



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

# **REDISEÑO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO, AÑO 2022**

## **Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

## **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **AUTORES:**

**GENESIS ABIGAIL CHACHIPANTA ALTAMIRANO**

**MARIA DEL CARMEN MORALES CUNALATA**

Riobamba – Ecuador

2023



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

# **REDISEÑO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO, AÑO 2022**

## **Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

## **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:** GENESIS ABIGAIL CHACHIPANTA ALTAMIRANO

MARIA DEL CARMEN MORALES CUNALATA

**DIRECTOR:** Ing. LETTY KARINA ELIZANDE MARÍN.

Riobamba – Ecuador

2023

**© 2023, Genesis Abigail Chachipanta Altamirano; & Maria del Carmen Morales Cunalata**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca los Derecho de Autores.

Nosotras, Genesis Abigail Chachipanta Altamirano & Maria del Carmen Morales Cunalata, declaramos que el presente Trabajo de Titulación es de nuestra autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que proviene de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 15 de febrero del 2023



Genesis Abigail Chachipanta Altamirano  
CI: 180374597-3



Maria del Carmen Morales Cunalata  
CI: 185047511-0

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **REDISEÑO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO, AÑO 2022.**, realizado por las señoritas: **GENESIS ABIGAIL CHACHIPANTA ALTAMIRANO & MARIA DEL CARMEN MORALES CUNALATA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**2023-02-15**

Ing. Letty Karina Elizalde Marín

**DIRECTORA DEL TRABAJO  
DE TITULACIÓN**

**2023-02-15**

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo

**MIEMBRO DEL TRABAJO  
DE TITULACIÓN**

**2023-02-15**

## **DEDICATORIA**

El presente Trabajo de Titulación le dedico a Dios por otórgame sabiduría, salud, llenándome de bendiciones en todo este camino de preparación académica, por darme la oportunidad de terminar mis estudios en una Institución fuera de mi ciudad de origen, a mis padres Alexandra Altamirano y Galito Chachipanta, fueron los que me guiaron brindándome su apoyo incondicional para alcanzar mis objetivos profesionales y personales, sin olvidar mis valores y principios.

A mis hermanos Lissette y Jonathan, a mis sobrinos Demian, Damaris y Dayanna, por ser el centro de mi motivación para cumplir mis sueños y mis metas, por apoyarme, aconsejarme y sobre todo confiar en mí. A toda mi familia por su amor incondicional en este camino.

A mis grandes amigos Maria y Jorge donde hemos compartido momentos inolvidables que han marcado mi vida, apoyándonos y aconsejándonos en toda circunstancia.

De igual forma a mis docentes que formaron parte de la carrera de Administración de Empresas quienes fueron parte fundamenta compartiendo sus conocimientos para crecer como profesionales.

Genesis Chachipanta

El presente Trabajo de Titulación se lo dedico a Dios por haber guiado mi camino con sabiduría, fortaleza y bendiciones, por darme la oportunidad de formarme profesionalmente fuera de mi ciudad de origen, a mis padres Narcisa de Jesús Cunalata y Juan Pedro Morales por apoyarme y ser los pilares fundamentales en mi vida con un gran ejemplo de lucha, perseverancia y de fuerza para nunca rendirme a pesar de la dificultades, inculcándome valores y principios el cual reflejan la persona que soy hoy en día.

A mi hermana Jessica Morales por siempre apoyarme y confiar en mí, por la motivación que representa en mi vida para salir adelante y cumplir todas mis metas, siendo un orgullo para mi familia.

A mis amigos más cercanos Genesis, Jorge quienes a lo largo de la carrera hemos compartido momentos inolvidables, y nos hemos apoyado en instantes oportunos que han marcado mi vida, cosechando experiencias y nuevas sapiencias.

Maria Morales

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de todo corazón a Dios que siempre es mi guía en las decisiones que he venido tomando a lo largo de mi vida que sin duda alguna han sido las más acertadas, a mis padres y mis hermanos por siempre estar conmigo apoyándome y por su confianza en cada una de mis decisiones.

