un estudio de las tareas que cumplen las unidades de trabajo, hacia la definición de las funciones y de la estructura organizativa.

Para el desarrollo del presente estudio, este se dividió en cinco capítulos. En el Capítulo I, denominado El Problema, se encuentra el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos de la investigación y el alcance.

En el Capítulo II, Marco Teórico, se hace referencia a los antecedentes de la investigación, se desarrollan las bases teóricas y legales, así como el sistema de variables y su operacionalización, para finalizar el capítulo con la definición de términos.

En el Capítulo III, se desarrolla el marco metodológico del estudio, definiéndose el enfoque, diseño, nivel, modalidad y tipo de investigación; la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos,

las fases de la propuesta, la validación de los instrumentos y las técnicas de análisis de datos.

El Capítulo IV, Resultados Obtenidos, presenta el análisis de la información recolectada con la finalidad de estudiar la situación problema, así como la interpretación y relevancia de los resultados producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos, denominado cuestionario.

En el Capítulo V, titulado La Propuesta, se desarrolla la fundamentación y presentación de la propuesta, la factibilidad y la síntesis ejecutiva de la misma.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como las referencias utilizadas para el desarrollo del estudio y los correspondientes anexos.

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, no solamente Venezuela, sino el mundo entero experimenta cambios constantes e innovadores, nuevas teorías y enfoques organizacionales que forman parte de la gestión empresarial, las cuales buscan un norte común, como es optimizar esa gestión hacia el logro de los objetivos trazados. De allí que exista una evidente necesidad de transformación y adaptación de las organizaciones modernas, tanto privadas como públicas, las cuales examinan oportunidades en entornos cambiantes, planteándose de tal forma nuevos retos, bajo una concepción de establecer sistemas basados en una gestión de calidad. Estos sistemas presuponen la elaboración o actualización de formas escritas que orienten el trabajo diario.

En consecuencia, las organizaciones públicas no pueden escapar a esas necesidades que imponen las exigencias actuales de documentar sus procesos internos; estos entes creados por el Estado para servir de instrumentos a fin de cumplir con sus objetivos, agrupan personas y recursos permitiendo satisfacer las necesidades sociales, educativas, económicas, de salud, entre otras, para lograr cumplir con uno de sus fines.

Tomando en cuenta, el contenido del Artículo 168 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el cual establece que los “municipios constituyen la unidad política primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de esta Constitución y

de la ley...”. Estas dependencias se encuentran representadas por un importante órgano como lo es la Alcaldía, la cual se estructura de organismos, dependencias, unidades y oficinas que tienen por finalidad satisfacer las necesidades colectivas de los habitantes de una localidad determinada.

En este sentido es necesario precisar, que el estado Mérida cuenta con veintitrés (23) municipios cada uno con su respectiva Alcaldía, siendo una de ellas, la Alcaldía del municipio Cardenal Quintero, la cual tiene por finalidad desarrollar un sinnúmero de actividades que conlleven el cumplimiento de las atribuciones de cada uno de los funcionarios públicos que la integran.

Ciertamente, dicho ente municipal presenta en su estructura organizacional el Despacho del Alcalde, la unidad de Auditoría Administrativa, Dirección General, Gerencia de Personal y Recursos Humanos, Dirección de Presupuesto y Planificación, Oficina de Atención al Ciudadano, Consultoría Jurídica, Dirección de Economía Popular, Dirección de Protección Civil, Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social, Dirección de Infraestructura y Servicios y la Dirección de Administración; dependencias centralizadas a través de las cuales la Alcaldía cumple las actividades que le son propias.

De acuerdo a lo anterior, esas actividades por su importancia estratégica requieren cuidado, rapidez y efectividad al momento de ejecutarlas, dado que los trámites administrativos y operativos, entre las diversas dependencias que integran la municipalidad, se orientan a dar cumplimiento a las políticas y objetivos propios del órgano. Es el compromiso documentado con información específica que busca cumplir un objetivo y que seguida paso a paso lleva a la obtención del resultado esperado, independientemente de quien lo realice. (Universidad Pontificia Bolivariana, 2013).

No cabe duda, que las dependencias del órgano desarrollan sus actividades habituales de una manera informal, notándose una limitada claridad y especificación de las tareas, actividades, funciones y procesos en

general; lo que incide notablemente para que el trabajo se realice más fluidamente. Asimismo, se observa que algunas obligaciones de los puestos de trabajo son unidades laborales similares y relacionadas entre sí, que pudiesen fusionarse para unificar criterios laborales.

En este sentido, es necesario señalar que está situación se genera por la inexistencia de una formalidad escrita en la cual se especifiquen las funciones y responsabilidades de las dependencias del ente municipal, los niveles jerárquicos y la estructura organizacional ajustada a la normativa legal. En torno a ello, se manifiesta en la entidad la necesidad de consolidar instrucciones escritas. Al respecto, Gómez (2006), señala lo siguiente:

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales (p. 377).

A los efectos de este planteamiento, la documentación puede representar la unificación entre departamentos, la acción coordinada de todos los actores, la toma conjunta de decisiones, la participación, el cambio de actitud; elementos estos que necesitan ser transformados en las metas e indicadores clave del órgano para tener un mejor entendimiento de los requerimientos para documentar.

Es de observar, en la Institución algunas debilidades en las unidades administrativas que le constituyen, debido a que no está definido de manera específica o precisa el trabajo que se hace, así como las orientaciones inherentes al mismo. De allí que no se estaría garantizando el cumplimiento de las operaciones en forma confiable, transparente y oportuna para la toma de decisiones; aspectos estos que son de vital importancia para el mejoramiento de la gestión municipal.

Por consiguiente, se infiere que la carencia de un documento formal en el cual se especifiquen las obligaciones de los puestos de trabajo de manera clara y definida, así como el nivel jerárquico; pudiese ocasionar malos entendidos y conflictos entre los trabajadores debido a que estos desconocen que se espera de ellos en el cumplimiento de sus labores.

Cabe señalar que esta situación, puede ocasionarle a la municipalidad limitaciones de coordinación e interacción entre las unidades administrativas así como también en los procesos que implican las actividades involucradas en ellos, producto de lo descrito anteriormente, así como también confusiones relacionadas con la normal ejecución de las tareas que la Alcaldía debe asumir. Igualmente, es posible que se acentúen las debilidades que presentan las dependencias, por falta de una guía de procesos, definidos y actualizados que garanticen el cumplimiento de los procedimientos en forma confiable, transparente y oportuna para la toma de decisiones.

Dentro de esta perspectiva, resalta la necesidad que presenta la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida, de disponer de un manual de organización. Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. (Gómez, 2006). Por lo que cabe agregar, que una estructura organizacional actualizada, en la cual se definan las funciones y actividades de las unidades que integran la alcaldía; además de especificarse el conjunto de actividades, deberes relacionados y obligaciones de las diversas dependencias administrativas; repercutirá en el efectivo desempeño del recurso humano.

Es por lo antes expuesto que, se propone como solución a la problemática planteada, desarrollar un Manual de Organización a la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero. En este sentido, se plantea una serie de

interrogantes mediante las cuales espera dar respuesta al objetivo general del estudio.

¿Cuáles son las unidades organizativas y las actividades que cumplen dentro del órgano municipal?

¿Qué funciones ejecutan las unidades organizativas que permitan la agrupación de las operaciones afines?

¿Cuáles serán los objetivos y funciones de las unidades organizativas que conforman la estructura organizacional de la Alcaldía?

¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de las unidades organizativas que conforman la estructura organizacional de la Alcaldía?

¿Cómo debe ser el Manual de Organización de la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida?

Justificación de la Investigación

En atención a la Ley Orgánica del Poder Público Municipal y de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Administración Pública (2014), la cual consagra en su Artículo 22 que “La organización de la Administración Pública perseguirá la simplicidad institucional y la transparencia en su estructura organizativa, asignación de competencias, adscripciones administrativas y relaciones interorgánicas...”. Así, como también a la Ley Sobre Simplificación de Trámites Administrativos; se hace necesario que la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero disponga de instrumentos precisos que conlleven a la organización clara y eficaz de dicho organismo, por ser estos de imprescindible importancia para la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos que habitan en la jurisdicción de ese municipio

El presente Trabajo Especial de Grado pretende dar respuesta a uno de los problemas más comunes que enfrentan las instituciones públicas como lo es la inexistencia de manuales, los cuales se justifican dentro de una organización, debido a que los mismos suministran continuidad y

consistencia en las operaciones, reducen la distorsión de los procesos administrativos y, además, son instrumentos de adiestramiento y orientación.

Es por ello que, para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida será de gran utilidad e importancia diseñar y aplicar el Manual de Organización que se propone con el principal objetivo de obtener informes de resultados en tiempo real, sustentar los procesos administrativos, además, se podrá visualizar con claridad y precisión las variables que distorsionan los resultados esperados, permitiendo así implementar las correcciones necesarias de manera oportuna.

También se espera sirva como modelo para otras investigaciones que requieran diseñar manuales de organización y más específicamente, cuando el caso de estudio sea de una Alcaldía. Asimismo, el estudio podrá ser utilizado como antecedente en futuros trabajos que tengan vinculación con el presente, aportando así elementos referenciales de importancia que facilitarán la debida orientación en esos estudios.

Metodológicamente, se justifica el trabajo al calificarse como un proyecto factible, así, el desarrollo de la investigación sigue las fases propias del mismo, es decir, *diagnóstico*, estudio de situación y desarrollo de los objetivos ;*factibilidad del estudio*, se desarrolla la propuesta estableciendo su factibilidad mediante los aspectos técnicos, financieros e institucionales y, *diseño de la propuesta*, consiste en la elaboración del Manual de Organización para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida.

Objetivos del Trabajo Especial de Grado

Objetivo General

Proponer un Manual de Organización para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

Diagnosticar las unidades organizativas y las actividades que cumplen dentro del órgano municipal.

Determinar las tareas que ejecutan las unidades organizativas, hacia la agrupación de las operaciones afines.

Establecer los objetivos y funciones de las unidades organizativas que conforman la estructura organizacional de la Alcaldía.

Diseñar un manual de organización para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del Estado Mérida.

Alcance de la Investigación

La presente investigación se circunscribe a los aspectos teóricos, técnicos y legales referentes a los manuales de organización, que en este caso particular se dirige a la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida, así como a los mecanismos de control que se utilizan para verificar el cumplimiento, aplicación y legalidad de tales instrumentos por parte de los funcionarios responsables.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En la presente investigación se ha planteado que el Manual de Organización sirva como un instrumento de apoyo, que defina y establezca de forma clara la estructura orgánica y funcional, así como las tareas, los tramos de control y responsabilidad; y que los canales de comunicación permitan una funcionalidad administrativa. Para ello, se han revisado algunos trabajos de investigación que guardan relación con el presente y en dicho marco bibliográfico ha sido posible localizar una serie de estudios relacionados con el presente, destacando los siguientes:

Soria y Valdez (2013), presentaron un trabajo de investigación en línea denominado “Elaboración del manual de organización y funciones, y manual de procedimientos para la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos”. La entidad fue creada para transportar carga a nivel nacional e internacional, en el área gubernamental, siendo que la Unidad de Auditoría Interna se define en la estructura organizacional, las relaciones de dependencia, responsabilidades y funciones de cada cargo, con la característica que se atribuyen estándares para el orden y presentación de legajos y papeles de trabajo.

En el marco teórico se desarrollan aspectos conceptuales vinculados con los manuales de organización y de procedimientos, estructuras organizacionales y funciones, entre otros; en el marco legal se reúnen los aspectos normativos y, por último, se desarrollan los resultados del trabajo.

La metodología calificó al estudio como un proyecto factible, apoyado en la investigación de campo y descriptiva. Los resultados del estudio evidenciaron la necesidad de implementar la herramienta gerencial, por lo que se incluye en la propuesta la estructura organizacional, las funciones y tareas de la unidad organizativa, además de la descripción de los procedimientos y las actividades de auditoría, describiendo los pasos que se debían seguir en el proceso de cumplimiento de las actividades.

El anterior trabajo posee elementos vinculantes con el que se propone, en tal sentido, destacando el hecho que se orientan al diseño de un manual de organización, como una herramienta gerencial interna. Son similares también en algunos elementos teóricos que desarrollan lo referente al proceso administrativo y los manuales de organización. También la metodología allí empleada muestra similitudes con la presente, esto es un proyecto factible, apoyado en la investigación de campo y descriptiva.

Por su parte, Barillas (2012), en su Trabajo Especial de Grado titulado "Manual de organización para la Coordinación Libre de Escolaridad del Departamento de Educación para Adultos de la Zona Educativa del estado Mérida", se trazó como objetivo general proponer el diseño de un manual de organización para la Coordinación Libre de Escolaridad del Departamento de Educación para Adultos de la Zona Educativa del estado Mérida, orientado al mejoramiento de los procesos administrativos de dicha Coordinación.

En el marco teórico se desarrollaron las teorías administrativas, el proceso administrativo, normas ISO, mejoramiento continuo, manuales administrativos y de organización, estructuras organizacionales, entre otros. La metodología empleada fue la de una investigación de campo, descriptiva y documental. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación directa, la encuesta y la revisión documental; aplicando como instrumentos la matriz de observación, el cuestionario y tabla de contenido, respectivamente. El aporte consistió en el diseño del manual propuesto. Las

conclusiones del estudio evidenciaron la problemática planteada y el alcance de los objetivos, recomendándose la implementación del aporte.

Tal como puede apreciarse la investigación antes descrita se relaciona con la presente pues ambas se orientan al diseño de un manual de organización para un institución pública, con lo que se ratifica la importancia de esta herramienta administrativa en cualquier entidad. De tal forma, el estudio desarrolla algunos de los elementos teóricos para soportar el contenido del mismo, los cuales son incluidos también en este trabajo, tales como manuales administrativos y de organización, estructuras organizacionales, entre los más destacados. Asimismo, la metodología empleada muestra similitudes con la presente, esto es la investigación de campo y descriptiva.

Igualmente, Montilva (2012), realizó un trabajo titulado “Elaboración del manual de organización del Centro Interamericano de Desarrollo Integral de Aguas y Tierras (CIDIAT)”. La investigación basó su objetivo general en elaborar el manual de organización del CIDIAT, hacia la definición de funciones y la estructura organizacional de las dependencias del organismo.

El marco teórico se fundamentó en las teorías administrativas, los manuales, enfatizando en el manual de organización y la departamentalización. La metodología utilizada fue la de un trabajo de campo, de tipo descriptivo y documental. La población estuvo conformada por los trabajadores de la institución a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. El resultado obtenido determinó la necesidad de dotar de instrumentos técnicos y sistemas modernos que facilitaran el desarrollo de los recursos gerenciales del centro, conduciendo a proponer un cambio estructural y funcional de la organización acorde a las necesidades presentes y futuras. Asimismo, el aporte estuvo enfocado en el diseño preliminar de un manual de organización que proporcionara los elementos de juicio que servirían de soporte para aumentar la capacidad técnica – administrativa de la gerencia de la institución.

En este marco de apreciación, puede observarse que el anterior trabajo se vincula con el presente, pues ambos contribuyen en la mejora de la estructura organizativa institucional, dado que sirven como fuente de información mediante el manual de organización para una distribución equitativa de las tareas y que a su vez, propongan un cambio estructural y funcional a la organización, acorde a las necesidades presentes y futuras, utilizando para ello el manual de organización.

En resumen, los estudios antes citados destacan la importancia que representan los manuales de organización para cualquier entidad bien sea pública o privada, constituyendo herramientas gerenciales que señalen en forma sistemática la información institucional y su funcionamiento. En este sentido, se enfatiza el valor del aporte que se propone en este trabajo para los interesados en conocer el funcionamiento de alguna entidad social.

Bases Teóricas

Para el desarrollo este aspecto es importante, en primer lugar, conocer que es una organización y sus clases, estructura y el funcionamiento, en qué consisten los manuales y en especial los de organización para luego abarcar al Municipio Cardenal Quintero como uno de los niveles de gobierno en los que se divide el Poder Público de acuerdo con lo establecido en el artículo 136 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, del contenido de la Ley Orgánica de la Administración Pública y de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, entendiendo que a través de la función administrativa y ejecutiva se materializan los principales objetivos del municipio.

Las Organizaciones

En los albores de la humanidad, la organización nació de la necesidad del ser humano de cooperar entre si para y de esa forma conseguir sus fines

personales, en razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

La existencia de una organización sólo es posible cuando hay personas capaces de comunicarse y que estén dispuestas a actuar simultáneamente para obtener un objetivo común. Así, una entidad comprende un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros permitiendo alcanzar las metas organizacionales. De acuerdo a Koontz y Weihrich (2007), la organización representa una estructura de funciones o puestos, intencional y formalizada, expresando que la misma consiste en:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2. El agrupamiento de las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
3. La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
4. La disposición de una coordinación horizontal (en el mismo nivel organizacional o en un nivel organizacional similar) y vertical (por ejemplo, a nivel de oficina corporativa, división y departamento) en la estructura de la organización (p.140).

De manera que, la estructura organizacional representa quien debe realizar las tareas y quien es responsable de los resultados; ello, permite eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que responden y sirven de apoyo a los objetivos institucionales.

Por lo tanto, una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para que todos puedan realizar determinadas tareas estableciendo responsabilidades por los resultados, de tal manera que se eliminan las dificultades que se producen al momento de

la asignación de responsabilidades, se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Así las cosas, es importante conocer la opinión de diversos autores sobre el término organización. De acuerdo a Gómez (2006), “es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación” (p. 191). Se destaca así, el principio de cooperación para lograr los planes trazados.

Por su parte, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), expresan que “una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes” (p. 5). De manera más puntual, también esta definición resalta el valor de cooperar al actuar como equipo y alcanzar los planes.

De las definiciones anteriores, se puede apreciar que la organización es considerada en función de las relaciones humanas como grupo social dentro de una determinada estructura, lo cual comprende todas las relaciones formales e informales, dentro y fuera de la empresa, que a su vez define el comportamiento de los empleados.

Esto nos lleva a entender que toda organización está compuesta por un conjunto de unidades (departamentos) que se identifican en la estructura organizativa, la cual expresa la forma como están ordenadas y relacionadas de manera formal, estableciendo jerarquía, niveles de autoridad y responsabilidad. La jerarquía constituye un principio básico de la organización, desarrolla la unidad de mando y la dirección. Es la base sobre la cual se apoya la autoridad y el medio de comunicación formal entre el supervisor y el supervisado.

En tanto que la autoridad, es el poder de mandar y de hacerse obedecer, en un sentido orgánico, es el derecho que tiene un superior a exigir de sus subordinados que cumplan ciertos deberes. La autoridad la proporciona el cargo, su fuente se ubica en los estratos jerárquicos.

Es así que, el último componente está representado por la responsabilidad, la cual nace de los deberes. Es la obligación de responder por la ejecución de los deberes asignados. De esto se deriva que la responsabilidad tiene carácter personal, por lo tanto, no se puede delegar.

En definitiva, organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

En el caso específico de las organizaciones públicas venezolanas, es necesario citar el Artículo 15 de la Ley Orgánica de Administración Pública (2014), el cual establece la Potestad Organizativa, tal como se aprecia seguidamente "...Se entiende como órganos, las unidades administrativas de la República, de los estados, de los distritos metropolitanos y de los municipios a los que se les atribuyan funciones que tengan efectos jurídicos, o cuya actuación tenga carácter regulatorio.

Tendrá el carácter de ente toda organización administrativa descentralizada funcionalmente con personalidad jurídica propia; sujeta al control, evaluación y seguimiento de sus actuaciones por parte de sus órganos rectores, de adscripción y de las directrices emanadas del órgano al cual compete la planificación central.

Se entiende entonces, que la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida se ubica en esta clasificación como un órgano descentralizado. Dada esta clasificación, puede observarse la importancia que representa para esta institución contar con un manual de organización ajustado al contexto jurídico-administrativo que le es propio.

Tipos de Organización

Existe una distinción entre la organización formal y la informal; sin embargo, ambos tipos están presentes en las organizaciones, Koontz y Weihrich (2007), especifican que la primera, es la estructura intencional de funciones de una empresa organizada de manera formal, es decir, planeada y plasmada en el papel, la estructura organizacional está definida y expresada formalmente a través del organigrama y el manual de organización. Está constituida por organismos (direcciones, departamentos, divisiones, secciones) y por cargos (directores, gerentes, jefes, supervisores y funcionarios en general).

Este tipo de organización dentro de la administración tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y los trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, al definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación. Todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo esfuerzo.

Sin lugar a dudas, describir una organización como formal no significa que la misma sea rígida o limitante, por el contrario este debe ser flexible, dar cabida a cierta discrecionalidad dentro de los límites legales para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades formales. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia el logro de las metas.

En este orden de ideas, podemos decir que la organización informal es la que surge natural y espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal. Los trabajadores forman entre sí relaciones de amistad o rivalidad, y constituyen grupos sociales que no aparecen en el organigrama ni en el manual de organización.

Ahora bien, para que las estructuras funcionen adecuadamente necesitan ser organizadas, es decir, elaboradas con la finalidad de que sean funcionales. Asimismo, necesitan estructurarse de acuerdo con algunos

principios fundamentales de organización. Un principio es un criterio, una norma de uso que se debe considerar para realizar el trabajo, de manera elástica y flexible, con el fin de atender todas las situaciones a las que se enfrenta. Resulta oportuno señalar a Chiavenato (2000), quien expone que la organización administrativa debe basarse en cinco principios básicos:

Principio de la especialización: La organización debe fundamentarse en la división del trabajo lo que provoca la especialización de las personas en determinadas actividades. La especialización incrementa la cantidad y la calidad del trabajo ejecutado.

Principio de la definición funcional: El trabajo de cada persona, la actividad de cada organismo y las relaciones de autoridad y responsabilidad son aspectos que deben ser claramente definidos por escrito. Generalmente las empresas utilizan organigrama, la descripción del cargo o el manual de organización para aplicar los principios de la definición funcional.

Principio de Igualdad de autoridad y responsabilidad: Aquí se define la autoridad como el poder de dar órdenes y exigir obediencia a los subordinados. Por su parte, la responsabilidad es el deber de dar cuenta al superior. El principio de igualdad destaca que debe haber una correspondencia entre el volumen de la autoridad y responsabilidad atribuida a cada persona u organismo.

Principio de gradación: Es consecuencia del principio anterior, cada persona debe saber exactamente a quien da cuentas y sobre quien posee autoridad.

Principio de las funciones de línea y de staff: Se debe definir de la manera más clara posible, no solo en lo que se refiere a la cantidad de autoridad atribuida a cada persona u organismo sino también a la naturaleza de esa autoridad: este principio conlleva la distinción entre autoridad de línea y autoridad de staff, o mejor dicho, entre las funciones de línea y de staff dentro de la empresa (p.10)

La aplicación de estos principios en la propuesta investigativa puede reflejarse principalmente en la división del trabajo, puesto que mediante la especialización de los funcionarios en determinadas actividades, podrá

incrementarse la cantidad y calidad del trabajo ejecutado en la institución objeto de estudio y en el manual de organización que se plantea.

La Administración y las Organizaciones

Las organizaciones del mundo moderno se encuentran en la vida diaria de cualquier persona, debido a que por lo general se pertenece a una de ellas. Toda organización tiene un norte, es decir una misión presente que la hace visionar un futuro promisorio. Surge así la administración para darles forma, de una manera consciente y constante y permitirles alcanzar los objetivos establecidos. Según Stoner, Freeman y Gilbert (2003), administración “es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas” (p. 7).

Destaca de este planteamiento, que un proceso es la manera sistemática de hacer las cosas, de tal forma, se considera a la administración como un proceso ya que las actividades deben estar interconectadas con el propósito de lograr los objetivos propuestos. En este sentido, se tiene que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y el empleo los recursos organizacionales. Por consiguiente, es vital conocer los elementos que integran ese proceso, para Stoner y otros (ob. cit), se tiene que:

Planificar: es un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Organizar: es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirigir: implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Controlar: es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas (p. 13).

Es evidente que las cuatro actividades fundamentales del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar, se encuentran estrechamente vinculadas entre sí. De allí que el proceso de administrar interrelaciona a sus componentes básicos, entrelazándoles y convirtiéndoles en un grupo de funciones simultáneas.

Al vincular este proceso con el manual de organización que se propone, este se aprecia en aspectos tales como las normas y políticas para evaluar las actividades de la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero, así, el establecimiento de dichas normas implica planificación, lo cual es un factor para motivar y dirigir al personal. Asimismo, los superiores ordenan y asignan el trabajo, la autoridad y los recursos para alcanzar las metas propuestas. Estos aspectos se incluyen en el aporte del presente estudio, de allí la importancia de conocer lo referente a los manuales administrativos.

