



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO ORGANIZACIONAL DE PROCESOS PARA EL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, 2017.

AUTORA:

MÓNICA PAULINA GUAMÁN QUISPE

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Srta. Mónica Paulina Guamán Quispe, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autorizada su presentación.

Ing. Roberto Carlos Villacrés Arias

DIRECTOR

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mónica Paulina Guamán Quispe, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 18 de abril de 2017

Mónica Paulina Guamán Quispe

C.C. 060478495-9

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida, salud e inteligencia y haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida con sabiduría y fortaleza y así poder cumplir con mi meta propuesta.

A mi madre María por ser un ejemplo de perseverancia, por confiar en mí y brindarme incondicionalmente su apoyo, por sus consejos, sus valores los cuales me han permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Gerardo por ser la persona que siempre me inculco el estudio para poder superarme y poder tener una vida diferente.

A mis hermanos Jairo y Jhonnatan por ser los mejores hermanos que me pudo dar Dios por siempre apoyarme en cada una de mis pasos y ser mi voz de aliento para seguir en los momentos difíciles en el transcurso de mi carrera.

A mi novio Italo por acompañarme en todo momento y ser mi fortaleza para seguir adelante por ser mi apoyo incondicional en los momentos difíciles.

A mis amigos por su amistad, comprensión y apoyo en todo este largo camino que hemos pasado juntos para cumplir con nuestra meta.

A todos quienes de una u otra han sido parte de este logro.

Mónica Paulina Guamán Quispe

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme en todo momento y darme fuerzas para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida y por hacer realidad este sueño anhelado.

Mi más profundo agradecimiento y gratitud a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, en especial a la Escuela de Ingeniería de Empresas.

Al Ingeniero Roberto Carlos Villacrés Arias Director del Tribunal y al Ingeniero Marco Vinicio Salazar Tenelanda Miembro del Tribunal quienes me guiaron con la elaboración de este proyecto, y me brindaron todo su apoyo y colaboración lo cual permitió la culminación del presente proyecto.

A todos los catedráticos quienes en las aulas impartieron sus conocimientos y consejos durante mi vida estudiantil como politécnica los cuales aspiro ponerlos en práctica.

Al Tecnólogo Robín Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE por haberme permitido realizar el presente proyecto de investigación en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe. Al Ing. Gino Santacruz Jefe de Talento Humano quien me otorgo la apertura a las distintas áreas de la institución para obtener una mejor y detallada información y por todo el apoyo brindado.

A mis padres por confiar en mí y por cada uno de los sacrificios que hicieron para poder cumplir mi meta, a mi madre por acompañarme en cada uno de mis pasos y por ser mi mayor fortaleza gracias por todo mami que sin ti no sería posible este logro.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Mónica Paulina Guamán Quispe

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Organización.....	7
2.2.2 Estructura Organizacional	8
2.2.3 Estructura adecuada.....	9
2.2.4 Diseño	10
2.2.5 Elementos del Diseño	11
2.2.6 Diseño Organizacional.....	13
2.2.7 Etapas del Diseño Organizacional.....	13
2.2.8 Claves para el desarrollo de un Diseño Organizacional.....	14

2.2.9	Dimensiones Estructurales	15
2.2.10	Modelos de Sistemas Organizacionales.....	17
2.2.11	Desafíos actuales del diseño organizacional.....	18
2.2.11.1	Comunicación con los empleados	18
2.2.11.2	Construcción de una organización que aprende	20
2.2.11.3	¿Qué características estructurales necesita una organización que aprende?	20
2.2.12	Origen y evolución de la Gestión Administrativa	21
2.2.12.1	La Gestión Administrativa en la edad antigua.....	21
2.2.12.2	La Gestión Administrativa en la edad media.....	21
2.2.12.3	La Gestión Administrativa en la edad Moderna.....	21
2.2.13	Cadena de valor	22
2.2.14	Gestión Administrativa.....	22
2.2.15	Objetivos de la Gestión Administrativa.....	22
2.2.16	Importancia de la Gestión Administrativa.....	24
2.2.17	Administración Pública	24
2.2.17.1	Proceso técnico – jurídico.....	24
2.2.17.2	La Administración Pública Institucional	25
2.3	MARCO SITUACIONAL.....	26
2.4	MARCO LEGAL	28
2.5	IDEA A DEFENDER.....	29
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		30
3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.2	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	30
3.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	32
3.6	POBLACIÓN	33
3.7	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	34
3.9	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	35
3.9.1	Análisis de los Resultados de la Entrevista	35
3.9.2	Análisis de los Resultados de la Encuesta	38
3.10	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	48
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		50
4.1	TITULO.....	50

4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	50
4.2.1	Presentación.....	50
4.2.2	Datos de Identificación.....	51
4.2.3	Justificación de la Propuesta.....	52
4.2.4	Modelo de Diseño Organizacional de Procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.....	53
4.2.5	Elementos de Diseño Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe	56
4.2.6	Matriz FODA.....	57
4.2.7	Proyección Estratégica.....	58
4.2.8	Procesos de Gestión de Apoyo	60
4.2.9	Modelo de Congruencia de Nadler-Tushman.....	62
4.2.10	Manual de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, 2017.....	63
4.2.11	Mapa de Procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.....	114
	CONCLUSIONES	115
	RECOMENDACIONES.....	116
	BIBLIOGRAFIA	117
	ANEXOS... ..	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de congruencia de Nadler y Tushman.....	17
Tabla 2: Población Total.....	33
Tabla 3: Proceso.....	38
Tabla 4: Funciones y Responsabilidades	39
Tabla 5: Clima Organizacional	40
Tabla 6: Manual de procedimientos y Funciones	41
Tabla 7: Evaluación del Desempeño	42
Tabla 8: COOTAD y LOSEP	43
Tabla 9: Plan de Capacitación	44
Tabla 10: Diseño Organizacional	45
Tabla 11: Perfil Profesional	46
Tabla 12: Diseño Organizacional por Procesos.....	47
Tabla 13: Matriz FODA.....	57
Tabla 14: Simbología del diagrama de flujo.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Elementos del diseño.....	11
Gráfico 2: Proceso	38
Gráfico 3: Funciones y Responsabilidades	39
Gráfico 4: Clima Organizacional.....	40
Gráfico 5: Manual de Procedimientos y Funciones.....	41
Gráfico 6: Evaluación del Desempeño	42
Gráfico 7: COOTAD y LOSEP	43
Gráfico 8: Plan de capacitación	44
Gráfico 9: Diseño Organizacional	45
Gráfico 10: Perfil Profesional	46
Gráfico 11: Diseño Organizacional por Procesos.....	47
Gráfico 12: Logo de GAD Municipal Penipe	52
Gráfico 13: Cuadro de Procesos	54
Gráfico 14: Modelo de diseño organizacional de procesos	55

Gráfico 15: Estructura de procesos, Cadena de valor GADM-Penipe.....	61
Gráfico 16: Modelo de Congruencia de Nadler-Tushman.....	62
Gráfico 17: Cadena de valor – Asesoría Jurídica	66
Gráfico 18: Diagrama de flujo – Asesoría Jurídica	68
Gráfico 19: Cadena de Valor – Auditoria Interna.....	69
Gráfico 20: Diagrama de flujo-Auditoria Interna	71
Gráfico 21: Cadena de Valor – Comunicación social.....	72
Gráfico 22: Diagrama de Flujo-Comunicación Social.....	74
Gráfico 23: Cadena de Valor - Turismo	75
Gráfico 24: Diagrama de Flujo-Turismo	77
Gráfico 25: Cadena de Valor – Planificación territorial - Proyectos	78
Gráfico 26: Diagrama de flujo-Planificación territorial-proyectos.....	80
Gráfico 27: Cadena de valor – Gestión de obras Públicas.....	81
Gráfico 28: Diagrama de flujo-Gestión de obras públicas	83
Gráfico 29: Cadena de Valor – Gestión Ambiental	84
Gráfico 30: Diagrama de flujo-Gestión ambiental.....	86
Gráfico 31: Cadena de valor – Tránsito, transporte y seguridad vial	87
Gráfico 32: Diagrama de flujo-Transito, transporte y seguridad vial.....	89
Gráfico 33: Cadena de valor – Desarrollo social y humano	90
Gráfico 34: Diagrama de flujo-Desarrollo social y humano.....	92
Gráfico 35: Cadena de Valor – Gestión de talento humano	93
Gráfico 36: Diagrama flujo-Gestión de talento humano	95
Gráfico 37: Cadena de Valor – Gestión administrativa	96
Gráfico 38: Diagrama de flujo-Gestión administrativa	98
Gráfico 39: Cadena de Valor – Gestión Financiera.....	99
Gráfico 40: Diagrama de flujo-Gestión financiera	101
Gráfico 41: Cadena de valor – Tecnologías de la información y comunicación	102
Gráfico 42: Diagrama de flujo-Tecnologías de la información y comunicación.....	104
Gráfico 43: Cadena de valor – Comisiones permanentes y especiales.....	105
Gráfico 44: Diagrama de flujo-Comisiones permanentes y especiales.	107
Gráfico 45: Servicios municipales	108
Gráfico 46: Diagrama de flujo- Servicios municipales.	110
Gráfico 47: Cadena de Valor – Gestión de riesgos – Avalúos y catastro	111
Gráfico 48: Diagrama de flujo-Gestión de riesgos-Avalúos y catastro	113

Gráfico 49: Mapa de Procesos GADM- PENIPE	114
-------------------------------------------------	-----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	119
Anexo 2: Guía de entrevista.....	122

RESUMEN

El Diseño Organizacional de Procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, Provincia de Chimborazo, 2017, tiene como finalidad mejorar la gestión administrativa ya que es un instrumento de apoyo el cual se propone sea utilizado como guía en todos los departamentos, la elaboración del diseño busca la eficiencia de los procesos generando de tal modo un entorno de trabajo satisfactorio para los colaboradores, alcanzando así un mejor desempeño en las actividades que ejecuten, esperando que las mismas se realicen de manera óptima y de calidad que es lo que requiere el usuario tanto interno como externo. La metodología que se utilizara son enfocadas a las leyes que rigen a los gobiernos autónomos entre ellas la Ley Orgánica del Servicio Público(LOSEP), Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización(COOTAD), el modelo de congruencia de Nadler y Tushman, la Cadena de Valor de Michael Porter para poder conocer las actividades que realizan. La importancia de la elaboración de un diseño organizacional radica en que facilitará la ejecución de varios procesos y se eliminarán las principales falencias en la entidad logrando minimizar los tiempos de ejecución. El diseño organizacional de procesos demanda el cumplimiento de las metas, objetivos y propósitos planteados, adquiriendo un ambiente laboral adecuado en el cual los servidores municipales y los usuarios externos se sientan cómodos y así conjuntamente lograr que la entidad cumpla con su objetivo primordial que es el bienestar social de su entorno.

Palabras claves: DISEÑO ORGANIZACIONAL. MODELO DE CONGRUENCIA. CADENA DE VALOR. LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP). CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN (COOTAD).

Ing. Roberto Carlos Villacrés Arias
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This present investigation about the organizational process design for Decentralized Autonomous Government aims to improve the administrative management because it will be used as a guide for all departments. The design elaboration pretends that the processes are affective generating a satisfactory working environment for collaborators so, a better performance in the activities can be gotten. It is expected that these activities can be carried out in an optimum way and they are of quality since internal and external users require it. The methodology was focused to the law regulating the autonomous governments such as Organic Law on Public Services (LOSEP), Organic Code of Territorial Organization, Autonomy and Decentralization (COOTAD), the Nadler and Tushman's Congruency Model, Michael Porter's Value Chain in order to know the activities. The organizational design will make easy the execution of several processes and eliminate the main failures in this institution reducing the execution times. The organizational process design demands the fulfillment of the goals, objectives and planned purposes in order to get an appropriate working environment where municipal servers and external users are comfortable. The enterprise will get social welfare of its environment as its main objective.

Keywords: ORGANIZATIONAL DESIGN. CONGRUENCY MODEL. VALUE CHAIN. ORGANIC LAW ON PUBLIC SERVICES (LOSEP). ORGANIC CODE OF TERRITORIAL ORGANIZATION AUTONOMY AND DECENTRALIZATION (COOTAD).

INTRODUCCIÓN

El diseño Organizacional de procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, 2017 es una herramienta que beneficiara a los colaboradores de la entidad y cada uno de los usuarios tanto internos como externos, la estructura organizacional se establece a través del diseño organizacional, el cual es un proceso cuyo fin es generar una estructura adecuada a las características y necesidades de la entidad, de modo que permita el logro de las metas planteadas.

Proponer el diseño de un sistema organizacional actualizado a las circunstancias que permiten que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe cumpla su función en el territorio. Realizando un diagnóstico de la entidad para conocer los problemas existentes levantando procesos que determinen falencias que impidan el cumplimiento eficiente y eficaz de las actividades.

El cuerpo de trabajo consta de cuatro capítulos los cuales se dividen en el marco teórico en el cual se encuentra los antecedentes y toda la información general del GADM-Penipe y varios temas que ayudan a la comprensión del diseño después tenemos la metodología la cual consta de los métodos utilizados, el tipo de investigación, las técnicas y la población con la que se trabaja, en el siguiente capítulo se trata sobre la idea a defender y los análisis de resultados y en el capítulo final se presenta la propuesta.

Los colaboradores no conocen su ubicación en la estructura organizacional, asimismo, no identifican claramente los procesos que tienen a su cargo y su relación con en el proceso gobernante, con los procesos agregadores de valor, procesos habilitantes de apoyo y asesoría. Adicionalmente, las actividades que se llevan a cabo en cada departamento no son efectuadas de una manera expedita ya que existe cierta demora por no identificar el proceso que debe seguir. Las demoras se dan en cuanto a los procesos, funciones y responsabilidades lo que deriva en perjuicios al colaborador generando desconcentración en sus actividades laborales. Para mejorar la gestión y demás falencias encontradas en la entidad se proponer aplicar el diseño de gestión propuesto en el presente trabajo de titulación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inexistencia de un Sistema de Gestión por Procesos actualizado atrae muchas dificultades al GADM-Penipe entre las cuales tenemos:

- Inexactitud en las funciones que deben realizar de acuerdo al puesto que desempeñan ya que no conocen bien las actividades que deben realizar según el rol que tiene dentro del GADM-Penipe, esto tiene como efecto el retraso de los procesos obviamente pérdida de tiempo.
- Desconocimiento de las funciones, procesos y responsabilidades de cada uno de los servidores municipales a demás no tener claro los niveles jerárquicos conlleva a una mala comunicación interdepartamental y se origina un inadecuado clima laboral.
- Indefinición de un mapa de procesos del GADM-Penipe, esto con lleva que no se cumpla con lo establecido en la ley para las instituciones públicas. Genera súper posición de funciones o repetición de las mismas en uno o varios servidores.
- Inexistencia de delimitación de funciones esto quiere decir que la información se encuentra en distintos departamentos y no explícitamente en el departamento que debe estar, esto genera la falta de información oportuna para la oportuna toma de decisiones.
- Escases de servidores municipales capacitados en los procedimientos que debe ejercer de acuerdo al puesto que desempeña esto da como resultado no conocer que servidor es responsable de dicho proceso ya que no están establecidas las funciones en un manual.

Las posibles causas de estos problemas se dimensionan en la ausencia de procesos actualizados y relacionados con las disposiciones legales que permiten el funcionamiento eficiente, eficaz de los Gobiernos Autónomos Descentralizados al igual que la presencia de funcionarios en los puestos claves más relacionados con el clientelismo político que con la formación adecuada que impulse el trabajo coordinado y la sistematización de la información para la Máxima Autoridad (Alcalde) y el Consejo Cantonal.

Las posibles consecuencias de este sistema se radica en el retraso de la ejecución presupuestaria en la poca capacidad de iniciativa para resolver los problemas por parte de los funcionarios cuyo resultado final se mide en el servicio al cliente y en el cumplimiento del objetivo del beneficio social como resolver los problemas de los ciudadanos y ciudadanas.

Se propone la elaboración del Diseño Organizacional por Procesos de fácil adaptación para los servidores municipales que forman parte del GADM-Penipe, para que sea aplicada de manera oportuna y a la vez se lograría la conformidad en el clima laboral y se alcanzaría los objetivos de la Institución.

A demás la implementación de un diseño organizacional por procesos ayuda a mejorar la gestión administrativa, facilita que los servidores conozcan las funciones y el cargo de responsabilidad de cada uno según sus competencias y capacidades.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo el Diseño Organización por Procesos garantiza la efectividad del cumplimiento de los procesos y la óptima gestión administrativa?

1.1.2 Delimitación del Problema

Objeto de Estudio: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe

Campo: Diseño Organizacional Por Procesos.

Espacio: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, Provincia de Chimborazo.

Tiempo: Se realizara la investigación entre Octubre del 2016 a Febrero del 2017.

Tema: Diseño Organizacional de Procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, Provincia de Chimborazo, 2017.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Para la investigación propuesta se proyecta aplicar todas las teorías y conceptos que nos puedan ayudar en su elaboración, es de trascendente importancia recopilar la mayor información posible y poder utilizarla a favor del proyecto de investigación para que el mismo sea de calidad, ya que el GADM del cantón Penipe no cuenta con un sistema actualizado. Con la elaboración del proyecto la institución podrá tener la facilidad de saber a cabalidad que actividades se realizan en cada puesto, en qué orden se debe hacer cada actividad, que actividades pueden ser descartadas o que otras se puede acoplar.

En el diseño organizacional de Procesos se aplicara los métodos, instrumentos y técnicas que sean necesarios para recopilar información que sea veraz, confiable y útil en el proceso de éste proyecto de investigación y poder desarrollarlo de una forma excelente para al final del mismo poder obtener los mejores resultados.

En la realización de este proyecto de investigación se debe aplicar los conocimientos académicos adquiridos en el transcurso de la malla curricular en la Escuela de Administración de Empresas y además de la experiencia adquirida en la empresa en donde realice mis prácticas pre-profesionales las mismas que lleva a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe y experiencias adquiridas en el ámbito laboral. Todo este conocimiento servirá para realizar un diseño organizacional de calidad para el beneficio del GADM de Penipe y cada uno de los usuarios del mismo en este caso toda la población del cantón.

El Diseño Organizacional de Procesos se lo realizara de tal modo que se pueda ponerlo en funcionamiento lo más pronto posible debido a la importancia dentro de la institución; con esto se desea solucionar los problemas que existen en los departamentos del GADM del cantón Penipe, que cada puesto siga adecuadamente su programa de actividades y que todos estos procesos puedan ser plasmados en documentos para los actuales servidores públicos y los que en un futuro formen parte de esta prestigiosa institución.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Proponer el diseño de un sistema organizacional actualizado a las circunstancias que permiten que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe cumpla su función en el territorio.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación organizacional actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe para identificar los problemas que existen.
- Realizar el levantamiento de procesos para determinar los cuellos de botella que impiden el cumplimiento eficiente y eficaz de las actividades
- Proponer el nuevo mapa de procesos con la identificación de puestos y roles de los funcionarios para que la municipalidad contrate la elaboración de los nuevos manuales orgánico y funcional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

El Ilustre del Cantón Penipe se creó con el decreto legislativo N° 157 registro oficial N° 680 el 9 de febrero de 1984, con el propósito de satisfacer las necesidades básicas de la población de las parroquias urbanas, rurales y comunidades.

Sus inicios estaban enfocados con grandes esfuerzos basados en mantener un crecimiento y desarrollo para el bienestar de su comunidad. Su visión está enfocada en ser una institución ejemplar, con estructura organizativa moderna y ágil, autoridades y colaboradores competentes, motivados y predispuestos al trabajo en equipo, ganador de la confianza de su cliente externo por su decisiva contribución al desarrollo del cantón y un buen vivir en la comunidad. El cantón Penipe consta de 6 parroquias las cuales son Bilbao, El Altar, La Candelaria, Matus, Puela, San Antonio de Bayushig cada una de ellas ricas en vegetación, flora, fauna, con personas solidarias y amables en todo momento.

UBICACIÓN

Penipe es un cantón de la Provincia de Chimborazo en el Ecuador. Se sitúa entre los 2.500 y los 5.424 msnm, en el nevado El Altar. Se encuentra ubicado en el noreste de la provincia, a 22 km de distancia de la ciudad de Riobamba, con una extensión territorial de 240 km². Su latitud es 1° 34' sur y su longitud 78° 31' 60" oeste.

La temperatura media es de 13-15 °C

DATOS DE LA INSTITUCIÓN

Datos generales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Penipe

Dirección: David Ramos 08-21 y Mons. Silvio Luis Haro.

Teléfono: 032907186

MISIÓN Y VISIÓN Tomada de la RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA No. 2014-139-SEC.

Misión

“Proporcionar a la población cantonal servicios públicos de calidad, con eficacia, eficiencia y buen trato, con gestión interinstitucional y un manejo adecuado de todos sus recursos. Líder en el desarrollo cantonal con participación activa de sus actores para la planificación, priorización y control social, en la ejecución y evaluación de planes y proyectos prioritarios para la comunidad, garantizando el desarrollo sustentable y sostenible del Cantón Penipe”

Visión

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, para los próximos cinco años, se constituirá en un ejemplo de desarrollo local y contará con una organización interna altamente eficiente para atender las necesidades del cantón y poder reaccionar de manera eficaz y urgente ante desastres naturales.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Organización

Concepto según autores

Weber (1922). La organización laboral es un “conjunto colectivo”, siendo éste “una correlación social que bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de ingreso de recurso humano ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y disposiciones se llevan a la destreza a través de la acción de individuos delimitados, por ejemplo de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo.”

Simón (1952) “Sistema de actividades interdependientes que comprenden por lo menos diferentes grupos primarios y generalmente caracterizados a nivel de la conciencia de los colaboradores por un alto grado de dirección del proceder hacia fines que son objeto de conocimiento común.

El elemento clave de una organización no es un edificio o un incorporado de políticas y procedimientos las organizaciones están compuestas por individuos y por sus relaciones interpersonales. Una organización coexiste cuando las personas interactúan entre sí para efectuar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas. Las tendencias administrativas nacientes reconocen la importancia de los recursos humanos, y la mayoría de los nuevos enfoques están diseñados para el empowerment a los colaboradores y suministrar mayores oportunidades para instruirse y contribuir por medio del trabajo conjunto hacia metas comunes.

Según (Daft, 2009) Los directivos constituyen y coordinan de manera intencionada los recursos organizacionales para lograr el propósito de la organización. No obstante, aunque la responsabilidad laboral puede estar compuesto en departamentos o conjunto de actividades, la mayor parte de las organizaciones modernas están trabajando por obtener una excelente coordinación horizontal de las acciones laborales, mediante el uso frecuente de equipos de empleados procedentes de diferentes áreas funcionales para trabajar en proyectos conjuntos.

Las organizaciones está conformada de un conjunto de varios recursos los cuales se administran de manera que se puede obtener resultados eficientes y así lograr trabajar en equipo se lograra cumplir con las metas establecidas e incluso se podrá llegar al éxito.

2.2.2 Estructura Organizacional

Chiavenato (2006) considera a la estructura organizacional “Como el conjunto de elementos respectivamente firmes que se relacionan en el tiempo y en el espacio para constituir una totalidad”.

Según Strategor (1995), la estructura “Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que decretan formalmente las ocupaciones que cada unidad debe cumplir y la forma de comunicación entre cada unidad”.

Según Hall (1996) la estructura organizacional es “El arte de las partes de la organización”.

La estructura organizacional proporciona que los miembros de la organización conozcan su rol y así poder saber el puesto que desempeña dentro de la misma para lograr el mejor rendimiento de sus actividades.

2.2.3 Estructura adecuada

Geopolis (2002). Depende la estructura apropiada de cuatro variables de contingencia que se presentan a continuación:

Estrategia y estructura

La estructura de una organización debe facilitar el logro de objetivos. Como los objetivos son parte importante de las estrategias de una organización, sólo es lógico que la estrategia y la estructura se encuentren conexas o relacionadas.

Tamaño y estructura

El tamaño de una organización afecta la estructura de la misma. Las grandes organizaciones tienden a exteriorizar mayor trabajo ya que consta de especialización, departamentalización, centralización, reglas y normas que las organizaciones pequeñas.

Tecnología y estructura

Toda organización utiliza algún tipo de tecnología para transformar sus insumos en productos. Ya que como se conoce en el entorno la tecnología avanza muy velozmente ofreciendo herramientas que son muy útiles para mejorar el servicio que se brinda a los clientes o usuarios.

Incertidumbre del entorno y estructura

Algunas organizaciones confrontan entornos sencillos y estables, con poca indecisión, mientras que otros enfrentan entornos dinámicos y complejos con gran incertidumbre. Los gerentes, autoridades, accionistas o líderes se encuentran a cargo de estos retos tratan de minimizar la incertidumbre del entorno, mediante la aplicación de la estructura de la organización enfocada en procesos. Los entornos sencillos y estables, los diseños mecanicistas pueden ser más fáciles y efectivos. Por otra parte, a mayor incertidumbre, la organización necesita más la elasticidad de un diseño orgánico que permita se fortalezca la misma y logrando así una mejor gestión.

2.2.4 Diseño

El diseño es el efecto final de un proceso, cuyo objetivo es indagar una solución idónea a cierta problemática específica, pero tratando en lo posible de ser habilidoso y a la vez estético en lo que se hace. Al momento de llevar a cabo un buen diseño es necesario el estudio y la aplicación de distintos métodos y técnicas de tal modo que pueda quedar formado en los bosquejos, dibujos, bocetos o esquemas lo que se busca es la apariencia más idónea y emblemática posible.

A la persona que diseña se le conoce como diseñador, es un individuo que básicamente debe poseer ciertas características, como gozar con el don de la imaginación, creatividad y la vez debe tener conocimiento experto de lo que está haciendo, asociado a las habilidades técnicas necesarias para así poder llevar a cabo las investigaciones pertinentes sobre el diseño que desee realizar. La mayoría de las veces lo que se busca al crear algún diseño es resolver las necesidades que se pueden presentar en ciertas circunstancias. (Conceptos y Definiciones, 2015)

El objetivo principal del diseño es brindar solución a un tema o problema existente tratando de ser práctico. Diseñar reside en una labor compleja, muy activa y que por supuesto demandará por parte del sujeto que diseña, conocido popularmente como diseñador, una importante participación de creatividad, y por otro lado de habilidad técnica para poder plasmar la idea que se genera.

El diseño debe:

Suministrar orden, claridad alcanzando reducir la incertidumbre y el desconcierto dentro de la organización, facilitar la asistencia, proporcionando un cuadro de referencia en el cual puede desplegar el nivel deseado de comunicación interpersonal, y hacer que el ambiente laboral de la organización sea más ordenada, previsible y controlable.

Castillo (2010) afirma que el diseño es una herramienta para facilitar al crear las condiciones para que la organización como sistema no sea demasiado aneja de los elementos que lo integran.

2.2.5 Elementos del Diseño

El éxito de un proceso de diseño reside en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente.

