



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

OCTUBRE 2017 – MARZO 2018

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

Ingeniería Comercial.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

Ingeniera Comercial.

TEMA:

Políticas Internas del Municipio Del Cantón Baba.

EGRESADA:

Edith Margarita Sandoya Alvarado.

TUTORA:

Econ. Carlota Vera Márquez MAE

AÑO 2018

INTRODUCCION.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Baba que es la institución objeto del caso de estudio cuenta con una Estructura Organizacional que se encuentra en constante crecimiento cuya actividad es brindar servicios para satisfacer y mejorar las necesidades básicas de la ciudadanía, buscando siempre el desarrollo cantonal mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

Actualmente existen dependencias nuevas que no se encuentran establecidas dentro de la Estructura Orgánica Funcional y, por lo tanto, es necesario revisar las políticas existentes para mejorar las actividades institucionales en beneficio del desarrollo del cantón, cumpliendo con las leyes y reglamentos existentes en el país.

Una de las inconsistencias dadas en el Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Baba es la falta de cumplimiento en la política establecida de que todo trabajador gozara de sus vacaciones, existe departamentos en las que el jefe inmediato no dan las vacaciones al personal a su cargo, los empleados realizan más de las actividades para las que son contratados, no cumplen las tareas con responsabilidades debido a su desmotivación por la carga de otras obligaciones que no son suyas, existen perfiles no acordes a su puesto de trabajo e inadecuada utilización de tiempo.

En concordancia con el (COOTAD), Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su art. 54.- Las políticas internas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM), sirve para formular, interpretar o suplir la norma concreta o particular. Deben ser reglas o guías, que expresa los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

Por lo que surge como problema central de esta investigación ¿Cómo las políticas internas inciden administración pública del GADM del cantón Baba? Y el principio de la investigación se centra en Analizar las políticas internas y su

incidencia en la administración pública del GAD Municipal del cantón Baba de la provincia de los Ríos.

El caso de estudio se realizó como trabajo de campo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Baba. Se convirtió en objetivo central entregar información que pueda facilitar el conocimiento de la institución desde el punto de vista estructural, que sirva de guía hacia los empleados, para lograr un mejor funcionamiento; fomentando la responsabilidad y la calidad de los servicios para lograr una institución eficiente y eficaz.

El proyecto se desarrolló de acuerdo a las pautas de la investigación exploratoria (tipo cualitativa), convirtiéndose las entrevistas en la principal fuente de información primaria; aplicadas a cada empleado en su puesto de trabajo, los conocimientos adquiridos por observación; analizándose conjuntamente con información bibliográfica y el asesoramiento de personas expertas en el tema. Se pudo identificar la problemática que enfrenta actualmente la institución; apoyada bajo herramientas de análisis para de esta forma poder determinar las respectivas conclusiones. La línea de investigación de la carrera de ingeniería comercial es modelo de gestión administrativa.

Frente a esta realidad nace la iniciativa de dar a conocer las políticas internas al personal, se espera mejorar y reforzar las actividades en beneficio de la institución, para lo cual es necesario conocer las particularidades de cada uno de los procesos que realiza la municipalidad con el objetivo de plasmar los requerimientos mínimos y funciones asignadas a cada puesto de trabajo, para la optimización de tiempo y recursos para la institución.

DESARROLLO

La trayectoria del GAD Municipal del Cabildo Baba, pilar fundamental de estudio empieza el 7 de octubre de 1943, en su momento el H. Congreso Nacional en providencia crea en la provincia de Los Ríos, dentro del cantón Baba un burgomaestre “Primer personero municipal de una ciudad, con funciones iguales a un alcalde” denominada I. Municipalidad del cantón Baba.

En cuerpo de ediles municipal mediante Ordenanza decretada por unanimidad en las reuniones de trabajo de los días 11 y 23 de diciembre de 2002 y publicada en el registro Oficial 282 del 1 de marzo del 2004, cambio su razón social de I. Municipalidad del Cantón Baba a Gobierno Municipal del Cantón Baba. (MORENO, 2014)

Con Ordenanza decretada en sesiones del 18 y 25 de Noviembre del 2010 y expedida en registro Oficial 398 del 4 de Marzo del 2011, en su articulado # 1, y por constancia de la Constitución del Ecuador aprobada en el 2008, se determina el cambio de denominación de Gobierno Municipal del Cantón Baba a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baba el cual se mantiene hasta la presente fecha.

El personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Baba en la actualidad lo conforman 55 empleados y empleadas de estos: 42 son fijos y 13 están bajo contratos temporales, además existen 57 trabajadores de los cuales 44 son de planta y 13 contratados el concejo cantonal está integrado por el alcalde y 5 concejales/as.

Al ser el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Baba una institución de carácter público, la aplicación adecuada de políticas públicas en las cuales se va a profundizar el caso son necesarias para mejorar la administración y la gestión en cada una de las dependencias del GAD.

Según (CHIAVENATO, 2014)“Una política es un enunciado de carácter general para orientar la acción hacia el objetivo permitiendo espacio para tomar decisiones”

Es decir, una política es un instrumento para delegar funciones sean estas en organizaciones, instituciones públicas o privadas que van a regir para el normal funcionamiento de las mismas.

Para (BERNAL, 2015) “Una política debe ser el medio básico para delegar la autoridad y responsabilidad para toda institución que cuenta con una estructura organizacional”

Es por esto que las políticas públicas son las actitudes tomadas o no por el gobierno y los impactos que causen esas acciones y omisiones.

En ese tipo de política, se busca comprender lo que se quiere hacer y lo que dejó de ser hecho. Además, pueden explicar reglas para la acción y solución de posibles problemas. Ya sabemos que las clasificaciones son arbitrarias, pero también suelen ser necesarias porque facilitan el orden, la sistematización, el estudio especializado, para la definición de una política pública como unidad de análisis para su formulación, es importante contar con una clasificación que ayude a tomar mejores decisiones para que éstas se ajusten al marco jurídico vigente.

Para (BOHLANDER, 2015) “Las políticas son una de las herramientas administrativas y operativas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias”

Como es notorio la política es un factor fundamental que nos facilitara:

- Controlar el cumplimiento de las funciones de la institución.
- Delimitar actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentar la eficiencia de los empleados.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos.

Estos lineamientos indican que se debe hacer y cómo se debe hacer, además de ser una fuente de información pues ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad

“Las políticas son una de las mejores herramientas administrativas y operativas porque le permiten a cualquier organización normalizarse en todas las áreas de la misma. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una organización, brindándole estabilidad y solidez”. (ARELLANO, 2014)

Las políticas solo brindaran organización a la empresa si son correctamente socializadas con todo el personal, ya que son aplicadas a ciertos servidores porque hay unos que han sido contratados por vinculo de la alcaldesa y no por conocimientos propios provocando conflictos lo cual evita el desarrollo de una buena organización en el GAD.

Para (ARELLANO, 2014) desde las ciencias sociales, se ha utilizado una clasificación que pretende poner énfasis en la naturaleza de las políticas públicas. En ese sentido, se habla de Políticas sociales para aquellas destinadas principalmente a aliviar la pobreza y/o necesidades básicas de los ciudadanos; Políticas económicas cuando se refieren al manejo de la hacienda pública y las finanzas del Estado.

Al existir estas políticas sociales se pueden determinar los plazos para ejecutar los proyectos de obra social si estas no existieran se retrasarían estas obras como escuelas municipales programas para adultos mayores y los que se verían afectados serían los grupos vulnerables.

“Para un gobierno las políticas de recaudación pueden convertirse en una política pública, mientras que, para otros, esta debe ser controlada y reducida. Ello dependerá del tipo de gobierno que llegue al poder. (SANCHEZ, 2016)

Por ello, para que una política sea bien socializada y en consecuencia aceptada, se debe involucrar activamente a la gente que conoce y trabaja con los

procesos e informar y explicar los beneficios, oportuna y adecuadamente, a la gente afectada o involucrada (clientes, colaboradores, directivos, proveedores, visitantes, etcétera).

El desarrollo de un manual de política GAD Municipal del Cantón Baba permitiría desarrollar:

- Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- La manera consistente de tratar a la gente.
- Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.
- Aplicable de 90 a 95% de los casos. Las excepciones sólo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior.