Los Manuales Administrativos

Los manuales administrativos constituyen herramientas para la correcta ejecución de las operaciones de trabajo. En este sentido, Gómez (2006), acota lo siguiente:

Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificaciones de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma (p. 378).

Conviene destacar del texto citado, que los manuales constituyen documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir sistemáticamente la información de una

organización, así como las instrucciones necesarias para el mejor desempeño de sus tareas. Se constituyen en verdaderas guías de apoyo del trabajo diario al indicar ordenadamente los elementos de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa efectivamente.

Por su parte, al consultar a Franklin (2005), se encuentra que entre algunos de los objetivos de los manuales administrativos están los siguientes:

Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).

Precisar funciones asignadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y a propiciar la uniformidad del trabajo.

Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de las instrucciones y directrices.

Agilizar el estudio de la organización.

Facilitar el reclutamiento selección e integración del personal.

Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización (p. 148).

En torno a esto, se espera que con la implementación de la propuesta que se diseña para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero, se puedan aplicar algunos de estos objetivos, principalmente aquellos que tienen que ver con la visión general de la institución y, con la precisión de las funciones asignadas a cada unidad administrativa y al personal en la definición de sus responsabilidades.

Clasificación de los Manuales Administrativos

De acuerdo a Franklin (ob. cit.), los manuales se clasifican de la siguiente manera:

Por su naturaleza o área de aplicación

Macro–Administrativos: son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.

Meso–Administrativos: son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector o a dos o a más lectores de las organizaciones que lo componen.

Micro–Administrativos: son los manuales que corresponden a una sola organización, y puede referirse a un área o departamento de la misma (p. 148).

Por su contenido

De organización: estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislaciones, atribuciones, estructura organizativa, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grado de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación y coordinación de la organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se realiza a una unidad administrativa en particular.

De procedimientos: constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

De políticas: también denominado de normas, estos manuales comprenden las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acción en una organización.

De puesto: conocido también como manual individual ó instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización (p. 149).

Por su Ámbito

Generales: son documentos que contiene información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

Específicos: estos son manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipo, técnicas o una combinación de ellos. Este tipo de documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizados en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos (p. 150).

La clasificación antes expuesta, muestra como los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones, y por ello, tienen como propósito señalar en forma sistemática la información institucional. Para efectos del presente estudio se amplía a continuación, lo referente a los manuales de organización a objeto de conocer, internamente, esta herramienta gerencial en la cual se fundamenta el presente trabajo de investigación.

Manuales de Organización

Toda organización independientemente de su tamaño, debe poseer alguna formalidad escrita en la cual se plasme su funcionamiento, de fácil comprensión para que todo el personal pueda entender lo que allí se refleja y la manera en que deben operar para lograr los objetivos trazados. Un documento detallado y elaborado metódicamente, satisface las necesidades de las entidades de contar con un instrumento comprensible y útil para cualquier interesado, esa herramienta es el manual de organización. Al respecto, Rodríguez (2002), expresa que “es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo” (p. 86).

Ahora bien, partiendo de la premisa que un manual de organización es un documento que expone la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos, además de la jerarquía, grados de autoridad, responsabilidad, funciones y actividades de las unidades orgánicas; puede apreciarse la importancia que esta herramienta gerencial representa para quienes se interesen en conocer la naturaleza y funcionamiento de alguna entidad social. Asimismo, se fijan lineamientos para las acciones a seguir o la responsabilidad a asumir en

aquellas situaciones en las cuales se presentan dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.

Estructura del Manual de Organización

La manera de presentar un manual de organización varía de acuerdo a la información que se desea detallar. Según lo expresado por Gómez (2006), los apartados que deberá contener un manual de organización son los siguientes:

1. Identificación.
2. Índice.
3. Introducción.
4. Antecedentes históricos.
5. Base legal (en caso de organismo público).
6. Atribuciones.
7. Objetivo.
8. Estructura orgánica.
9. Organigrama.
10. Estructura funcional.
11. Glosario de términos.

En la identificación explica Gómez (ob.cit.), se deben incluir los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión en su caso.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

Por su parte, el índice incluye la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento. Igualmente, en la introducción se explica qué es el manual, su estructura, propósito, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

En cuanto a los antecedentes históricos, se hace la descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

Por su parte, la base legal incluye los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de las cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

El organigrama constituye la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

En la estructura funcional se especifican las tareas inherentes a los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

El manual de organización que se propone a la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero se encuentra ajustado a este contenido dado que se incluyen los aspectos antes señalados.

Diseño y Estructura Organizacional

Todas las empresas tienen su diseño organizacional, es decir, donde se define como funcionará la organización y como se aplicarán y se distribuirán los recursos. Stoner y otros (2003), expresan al respecto que “Consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.” (p. 345). También explican que este procura atender cuatro requerimientos fundamentales:

Como estructura básica se sustenta en la división del trabajo organizacional y la asignación de los recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar de forma integrada. En este aspecto resalta la especialización vertical, llamada jerarquía y, la especialización horizontal o departamentalización

Como mecanismo de operación: es un indicativo para que el equipo de trabajo conozcan lo que deben y no deben hacer, por medio de la descripción de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, sistemas de evaluación de desempeño, entre otros. De esta manera, el mecanismo de operación se sustenta en las normas, reglas y reglamentos, define los aspectos dinámicos de la organización y se refleja a través de los manuales de la organización o de las rutinas y procedimientos.

Como mecanismo de decisión: permite definir el poder para tomar decisiones pertinentes en la organización y la autoridad que allí se deriva. Corresponde a la distribución del poder y la jerarquía de autoridad para decidir. No obstante, existe una fuerte tendencia a la descentralización de la autoridad para desplazar el proceso decisorio hacia el punto focal donde se realiza el trabajo. Esto permite que cada colaborador se transforme en un gerente de su propio negocio, reuniendo la información necesaria y tomando las decisiones para resolver el problema del cliente, sea interno o externo, dejando de ser un simple ejecutor de su actividad.

Como mecanismo de coordinación entre las partes :esto permite armonizar e integrar la organización con sus diferentes partes, todo ello, facilitando la división del trabajo. Este mecanismo de coordinación es un medio para agrupar las diversas partes integrantes de la entidad, a objeto de alcanzar la unificación y la sinergia como un todo. Cada cargo o persona, necesariamente, debe comunicar las exigencias y necesidades a sus superiores para satisfacer expectativas, así como mejorar gradual y continuamente la calidad del trabajo.

Aun cuando, los cuatro requisitos antes señalados deben ser atendidos de manera simultánea, lo importante es notar que las nuevas tendencias están cambiando radicalmente el formato y el contenido del diseño organizacional.

Por otra parte, en relación a la estructura organizacional, Stoner y otros (2003), la definen como “La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización” (p. 345). Al considerarse las estrategias y circunstancias del entorno organizacional se observa que estas son diferentes, por lo que existe toda una serie de estructuras posibles. Los autores mencionados sostienen que se deben realizar cuatro pasos para organizar una estructura empresarial:

División del trabajo: Descomponer una tarea compleja de tal forma que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades y no de toda la tarea en general.

Departamentalización: Es agrupar aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica en departamentos.

Jerarquización: Patrón de una estructura organizativa que consta de varios niveles, en la cima se encuentran los gerentes de mayor nivel y los de menor rango se ubican en los diversos estratos descendentes.

Coordinación: Integrar las actividades de partes independientes de una organización con objeto de alcanzar las metas de la organización (p. 346).

En relación a la presente investigación estos cuatro pasos son aplicados con el objeto de diseñar la estructura organizacional que se considere la más adecuada para el ente municipal. Al respecto, es importante señalar a Koontz y Weihrich (2007), quienes plantean lo siguiente:

La estructura de una organización debe diseñarse para poner en claro quién ha de hacer qué trabajos y quién es responsable por cuáles resultados, eliminar los obstáculos del desempeño causados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y tender redes de tomas de decisiones y comunicaciones que reflejen y den apoyo a los objetivos de la empresa (p. 140).

En efecto, la estructura organización permite señalar la función asignada a cada unidad administrativa dentro de la entidad, con la finalidad de visualizar la asignación heterogénea de funciones, los retrasos y el exceso de funciones a una sola unidad; esto con el objetivo de simplificar el trabajo, reducir al mínimo el consumo de tiempo, esfuerzos e insumos para lograr una mayor productividad.

De acuerdo a Stoner y otros (2003), los departamentos de una organización se pueden estructurar, adecuadamente, en tres formas básicas: por función, lineal o de línea-staff.

Organización Funcional

La organización funcional es la estructura que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Para los mencionados autores “La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones” (p. 361).

Al respecto, la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero, desarrolla sus actividades a través de diversas unidades que cumplen diferentes funciones operativas las cuales le permiten cumplir con los fines del mencionado organismo.

De acuerdo a Chiavenato (2000), la organización funcional presenta las siguientes características:

Autoridad funcional o dividida: la organización funcional se basa en la autoridad funcional (sostenida en la especialización y el conocimiento). En ésta, cada subordinado se reporta a varios superiores especializados simultáneamente en el tema de especialización de cada uno.

Líneas directas de comunicación: las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización se efectúan

directamente, sin necesidad de intermediación, pues no siguen la cadena de mando.

Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor.

Énfasis en la especialización: la organización funcional se basa en la primacía de la especialización de todos los órganos o cargos en todos los niveles de la organización (p. 35).

De lo antes dicho, se evidencia que la organización funcional tiene algunas ventajas interesantes debido a que proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos o cargos de la organización y permite que cada cual se concentre única y exclusivamente en trabajo específico; así como profundizar en el desempeño de la especialización. También proporciona mejor supervisión técnica y desarrolla comunicaciones directas, más rápidas y sin intermediación de otros niveles, lo cual reduce posibles distorsiones en los procesos de una actividad.

Sin embargo, este tipo de organización, también presenta algunas desventajas, tales como la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, que es relativa y dividida, implica la disolución de la autoridad de mando y de la exigencia de obediencia y disciplina. Cuando recibe orientación diversa de dos órganos especializados puede ocurrir que se presenten conflictos en cuanto a las órdenes, pues un órgano no siempre hace lo que se le solicita y menos cuando la orientación especializada es contradictoria o incompatible.

Organización Lineal

Esta estructura se basa en la autoridad lineal, la cual significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y no la comparte con ninguno. Para Chiavenato (ob. cit.), este tipo de organización presenta las siguientes características:

Autoridad lineal o única: el superior tiene autoridad única y exclusiva sobre su subordinado.

Línea formal de comunicación: las comunicaciones entre las unidades y las personas se hacen únicamente a través de líneas existentes en el organigrama (con excepción de aquellas situadas en la cima o en la base).

Centralización de las decisiones: como el terminal de la comunicación liga la posición subordinada a su superior y la escala de arriba a la autoridad lineal que rige toda la empresa, se centraliza en la cima del organigrama. Los canales de responsabilidad se conducen a través de los niveles jerárquicos, de manera que se extiendan a la base de la organización.

Forma piramidal: a medida que se asciende en la escala jerárquica disminuye el número de unidades o posiciones de cada nivel (p. 38).

La estructura lineal es aplicable cuando la organización es pequeña, puesto que no requiere de ejecutivos especialistas en las tareas o en las etapas iniciales de la empresa. Asimismo, tiene aplicación cuando las tareas desarrolladas son estandarizadas, rutinarias y con las raras alteraciones o modificaciones, permitiendo plena concentración en las actividades principales ya que la estructura es estable y permanente.

Organización Línea-Staff

Las unidades y posiciones de línea se concentran en alcanzar los objetivos principales de la empresa y delegan autoridad en servicios especializados, y las atribuciones marginales, a otras unidades y posiciones de la empresa. Asimismo, las unidades y posiciones de línea se liberan de una serie de actividades y tareas para dedicarse exclusivamente a los objetivos básicos de la empresa, como producir, vender, entre otras, las demás unidades y posiciones de la empresa que reciben encargos empiezan a denominarse asesoría staff, encargadas de asesorar a los órganos de línea mediante sugerencias. Al respecto, Chiavenato (ob. cit.), indica que:

Esta organización es un tipo mixto e híbrido: los órganos de línea (unidades de línea) están directamente relacionados con los objetivos vitales de la empresa (producir y vender) y tienen autoridad lineal sobre la ejecución de las tareas orientadas a sus objetivos, mientras que los órganos de staff (unidades de asesoría), se encuentran indirectamente relacionados con los objetivos de la empresa (no ejecutan tareas de producción y venta), no tienen autoridad lineal, sino autoridad funcional de asesoría sobre la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos (p. 40).

Este tipo de estructura ofrece asesorías y servicios, a través de órganos orientados en consultoría legal, investigación y desarrollo, recursos humanos, relaciones públicas, publicidad. Por su naturaleza inherente, hace posible la combinación de actividades.

Ahora bien, para efectos del presente estudio, la estructura organizacional diseñada se fundamenta en el criterio de la organización funcional, es decir, se reúnen las funciones que se cumplen las diversas unidades laborales que integran la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero y se orientan a los fines de su adaptación a los nuevos escenarios que viven las dependencias públicas en la actualidad en las cuales el cambio se presenta constantemente, por lo cual deben ser también ajustadas a criterios de flexibilidad.

Visión y Misión de las Organizaciones

Las empresas u organizaciones requieren un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. La visión viene a ser un retrato a futuro y, como tal, debe centrarse en las características que se desea llegue a tener la empresa u organismo. La visión se puede concebir también como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano o a largo plazo y que debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados.

La misión es, en principio, de carácter permanente, al menos mientras es considerada válida. La visión es de carácter netamente temporal es un macro-objetivo que se define para un momento determinado. (Gómez, 2006). Una vez llegado ese momento, sería conveniente evaluar si fue alcanzada o no la acción, o en qué medida ha sido lograda.

Departamentalización

Según Chiavenato (2000), la departamentalización se define como un medio para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano, lo cual, sólo puede lograrse, cuando se reúne de la misma unidad todos los que están ejecutando, el mismo trabajo, en el mismo proceso, para la misma clientela, en el mismo lugar. Puede ocurrir en cualquier nivel jerárquico de la organización, es un medio de asignar actividades y agruparlas mediante la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados. El término departamento, designa un área, división, o segmento de una empresa, sobre la cual, un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor), tiene autoridad para desempeñar actividades específicas.

Este proceso de división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas es el producto de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades de trabajo, después de divididas en tareas, se pueden agrupar de acuerdo al parecido que presenten. Al departamentalizar, comenta Amorós (2007), es conveniente observar la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.

- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas (p. 181).

Así, la departamentalización puede ocurrir en cualquier nivel jerárquico de la organización, es un medio de asignar actividades y agruparlas mediante la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados. Aunque no existe una forma óptima de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o a todas las situaciones, el modelo dependerá de cada contexto en particular y de lo que se considere pueda ser más beneficioso para lograr los objetivos trazados. Este proceso constituye una reforma administrativa que tiene que ser llevada a cabo, para que sea efectiva y de la forma más racional posible, por esto, se plantea en términos de planificación. La forma y alcance deben poseer una renovación constante de la organización, a fin de que cumpla sus objetivos.

Los Organigramas

De acuerdo al criterio de Chiavenato (2000), un organigrama “es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea su estructura organizacional” (p. 11). También se conocen como las cartas de la organización, al mostrar su estructura gráfica.

En tanto que para Gómez (2006), son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa: la unión de cuadros mediante líneas representa los canales de autorización y responsabilidad.

De modo general, los organigramas y los manuales de organización son instrumentos metodológicos de la ciencia de la administración y de su

técnica. En otros términos, son medios para el análisis teórico y para la acción práctica. Es importante señalar que el organigrama tiene una virtud dual, por una parte puede ser muy útil, y por la otra simplemente inútil, la efectividad de un organigrama para cualquier entidad se fundamenta en la condición de reflejar, hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además, sus estratos jerárquicos.

Clasificación de los Organigramas

La clasificación de los organigramas se hace tomando en cuenta una serie de criterios y factores, Chiavenato (2000), expone los siguientes:

Según la forma como muestra la estructura:

Analíticos: son organigramas específicos los cuales suministran una información detallada, incluso, se complementan con informaciones anexas y por escrito, símbolos convencionales de referencia con datos circunstanciados.

Generales: este tipo de organigramas facilitan una visión muy sencilla de la organización, se limita a las unidades de mayor importancia. Por ser los más comunes se denominan generales.

Suplementarios: estos organigramas se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada, tales unidades pueden ser una dirección, una división, un departamento, una gerencia; son complementos de los analíticos. (p. 55)

Según la forma y la disposición geométrica:

Verticales: Este es el tipo de organigrama de uso más frecuente, y al cual, están acostumbrado la mayoría de las personas, representa en toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan según su jerarquía, de arriba abajo en una gradación descendente.

Horizontales: Son una modalidad del organigrama vertical, representa a la estructura sin mayores alteraciones, pero con una disposición en el espacio, de izquierda a derecha y no de arriba hacia abajo.

Escalares: el organigrama no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, además en un mismo plano se pueden colocar organigramas suplementarios de cada una de las unidades principales.

Circulares o concéntricos: En este organigrama los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos colocando las unidades de igual jerarquía (p. 56)

Atendiendo a esta clasificación, el organigrama que se diseña para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero, se basa en el estilo vertical, a fin de mostrar las diversas dependencias y los canales de autoridad y comunicación que dispone ese ente municipal, así como la responsabilidad de los funcionarios, siendo importante mencionar lo que establece el artículo 28 de la Ley Orgánica de la Administración Pública, el cual es del siguiente tenor “Los órganos y entes de la Administración Pública estarán internamente ordenados de manera jerárquica y relacionados de conformidad con la distribución vertical de atribuciones en niveles organizativos. Los órganos de inferior jerarquía estarán sometidos a la dirección, supervisión, evaluación y control de los órganos superiores de la Administración Pública con competencia en la materia respectiva...”

En este sentido, se tiene que entre las ventajas que el organigrama representa para la organización, se consideran que este muestra las líneas de autoridad para la toma de decisiones, en ocasiones el simple hecho de presentarlas en una gráfica puede indicar las incongruencias y complejidades, lo cual facilita su corrección. También señala a los administradores y al personal de nuevo ingreso como encajan dentro de toda la estructura.

No obstante, los organigramas presentan algunas limitaciones. En primer lugar, sólo muestran las relaciones formales e informales significativas. En muchos casos, se muestran las estructuras como se supone deben ser, y no como son en realidad, se olvida diseñar las gráficas, pasando por alto que las estructuras de las organizaciones son dinámicas y que no se debe permitir que los organigramas caigan en la obsolescencia.

A continuación se presenta una breve descripción de la alcaldía objeto de estudio en el presente trabajo.

Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero

El acta de fundación del ente municipal establece que el dos (02) de enero de 1989, por decreto emanado de la Asamblea Legislativa del estado Mérida, se crea el Municipio Autónomo Cardenal Quintero, ubicado hacia el Norte del Estado Mérida, en la Zona del Páramo. Teniendo como primer Alcalde electo a través de elección democrática al ciudadano Jesús Manuel Moreno y actualmente a la ciudadana Idania Quintero. La estructura organizativa de la Alcaldía está conformada por despachos, direcciones, coordinaciones, jefaturas, oficinas e institutos autónomos.

Objetivos

La Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero es un ente gubernamental, cuyos objetivos esenciales se centran en:

- ✓ Velar por los intereses de la comunidad, coordinando, controlando y administrando los recursos de los cuales dispone el Municipio, de manera tal, que contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población,
- ✓ Aprobar los sistemas administrativos, clasificación y remuneración del personal al servicio.
- ✓ Difundir el recurso económico a través de las diferentes obras, actividades y proyectos y así disponer de los recursos materiales necesarios para cumplir con los compromisos y responsabilidades.
- ✓ Mantener estrecha relación institucionales y establecer vínculo con organismos nacionales, estatales y municipales para liderizar, garantizar, propiciar, definir, canalizar y desarrollar una buena gestión;

coordinando y promoviendo los esfuerzos de los diversos organismos oficiales y privados.

Bases Legales

El marco jurídico establece las pautas que de una u otra forma van a constituir el fundamento legítimo de la presente investigación, además de expresar la relación que se presenta en los textos legales que parcialmente se adjuntan a la investigación, la cual le confiere objetividad y consolidación al estudio. Para el desarrollo de la presente investigación, es importante tomar en cuenta ciertas leyes, reglamentos y todos aquellos documentos legales que permitan tener una base sólida sobre la cual apoyarse en un momento determinado, principalmente cuando surjan interrogantes o inconvenientes.

Según señalan Palella y Martins (2006), “La fundamentación legal o bases legales se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros.” (p. 69). A continuación se presenta el sustento jurídico del estudio, según la relación de los textos legales con la investigación.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)

Artículo 137. Esta Constitución y la ley definen las atribuciones de los órganos que ejercen el Poder Público, a las cuales deben sujetarse las actividades que realicen.

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y

responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Artículo 174. El gobierno y la administración el Municipio corresponderán al Alcalde o Alcaldesa, quien será también primera autoridad civil. Para ser Alcalde o Alcaldesa se requiere ser venezolano o venezolana, mayor de 25 años y de estado seglar. El Alcalde o Alcaldesa será elegido o elegida por un período de cuatro años por la mayoría de las personas que votan, y podrá ser reelegido o reelegida.

La Carta Magna establece que el Estado es garante y debe propiciar las condiciones necesarias para que se cumplan los principios que rigen la actividad administrativa. Así, la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero, debidamente gobernado por un alcalde o alcaldesa, como ente público debe acogerse a tales principios constitucionales a fin de prestar una labor sujeta a la Ley.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2014)

Artículo 1°. El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica tiene por objeto establecer los principios, bases y lineamientos que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación popular y el control, seguimiento y evaluación de las políticas, planes y proyectos públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros de la Administración Pública.

Artículo 3°. La Administración Pública tendrá como objetivo de su organización y funcionamiento hacer efectivos los principios, valores y normas consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de

Venezuela y en especial, garantizar a todas las personas, el goce y ejercicio de los derechos humanos

Artículo 6°.La Administración Pública desarrollará su actividad y se organizará de manera que las personas puedan:

1. Resolver sus asuntos, ser auxiliadas en la redacción formal de documentos administrativos, y recibir

información de su interés por cualquier medio escrito, oral, telefónico, electrónico e informático.

2. Presentar reclamaciones sobre el funcionamiento de la Administración Pública.

3. Acceder fácilmente a información actualizada sobre el esquema de organización de los órganos y entes de la Administración Pública, así como a guías informativas sobre los procedimientos administrativos, servicios y prestaciones que ellos ofrecen

www.bdigital.ula.ve

Artículo 21.La dimensión y estructura organizativa de los órganos y entes de la Administración Pública serán proporcionales y consistentes con los fines y que adopte la Administración Pública serán suficientes para el cumplimiento de sus metas y objetivos y propenderán a la utilización racional de los recursos públicos.

Excepcionalmente, y sólo en el caso que se requiera la contratación de determinados profesionales especialistas para actividades eventuales y transitorias, los órganos y entes de la Administración Pública podrán incorporar asesores cuya remuneración se establecerá por vía contractual con base en honorarios profesionales u otras modalidades fijadas de conformidad con la ley

Artículo 31.La Administración Pública, con el objetivo de acercarse a las personas y mejorar el servicio prestado, podrá adaptar su organización a

determinadas condiciones de especialidad funcional y de particularidad territorial, transfiriendo atribuciones de sus órganos superiores a sus órganos inferiores, mediante acto administrativo dictado de conformidad con el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica.

La desconcentración de atribuciones sólo podrá revertirse mediante la modificación o derogación del instrumento jurídico que le dio origen.

Este importante instrumento legal viene a desarrollar los principios constitucionales sobre los cuales debe sustentar la Administración Pública su organización y funcionamiento por solo nombrar algunos de ellos que la misma está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas, la potestad organizativa, principio de simplicidad, de competencia, de jerarquía, los cuales por su puesto se encuentran desarrollados en el Manual de Organización que se propone en el presente trabajo.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010)

Artículo 9. Están sujetos a las disposiciones de la presente Ley y al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República:

... 4. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Municipal y en las demás entidades locales previstas en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal.

Artículo 35. El control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y

calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Artículo 36. Corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente.

Artículo 37. Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

De acuerdo a los artículos antes citados, esta Ley utiliza los instrumentos del Sistema Nacional de Control Fiscal tales como leyes, reglamentos, normas, manuales, procedimientos e instructivos, para verificar la veracidad de la información que suministran los órganos públicos. En tal sentido, el manual de organización propuesto se rige por esta ley en acatamiento a la normativa legal propia del control interno institucional.

Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (1981)

Artículo 7. Se entiende por acto administrativo, a los fines de esta ley, toda declaración de carácter general o particular emitida de acuerdo con las formalidades y requisitos establecidos en la ley, por los órganos de la administración pública.