Gráfico 1: Elementos del diseño



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Libro "Diseño Organizativo Estructura y Procesos" (P.38)

Estrategia: Es la guía para el diseño organizacional. Se debe conocer en qué mercado y con qué producto la empresa alcanzara los objetivos para establecer el diseño que permita maniobrar hacia el futuro. A partir de la ventaja competitiva que persiga la empresa.

Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlmstrand(1998) presentan las siguientes aceptaciones del termino estrategia.

Es un planeamiento: Una guía, una dirección. Involucra la fijación de objetivos y la manera de alcanzarlos.

Es un modelo: Un patrón que coordina las acciones a través del tiempo.

Es un posicionamiento: Algunos autores asimilan la estrategia al mercado en el que se van a ubicar los productos. (Juan Gilli, 2007)(P.39)

La palabra “Modelo” y “Perspectiva” es el vocabulario claves que los autores determinan que son las más apropiadas para el desarrollo del tema de diseño.

Estructura: Es la disposición de las partes conveniente a los objetivos, que comprende su asociación y el análisis de sus relaciones. La estructura formal está constituida por el conjunto de enfoques oficiales que integran el sistema. Las organizaciones manejan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de los diferentes enfoques. (Juan Gilli, 2007)(P.40)

Procesos: El diseño de los procesos tiene se relaciona con la visión de la organización en un plano horizontal. La estructura establece el marco donde se van a desarrollar los procesos; el desafío reside en encontrar la estructura que soporte los procesos clave de la organización. (Juan Gilli, 2007) (P.42)

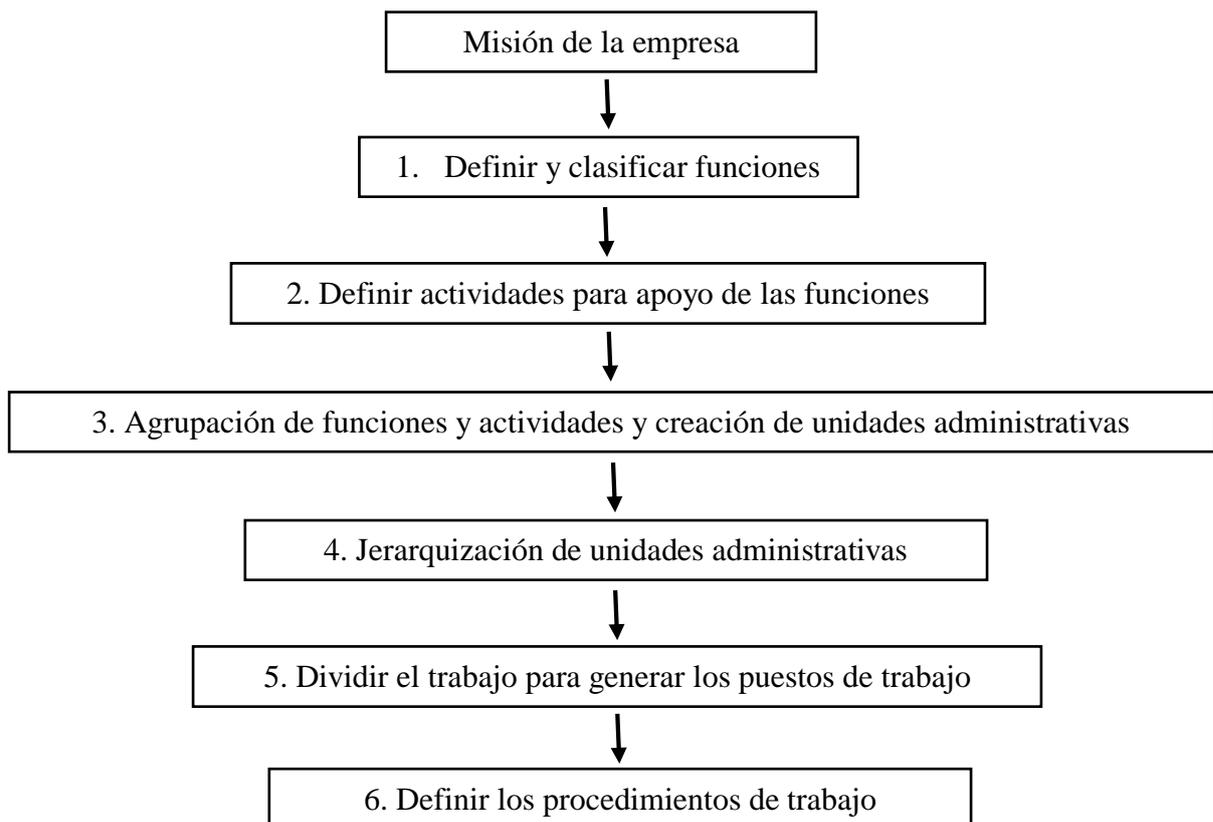
Tecnología: La tecnología, ilustrada como el sistema técnico como la herramienta en sí que permitirá convertir la materia prima en producto terminado, tiene un papel primordial en la definición de la forma que adopta una organización, y actúan como una de las condiciones del sistema social. (Juan Gilli, 2007) (P.42)

2.2.6 Diseño Organizacional

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. En ninguna empresa debe dejarse a la improvisación su estructura organizacional, ya que es un factor determinante para alcanzar una ventaja competitiva, al armonizar los elementos que intervienen dentro de la empresa. La importancia de la estructura organizacional reside en que a través de ella se desarrolla el compromiso diario de la empresa, se articulan los sistemas de comunicación, autoridad y coordinación, así como los puestos de trabajo y las relaciones que hay entre estos. La estructura organizacional se constituye a través del diseño organizacional, el cual es un proceso cuyo resultado es generar una estructura adecuada a las características y necesidades de la empresa, de modo que acceda el logro de la misión de la empresa con la mayor eficiencia. Much, Osorio y Vital (2011) (P, 79).

2.2.7 Etapas del Diseño Organizacional

El Diseño Organizacional puede desarrollarse a partir de seis pasos o etapas.



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Much, Osorio y Vital (2011) (P, 79).

A partir de la misión de la empresa alcanza definir y elaborar un listado de funciones que favorezcan a su logro, las cuales pueden también determinarse en el bosquejo de nuevas propuesta de negocio que queremos desarrollar. Este primer listado de funciones puede ser tan precario o tan amplio como lo requiera el tipo de empresa que se esté diseñando Much, Osorio y Vital (2011) (P.80).

El diseño organizativo resulta necesario, equiparar factores generales y parámetros que en unidad dialéctica se han de tomar en cuenta en la ejecución del proceso dada la interrelación entre el ambiente interna del sistema, el contexto y su estructuración y funcionamiento, a saber:

Al respecto Duques y Gaske (1998) sugieren las alternativas a considerar en el diseño los siguientes factores:

- Organizar por producto o por servicio.
- Añadir valor al cliente.
- Crear condiciones para el desarrollo de la iniciativa y creatividad individual.
- Contabilizar por separado las unidades organizativas.
- Medir la agilidad, sensibilidad y atención al cliente.

2.2.8 Claves para el desarrollo de un Diseño Organizacional

Según Echeverría (2012). Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de un Diseño Organizacional:

- 1.- Una alineación hacia la acción, a fin de que se efectúe. Aun cuando las empresas podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están suspendidas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo).
- 2.- Disposición al cliente, donde todos los recursos y el personal de la empresa dirigen sus actividades diarias a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- 3.- Autonomía y decisión, a fin de promover el apareamiento de líderes e innovadores para la organización.

4.- Productividad a través del recurso humano, lo que considera a este recurso como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como partida fundamental de mejoramiento.

5.- Compromiso con los valores, desde los niveles más altos de la empresa. La alta dirección se conserva en estrecho contacto, visitando y platicando con “el frente de batalla”

6.- Cercanía al negocio, comprensión del negocio el saber sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.

7.- Organización simple que conlleva solo al personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, interviene en su administración.

8.- Rigidez y flexibilidad, aprobación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

2.2.9 Dimensiones Estructurales

Barbosa (2013). Proveen etiquetas para distinguir las características internas de una organización. Puede ser la documentación escrita en la organización, como son los manuales de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos relatan el comportamiento y las actividades.

La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas. Algunas dimensiones estructurales pueden ser:

- Formalización: Monto de documentación escrita en la organización. Estos documentos se refieren al comportamiento y las actividades.
- Cantidad de documentación escrita de la organización
- Especialización, división del trabajo
- Jerarquía de autoridad
- Profesionalismo
- Proporciones de personal
- Nivel jerárquico que toma decisiones

- La especialización: Grado en el que las tareas organizativas toman en subdividirse en puestos separados.
- La estandarización
- La jerarquía de autoridad: Describe quién rinde cuentas o informa a quién.
- La complejidad
- La centralización: Nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones
- El profesionalismo: Nivel de educación formal y capacitación de los empleados.
- Proporciones de personal: Despliegue de personas entre varias funciones o departamentos.
- La formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. A menudo, la formalización se mide sólo contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización. En contraste, es probable que una pequeña empresa familiar prácticamente no tenga reglas escritas o se considere informal.

Según Richard L. Daft (2011) afirma que las dimensiones estructurales son las siguientes:

- La especialización es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo.
- La jerarquía de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.
- La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior,

la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. Algunos ejemplos de decisiones organizacionales que pueden estar centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión sobre los territorios de marketing.

- El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podrían ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora.
- Las razones de personal se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales.

2.2.10 Modelos de Sistemas Organizacionales

Tabla 1: Modelo de congruencia de Nadler y Tushman.

MODELO DE SISTEMA ORGANIZACIONAL				
AUTOR	GRAFICO	ELEMENTOS	BENEFICIOS	LIMITACIONES
Modelo de congruencia de Nadler y Tushman.	<p>El diagrama muestra un modelo de congruencia con cuatro cuadrantes principales: 'Organización Informal' (arriba), 'Organización Formal' (abajo), 'Tareas' (izquierda) y 'Personas' (derecha). Flechas conectan estos cuadrantes, indicando relaciones bidireccionales. En la parte superior hay un recuadro con el texto 'MODELO DE CONGRUENCIA DE NADLER Y TUSHMAN' y 'MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL'. En la parte inferior hay un recuadro con el texto 'RETROALIMENTACIÓN (Feedback)'.</p>	Organización Informal. Organización formal. Tareas. Personal.	Fácil de seguir, permite realizar un análisis de lo que comprende la organización “informal” y “formal”.	La lista limitada de elementos puede llevar a confundir o pasar por alto ciertos elementos cruciales.

--	--	--	--

Fuente: (Caro, 2012)

El modelo de congruencia considera las organizaciones como componentes interactivos que existen en armonía relativa o se ajustan entre sí. Los cuatro componentes principales son las personas, tareas, los procesos formales y procesos informales. Los problemas de organización surgen cuando hay un mal ajuste entre algunos de estos componentes. Los cambios en un componente pueden afectar a otros componentes a causa de los vínculos personales y de procesos que existen dentro de las organizaciones. El modelo de congruencia pone el mayor énfasis en el proceso de transformación entre las entradas y las salidas. Las entradas incluyen el ambiente externo, tales como la competencia y la regulación gubernamental, los recursos financieros, humanos y de otro tipo, la cultura organizacional y las decisiones estratégicas necesarias para afrontar los retos y oportunidades futuras. Las salidas se refieren a los productos y servicios y el rendimiento general y la eficacia.

2.2.11 Desafíos actuales del diseño organizacional

Mientras los gerentes buscan los mejores diseños organizacionales para ayudar a sus empleados a desempeñar su trabajo de manera eficiente y eficaz, enfrentan ciertos desafíos. Estos incluyen mantener a los empleados comunicados, construir una organización que aprenda y manejar problemas estructurales globales.

Un desafío importante de diseño estructural que enfrentan los gerentes es encontrar la forma de mantener comunicados con la empresa empleados muy móviles y muy dispersos.

2.2.11.1 Comunicación con los empleados

La comunicación con los empleados es una arma muy importante que construye un ambiente laboral de calidad y así los equipos de trabajo de la organización se puedan relacionar mejor con el objetivo de brindar un mejor servicio, pero es muy difícil lograr que la comunicación sea efectiva dentro de una organización ya que se trabaja con personas y la personalidad de cada una es diferente.

Según Hutman (2015). Muchos conceptos de diseño organizacional se desarrollaron durante el siglo XX, cuando las tareas laborales eran bastante predecibles y constantes, la mayoría de los trabajos eran de tiempo completo y continuaban indefinidamente, el trabajo se hacía en el centro de negocios bajo la supervisión de un gerente. Esto ya no sucede así en muchas organizaciones actuales. Un desafío importante de diseño estructural que enfrentan los gerentes es encontrar la forma de mantener comunicados con la empresa empleados muy móviles y muy dispersos.

Una buena comunicación en tu empresa trae múltiples beneficios, entre ellos, mejorar el ambiente laboral y por lo tanto hacer más eficientes todos los procesos en la organización. Escuchar con atención y mostrar empatía hacia tu interlocutor son algunas de las claves que te permitirán tener éxito en este punto.

A continuación, se presenta algunos consejos para lograr una buena comunicación con los colaboradores:

Presta atención. Seguramente los empleados de tu compañía tienen mucho que decir; asegúrate de que lo hagan proporcionando los medios necesarios. Puedes, por ejemplo, instalar un buzón de quejas o mantener una política de “puertas abiertas” en tu oficina para escucharlos cuando así lo necesiten. Por supuesto, no sólo finjas que los escuchas: toma nota de sus dudas, quejas y comentarios y propón alguna solución a corto y largo plazo.

Demuestra interés. No basta con que prestes atención a tu interlocutor, sino que debes demostrar interés en lo que dice. Trata, en la medida de lo posible, en interesarte en la persona: en su familia, sus actividades fuera de la oficina y sus inquietudes. Así, tendrán más confianza de acercarse a ti si surge algún problema y se sentirán más motivados si sienten que son una parte importante para la organización.

No interrumpas. Nada puede ser más desagradable que ser interrumpido en medio de una conversación. Si te ves obligado a interrumpir, espera el momento adecuado, cuando se

termine de exponer una idea. En las juntas siempre deja que todos se expresen y concluyan sus ideas; ésta es una muestra de respeto fundamental.

Ante todo, paciencia. En muchas ocasiones escucharás tonterías o cosas que parecen insignificantes. No te precipites al querer debatirlas; podrías terminar diciendo algo de lo que después te arrepientas. Por otro lado, si el afán de tu interlocutor es desagradarte, escucha con atención para que puedas rebatir sus ideas. No discutas por algo innecesario. Conoce a tu gente. No sólo debes saber el nombre de tu equipo de trabajo debes saber cuáles son las responsabilidades, fortalezas, debilidades y aspiraciones de cada uno de tus empleados. Es muy importante conocer a tus colaboradores.

No sólo indicaciones. Si debes dar instrucciones, no te limites a ello. Preocúpate por la opinión y los puntos de vista que pueden tener tus compañeros de equipo.

Cada uno de estos consejos es adecuado para poder llevar una buena relación con los colaboradores de la institución y general un buen ambiente laboral.

2.2.11.2 Construcción de una organización que aprende

Administración (2013) afirma que en una organización que aprende, los empleados continuamente adquieren y comparten nuevos conocimientos y aplican dichos conocimientos en la toma de decisiones o al realizar su trabajo. Algunos teóricos organizacionales incluso van más allá al decir que la capacidad de una organización para hacer esto (es decir, aprender y aplicar dicho aprendizaje) puede ser la única fuente sostenible de ventaja competitiva.

2.2.11.3 ¿Qué características estructurales necesita una organización que aprende?

Administración (2013) Afirma que en una organización que aprende, los empleados de toda la organización (de todas las especialidades funcionales e incluso de distintos niveles organizacionales) deben compartir información y colaborar en actividades laborales. Esto requiere barreras estructurales y físicas mínimas. En un entorno sin límites, los empleados trabajan juntos y colaboran en hacer el trabajo de la organización de la mejor manera posible y aprenden uno de

otro. Por último, debido a la necesidad de colaboración, los equipos de trabajo con autoridad tienden a ser una característica importante del diseño estructural de una organización que aprende. Estos equipos toman decisiones sobre lo que se necesita para realizar el trabajo o para resolver problemas. Con empleados y equipos con autoridad, hay muy poca necesidad de ‘jefes’ para dirigir y controlar. En su lugar, los gerentes están para facilitar, apoyar y defender.

2.2.12 Origen y evolución de la Gestión Administrativa

Según Paola Combo (2013) La administración y la organización son productos de su momento y su contexto histórico y social por tanto, la evolución de la gestión administrativa se entiende en términos de cómo han resultado las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

2.2.12.1 La Gestión Administrativa en la edad antigua

Según Paola Combo (2013) A pesar que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua, nace con el hombre ya que siempre tenemos actividades por administrar.

En Egipto existía un sistema administrativo como una economía se conoce como el primer sistema del servicio. La administración de Roma se caracterizó por la centralización.

2.2.12.2 La Gestión Administrativa en la edad media

Según Paola Combo (2013) En los últimos años del imperio Romano el centralismo se debilitó y la autoridad pasó al terrateniente alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la edad media, hubo una centralización del gobierno.

2.2.12.3 La Gestión Administrativa en la edad Moderna

Según Paola Combo (2013) Al inicio de esta época surge en Rusia y Australia un movimiento administrativo conocido como cameralitas los cuales los cuales se dicen don pioneros en el estudio científico de la administración pública.

2.2.13 Cadena de valor

Según (Porter, 1985) es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen ya sea bajando los costos o aumentando las ventas.

2.2.14 Gestión Administrativa

Pierdrahita (2011) considera que dentro de la Gestión Administrativa existen cuatro elementos importantes que se debe conocer:

Planificación: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.

Organización: es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

Dirección: dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.

Control: se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa.

2.2.15 Objetivos de la Gestión Administrativa

Garcés (2012). Efectuar una racionalización idónea de nuestro potencial humano, recursos económicos y físicos, en base a una adecuada organización y desarrollo de los sistemas administrativos.

Desarrollar una Cultura Organizacional que contribuya al desarrollo de una gestión administrativa eficaz y eficiente.

Lograr la importancia de la gestión administrativa de una empresa.

2.2.16 Importancia de la Gestión Administrativa

Moreno (2012) Afirma que la gestión administrativa en una empresa es uno de los elementos más importantes cuando se trata de crear un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Desde finales del siglo XIX se ha tomado el hábito de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos la planeación es el arte de planificar el cual implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método.

2.2.17 Administración Pública

Jaramillo D. H (2010). Es la actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por el Estado, que tiene por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos.

El fin de la administración es prestar servicios eficientes y eficaces para satisfacer necesidades generales y lograr el desarrollo económico, social y cultural del País. Para obtener estos resultados la administración tiene que formular objetivos, trazar políticas, elegir procedimientos, decidir correctamente, ejecutar las resoluciones y controlar las acciones de los servidores.

2.2.17.1 Proceso técnico – jurídico

Jaramillo D. H (2010). La Administración Pública es un proceso técnico-jurídico por las siguientes razones:

- La planificación es una guía para la ejecución de obras y el primer paso obligatorio para futuras acciones constructivas del Estado;

- La Organización determina que los servidores asuman funciones, responsabilidades, decisiones y la ejecución de actividades; y se ponga en orden a las personas y cosas;
- La Dirección orienta, ejecuta, manda y ordena y vigila las actividades hacia el cumplimiento de los fines, responsabilidades, decisiones y la ejecución de actividades; y se ponga en orden a las personas y cosas;
- La Coordinación armoniza y establece en forma clara y delimitada las atribuciones y deberes que corresponde a cada servidor en sus puestos de trabajo, engranando los recursos y adecuando las cosas para el logro de los objetivos de la organización;
- El Control permite registrar, inspeccionar y verificar la ejecución del plan capaz de que pueda comprobarse los resultados obtenidos de los programados y tomar medidas conducentes para asegurar la realización de los objetivos; y,
- La Evaluación nos conduce a descubrir debilidades y fortalezas de la administración; demostrar los grados de responsabilidad de los funcionarios y empleados en el cumplimiento de sus tareas, medir interpretar y analizar sus resultados sobre el plan de trabajo con el objeto de eliminar errores y obstáculos y adoptar medidas adecuadas para el futuro.

2.2.17.2 La Administración Pública Institucional

Es una rama de los servicios generales del Estado o del Municipio que se han desprendido de su organización para erigirse en entidades dotadas con personería jurídica, autonomía propia, patrimonio independiente y grado de especialidad y responsabilidad. En este sentido la institución pública representa el grado más alto de descentralización por servicio; a su vez, es una ventaja y una garantía porque tiende a tecnificar y especializar a la administración. Por ejemplo, el Municipio y la Universidad son instituciones públicas descentralizadas, especializadas, con características particulares propias dentro de la administración. Las instituciones públicas de carácter científico, educativas, deportivas, son muestra palpable del grado de desarrollo económico y cultural de un país.

Las instituciones poseen la característica fundamental de estar vinculados estrechamente a la propia organización del Estado. (Jaramillo, 2008)

Es importante mencionar que para que la administración pública funcione de modo eficiente es imprescindible que los recursos materiales y humanos se encuentren debidamente distribuidos, planificados y controlados.

Aspectos constitutivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe es una institución pública sin fines de lucro, una de sus principales características es que se rige en La Ley Orgánica de Servidor Público (LOSEP), Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) con el objetivo de promover la equidad, integración y participación ciudadana.

Las competencias y atribuciones del Gobierno Autónomo son las establecidas por la Constitución de la República del Ecuador.

2.3 MARCO SITUACIONAL

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe es una institución que se preocupa por el bienestar de toda su gente uno de sus enfoques está dirigido al desarrollo vial del cantón y promover la agricultura ya que el Cantón Penipe es netamente Agrícola y posee tierra netamente productivas.

En el año 2016 se ha realizado varios proyectos en beneficio de la población entre ellos se realizó una campaña que consistió en donar varios tipos de plantas frutales a los moradores de sectores aledaños a la parroquia Bayushig cuyo propósito fue incentivar el cultivo de frutales que permitan la obtención de semillas mejoradas.

A continuación se presentan los diferentes tipos de proyectos ejecutados en el año 2016:

- Construcción del nuevo edificio municipal con accesibilidad a todo el pueblo Penipeño
- Regeneración urbana para la parroquia Bayushig
- Regeneración urbana parroquia Matus comunidad Calshi

- Reconstrucción de la casa artesanal de la comunidad de Ganshi
- Convenio cuerpo de bomberos del cantón Penipe
- Terminación del sistema agua potable parroquia Bilbao
- Regeneración urbana parroquia Matus
- Construcción de alcantarillado parroquial Matus alto
- Plantas potabilizadoras de agua de todas las parroquias del cantón Penipe
- Construcción del sistema de riego Bayushig segunda etapa
- Estudio y construcción de bóvedas del cementerio parroquial Bayushig
- Reconstrucción tanque de reserva comunidad Guzo
- Estudio de agua potable y complementario de alcantarillado para la comunidad de Utuñag
- Construcción del sistema de agua potable en la comunidad de Gabiñay
- Estudio y actualización plan maestro de agua potable y alcantarillado del cantón Penipe
- Construcción centro de acopio con parqueadero para vehículos
- Construcción del nuevo edificio municipal
- Planta de tratamiento de aguas hervidas parroquia Bayushig sector Coylus
- Aseso y viabilidad para personas con discapacidad del cantón Penipe

Se ha realizado campañas de concientización para tener un Penipe más limpio en el cual todo el pueblo Penipeño colabora.

Adicionalmente, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe se considera que el talento humano es el pilar fundamental de la institución, en este sentido, dispone de 124 servidores municipales asignados en las distintas áreas funcionales de la entidad, este personal requiere de capacitación constante de tal forma que se encuentren actualizados en temas requeridos por la institución, a esto se suma la incidencia de las nuevas tecnologías que avanzan con gran velocidad y es por ello que se presenta la exigencia de mantenerse en constante actualización.

2.4 MARCO LEGAL

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE.

En la Constitución de la República del Ecuador 2008 – ORGANIZACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO.

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

Art. 239.- El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.

Art. 240.- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias. Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

Art. 241.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados. COOTAD, Sección Segunda de los Consejos Provinciales.

2.5 IDEA A DEFENDER

El Diseño Organizacional de Procesos determinara las principales estrategias para el mejoramiento continuo de la Gestión Administrativa, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el trabajo de investigación se utilizó el método cuantitativo y cualitativo por lo cual se permitió conocer la información real y correcta de la institución con datos de narración y numéricos que nos ayuda a conocer el estado actual.

Las técnicas que se utilizó en el trabajo de investigación son: Las entrevistas, encuestas y la observación directa las misma que facilitaron la obtención de datos cuantitativos y cualitativos lo cual ayudo a recolectar datos reales en lo se pudo obtener datos muy importantes que nos permite conocer los aspectos que afectan dentro y fuera de la institución.

El diseño organización se centra en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Método Cuantitativo

El método cuantitativo se la aplica mediante las encuestas y se verá reflejado en datos numéricos a través de una muestra que en este caso se realizara a la totalidad de la población de la institución.

Este método nos permitirá obtener datos en cantidades sean estos porcentajes y números reales, para de esta manera obtener una proporción en cuanto los datos que se espera investigar.

Método Cualitativo

El método cualitativo se lo aplicara mediante la investigación bibliográfica, la observación, la entrevista y revisión de documentación, que facilitara conocer la situación actual de la institución.

Estos tipos de estudios permitieran identificar cuáles son los procesos y funcionamientos de los objetos que conforman la institución, obteniendo resultados reales que ayudaran a encontrar posibles soluciones para el diseño organizacional.

En este caso la modalidad que se utilizó en el GADM-PENIPE es un proyecto factible ya que en la institución existían cuellos de botella que dificultaban la ejecución de los procesos obteniendo así una demora generando un servicio deficiente a los usuarios internos como externos en muchas de las ocasiones provocaba que ciertos servidores municipales tengan más carga laboral de lo común ya que existe un desconocimiento de las funciones concretas de cada servidor municipal.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se detalla dos tipos de investigación:

Campo

Es la que permitirá obtener la información mediante la observación en cada área departamental y detectara cuáles son los inconvenientes, además con la ayuda de las encuestas y entrevistas que sustenta aún más la información para la investigación.

Bibliográfica y Documental

Es una fuente de estudio que mediante fichas textuales o libros que permitirán la recolección de información en cuanto a la estructura orgánica, conceptos básicos administrativos, procesos para tener en claro que se pretende con la investigación.

3.4 METODOS DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se utilizar los métodos empíricos como recolección de información, observación además de los siguientes:

Inductivo: Es un modo de razonar que nos lleva de lo particular a lo general. Es decir que vamos a investigar del diseño que se maneja en el GAD a conocer como se lo realizan en

los otros Gobiernos Autónomos Descentralizados. Para así poder crear un modelo actualizado para el GADM-Penipe.

Deductivo: Es un tipo de razonamiento que nos lleva de lo general a lo particular.

3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Encuesta.- Se las efectuará al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, para conocer cuál es la condición laboral y la situación en la que se encuentra la institución.