A la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO y a la Escuela de Administración de Empresas por formar grandes profesionales, con grandes conocimientos, donde durante 4 años me han instruido en mi carrera.

De igual forma agradezco a nuestro tribunal a la Ingeniera Letty Elizalde y el Ingeniero Stalin Arguello, quienes, con sus grandes conocimientos, experiencias y tiempo, supieron guiarnos en toda la trayectoria para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Genesis Chachipanta

Agradezco primero a Dios por brindarme la salud, bendiciones y fuerzas necesaria para salir adelante, a mis padres por confiar en mí y apoyarme en las decisiones que he tomado en mi vida, compartiendo sus propias enseñanzas para poder enfrentar mis propias situaciones difíciles en la vida.

A la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO por la formación que me ha brindado, especialmente a la Escuela de Administración de Empresas donde por 4 años forje mi carrera a través del aprendizaje y la experiencia impartida por los docentes que me han inculcado en cada cátedra recibida.

A la Ingeniera Letty Elizalde, directora del tribunal y el Ingeniero Stalin Arguello asesor del tribunal quienes nos guiaron en la elaboración de esta investigación a través de su experiencia y conocimiento. A todos mis amigos y familiares por el apoyo y motivación en mi desempeño en toda mi carrera universitaria.

Maria Morales

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
SUMMARY/ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Limitaciones y delimitaciones.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Problemas generales de investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Problemas específicos de investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5. Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<i>1.5.1. Objetivo General.....</i>	<i>5</i>
<i>1.5.2. Objetivos Específicos.....</i>	<i>5</i>
<b>1.6. Justificación.....</b>	<b>6</b>
<i>1.6.1. Justificación Teórica.....</i>	<i>6</i>
<i>1.6.2. Justificación Metodológica.....</i>	<i>6</i>
<i>1.6.3. Justificación Práctica.....</i>	<i>6</i>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Antecedentes de investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Antecedentes de la organización.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Referencias teóricas.....</b>	<b>10</b>
<i>2.3.1. Gestión.....</i>	<i>10</i>
<i>2.3.2. Organización.....</i>	<i>10</i>
<i>2.3.3. Municipio.....</i>	<i>11</i>
<i>2.3.4. Gestión Organizacional.....</i>	<i>11</i>

2.3.5	<i>Mapa de procesos</i>	12
2.3.6.	<i>Cadena de valor institucional</i>	12
2.3.7.	<i>Estructura Orgánica</i>	13
2.3.7.1	<i>Metodología de análisis y mejoramiento de procesos</i>	13
2.3.8.	<i>Diseño de la estructura orgánica</i>	15
2.3.9.	<i>Procesos</i>	20
2.3.10.	<i>Diferencia entre procesos y procedimiento</i>	22
2.3.11.	<i>Recursos</i>	22
2.3.12.	<i>Manual de funciones</i>	24
2.3.13.	<i>Ficha de procesos</i>	27
2.3.14.	<i>Flujograma</i>	28
2.3.15.	<i>Análisis FODA</i>	29
2.4.	<b>Referencias conceptuales</b>	30
2.4.1.	<i>Administración</i>	30
2.4.2.	<i>Talento Humano</i>	30
2.4.3.	<i>Organización</i>	31
2.4.4.	<i>Gestión Organizacional</i>	31
2.4.5.	<i>Portafolio de Servicios</i>	31
2.4.6.	<i>Cadena de Valor</i>	31
2.4.7.	<i>Estructura Orgánica</i>	32
2.4.8.	<i>Unidades administrativas</i>	32
2.4.9.	<i>Niveles jerárquicos</i>	32
2.4.10.	<i>Líneas de autoridad y responsabilidad</i>	33
2.4.11.	<i>Organigrama estructural</i>	33
2.4.12.	<i>Procesos</i>	33
2.4.13.	<i>Procedimientos</i>	33
2.4.14.	<i>Flujograma</i>	34
2.4.15.	<i>FODA</i>	34
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>		<b>35</b>
3.1.	<b>Enfoque de investigación.</b>	<b>35</b>
3.1.1.	<i>Cuantitativo</i>	35
3.1.2.	<i>Cualitativo</i>	35
3.2.	<b>Nivel de investigación</b>	<b>36</b>
3.2.1.	<i>Descriptivo</i>	36