Artículo 18. Todo acto administrativo deberá contener:

1. Nombre del Ministerio u organismo a que pertenece el órgano que emite el acto.
2. Nombre del órgano que emite el acto.
3. Lugar y fecha donde el acto es dictado.
4. Nombre de la persona u órgano a quien va dirigido.
5. Expresión sucinta de los hechos, de las razones que hubieren sido alegadas y de los fundamentos legales pertinentes.
6. La decisión respectiva, si fuere el caso.
7. Nombre del funcionario o funcionarios que los suscriben, con indicación de la titularidad con que actúen, e indicación expresa, en caso de actuar por delegación, del número y fecha del acto de delegación que confirió la competencia.
8. El sello de la oficina.

El original del respectivo instrumento contendrá la firma autógrafa del o de los funcionarios que lo suscriban. En el caso de aquellos actos cuya frecuencia lo justifique, se podrá disponer mediante decreto, que la firma de los funcionarios sea estampada por medios mecánicos que ofrezcan garantías de seguridad.

Artículo 32. Los documentos y expedientes administrativos deberán ser uniformes de modo que cada serie o tipo de ellos obedezca a iguales características. El administrado podrá adjuntar, en todo caso, al expediente, los escritos que estime necesarios para la aclaración del asunto.

La administración racionalizará sus sistemas y métodos de trabajo y vigilará su cumplimiento. A tales fines, adoptará las medidas y procedimientos más idóneos.

Artículo 35. Los órganos administrativos utilizarán procedimientos expeditivos en la tramitación de aquellos asuntos que así lo justifiquen.

Esta Ley regula la forma como se deben llevar a cabo los actos administrativos. En tal sentido, la Alcaldía del municipio Cardenal Quintero por ser una dependencia del Estado, se encuentra en la obligación de contar con las herramientas administrativas requeridas para mejorar sus actividades, las cuales por su puesto deben ajustarse al marco jurídico que las regula.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2014)

Artículo 2. El Municipio constituye la unidad política primaria de la organización nacional de la República, goza de personalidad jurídica y ejerce sus competencias de manera autónoma, conforme a la Constitución de la República y la ley. Sus actuaciones incorporarán la participación protagónica del pueblo a través de las comunidades organizadas, de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados.

Artículo 3. La autonomía es la facultad que tiene el Municipio para elegir sus autoridades, gestionar las materias de su competencia, crear, recaudar e invertir sus ingresos, dictar el ordenamiento jurídico municipal, así como organizarse con la finalidad de impulsar el desarrollo social, cultural y económico sustentable de las comunidades y los fines del Estado.

Artículo 56. Son competencias propias del Municipio las siguientes:

1. El gobierno y administración de los intereses propios de la vida local.
2. La gestión de las materias que la Constitución de la República y las leyes nacionales les confieran en todo lo relativo a la vida local, en especial, la ordenación y promoción del desarrollo económico y social, la dotación y prestación de los servicios públicos domiciliarios, la aplicación de la política referente a la materia inquilinaria, la promoción de la participación

ciudadana y, en general, el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad en las áreas siguientes:

- a. La ordenación territorial y urbanística; el servicio de catastro; el patrimonio histórico; la vivienda de interés social; el turismo local; las plazas, parques y jardines; los balnearios y demás sitios de recreación; la arquitectura civil; la nomenclatura y el ornato público.
- b. La vialidad urbana, la circulación y ordenación del tránsito de vehículos y personas en las vías municipales y los servicios de transporte público urbano.
- c. Los espectáculos públicos y la publicidad comercial en lo relacionado con los intereses y fines específicos del Municipio.
- d. La protección del ambiente y la cooperación en el saneamiento ambiental; la protección civil y de bomberos; y el aseo urbano y domiciliario, incluidos los servicios de limpieza, recolección y tratamiento de residuos.
- e. La salubridad y la atención primaria en salud; los servicios de protección a la primera y segunda infancia, a la adolescencia y a la tercera edad; la educación preescolar; los servicios de integración familiar de las personas con discapacidad al desarrollo comunitario; las actividades e instalaciones culturales y deportivas; los servicios de prevención y protección, vigilancia y control de los bienes; y otras actividades relacionadas.
- f. Los servicios de agua potable, electricidad y gas doméstico; de alumbrado público, alcantarillado, canalización y disposición de aguas servidas; de mataderos, cementerios, servicios funerarios, de abastecimiento y mercados.
- g. La justicia de paz; la atención social sobre la violencia contra la mujer y la familia, la prevención y protección vecinal y los servicios de policía municipal, conforme a la legislación nacional aplicable.

- h. La organización y funcionamiento de la administración pública municipal y el estatuto de la función pública municipal.
- i. Las demás relativas a la vida local y las que le atribuyan la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes nacionales y estatales.

La Ley Orgánica del Poder Público Municipal establece los principios constitucionales tales como su autonomía, organización y funcionamiento, gobierno, administración y control para así poder consolidar la contribución del pueblo y se pueda dar una mayor interacción en los asuntos propios de la vida local, a través de aquellas comunidades bien organizadas.

Por lo tanto,, esta normativa legal establece como debe ser la organización, administración y funcionamiento, además del control efectivo de la gestión municipal. Por otra parte, las autoridades de los municipios están en el deber de entregar cuentas públicas, transparentes y periódicas ante las comunidades para así conocer de manera precisa las actuaciones del órgano. De allí radica la importancia de un manual de organización en el cual se plasmen las unidades organizativas y las funciones inherentes a las mismas que permitan determinar las responsabilidades y las actuaciones de la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero.

Ley Orgánica de Simplificación de Trámites Administrativos (2008)

Artículo 4. La simplificación de los trámites administrativos tiene por objeto racionalizar las tramitaciones que realizan los particulares ante la Administración Pública; mejorar su eficacia, pertinencia y utilidad, a fin de lograr mayor celeridad y funcionalidad en las mismas; reducir los gastos operativos; obtener ahorros presupuestarios; cubrir insuficiencias de carácter fiscal y mejorar las relaciones de la Administración Pública con los ciudadanos.

Esta Ley establece que las instituciones públicas deben presentar los trámites administrativos de la forma más sencilla posible, evitando la agrupación de funciones. Tales aspectos están fundamentados en el manual de organización propuesto, pues se busca con su implementación detallar e informar sobre los trámites administrativos que se efectúan en la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero de la manera más sincera y sencilla posible.

Operacionalización de Variables

La operacionalización está representada por las dimensiones, los indicadores, la técnica, la modalidad, el instrumento y los ítems correspondientes. Con relación a la dimensiones, afirma Arias (2012) que es “un elemento integrante de una variable compleja que resulta de su análisis o descomposición” (p.61). En el cuadro siguiente se presenta la operacionalización de variables del presente estudio.

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

Objetivo general: Proponer un Manual de Organización para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida.						
Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumento	Ítems
Diagnosticar las unidades organizativas y las actividades que cumplen dentro del órgano municipal	Unidades organizativas y actividades	Organizacional	-Actividades - Normas - Estructura	Encuesta	Cuestionario	1 2 3
Determinar las tareas que ejecutan las unidades organizativas, hacia la agrupación de las operaciones afines	Tareas que ejecutan las unidades organizativas	Operativa	- Tareas - Operaciones afines	Encuesta	Cuestionario	4-5 6-7
Establecer los objetivos y funciones de las unidades organizativas que conforman la estructura organizacional de la Alcaldía.	Objetivos y funciones de las unidades organizativas	Funcional	- Objetivos - Funciones - Responsabilidades	Encuesta	Cuestionario	8 9 10
Diseñar un manual de organización para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida.	Manual de Organización	Institucional	- Objetivo. - Estructura orgánica - Organigrama - Estructura funcional	Revisión documental	Análisis documental	—

Fuente: Barrios (2015)

Definición de Términos

Actividad: Es el conjunto de actos o labores específicas (operativas) a realizar por un individuo, departamento o unidad. (Gómez, 2006)

Control: Es el sistema diseñado en cada Estado para vigilar la legalidad, la sinceridad, la economía, la eficacia y la eficiencia, de la actividad administrativa en cualquiera de las ramas del Poder Público, respecto de los ingresos, gastos y bienes públicos. (Orlando, 2006).

Especialización del trabajo: grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente (Robbins y Coulter, 2005).

Funcionario o funcionaria público: toda persona natural que, en virtud de nombramiento expedido por la autoridad competente, se desempeñe en el ejercicio de una función pública remunerada, con carácter permanente. (Ley del Estatuto de la Función Pública, 2002).

Método: Modo o manera prescrita de realizar un trabajo determinado, respetando el objetivo establecido y aprovechando al máximo los recursos existentes. (Stoner y otros, 2003)

Objetivo: Propósito o fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de una organización. (Gómez, 2006).

Política: Guía básica de carácter general que orienta las actividades de funcionarios y empleados de una institución. (Franklin, 2005)

Sector público: Conjunto organizado de instituciones o instancias de gobierno que por mandato constitucional realizan funciones legislativas, acciones jurídico-administrativas, de regulación, de producción, de acumulación y financiamiento, a fin de satisfacer las necesidades de la población. (Orlando, 2006).

Tarea: Es el conjunto de operaciones y actividades que se llevan a cabo en un puesto de trabajo, en forma secuencial y bajo un procedimiento preestablecido para alcanzar un objetivo determinado (Dessler, 2001)

Unidad administrativa: es un órgano que tiene funciones propias derivadas de su ubicación en el organigrama de una institución. (Gómez, 2006).

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología empleada en una investigación señala el procedimiento a seguir para alcanzar los objetivos trazados. Según explica Arias (2012), “la metodología es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema” (p. 45). Así, la metodología proporciona las estrategias para cumplir con los objetivos, señalando el camino y las alternativas mejor indicadas.

Enfoque de investigación

La investigación es un proceso riguroso y sistematizado en el cual se busca resolver problemas, garantizando la producción de conocimientos o de alternativas de solución viables, por ello se requiere conocer, analizar y definir los enfoques. Para el presente estudio se aplicó el enfoque cuantitativo, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5).

En este enfoque los datos son mostrados de forma numérica, como por ejemplo mediante el uso de la estadística. Esto implica que la investigación cuantitativa realiza preguntas específicas y de las respuestas de los participantes (encuestas), obtiene muestras numéricas. En este trabajo el enfoque cuantitativo indicó el camino para la recolección de datos, específicamente del personal de la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero.

Diseño de Investigación

De acuerdo al planteamiento efectuado por Palella y Martins (2006), “El diseño de investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. Para fines didácticos, se clasifican en diseño experimental, diseño no experimental y diseño bibliográfico” (p. 86). En este trabajo se toma el no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas observándose lo que verdaderamente ocurría en la realidad del órgano municipal.

Nivel de Investigación

Al abordarse el nivel de la investigación, el trabajo se calificó como descriptivo, mediante el cual se especifican las propiedades y características del objeto de estudio sometido a análisis. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2009), explica que “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos...” (p. 52).

En atención a este concepto, el trabajo se consideró descriptivo debido a que se especificó, registró, analizó e interpretó el contexto motivo de estudio, mediante la descripción detallada de las unidades organizativas y las actividades inherentes al órgano municipal, con la finalidad de conocer la situación que se presentaba en esa entidad.

Modalidad de la Investigación

De acuerdo a las características propias del presente estudio, se considera como un proyecto factible, el cual según el Manual de Trabajos de

Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2006), sostiene que:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 25).

En ese orden de ideas, la presente investigación se orientó a proponer un manual de organización para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida, considerándose esto como una alternativa de acción posible de realizar con lo cual se destaca su factibilidad de aplicación.

Tipo de Investigación

www.bdigital.ula.ve

De acuerdo al lugar donde se desarrolló la investigación, el estudio se contextualizó como de campo, esto porque la información se tomó directamente del lugar objeto de estudio. En torno a esto, Arias (2012), comenta lo siguiente:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p. 31).

En atención al texto citado, se evidencia que las investigaciones de campo son aquellas en las cuales el proceso de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, tienen como estrategia la de recabarlas informaciones de forma directa, en la realidad sobre la cual se desarrolla el

estudio. En relación a ello, los datos primarios se obtienen de primera mano y fueron recogidos por la investigadora in situ, esto es en la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero.

Igualmente, dentro de la tipología del estudio se acudió a la investigación documental como medio de recolectar información relevante para el proyecto. Arias (ob. cit.), explica que “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas audiovisuales o electrónicas” (p. 27).

Al usarse este tipo de estudio se consultan diversas fuentes de información en un proceso de documentación del cual se obtiene información referente al motivo de estudio mediante la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, aplicando técnicas bibliográficas a tal fin en libros, documentos en línea, trabajos, leyes, normas, entre otros; constituyendo un importante referente para la fundamentación teórica y legal de la investigación.

También se calificó como documental debido a que se emplearon antecedentes de otros trabajos relacionados con el presente, de los cuales se tomaron los principales elementos para hacer vinculaciones. Este proceso de arqueo documental se basó en la búsqueda y estudio de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales, que bien sean impresas o en línea mediante el uso de internet.

En resumen, de acuerdo a los aspectos del camino metodológico antes señalados, se tiene que el enfoque empleado fue el cuantitativo, con un diseño no experimental, el trabajo se basó en un nivel descriptivo, la modalidad empleada se ajustó a un proyecto factible apoyado en la investigación de campo y documental. Estos elementos abren paso a la orientación de otros puntos que requieren ser desarrollados, tales como la población y la muestra.

Población y Muestra

En una investigación, la población está representada por el conjunto de individuos o unidades que poseen características similares y en el cual se hace el estudio de acuerdo a la metodología a seguir, es decir, comprende el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de estudio. En este sentido, Tamayo y Tamayo (2009), define la población de la siguiente manera:

Totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación (p. 176).

A tal efecto, la población alcanza a los individuos que poseen los conocimientos y tienen la disponibilidad de colaborar en la ejecución de la investigación, al aportar datos precisos del problema objeto de estudio, suministrando diversos puntos de vista en relación a un mismo aspecto. En relación a la población del presente Trabajo Especial de Grado, la misma se constituyó por los funcionarios que laboraban en la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida, representándose por noventa (90) informantes adscritos al ente municipal.

Por otra parte, en referencia a la muestra es importante acotar que al estudiarse la población se puede extraer un grupo, estrato o hasta la totalidad de la misma, con la finalidad que sea característica. Según Méndez (2006), “Una muestra comprende el estudio de una parte de los elementos de una población...” (p. 281); se considera, entonces, como una parte representativa de una población.

Adicionalmente, Palella y Martins (2006), explican que en un estudio, “el investigador tiene dos opciones: abarcar la totalidad de la población, lo que significa hacer un censo o estudio de tipo censal, o seleccionar un número determinado de unidades de la población, es decir, determinar una muestra”(p. 116). En atención a esto, se tomó totalmente la población, es decir, que la muestra se correspondió a un censo; Arias (2012), explica que este “busca recabar información acerca de la totalidad de una población” (p. 33). Por tal razón, se incluyeron completamente los elementos de la población, puesto que así los resultados obtenidos presentarían menos errores en el proceso de recolección de datos, considerándose como datos fidedignos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el desarrollo de una investigación se hace necesario considerar diversos procedimientos para conocer el contexto que caracteriza la situación en estudio. De tal modo, Arias (ob. cit.), explica que “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). En el presente estudio se aplicaron como técnicas de recolección de datos la encuesta y la revisión documental. En torno a la primera, Palella y Martins (2006), explican que “La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p. 134). Se seleccionó esta técnica porque permitía recabar datos de importancia para el trabajo al consultarse a todos los informantes.

En cuanto a la técnica de la revisión documental, es importante acotar que para realizar la revisión y registro de documentos que fundamenten el propósito de una investigación, así como el desarrollo del marco teórico y conceptual, se recurre a su uso. Balestrini (2002), explica que esta “permite el estudio de cualquier investigación y el conocimiento previo o el soporte bibliográfico del tema” (p. 65).

En el presente trabajo con su aplicación se obtuvo información de importancia para consolidar el sustento teórico del estudio, entre estas fuentes destacaron libros, leyes, ordenanzas municipales, trabajos especiales de grado, documentos electrónicos, entre los más importantes.

En otro orden de ideas, se tiene que un instrumento de recolección de datos para Arias (2012), "... es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p. 68). En el presente estudio, el recurso que utilizó la encuesta como instrumento fue el cuestionario, el cual según Balestrini (2002):

Es un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y variables de la investigación, a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación al problema estudiado (p. 138).

Tomando en cuenta la cita precedente se escogió un cuestionario con respuestas dicotómicas, específicamente, si y no, el cual se constituyó por diez (10) interrogantes que fueron aplicadas a los funcionarios que prestaban sus servicios en el órgano municipal estudiado.

La otra técnica de recolección de datos empleada fue el fichaje, mediante el cual fue posible la clasificación de la información extraída como producto del arqueo bibliográfico y documental, para así determinar la de mayor relevancia. Palella y Martins (2006), explican que las fichas "... son una simple guía para recordar cuáles libros o trabajos han sido consultados o existen sobre un tema" (p. 154).

Su elaboración obedece a un trabajo de análisis, donde se plasma la síntesis sobre un aspecto investigado. La aplicación de este instrumento en la presente investigación permitió detallar resumidamente acerca de las ideas básicas que contenían las obras consultadas, siendo esto de importancia para el desarrollo del contexto teórico del estudio.

Para resumir la información obtenida en el proceso de revisión bibliográfica, se le realizó el fichaje al material consultado para destacar los elementos de importancia en el proceso investigativo. Cada ficha es contentiva del nombre del autor o autores, año de edición, título de la obra, lugar, editorial, número de la página, así como los resúmenes de aquellos párrafos de importancia.

Fases de la Propuesta

En virtud de las pautas señaladas por la UPEL (2006), con respecto a las etapas que deben ser cumplidas en las investigaciones realizadas bajo la modalidad de proyectos factibles, en el presente estudio se desarrollaron las siguientes:

Fase I. Diagnóstico: consistió en establecer un estudio de la situación y el desarrollo de los objetivos. Se describió la realidad problemática y los factores que influían de acuerdo a las variables de estudio; la misma se llevó cabo con la aplicación del instrumento diseñado para tal fin. Este proceso diagnóstico, se apoyó en un análisis estadístico descriptivo, presentándose cuadros de datos de frecuencias y porcentajes, finalmente se realizó una descripción precisa de cada uno de los ítems desarrollados.

Fase II. Factibilidad del estudio: En esta fase se desarrolló la fundamentación teórica de la propuesta, se estableció la factibilidad de la misma, determinándose la viabilidad científica del estudio, por esta razón, se estudiaron los aspectos técnicos, financieros, legales e institucionales que reflejaban la posibilidad de ejecutarse el aporte de la investigación, estipulando las formas o alternativas de ejecución de la misma; lo que justificó las razones para abordar un proyecto factible.

Fase III. Diseño de la Propuesta, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico y factibilidad del estudio, la investigadora procedió al diseño

del manual de organización para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida.

Validación de los Instrumentos

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Según Hernández y otros (2006), la validez “puede tener diferentes tipos de evidencias, entre ellas: validez de contenido que se refiere a todos los aspectos que pueden quizás ser dichos u observados respecto de la propiedad, consiste esencialmente en el juicio”. (p. 108).

A tal fin, en la presente investigación se utilizó la validez de contenido para conocer el grado en el cual los instrumentos reflejaban un dominio específico de las variables que se medían, de tal forma que se sometió el cuestionario, a un juicio de expertos. Para ello, se le entregó una matriz a los especialistas escogidos para el caso, quienes evaluaron cada uno de los ítems presentes en el instrumento.

Según comentan Hernández y otros (ob. cit.), “un instrumento de medición debe contener representados a todos los ítem del dominio de contenido de las variables a medir” (p. 89). Este grupo de expertos, encargados de cumplir con esta etapa de diseño del instrumento, se constituyó por un (1) conocedor de metodología de la investigación y (1) un experto en organización y métodos; personas poseedoras de amplios conocimientos en cada área.

En esta fase, los expertos emitieron sus juicios sobre la redacción, definición y comprensión de cada variable y su objeto. Los aspectos evaluados en este proceso de validación se orientaron a lo siguiente: (a) redacción; (b) relación con los objetivos; (c) relación con las dimensiones y (d) relación con los indicadores.

Técnica de Análisis de Datos

El análisis de los datos del estudio se realizó de manera sistemática, primero se aplicó el cuestionario a los informantes; la información recabada se presentó en los cuadros a través de frecuencias y porcentajes respectivos en correspondencia con cada variable, dimensión e indicador; con el fin de realizar un análisis crítico de manera cuantitativa y cualitativa. Igualmente, los datos obtenidos como resultados del diagnóstico se mostraron como evidencia para interpretarlos en relación al problema estudiado. Según Hurtado (2008), la técnica de análisis de datos constituye:

Un proceso que involucra la clasificación, la codificación, el procesamiento y la interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos, con el fin de llegar a conclusiones específicas en relación a las variables en estudio y para dar respuestas a las preguntas de investigación (p. 85).

Por consiguiente, se realizó la recolección de los datos producto de las respuestas aportadas por los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida, luego se procedió a tabular, organizar y cualificar la información, con el propósito de verificar que dichos datos permitieran la comprobación de los objetivos formulados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

Análisis de los Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos producto de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos del presente Trabajo Especial de Grado, donde se plantea como propuesta la elaboración de un manual de organización para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida.

En relación a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios se utilizaron gráficas columnares para su representación. Además, se muestran dichos resultados en la escala escogida para las respuestas de acuerdo a las opciones si y no, en atención a cada uno de los indicadores seleccionados.

En tal sentido, al analizar los datos recolectados y tomar en cuenta los objetivos específicos se consideraron los aspectos más importantes desarrollados en el marco teórico de la presente investigación.

Luego de cotejados los resultados obtenidos de la implementación de los instrumentos (cuestionario y fichaje) administrados en el estudio, se registraron dichos resultados y posterior a su evaluación se logró dar respuesta al objetivo general de la investigación.

Resultados del Cuestionario

Ítem 1. ¿Desempeña usted alguna de las actividades asignadas a su unidad organizativa?

Cuadro 2. Desempeño de actividades

Opciones	Frecuencia	%
SI	85	94
NO	5	6
TOTAL	90	100

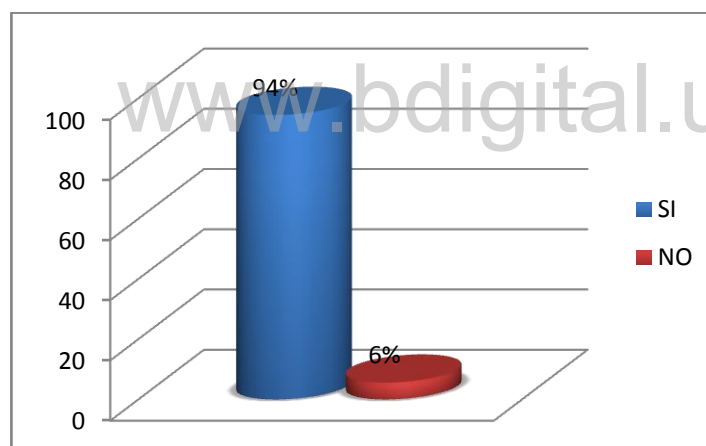


Gráfico 1. Desempeño de actividades

Según se aprecia en el cuadro 2 y gráfico 1, el noventa y cuatro por ciento (94%), de los informantes respondieron que si desempeñaban alguna de las actividades asignadas a la unidad organizativa; el seis por ciento (6%), opinó negativamente. Estos resultados evidencian que los funcionarios de la Alcaldía en un porcentaje significativo estaban asignados en sus respectivas áreas de trabajo, ejecutando labores propias de las mismas.

Ítem 2. ¿Sabe si existen normas escritas que indiquen la forma de dar cumplimiento a las actividades inherentes a su área de trabajo?

Cuadro 3. Normas escritas

Opciones	Frecuencia	%
SI	0	0
NO	90	100
TOTAL	90	100

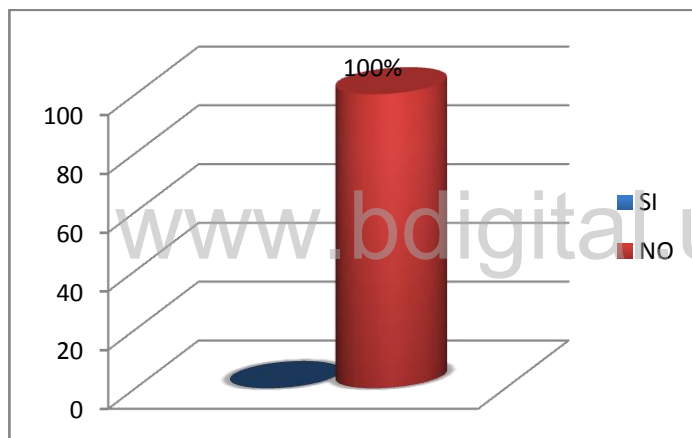


Gráfico 2. Normas escritas

De acuerdo a los datos mostrados en el cuadro 3 y gráfico 2, se aprecia que el cien por ciento (100%) de los encuestados opinó que no sabían si existían normas escritas que indicaran la forma de dar cumplimiento a las actividades inherentes a su área de trabajo. Este dato evidencia la necesidad de formalizar el trabajo. En palabras de Dessler (2001), se encuentra que “Las **normas escritas** lo prevén todo (siendo necesaria la forma **escrita para** la eficacia), es así como se llega a una clasificación de las **actividades**, denominadas funciones” (p. 327). Esto aumenta el aprendizaje del trabajo y la motivación laboral.