Guía de Entrevista.- Se las efectuara a los Jefes y Directores de cada departamento del GADM-Penipe para conocer cuáles son los problemas a los que se enfrentan en la institución. La guía de entrevista se basa en que el investigador realiza las preguntas sin tanta formalidad

Instrumentos.- Fichas y documentos electrónicos, Cuestionario, Guía de Entrevista.

Estos instrumentos de estudio proporcionaran información coherente para conocer en qué estado se encuentra la institución y con ello poder analizar cómo elaborar un diseño organizacional que determine los procesos por departamentos o unidades las funciones de cada colaborador (servidores municipales) y los niveles jerárquicos de la institución.

Logrando así minimizar tiempos, optimizar recursos y así facilitar la comunicación entre los colaboradores del GADM-Penipe, mejorando el desempeño laboral guiándose por los lineamientos organizacionales obteniendo un clima laboral favorable.

3.6 POBLACIÓN

La población es el conjunto total de individuos que conforman una organización.
Servidores Municipales del cantón Penipe año 2016.

Tabla 2: Población Total

N°	ÁREA	N° SERVIDORES
1	Alcaldía y Consejo	9
2	Administrativo	27
3	Talento Humano	2
4	Asesoría Jurídica	4
5	Gestión Ambiental	11
6	Gestión Financiera	13
7	Obras Públicas	29
8	Proyectos de planificación territorial	18
9	Mercados	4
10	Registro de la Propiedad	3
11	Consejo Cantonal de Protección de Derechos	2
12	Desarrollo Social y Humano	2
	TOTAL	124

Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe

Como podemos observar existen 124 servidores Municipales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe del año 2016 es el total de la población que se va a investigar.

3.7 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Es importante conocer el proceso que se debe realizar antes durante y después de la ejecución de la encuesta.

Procedimientos

El procedimiento de los datos para el cumplimiento de los objetivos de la investigación se da desde la formulación del tema de investigación tomando en cuenta las variables que se consideraron, tanto como variable dependiente y la independiente con una interrogante, luego se plantea el problema donde se considera la situación de la institución tanto actual como futura y las posibles soluciones según los problemas que se identifiquen y se continua con la sistematización del problema que se basa en preguntas las mismas que ayudan a los objetivos específicos de la investigación y tienen relación con la pregunta de la formulación del problema, luego se realiza la justificación metodológica y teórica, para poder realizar los objetivos tantos específicos y general.

Procesamiento

En el procesamiento se emplea las técnicas e instrumentos de investigación a través de las encuestas y entrevistas que se las realizo a cada uno de los servidores municipales, para poder realizar el análisis y recomendaciones, una vez aplicada la tabulación de cada una de las preguntas y se lo represente con gráficos estadísticos que permiten comparar los resultados las cuales nos permite encontrar posibles soluciones a las problemáticas detectadas y poder establecer el diseño organizacional por procesos conveniente a la institución. El procesamiento de datos tiene como objetivo reducir tanto como sea posible el tiempo sin comprometer la calidad de los datos.

3.9 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo veremos la interpretación, conclusión y recomendación de los resultados dados a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación como es la encuesta y la entrevista, ya que con ellos permite obtener respuestas apropiadas para alcanzar el objetivo de la investigación y lo que implica plantear la propuesta conociendo el entorno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Para las encuestas se aplicaron preguntas en base a la escala de Likert, que permitió tener respuestas idóneas para recopilación de información, se las realizó a los servidores municipales excepto autoridades y directores, que permitió reforzar el tema de investigación que va de la mano con la propuesta, que se espera se implemente en la organización.

La escala de Likert es uno de los tipos de escalas de medición. Es una escala psicométrica utilizada para la comprensión de las opiniones y actitudes de un usuario. Nos sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa. Lleva su nombre en honor al psicólogo organizacional estadounidense Rensis Likert, quien se destacó por sus investigaciones realizadas en el campo de la administración sobre los tipos de gestión. Es por ello que en la elaboración de la encuesta se tomó en cuenta esta escala ya que permitirá recolectar información idónea y apropiada para poder verter las conclusiones y recomendaciones.

3.9.1 Análisis de los Resultados de la Entrevista

La entrevista se la efectuó a 10 jefes y directores de los distintos departamentos cada encuesta consta de diez preguntas que se detallan a continuación, con el fin de tener una breve entrevista con los jefes, directores y las autoridades que pertenecen al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

1. ¿Usted toma en cuenta las opiniones vertidas por parte de su equipo de trabajo?

La mayoría respondió que las opiniones de los colaboradores son muy importante pero ellos como autoridad deben de tomar una decisión según un procedimiento es decir que todos pueden opinar pero depende de ellos si se toma en cuenta o no dichas opiniones para resolver cualquier problema.

2. ¿Al momento de presentarse alguna dificultad laboral delega alguna función o responsabilidad a su colaborador?

Todos los días se presentan dificultades de las cuales son divididas según la capacidad de cada colaborador al final se supervisa cada actividad respondió la mayoría de los entrevistados y los demás que cuando se presenta algún problema se lo debe hacer según un procedimiento adecuado para que tenga un buen resultado es decir hacerlos ellos mismos.

3. ¿La dirección o unidad que Usted representa tiene su misión, visión y objetivos claros?

La mayoría respondió que si conocen de su existencia pero que no lo tienen muy claro tan solo dos personas que son las más antiguas en la institución contestaron con claridad esta pregunta.

4. ¿Considera que los servidores municipales a su cargo están enfocados en el cumplimiento de sus funciones?

La Unidad de Talento Humano creo un documento denominado función organizacional la cual ha creado mucha incertidumbre en la institución ya que la mayoría de los servidores municipales demuestra resistencia al cambio por lo que consideran que todos los servidores municipales se encuentre totalmente enfocados con sus funciones.

5. ¿Cómo director o jefe conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades a cumplir?

Todos tienen en cuenta que sus funciones son regidas por la Ley Organiza del Servidor Público todos respondieron que sus funciones están detalladas claramente ahí y que la conocen a su cabalidad.

6. ¿En relación a sus funciones y responsabilidades, las cumple a cabalidad o se apoya en sus colaboradores?

Las funciones realizadas en cada departamento son distintas por ello se pretende realizar capacitaciones en todas las áreas las mismas que no son tan acogidas por los colaboradores ya que ellos piensan que es una pérdida de tiempo lo que ellos no saben es que durante la capacitación aprenderán mucho beneficiándose de muchas maneras entre ellas adquirirán conocimientos muy importantes para mejorar la eficiencia y eficacia de los colaboradores.

7. ¿Considera útil la implementación de un diseño organizacional que delimite cuales son las funciones y responsabilidades de cada colaborador en la institución?

Todos concordaron que sería de vital importancia contar con un diseño organizacional que ayude a conocer las funciones y responsabilidades claramente de cada departamento y demás.

8. ¿Cree usted que la infraestructura, equipamiento y tecnología asignados a su unidad se los utiliza adecuadamente?

Todos mencionaron en esta nueva gestión han avanzado mucho en lo que se refiere a la infraestructura ya que el señor Alcalde construyo un nuevo edificio municipal el cual ayudo a ubicarse de mejor manera cada área tiene su departamento para poder realizar sus funciones de una manera más apropiada.

9. ¿Cómo evalúa la comunicación con su equipo de trabajo?

Todos concuerdan que son un equipo de trabajo y que todos luchan por una sola causa que Penipe salga ah delante y sea un cantón reconocido ya que trabajan con las puertas abiertas.

10. ¿Está dispuesto en colaborar para la elaboración de un diseño organizacional por procesos para el año 2017?

Todos están de acuerdo en facilitar toda la información necesaria para la elaboración un diseño organizacional por procesos ya que beneficiara a todo el GADM a los usuarios internos como externos ya que se mejorara el ambiente laboral y el servicio que brinda el GADM será de excelencia.

3.9.2 Análisis de los Resultados de la Encuesta

Se realiza el análisis de cada gráfico obtenido gracias a la información recolectada en las encuestas.

1 ¿Conoce usted que es un proceso?

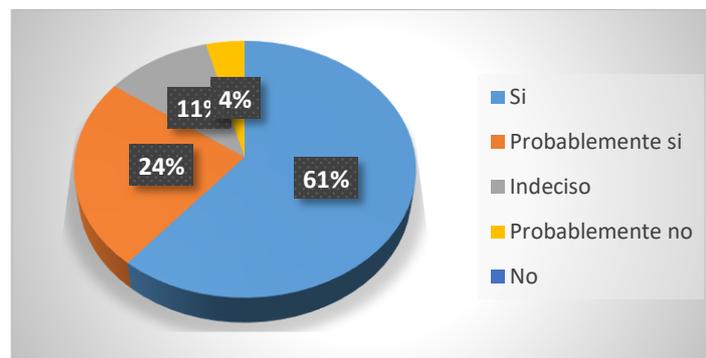
Tabla 3: Proceso

Valoración	R	%
Si	70	61%
Probablemente Si	27	24%
Indeciso	13	11%
Probablemente No	4	4%
No		
Total	114	100%

Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Gráfico 2: Proceso



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Análisis: El 61 % de los servidores municipales conocen con claridad lo que es un proceso el 24 % no esta tan claro en lo que se refiere al tema el 11% están indecisos en si conocen o no el significado y tan solo el 4% probablemente no conocen nada acerca del tema.

2 ¿Sabe con claridad cuáles son sus funciones y responsabilidades a cumplir dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Catón Penipe?

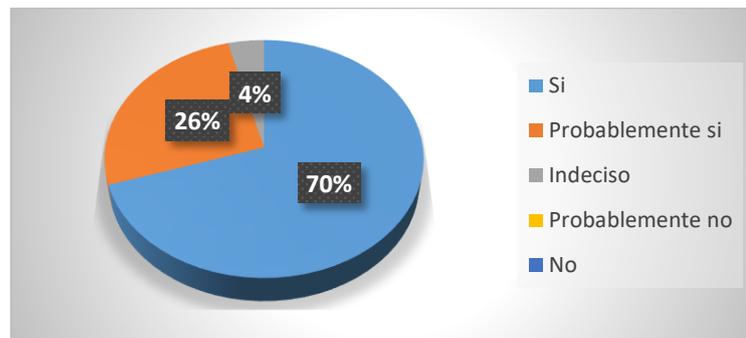
Tabla 4: Funciones y Responsabilidades

Valoración	R	%
Si	80	70%
Probablemente Si	30	26%
Indeciso	4	4%
Probablemente No		
No		
Total	114	100%

Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Gráfico 3: Funciones y Responsabilidades



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Análisis: El 70 % de los servidores municipales conocen con claridad cuáles son sus funciones y responsabilidades el 26% de los servidores municipales señalan que probablemente si conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro del GADM-Penipe y tan solo 4% están indeciso de cuáles son las responsabilidades que tienen.

3 ¿Cómo considera el clima organizacional o el ambiente de trabajo que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe?

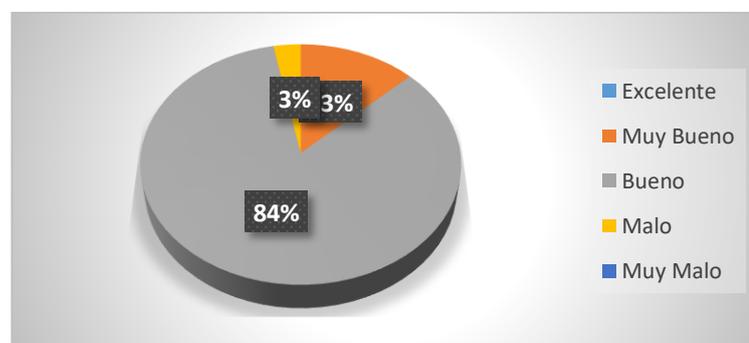
Tabla 5: Clima Organizacional

Valoración	R	%
Excelente		
Muy Bueno	15	13%
Bueno	96	84%
Malo	3	3%
Muy Malo		
Total	114	100%

Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Gráfico 4: Clima Organizacional



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Análisis: El 84 % de los servidores municipales consideran el que el clima organizacional de la institución es muy bueno el 13% de los servidores municipales señalan que es bueno y el 3% mencionan que el clima laboral es malo ya que existe una mala relación entre los compañeros de labor.

4 ¿Conoce si existe un manual de procedimientos y funciones de la institución?

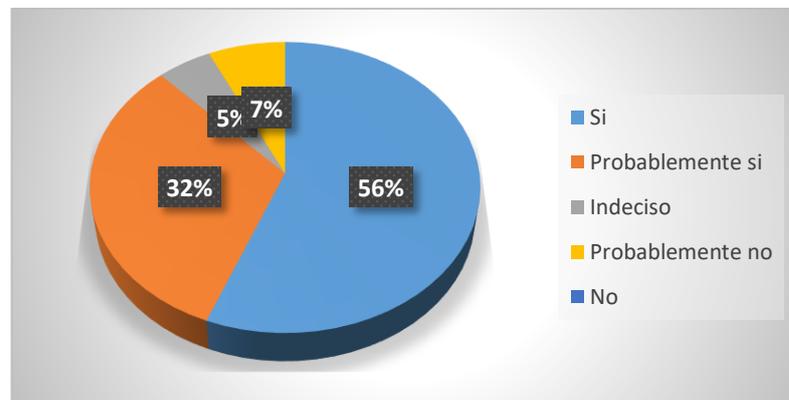
Tabla 6: Manual de procedimientos y Funciones

Valoración	R	%
Si	64	56%
Probablemente Si	36	32%
Indeciso	6	5%
Probablemente No	8	7%
No		
Total	114	100%

Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Gráfico 5: Manual de Procedimientos y Funciones



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Análisis: El 56 % de los servidores municipales afirman que existe un manual de procesos y funciones 32% de los servidores municipales señalan que probablemente si existe un manual de funciones del GADM-Penipe el 5% están indeciso en si existe o no un manual y el 7% dice que probablemente no existe el manual.

5 ¿Considera usted que es valiosa la evaluación del desempeño en sus funciones y responsabilidades, para poder determinar los aspectos a mejorar en su trabajo?

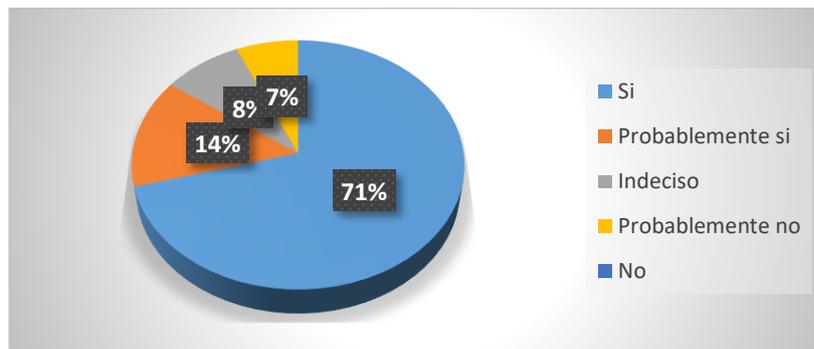
Tabla 7: Evaluación del Desempeño

Valoración	R	%
Si	85	75%
Probablemente Si	17	15%
Indeciso	11	9%
Probablemente No	1	1%
No		
Total	114	100%

Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Gráfico 6: Evaluación del Desempeño



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Análisis: El 71 % de los servidores municipales consideran que si se debe evaluar el desempeño de sus funciones para poder determinar los aspectos a mejorar en su trabajo, el 14% de los servidores municipales señalan que probablemente si sería bueno que se realice la evaluación para ver en que se debería mejorar el 8% están indeciso en que sí o no se debería realizar la evaluación y el 7% dice que probablemente no sería bueno realizar la evaluación.

6 ¿Conoce las competencias estipuladas en el COOTAD y en la LOSEP para el GADM-Penipe?

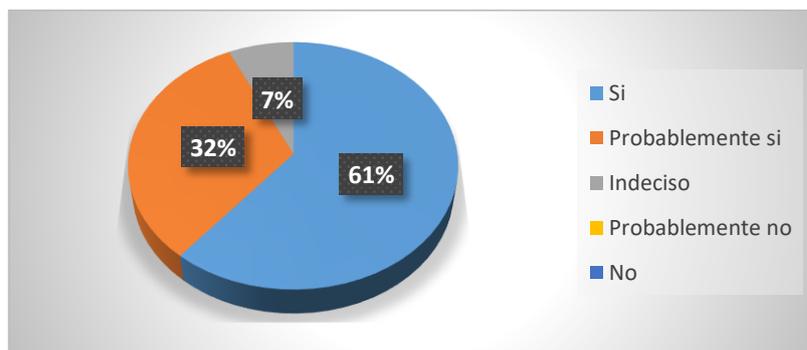
Tabla 8: COOTAD y LOSEP

Valoración	R	%
Si	70	61%
Probablemente Si	36	32%
Indeciso	8	7%
Probablemente No		
No		
Total	114	100%

Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Gráfico 7: COOTAD y LOSEP



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Análisis: El 61 % de los servidores municipales afirman que conocen lo estipulado en la Ley para los servidores municipales el 32% de los servidores municipales señalan que probablemente si conocen lo que dice la ley el 7% están indeciso en que sí o no conoce lo que dice la ley.

7 ¿Usted como funcionario, está de acuerdo que se debería implantar un plan de capacitación anual?

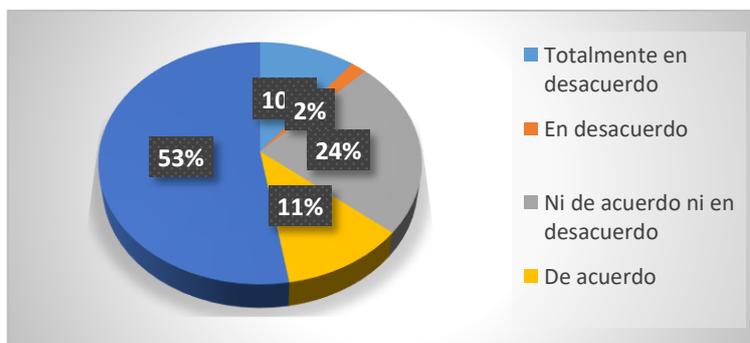
Tabla 9: Plan de Capacitación

Valoración	R	%
Totalmente en desacuerdo	12	10%
En desacuerdo	2	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	24%
De acuerdo	13	11%
Totalmente de acuerdo	60	53%
Total	114	100%

Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Gráfico 8: Plan de capacitación



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Análisis: El 10 % de los servidores municipales indicaron estar totalmente en desacuerdo con un plan de capacitación anual ya que no les parecía muy novedoso las capacitaciones, indicaron que no todos asisten a dichas capacitaciones y es una pérdida de tiempo el 2% de los servidores municipales señalan estar en desacuerdo con las capacitaciones anuales ya que indican que no pueden quedarse después de las horas de trabajo el 24% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo el 11% está de acuerdo en que se realice las capacitaciones ya que les parece muy interesante conocer más el 53% de los servidores municipales se encuentran totalmente de acuerdo en que se implemente un plan de capacitación anual ya

que están seguros que les permitirá superarse y adquirir conocimientos muy valioso para después poder ponerlos en práctica en la vida laboral.

8 ¿Usted cree que la elaboración de un diseño organizacional de procesos garantizará la eficiencia y eficacia de los servidores municipales?

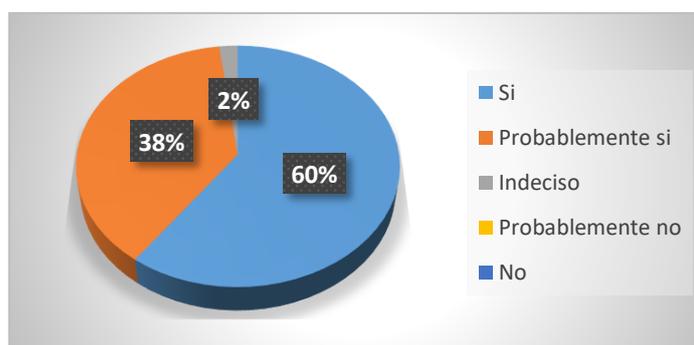
Tabla 10: Diseño Organizacional

Valoración	R	%
Si	69	60%
Probablemente Si	43	38%
Indeciso	2	2%
Probablemente No		
No		
Total	114	100%

Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Gráfico 9: Diseño Organizacional



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Análisis: El 60 % de los servidores municipales consideran que la elaboración de un diseño organizacional sería una buena herramienta que garantizara la eficiencia y eficacia laboral 38% de los servidores municipales responde que probablemente si ayude la elaboración de un diseño organizacional a mejorar el nivel de trabajo tan solo el 2% están indeciso en relación a este tema.

9 ¿Usted cree que se puede mejorar el perfil profesional de los colaboradores que se encuentran laborando en las distintas áreas?

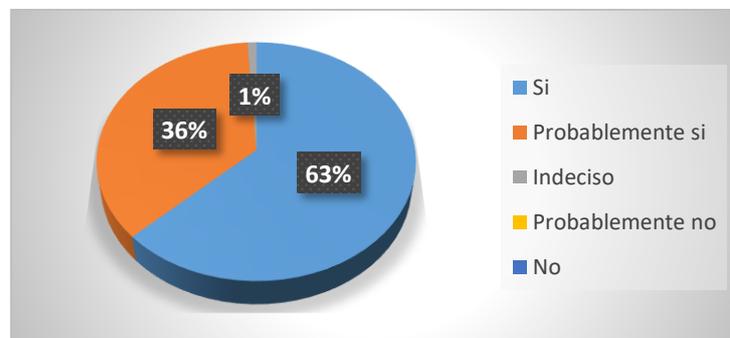
Tabla 11: Perfil Profesional

Valoración	R	%
Si	72	63%
Probablemente Si	41	36%
Indeciso	1	1%
Probablemente No		
No		
Total	114	100%

Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Gráfico 10: Perfil Profesional



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Análisis: El 63 % de los servidores municipales consideran que si se puede mejorar los perfiles profesionales de los colaboradores de la institución el 36% de los servidores municipales consideran que probablemente si se puedan mejorar los perfiles y tan solo el 1% están indeciso en relación a este tema.

10 ¿Usted está de acuerdo con la implementación de un diseño organizacional por procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe que sirva como guía de los procesos y funciones de los servidores municipales?

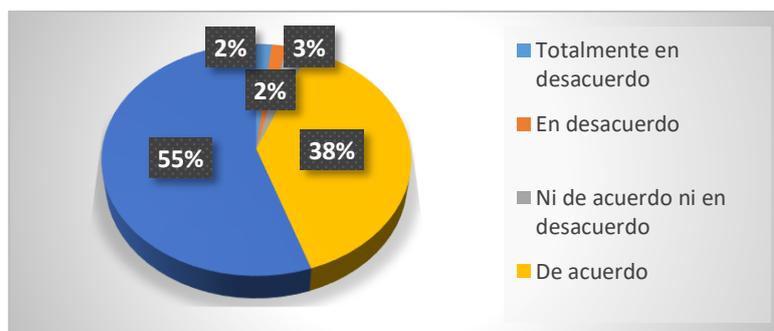
Tabla 12: Diseño Organizacional por Procesos

Valoración	R	%
Totalmente en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	2	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3%
De acuerdo	44	38%
Totalmente de acuerdo	63	55%
Total	114	100%

Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Gráfico 11: Diseño Organizacional por Procesos



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Análisis: El 2 % de los servidores municipales indicaron estar totalmente en desacuerdo con la implementación de un diseño organizacional de procesos que sirva como guía de los procedimientos y funciones de los colaboradores ya que creen que hacerlo de una manera empírica es más conveniente el 2% de los servidores municipales señalan estar en desacuerdo con la implementación del diseño organizacional de procesos el 3% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo el 38% está de acuerdo con la implementación del diseño ya que indican que sería de mucha ayuda ya que todos conocieran con claridad los procedimientos que se deben seguir para cualquier actividad el 55% de los servidores

municipales se encuentran totalmente de acuerdo en que se implemente un diseño organizacional de procesos para que se utilice como guía para todos los servidores municipales.

3.10 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

El Diseño Organizacional de Procesos determinara las principales estrategias para el mejoramiento continuo de la Gestión Administrativa, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Ya que durante la elaboración del proyecto se pudo evidenciar falencias en las áreas administrativas ya que los procesos se desconocen y los servidores municipales laboran de forma empírica ósea ya con los conocimientos adquiridos según un proceso que ellos ya tienen el cual causa demoras, pérdida de tiempo y dinero generando malestar en los usuarios y en los propios servidores municipales que no encuentra una solución apropiada para brindar un servicio oportuno y de calidad. Los procesos que ellos siguen no son establecidos ya que no existe tal diseño organizacional de procesos. Es por ello que se propone estrategias para mejorar de una u otra manera la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe:

- Definir objetivos que mejoren la gestión administrativa
- Efectuar reuniones de trabajo con personal voluntario de cada departamento que se informe de todos los problemas y se llegue a una solución factible.
- Misión y Visión
- Ubicar la misión y la visión de la institución en lugares visibles de las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Aplicación de la matriz FODA.

- Conocer la institución sus fortalezas para con ellas reforzar más la organización y sus debilidades y amenazas para poder crear un plan que ayuden a convertirlas en oportunidades.
- Integrar las capacitaciones que emite el Ministerio de Relaciones Laborales.

- Elaborar un plan de capacitación que todos los temas que requiera la institución unidad a cargo Talento Humano.
- Aplicar el diseño organizacional de procesos propuesto en este trabajo de titulación.

El diseño organizacional de procesos facilitara que los servidores municipales conozcan los procesos que cada departamento realiza, ayudando a mejorar la gestión administrativa del GADM-Penipe.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

Diseño Organizacional de Procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo, 2017.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE PROCESOS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE, 2017.

4.2.1 Presentación

En el presente capítulo se dará a conocer la propuesta de Diseño Organizacional de Procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, entidad pública el cual ayudara a delimitar las responsabilidades y procesos de los servidores municipales ayudando a mejorar el desempeño de los colaboradores de la institución.

En la elaboración de este trabajo de titulación se tomó en cuenta el modelo de congruencia de Nadler y Tushman los análisis del diseño organizacional de Richard L. Daft.

Se realiza la matriz FODA para conocer de una manera detalla a la organización, el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio en este caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe permitiendo de esta manera adquirir un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Se elabora un mapa de procesos que puede evidenciar cuáles son las tareas paso a paso, los roles, la relación entre áreas de la organización y los responsables.

4.2.2 Datos de Identificación

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE

El artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales, y estos gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. Es decir, son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe está ubicado en la Provincia de Chimborazo en el Ecuador. El cantón Penipe se sitúa entre los 2.500 y los 5.424 msnm, en el nevado El Altar. Se encuentra ubicado en el noreste de la provincia, a 22 km de distancia de la ciudad de Riobamba, con una extensión territorial de 240 km². Su latitud es 1° 34' sur y su longitud 78° 31' 60" oeste. La temperatura media es de 13-15 °C.

La dirección exacta en donde se encuentra ubicado el GADM-Penipe es en las calles David Ramos 08-21 y Mons. Silvio Luis Haro (Cantón Penipe.)

Robin Humberto Velasteguí Salas es el Alcalde del cantón Penipe quien fue elegido de forma democrática por la ciudadanía su periodo de gestión es desde el 15 de Mayo 2014 al 14 Mayo 2019.