<b>3.3. Diseño de investigación .....</b>	<b>36</b>
3.3.1. <i>No experimental</i> .....	36
3.3.2. <i>Transversal</i> .....	36
<b>3.4. Tipo de estudio.....</b>	<b>37</b>
3.4.1. <i>Investigación Documental</i> .....	37
3.4.2. <i>Investigación de campo</i> .....	37
<b>3.5. Población y muestra .....</b>	<b>38</b>
3.5.1. <i>Población</i> .....	38
3.5.2. <i>Muestra</i> .....	39
<b>3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....</b>	<b>39</b>
3.6.1. <i>Métodos de Investigación</i> .....	39
3.6.2. <i>Técnicas de la investigación</i> .....	40
3.6.2.1. <i>Entrevistas</i> .....	40
3.6.2.2. <i>Encuesta</i> .....	40
3.6.3 <i>Instrumentos de la investigación</i> .....	40
3.6.3.1 <i>Cuestionario</i> .....	40
3.6.3.2 <i>Guía de Entrevista</i> .....	41
<b>CAPÍTULO IV: MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS...42</b>	
<b>4.1. Resultados.....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO V: MARCO PROPOSITIVO.....68</b>	
<b>5.1. Propuestas.....</b>	<b>68</b>
5.1.1. <i>Título</i> .....	68
5.1.2. <i>Resumen Ejecutivo</i> .....	68
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>136</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>137</b>

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b> Símbolos del flujograma.....	29
<b>Tabla 2-3:</b> Población total de estudio .....	38
<b>Tabla 3-4:</b> Género de la población encuestada .....	42
<b>Tabla 4-4:</b> Edad de la población encuestada.....	42
<b>Tabla 5-4:</b> Grado de educación de la población encuestada .....	43
<b>Tabla 6-4:</b> Aplicación del Reglamento Orgánico por procesos .....	44
<b>Tabla 7-4:</b> Conocimiento del organigrama estructural. ....	45
<b>Tabla 8-4:</b> Retraso de actividades en las unidades .....	46
<b>Tabla 9-4:</b> Innovación de los procesos .....	47
<b>Tabla 10-4:</b> Definición de los procesos en los puestos de trabajo .....	48
<b>Tabla 11-4:</b> Conocimiento de los procesos y flujos administrativos internos .....	49
<b>Tabla 12-4:</b> Rediseño del manual de procesos .....	50
<b>Tabla 13-4:</b> Mejorar la Gestión Organizacional de la Dirección Administrativa.....	51
<b>Tabla 14-4:</b> Documentación se retrasa al no contar con procesos definidos.....	52
<b>Tabla 15-4:</b> Procesos y procedimientos en la Dirección Administrativa .....	53
<b>Tabla 16-4:</b> Flujogramas de procesos en la Dirección Administrativa .....	54
<b>Tabla 17-4:</b> Actividades bien estructuradas.....	55
<b>Tabla 18-4:</b> Mejorar los procesos internos .....	56
<b>Tabla 19-4:</b> Optimización de recursos.....	57
<b>Tabla 20-4:</b> Lineamientos acerca de la gestión por procesos.....	58
<b>Tabla 21-4:</b> Capacitación referente al Estatuto de Gestión por procesos.....	59
<b>Tabla 22-4:</b> No contar con procesos directos .....	60
<b>Tabla 23-4:</b> Gestión por procesos documentada.....	61
<b>Tabla 24-4:</b> Procesos estandarizados.....	62
<b>Tabla 25-4:</b> Indicadores de evaluación.....	63
<b>Tabla 26-5:</b> Manual de funciones de la directora/o administrativo .....	71
<b>Tabla 27-5:</b> Manual de funciones del Balcón de Servicios.....	73
<b>Tabla 28-5:</b> Manual de funciones del Coordinador de Talento Humano Administrativo .....	74
<b>Tabla 29-5:</b> Manual de funciones del Analista de Talento Humano Administrativo .....	76
<b>Tabla 30-5:</b> Manual de funciones del Coordinador de contratación y compras públicas .....	78
<b>Tabla 31-5:</b> Manual de funciones del Asiste de Contrataciones y Compras públicas .....	80
<b>Tabla 32-5:</b> Manual de funciones del Analista de Administración de Activos .....	82
<b>Tabla 33-5:</b> Manual de funciones del Asistencias de Inventarios y Activos Fijos.....	83
<b>Tabla 34-5:</b> Manual de funciones de Analista de Documentación y archivo.....	85