Ítem 3. ¿Conoce usted si se encuentra definida la unidad organizativa donde usted trabaja dentro de la estructura organizacional de esta Alcaldía?

Cuadro 4. **Definición de la unidad organizativa**

Opciones	Frecuencia	%
SI	25	28
NO	65	72
TOTAL	90	100

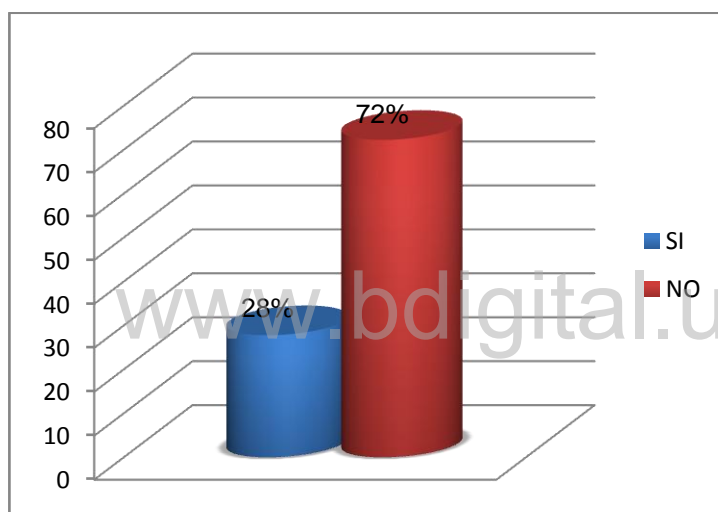


Gráfico 3. Definición de la unidad organizativa

El cuadro 4 y gráfico 3, muestran que el setenta y dos por ciento (72%) de los informantes respondieron que desconocían si se encontraba definida la unidad organizativa donde trabajaban dentro de la estructura organizacional de la Alcaldía; en tanto que el veintiocho por ciento (28%), opinaron afirmativamente. La importancia de definir cada unidad laboral en la estructura organizacional consiste en el conocimiento de las relaciones y jerarquías de cada trabajador y el papel que representa para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Ítem 4. ¿Sabe usted si la Alcaldía dispone de un manual de cargos en el cual se reflejen las tareas que le han sido asignadas?

Cuadro 5. Tareas en el manual de cargos

Opciones	Frecuencia	%
SI	90	100
NO	0	0
TOTAL	90	100

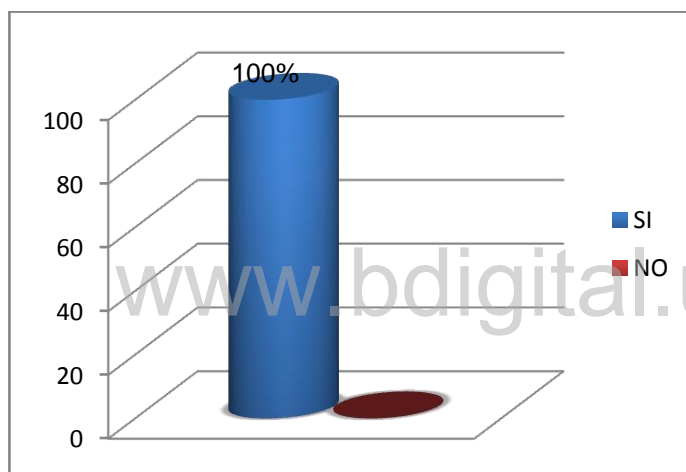


Gráfico 4. Tareas en el manual de cargos

En atención a los datos reflejados en el cuadro 5 y gráfico 4, se aprecia que el cien por ciento (100%) de los encuestados opinó que si conocían que la Alcaldía disponía de un manual de cargos en el cual se reflejaban las tareas que le habían sido asignadas. Franklin (2005), explica en torno ello que el mismo “precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización” (p. 149). Se observa la importancia que existan herramientas gerenciales como los manuales para el mejoramiento del trabajo en la institución municipal que es objeto de estudio.

Ítem 5. ¿Las tareas que cumple en su labor diaria las conoce de manera informal?

Cuadro 6. Conocimiento de las tareas

Opciones	Frecuencia	%
SI	90	100
NO	0	0
TOTAL	90	100

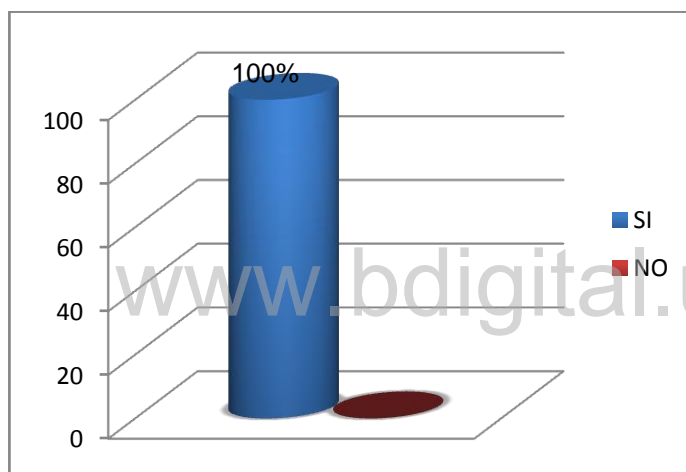


Gráfico 5. Conocimiento de las tareas

En seguimiento a los resultados reflejados en el cuadro 6 y gráfico 5, se observa que el cien por ciento (100%) de los informantes opinó que las tareas que cumplían en su labor diaria las conocían de manera informal. Este resultado corrobora la necesidad que presenta la Alcaldía del municipio Cardenal Quintero de conformar el conjunto de documentos administrativos que requiere para ser más eficiente en su trabajo con las comunidades; además de apegarse a la normativa legal que establece como requisito indispensable que las instituciones públicas dispongan de manuales, políticas, instructivos, entre otros para mejorar las labores que le son propias.

Ítem 6. ¿Existen otras áreas de trabajo que desarrollan operaciones afines a las que se ejecutan en su unidad laboral?

Cuadro 7. Operaciones afines

Opciones	Frecuencia	%
SI	62	69
NO	28	31
TOTAL	90	100

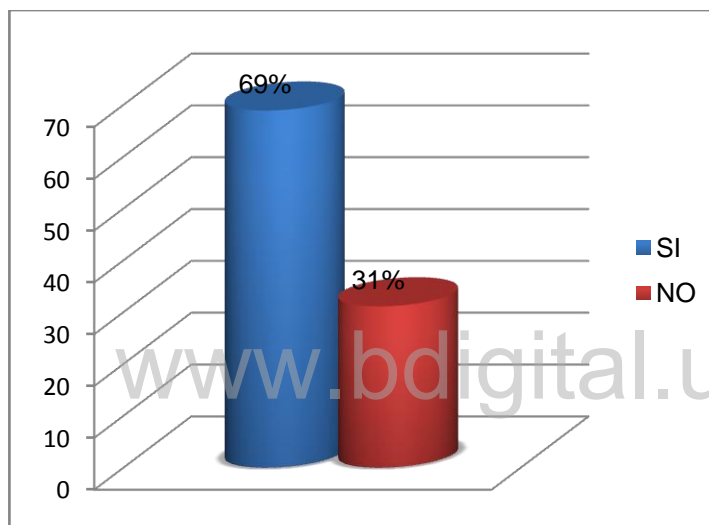


Gráfico 6. Operaciones afines

El cuadro 7 y gráfico 6, permite mostrar que el sesenta y nueve por ciento (69%), de los informantes consideró que existían otras áreas de trabajo que desarrollaban operaciones afines a las que se ejecutaban en su unidad laboral; el veintiocho por ciento (28%), se expresó contrariamente. Es oportuno señalar a Stoner y otros (2003), quienes señalan que “Agrupar todo el trabajo en tareas afines para emplear menor tiempo en pasar de una a otra, de manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general” (p. 347). Esa es la tendencia y un objetivo planteado en esta investigación, a objeto de dar fluidez a las tareas organizativas.

Ítem 7. ¿Le parece conveniente que se agrupen y distribuyan de una mejor manera las operaciones afines que cumplen las unidades organizativas?

Cuadro 8. Agrupación y distribución de tareas

Opciones	Frecuencia	%
SI	90	100
NO	0	0
TOTAL	90	100

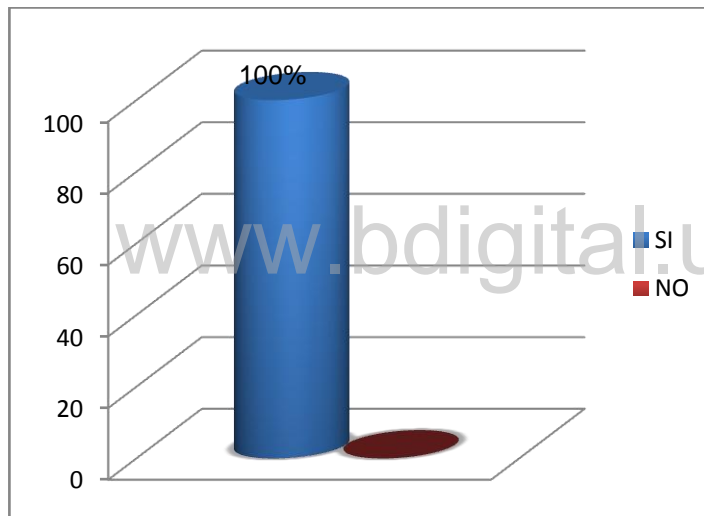


Gráfico 7. Agrupación y distribución de tareas

Según se aprecia en el cuadro 8 y gráfico 7, el cien por ciento (100%) de los informantes opinó que era conveniente que se agruparan y distribuyeran de una mejor manera las operaciones afines que cumplían las unidades organizativas. Esto permite conocer el conjunto de tareas y conocimientos que individualizan o especifican unas y otras ocupaciones, en las cuales es posible subdividir el trabajo para lograr mayores niveles de efectividad y alcanzar más fácilmente los objetivos trazados.

Ítem 8. ¿Conoce usted los objetivos de la unidad organizativa en la cual se desempeña?

Cuadro 9. Objetivos de la unidad

Opciones	Frecuencia	%
SI	25	28
NO	65	72
TOTAL	90	100

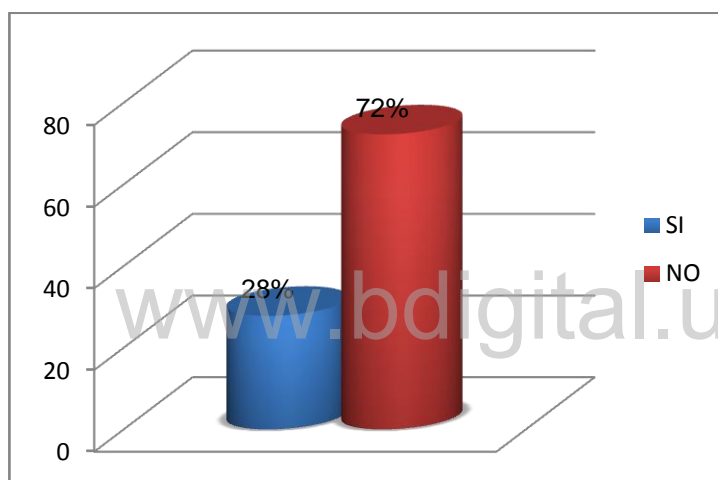


Gráfico 8. Objetivos de la unidad

Según el cuadro 9 y gráfico 8, se aprecia que el setenta y dos por ciento (72%) de los informantes respondieron que desconocían los objetivos de la unidad organizativa en la cual se desempeñaba; por su parte, el veintiocho por ciento (28%), opinaron contrariamente. Gómez (2006), explica que “los objetivos muestran lo que se quiere alcanzar en el futuro” (p. 14). Es decir que representan los resultados que la organización espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Por ello, la importancia de establecer los cursos de acción a seguir para lograr los objetivos trazados.

Ítem 9. ¿Considera importante que se definan de manera específica las funciones de su área de trabajo?

Cuadro 10. Definición de funciones

Opciones	Frecuencia	%
SI	88	98
NO	2	2
TOTAL	90	100

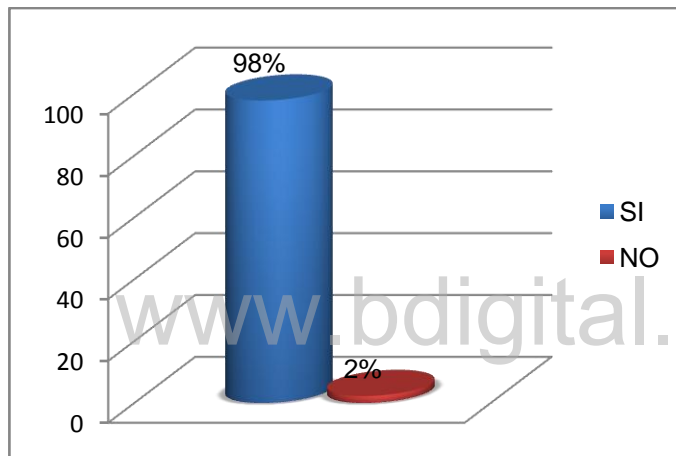


Gráfico 9. Definición de funciones

En atención a los resultados obtenidos para este ítem, expresados en el cuadro 10 y gráfico 9, el noventa y ocho por ciento (98%) de los encuestados consideró importante que se definieran de manera específica las funciones de su área de trabajo; por su parte, el dos por ciento (2%), dijo lo contrario. Gómez (2006), expresa al respecto que “Una lista de todas las funciones que se desarrollan... sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones disímiles en que pueda ser dividido el trabajo” (p. 217). Esta división se relaciona con la importancia de las funciones para la contribución al propósito de la Alcaldía.

Ítem 10.¿Al estar definidas las funciones de una unidad organizativa, las responsabilidades se determinan con mayor precisión?

Cuadro 11. Definición de funciones y responsabilidad

Opciones	Frecuencia	%
SI	90	100
NO	0	0
TOTAL	90	100

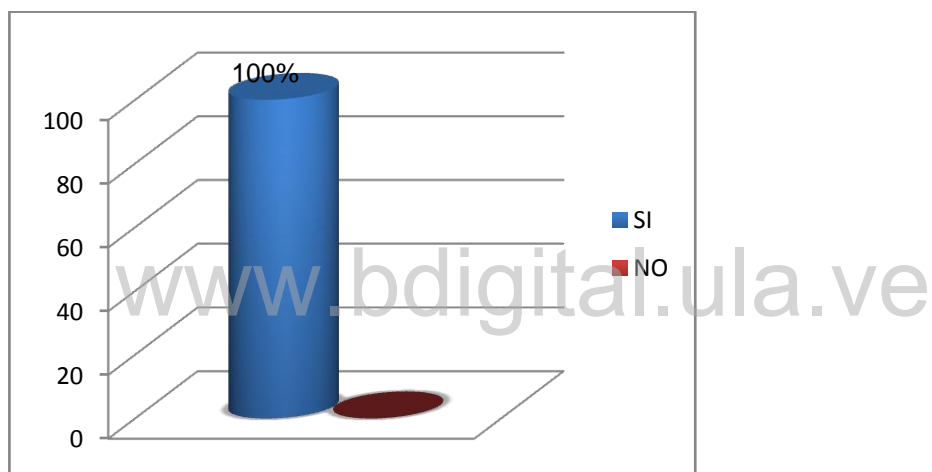


Gráfico 10. Definición de funciones y responsabilidad

De acuerdo a la información que se refleja en el cuadro 11 y gráfico 10, el cien por ciento (100%) de los informantes opinó afirmativamente con respecto a que al estar definidas las funciones de una unidad organizativa, las responsabilidades se determinaban con mayor precisión. Gómez (ob. cit), explica que con ello se busca “evitar duplicidad de actividades, cargas de trabajo desproporcionado que ocasionan cuellos de botella, tiempo ocioso y que existan funciones de las que nadie es responsable” (p. 273). Esto resalta la importancia de la definición de funciones como instrumento esencial en la determinación de responsabilidades.

Interpretación de los Resultados

Al evaluarse los resultados obtenidos como producto de la implementación del cuestionario pudo evidenciarse que, en términos generales, los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida, expresaron que las actividades laborales carecían de instrucciones escritas, principalmente en lo que respecta a las funciones que cumplía el personal, siendo necesario esta definición para facilitar y orientar la gestión institucional.

Se evidenció que un porcentaje significativo de los encuestados se encontraban asignados en sus respectivas áreas de trabajo, ejecutando labores propias de las mismas; esto es importante por cuanto, en ocasiones, existe la rotación de trabajadores asignándolos a otras unidades en las cuales se desempeñan en labores distintas al cargo que tienen originalmente estipulado y para el cual cumplen el perfil seleccionado.

También fue posible corroborar en el máximo porcentaje, la inexistencia de normas escritas que indicaran la forma de dar cumplimiento a las actividades inherentes a su área de trabajo. Esto bien pudiera ser implementado en forma de políticas, las cuales para Gómez (ob. cit.), “son planes fijados o guías de acción en áreas limitadas o especializadas. Son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas” (p. 16). Se toman entonces como criterios, lineamientos generales a observar para resolver problemas que se repiten una y otra vez dentro de cualquier área de la Alcaldía. Serán coadyuvantes en el logro de los objetivos, además de facilitar la implementación del manual de organización.

Igualmente, se evidenció en un porcentaje significativo el desconocimiento de si se encontraba definida la unidad organizativa dentro de la estructura organizacional de la Alcaldía. En ello descansa la relevancia de definir cada unidad laboral dentro de la estructura organizacional para

efectos del conocimiento de las relaciones y jerarquías de los funcionarios y su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Es oportuno señalar que la Alcaldía contaba con un manual de descripción de cargos, siendo esto un punto a favor para la implementación del manual de organización, puesto que se está en búsqueda del mejoramiento continuo en las labores institucionales.

No obstante a la existencia de un manual descriptivo de cargos en el ente municipal, los funcionarios expresaron que desconocían de manera formal, las tareas que cumplía en su labor diaria. Esto llama la atención porque pareciera existir una comunicación poco fluida entre la dependencia que gestiona lo relativo al recurso humano y los trabajadores.

Otro aspecto importante se reflejó de manera significativa en la conveniencia de agrupar y distribuir las operaciones afines que cumplían las unidades organizativas. Esto permitirá al órgano municipal distribuir las tareas y subdividir el trabajo para alcanzar mayor efectividad en el logro de los objetivos trazados.

Dentro del marco general de apreciación, resalta la necesidad de un patrón que oriente en la planificación institucional, asignación de tareas, fijación de objetivos, jerarquías, determinación de responsabilidades; entre otros aspectos de importancia por parte de la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida, a fin de implementar un manual de organización para esa importante institución regional, por lo que seguidamente se desarrolla la propuesta del presente Trabajo de Grado.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Fundamentación y Presentación de la Propuesta

El manual de organización para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida que se desarrolla a continuación, es un documento contentivo de información organizacional que permite mejorar la toma de decisiones al ser un instrumento de análisis que ayuda a promover e implantar cambios organizacionales ajustados a los requerimientos institucionales, evitando el crecimiento burocrático innecesario. Su propósito fundamental es difundir las estructuras y funcionamiento de la Alcaldía, dando a conocer la misión, visión objetivos, organigramas y principales funciones de la institución y sus dependencias centralizadas.

Factibilidad de la Propuesta

El estudio de la factibilidad se refleja al considerar los elementos institucionales, técnicos, sociales y económicos.

Factibilidad Institucional

A nivel institucional, la factibilidad de la propuesta se observa en la implementación que puede hacer la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del presente instrumento gerencial que seguidamente se plantea. En este sentido, su implementación permitirá a dicha entidad contar con una

herramienta de planificación y gestión que proporcione las condiciones para mejorar el trabajo y la productividad del ente municipal, además de servir de guía de ejecución para el desarrollo laboral de su personal.

A tal efecto, se justifica institucionalmente la propuesta debido a que la misma se espera que tenga una aceptación por parte de los funcionarios de la Alcaldía, quienes se han mostrado interesados en participar y prestar su colaboración en el presente trabajo.

Factibilidad Técnica

La presente propuesta consolida el objetivo de esta investigación, su puesta en operatividad no requiere de equipos sofisticados ni herramientas especiales; sin embargo, si amerita ser resguardada en medios electrónicos que permitan su consulta; igualmente, en caso de necesitar algún tipo de actualización o cambio, es más fácil en tales medios.

www.bdigital.ula.ve

Factibilidad Social

La factibilidad social está reflejada en el entorno que rodea a los funcionarios, principalmente en los usuarios quienes recibirán una mejor atención a sus requerimientos y, el servicio que presta la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero podrá optimizarse. Asimismo, el estudio podrá ser utilizado por otros investigadores que realicen trabajos de igual naturaleza a la presente, al ser un elemento de consulta permanente.

Factibilidad Económica

El costo de la propuesta que se plantea tiene una aplicación relativamente económica en comparación con los beneficios que proyectaría su implementación en la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero, debido a

que requiere de una limitada inversión para su implementación en correspondencia con el costo-beneficio.

Síntesis Ejecutiva de la Propuesta

Seguidamente, se desarrollan los aspectos que constituyen la propuesta, además del modelo de la misma.

www.bdigital.ula.ve



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
estado Mérida

Manual de Organización

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Asunto: Índice Pág. 2/111

Presentación
Misión y Visión
Antecedentes de la Institución
Bases Legales
Organigrama de la Institución
Objetivos del Manual
Normas Generales
Despacho del Alcalde
Unidad de Auditoría Administrativa
Dirección General
Gerencia de Personal y Recursos Humanos
Dirección de Presupuesto y Planificación
Oficina de Atención al Ciudadano
Consultoría Jurídica
Dirección de Economía Popular
Dirección de Protección Civil
Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social
Dirección de Infraestructura y Servicios
Dirección de Administración

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Asunto: Presentación

Pág. 3/111

El Manual de Organización constituye una herramienta administrativa fundamental para el logro de los objetivos trazados por una organización, debido a que es necesario contar con la información básica, conocer su misión, visión, metas, políticas, así como todos aquellos aspectos que son claves para alcanzar un crecimiento continuo.

En tal sentido, la estructura del presente manual, contiene la identificación, información general de la Alcaldía, sus antecedentes históricos, la misión y visión de la Institución, objetivos, base legal, organigrama estructural del órgano, las unidades administrativas, así como los objetivos y funciones de estas últimas, entre otros aspectos de importancia; siendo un instrumento útil para la orientación e información de todo el personal y de quienes se encuentren interesados en conocer al respecto.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Asunto: Misión y Visión

Pág. 4/111

Misión

Prestar servicios de calidad a la población, enfatizando en el rol del gobierno municipal como agente de elevación en las condiciones de vida del municipio.

Visión

Ser proveedores de calidad de vida a la ciudadanía.

Realizado por:

Abg .Jackeline Barrios

Revisado por:

Dr. Fortunato González

Aprobado por:

Concejo Municipal
Resolución N°:

Primera versión

vigente desde:



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Asunto: Antecedentes de la Institución

Pág.5/111

El Municipio Cardenal Quintero fue creado según boletín oficial a través de decreto por Asamblea Legislativa del Estado Mérida el día 02 de Enero de 1989. La Alcaldía funciona como una unidad política, primaria y autónoma, con personalidad jurídica, cuyo objetivo principal es promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades de la comunidad.

www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Asunto: Bases Legales

Pág. 6/111

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.908 de fecha 19 de febrero de 2009.
- Ley de Reforma de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.015 de fecha 28 de diciembre de 2010.
- Ley Orgánica de la Administración Pública, publicada en la Gaceta Oficial N° 6.142 de fecha 17 de noviembre de 2014
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, publicada en la Gaceta Oficial N° 2.818 de fecha 01 de julio de 1981.
- Ley de Reforma parcial de la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6017 de fecha 30 de diciembre de 2010.
- Ley Orgánica de Simplificación de Trámites Administrativos, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.891 Extraordinaria de fecha 31 de julio de 2008.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, publicada en Gaceta Oficial ordinario N° 39.955 de fecha 29 de junio de 2012.
- Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno, publicada en Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.963 de fecha 22 de febrero de 2010.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial Extraordinario N° 6.013 de fecha 23 de diciembre de 2010.
- Ley Orgánica de Contraloría Social, publicada en Gaceta Oficial Extraordinario N° 6.011 de fecha 21 de diciembre de 2010.
- Ley del Estatuto de la Función Pública, publicada en Gaceta Oficial Ordinario N° 37.522 de fecha 6 de septiembre de 2002.