El logo que actualmente se utiliza en el GADM-Penipe.

Gráfico 12: Logo de GAD Municipal Penipe



La página web es www.penipe.gob.ec en esta plataforma virtual se encuentra toda la información del GADM-Penipe y del Cantón Penipe. El correo electrónico es gadpenipe@penipe.gob.ec y el contacto telefónico es (593-3)2907186.

4.2.3 Justificación de la Propuesta

El desarrollo organizacional de procesos es una herramienta que ayuda a facilitar la comprensión de las actividades a realizar en el puesto de trabajo ya que en el mapa de procesos se encuentra cada uno de los flujos de los procedimientos que se deben llevar a cabo para poder efectuar un trabajo mucho más óptimo, eficiente y de calidad.

El diseño organizacional de Procesos que se realizó como propuesta para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe se aplicó distintos métodos, instrumentos y técnicas que ayudaron a recolectar información muy importante, con la aplicación de este diseño en el GADM-Penipe se verá beneficiado todos los departamentos de la institución ya que cada uno de ellos conocerán de forma clara los procedimientos que se debe llevar a cabo en cada unidad.

En la elaboración de este proyecto de investigación se lo realizo con el enfoque de aplicación desde el año 2017 en adelante, lógicamente en este diseño se tomó en cuenta todos los departamentos existente en la institución hasta diciembre del 2016.

El Diseño Organizacional de Procesos se lo realizara para facilitar la ejecución de procesos dentro de los departamentos de la institución buscando dividir el trabajo en tareas y áreas, asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, establecer relaciones entre colaboradores de los departamentos y los niveles de autoridad

además busca asignar y utilizar recursos de la organización de esta manera se pretende minimizar tiempos y costos logrando así un servicio de calidad en menos tiempo. El proyecto de investigación está dirigido a los servidores municipales para mejorar el rendimiento laboral y de esta manera brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

4.2.4 Modelo de Diseño Organizacional de Procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Según Acuerdo Ministerial No. 1580, RO-S No. 895 del 20 de febrero del 2013, se refiere a los procesos que deben manejar las empresas públicas.

Procesos gobernantes.- Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.

Procesos sustantivos (agregadores de valor).- Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.

Procesos adjetivos (habilitantes de asesoría y apoyo).- Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

Se propone aplicar la estructura organizacional de procesos tomando en cuenta la cadena de valor según sus niveles. Para facilitar la elaboración de los distintos diagramas se propone el siguiente cuadro de procesos con los colores respectivos.

Gráfico 13: Cuadro de Procesos



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Acuerdo Ministerial No. 1580, RO-S No. 895.

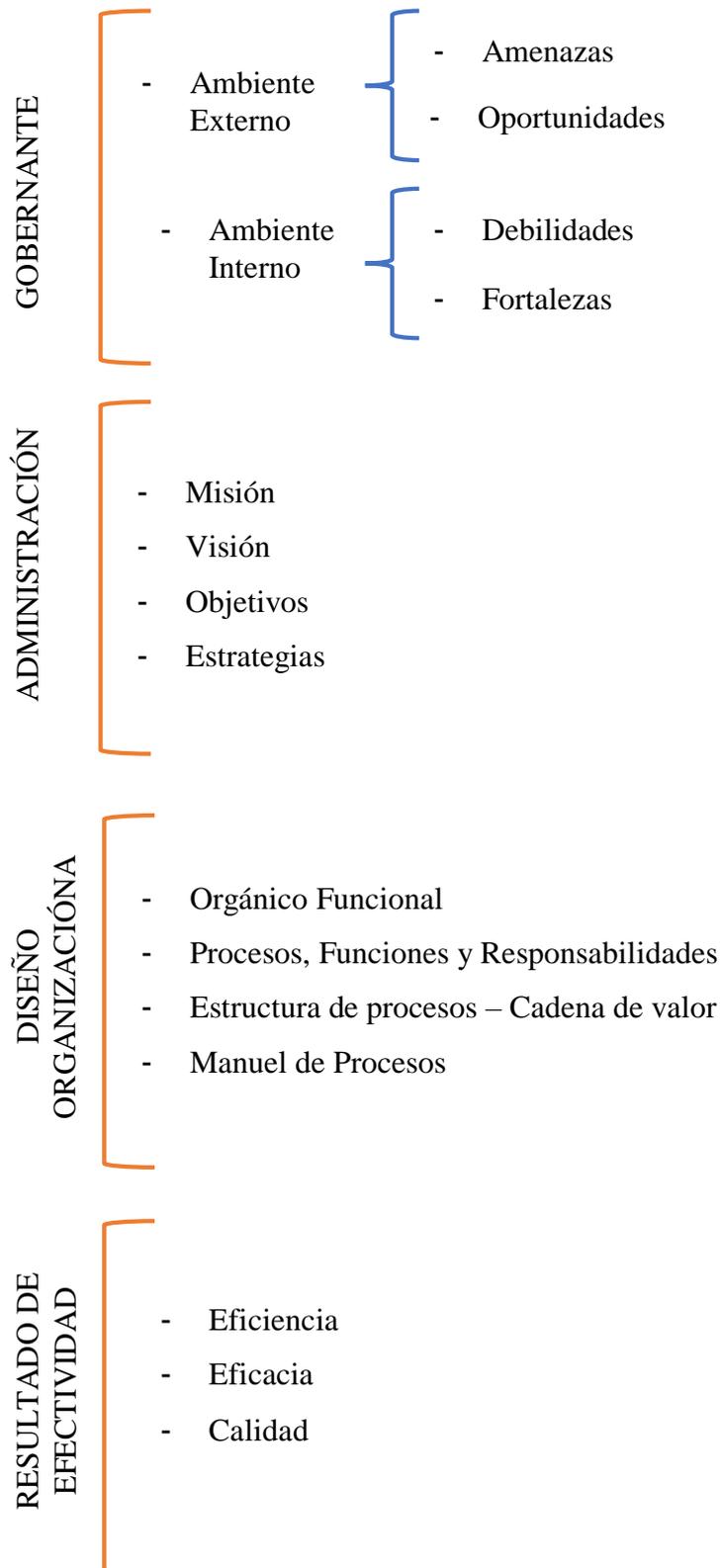
El color naranja significa administrar, liderar.	El color verde significa optimismo.
El color violeta significa apoyo.	El color azul está dirigido a la parte intelectual de la mente.

Es muy importante conocer el significado de los colores ya que debe concordar con la actividad que estamos realizando.

El diseño organizacional de procesos ayuda a que las autoridades tomen decisiones y los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los jefes y directores dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización

En este sentido, se puede señalar que cada empresa deberá reconocer que las nuevas oportunidades surgen en el ambiente en donde prevalecen las redes de conocimiento y las habilidades que modifican el sistema de relaciones, generando estructuras con redes de multinivel y cadenas de valor en donde se pueden añadir o descartar funciones.

Gráfico 14: Modelo de diseño organizacional de procesos



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

4.2.5 Elementos de Diseño Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (ACTUAL)

ANÁLISIS INTERNO

Debilidades

- Los nuevos colaboradores de la institución requieren de capacitación para realizar las tareas asignadas y mejorar sus destrezas.
- Ambiente laboral inadecuado.
- La atención al usuario en ocasiones es muy compleja y prolongada generando malestar.
- Fortalezas
- Adecuada infraestructura
- Liderazgo de los directivos en el desarrollo de las actividades en cada uno de los departamentos.
- Los jefes de cada departamento poseen experiencia, conocimientos y actitudes que ayudan a lograr las metas de la institución.
- Los recursos tecnológicos son los adecuados para cada área.

ANÁLISIS EXTERNO

Amenazas

- El cambio de políticas, leyes del COOTAD que pueden de una u otra manera complicar el funcionamiento en los distintos departamentos del GADM-Penipe.
- Los cambios climáticos intervienen en la elaboración de los proyectos.
- Oportunidades
- Convenios con organizaciones nacionales como internacionales que ayuden a cumplir con las metas y que el cantón sobresalga.

- Aprovechar los recursos naturales, la agricultura para potenciar la economía del cantón.
- Mejorar las tecnologías de toda la institución para mantenerse a la vanguardia de la tecnología.

4.2.6 Matriz FODA

Tabla 13: Matriz FODA

F	O
<p>Adecuada infraestructura</p> <p>Liderazgo de los directivos en el desarrollo de las actividades en cada uno de los departamentos.</p> <p>Los jefes de cada departamento poseen experiencia, conocimientos y actitudes que ayudan a lograr las metas de la institución.</p> <p>Los recursos tecnológicos son los adecuados para cada área.</p>	<p>Convenios con organizaciones nacionales como internacionales que ayuden a cumplir con las metas y que el cantón sobresalga.</p> <p>Aprovechar los recursos naturales, la agricultura para potenciar la economía del cantón.</p> <p>Mejorar las tecnologías de toda la institución para mantenerse a la vanguardia de la tecnología.</p>
D	A
<p>Los nuevos colaboradores de la institución requieren de capacitación para realizar las tareas asignadas y mejorar sus destrezas.</p> <p>Ambiente laboral inadecuado.</p> <p>La atención al usuario en ocasiones es muy compleja y prolongada generando malestar.</p>	<p>El cambio de políticas, leyes del COOTAD que pueden de una u otra manera complicar el funcionamiento en los distintos departamentos del GADM-Penipe.</p> <p>Los cambios climáticos intervienen en la elaboración de los proyectos.</p>

Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

4.2.7 Proyección Estratégica

Misión

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, es un entidad pública dedicada a proporcionar servicios de calidad a la población cantonal con eficiencia, eficacia procurando el buen vivir de toda la población penipeña, garantizando el desarrollo sustentable y sostenible del Cantón Penipe”.

Visión

Ser un ejemplo del desarrollo local, gozar de identidad cultural y de género, descentralizando y optimizando los recursos poseer un modelo de gestión de procesos eficiente, eficaz y efectivo que ayude a brindar un servicio de calidad.

Objetivos

Objetivo General

Elaboración del diseño organizacional de procesos que permita el desarrollo de las actividades.

Objetivos Específicos

- Diseñar la proyección de la misión y visión.
- Crear la estructura de procesos, Cadena de valor GADM-Penipe.
- Desarrollar un manual de procesos.

Valores

1. Honestidad, en la gestión pulcra de los recursos públicos, en la información objetiva y en el cumplimiento de los compromisos ofrecidos.
2. Equidad, justicia en la distribución de los recursos al interior del territorio del cantón y en asignación de los mismos de acuerdo a las prioridades del Plan de Desarrollo y

ordenamiento territorial, así como en el acceso a las oportunidades de individuos y colectividades.

3. Responsabilidad Ambiental, protección al patrimonio natural del cantón, consideraciones de respeto a la naturaleza, a sus límites y capacidad de regeneración de recursos en las obras y proyectos.

4. Democracia, la más amplia participación de la ciudadanía de manera organizada en la toma de las decisiones de importancia trascendental para el desarrollo del cantón.

5. Libertad, promoción de espacios y un ambiente de libertad de opinión y de expresión.

6. Transparencia, en la rendición de cuentas ante los mandantes, con indicadores objetivos de la gestión pública, informes sobre el manejo de los recursos.

7. Respeto, a la ciudadanía con un trato amable y cálido, con entrega de información oportuna y veraz sobre la gestión del Gobierno Autónomo, con apertura y promoción de espacios de diálogo.

8. Solidaridad, un sentido de prioridad a la inclusión económica y social de individuos, grupos sociales o territorios al interior del cantón.

Estrategias

- Definir objetivos que mejoren la gestión administrativa
- Efectuar reuniones de trabajo con personal voluntario de cada departamento que se informe de todos los problemas y se llegue a una solución factible.

Misión y Visión

- Ubicar la misión y la visión de la institución en lugares visibles de las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Aplicación de la matriz FODA

- Conocer la institución sus fortalezas para con ellas reforzar más la organización y sus debilidades y amenazas para poder crear un plan que ayuden a convertirlas en oportunidades.
- Integrar las capacitaciones que emite el Ministerio de Relaciones Laborales.

- Elaborar un plan de capacitación que todos los temas que requiera la institución unidad a cargo Talento Humano.

4.2.8 Procesos de Gestión de Apoyo

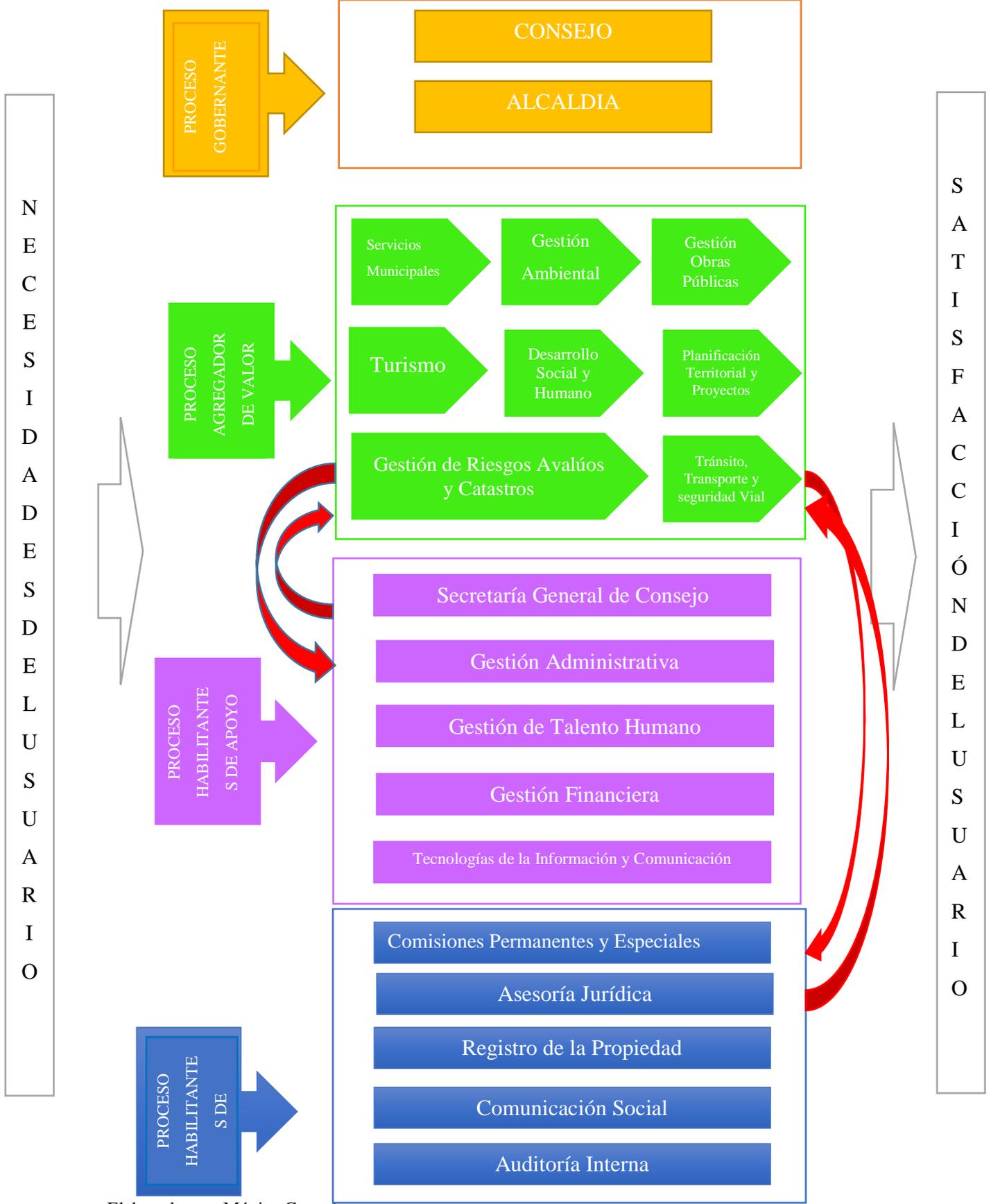
Proceso Gobernante: Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución. Los colaboradores ubicados en este proceso son los encargados de coordinar y supervisar el cumplimiento de las diferentes acciones, servicios y productos

Proceso Agregador de Valor: Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece la institución a la ciudadanía. Es el encargado de la ejecución directa de las acciones de las diferentes gerencias y de cumplir directamente con los objetivos y finalidades del GADM-Penipe.

Proceso Habilitantes de Apoyo: Es el que brinda asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a todos los demás Procesos de la institución.

Proceso Habilitantes de Asesoría: Ayudan, asesoran o aconsejan a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos operativos.

Gráfico 15: Estructura de procesos, Cadena de valor GADM-Penipe



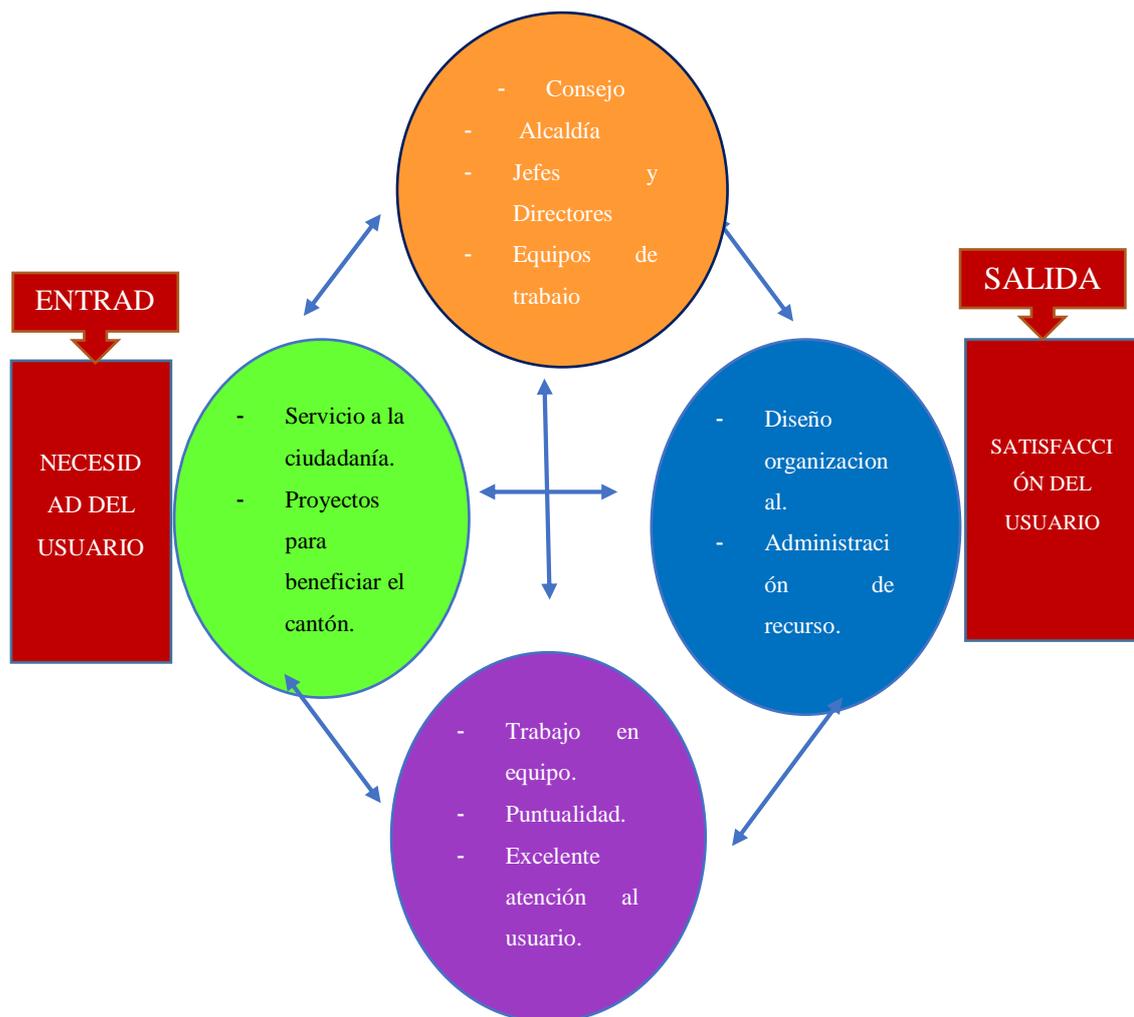
Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

4.2.9 Modelo de Congruencia de Nadler-Tushman

Según (González, 2014) afirma que el modelo establece que la organización es un sistema abierto fácil de seguir, permite realizar un análisis de lo que comprende la organización. La dinámica principal se basa en la adaptación de esos elementos entre sí, o su grado de congruencia.

Gráfico 16: Modelo de Congruencia de Nadler-Tushman



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

4.2.10 Manual de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, 2017.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Otorgar una guía que facilite el desarrollo de las funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Penipe proporcionando un clima laboral adecuado incentivando al cumplimiento de los objetivos estratégicos de manera eficiente y eficaz. Promover el desarrollo de competencias institucionales, a través de la implementación de la gestión de procesos en el Gobierno Autónomo, con el propósito de proveer servicios de calidad a los usuarios tanto internos como externos.

ALCANCE DEL MANUAL

Aplicar a todos los procesos institucionales.

CONCEPTOS BÁSICOS

Para mejor la comprensión y aplicación de este Manual, se presentan algunas definiciones básicas de los términos más utilizados ordenado alfabéticamente.

Actividad o tarea.- Es la más pequeña acción ejecutada o realizada por una persona o grupo. Es todo aquello que las personas realizan todos los días, a cada hora o momento de la institución. Las actividades se expresan en verbos terminados en infinitivo.

Control.- Acción para monitorear el desempeño de las operaciones y promover el mejoramiento continuo.

Diagrama de Flujo.- Representación gráfica de un proceso o de un procedimiento.

Efectividad.- Generar resultados con optimización de recursos y que responda a las competencias.

Eficacia.- Generar resultados.

Eficiencia.- Generar resultados con optimización de recursos.

Entradas.- Son los insumos que se requieren para activar los procesos.

Etapas o fases del proceso.- Es un conjunto de acciones que se ejecutan en forma secuencial, para contribuir con el resultado final.

Factor crítico de éxito.- Elemento de la producción sin el cual la organización deja de ser competitiva (Ejemplo: talento humano, tecnología, información, resultados con calidad y otros).

Gestión.- Planificar, hacer, verificar y actuar en la construcción de resultados.

Gestión de procesos.- Planificar, hacer, verificar y actuar bajo el enfoque de procesos.

Indicador.- Estructura de control que evidencia un estándar para la medición.

Indicador de desempeño.-Estándares de medición del desempeño.

Insumo.- Peticiones o requerimientos por escrito de los usuarios internos y externos; así como la normativa que rige las competencias de la Municipalidad. (Ejemplo: Constitución, leyes, normativas, convenios, oficios, memorandos, requerimientos y otros).

Macro procesó.- Conjunto de procesos interrelacionados de la organización que facilita el logro de la misión, visión y objetivos.

Manual.- Es una guía de una organización que contiene lineamientos para estandarizar la gestión institucional.

Mejoramiento continuo.- Búsqueda incesante de mejorar el desempeño, acompañado de una actitud orientada al mantenimiento y perfeccionamiento de los procesos.

Procedimiento.- Es un conjunto de actividades o tareas elementales, repetitivas, secuenciales, que nos indica el cómo se hace, es decir que las actividades son realizadas por un área determinada.

Proceso.- Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Es un conjunto de procedimientos, los cuales nos indica qué se hace en la institución y atraviesa la institución de manera horizontal.

Producto.- Es el resultado de una actividad específica o de un proceso; pueden ser bienes (cuando son tangibles) o servicios (cuando son intangibles).

Sistema.- Es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Es una red de procesos interconectados, diseñados para satisfacer las expectativas de los clientes.

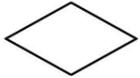
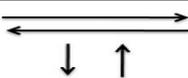
Servicio: Son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material o intangible.

Sistémico.- Referido a la integralidad de las partes que conforman un todo de manera ordenada y coherente, considerando las diversas interacciones e interrelaciones que se presentan.

Valor agregado.- Elementos que se incorporan al proceso para generar un producto o servicio.

SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Tabla 14: Simbología del diagrama de flujo

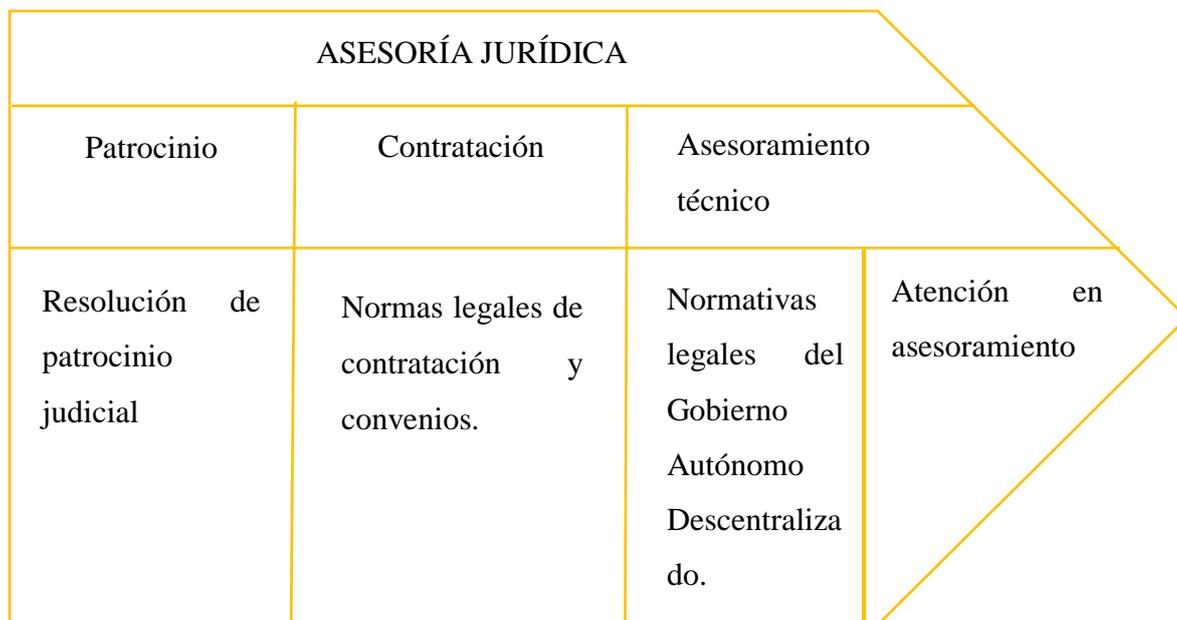
SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o más valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Fuente: Blog diagrama de flujo publicado por Tacuri, 2012.

ASESORÍA JURÍDICA

Cadena de Valor

Gráfico 17: Cadena de valor – Asesoría Jurídica



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Brindar asesoría legal a la administración y dependencias del Gobierno Autónomo, encaminado a la correcta aplicación de las disposiciones legales y representar legalmente al GADM-Penipe.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con el asesoramiento en aspectos legales y jurídicos para el desarrollo de la gestión del GADM-Penipe, así como patrocinar, auspiciar, representar en los procesos judiciales.