<b>Tabla 35-5:</b> Manual de funciones Asistente de Tecnología documental y archivo.....	87
<b>Tabla 36-5:</b> Manual de funciones de Servicios Generales .....	88
<b>Tabla 37-5:</b> Valores.....	90
<b>Tabla 38-5:</b> Atribuciones y responsabilidades.....	91
<b>Tabla 39-5:</b> Estructura de los puestos.....	93
<b>Tabla 40-5:</b> Análisis FODA .....	96
<b>Tabla 41-5:</b> Ficha de procesos propuesto-Aprobar el plan operativo anual de la Dirección .....	98
<b>Tabla 42-5:</b> Ficha de procesos propuesto-Actualizar el reglamento interno de seguridad y salud ocupacional .....	101
<b>Tabla 43-5:</b> Ficha de procesos propuesto-Planificación de Talento Humano .....	104
<b>Tabla 44-5:</b> Ficha de procesos propuesto-Inducción del personal .....	107
<b>Tabla 45-5:</b> Ficha de procesos propuesto-Cumplimiento técnico de los procedimientos de contratación pública .....	110
<b>Tabla 46-5:</b> Ficha de procesos propuesto-Registro de ingresos y egresos de bienes .....	113
<b>Tabla 47-5:</b> Ficha de procesos propuesto-Registro de custodios y ubicación de bienes en las dependencias municipales .....	116
<b>Tabla 48-5:</b> Ficha de procesos propuesto-Archivos físicos y digitales .....	119
<b>Tabla 49-5:</b> Ficha de proceso propuesto-Procedimientos, instructivos, manuales para la gestión documental.....	122
<b>Tabla 50-5:</b> Ficha de procesos propuesta-Control de matriculación de los vehículos institucionales .....	125
<b>Tabla 51-5:</b> Estandarización de procesos .....	127
<b>Tabla 52-5:</b> Estrategias para un plan de Capacitación .....	129
<b>Tabla 53-5:</b> Estrategias para un buzón de sugerencias en línea .....	130
<b>Tabla 54-5:</b> Estrategias para incentivo al empleado del mes .....	131
<b>Tabla 55-5:</b> Estrategias para la instalación de una cámara biométrica.....	132
<b>Tabla 56-5:</b> Estrategias para realizar un círculo cerrado.....	133
<b>Tabla 57-5:</b> Estrategias para realizar deporte en la dirección administrativa.....	134
<b>Tabla 58-5:</b> Presupuestos de las estrategias a implementar .....	135