Realizado por:
Abg .Jackeline Barrios

Revisado por:
Dr. Fortunato González

Aprobado por:
Concejo Municipal
Resolución N°:

**Primera versión
vigente desde:**



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Asunto: Bases Legales

Pág. 7/111

- Decreto N° 8.938 mediante el cual se dicta el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras, publicada en Gaceta Oficial Extraordinario N° 6.076 de fecha 7 de mayo de 2012.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, publicada en Gaceta Oficial Ordinario N° 38.236 de fecha 26 de julio de 2005.
- Ley de Reforma Parcial de la Ley de Contrataciones Públicas, publicada en la Gaceta Oficial N° 39.503 de fecha 06 de septiembre de 2010.
- Decreto N° 9041 mediante el cual se dicta el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Bienes Públicos, publicada en la Gaceta Oficial Ordinario N° 39.952 de fecha 26 de junio de 2012.
- Ley de Impuesto sobre la Renta, publicada en Gaceta Oficial Ordinario N° 39.628 de fecha 16 de febrero de 2007.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicado en Gaceta Oficial N° 39.240 del 12 de agosto de 2009.
- Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional, publicado en Gaceta Oficial Ordinario N° 37.783 de fecha 25 de septiembre de 2003.
- Decreto de Creación del Municipio Cardenal Quintero por la Asamblea Legislativa del estado Mérida, enero 02 de 1989.
- Ordenanza de Impuesto Sobre Inmueble ubicados en el Municipio Cardenal Quintero. Publicada en Gaceta Municipal N° 20 Extraordinaria, de fecha 21 de octubre de 2002.

Realizado por:
Abg .Jackeline Barrios

Revisado por:
Dr. Fortunato González

Aprobado por:
Concejo Municipal
Resolución N°:

**Primera versión
vigente desde:**



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Asunto: Bases Legales

Pág. 8/111

- Ordenanza sobre Cementerios Municipales Cardenal Quintero. Publicada en Gaceta Municipal N° 135 Ordinaria de fecha 02 de diciembre de 2005.
- Ordenanza Sobre Propaganda Comercial e Industrial. Publicada en Gaceta Municipal N° 44 Ordinaria, de fecha 19 de diciembre de 2002.
- Ordenanza de Creación de la Oficina de Tributos Municipales Cardenal Quintero. Publicada en Gaceta Municipal N° 133 Ordinaria, de fecha 25 de noviembre de 2005
- Ordenanza de Impuestos sobre Actividades Económica de Industria, Comercio, Servicios, o de índole similar. Publicada en Gaceta Municipal N° 52 Ordinaria, de fecha 03 de abril de 2003.
- Ordenanza de Impuestos de Vehículos. Publicada en Gaceta Municipal N° 37 Ordinaria, de fecha 14 de noviembre de 2002.
- Ordenanza Planta de Valores Unitarios de la Construcción. Publicada en Gaceta Municipal N° 19 Extraordinaria, de fecha 19 de junio de 2002.

Realizado por:
Abg .Jackeline Barrios

Revisado por:
Dr. Fortunato González

Aprobado por:
Concejo Municipal
Resolución N°:

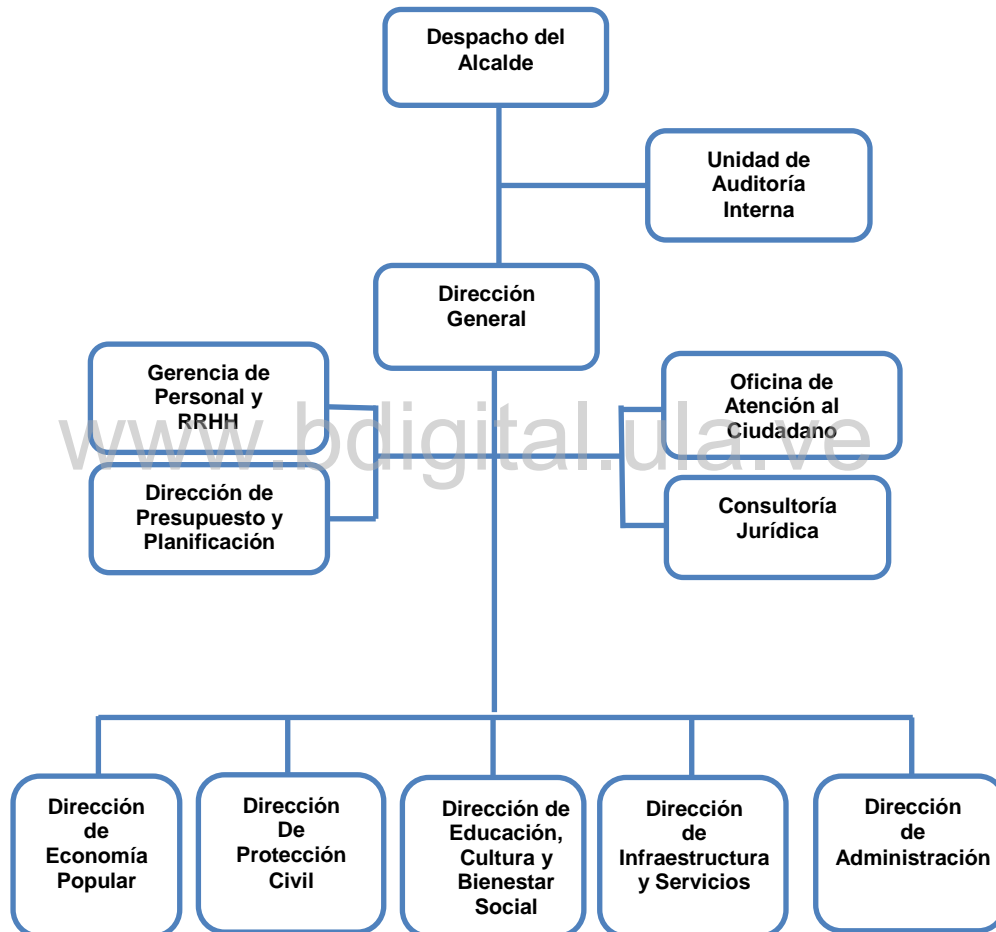
**Primera versión
vigente desde:**



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Asunto: Organigrama de la Institución

Pág. 9/111



Realizado por:
Abg .Jackeline Barrios

Revisado por:
Dr. Fortunato González

Aprobado por:
Concejo Municipal
Resolución N°:

Primera versión
vigente desde:



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Asunto: Objetivos del Manual

Pág. 10/111

El presente Manual de Organización tiene como objetivos fundamentales:

1. Presentar las políticas, normas y procedimientos en materia organizacional establecidos en la Alcaldía para llevar a cabo los planes y procesos inherentes a la planificación organizacional.
2. Establecer y definir las características, los parámetros de acción y establecer lineamientos uniformes para la creación, eliminación, reestructuración y/o redefinición de unidades organizacionales de la Alcaldía.
3. Proporcionar información acerca de los aspectos fundamentales en las cuales se apoyan las unidades organizacionales que integran la estructura organizacional y funcional de Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero.
4. Dotar a la entidad de una herramienta técnica-administrativa que facilite la evaluación, seguimiento y control de la gestión, así como para la creación y por ende para la consolidación de los Sistemas de Control Interno y Externo.

Realizado por:
Abg. .Jackeline Barrios

Revisado por:
Dr. Fortunato González

Aprobado por:
Concejo Municipal
Resolución N°:

**Primera versión
vigente desde:**



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Asunto: Objetivos del Manual

Pág. 11/111

5. Dotar a la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero, de un instrumento de consulta para los usuarios internos y externos de la institución.
6. Proporcionar al ente municipal un instrumento de información para la toma de decisiones organizacionales.
7. Establecer las funciones y responsabilidades inherentes a cada una de las unidades organizativas que conforman la estructura organizacional de la Alcaldía.
8. Servir de guía y orientación a los directores y funcionarios de nuevo ingreso acerca de la organización estructural y funcional de la Alcaldía, y sobre el ámbito de actuación en su gestión.

Realizado por:
Abg .Jackeline Barrios

Revisado por:
Dr. Fortunato González

Aprobado por:
Concejo Municipal
Resolución N°:

**Primera versión
vigente desde:**



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Asunto: Normas Generales

Pág. 12/111

1. El Manual de Organización de la Alcaldía Cardenal Quintero tendrá vigencia a partir de la fecha de aprobación de la máxima autoridad y su implementación será responsabilidad de todas las unidades administrativas que la conforman.
2. Será responsabilidad de las distintas dependencias que conforman la Alcaldía ejecutar y hacer cumplir las funciones descritas en este Manual.
3. Las direcciones, oficinas y gerencias propondrán mejoras, orientadas a mantener vigente el presente Manual de acuerdo a las exigencias del entorno.
4. Este documento será revisado y actualizado conforme a las modificaciones de la Ordenanza de Presupuestos de Ingresos y Gastos publicada para cada ejercicio fiscal, conforme a las modificaciones de orden jurídico que afecten su contenido y por las recomendaciones que sobre la materia organizativa realicen los órganos de control fiscal interno y externo.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

**MISIÓN, ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL,
OBJETIVO Y FUNCIONES DE LAS
DEPENDENCIAS DE LA ALCALDÍA
CARDENAL QUINTERO**



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Despacho del Alcalde	Pág. 14/111
Asunto: Misión	

Ser el líder del proceso de transformación de la localidad, avanzando con sus ciudadanos a través de un modelo de integración social de todos los sectores que hacen vida en el Municipio, mediante una gestión efectiva de Gobierno Municipal que garantice el cumplimiento de metas y objetivos.

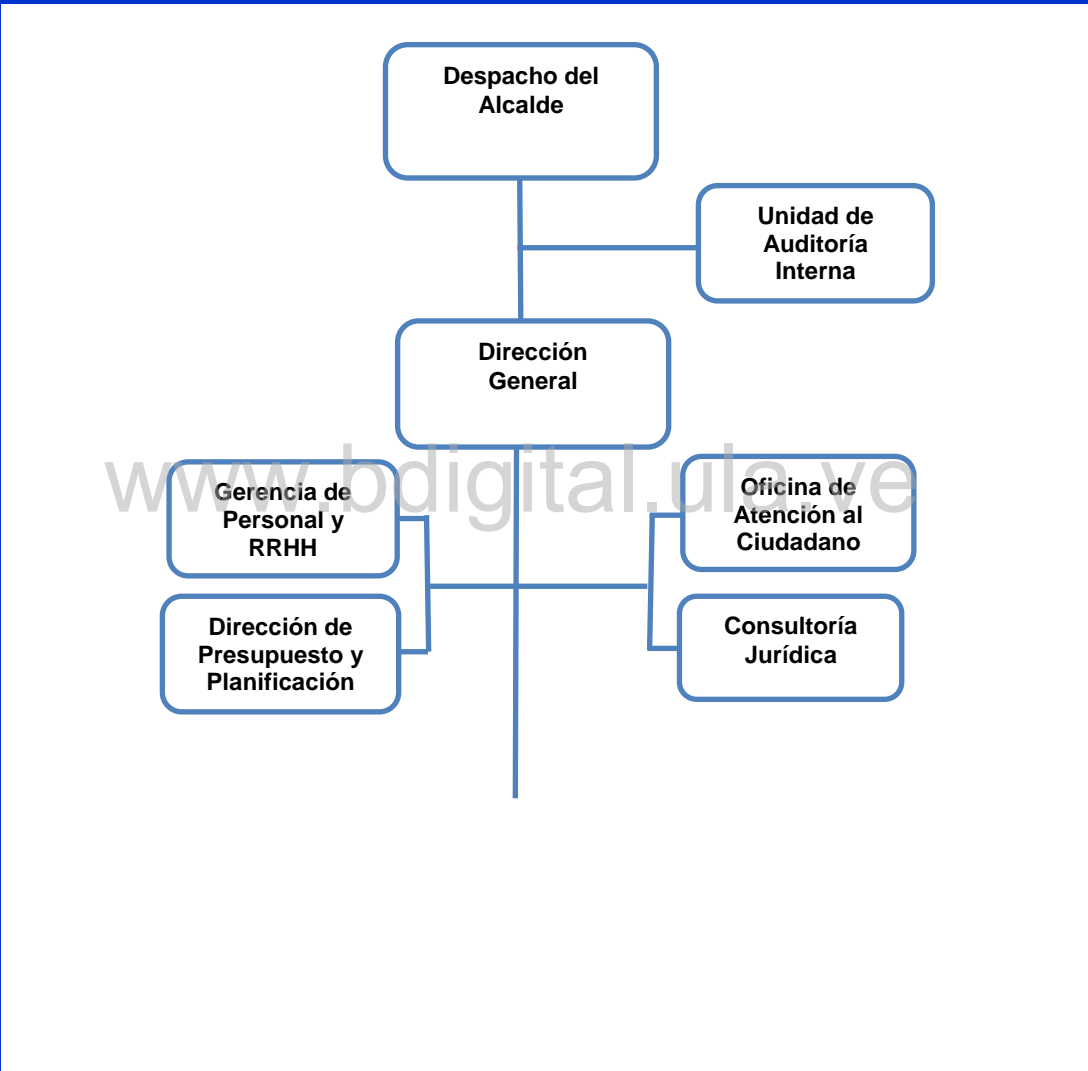
www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Despacho del Alcalde	Pág. 15/111
Asunto: Organigrama estructural	



Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Despacho del Alcalde	Pág. 16/111
Asunto: Objetivo y funciones	

Objetivo

Representar legalmente al municipio formulando políticas institucionales, adoptando los planes, programas y proyectos que le permitan cumplir efectivamente su programa de gobierno, el plan de desarrollo y dirigir la administración para que el municipio cumpla adecuadamente sus obligaciones constitucionales y legales

Funciones

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, la constitución del estado, leyes nacionales, estatales, ordenanzas y demás instrumentos jurídicos municipales.
2. Ejecutar, dirigir e inspeccionar los servicios y obras municipales.
3. Dirigir el gobierno y la administración municipal, velando por la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos dentro del ámbito de su competencia, y ejercer la representación del Municipio.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Despacho del Alcalde	Pág. 17/111
Asunto: Objetivo y funciones	

4. Dictar reglamentos, decretos, resoluciones y demás actos administrativos en la entidad local.
5. Proteger y conservar los bienes de la entidad, para lo cual deberá hacer la actualización del inventario correspondiente; y solicitar a la autoridad competente el establecimiento de las responsabilidades a que haya lugar para quienes los tengan a su cargo, cuidado o custodia.
6. Ejecutar, dirigir e inspeccionar los servicios y obras municipales.
7. Suscribir contratos que celebre la entidad, con previsión de la disposición de los gastos que generen, y ordenar sus pagos de conformidad con lo establecido en las leyes y ordenanzas.
8. Suscribir contratos que celebre la entidad, con previsión de la disposición de los gastos que generen, y ordenar sus pagos de conformidad con lo establecido en las leyes y ordenanzas.
9. Ejercer la máxima autoridad en materia de administración de personal y, en tal carácter, ingresar, nombrar, remover, destituir y egresar, conforme a los procedimientos administrativos establecidos en la ordenanza que rige la materia, con excepción del personal asignado al Concejo Municipal.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Despacho del Alcalde	Pág. 18/111
Asunto: Objetivo y funciones	

10. Presidir el Consejo Local de Planificación Pública, conforme al ordenamiento jurídico.
11. Formular y someter a consideración del Consejo Local de Planificación Pública, el Plan Municipal de Desarrollo con los lineamientos del programa de gestión presentado a los electores, de conformidad con las disposiciones nacionales y municipales.
12. Someter a consideración del Concejo Municipal los planes de desarrollo urbano local, conforme a las normas y procedimientos establecidos en los instrumentos normativos nacionales.
13. Elaborar y presentar el proyecto de Ordenanza de Presupuesto de Ingresos y Gastos para el ejercicio fiscal correspondiente.
14. Presentar a consideración del Concejo Municipal, proyectos de ordenanzas con sus respectivas exposiciones de motivos, así como promulgar las ordenanzas sancionadas por el Concejo Municipal y objetar las que considere inconvenientes o contrarias al ordenamiento legal, de conformidad con el procedimiento previsto en la ordenanza sobre instrumentos jurídicos municipales.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución Nº:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Despacho del Alcalde	Pág. 19/111
Asunto: Objetivo y funciones	

15. Designar los apoderados judiciales o extrajudiciales que asuman la representación de la entidad para determinados asuntos, previa consulta al síndico procurador o síndica procuradora municipal.
16. Realizar las atribuciones que en materia del Registro Civil del Municipio le asigne el Poder Electoral.
17. Conceder ayudas y otorgar becas y pensiones de acuerdo a las leyes y ordenanzas.
18. Informar al Concejo Municipal sobre asuntos de su competencia, cuando le sea requerido, o cuando lo estime conveniente.
19. Presentar al Concejo Municipal, en el segundo mes siguiente a la finalización de cada ejercicio económico-financiero de su mandato, el informe de su gestión y a la Contraloría Municipal la cuenta de la misma, en la cual incluirá informe detallado de las obligaciones impagadas o morosas de los contribuyentes.
20. Mantener la observancia rigurosa del ciudadano o ciudadana en la reservación del ambiente, así como hacer cumplir toda la legislación establecida en materia ambiental.
21. Revisar y resolver los recursos jerárquicos y demás actos administrativos dictados por las dependencias del Municipio.
22. Las que atribuyan otras leyes.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

FUNCIONES COMUNES DE LAS DIRECCIONES Y OFICINAS



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Direcciones y Oficinas	Pág. 21/111
Asunto: Funciones comunes	

Despacho de los Directores y Departamentos

1. Elaborar los anteproyectos del plan operativo y presupuesto anual de la dirección o departamento, de acuerdo a los lineamientos e instrucciones aprobadas para tal fin.
2. Elaborar el informe trimestral de la ejecución física y financiera, e informe de gestión.
3. Mantener relaciones de coordinación e información con los organismos de la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal en las materias que son competencia de la Dirección.
4. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades a ser efectuadas dentro del ámbito de su competencia, apoyándose en las gerencias o unidades adscritas que la conforman.
5. Realizar el seguimiento de las metas y proyectos aprobados, con el objeto de aplicar los correctivos necesarios para garantizar el éxito de su gestión.
6. Gerenciar y administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y financieros asignados y rendir cuenta de su utilización, de conformidad con la normativa legal aplicable.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Direcciones y Oficinas	Pág. 22/111
Asunto: Funciones comunes	

7. Dar inicio, ejecutar y culminar los procedimientos de selección de contratistas y llevar a cabo las contrataciones referidas a la ejecución del Presupuesto de Ingresos y Gastos del Ejercicio Fiscal del año en curso, hasta por la cantidad de cinco mil unidades tributarias (5.000 U.T.), así como para las contrataciones excluidas de las modalidades de selección de contratistas, hasta por la misma cantidad de cinco mil unidades tributarias (5.000 U.T.), previa autorización anual del Alcalde para efectuar las referidas contrataciones.
8. Representar al Alcalde en actos o eventos oficiales, cuando así se lo deleguen, dentro del ámbito de su competencia.
9. Velar por el cumplimiento de las políticas, instrucciones y disposiciones emanadas del Alcalde, con la finalidad de asegurar el buen funcionamiento y progreso de la Alcaldía.
10. Emitir opiniones de los asuntos que dentro del ámbito de su competencia le sean sometidos a su consideración y solicitar apoyo a la Consultoría Jurídica según corresponda, en caso de que aquellas comporten pronunciamientos jurídicos relacionados con la Alcaldía y/o al municipio.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Direcciones y Oficinas	Pág. 23/111
Asunto: Funciones comunes	

11. Tramitar ante el ente correspondiente todos aquellos requerimientos que estén fuera de su ámbito de competencia, con el objeto de garantizar la buena gestión de la Dirección.
12. Ejercer el control previo sobre los compromisos que afecten el presupuesto. El ejercicio de esta competencia comprenderá la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.
13. Presentar al director general el punto de cuenta para su revisión
14. Validar el Marco Organizacional conformado por misión, objetivos y funciones de la dependencia a su cargo.
15. Revisar y validar los manuales, normas y procedimientos de la Dependencia a su cargo.
16. Firmar la correspondencia y documentos emanados de la respectiva dirección y/u oficina sin perjuicio de las atribuciones similares asignadas a los funcionarios adscritos a esta, en tal sentido toda correspondencia deberá llevar el sello de la dirección y/u oficina y el código que la identifique.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Direcciones y Oficinas	Pág. 24/111
Asunto: Funciones comunes	

17. Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes a los procesos que deben cumplir o participar las Dependencias a su cargo.
18. Ejercer vigilancia sobre el cumplimiento de las normas constitucionales y legales, de los planes y políticas, y de los instrumentos de control interno a que se refiere la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal.
19. Certificar las copias de los documentos originales que reposan en los archivos de la Dependencia a su cargo.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

**UNIDAD DE AUDITORÍA
ADMINISTRATIVA**
www.bdigital.ula.ve



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Unidad de Auditoría Administrativa	Pág. 26/111
Asunto: Misión	

Velar por la correcta administración del patrimonio de la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero, en función de evaluar los controles, administrar el riesgo, asegurar el cumplimiento de los controles internos, leyes, y regulaciones, además de evaluar la gestión y los resultados posteriores; y de ser el caso, ejercer las acciones fiscales que correspondan.

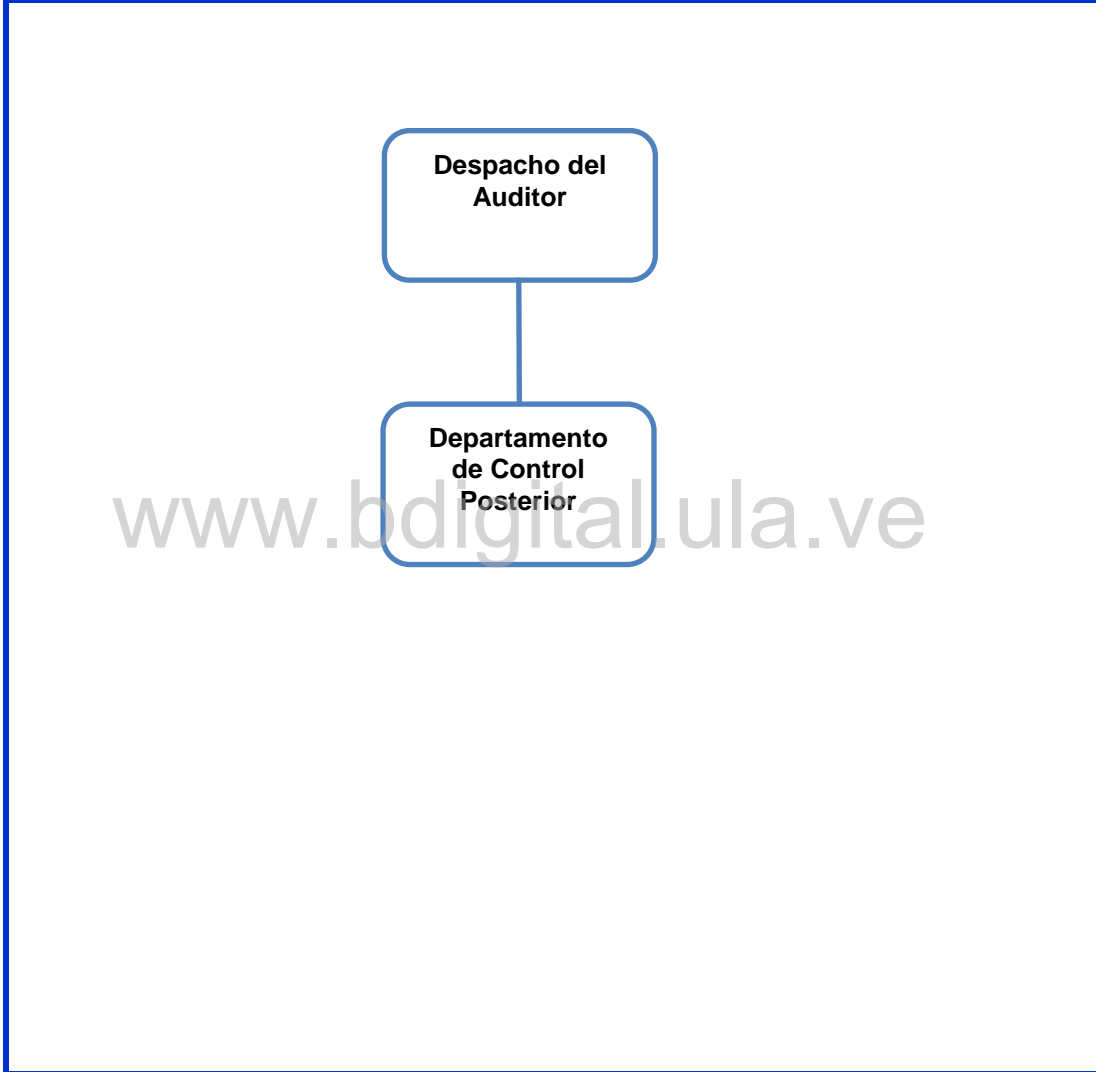
www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Consejo Municipal Resolución Nº:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Unidad de Auditoría Administrativa	Pág. 27/111
Asunto: Organigrama Estructural	



Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
--	---	--	-----------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Unidad de Auditoría Administrativa	Pág. 28/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Despacho del Auditor

Objetivo

Investigar y analizar los sistemas de control interno y de contabilidad, establecidos en la institución, así como implantar las pruebas selectivas para examinarlos, determinar los procedimientos de auditoría que se van a aplicar a cada una de las áreas e, igualmente, su extensión y oportunidad.