Responsable

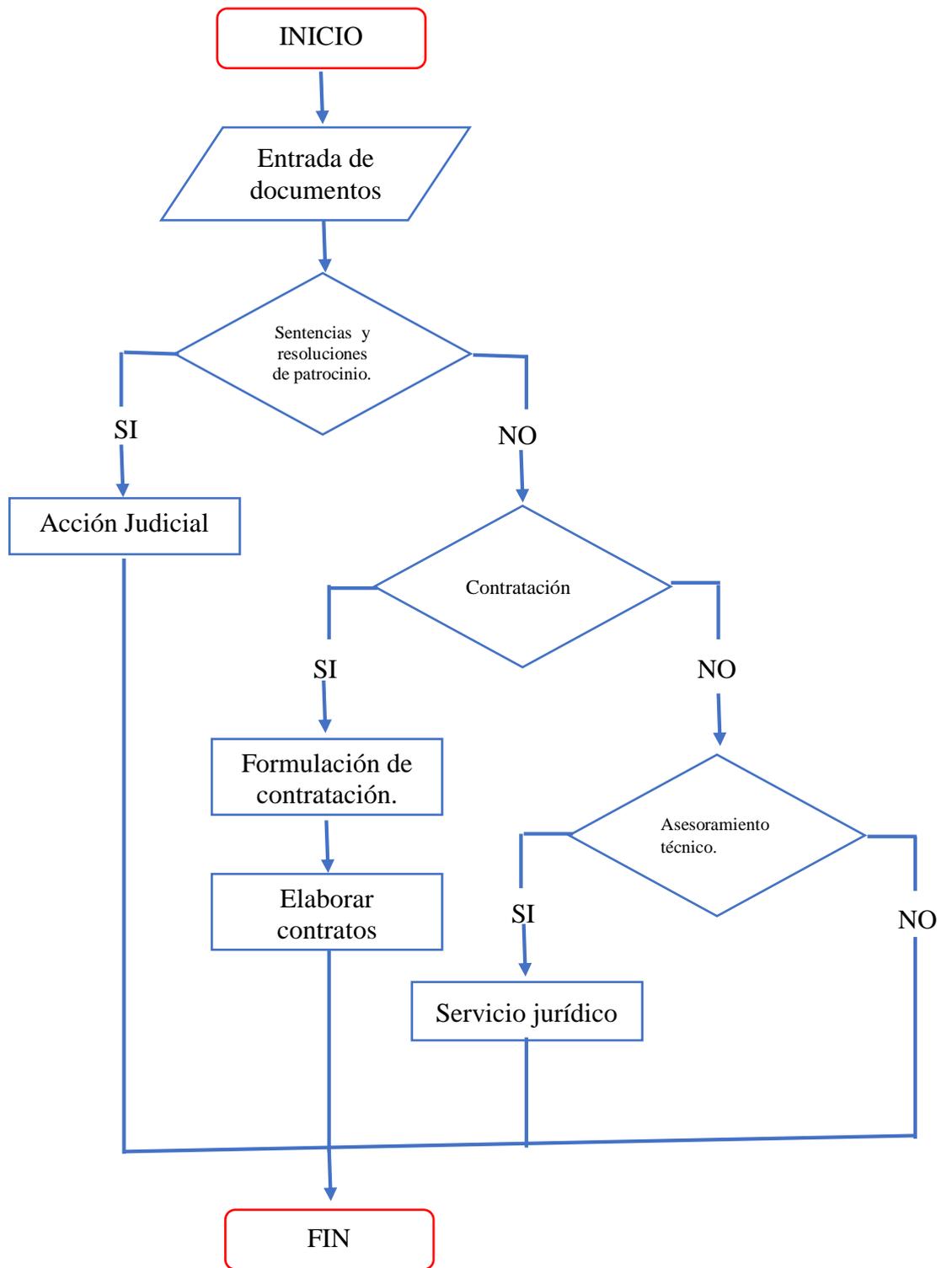
Responsable: Jefe del Departamento Jurídico

Co-Responsables: Abogados y su equipo de trabajo.

Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- IWA4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales
- Norma de Control Interno
- Ordenanzas y Reglamentos
- Notificaciones de las demandas presentadas por la Usuarios
- Requerimiento de la Institución o usuarios externos.
- Actos Administrativos
- Escritos
- Expedientes
- Boletas

Gráfico 18: Diagrama de flujo – Asesoría Jurídica



ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robín Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

AUDITORIA INTERNA

Cadena de Valor

Gráfico 19: Cadena de Valor – Auditoria Interna



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Efectuar exámenes especiales posteriores a las operaciones financieras, administrativas y técnicas sobre la base del plan anual de control. Auditar cada uno de los departamentos del GADM-Penipe.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con actos administrativos que lleva a cabo la institución, para analizar y evaluar el correcto funcionamiento de los mismos, antes, durante y después de su ejecución.

Responsable

Responsable: Auditor General

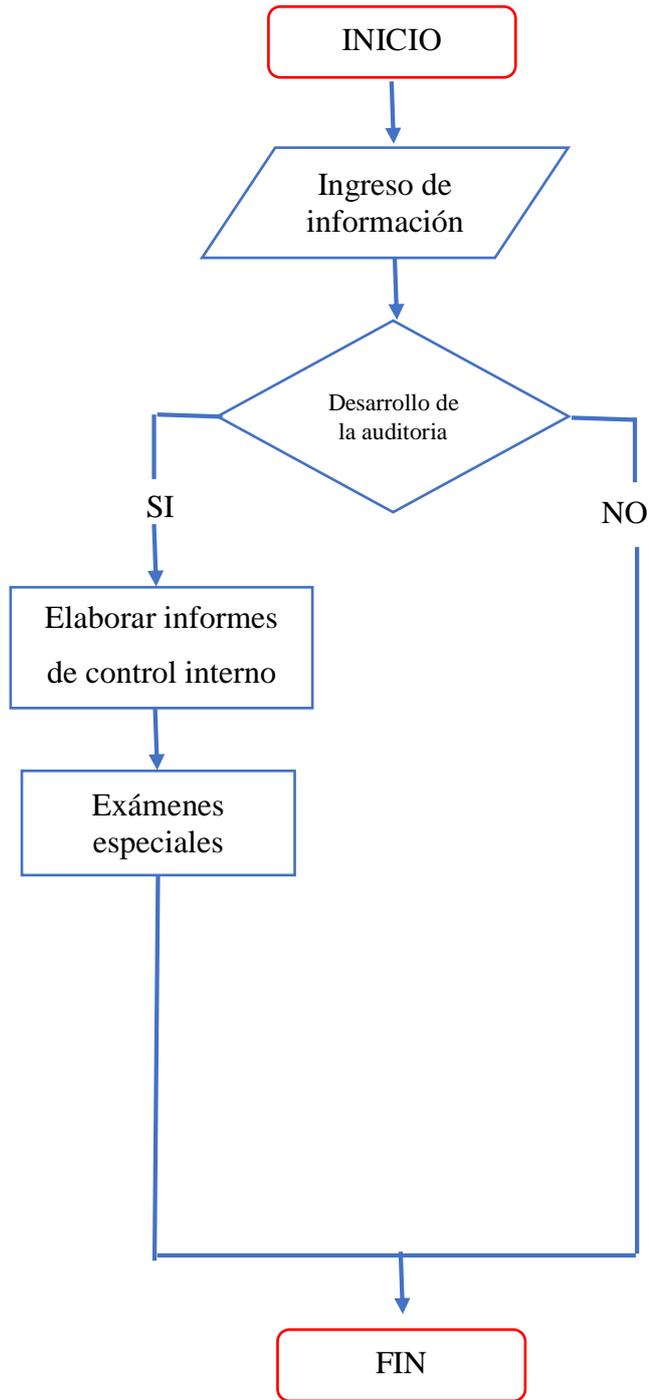
Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Contraloría General del Estado.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- IWA4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma

ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales

- Normas de Control Interno
- Ordenanza y Reglamento
- Plan Anual de Control
- Orden de trabajo.
- Documentos de soporte de los movimientos Administrativos-Financieros.
- Criterios Legales y pronunciamientos
- Informes de exámenes anteriores

Gráfico 20: Diagrama de flujo-Auditoria Interna

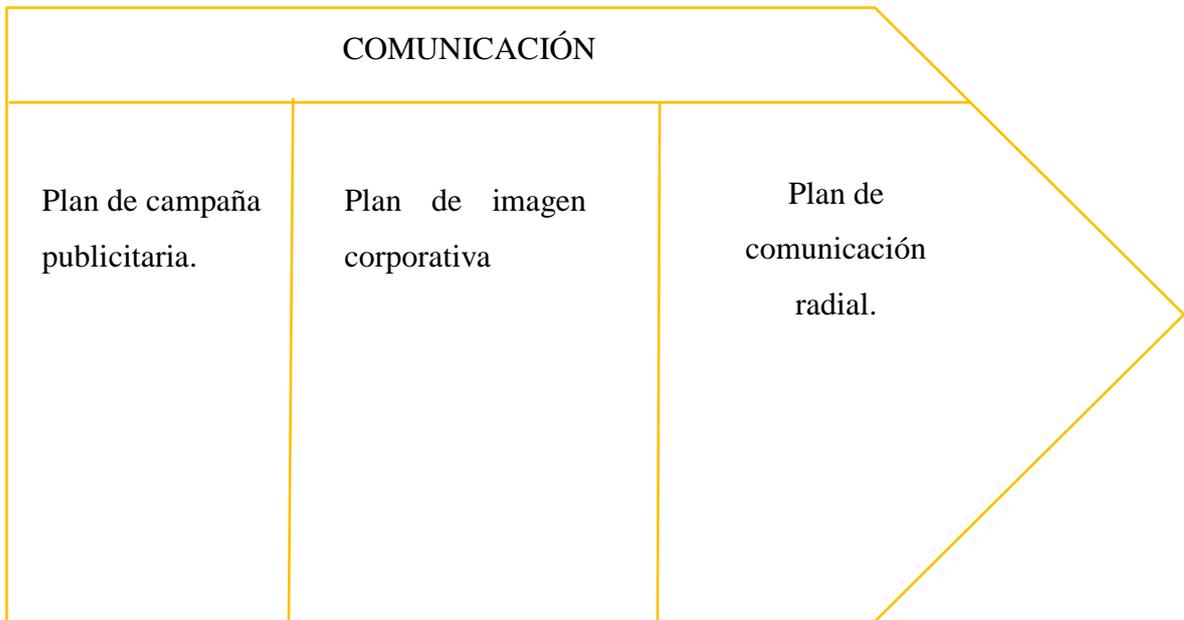


ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robin Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

COMUNICACIÓN SOCIAL

Cadena de Valor

Gráfico 21: Cadena de Valor – Comunicación social



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Diseñar e implementar mecanismos de comunicación interna y externa, a fin de difundir la gestión de la institución y lograr establecer una imagen institucional excelente.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con el diseño y empleo de estrategias de imagen y posicionamiento institucional en la opinión pública, llegando a la población por los medios de comunicación.

Responsable

Responsable: Jefe del Departamento de Comunicación Social

Co-responsable: Equipo de Trabajo

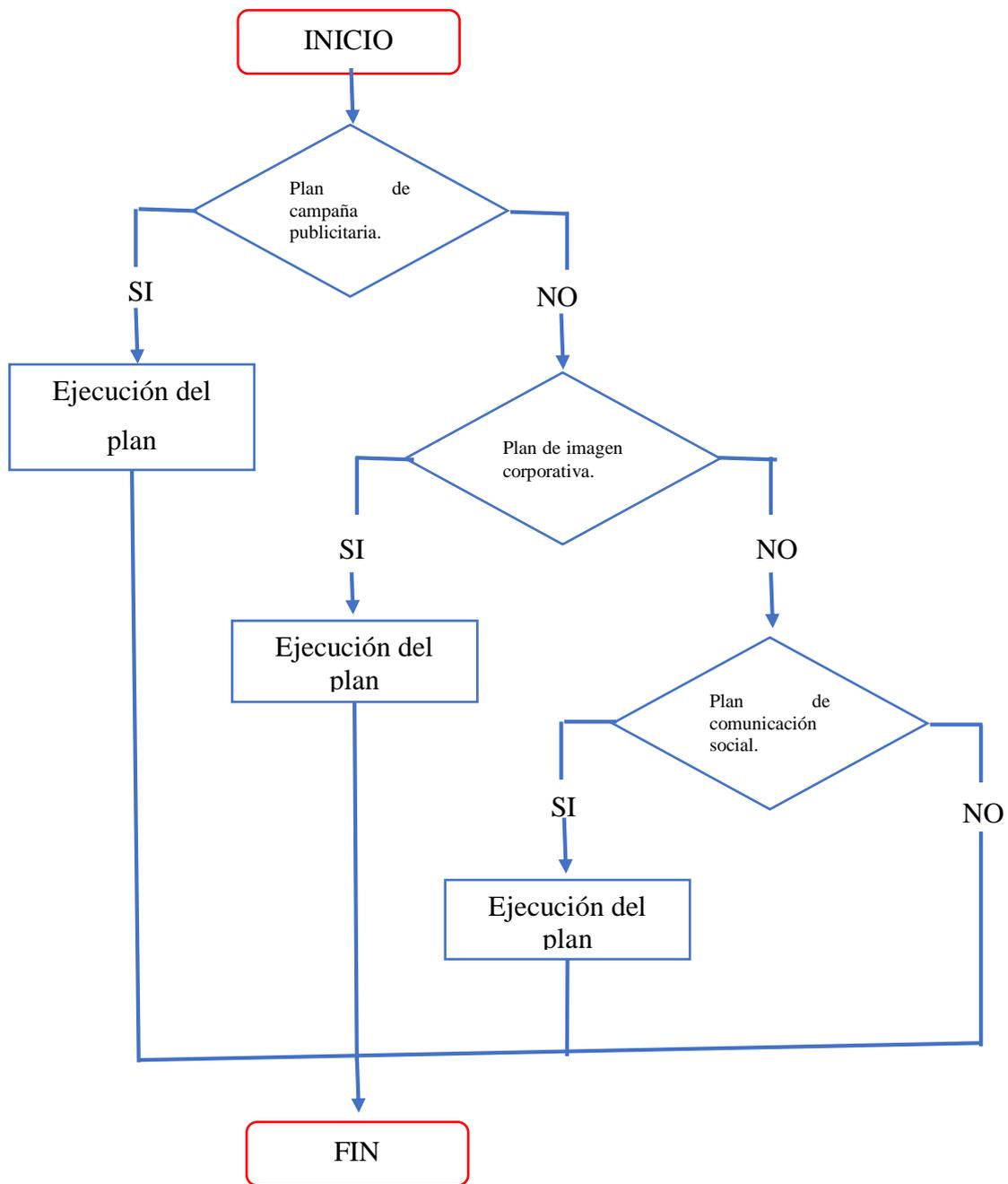
Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- IWA4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma

ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales

- Normas de Control Interno
- Ordenanza y Reglamento
- Requerimiento Institucional
- Lista de medios de comunicación
- Información procesada (grabaciones, documentos escritos, fotografías, comentarios) de las unidades administrativas.
- Plan Anual de Contratación
- Presupuesto autorizado a la partida y disponibilidad de fondos
- Especificaciones técnicas
- Invitaciones para eventos y otros

Gráfico 22: Diagrama de Flujo-Comunicación Social

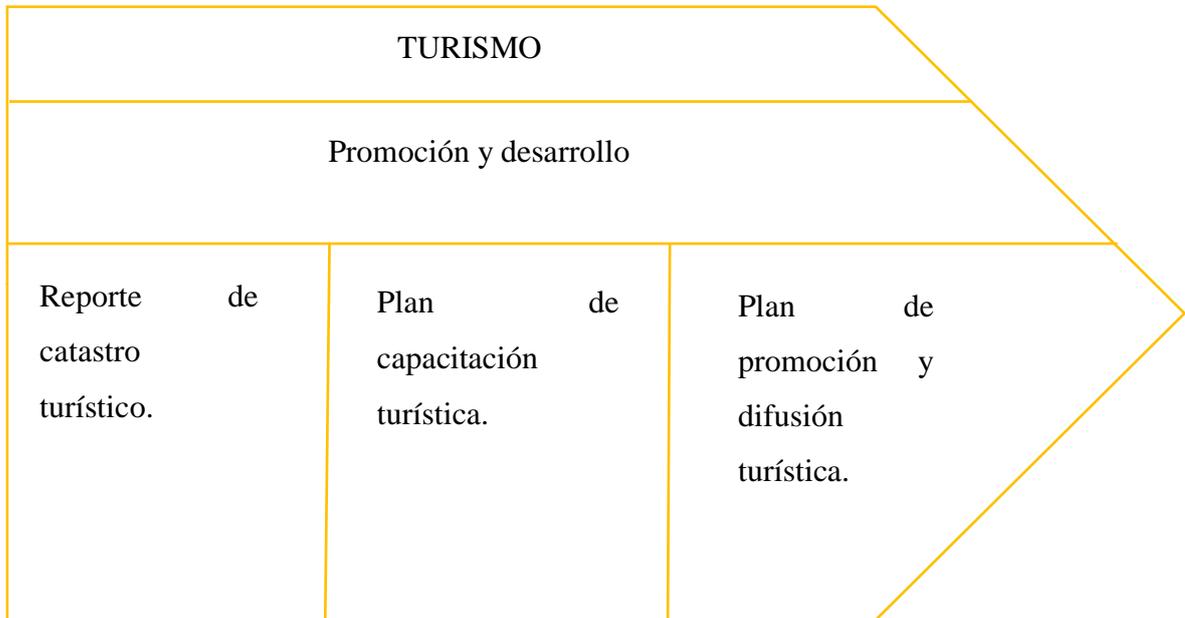


ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robin Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

TURISMO

Cadena de Valor

Gráfico 23: Cadena de Valor - Turismo



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Promocionar y difundir el patrimonio turístico del cantón logrando de esa manera la afluencia de los turistas.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con el cumplimiento normativo de actividades turísticas, emisión de permisos y catastro turístico.

Responsable

Responsable: Jefe del departamento de Turismo

Co-Responsables: Equipo de Trabajo

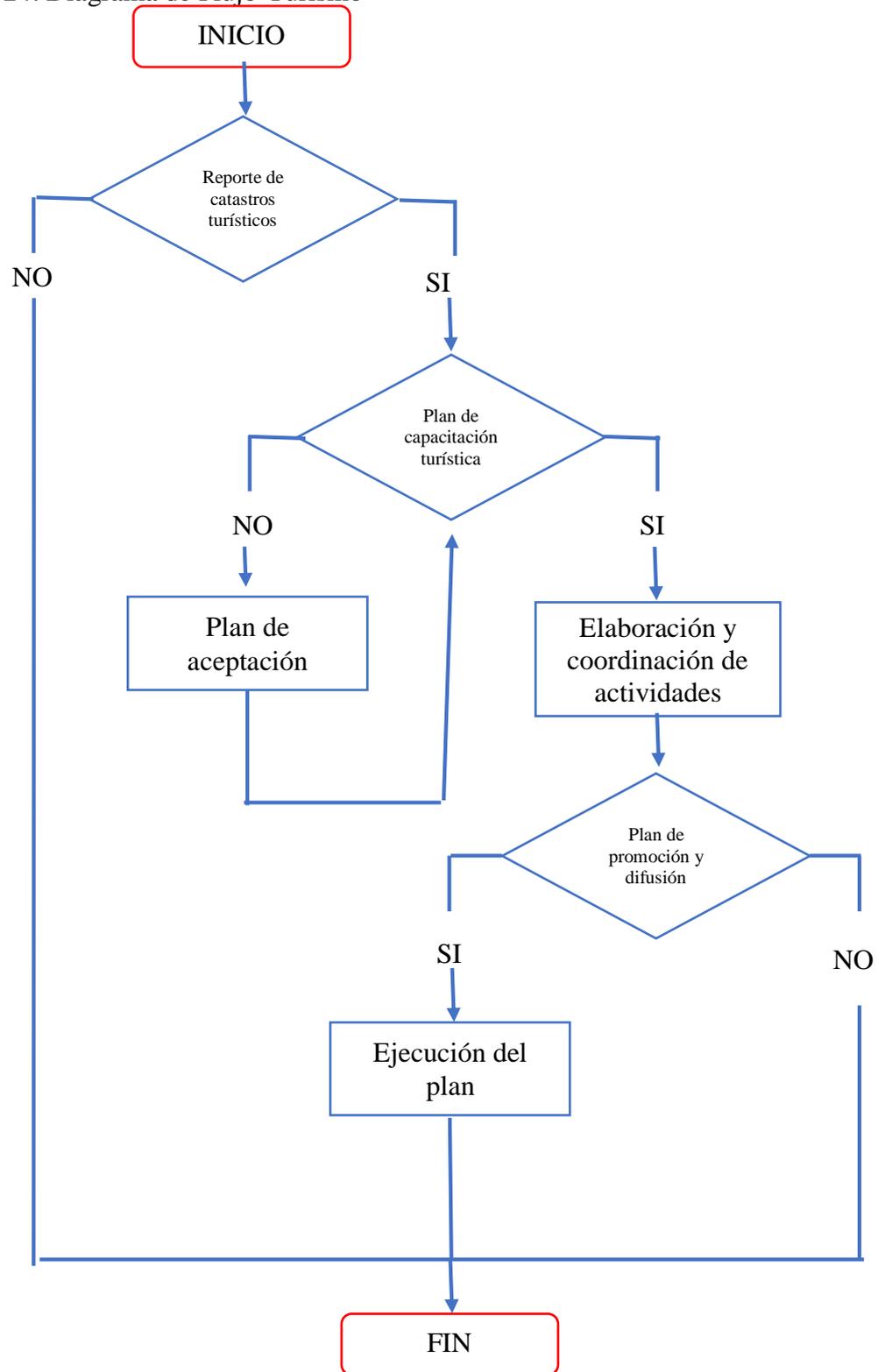
Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- Ley de Turismo y su Reglamento
- IWA4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma

ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales

- Normas de Control Interno
- Ordenanza y Reglamento
- Requerimiento Institucional y de usuarios
- Ficha Catastral Turística

Gráfico 24: Diagrama de Flujo-Turismo

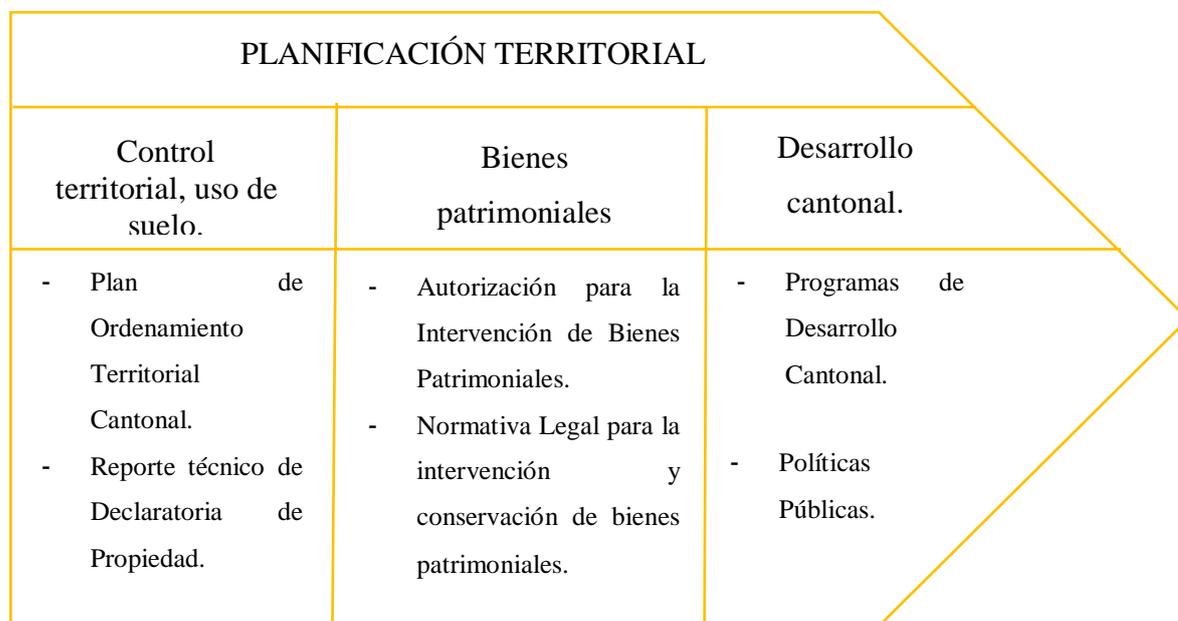


ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robín Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

PLANIFICACIÓN TERRITORIAL-PROYECTOS

Cadena de Valor

Gráfico 25: Cadena de Valor – Planificación territorial - Proyectos



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Planificar y supervisar el adecuado ordenamiento territorial del cantón.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con programas de ordenamiento territorial desarrollados por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, que permitan mejorar el crecimiento del cantón.

Responsable

Responsable: Director de Planificación Territorial

Co – Responsables: Ejecutor de Proceso y su Equipo de Trabajo.