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-4:</b> Género de la población encuestada .....	42
<b>Gráfico 2-4:</b> Edad de la población encuestada .....	43
<b>Gráfico 3-4:</b> Grado de educación de la población encuestada .....	43
<b>Gráfico 4-4:</b> Aplicación del Reglamento Orgánico por procesos .....	44
<b>Gráfico 5-4:</b> Conocimiento del organigrama estructural. ....	45
<b>Gráfico 6-4:</b> Retraso de actividades en las unidades .....	46
<b>Gráfico 7-4:</b> Innovación de los procesos .....	47
<b>Gráfico 8-4:</b> Definición de los procesos en los puestos de trabajo .....	48
<b>Gráfico 9-4:</b> Conocimiento de los procesos y flujos administrativos internos .....	49
<b>Gráfico 10-4:</b> Rediseño del manual de procesos .....	50
<b>Gráfico 11-4:</b> Mejorar la Gestión Organizacional de la Dirección Administrativa.....	51
<b>Gráfico 12-4:</b> Documentación se retrasa al no contar con procesos definidos.....	52
<b>Gráfico 13-4:</b> Procesos y procedimientos en la Dirección Administrativa .....	53
<b>Gráfico 14-4:</b> Flujogramas de procesos en la Dirección Administrativa .....	54
<b>Gráfico 15-4:</b> Actividades bien estructuradas.....	55
<b>Gráfico 16-4:</b> Mejorar los procesos internos .....	56
<b>Gráfico 17-4:</b> Optimización de recursos.....	57
<b>Gráfico 18-4:</b> Lineamientos acerca de la gestión por procesos.....	58
<b>Gráfico 19-4:</b> Capacitación referente al Estatuto de Gestión por procesos .....	59
<b>Gráfico 20-4:</b> No contar con procesos directos .....	60
<b>Gráfico 21-4:</b> Gestión por procesos documentada.....	61
<b>Gráfico 22-4:</b> Procesos estandarizados.....	62
<b>Gráfico 23-4:</b> Indicadores de evaluación.....	63

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-5:</b> Ubicación geográfica GADM de Pelileo .....	69
--	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-5:</b> Organigrama propuesto de la Dirección Administrativa.....	69
<b>Figura 2-5:</b> Mapa de Procesos.....	94
<b>Figura 3-5:</b> Diagrama de flujo de Aprobación del plan operativo anual actual .....	97
<b>Figura 4-5:</b> Diagrama de flujo de Aprobación del plan operativo anual propuesto .....	99
<b>Figura 5-5:</b> Diagrama de Flujo de Actualización del reglamento interno de seguridad y salud ocupacional actual.....	100
<b>Figura 6-5:</b> Diagrama de Flujo de Actualización del Reglamento interno de seguridad y salud ocupacional propuesto.....	102
<b>Figura 7-5:</b> Diagrama de flujo de la Planificación del talento Humano actual .....	103
<b>Figura 8-5:</b> Diagrama de flujo de la Planificación de Talento Humano propuesta .....	105
<b>Figura 9-5:</b> Diagrama de flujo de inducción al personal actual .....	106
<b>Figura 10-5:</b> Diagrama de flujo de Inducción al personal propuesto.....	108
<b>Figura 11-5:</b> Diagrama de flujo de contratación Pública actual .....	109
<b>Figura 12-5:</b> Diagrama de flujo de contratación pública propuesto.....	111
<b>Figura 13-5:</b> Diagrama de flujo de Registro de ingresos y egresos de bienes actual .....	112
<b>Figura 14-5:</b> Diagrama de flujo de Registro de ingresos y egresos de bienes propuesto .....	114
<b>Figura 15-5:</b> Diagrama de flujo de Registro de custodio y ubicación de bienes en la dependencia municipal actual .....	115
<b>Figura 16-5:</b> Diagrama de flujo de Registro de custodio y ubicación de bienes en la dependencia municipales propuesto.....	117
<b>Figura 17-5:</b> Diagrama de flujo de Archivos físicos y digitales actuales.....	118
<b>Figura 18-5:</b> Diagrama de flujo de Archivos físicos y digitales propuesto.....	120
<b>Figura 19-5:</b> Diagrama de flujo de Procedimientos, instructivos, manuales para la gestión documental actual .....	121
<b>Figura 20-5:</b> Diagrama de flujo de Procedimiento, instructivos, manuales para la gestión documental propuesta.....	123
<b>Figura 21-5:</b> Diagrama de flujo del Control de matriculación de los vehículos institucionales actual.....	124
<b>Figura 22-5:</b> Diagrama de flujo del Control de matriculación de los vehículos institucionales propuesto.....	126