Funciones

1. Planificar, coordinar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar las intervenciones de la Unidad de Auditoría Administrativa en la Alcaldía.
2. Revisar continuamente los procesos contables, administrativos y dictar las observaciones y recomendaciones a la normativa y procedimientos para el cumplimiento de las disposiciones legales del caso.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
--	---	--	-----------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Unidad de Auditoría Administrativa	Pág. 29/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

3. Practicar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en la Alcaldía, para verificar la legalidad, la exactitud, la sinceridad y la corrección de sus operaciones, evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y de las acciones administrativas, la eficacia, la eficiencia, la economía, la calidad y el impacto de su gestión.
4. Practicar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de la Alcaldía para evaluar los planes y los programas en cuya ejecución intervenga. Asimismo, podrá practicar los estudios y las investigaciones necesarias para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones del gobierno municipal.
5. Evaluar de una manera permanente las actividades de la Alcaldía e informar oportunamente de cualquier error o irregularidad que ocurra y proponer las recomendaciones respectivas.
6. Examinar los estados financieros y comprobarlos con los libros, registros y documentos de las operaciones.
7. Realizar las investigaciones y otras tareas especiales que le asigne el Alcalde, de acuerdo a la naturaleza del puesto.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Unidad de Auditoría Administrativa	Pág. 30/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

8. Ejercer la potestad de investigación de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.
9. Iniciar, sustanciar y decidir, de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y su reglamento, los procedimientos administrativos para la determinación de responsabilidades, formulación de multas o imposición de multas.
10. Remitir a la Contraloría General de la República los expedientes en los que se encuentren involucrados funcionarios de alto nivel en el ejercicio de sus cargos, cuando existan elementos de convicción o prueba que puedan comprometer su responsabilidad.
11. Establecer sistemas que faciliten el control, el seguimiento y la medición de desempeño de la Unidad de Auditoría Administrativa.
12. Promover el uso y la actualización de manuales de normas y procedimientos que garanticen la ejecución de procesos eficientes y el cumplimiento de los aspectos legales técnicos y administrativos de los procesos y de los procedimientos de la Alcaldía.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Unidad de Auditoría Administrativa	Pág. 31/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

13. Elaborar el plan operativo anual tomando en consideración las solicitudes y los lineamientos que formule la Contraloría General de la República o cualquier ente legalmente competente para ello, según el caso; las denuncias recibidas, las áreas estratégicas; la situación administrativa, importancia y áreas críticas de la Alcaldía.
14. Elaborar el informe anual de gestión de la Unidad de Auditoría Administrativa para su presentación a la máxima autoridad jerárquica de la Alcaldía.
15. Definir el perfil del personal para laborar en la Unidad de Auditoría Administrativa, el cual será seleccionado por su capacidad técnica, profesional y elevados valores éticos.
16. Velar por el uso racional de los bienes municipales asignados a la Unidad de Auditoría para el desempeño de sus funciones.
17. Las demás funciones que señale la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y su reglamento, y demás instrumentos legales y sublegales aplicables a los órganos de control fiscal interno, además de las asignadas por la máxima autoridad jerárquica de la Alcaldía.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Unidad de Auditoría Administrativa	Pág. 32/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Departamento de Control Posterior

Objetivo

Verificar la legalidad, exactitud, sinceridad, eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de las operaciones y resultados de la gestión administrativa, a los fines de que la unidad auditada adopte las medidas correctivas para salvaguardar el patrimonio de la Alcaldía.

Funciones

1. Evaluar el sistema de control interno, incluyendo el grado de operatividad y de eficacia de los sistemas de administración y de información gerencial de las dependencias de la Alcaldía, así como el examen de los registros y de los estados financieros para determinar su pertinencia y confiabilidad, así como la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en el marco de las operaciones ejecutadas.
2. Practicar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en la Alcaldía para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y acciones administrativas.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Unidad de Auditoría Administrativa	Pág. 33/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

3. Practicar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de la Alcaldía, para evaluar los planes y los programas en cuya ejecución intervenga. Asimismo, podrá realizar los estudios y las investigaciones necesarias para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones del gobierno municipal.
4. Efectuar estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para determinar el costo de los servicios públicos, los resultados de la acción administrativa y, en general, la eficacia con que opera la Alcaldía.
5. Vigilar que los aportes, subsidios y otras transferencias hechas por la Alcaldía a otras entidades públicas o privadas, sean invertidos en las finalidades para las que se efectuaron. A tal efecto, podrá practicar inspecciones y establecer los sistemas de control que estime convenientes.
6. Practicar el examen selectivo o exhaustivo y la calificación y la declaratoria de fenecimiento de las cuentas de ingresos, de gastos y de bienes públicos en los términos y condiciones establecidos por el Contralor General de la República en resolución dictada al efecto.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Unidad de Auditoría Administrativa	Pág. 34/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

7. Recibir y verificar las cauciones presentadas por los funcionarios encargados de la administración y liquidación de ingresos o de la recepción, custodia y manejo de fondos o de bienes públicos de la Alcaldía, antes de la toma de posesión del cargo.
8. Elaborar los programas de auditorías, inspecciones y fiscalizaciones a ser practicados conforme al Plan Operativo Anual de la Unidad de Auditoría Interna.
9. Someter a discusión y a consideración de los responsables de las dependencias auditadas, las observaciones de las actuaciones practicadas, antes de la presentación del informe definitivo.
10. Ejercer las actividades inherentes a la potestad de investigación, de conformidad con la Ley orgánica de la Contraloría General de la República, su reglamento y cualquier normativa que le sea aplicable.
11. Las demás funciones que le señale la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y su reglamento, y demás instrumentos legales y sublegales aplicables a los órganos de control fiscal interno y las asignadas por el auditor interno.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

DIRECCIÓN GENERAL

www.bdigital.ula.ve



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección General	Pág. 36/111
Asunto: Misión	

Ser líderes en la evolución de la localidad propiciando las relaciones y alianzas estratégicas intergubernamentales e institucionales del gobierno local con los diversos entes públicos y privados, a nivel nacional e internacional, además de garantizar el óptimo funcionamiento del Ejecutivo Municipal en el desarrollo de su gestión estratégica al procurar la excelencia de los servicios públicos y la atención oportuna a la ciudadanía.

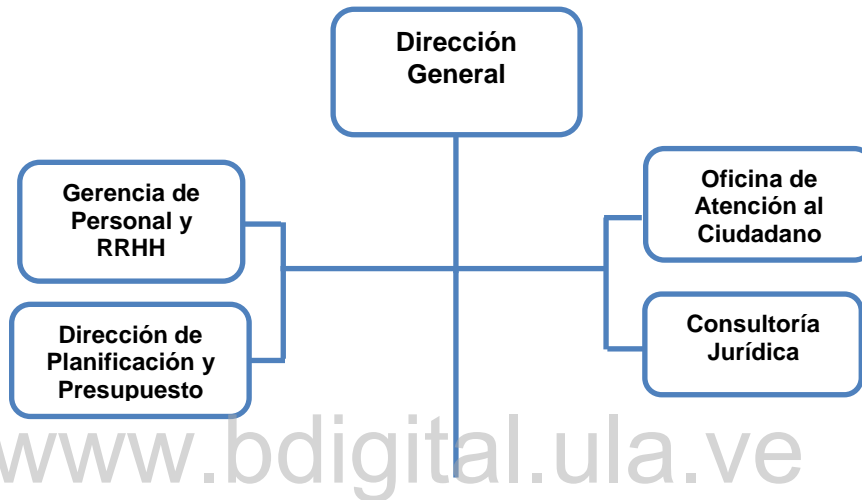
www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución Nº:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección General	Pág. 37/111
Asunto: Organigrama Estructural	



Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección General	Pág. 38/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Despacho del Director

Objetivo

Velar por la ejecución efectiva de las operaciones y funciones de las dependencias de la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero, conforme al Plan Operativo Anual aprobado y a los lineamientos estratégicos dictados para garantizar una adecuada coordinación y una excelente administración municipal.

Funciones

1. Asistir al alcalde administrativa y gerencialmente en el ejercicio de sus atribuciones.
2. Sustituir al Alcalde y tomar decisiones en los asuntos que este delegue.
3. Participar en el diseño de políticas y en la definición de objetivos estratégicos de la Alcaldía.
4. Evaluar conjuntamente con el alcalde el plan estratégico de la Alcaldía, con la finalidad de contar con un marco de referencia que permita elaborar el presupuesto anual orientado a la gestión y al logro de resultados.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección General	Pág. 39/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

5. Establecer lineamientos y supervisar la gestión presupuestaria y el plan de inversión de la Alcaldía, con la finalidad de lograr la aprobación de la ordenanza del presupuesto y coadyuvar a su correcta ejecución.
6. Conformar y dirigir equipos multidisciplinarios orientados al desarrollo de proyectos específicos.
7. Generar alianzas y ejecución de convenios de mutua cooperación entre la Alcaldía y organizaciones no gubernamentales.
8. Promover las alianzas y la ejecución de convenios de mutua cooperación entre la Alcaldía y entes académicos o educativos.
9. Establecer lineamientos y supervisar la ejecución de proyectos sociales y urbanos desarrollados con el aporte de la empresa privada.
10. Promover y dar a conocer a las empresas del municipio los portafolios de proyectos de las distintas áreas de la Alcaldía.
11. Evaluar y aprobar las solicitudes de permisos para la realización de eventos en espacios públicos del municipio Cardenal Quintero por parte de empresas privadas y organizaciones no gubernamentales.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

GERENCIA DE PERSONAL

Y

RECURSOS HUMANOS



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Gerencia de Personal y Recursos Humanos	Pág. 41/111
Asunto: Misión	

Gestionar políticas efectivas que coadyuven a los procesos de planificación, selección, integración, organización, recompensa, desarrollo, retención y auditoría del talento humano requerido para optimizar el funcionamiento de la Institución Municipal, garantizar la prestación de un servicio de calidad, en un ambiente de trabajo armónico; de acuerdo a principios éticos, respeto al ciudadano y calidad de vida del equipo de colaboradores.

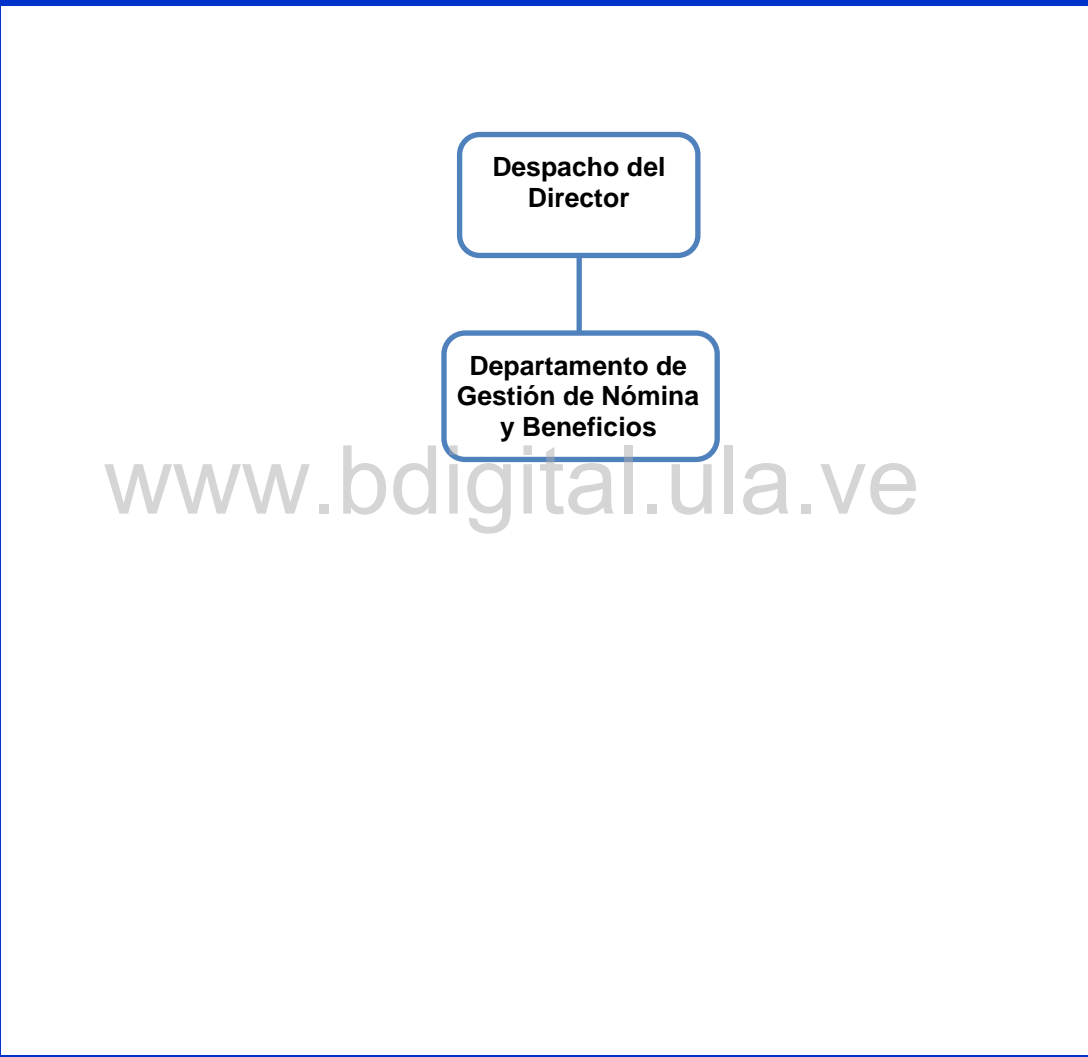
www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Gerencia de Personal y Recursos Humanos	Pág. 42/111
Asunto: Organigrama Estructural	



Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Gerencia de Personal y Recursos Humanos	Pág. 43/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Despacho del Director

Objetivo

Dirigir la profesionalización de la gestión municipal en lo referente al talento humano, que garantice el logro de los objetivos de la Gerencia y permita lograr un nivel de competitividad en el sector público, mediante la planificación, integración, captación y retención del personal requerido, así como los beneficios legales y contractuales de acuerdo a las normas y reglamentos internos establecidos.

Funciones

1. Ejecutar las políticas en materia de recursos humanos de la Alcaldía.
2. Asesorar al Alcalde en la definición de las políticas, estrategias, planes y programas en materia de recursos humanos.
3. Asesorar al Alcalde, directivos y personal en materia de recursos humanos.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Gerencia de Personal y Recursos Humanos Pág. 44/111

Asunto: Objetivo y Funciones

4. Mantener las relaciones interinstitucionales en materia de recursos humanos con organismos tales como Ministerio del Poder Popular para el Trabajo, Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, (IVSS), Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), Oficina Central de Personal, Tribunales e Inspectoras del Trabajo, entre otros.
5. Mantener actualizado los manuales de políticas, normas y procedimientos de recursos humanos.
6. Evaluar las actividades de captación, desarrollo, clasificación, remuneraciones y relaciones laborales.
7. Controlar y evaluar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos, funciones e instrumentos jurídicos en materia de recursos humanos.
8. Proponer y controlar programas de captación, compensación y beneficios, capacitación y adiestramiento que permitan el desarrollo y protección de los trabajadores.
9. Certificar la documentación y expedientes emanados de la Gerencia de Personal y Recursos Humanos.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Gerencia de Personal y Recursos Humanos	Pág. 45/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

10. Velar porque la base de datos de recursos humanos y los expedientes de personal estén actualizados.
11. Proponer y dirigir la ejecución de programas de evaluación de desempeño de los trabajadores de la Alcaldía para desarrollarlos, promoverlos, reconocerles sus méritos y fortalecer las debilidades que presenten.
12. Elaborar instrumentos técnicos a utilizarse: reglamentos, formularios e instructivos, con la finalidad de supervisar y controlar la gestión diaria, en materia de seguridad.
13. Asesorar técnicamente en materia de seguridad, a las dependencias que conforman la Alcaldía.
14. Coordinar con el resto de las dependencias que así lo requieran, las actividades correspondientes a los procesos de remoción, despido y destitución de personal, de conformidad con las disposiciones legales establecidas.
15. Documentar y controlar los procesos disciplinarios de los funcionarios y trabajadores de la Alcaldía a solicitud de las distintas dependencias.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Gerencia de Personal y Recursos Humanos	Pág. 46/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Departamento de Gestión de Nómina y Beneficios

Objetivo

Gestionar de manera efectiva, el pago de sueldos y salarios, prestaciones sociales y demás asignaciones laborales, de acuerdo a lo establecido en la normativa legal vigente y convenciones colectivas, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los compromisos de pago al personal activo de la Alcaldía, así como también al personal egresado.

Funciones

1. Planificar y controlar los procesos relacionados con la elaboración de las nóminas de personal de la Alcaldía y realizar los trámites necesarios para el pago.
2. Avalar y firmar la tramitación de todos los movimientos de personal y los movimientos de nómina que originan pagos, por los distintos conceptos correspondientes al personal o los que se ocasionan por la suspensión de los mismos.

Realizado por: Abg..Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución Nº:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Gerencia de Personal y Recursos Humanos	Pág. 47/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

3. Calcular y tramitar el pago de salarios caídos por reenganches y reincorporaciones.
4. Planificar y controlar el presupuesto de personal de la Alcaldía.
5. Elaborar y avalar el Registro de Asignación de Cargos de la Alcaldía.
6. Calcular y determinar el porcentaje de retención de Impuesto Sobre la Renta para los trabajadores con obligación que no presenten su ARI inicial.
7. Realizar los cálculos de liquidación de prestaciones sociales y los trámites administrativos correspondientes para el pago de las mismas.
8. Generar anualmente comprobante de retención de Impuesto Sobre la Renta a los funcionarios y trabajadores de la Alcaldía.
9. Calcular y tramitar el aporte trimestral de fideicomiso de los funcionarios de la Alcaldía ante la entidad financiera respectiva.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

www.bdigital.ula.ve



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Planificación y Presupuesto	Pág. 49/111
Asunto: Misión	

Ser garantes de la provisión oportuna de información en materia de planificación estratégica organizacional y operativa, formulación y análisis presupuestario, verificación y registro de la contabilidad presupuestaria, seguimiento y control de gestión a todas las unidades ejecutoras de la institución y fomentar buenas prácticas para la transparencia de la gestión municipal.

www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución Nº:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Planificación y Presupuesto	Pág. 50/111
Asunto: Organigrama Estructural	

Despacho del
Director

www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Planificación y Presupuesto	Pág. 51/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Despacho del Director

Objetivo

Asesorar al Alcalde y demás unidades ejecutoras de la Alcaldía a través del análisis de las propuestas presentadas en materia de planificación, presupuesto, planes, proyectos, programas, desarrollo y definición de estructuras organizacionales, formulación y ejecución presupuestaria, seguimiento y control de gestión, con el propósito de contribuir al proceso de toma de decisiones de la institución que permitan dar cumplimiento a los objetivos establecidos en los planes y ala normativa legal vigente, en materia de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión.

Funciones

1. Coordinar los procesos de planificación, presupuesto y control de gestión de la Alcaldía.
2. Asesorar al director general y al alcalde en la toma de decisiones relacionadas con la definición de políticas, objetivos y metas operativas y estratégicas, así como en la asignación de los recursos presupuestarios.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Planificación y Presupuesto	Pág. 52/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

3. Establecer las directrices a seguir en materia de planificación, presupuesto y control de gestión de acuerdo a los lineamientos dictados por el Alcalde y establecidos en la normativa legal.
4. Asesorar en materia de planificación, presupuesto y control de gestión a todas las unidades administrativas de la Alcaldía.
5. Formular el Plan Operativo Anual de la Alcaldía de acuerdo a los lineamientos legales.
6. Formular el presupuesto de ingresos y gastos de la Alcaldía.
7. Difundir la información referente a la formulación de los planes, el control de gestión, diseño organizacional, estadísticas institucionales.
8. Estudiar las propuestas en materia de diseño organizacional presentadas por las diversas unidades organizativas del ente municipal.
9. Orientar sobre las acciones necesarias para la obtención y procesamiento de información, la elaboración y aprobación de ordenanzas, informes u otros instrumentos inherentes al proceso de planificación y presupuesto.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Planificación y Presupuesto	Pág. 53/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

10. Apoyar y asesorar a los distintos comités de decisión y aprobación de la Alcaldía respecto a la formulación y evaluación de programas y proyectos y a la definición de lineamientos y objetivos estratégicos.
11. Coordinar los procesos de los proyectos financiados a través de recursos especiales y efectuar el seguimiento pertinente.
12. Medir los resultados de los procesos y el personal bajo su responsabilidad de acuerdo a los objetivos establecidos en los planes, programas y proyectos.
13. Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en su área de competencia.
14. Establecer indicadores de gestión del área de su competencia.
15. Comparar el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes con los resultados de la gestión bajo su responsabilidad.
16. Promover buenas prácticas para la transparencia de la gestión municipal a través de la mejora en las normas y procedimientos, la rendición de cuentas, el acceso a la información pública y la participación ciudadana.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

**OFICINA DE ATENCIÓN
AL CIUDADANO**

www.bdigital.ula.ve



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Oficina de Atención al Ciudadano	Pág. 55/111
Asunto: Misión	

Ofrecer un servicio de calidad en la atención a quienes interactúan con la municipalidad, canalizando sus demandas y ofreciendo oportuna respuesta a las mismas, basados en criterios de transparencia, igualdad de oportunidades y eficiencia.

www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Oficina de Atención al Ciudadano	Pág. 56/111
Asunto: Organigrama Estructural	

Despacho del
Director

www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Oficina de Atención al Ciudadano	Pág. 57/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Despacho del Director

Objetivo

Constituir los mecanismos apropiados para la implementación y optimización de los sistemas de comunicación y atención, entre los ciudadanos y la municipalidad.

Funciones

1. Brindar asistencia, atención y orientación a quienes formulen peticiones ante la Alcaldía para la resolución de algún asunto determinado, a fin de informarles sobre los requisitos del trámite, las oficinas o dependencias competentes, su ubicación, los funcionarios responsables y duración del trámite que se encuentren realizando.
2. Recibir, analizar y tramitar quejas y reclamos formuladas por los contribuyentes de la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero, en los casos donde estos consideren que se han vulnerado sus derechos.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Oficina de Atención al Ciudadano	Pág. 58/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

3. Evaluar según las necesidades de las comunidades del Municipio, las etapas de desarrollo de la Oficina de Atención al Ciudadano.
4. Elaborar la estrategia a seguir para proporcionar a los ciudadanos e instituciones públicas y privadas, información general y orientación que requieran sobre procedimientos, trámites, requisitos y documentación para los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar, o para disfrutar de un servicio público.
5. Apoyar y asesorar al Alcalde en materia de imagen institucional y estrategias comunicacionales entre la municipalidad y la comunidad, cuando sea requerido.
6. Apoyar y asesorar al Alcalde en el mantenimiento de las relaciones con los ciudadanos que interactúan con el Gobierno Municipal, a través del Sistema de Atención al Ciudadano.
7. Apoyar y asesorar al Alcalde en materia de implementación de políticas de gobierno.
8. Liderar la implementación de nuevos proyectos en materia de Atención al Ciudadano.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

CONSULTORÍA JURÍDICA

www.bdigital.ula.ve



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Consultoría Jurídica	Pág. 60/111
Asunto: Misión	

Prestar servicios legales de calidad a la oficina del alcalde, direcciones, unidades de gestión, áreas de servicio de la alcaldía y entes descentralizados del municipio, de forma oportuna y eficiente.

www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Consultoría Jurídica	Pág. 61/111
Asunto: Organigrama Estructural	

Despacho del
Consultor
Jurídico

www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Consultoría Jurídica	Pág. 62/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Despacho del Consultor Jurídico

Objetivo

Asesorar de manera oportuna, continua y eficiente, desde el punto de vista legal, los requerimientos o solicitudes en torno a la gestión de la oficina del alcalde, direcciones, unidades de gestión, áreas de servicio de la alcaldía y entes descentralizados del municipio.