Según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, en su Art. # 54. - Las funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal relacionadas con la aplicación de políticas internas, son:

- Promocionar el desarrollo sustentable de su perímetro cantonal, garantizar la aplicación del buen vivir por medio de políticas públicas cantonales, enmarcadas dentro de sus competencias constitucionales y legales;
- Elaborar e implementar políticas de difusión y consolidación de la equidad e inclusión en su entorno, enmarcadas dentro de sus competencias constitucionales y legales;
- Construir y aplicar el plan de desarrollo cantonal, de ordenamiento territorial y las políticas públicas cantonal y en su perímetro cantonal, de manera coordinada a nivel nacional, regional, provincial y parroquia, y

realizar permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas

- Prevenir, regular y controlar el deterioro ambiental en el cantón de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
- Generar las condiciones necesarias para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a manejo responsable de la fauna urbana. (COOTAD, 2016)

De acuerdo a estas funciones para la COOTAD “Una política para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal es un enunciado de carácter general para orientar la acción hacia el objetivo permitiendo espacio para tomar decisiones, que sirve para formular, interpretar o suplir la norma concreta o particular. Además, es una regla o guía, que expresa los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Además, una política debe ser el medio básico para delegar la autoridad y responsabilidad” (GADMBABA, 2017)

El GAD Municipal del Cantón Baba cuenta con plan estratégico institucional y con estatutos de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baba donde se exponen lineamientos para garantizar una buena administración. El personal que labora desconoce de los procesos de la gestión administrativa y del manual de desempeño laboral.

(Osorio_Leidy, 2016) Manifiesta que:

El talento humano es de suma importancia en las organizaciones, ya que se realizan los procesos internos y externos que se llevan a cabo en una empresa para que esta funcione correctamente, y de la misma manera se logre la estabilidad en la organización el grado de satisfacción que tengan los empleados para permanecer o dejar una empresa.

Por lo que la Unidad de Talento Humano indica que el Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Baba cuenta con 112 empleados y trabajadores, 55 administrativos y 57 trabajadores, los cuales laboran en su

mayoría desde su creación y en un 20% están a contrato. Ha sido motivo de preocupación de empleados y trabajadores que laboran en esta institución involucrarse en actividades de renovación y transformación de acuerdo a las exigencias actuales que demanda el nuevo modelo de gobierno bajo políticas interna que permitan mejorar su desempeño para de esta forma alcanzar los objetivos y metas no solo locales sino también nacionales establecidas en el Plan Nacional del buen Vivir. (GADMBABA, 2017)

A finales del año 2017 se realizó una consultoría con el procurador síndico del GAD Municipal del Cantón Baba sobre la existencia de un manual de políticas en la institución, indicándonos que el documento existe, pero sin ser socializado.

Al transcurso de la realización del seguimiento del caso en el interior de la municipalidad: Se pudo observar que las servidoras y servidores de la municipalidad en el desarrollo de sus actividades no tienen funciones claramente definidas, cuentan con una estructura orgánica y funcional que no responde de manera efectiva a las competencias de la institución; realizan sus funciones mecánicamente y no disponen de un documento escrito donde puedan ver cuáles son las actividades que tienen que cumplir en el desarrollo de sus labores. Los servidores y servidoras del GAD Municipal del cantón Baba no se rigen a las políticas y valores institucionales.

El GAD Municipal del Cantón Baba dispone de una adecuada infraestructura física, equipamiento y nivel alto de tecnología para el buen desempeño de sus actividades, pero debido al incumplimiento de ciertas políticas no lo hacen.

La recolección de la información para la elaboración del proyecto se efectuó con visitas a los puestos de trabajo de la institución, en donde se realizaron entrevistas directas con los funcionarios responsables, los cuales proporcionaron la información requerida en cuanto a las actividades y procedimientos que cada uno desempeña; se analizó y evaluó la información recolectada, con el propósito de contribuir a lograr una estructura organizacional adecuada cumpliendo con los requisitos contenidos en la descripción de las funciones y procesos correspondientes, estos manuales facilitarán la misión y visión de la institución,

obteniendo resultados concretos del servicio prestado a la ciudadanía del cantón Baba.

Una comunicación interna adecuada, puede ser una gran aliada a la hora de enrumbar nuestros objetivos y, por el contrario, una comunicación interna limitada nos puede imponer muchos obstáculos. Con un equipo comprometido, entusiasmado e implicado es necesario para alcanzar el éxito. (Montiel, 2017)

Las líneas de comunicación nos facilitaran coordinar las actividades, producir y compartir la información necesaria para todas las funciones. En este aspecto se evidencia problemas como: canales de comunicación internos inefectivos, no se promueve el espacio para el dialogo, análisis de problemas y búsqueda de soluciones, deficiencia en la calidad y oportunidad en la información en conclusión existe una gran debilidad en políticas de comunicación interna.