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA

**ANEXO B:** FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA A LA DIRECTORA  
ADMINISTRATIVA

**ANEXO C:** EVIDENCIA DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTORA  
ADMINISTRATIVA

**ANEXO D:** EVIDENCIA DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS SERVIDORES DE  
LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo realizar un rediseño de la gestión organizacional en la Dirección Administrativa del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, mediante la implementación de estrategias para la optimización de recursos, año 2022; con el fin de mejorar la gestión operativa y administrativa y cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la institución. Para el desarrollo de la propuesta, se realizó una encuesta dirigida servidores que laboran en la Dirección Administrativa del GAD Municipal y una entrevista a la directora administrativa de la misma, con el objetivo de determinar las falencias que tiene la institución en la estructura organizacional. Una vez realizada la discusión de resultados, se elaboró el rediseño de la gestión organizacional donde se elaboró un manual de funciones para evitar la duplicidad, se estableció la misión de la dirección administrativa, los valores, políticas, estructura y responsabilidades de la misma, a esto se suma el mapa de procesos planteado junto con un manual de procesos y el diagrama de flujo de cada uno de ellos, también se realizó el análisis FODA que permitió desarrollar estrategias para mejorar la gestión organizacional. El rediseño de la gestión organizacional optimizará los recursos en la dirección administrativa mediante la implementación de las estrategias planteadas, las mismas que están enfocadas en la eficiencia de las actividades que se realizan diariamente incrementado así el control; por lo tanto, se recomienda la aplicación de las estrategias propuestas para la mejora continua y socializar el rediseño de la estructura organizacional planteada con todos los colaboradores para la buena ejecución de las diferentes actividades que se realizan dentro de la institución.

**Palabras clave:** <GESTION ORGANIZACIONAL>, <ESTRATEGIAS>, <FODA>, <MANUAL>, <PROCESOS>, <MEJORA CONTINUA>, <FLUJOGRAMA>.



## ABSTRACT

This study aimed to redesign the organizational management of the Administrative Directorate of the Municipal Government of San Pedro de Pelileo Canton through the strategy's implementation for the resource's optimization for the year 2022 to improve the operational and administrative management and meet the short-, medium-, and long-term objectives of the institution. For the proposal development, a survey was carried out, directed at employees working in the Administrative Directorate of the Municipal Government, and an interview with its administrative director, it was conducted to determine the shortcomings that the institution has in the organizational structure. As soon as the results were discussed, a redesign of the organizational management where a functions manual was elaborated to avoid duplication, it has established the mission, values, policies, structure and responsibilities for the administrative direction, besides we added the processes map with a manual of processes and the flow diagram proposed for each one of them. Also, a SWOT analysis was carried out that allowed developing strategies to improve the organizational management. Formerly, the redesign of the organizational management will optimize the resources in the administrative direction through the implementation of the proposed strategies, which are focused on the efficiency of the activities that are performed daily, thus increasing control. Therefore, it is recommended that the proposed strategies be implemented for continuous improvement and that the redesign of the organizational structure be socialized with all employees for the proper accomplishment of the different activities carried out within the institution.

Key words: <ORGANIZATIONAL MANAGEMENT>, <STRATEGIES>, <SWOT>, <MANUAL >,<PROCESSES >,<CONTINUOS IMPROVEMENT>>,<FLOWCHART>.



Leonardo E. Cabeza  
0601880420

## **INTRODUCCIÓN**

El GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo es una institución que desarrolla su actividad en la provisión de bienes y servicios públicos para satisfacer las necesidades; garantizar los derechos de la población que se establece en un determinado espacio geográfico, a pesar de que la institución cuenta con una estructura organizacional, se han observado ciertas falencias, lo que ha ocasionado ineficiencia en los procesos operativos, duplicidad de funciones, retrasos en la actividades de las distintas unidades, inconvenientes en el manejo de la información, lo que genera un problema que deriva en el desconocimiento de las funciones o actividades de esta área y esto impide la fluidez de los procesos que se ejecutan.