Funciones

1. Asesorar jurídicamente, previa consulta, a la oficina del alcalde, direcciones, unidades de gestión y áreas de servicios de la Alcaldía y entes descentralizados del municipio, en las ramas del derecho administrativo, contrataciones públicas, tributario, financiero, laboral, funcionarial, civil, mercantil, urbanístico, corporativo, constitucional y presupuestario, entre otras.
2. Asesorar, previa solicitud, a la oficina del alcalde, direcciones, unidades de gestión y áreas de servicios de la Alcaldía, sobre las actuaciones e informes levantados por los órganos de control fiscal.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Consultoría Jurídica	Pág. 63/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

3. Coordinar y promover reuniones que se celebren con las dependencias de la Alcaldía, a los fines de emitir criterio sobre los actos administrativos que proyecten dictarse.
4. Otorgar su visto bueno a los proyectos de contratos y convenios, circulares, instructivos y demás actos de carácter general que guarden conexión con los diferentes servicios de la Alcaldía.
5. Visar los contratos y los somete a la consideración y aprobación del Alcalde.
6. Otorgar su visto bueno a los instrumentos bilaterales de cooperación, transferencia de servicios, organización, comité de usuarios, entre otros previstos en el ordenamiento jurídico, con las distintas comunidades y organizaciones sociales del Municipio, de conformidad con la normativa vigente.
7. Otorgar su visto bueno a los proyectos de decretos y resoluciones relacionados con la gestión del Alcalde y demás dependencias de la alcaldía y emitir lo dictámenes correspondientes.
8. Dictaminar desde el punto de vista jurídico sobre los distintos asuntos sometidos consulta por la oficina del alcalde, direcciones, unidades de gestión y áreas deservicios de la alcaldía y entes descentralizados del Municipio.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Consultoría Jurídica	Pág. 64/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

9. Analizar leyes, decretos y demás actos de interés para el Municipio, a fin de precisar su impacto en el mismo.
10. Emitir opinión sobre la procedencia de la sanción de destitución en los procedimientos disciplinarios de los funcionarios administrativos y docentes de la Alcaldía.
11. Coordinar las observaciones y opiniones de la oficina del alcalde, direcciones, unidades de gestión, áreas de servicios de la alcaldía y entes descentralizados del Municipio, concernientes a los proyectos de ordenanzas que sean elevados a consulta por el Concejo Municipal del Municipio Cardenal Quintero, a los fines de garantizar una respuesta sistemática y coordinada por parte del Ejecutivo Municipal.
12. Emitir opinión, previa consulta de la oficina del alcalde, sobre las ordenanzas sancionadas por el Concejo Municipal del Municipio, a los fines que se determine la conveniencia o no de su promulgación.
13. Asesorar a la Comisión de Contrataciones, desde el punto de vista jurídico, en las dudas que surjan durante el desarrollo de los procedimientos de selección de contratistas, previa solicitud y conforme con el ordenamiento jurídico vigente.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Consultoría Jurídica	Pág. 65/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

14. Asesorar, previa solicitud, a los distintos entes descentralizados del Municipio, en materia de contrataciones públicas.
15. Verificar, previo a la adquisición de bienes inmuebles por parte del Municipio, que la documentación legal aportada por el vendedor cumpla con los extremos legales necesarios para que se materialice dicha operación.
16. Certificar los documentos que reposan en los archivos de la Dirección y en la Oficina del Alcalde, a solicitud de las distintas dependencias o de particulares interesados.

www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

**DIRECCIÓN DE
ECONOMÍA POPULAR**

www.bdigital.ula.ve



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Economía Popular	Pág. 67/111
Asunto: Misión	

Contribuir al ejercicio equitativo y participativo de los derechos económicos de los ciudadanos que hacen vida en el municipio a objeto de garantizarles una mejor calidad de vida, estableciendo enlaces directos con las organizaciones legalmente constituidas, a fin de orientarlas, apoyarlas, asistirles y asesorarlas en el fortalecimiento del capital y bienestar social de los vecinos.

www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución Nº:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Economía Popular	Pág. 68/111
Asunto: Organigrama Estructural	



www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Economía Popular	Pág. 69/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Despacho del Director

Objetivo

Coordinar, evaluar y formular propuestas para todas las actividades llevadas a cabo dentro de la planificación del sector social a fin de facilitar el eficaz desenvolvimiento de las actividades de la Dirección.

Funciones

1. Evaluar técnicamente los proyectos presentados por las comunidades organizadas, organizaciones no gubernamentales, grupos de interés, para la transferencia de recursos, que contribuyan con el bienestar de todas las familias del municipio.
2. Realizar el seguimiento de los programas y proyectos emprendidos por las comunidades organizadas a fin de valorar los alcances de los objetivos propuestos y plantear mejoras en los mismos.
3. Elaborar documentos e informes técnicos del área a fin de vincular y comunicar a las demás dependencias de la Alcaldía acerca de los logros de la dirección.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Economía Popular	Pág. 70/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

4. Definir criterios técnicos, establecer planes de acción y analizar estrategias en el área social, a fin de garantizar un producto de calidad en los lapsos previamente establecidos, verificando la necesidad y formulando los respectivos correctivos.
5. Evaluar las capacidades productivas de la comunidad y potencialidades de la región, a través de visitas de inspección y atendiendo la información e investigaciones realizadas por otras instituciones.
6. Promover las políticas de financiamiento de la Dirección de Economía Popular, así como también, de aquellas instituciones con las cuales se hayan suscrito convenios
7. Brindar asesoría a la comunidad organizada en asociaciones cooperativas, PyMES y PyMIS; en el desarrollo de alternativas de inversión, que garanticen su viabilidad y factibilidad económica.
8. Llevar a cabo la recuperación crediticia.
9. Organizar y asistir a reuniones con las distintas dependencias de la Alcaldía, personas y organizaciones que necesitan asesoría a nivel externo, a fin de agilizar y facilitar las respuestas oportunas a las solicitudes de los vecinos del Municipio.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Economía Popular	Pág. 71/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

10. Supervisar la coordinación a través de solicitudes de reportes diarios en forma verbal y/o escrita a fin de conocer y orientar las acciones en función de los requerimientos presentados en la Dirección y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
11. Informar al Director General los logros y limitaciones de la Dirección en la representación de los servicios municipales, a fin de ejecutar oportunamente la solución de las limitaciones presentadas.
12. Consolidar las necesidades que se generan en el sector de la economía popular dentro del ámbito municipal, con la finalidad de ser considerado en el Plan Operativo Anual de la Dirección, compilando las necesidades sociodemográficas para que estas sean priorizadas y formuladas en el Presupuesto Participativo o encuentros comunitarios.
13. Elaborar propuestas legislativas que pueden ser consideradas para el beneficio del ámbito social.
14. Analizar para la consideración definitiva del Director Ejecutivo de Gestión Social la realización de actividades, concentraciones manifestaciones y uso de espacio públicos mediante comunicación de forma eficiente.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Economía Popular	Pág. 72/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Gerencia de Administración y Control de Gestión

Objetivo

Administrar, controlar, supervisar y gestionar los recursos asignados a la Dirección de Economía Popular, estableciendo estrategias que permitan el uso eficaz de los mismos.

Funciones

1. Administrar, efectuar y controlar las compras de los bienes y servicios que se encuentren expresamente delegados a la Dirección de conformidad con las disposiciones legales.
2. Controlar y tramitar las gestiones administrativas necesarias para lograr la dotación de mobiliario y equipos que requiera la Dirección.
3. Coordinar las presentaciones de resultados sobre la gestión de la Dirección, mediante la elaboración de informes, preparación de cuentas periódicas y el seguimiento respectivo a las decisiones tomadas, a fin de mantener una base informativa sobre los logros globales alcanzados dentro del Plan Operativo Anual en materia de Economía Popular.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Economía Popular	Pág. 73/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

4. Coordinar y ejecutar conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos, las actividades relacionadas con las contrataciones de personal fijo y temporal de la Dirección.
5. Coordinar las actividades para la elaboración, control y seguimiento del presupuesto correspondiente al desarrollo de los programas y proyectos de la Dirección.
6. Realizar trimestralmente los indicadores de gestión de la Dirección con base al análisis de la información obtenida sobre la prestación del servicio que en materia de economía popular se le brinda al Municipio.
7. Coordinar y ejecutar conjuntamente con la Gerencia de Personal y Recursos Humanos, las actividades relacionadas con los procesos de adiestramiento continuo que se diseñan para el personal de la Dirección.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

**DIRECCIÓN DE
PROTECCIÓN CIVIL**

www.bdigital.ula.ve



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Protección Civil	Pág. 75/111
Asunto: Misión	

Propiciar la capacitación, instrucción y adiestramiento en materia de Protección Civil en la prestación de servicios de seguridad y atención de emergencias, mediante una respuesta inmediata, oportuna y permanente, con la finalidad de contribuir a garantizar la integridad física de las personas, sus propiedades y sus bienes.

www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Protección Civil	Pág. 76/111
Asunto: Organigrama Estructural	

Despacho del
Director

www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Protección Civil	Pág. 77/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Dirección de Protección Civil

Objetivo

Propiciar la capacitación, instrucción y adiestramiento en materia de Protección Civil al personal de la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero y a las comunidades que viven en zonas vulnerables, no solamente a gestionar su reubicación, sino capacitando a la población con talleres dirigidos a las organizaciones comunitarias para formarlos en comités comunales de Protección Civil, crear los sistemas de alertas tempranas en las cuencas que presentan mayor vulnerabilidad para los ciudadanos y desarrollar en las comunidades los planes comunales de emergencias.

Funciones

1. Establecer una adecuada coordinación de acciones, nivel de responsabilidad y autoridad de acuerdo a su ámbito de competencia e intervención en prevención, mitigación y atención ante la ocurrencia de un evento.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Protección Civil	Pág. 78/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

2. Planificar y establecer políticas que permitan la adopción de medidas relacionadas con la preparación y fortalecimiento de la ciudadanía en casos de emergencias o desastres, en cada una de las fases que lo conformen.
3. Generar un marco global de autoprotección comunitaria en función de su capacitación y entrenamiento en las comunidades del Municipio Cardenal Quintero vinculado con la Protección Civil y Administración del Riesgo del Estado Mérida.
4. Velar porque los diferentes instancias del Estado aporten los recursos necesarios que garanticen a la institución contar con el soporte operacional y funcional adecuado para la idónea y oportuna prestación del servicio de Protección Civil y Administración del Riesgo.
5. Definir la plataforma funcional desde el punto de vista económico para la adquisición de bienes y se otorguen los recursos de capacitación, tecnológicos y de infraestructura para la planificación, mitigación, atención, respuesta, rehabilitación y reconstrucción ante situaciones de emergencia.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Protección Civil	Pág. 79/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

6. Mantener y operar un sistema de comunicaciones a fin de recibir y canalizar solicitudes de servicios de seguridad y atención de emergencias en las áreas de policía, tránsito, protección civil y ambiente, salud y bomberos.
7. Efectuar el seguimiento y control de las solicitudes de servicios realizadas por los usuarios, con la finalidad de garantizar las soluciones de dichas emergencias y llevar las estadísticas respectivas.
8. Evaluar el servicio a través de indicadores de gestión que permitan medir el proceso "solicitud-respuesta oportuna".
9. Establecer enlace con los organismos públicos y privados del Estado Mérida para lograr apoyo mutuo en seguridad y atención de emergencias.
10. Mantener actualizada la información sobre las situaciones de emergencias en el Municipio, a fin de prever escenarios y activar planes operativos.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

**DIRECCIÓN DE
EDUCACIÓN, CULTURA
Y BIENESTAR SOCIAL**

www.buigital.ula.ve



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Educación, Cultura Bienestar Social	Pág. 81/111
Asunto: Misión	

Elevar la calidad de enseñanza en las escuelas dependientes de la municipalidad, dotándolas con estructuras de primera calidad, así como del mobiliario y equipo requerido, además de docentes de alto nivel pedagógico.

Promovemos la formación y capacitación de niños, niñas, adolescentes y adultos en el desarrollo cultural, individual y colectivo, organización de eventos multidisciplinarios, culturales, tradicionales, artísticos y patrimoniales en todas las comunidades del Municipio.

www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social

Pág. 82/111

Asunto: Organigrama Estructural



Realizado por:
Abg. Jackeline Barrios

Revisado por:
Dr. Fortunato González

Aprobado por:
Concejo Municipal
Resolución N°:

Primera versión vigente desde:



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social	Pág. 83/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Despacho del Director

Objetivo

Garantizar un adecuado servicio educativo municipal a la comunidad, definiendo políticas y lineamientos, supervisando el desempeño de las unidades operativas (Escuelas y otros servicios) adscritas al despacho; promoviendo el mejoramiento de la educación pública y privada. Asimismo, coordinando el diseño, ejecución y promoción de programas culturales y sociales.

Funciones

1. Diseñar y proponer las políticas a ser adoptadas para la orientación y ejecución de los programas y proyectos de servicio educacional, cultural y social que presta la Alcaldía a la comunidad, estableciendo lo lineamientos y directrices a seguir para la ejecución de los mismos.
2. Canalizar y coordinar todo lo concerniente a relaciones institucionales de la Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social	Pág. 84/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

3. Definir y diseñar las orientaciones y estrategias para la conceptualización de investigaciones y estudios, cuyos resultados contribuyan a mejorar la gestión educativa, cultural y social del Municipio.
4. Establecer los criterios y lineamientos a seguir para el mantenimiento, dotación y refacción oportuna y adecuada de las edificaciones educacionales y culturales considerándolas prioridades y necesidades de cada una de ellas.
5. Establecer las directrices necesarias para la dotación de recursos financieros, materiales y humanos de las unidades educativas y culturales.
6. Aplicar las políticas de ingreso, desarrollo y desempeño conjuntamente con la Gerencia de Personal y Recursos Humanos, de acuerdo con la normativa correspondiente, la administración del recurso humano (profesional docente, administrativo y obrero) de las unidades operativas y de la Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social	Pág. 85/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

7. Aplicar la normativa establecida en las ordenanzas que se sancionen sobre el tema educativo, cultural y social.
8. Definir y supervisar las estrategias para proporcionar al ciudadano la mejor atención en trámites relacionados con la materia educativa, cultural y social (donaciones, censo, cupos, becas escolares, ayudas, entre otros) y promueve la integración comunitaria a través de las relaciones institucionales de la Dirección.
9. Establecer y coordinar el proceso para recabar toda la documentación relacionada con los aspectos laborales y gremiales del recurso humano de la Dirección, brindando información y respuesta oportuna a los casos planteados.
10. Servir de enlace entre la Dirección y la comunidad en los aspectos relacionados con materia educativa, cultural y social a fin de brindar atención y respuesta directa del caso planteado, remitirlos a otras áreas o direcciones de la Alcaldía o a entes externos capaces de atender la situación en resguardo de los intereses de los ciudadanos.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social	Pág. 86/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Departamento de Educación

Objetivo

Elaborar, promover y ejecutar planes educativos para satisfacer las necesidades de la comunidad del Municipio, a fin de garantizar el desarrollo de la calidad educativa en los planteles municipales en lo referente a las actividades pedagógicas, y al funcionamiento administrativo escolar de las escuelas municipales.

Funciones

1. Diseñar, establecer y garantizar el cumplimiento de los objetivos e indicadores del proceso de cogestión educativa de las unidades educativas municipales y del Departamento a su cargo.
2. Ejecutar los programas diseñados para promover el mejoramiento de la educación en las escuelas municipales y en general de la educación pública y privada de municipio.
3. Apoyar la formulación de planes y proyectos pedagógicos garantizando la calidad académica.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social	Pág. 87/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

4. Velar por el cumplimiento de los programas de asesoramiento pedagógico, social y ético de los docentes de las unidades educativas municipales.
5. Supervisar los programas educativos para que a través de ellos los estudiantes desarrollen su motivación, iniciativa, creatividad y el valor del trabajo individual y grupal como fuente de avance personal y social consustanciados con el nuevo modelo educativo de cogestión escolar, promoviendo cultura ciudadana.
6. Apoyar al personal directivo y docente desarrollando, fortaleciendo e incentivando el mejoramiento profesional con indicadores de calidad que redunden en un mejor desempeño.
7. Preparar informes de resultados de la gestión del departamento a su cargo.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social	Pág. 88/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Departamento de Cultura

Objetivo

Promover, planificar, coordinar, organizar, difundir, promocionar y resaltar la identidad regional, mediante actividades patrimoniales, culturales; siguiendo los lineamientos estratégicos de participación ciudadana, hacia el mejoramiento de la calidad de vida como estrategia promocional de desarrollo.

Funciones

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias tendentes a resultados que contribuyan a mejorar la gestión cultural del Municipio.
2. Apoyar y asesorar a las comunidades para la realización de eventos culturales y actividades recreativas.
3. Realizar eventos de fechas y hechos conmemorativos municipales; así como de Carnavales, Semana Santa, entre otros.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social	Pág. 89/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

4. Prestar servicios y aportes culturales y recreativos a la comunidad.
5. Promover y facilitar la formación cultural en las diferentes comunidades del Municipio.
6. Elaborar y mantener actualizado el Inventario del Patrimonio Cultural del Municipio.
7. Diseñar y ejecutar planes y proyectos comunitarios culturales y recreativos.
8. Fomentar e integrar la actividad cultural en los planes de desarrollo local.
9. Asesorar a las comunidades en proyectos culturales y recreativos.
10. Organizar eventos comunales e institucionales en materia cultural.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social	Pág. 90/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Departamento de Bienestar Social

Objetivo

Desarrollar programas preventivos, formativos y de atención a la población del Municipio, principalmente hacia los grupos más vulnerables, promoviendo procesos organizativos que propicien la participación como alternativa para el progreso social del Municipio.

Funciones

1. Planificar, dirigir y coordinar las políticas que orientan la toma de decisiones en el área de desarrollo social municipal.
2. Detectar necesidades y oportunidades para el desarrollo, la planificación y ejecución de programas, proyectos y acciones en el ámbito social del Municipio.
3. Propiciar la concertación entre los distintos sectores y actores que participan en el desarrollo social del Municipio, impulsando planes, programas y estrategias, orientados al mejoramiento de las condiciones de vida de los distintos sectores de la localidad.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social	Pág. 91/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

4. Establecer lineamientos técnicos y administrativos que orienten la ejecución de políticas a través de las distintas dependencias de la Alcaldía.
5. Informar sobre los programas ,proyectos y actividades sociales planificadas, así como de los resultados obtenidos.
6. Coordinar y hacer seguimiento de todos los procedimientos relacionados con ingresos de personal en articulación con la Gerencia de Personal y Recursos Humanos de la Alcaldía.
7. Recibir, revisar y canalizar la información y correspondencia del Departamento con la finalidad de dar respuesta oportuna a cada una de ellas.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social	Pág. 92/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Departamento de Administración

Objetivo

Garantizar la dotación oportuna de los servicios y de los recursos humanos, financieros y materiales para el cumplimiento de las metas propuestas y la coordinación y administración eficiente de los recursos presupuestarios asignados a la Dirección y a las Unidades Operativas.

Funciones

1. Formular el presupuesto desde el punto de vista financiero de la dependencia.
2. Asesorar a los departamentos en la planificación y ejecución de los recursos financieros y materiales.
3. Realizar el seguimiento, control y asesoría de la administración de los fondos asignados a las unidades.
4. Efectuar la revisión y examen de las cuentas y documentos que presenten los departamentos en relación con la administración de los fondos asignados.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social	Pág. 93/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

5. Procesar las reorientaciones y modificaciones presupuestarias correspondientes al presupuesto de la Dirección.
6. Tramitar las asignaciones de fondos a los departamentos.
7. Elaborar y ejecutar las solicitudes de fondos girados en calidad de avance y anticipo y proceder a su ejecución.
8. Coordinar ante las dependencias de la Alcaldía que corresponda, las tramitaciones administrativas necesarias para lograr la dotación de mobiliario, equipos, materiales, servicios y demás suministros que requieran los departamentos y los programas de la Dirección, realizando su administración y control.
9. Administrar y controlar los recursos y bienes municipales asignados a la Dirección y a sus departamentos.
10. Procesar los pagos de acuerdo a lo establecido en los convenios y las contrataciones de servicios de la Dirección de Educación, Cultura y Bienestar Social.
11. Procesar las transferencias para los departamentos y subsidios educacionales.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

**DIRECCIÓN DE
INFRAESTRUCTURA
Y SERVICIOS**

www.bdigital.ura.ve



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Infraestructura y Servicios	Pag.
Asunto: Misión	Pág. 95/111

Garantizar que los proyectos que se proponga a realizar el Municipio o las entidades locales descentralizadas en materia de construcción civil, infraestructura o edificaciones, y el mantenimiento de las obras existentes se ejecuten oportunamente, con la calidad requerida y de acuerdo a lo previsto en los planes y en las normativas legales vigentes.

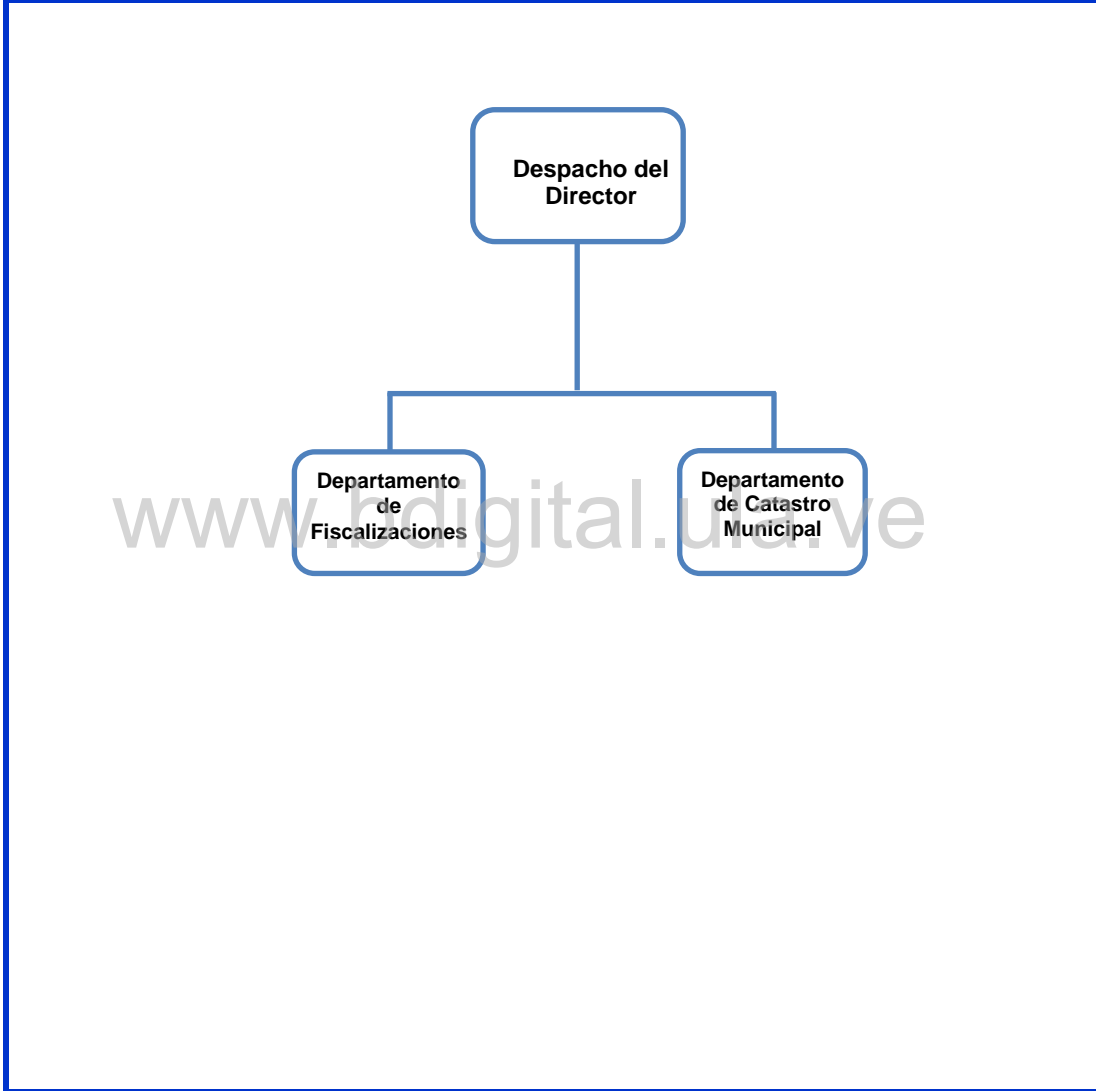
www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Infraestructura y Servicios	Pág. 96/111
Asunto: Organigrama Estructural	



Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Infraestructura y Servicios	Pág. 97/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Despacho del Director

Objetivo

Planificar, organizar, dirigir y coordinar los lineamientos estratégicos que propicien el desarrollo y ejecución de los proyectos propios de la Alcaldía hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio.