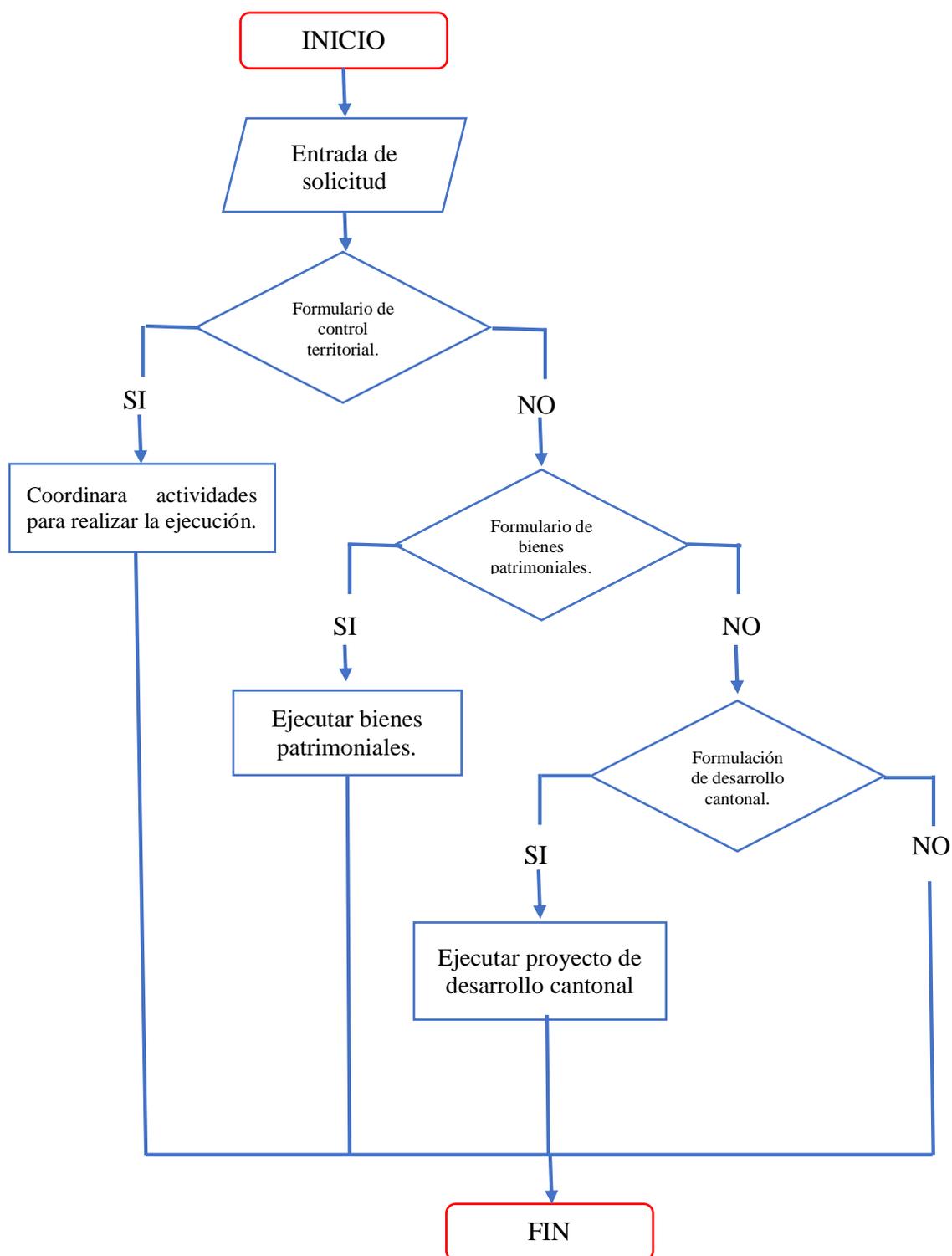
Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- IWA4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma

ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales

- Normas de Control Interno.
- Ordenanzas y Reglamentos.
- Leyes Conexas.
- Estudios Programas y Proyectos.
- Requerimiento de usuarios
- Formulario de Plan Regulador y línea de fábrica
- Certificado de gravamen y bienes raíces.
- Requisitos de factibilidad de uso de suelo
- Permisos y autorizaciones.
- Certificado de no adeudar a el GADM-Penipe.
- Convocatorias, actas y resoluciones
- Documentación Personal.
- Fichas catastrales

Gráfico 26: Diagrama de flujo-Planificación territorial-proyectos.

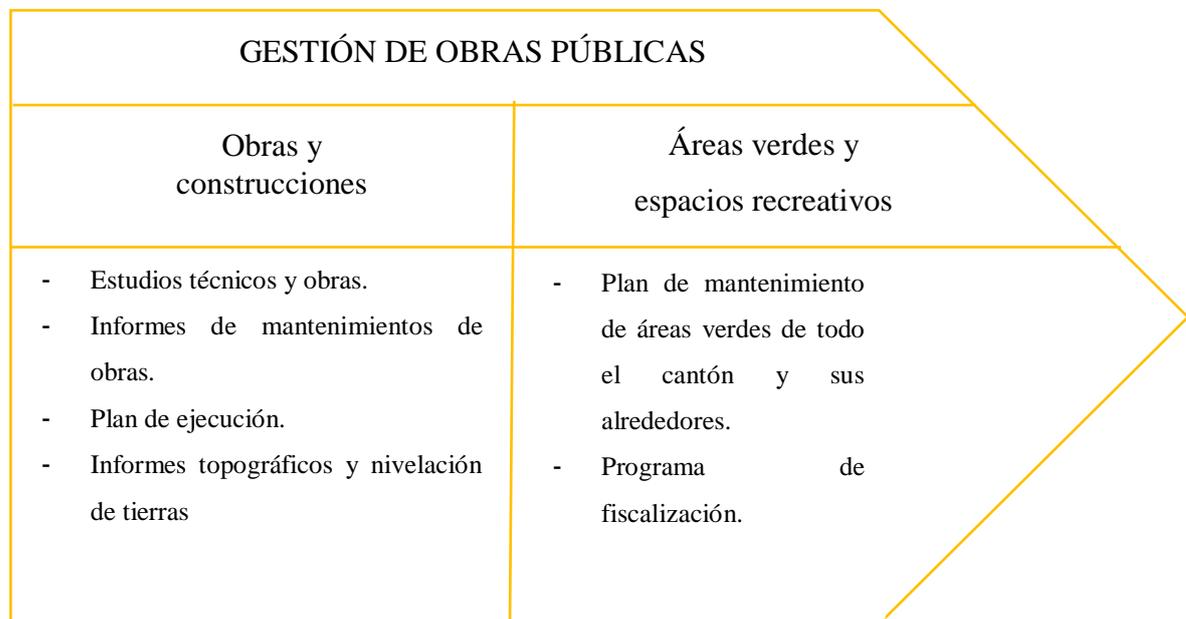


ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robin Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

Cadena de valor

Gráfico 27: Cadena de valor – Gestión de obras Públicas



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Ejecutar y supervisar las obras de infraestructura desarrolladas y contratadas por el GADM-Penipe para satisfacer las demandas de la ciudadanía.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con el planeamiento, dirección y coordinación del programa de obras públicas.

Responsable

Responsable: Director de Obras Públicas

Co-Responsables: Ejecutor de procesos y su equipo de trabajo.

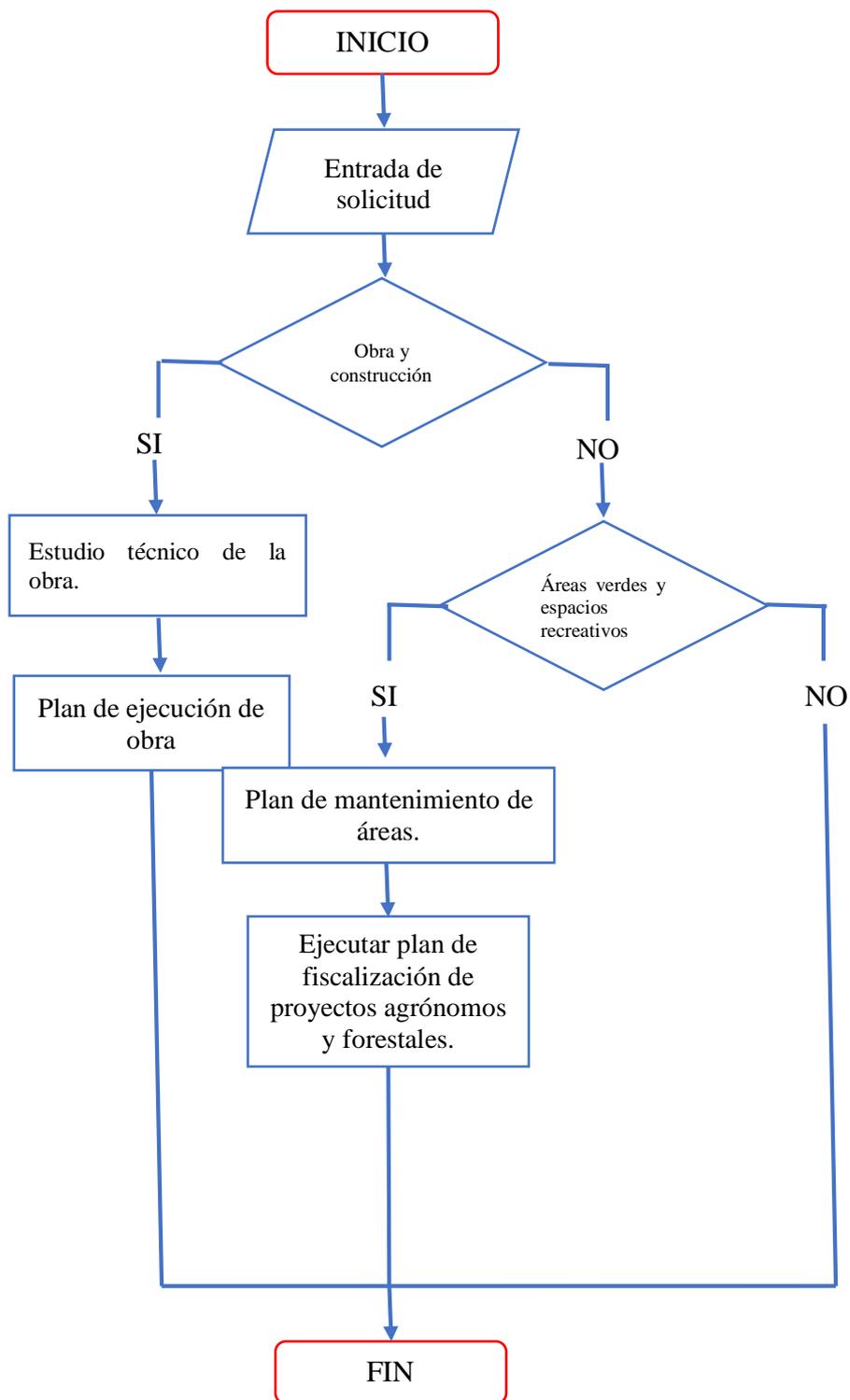
Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- IWA 4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma

ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales

- Norma de Control Interno.
- Estudios, planes, programas y proyectos.
- Requerimientos institucionales y de los usuarios
- Presupuesto y certificación de partidas presupuestarias
- Contratos legalizados
- Fichas Catastrales
- Informe de obras ejecutadas
- Autorizaciones de obra

Gráfico 28: Diagrama de flujo-Gestión de obras públicas



ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robín Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

GESTIÓN AMBIENTAL

Cadena de valor

Gráfico 29: Cadena de Valor – Gestión Ambiental

GESTIÓN AMBIENTAL		
Residuos y desechos sólidos.	Protección ambiental	Administración del mercado.
<ul style="list-style-type: none">- Plan de manejo de residuos sólidos.- Plan de manejo de limpieza sanitaria.	<ul style="list-style-type: none">- Plan estratégico ambiental cantonal.- Plan de mantenimiento y mejoramiento de áreas verdes.	<ul style="list-style-type: none">- Inventario de puestos y locales.- Plan de control de higiene

Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Gestionar, ejecutar y desarrollar procesos de control y saneamiento del medio ambiente.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con la Planificación Estratégica en Gestión Ambiental, a corto, mediano y largo plazo en beneficio del cantón Penipe.

Responsable

Responsable: Directora del departamento de Gestión Ambiental.

Co-Responsables: Equipo de Trabajo

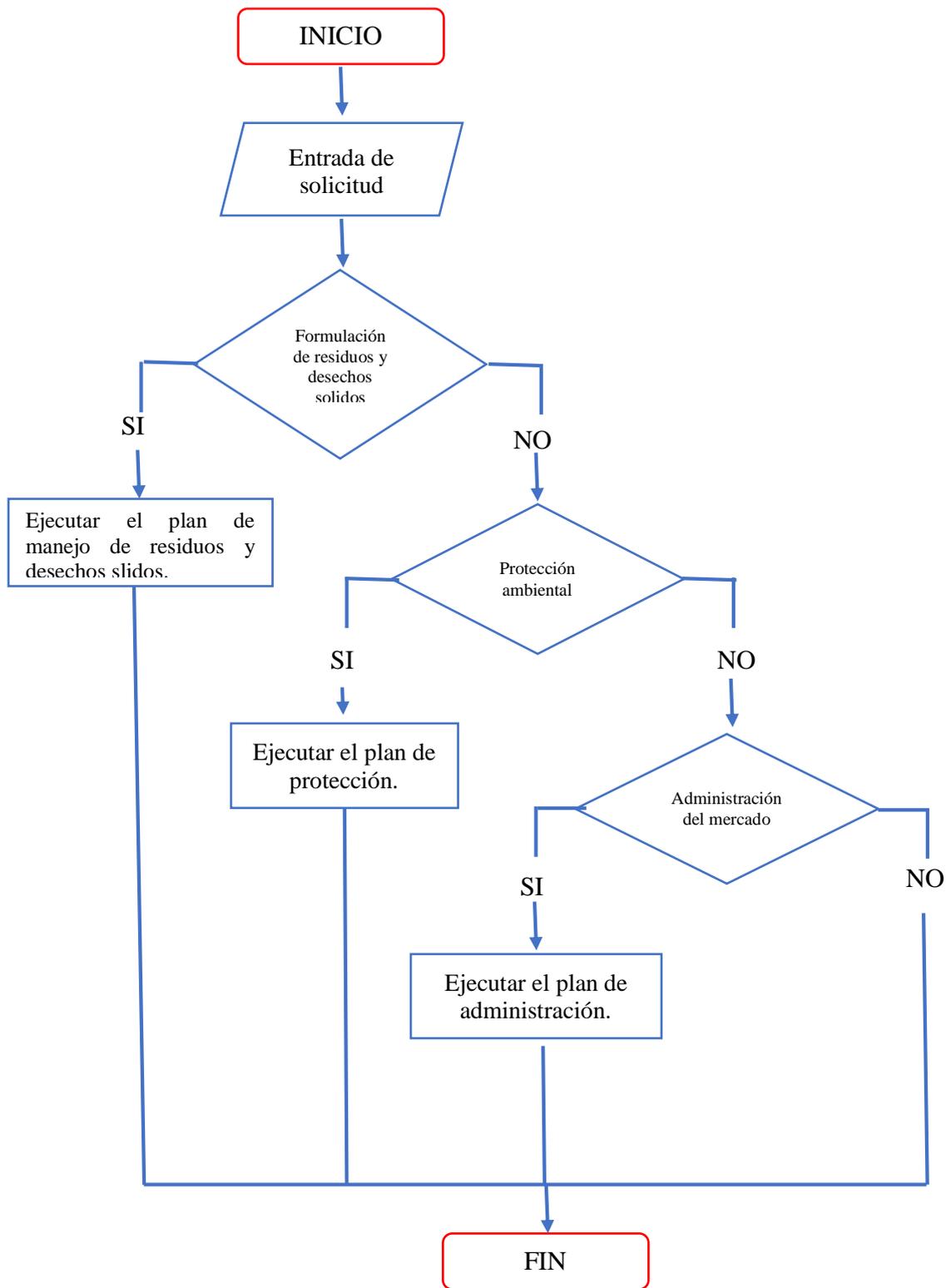
Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- IWA 4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma

ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales

- Norma de Control Interno
- Plan de construcción y mantenimiento de obras públicas
- Plan de desarrollo Cantonal
- Plan de ordenamiento territorial
- Estudio del impacto ambiental
- Mapeo de distribución de espacios
- Muestras de alimentos (crudos o cocidos) y agua

Gráfico 30: Diagrama de flujo-Gestión ambiental



ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robin Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

TRÁNSITO, TRASPORTE Y SEGURIDAD VIAL.

Cadena de valor

Gráfico 31: Cadena de valor – Tránsito, transporte y seguridad vial



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Controlar y supervisar el ordenamiento vehicular del cantón Penipe.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con el control vehicular.

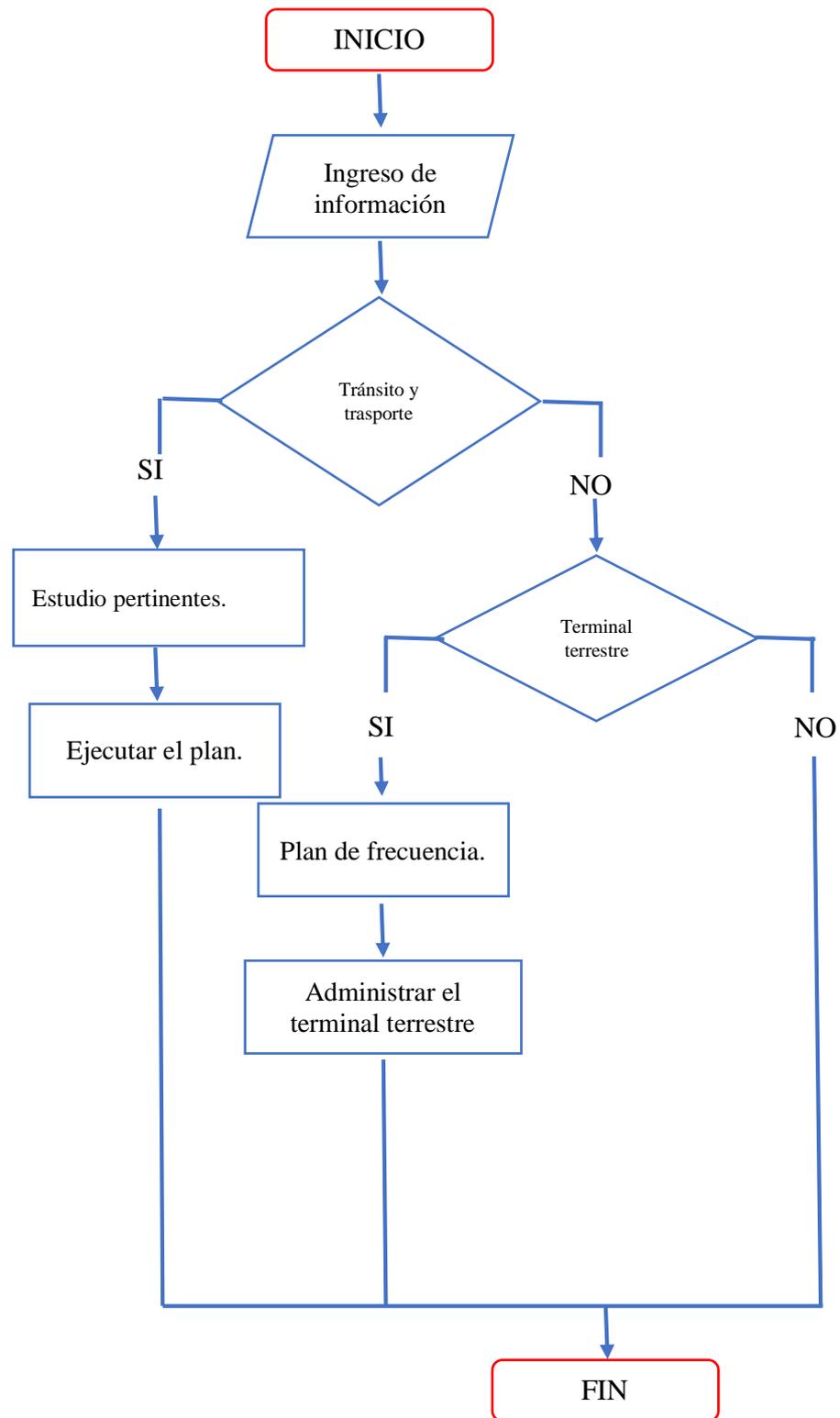
Responsable

Responsable: Director del departamento de Transito, transporte y seguridad vial.

Normativa Legal y Requisitos

- IWA 4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales.
- Norma de Control Interno.
- Ordenanzas y Reglamentos
- Especies valoradas

Gráfico 32: Diagrama de flujo-Transito, transporte y seguridad vial.

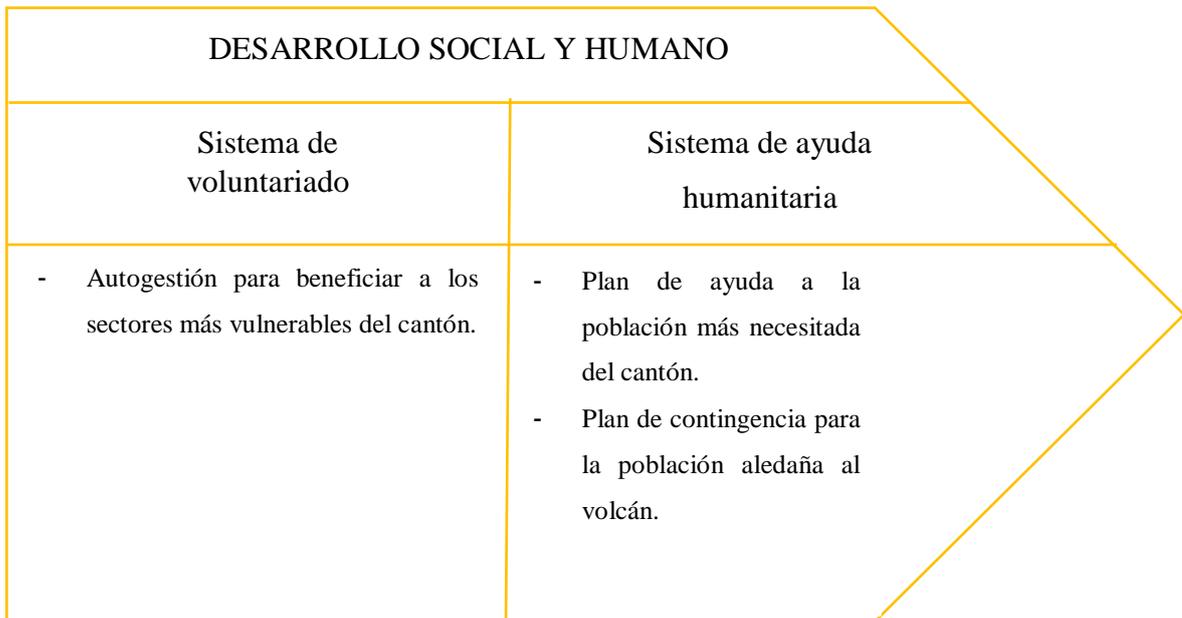


ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robin Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO

Cadena de valor

Gráfico 33: Cadena de valor – Desarrollo social y humano



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Ejecutar actividades de autogestión para brindar ayuda a la población del cantón Penipe.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con la autogestión, voluntariado, administración de los recursos.

Responsable

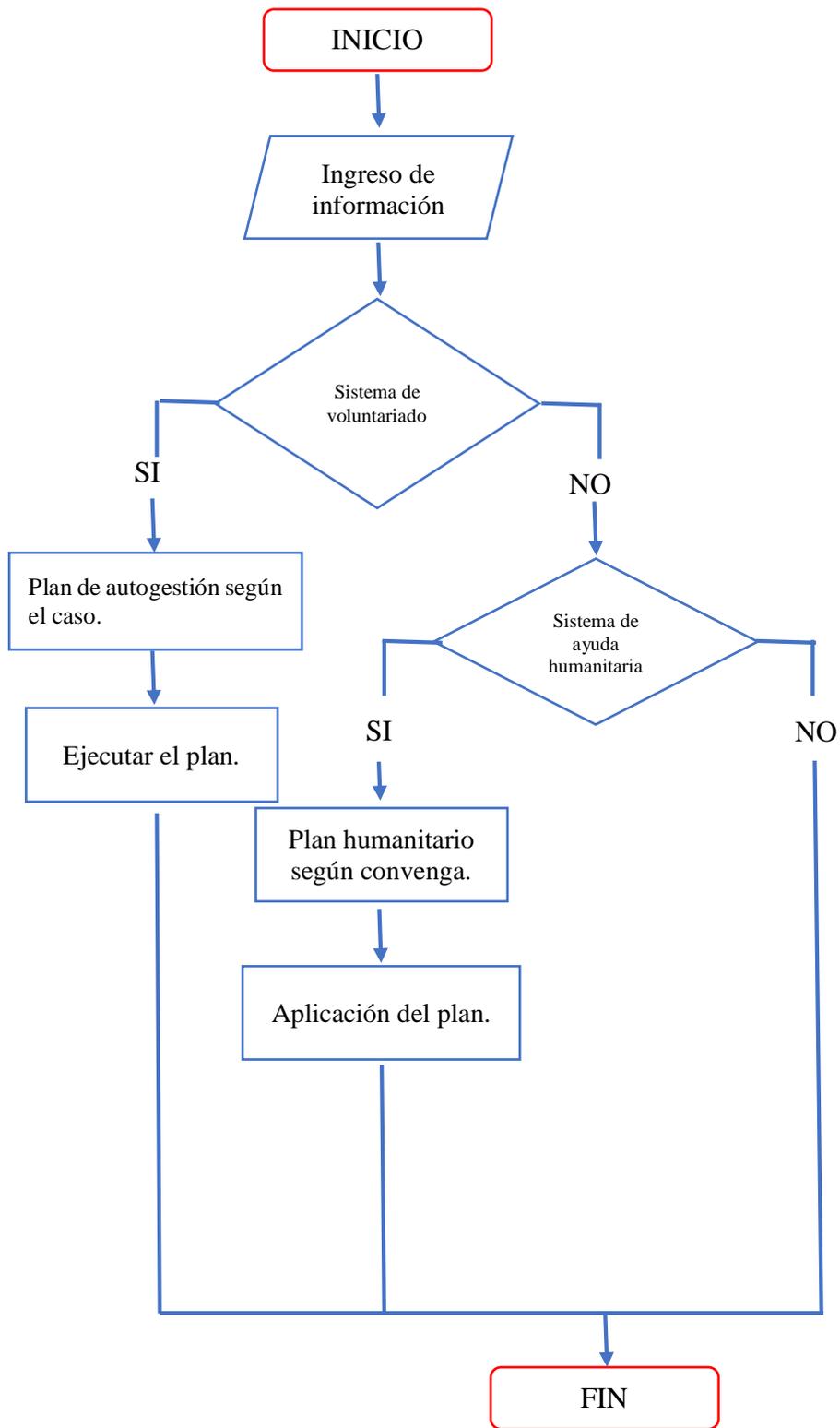
Responsable: Coordinadora del departamento de Desarrollo Social y Humano.

Co-responsable: Equipo de trabajo

Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Comunicación.
- IWA 4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales.
- Norma de Control Interno.
- Requerimiento institucional y de los usuarios
- Documentación habilitante

Gráfico 34: Diagrama de flujo-Desarrollo social y humano

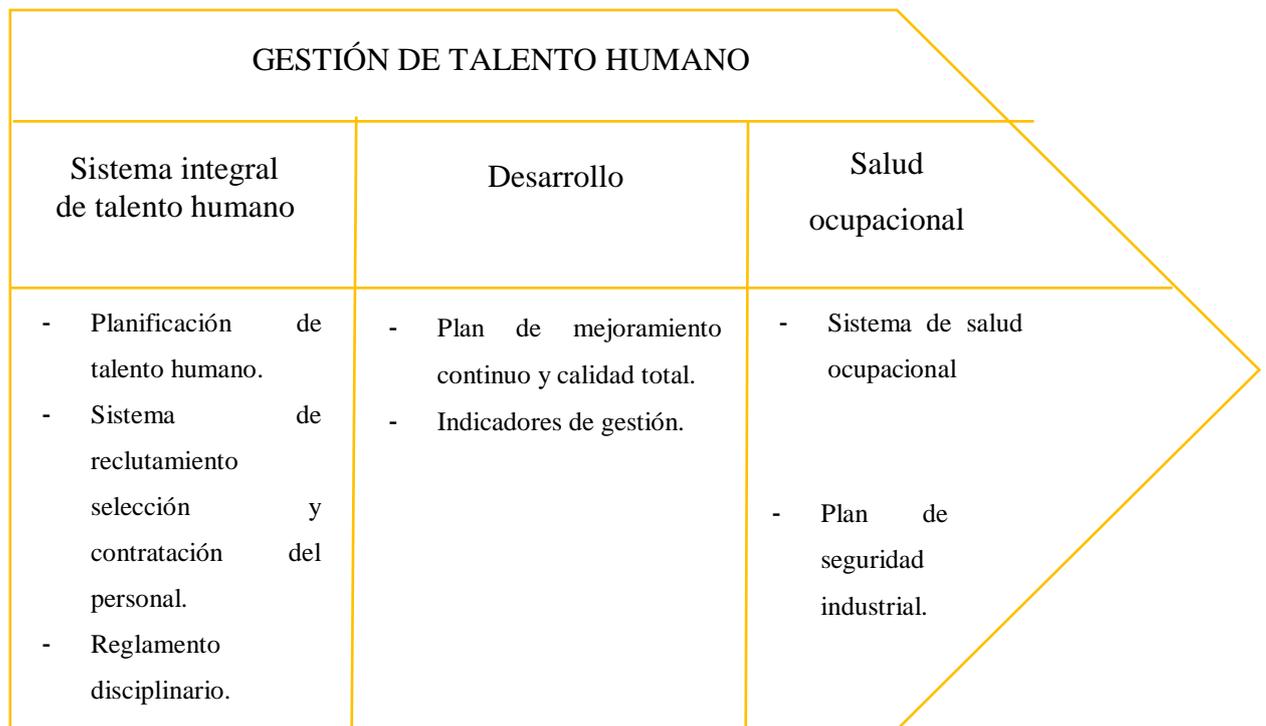


ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robin Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Cadena de valor

Gráfico 35: Cadena de Valor – Gestión de talento humano



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Gestionar los procesos de planificación, clasificación, selección, capacitación y evaluación del talento humano.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con la administración del talento humano, destinados a conseguir el cumplimiento óptimo y oportuno de los productos y servicios frente a las demandas de los usuarios internos y externos.