Si bien es indudable la comunicación interna es el prototipo de comunicación más originario de una empresa, como señala (NAVARRO, 2016)

Se define como intercambio planificado, es importante pues en su gestión se pone en juego el factor de funcionamiento fluido de los recursos humanos, el clima de trabajo y la productividad de ello depende el rendimiento económico de la empresa en la que incluye tres dimensiones.

A la implicación del personal, permite conservar la relación entre el individuo y la empresa para que el encargado se involucre y efectúe las perspectivas dentro del trabajo, de forma que relacione el éxito propio con el éxito de la empresa. Si se utiliza bien el empleado se considerará valorado, al mismo tiempo se le reconoce un lugar en la organización.

Al cambio de actitudes, es esencial un cambio por parte de dirigentes y empleados, debido acceso de las nuevas tecnologías, la internacionalización de las empresas y las nuevas economías. Por medio de un buen procedimiento de comunicación se impide que suceda cambios traumáticos posibles.

A la mejora de la productividad, mediante la entrega de información ejecutiva hay que asegurarse que la información de que disponen los trabajadores les llegue adecuadamente. Asimismo, conviene sensibilizar al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa. (NAVARRO, 2016)

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Baba los coordinadores no tienen una buena relación con sus subordinados, esta es la razón por la que no se sienten valorados lo que impide el éxito de cumplimiento de funciones del GAD; Es por eso que se necesita cambiar de actitudes por parte de los coordinadores y su personal a cargo estos cambios llevarán a mejorar la comunicación y la información sobre metas y logros que quiere alcanzar la empresa.

Luego de haber determinado los principales hechos que inciden en la situación problemática por la que atraviesa el GAD Municipal del Cantón Baba y basándonos en la metodología, se puede decir que el inadecuado modelo de políticas del GAD, genera freno y retroceso en el desarrollo del talento humano con vista a lograr un nivel superior en eficiencia y eficacia; disminuye la capacidad de control de los movimientos económicos financieros; trayendo como consecuencia baja eficiencia y eficacia en la prestación de servicios.

En tal virtud la problemática se centró en que el GAD Municipal Del Cantón Baba, que da lugar a que las funciones y los procesos ocurran de manera informal y deficiente dando como resultado un servicio a la ciudadanía de mala calidad.

Manual de políticas (Guerra, 2013). Considera que una exposición pormenorizada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para la consecución de los objetivos. El dominio de una organización faculta el marco principal sobre el cual se basan todas las decisiones.

Por lo expuesto, anteriormente se hace indispensable que se exteriorice el manual de políticas el que permitirá ser una institución eficaz en todas sus áreas, logrando focalizar y alinear las actividades administrativas.

La finalidad del manual en el GAD Municipal del Cantón Baba es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de los lineamientos contenidos en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización, satisfacer las necesidades reales de la empresa, contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.

Las políticas deben ser para el GAD Municipal del Cantón Baba lo que los cimientos son para un edificio. Tenerlos facilita y apoya el crecimiento; no tenerlos limitaría la carga y el número de pisos que el edificio podría soportar. Las políticas son una de las mejores herramientas administrativas y operativas porque le permiten a cualquier organización normalizarse en todas las áreas de la misma, brindándole estabilidad y solidez.

Entre las políticas adoptar se encuentran las siguientes:

Consensuar con todos los actores sociales, para una participación efectiva en el desarrollo del Cantón además de preservar y encausar los intereses ciudadanos como finalidad institucional y aunar esfuerzos para facultar al Gobierno Municipal de infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.

Fortalecer y desarrollar el Gobierno Municipal, a coste de un óptimo aprovechamiento de las alternativas obtenidas para mejorar e impulsar los ingresos, que permita el financiamiento de sus inversiones además de trabajar en equipo y liderar procesos en la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento.

Difundir la gestión del Gobierno Municipal como parte de la política de transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía y establecer y fortalecer los canales de comunicación organizacional interna además de incluir en todas las normativas aprobadas por el Concejo Municipal la aplicación, control, seguimiento y evaluación de la calidad ambiental a fin de articular las acciones del Gobierno Municipal con las planificaciones estratégicas Provincial y Parroquial.