Funciones

1. Supervisar y coordinar la ejecución de obras, planes y proyectos que sean ejecutados por la Alcaldía.
2. Asesorar al alcalde, directores de la Alcaldía o entes municipales sobre los asuntos que le sean requeridos en materia de infraestructura y urbanismo.
3. Elaborar estudios especiales que le sean requeridos por el Alcalde o por la Dirección General.
4. Establecer los criterios técnicos y jurídicos inherentes al desarrollo de los procesos y funciones de la Dirección.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Infraestructura y Servicios	Pág. 98/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

5. Emitir las constancias de variables urbanas fundamentales previo estudio técnico.
6. Coordinar la ejecución de los proyectos, obras y servicios de la Alcaldía cuya realización esté a cargo de la Dirección.
7. Realizar el control y seguimiento del proceso de contratación de estudios, proyectos, obras y servicios hasta la firma de los contratos y elaborar informes de control y seguimiento en relación a la ejecución de los mismos, para ser presentados a la Dirección General.
8. Revisar las fianzas de fiel cumplimiento, fianza de anticipo y fianza o póliza de daños a terceros, con el fin de verificar que hayan sido emitidas conforme a derecho y las remite a la Consultoría Jurídica para que sean avaladas y para su debido resguardo.
9. Revisar y procesar las solicitudes de variaciones presupuestarias de los contratos por reconsideración de precios, índice inflacionario, cuadro matriz, disminuciones generadas por éstas variaciones y efectúa la estimación de costos.
10. Elaborar el Plan Operativo Anual de la Dirección en correspondencia con los planes operativos anuales de la Alcaldía.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Infraestructura y Servicios	Pág. 99/111
Asunto: Objetivo y Funciones	

Departamento de Fiscalizaciones

Objetivo

Inspeccionar las obras en ejecución a objeto de garantizar el control urbano, verificando que estas posean constancia de variables urbanas fundamentales, así como de aquellas que están en proceso de notificación. Mantener una fiscalización constante de las obras que no se encuentran amparadas por notificaciones de inicios de obras o constancias de cumplimiento de variables urbanas fundamentales.

Funciones

1. Planificar, coordinar y ejecutar las inspecciones de las obras en ejecución para constatar el cumplimiento de las variables urbanas fundamentales, establecidas en las ordenanzas respectivas y en las demás disposiciones legales aplicables.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Infraestructura y Servicios	Pág.
Asunto: Objetivo y Funciones	100/111

2. Realizar los recorridos periódicos por el Municipio, a fin de detectar y paralizar construcciones que no se encuentren amparadas por notificaciones de inicios de obras o constancias de cumplimiento de variables urbanas fundamentales y de las normas técnicas que rigen el Municipio.
3. Proporcionar las bases técnicas para la sustanciación de expedientes sancionatorios, asistiendo a la Consultoría Jurídica y a la Dirección de Contrataciones y Servicios en esos procesos.
4. Verificar antes de recomendar al Director el otorgamiento de la Constancia de Terminación de Obras, que el propietario o su representante hayan consignado la totalidad de los documentos requeridos y los pagos correspondientes a la tasas de servicios administrativos que hayan sido establecidos en la constancia de variables urbanas fundamentales.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Infraestructura y Servicios	Pág.
Asunto: Objetivo y Funciones	101/111

Departamento de Catastro Municipal

Objetivo

Levantar el censo estadístico de todos los bienes inmuebles del Municipio Cardenal Quintero, que contiene la descripción física, económica y jurídica de las propiedades rurales y urbanas, de naturaleza nacional y competencia municipal, de interés y orden público, garantizando la data necesaria para la transformación de la localidad.

Funciones

1. Hacer cumplir las normas contenidas en las leyes, ordenanzas, decretos, acuerdos, resoluciones y demás instrumentos jurídicos que regulen la materia catastral.
2. Mantener actualizada la información cartográfica del municipio.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Infraestructura y Servicios	Pág.
Asunto: Objetivo y Funciones	102/111

3. Emitir las cédulas catastrales, certificados de empadronamiento, cambio de condición de parcela vacía a construida, certificación de planos, constancia de no poseer inscripción catastral, inscripción de condominios, certificación de copias de documentos, desincorporación de inmuebles, levantamiento topográfico, concesión de uso, y autorización para evacuar título supletorio.
4. Establecer los criterios y lineamientos técnicos para mantener el inventario de los bienes inmuebles que conforman el Municipio, de acuerdo a los instrumentos jurídicos que regulen la materia catastral.
5. Suministrar información relativa a la determinación del impuesto sobre inmuebles urbanos requerida por las autoridades tributarias municipales a los fines de su liquidación, de conformidad a lo previsto en la ordenanza que regula dicho tributo.
6. Fijar las directrices en la realización de los estudios para la valorización de los inmuebles y la elaboración de la planta de valores de la tierra y la tabla de valores de la construcción, con la finalidad de mantener actualizados los valores catastrales.
7. Atender a los usuarios o contribuyentes en materia legal y jurídica.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

**DIRECCIÓN DE
ADMINISTRACIÓN**

www.bdigital.ula.ve



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Infraestructura y Servicios	Pág.
Asunto: Misión	104/111

Garantizar la transparencia y efectividad en la gestión administrativa de la Alcaldía, en cumplimiento a la normativa legal establecida.

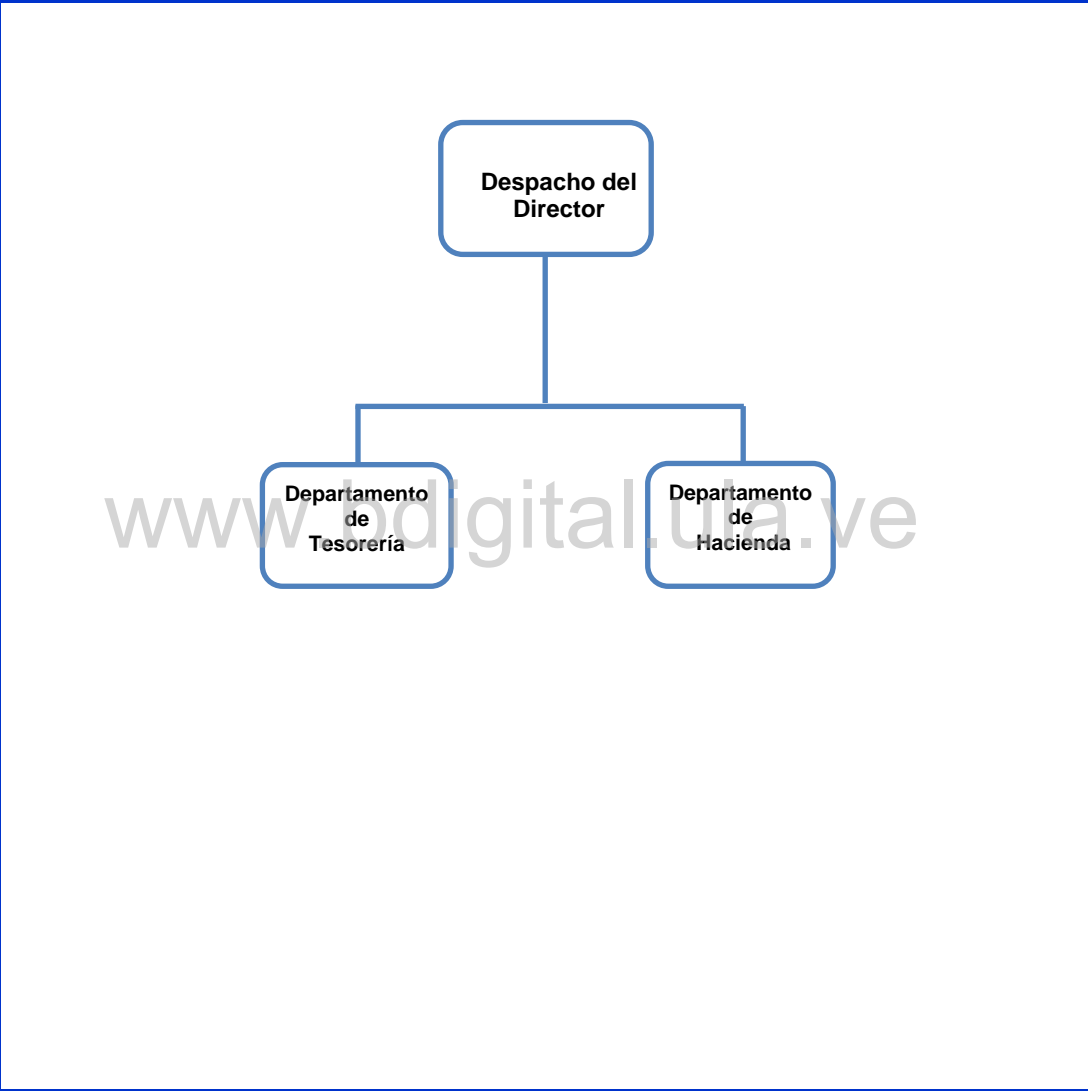
www.bdigital.ula.ve

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Administración	Pág. 105/111
Asunto: Organigrama Estructural	



Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Administración	Pág.
Asunto: Objetivo y Funciones	106/111

Despacho del Director

Objetivo

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y ejecutar lineamientos estratégicos para realizar la gestión administrativa y financiera de la Alcaldía de acuerdo con normas establecidas y a los recursos asignados.

Funciones

1. Asesorar al Alcalde y demás dependencias de la Alcaldía en la aplicación de políticas, normas y procedimientos en materia de administración de los recursos financieros y de bienes y servicios.
2. Presentar al Alcalde y a los organismos municipales y nacionales, los informes contables y de gestión financiera-administrativa que le sean requeridos.
3. Programar, controlar y efectuar compras de bienes muebles, materiales y equipos requeridos por el Despacho y demás dependencias de la Alcaldía.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Administración	Pág.
Asunto: Objetivo y Funciones	107/111

4. Estructurar los expedientes de las Consultas de Precios para las contrataciones públicas de bienes y servicios requeridos por la Alcaldía, en estricta ejecución de la competencia de la Dirección y de acuerdo con la normativa legal vigente y el presupuesto asignado; así como la presentación de informes de recomendación a la Comisión de Contrataciones.
5. Establece las especificaciones técnicas contenidas en el pliego de contrataciones para las modalidades de Concurso Cerrado y Concurso Abierto, que estén dentro del ámbito de competencia de la Dirección.
6. Dirigir, coordinar y supervisar todo lo relativo a la administración de bienes, títulos, dinero y valores que integran la Hacienda Pública Municipal, de conformidad con lo establecido en leyes y ordenanzas.
7. Analizar, controlar y efectuar pagos de todos los compromisos contraídos por distintas dependencias, estableciendo sistemas y mecanismos de control necesarios que garanticen el manejo transparente de los recursos asignados a la Alcaldía.
8. Dirigir, coordinar y controlar el registro contable de operaciones que realiza la Alcaldía.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Administración	Pág.
Asunto: Objetivo y Funciones	108/111

Departamento de Tesorería

Objetivo

Ejecutar financieramente el presupuesto de gastos de la Alcaldía y la cancelación de todos los compromisos válidamente adquiridos, mediante el establecimiento de controles, que garanticen el manejo eficiente de los recursos públicos y municipales, de los valores en custodia y de las reservas del fisco municipal.

Funciones

1. Coordinar y programar semanalmente los pagos en función del flujo de caja a fin de cancelar oportunamente los compromisos contraídos por la Alcaldía.
2. Registrar y controlar financieramente los movimientos de ingresos y egresos de la Alcaldía.
3. Recibir y custodiar títulos y valores pertenecientes al fisco municipal y de aquellos entregados a este en calidad de caución o depósito.
5. Hacer efectiva la cancelación de las órdenes de pagos debidamente autorizadas.

Realizado por: Abg. Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Administración	Pág.
Asunto: Objetivo y Funciones	109/111

6. Controlar la totalidad de cuentas bancarias manejadas por la Alcaldía.
4. Controlar y ejecutar el manejo eficiente de los recursos establecidos en las reservas del tesoro.
5. Recibir de bancos cheques devueltos por conceptos de pagos por impuestos y remitir posteriormente al Departamento de Tesorería.
6. Aplicar los estudios sobre ordenanzas fiscales a fin de lograr el equilibrio de las cuentas, y hacer más efectivos y económicos los sistemas administrativos para la fijación, liquidación y recaudación de los tributos y otros ingresos municipales.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Administración	Pág.
Asunto: Objetivo y Funciones	110/111

Departamento de Hacienda Municipal

Objetivo

Diseñar, elaborar y ejecutar planes que le permitan al Municipio recaudar los tributos de manera efectiva, utilizando para ello la calidad de servicio, el trato amable y otros incentivos que se transformen en una motivación para los contribuyentes.

Funciones

1. Planificar, supervisar, dirigir, y controlar el funcionamiento de la unidad.
2. Aplicar los estudios sobre ordenanzas fiscales a fin de lograr el equilibrio de las cuentas, a objeto de hacer más efectivos y económicos los sistemas administrativos para la fijación, liquidación y recaudación de los tributos y otros ingresos municipales.
3. Formar y actualizar los registros fiscales y de contribuyentes previstos en la ordenanzas y reglamentos, para facilitar la administración de los tributos municipales.

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---



Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero
Estado Mérida
Manual de Organización

Dependencia: Dirección de Administración	Pág. 111/111
Asunto: Objetivo y Funciones	
<p>4. Preparar mensualmente los balances hacendísticos del Municipio, con las consideraciones de diagnósticos y pronósticos que reflejen el presente y el futuro de la Hacienda Municipal.</p> <p>5. Dirigir y controlar las actividades inherentes a la inspección y fiscalización de los contribuyentes.</p> <p>6. Gestionar la cobranza administrativa de las acreencias a favor del fisco municipal, y recomendar y apoyar las labores de cobro judicial a que haya lugar.</p> <p>7. Elaborar informes acerca de los resultados de la gestión hacendística para su remisión al Concejo Municipal</p> <p>8. Planificar y ejecutar programas que coadyuven a la educación tributaria de los contribuyentes, incluyendo la aplicación de sanciones pecuniarias por las infracciones del orden jurídico municipal.</p> <p>9. Diseñar y orientar la aplicación de sistemas recaudadores de ingresos, en donde participen los organismos centralizados y las entidades locales descentralizadas del Municipio.</p> <p>10. Cualquier otra que le asigne el Alcalde y el ordenamiento jurídico vigente.</p>	

Realizado por: Abg .Jackeline Barrios	Revisado por: Dr. Fortunato González	Aprobado por: Concejo Municipal Resolución N°:	Primera versión vigente desde:
---	--	--	---------------------------------------

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al considerarse los resultados obtenidos como producto de los instrumentos de recolección de datos aplicados, los objetivos trazados y las apreciaciones efectuadas en el desarrollo del estudio, es importante destacar los siguientes aspectos

La situación objeto de estudio de la presente investigación pudo ser evidenciada, a tal efecto se desarrolló la propuesta como una forma de contribuir a la solución de la problemática presentada en la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida en torno a la necesidad de implementación de una importante herramienta gerencial para el trabajo institucional como es un manual de organización.

En relación al cumplimiento de los objetivos es importante acotar que esto pudo llevarse a efecto. El primero de ellos fue el diagnóstico de las unidades organizativas y las actividades que se cumplían dentro del órgano municipal; esto se evidenció en el cuestionario aplicado a la muestra-población objeto de estudio; de allí se apreció la necesidad de definir las funciones y responsabilidades a los empleados.

Igualmente, se determinaron las tareas que ejecutaban las unidades organizativas, lo que permitió la agrupación de las operaciones afines; al respecto, en el resultado del cuestionario se apreció que las opiniones emitidas apuntaban a que existían diversas tareas que eran comunes en las áreas de trabajo, procediendo a concentrarlas y destacarlas en el manual de organización.

Asimismo, se establecieron los objetivos y funciones de las unidades organizativas que conformaban la estructura organizacional de la Alcaldía, objetivo logrado mediante el desarrollo de la propuesta de investigación a

través de la cual se dejó reflejado el orden jerárquico de las áreas que conforman la entidad objeto de estudio.

Por último, se diseñó un manual de organización para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida; cumpliendo así con el último objetivo trazado, además se dio respuesta al objetivo general del presente Trabajo Especial de Grado.

www.bdigital.ula.ve

Recomendaciones

Una vez finalizada la investigación, surgen algunas recomendaciones de utilidad con el propósito de garantizar a futuro, el éxito de la implementación de la propuesta efectuada.

Evaluar y considerar el aporte antes desarrollado por parte de la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida, hacia su implementación definitiva, debido a que su aplicación contribuirá en el mejoramiento y productividad en el trabajo de la dependencia municipal.

En caso de implementarse la propuesta antes desarrollada, los funcionarios de la Alcaldía deben ser informados e involucrados en el contenido e implementación de la misma, solicitándoles su opinión al respecto, que se puedan agregar las sugerencias que estos tengan a bien recomendar. Con ello, se promueven cambios de actitudes, reduciendo la resistencia y el tiempo de adaptación a los mismos, reforzando comportamientos positivos y, finalmente, elevando la autoestima de los funcionarios al saberse considerados y que su opinión es tomada en cuenta.

Es indispensable hacerle el respectivo seguimiento y control al manual propuesto con la finalidad de realizar los correctivos que sean requeridos, o para su mejoramiento y actualización. Esto puede ser realizado mediante una revisión periódica del documento antes diseñado, con la finalidad de adecuarlo a un contexto definido, así como a los constantes cambios en las leyes y regulaciones que pueden requerir la inclusión de nuevos parámetros en el manual de organización en función de los nuevos escenarios, de acuerdo a criterios que aseguren la flexibilidad requerida.

REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007). **Comportamiento organizacional. En busca de ventajas competitivas.** Perú: USAT- Escuela de Economía.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de investigación.** (6ª ed). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M (2002). **Metodología de la investigación.**(6ª. ed.) Caracas: BL Servicio Editorial.
- Barillas, D. (2012). **Manual de organización para la Coordinación Libre de Escolaridad del Departamento de Educación para Adultos de la Zona Educativa del Estado Mérida.** Trabajo de Grado no Publicado, para optar al título de especialista en Administración de Empresas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453 (Extraordinaria).** Marzo 24, 2000.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración.** (3ª ed.). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2001). **Administración de personal.** (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Franklin, E. (2005). **Organización de empresas.** México: McGraw Hill Interamericana.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). **Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos.** (12° ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Gómez, G. (2006). **Planeación y Organización de empresas.** (8ª ed). Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación.** México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2008). **El proyecto de investigación.** (6ª ed.). Caracas: Ediciones Quirón.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). **Elementos de Administración: un enfoque internacional.** México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). **Gaceta Oficial N° 37.522.** Septiembre 06, 2002.
- Ley Orgánica de Administración Pública (2014). **Gaceta Oficial N° 6.147.** (Extraordinaria). Noviembre 17, 2014.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2010). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.013.** Extraordinario. Diciembre 23, 2010.
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.015 de fecha 28 de diciembre de 2010.
- Méndez, C. (2006). **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.** (5ª ed). México: Limusa.
- Montilva, L. (2012). **Elaboración del manual de organización del Centro Interamericano de Desarrollo Integral de Aguas y Tierras (CIDIAT).** Trabajo de Grado no Publicado, para optar al título de especialista en Administración de Empresas.

- Orlando, F. (2006). **La potestad inquisitiva de los órganos de control fiscal y la determinación de la responsabilidad administrativa de los funcionarios públicos**. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Parella, S. y Martins, P. (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Caracas: Fedeupel
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración**. [Libro en línea] Disponible en: <https://books.google.es/books> [Consulta: Marzo 05, 2015]
- Rodríguez, J. (2002). **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**. México: International Thomson Editores S.A.
- Soria, E. y Valdez, E. (2013). **Elaboración del manual de organización y funciones, y manual de procedimientos para la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos**. [Resumen en línea] Disponible en: <http://bibliotecadigital.umsa/handle/> [Consulta: Marzo 01, 2015]
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2003). **Administración**. (8ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). **El proceso de investigación científica**. (5ª ed.). México: Editorial Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). **Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. (3º ed.) . Caracas: Autor.
- Universidad Pontificia Bolivariana (2013). **Guía para la documentación de los procesos**. [Documento en línea] Disponible

en:<http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/> [Consulta: Marzo 05, 2015]

**ANEXOS ANEXO A
CUESTIONARIO**

www.bdigital.ula.ve

**República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Centro de Investigaciones Provinciales y Locales (CIEPROL)
Especialización en Derecho Administrativo**

www.bdigital.ula.ve

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA ALCALDÍA
DEL MUNICIPIO CARDENAL QUINTERO
DEL ESTADO MÉRIDA**

Autora: Abg. Jackeline Barrios
Tutor: Dr. Fortunato González

Mérida, Diciembre de 2014

Estimado Funcionario:

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información vinculada a las unidades organizativas, así como a las tareas y funciones que se ejecutan en la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero,. Asimismo, los fines del presente instrumento son solo académicos, por tal razón, se le agradece su valiosa colaboración y responder objetivamente las proposiciones del cuestionario anexo. Debe omitir su nombre o cualquier información que le identifique.

Instrucciones: a continuación se le presentan una serie de proposiciones. Marque con una "X" el recuadro que mejor refleje su comportamiento, según lo señalado a continuación: Si y No

Atentamente,

Jackeline Barrios
Investigadora

Cuestionario

1. ¿Desempeña usted alguna de las actividades asignadas a esta unidad organizativa?
SI NO
2. ¿Sabe si existen normas escritas que indiquen la forma de dar cumplimiento a las actividades inherentes a su área de trabajo?
SI NO
3. ¿Conoce usted si se encuentra definida la unidad organizativa donde usted trabaja dentro de la estructura organizacional de esta Alcaldía?
SI NO
4. ¿Sabe usted si la Alcaldía dispone de un manual de cargos en el cual se reflejen las tareas que le han sido asignadas?
SI NO
5. ¿Las tareas que cumple en su labor diaria las conoce de manera informal?
SI NO
6. ¿Existen otras áreas de trabajo que desarrollan operaciones afines a las que se ejecutan en su unidad laboral?
SI NO

7. ¿Le parece conveniente que se agrupen y distribuyan de una mejor manera las operaciones afines que cumplen las unidades organizativas?

SI NO

8. ¿Conoce usted los objetivos de la unidad organizativa en la cual se desempeña?

SI NO

9. ¿Considera importante que se definan de manera específica las funciones de su área de trabajo?

SI NO

10. ¿Al estar definidas las funciones de una unidad organizativa, las responsabilidades se determinan con mayor precisión?

SI NO

www.bdigital.ula.ve

www.bdigital.ula.ve
ANEXO B
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Centro de Investigaciones Provinciales y Locales (CIEPROL)
Especialización en Derecho Administrativo**

www.bdigital.ula.ve

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA ALCALDÍA
DEL MUNICIPIO CARDENAL QUINTERO
DEL ESTADO MÉRIDA**

Autora: Abg. Jackeline Barrios
Tutor: Dr. Fortunato González

Mérida, Diciembre de 2014

Estimado Experto:

Reciba un cordial saludo. Mediante la presente se le solicita su colaboración para la validación del instrumento de recolección de datos, denominado cuestionario el cual se estima aplicar en la investigación denominada “Manual de organización para la Alcaldía del Municipio Cardenal Quintero del Estado Mérida”, y requiere de especialistas para su aprobación definitiva.

El instrumento se basa en un cuestionario constituido por diez (10) proposiciones, de selección simple, conformadas por dos alternativas (Si y No), que deben ser revisadas y aprobadas por usted, haciendo las correcciones y sugerencias necesarias para proceder a su aplicación definitiva.

De antemano, se agradece su valiosa colaboración prestada para el desarrollo del presente estudio, se despide de usted.

Atentamente

Jackeline Barrios
Investigadora

**República Bolivariana de Venezuela
 Universidad de Los Andes
 Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
 Centro de Investigaciones Provinciales y Locales (CIEPROL)
 Especialización en Derecho Administrativo**

Matriz de Validación del Cuestionario

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA ALCALDÍA
 DEL MUNICIPIO CARDENAL QUINTERO
 DEL ESTADO MÉRIDA**

Ítem	Redacción			Relación con objetivos			Relación con dimensiones			Relación con indicadores			Observaciones		
	MB	R	D	MB	R	D	MB	R	D	MB	R	D	Corregir	Eliminar	Sustituir
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															

Observaciones generales: _____

Escala: MB = Muy bien. R = regular. D = deficiente.

Nombre y firma del Especialista: _____

Cédula Identidad: _____

Lugar de Trabajo: _____

Fecha: _____