Responsable

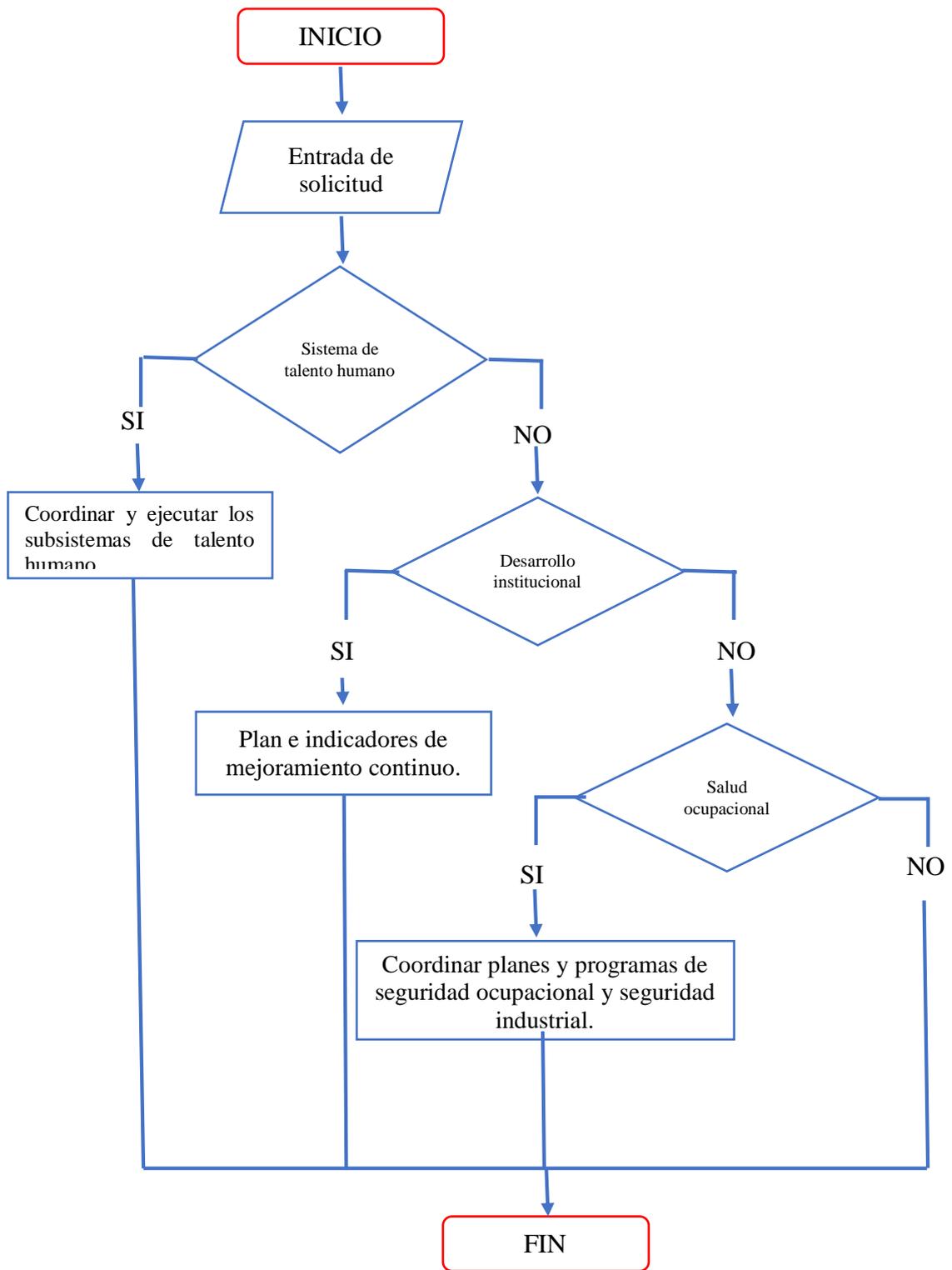
Responsable: Jefe de Talento Humano

Co-Responsables: Equipo de Trabajo

Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento.
- Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización
- IWA 4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales.
- Normas de Control Interno
- Ordenanzas y Reglamentos
- Requerimiento institucional
- Programa de capacitación.
- Reporte del Director y/ o ejecutor de procesos
- Documentos habilitantes
- Hoja de vida
- Declaración juramentada de bienes
- Certificado pre – ocupacional
- Contratos
- Manuales de Procesos y Procedimientos
- Aviso de accidente laboral

Gráfico 36: Diagrama flujo-Gestión de talento humano



ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robín Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Cadena de valor

Gráfico 37: Cadena de Valor – Gestión administrativa

GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
Servicios generales	Talleres	Administración de bienes	Compras públicas
<ul style="list-style-type: none">- Informes de mantenimiento de edificios e instalaciones.- Salvoconductos y documentos de movilización	<ul style="list-style-type: none">- Informes de mantenimiento industrial.- Registro de dotaciones de combustible.	<ul style="list-style-type: none">- Registro y distribución de bienes muebles e inmuebles.- Informes para la enajenación de bienes.	<ul style="list-style-type: none">- Resolución para contratación de bienes, servicios y consultorías.

Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Resolver los principales problemas y necesidades institucionales para mejorar la eficiencia de los recursos, administrar todos los recursos del GADM-Penipe de tal manera que se optimice tiempos y maximice la productividad.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con asistencia técnica y administrativa a los diferentes procesos y subprocesos del GADM-Penipe.

Responsable

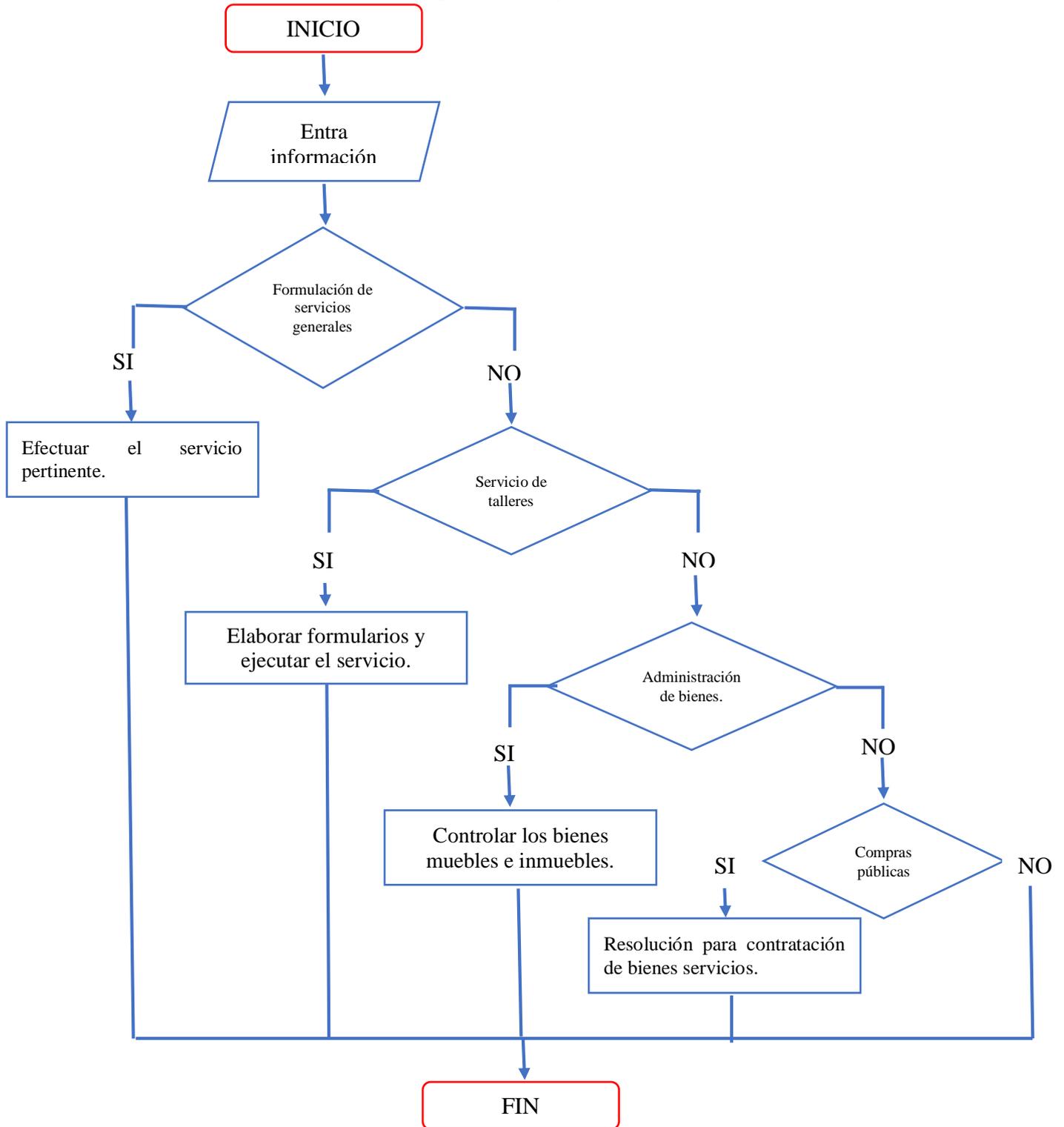
Responsable: Director Administrativo

Co-Responsables: Equipo de Trabajo

Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento.
- Reglamento de Uso de Vehículos del Sector Público.
- IWA 4 Sistema de Gestión de Calidad – Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales.
- Normas de Control Interno
- Ordenanzas y Reglamentos.
- Solicitud de la o el servidor municipal
- Autorización respectiva.
- Inventario de vehículos.

Gráfico 38: Diagrama de flujo-Gestión administrativa

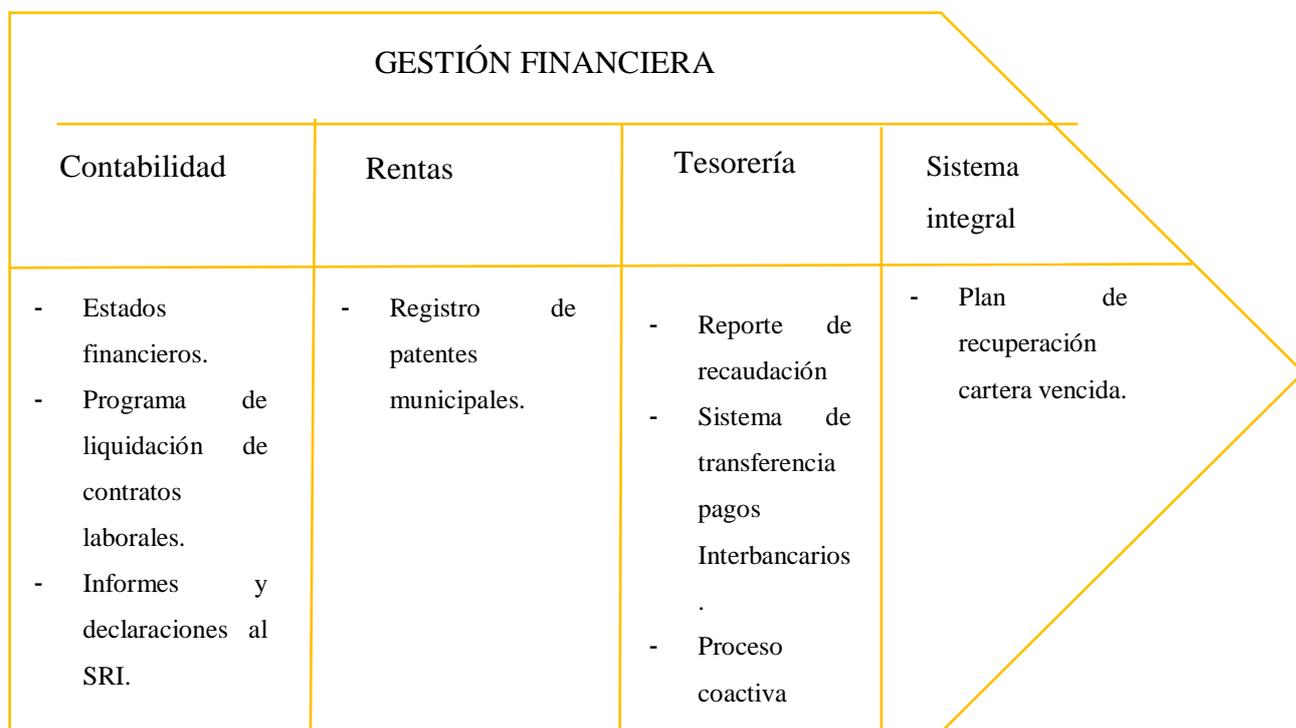


ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robín Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

GESTIÓN FINANCIERA

Cadena de valor

Gráfico 39: Cadena de Valor – Gestión Financiera



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Planificar, gestionar, organizar, coordinar, controlar y evaluar las actividades financieras de la institución, en materia de presupuesto, contabilidad y tesorería en concordancia con las normas y procedimientos legalmente establecidos para los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con la formulación e implementación de esquemas de control financiero, sujetos a las disposiciones de la normativa legal vigente.

Responsable

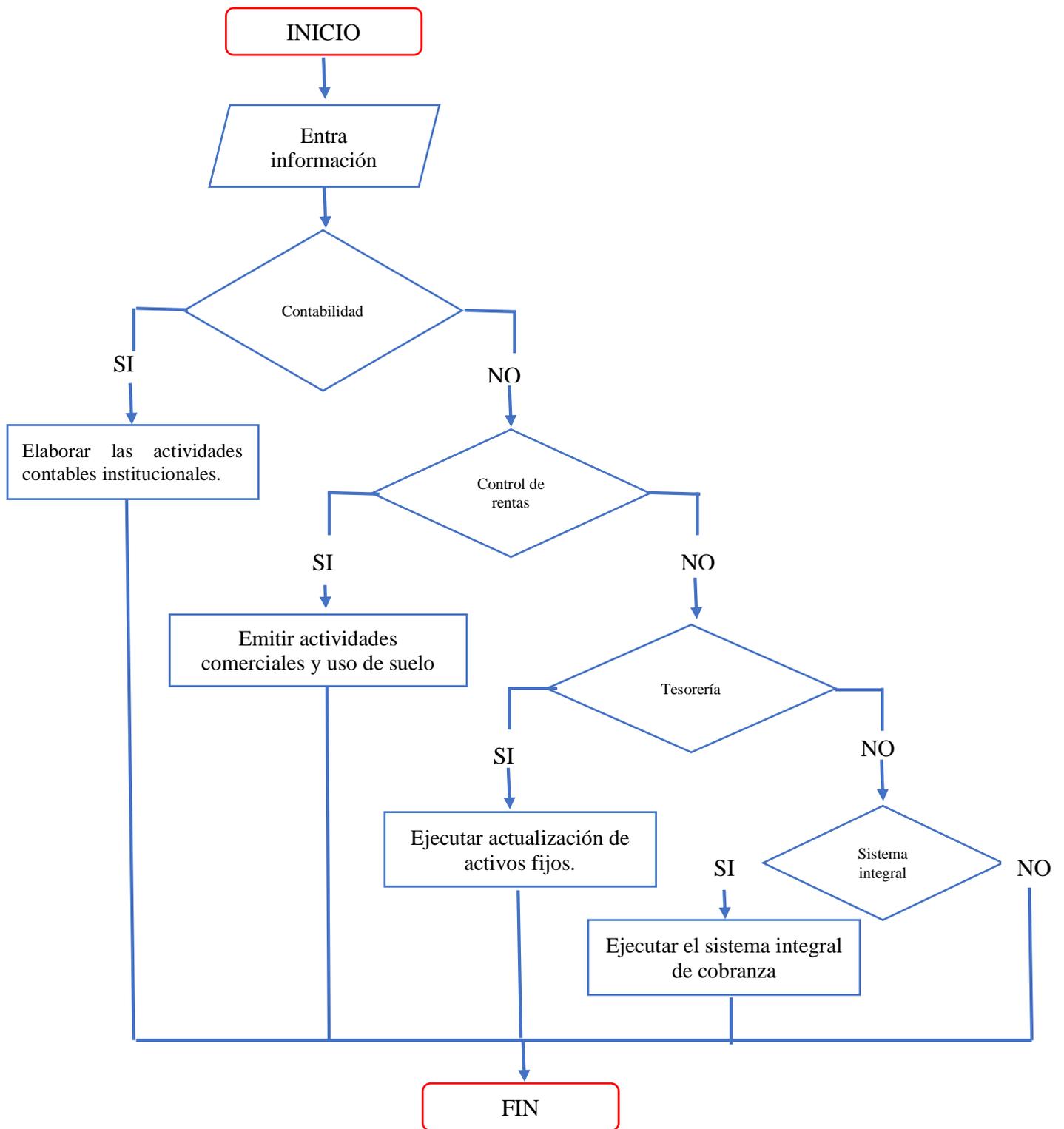
Responsable: Director Financiero

Co-Responsables: Equipo de Trabajo

Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- IWA 4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales.
- Normas de auditoría de Control Interno.
- Ordenanzas y Reglamentos.
- Estudios Programas y Proyectos.
- Plan de Contratación Pública.
- Proforma Presupuestaria
- Cédula Presupuestaria
- Partida presupuestaria.
- Registro y paquete contable.
- Herramientas contables (balance general, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio y situación financiera, estado de flujo del efectivo, asientos contables y otros)
- Vales y Roles de Pago.
- Ficha catastral comercial.
- Sistema Inter Bancario
- Informe de actividades de los involucrados.
- Acta de la comisión de baja de activos fijos.
- Documentos habilitantes. (Cédula, Ruc, copia del predio, permiso del cuerpo de bomberos, Certificado de no adeudar al GADM, Solicitud de Patente y otros)

Gráfico 40: Diagrama de flujo-Gestión financiera

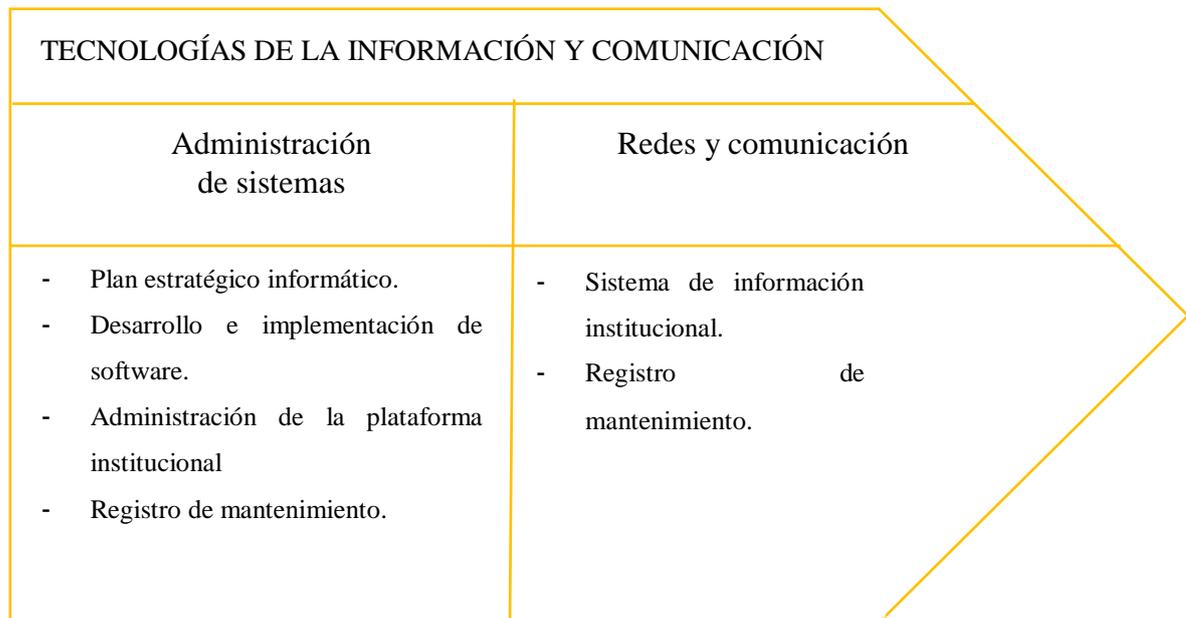


ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robín Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Cadena de valor

Gráfico 41: Cadena de valor – Tecnologías de la información y comunicación



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y asesorar en los aspectos relacionados con la gestión automática de la información, sistema administrativo – financiero, operativos organizacionales, de comunicación y datos de la institución.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con la automatización de información y sistemas de trabajo para la optimización de los servicios tanto con el hardware y software.

Responsable

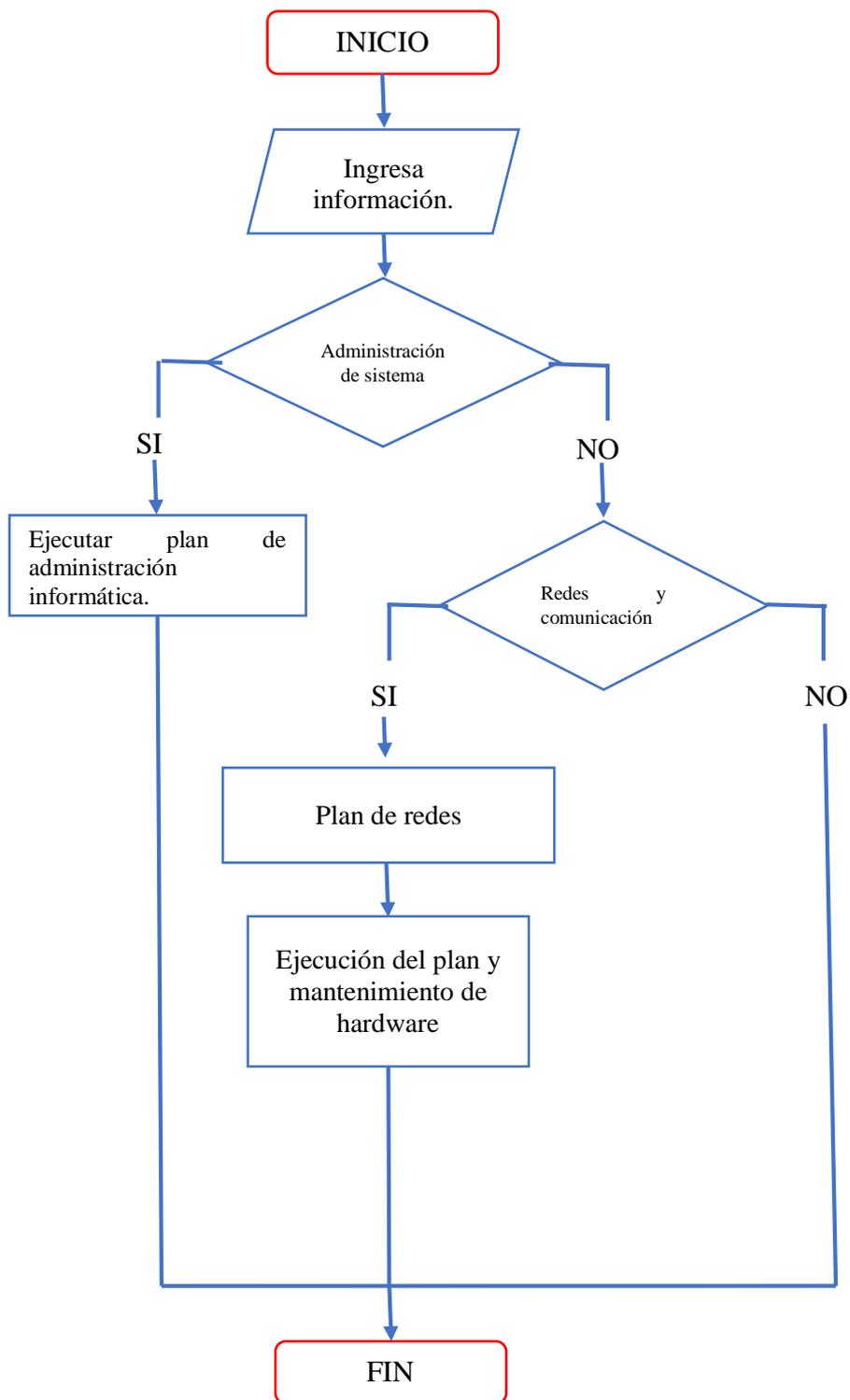
Responsable: Jefe del departamento de Informática

Co-Responsables: Equipo de Trabajo

Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- IWA 4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales.
- Normas de auditoría de Control Interno.
- Licencias y paquetes informáticos.
- Requerimiento institucional.
- Herramientas informáticas

Gráfico 42: Diagrama de flujo-Tecnologías de la información y comunicación.