El Gobierno Municipal de Baba deberá coordinar el desarrollo de actividades y operaciones del recurso humano para lograr los objetivos en forma contundente, garantizando al mismo tiempo un trato equitativo para todos los miembros, en todas las condiciones de acuerdo a la Ley Orgánica de Servicio Público y elaborar planes de integración del personal con la Institución y a los diferentes actores de trabajo, en base del conocimiento de los objetivos y políticas institucionales, compromisos obtenidos y sustentados en un óptimo equilibrio con los deberes, derechos y obligaciones; así como el instauramiento y perfeccionamiento para el cumplir su gestión y el desarrollo personal en posiciones más adecuadas.

Aplicar métodos eficientes de evaluación de las actividades del personal, a efecto de asegurar y motivar su concurso e implementar el subsistema de control del Personal, con el objeto de monitorear la evolución de las diferentes gestiones y procesos para medir su compatibilidad con los programas y proyectos de trabajo debidamente aprobados para ejecutar las correcciones y recomendaciones correspondientes, que permita la optimización de la entrega del producto final.

CONCLUSIONES

Las políticas aplicadas a los procesos y procedimientos administrativos financieros que se desarrollan en cada una de las unidades GAD Municipal del Cantón Baba, se ejecutan en base a memorandos y oficios, ya que no se encuentran establecidos en ningún modelo o manual, que sirvan de referencia.

Se pudo observar que las servidoras y servidores de la municipalidad en el desarrollo de sus actividades no tienen funciones claramente definidas, cuentan con una estructura orgánica y funcional que no responde de manera efectiva a las competencias de la institución; realizan sus funciones mecánicamente y no disponen de un documento escrito donde puedan ver cuáles son las actividades que tienen que cumplir en el desarrollo de sus labores.

El desarrollo de los procesos bajo políticas adecuadas, permitirá a la municipalidad minimizar las debilidades identificadas en el Diagnóstico Situacional, convirtiéndolas en fortalezas en el corto, mediano y largo plazo.

Bibliografía

- ARELLANO, A. G. (2014). *Gestión Pública: Fuentes Analíticas, Críticas pertinentes y advertencias sobre su uso*. Mexico: UNAM.
- BERNAL, H. S. (2015). *Introducción a la Administración*. México D.F: McGraw Hill Interamericana.
- BOHLANDER, S. W. (2015). *Administración de recursos en los GAD. Municipal*. Quito: Thompson.
- CHIAVENATO, I. (2014). *GESTION DEL TALENTO HUMANO, página 85*. México: (1, 2): McGraw-Hil.
- COOTAD. (2016). *Reformas al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. QUITO: Asamblea Nacional Constituyente.
- GADMBABA. (2017). *Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal Del Canton Baba*. Obtenido de <http://www.municipiodebaba.gob.ec/12-el-municipio>
- Guerra, J. C. (7 de Diciembre de 2013). *Manuales de Administracion*. Obtenido de Manuales de Administracion.: <http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/clasificacion-de-los-manuales.html>
- Montiel, S. (26 de Julio de 2017). *Deusto Formacion*. Obtenido de Deusto Formacion: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/objetivos-beneficios-comunicacion-interna>
- MORENO, M. J. (2014). *Oficial 398 del 4 de Marzo del 2011*. Quito: Revista derecho Ecuador.
- NAVARRO, B. P. (2016). DIRECCION DE COMUNICACION Y HABILIDADES DIRECTIVAS. MADRID: DYKINSON.
- Osorio_Leidy. (08 de Febrero de 2016). *Importancia del talento humano como motor esencial en las organizaciones*. Obtenido de Importancia del talento humano como motor esencial en las organizaciones.: <http://www.gsh.com.co/importancia-del-talento-humano-como-motor-esencial-en-las-organizaciones/>
- SANCHEZ, R. C. (2016). *La Planificación Estratégica como método de Gestión Pública*. Madrid: INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

ANEXOS.**MISION:**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Baba, es una entidad perteneciente al sector público, con autonomía administrativa y financiera, concentra su gestión entregando a su población urbana y rural una adecuada planificación territorial; fomenta el desarrollo humano, comercial y social de manera integral; gestiona el ordenamiento del crecimiento urbanístico y rural; con servicios básicos de calidad; oportuna y eficiente ayuda social, fomenta el turismo, educación, cultura, deportes y recreación; en un ambiente de respeto, colaboración y transparencia.