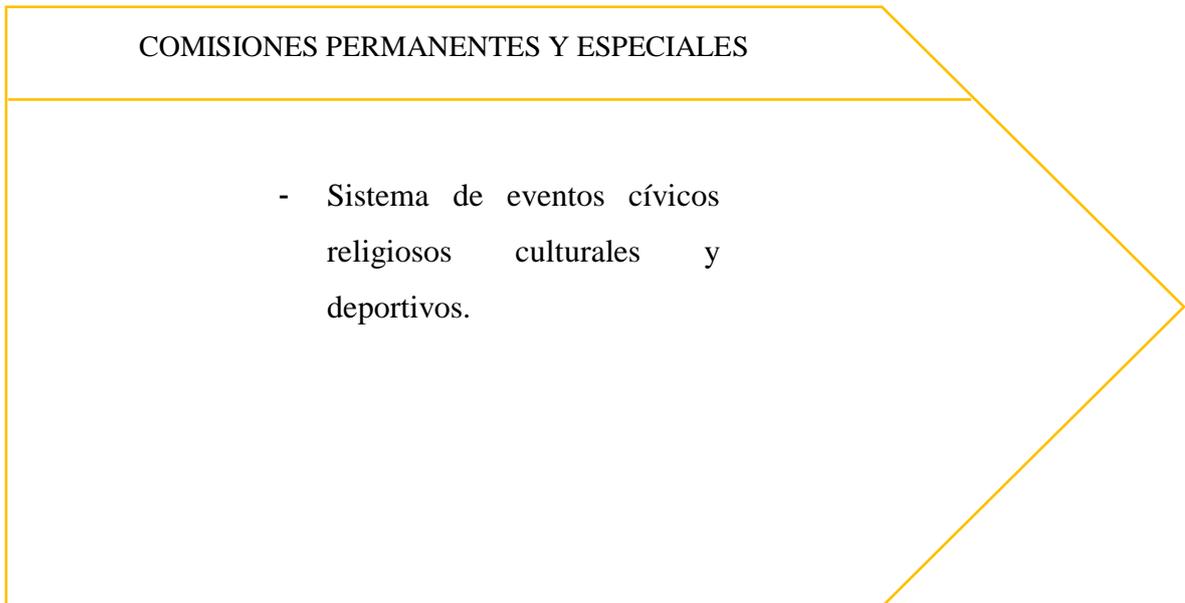


ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robin Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

COMISIONES PERMANENTES Y ESPECIALES.

Cadena de valor

Gráfico 43: Cadena de valor – Comisiones permanentes y especiales



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Organizar, gestionar y controlar eventos culturales, cívicos y religiosos para fomentar el turismo del cantón Penipe.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con la organización de eventos organizados por la municipalidad.

Responsable

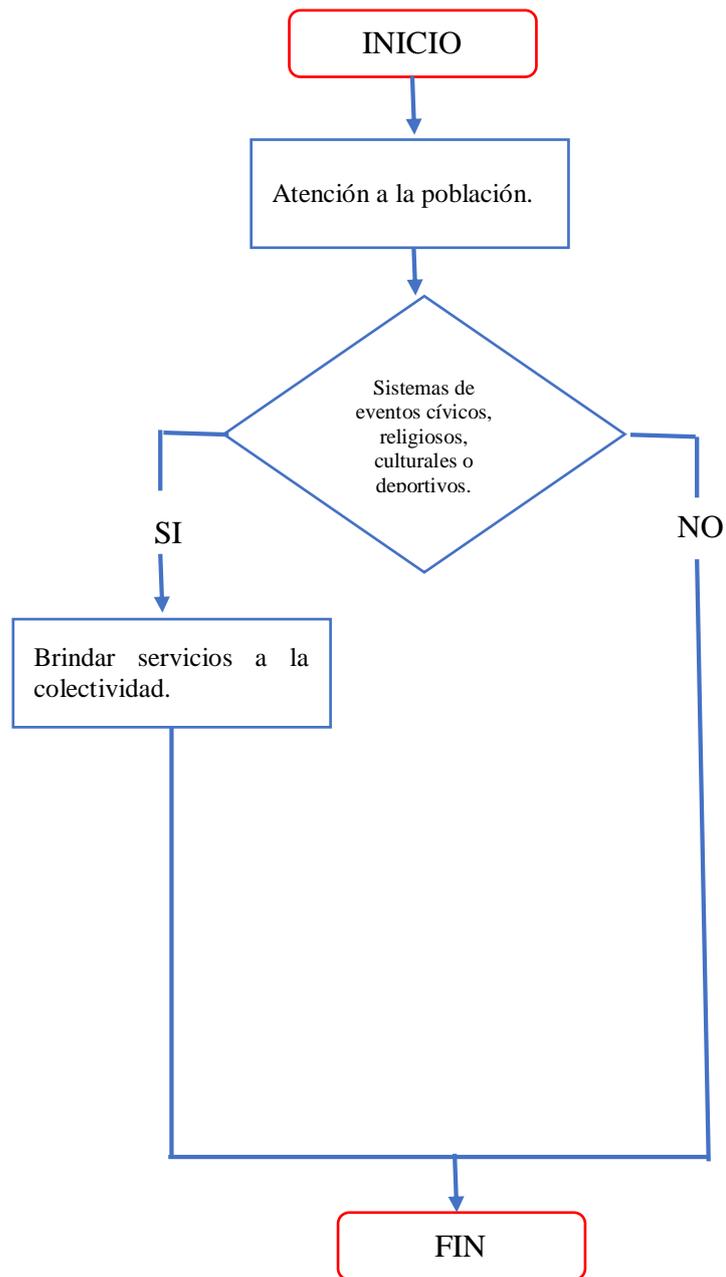
Responsable: Presidente de la comisión.

Co-responsable: Equipo de trabajo

Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Comunicación.
- IWA 4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales.
- Norma de Control Interno
- Ordenanzas y Reglamentos
- Requerimiento institucional y de los usuarios
- Documentación habilitante

Gráfico 44: Diagrama de flujo-Comisiones permanentes y especiales.

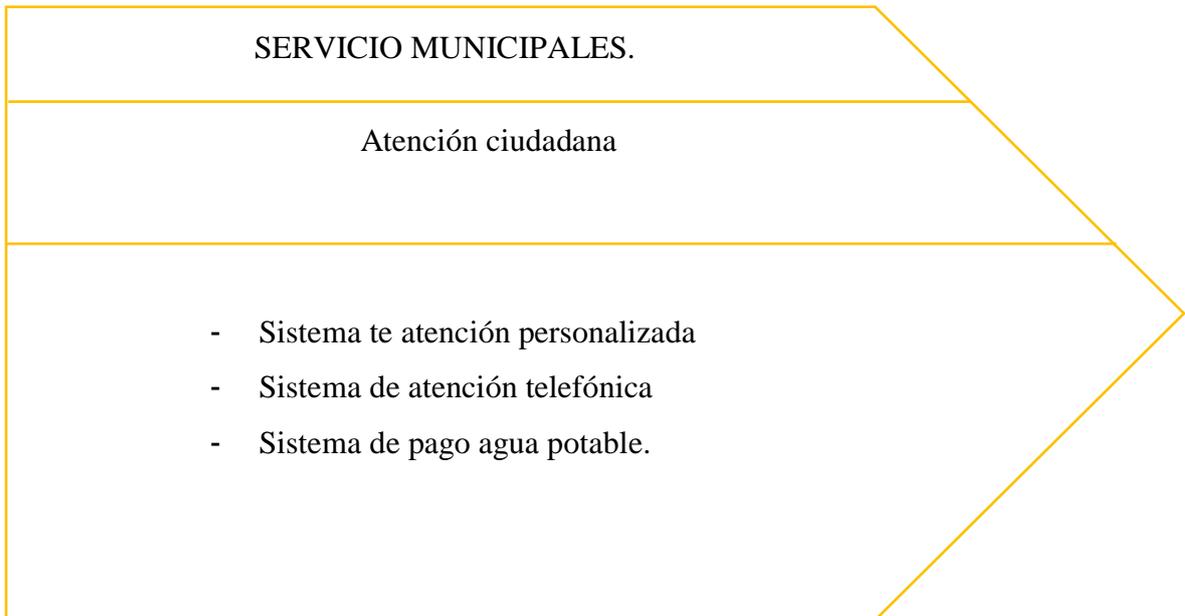


ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robin Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

SERVICIOS MUNICIPALES.

Cadena de valor

Gráfico 45: Servicios municipales



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Ejecutar actividades de servicio al cliente, despacho, distribución y archivo de la documentación, generados por y para la institución.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados con la orientación, recepción, seguimiento, tramitación, codificación, conservación, expurgo y custodia de trámites receptados en la municipalidad.

Responsable

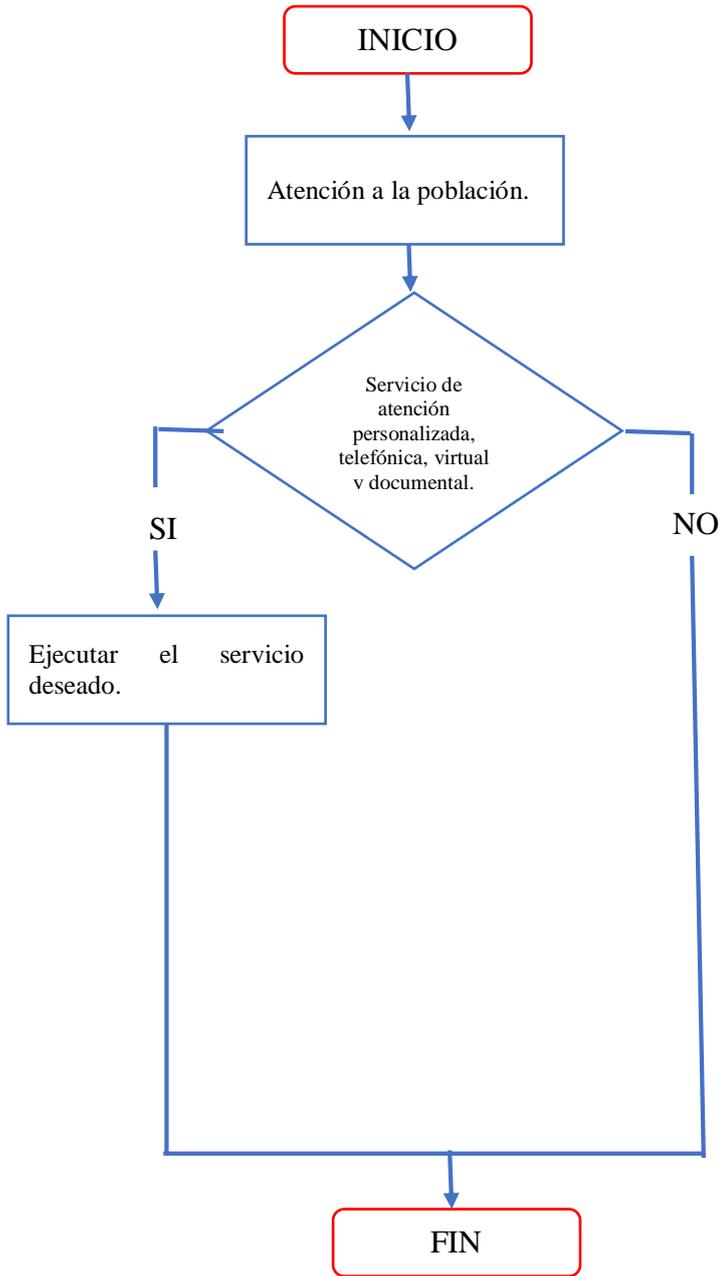
Responsable: Secretaria general.

Co-responsable: Equipo de trabajo

Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Comunicación.
- IWA 4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales.
- Norma de Control Interno
- Ordenanzas y Reglamentos
- Requerimiento institucional y de los usuarios
- Documentación habilitante

Gráfico 46: Diagrama de flujo- Servicios municipales.

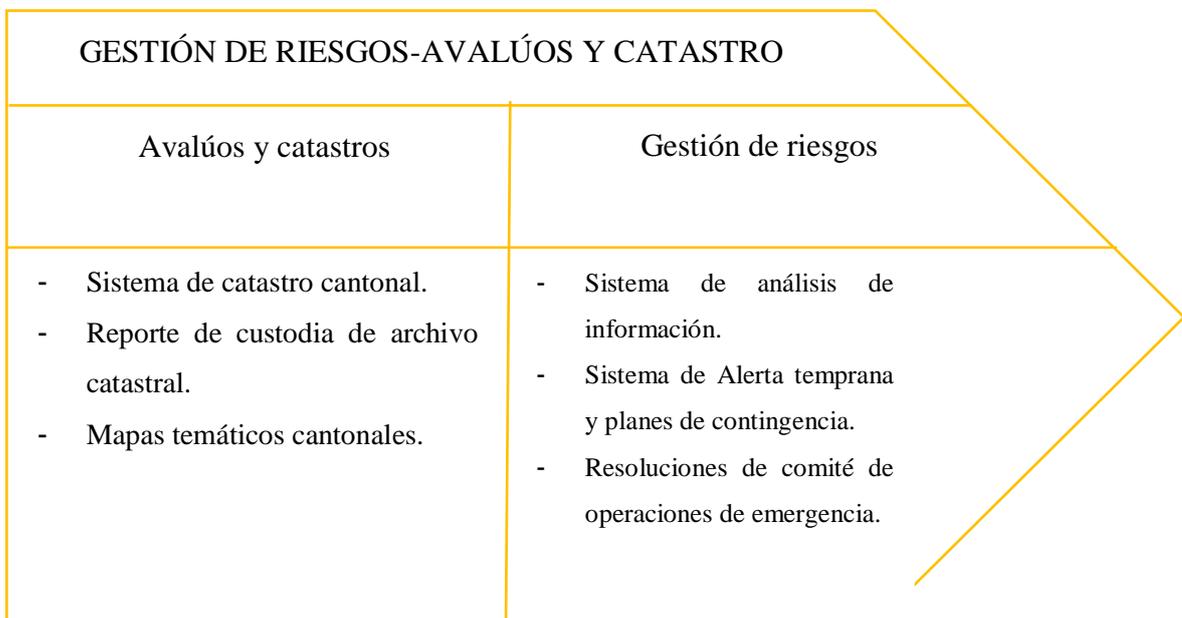


ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robin Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

GESTIÓN DE RIESGOS - AVALÚOS Y CATASTRO

Cadena de valor

Gráfico 47: Cadena de Valor – Gestión de riesgos – Avalúos y catastro



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Objetivo

Desarrollar un plan de contingencia cantonal.

Alcance

Aplica a todos los procesos relacionados riesgos.

Responsable

Responsable: Coordinador de riesgos.

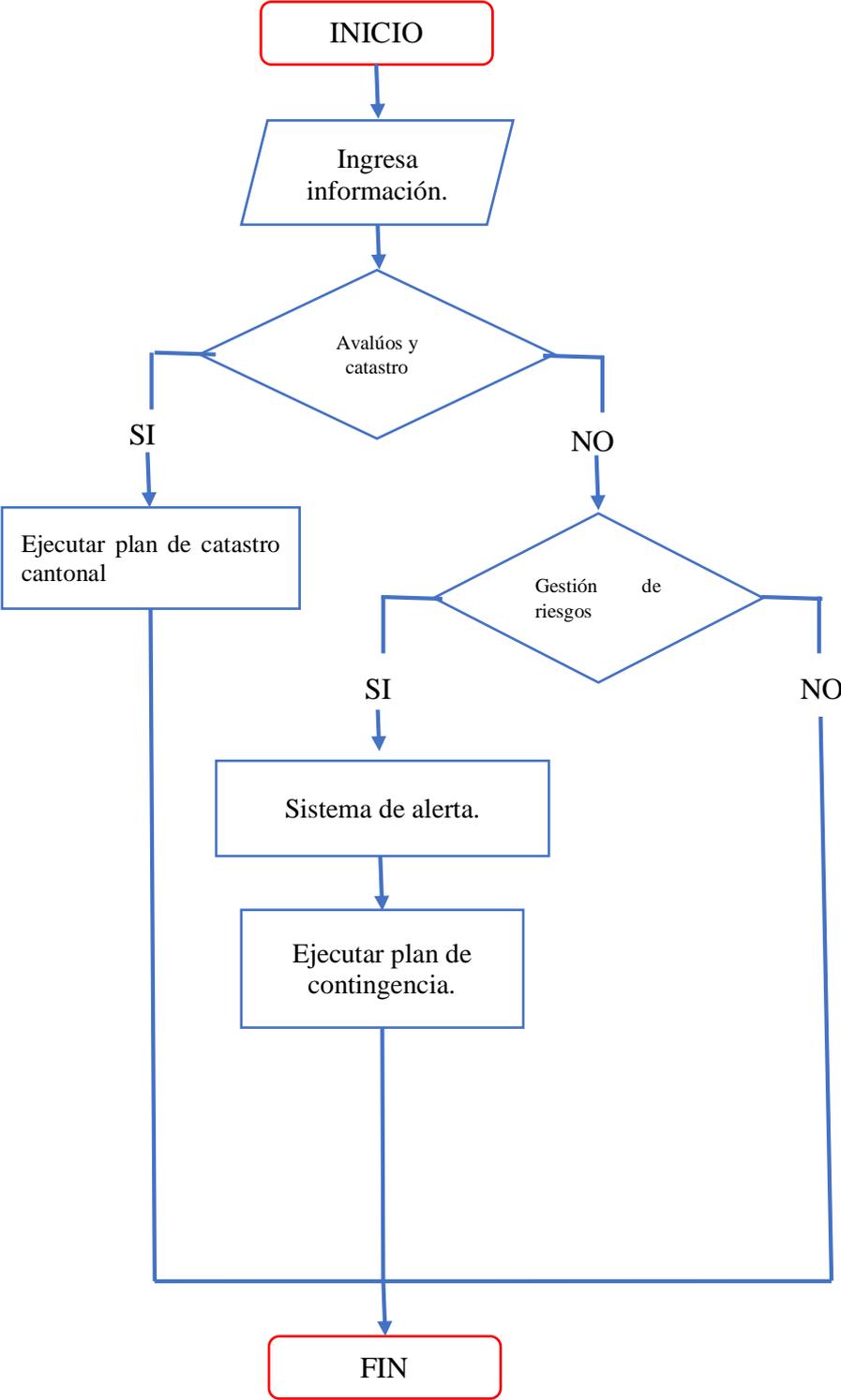
Co – Responsables: Equipo de Trabajo.

Normativa Legal y Requisitos

- Constitución de la República del Ecuador.

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
- IWA4 Sistema de Gestión de Calidad-Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales
- Normas de Control Interno.
- Ordenanzas y Reglamentos.
- Leyes Conexas.
- Estudios Programas y Proyectos.
- Requerimiento de usuarios
- Certificado de gravamen y bienes raíces.
- Convocatorias, actas y resoluciones
- Documentación Personal.
- Fichas catastrales

Gráfico 48: Diagrama de flujo-Gestión de riesgos-Avalúos y catastro



ELABORADO POR: Mónica Guamán	REVISADO POR: Ing. Gino Santacruz Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano	APROBADO POR: Robin Velasteguí ALCALDE DEL CANTÓN PENIPE
FECHA: Diciembre del 2016		

4.2.11 Mapa de Procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe

Análisis estratégico para identificar y crear una representación visual del flujo del proceso de diversas áreas de la organización.

Gráfico 49: Mapa de Procesos GADM- PENIPE



Elaborado por: Mónica Guamán

Fuente: GADM-Penipe

CONCLUSIONES

- En el diagnóstico realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe se puede concluir que los colaboradores no tienen un conocimiento claro de su ubicación en la estructura organizacional, asimismo, no identifican claramente los procesos que tienen a su cargo y su relación con el proceso gobernante, con los procesos agregadores de valor, procesos habilitantes de apoyo y asesoría.
- Adicionalmente, las actividades que se llevan a cabo en cada departamento no son efectuadas de una manera expedita ya que existe cierta demora por no identificar el proceso que debe seguir cada diligencia y por no conocer que persona está encargada del proceso.
- Las demoras se dan en cuanto a los procesos, funciones y responsabilidades lo que deriva en perjuicios al colaborador generando desconcentración en sus actividades laborales, por problemáticas dadas e inclusive en enfrentamientos con sus compañeros o equipo de trabajo.

RECOMENDACIONES

- A fin de mejorar el desconociendo de los procesos se diseñó una estructura de procesos enfocada en la cadena de valor en la que consta claramente el nombre de los departamentos en los procesos correspondientes, es una de las herramientas más efectivas para mejorar la gestión de la institución, dado que los procesos son transversales y afectan a los diferentes departamentos, se favorecen las interrelaciones entre las personas por ello se recomienda utilizar la estructura de procesos-cadena de valor planteada.
- Para maximizar la productividad y eliminar las demoras se elaboró un manual de proceso el cual se propone se utilice como guía para facilitar el desarrollo de las funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Penipe proporcionando un clima laboral adecuado incentivando al cumplimiento de los objetivos estratégicos de manera eficiente y eficaz. Promover el desarrollo de competencias institucionales, a través de la implementación de la gestión de procesos en el Gobierno Autónomo, con el propósito de proveer servicio de calidad a los usuarios tanto internos como externos.
- Con el fin de mejorar el ambiente laboral y las relaciones de los colaboradores municipales se propone utilizar el mapa de procesos planteado el cual ayudara a mejorar la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Penipe y que los colaboradores mejoren el conocimiento acerca de la organización de esta manera se propone mejorara el trabajo en equipo para con ello poder cumplir los objetivos o metas de las institución.

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Daft, R. L. (2009). *Teoría y Diseño Organizacional* 9na Edición. Mexico: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* 10ma Edición. Mexico: Cengage Learning.
- Gilli, A. (2007). *Diseño Organizativo*. Mexico: Granica
- Alvarado, V. (2013). *Acuerdo Ministerial N°1580*.
- Angelica. (2012). *Gestión Administrativa*. Obtenido de Importancia: <http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/p/importancia.html>
- Barbosa, M. (2013). *Diseño organizacional*. Obtenido de Dimensiones del Diseño Organizacional: <http://miriambarbosaguzman.blogspot.com/2013/02/13-dimensiones-del-diseno-organizacional.html>
- Concepto Definiciones.(2015). *Diseño*. Obtenido de: <http://conceptodefinicion.de/diseno/>
- Caro, R. (2012). *Actualidad en Temas Empresariales y Gestión*. Obtenido de Administracion Moderna: <http://www.administracionmoderna.com/2012/12/los-modelos-organizacionales.html>
- Castillo, J.(2010). *Diseño organizacional excelencia*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/diseno-organizativo-y-excelencia-empresarial-fundamentos-teoricos/>
- Cougi, J.(2011). *El mundo de los negocios*. Obtenido de <http://ciclog.blogspot.com/2011/09/7-definiciones-de-organizacion.html>
- Echeverria, M. (2012). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Diseño Organizacional: <http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/diseno-organizacional/>
- Garces, A. (2012). *Gestión administrativa*. Obtenido de: <http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/p/objetivos.html>
- Geopolis*. (2002). *Estructura organizacional*. Obtenido de Universidad de Champagnat: <http://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>

- González, M. (2014). *Modelos de Gestión*. Obtenido de Modelo de Congruencia de Nadler-Tushman: <https://prezi.com/4kmke0hf9sps/modelo-de-congruencia-de-nadler-y-tushman/>
- Hutman, H. R. (2015). *Relaciones laborales*. Obtenido de Recursos Humanos: <https://www.entrepreneur.com/article/269320>
- Jaramillo, D. H. (2010). Derecho Ecuador. Quito. *La Hora*, págs.
- Jaramillo, H. (2008). *Derecho Administrativo*. Obtenido de Administración Pública: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoadministrativo/2005/11/24/la-administracion-publica>
- Combo, A. (2013). *Gestión Administrativa*. Obtenido: http://gestionadministrativaitfip.blogspot.com/2013/06/origen-y-evolucion-de-la-gestion_1.html
- Pierdrahita, L. (2011). *Gestión Administrativa*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/leidygestion27/gestion-administrativa-8192542>
- Porter, M. (1985). *La Cadena de Valor*. Obtenido de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Tacuri, G. (2012). *Ventajas de los diagramas de flujo*. Obtenido de Diagrama de flujo: <http://diagramas-de-flujo.blogspot.com/2012/12/que-son-los-diagramas-de-flujo.html>
- Vargas, J. (2014). *Administración*. Obtenido de Los desafíos del diseño organizacionl y de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020344004>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA

Reciba un atento y cordial saludo a la vez reitero mis más sinceros agradecimientos por colaborar con esta encuesta que tiene como objetivo conocer el grado de aceptación para la elaboración de un diseño organizacional por procesos para el año 2017 en el GADM-Penipe. Sus respuestas van a permitir la determinación de la factibilidad de este proyecto.

Instrucciones: Marcar con una X la Respuesta.

1. ¿Conoce usted que es un proceso?

Si	
Probablemente Si	
Indeciso	
Probablemente No	
No	

2. ¿Sabe con claridad cuáles son sus funciones y responsabilidades a cumplir dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Catón Penipe?

Si	
Probablemente Si	
Indeciso	
Probablemente No	
No	

3. ¿Cómo considera el clima organizacional o el ambiente de trabajo que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
Muy Malo	

4. ¿Conoce si existe un manual de procedimientos y funciones de la institución?

Si	
Probablemente Si	
Indeciso	
Probablemente No	
No	

5. ¿Considera usted que es valiosa la evaluación del desempeño en sus funciones y responsabilidades, para poder determinar los aspectos a mejorar en su trabajo?

Si	
Probablemente Si	
Indeciso	
Probablemente No	
No	

6. ¿Conoce las competencias estipuladas en el COOTAD y en la LOSEP para el GADM-Penipe?

Si	
Probablemente Si	
Indeciso	
Probablemente No	
No	

7. ¿Usted como funcionario, está de acuerdo que se debería implantar un plan de capacitación anual?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

8. ¿usted cree que la elaboración de un diseño organizacional de procesos garantizará la eficiencia y eficacia de los servidores municipales?

Si	
Probablemente Si	
Indeciso	
Probablemente No	
No	

9. ¿Usted cree que se puede mejorar el perfil profesional de los colaboradores que se encuentran laborando en las distintas áreas?

Si	
Probablemente Si	
Indeciso	
Probablemente No	
No	

10. ¿Usted está de acuerdo con la implementación de un diseño organizacional de procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe que sirva como guía de los procesos y funciones de los servidores municipales.

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

Anexo 2: Guía de entrevista



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



GUÍA DE ENTREVISTA

Reciba un atento y cordial saludo a la vez reitero mis más sinceros agradecimientos por colaborar en la entrevista que tiene como objetivo conocer el grado de aceptación para la elaboración de un diseño organizacional de procesos para el año 2017 en el GADM-Penipe.

1. ¿Usted toma en cuenta las opiniones vertidas por parte de su equipo de trabajo?

2. ¿Al momento de presentarse alguna dificultad laboral delega alguna función o responsabilidad a su colaborador?

3. ¿La dirección o unidad que Usted representa tiene su misión, visión y objetivos claros?

4. ¿Considera que los servidores municipales a su cargo están enfocados en el cumplimiento de sus funciones?

5. ¿Cómo director o jefe conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades a cumplir?

6. ¿En relación a sus funciones y responsabilidades, las cumple a cabalidad o se apoya en sus colaboradores?

7. ¿Considera útil la implementación de un diseño organizacional que delimite cuales son las funciones y responsabilidades de cada colaborador en la institución?

8. ¿Cree usted que la infraestructura, equipamiento y tecnología asignados a su unidad se los utiliza adecuadamente?

9. ¿Cómo evalúa la comunicación con su equipo de trabajo?

10. ¿Está dispuesto en colaborar para la elaboración de un diseño organizacional de procesos para el año 2017?