VISIÓN:

La Institución al año 2020, tendrá una administración con mayor fomento al bienestar, al desarrollo social integral de su población tanto urbana como rural; entregando servicios básicos de calidad y liderando la organización del territorio para lograr el reconocimiento Provincial y Nacional.

Entrevista Realizada Al Director Administrativo

¿Cree usted que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Baba se cumplen las políticas internas puestas por la institución?

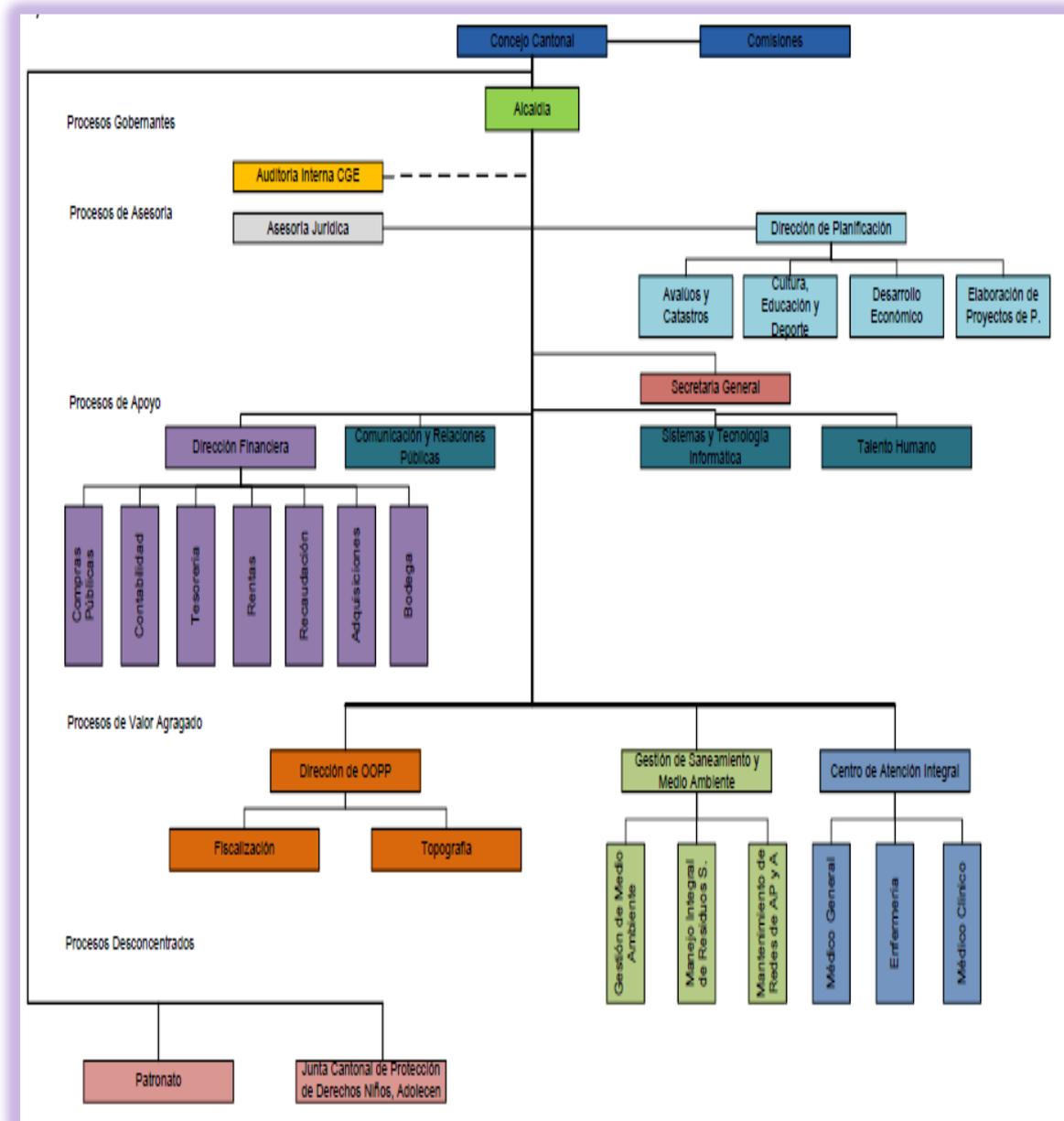
1. ¿Cumplen los jefes inmediatos las políticas sobre el buen trato a su personal a cargo?

2. ¿Tienen una buena comunicación jefes y subordinados?

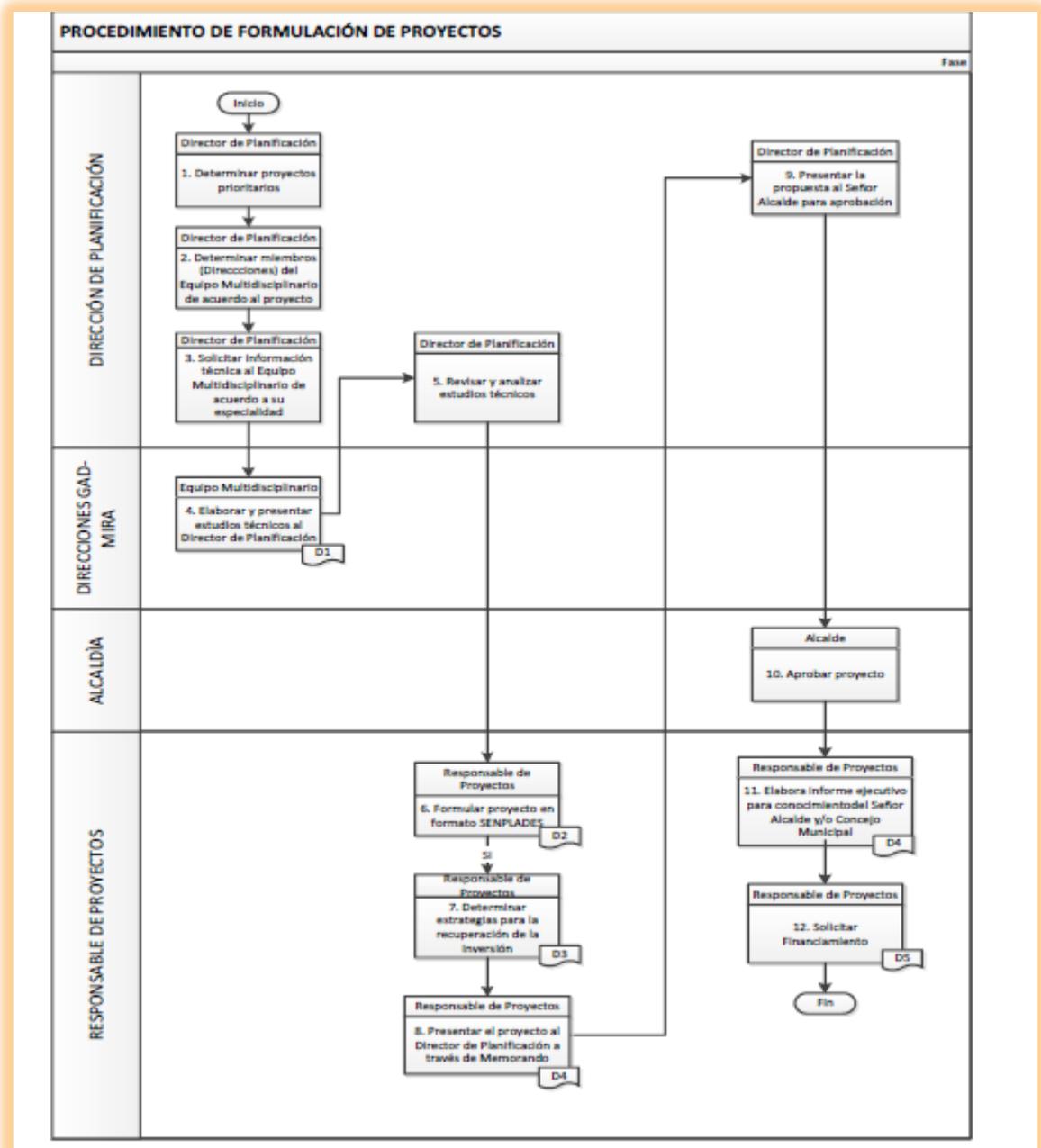
3. ¿Se exteriorizan las políticas de la empresa con todo el personal?

4. ¿Cree usted que se pueden mejorar las políticas internas del GAD Municipal Del Cantón Baba?

- Organigrama del GAD Municipal del Cantón Baba



- Aplicación de políticas en procedimientos de formulacion de Proyectos



- Diagrama de Flujos en la aplicación de políticas en procedimientos de contrataciones de bienes, servicios, obras y consultoría.