El propósito de una estructura organizacional es crear un ambiente para el mejor desempeño humano y debe definir las tareas a realizar. Las reglas así establecidas también deben diseñarse a la luz de las habilidades y motivaciones de las personas disponibles. El personal está relacionado con la organización, es decir, forma parte de su estructura. El desarrollo de procedimientos y la garantía de su implementación son tareas de la alta dirección. La implementación de estos procedimientos suele denominarse reestructuración, ya que las intervenciones y cambios se realizan individualmente o en todos los elementos estructurales del sistema de gestión.

El presente trabajo de investigación está conformado por cinco capítulos:

En el capítulo uno detalla de forma precisa el problema a defender en la investigación, sus limitaciones, los objetivos en los cuales se basará la investigación y las respectivas justificaciones para sustentar el trabajo.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico que contiene antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas en las que se fundamenta el proyecto de investigación, facilita conocer y ampliar definiciones para comprender la importancia de la estructura organizacional y que elementos la componen, toda la información fue obtenida y analizada por diferentes autores.

En el capítulo tres se detalla la metodología de investigación que se utilizó para desarrollar la investigación en base a métodos, técnicas e instrumentos que nos permitan recopilar datos y ayudarnos a visualizar las posibles respuestas a los problemas planteados y finalmente se verifica la idea a defender.

En el capítulo cuatro se detallan los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas y su interpretación, de acuerdo a los datos obtenidos en el capítulo cinco se desarrolló el planteamiento

de la propuesta sobre el rediseño de la gestión organizacional, detallando los principales datos de la institución, el organigrama, manual de funciones y procesos con sus respectivos diagramas de flujo, junto con el análisis FODA para poder determinar las estrategias que se deben desarrollar para mejorar la gestión organizacional y las estrategias para optimizar los recursos.

Finalmente, se presentan de manera clara, concisa y precisa las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación. Se encuentran las referencias bibliográficas que han sido fuente de información para el desarrollo de la investigación y los anexos que servirán como evidencia de esta.

## CAPÍTULO I

### 1.1. Planteamiento del problema

La importancia del sector público en la época moderna ha sido vital para el desarrollo y fortalecimiento de la política y democracia de un Estado. En las empresas, instituciones y organizaciones; existen factores internos y externos que inciden en su desarrollo y buen funcionamiento; factores como el aumento de la tasa laboral, el avance de la tecnología de la información, el cambio del gobierno con sus ideologías, políticas, y los factores internos de cada institución. Las empresas e instituciones públicas, no hace muchos se caracterizaban principalmente por sus ineficientes y baja calidad en sus servicios, sin embargo, en la actualidad es muy evidente el cambio que se ha venido dando en la calidad de los servicios con un sentido muy favorable para el ciudadano, en cuestión de mejora. Donde el rediseño de la organización ha venido teniendo un alto dinamismo, en los cambios de macro y microentorno en que se desempeña para desarrollarse, avanzar y cumplir con los objetivos propuestos.

En la provincia de Tungurahua los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en la actualidad no cuentan con una adecuada gestión administrativa, por lo que el cumplimiento de la actividad emprendidas, además del cumplimiento de su misión y el logro de las metas estratégicas de largo plazo, no puede ser alcanzado de forma eficiente y eficaz. Por la falta de herramientas que se ajusten a los requerimientos modernos parte considerable de las instituciones no disponen de un sistema control en tiempo real, la cual representa una debilidad significativa efectuando su gestión.

La gestión organizacional cumple un papel fundamental dentro de las organizaciones e instituciones debido a que define procesos, promueve el control y asigna de manera adecuada los recursos, obteniendo resultados eficientes y eficaces. En el GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, existe un Reglamento Funcional y por Procesos vigentes, donde varios procesos se vuelven insubsistentes, por tener una estructura ambigua, lo cual produce una duplicidad de funciones, retraso en las actividades que realicen los usuarios internos y externos. La situación actual en la Dirección Administrativa en relación con su Estructura Orgánica es particular, debido a que se cuenta con los siguientes instrumentos de gestión: En el Estatuto Orgánico existe un Reglamento funcional y por procesos del GADM de Pelileo. En el cual en este documento no existen representaciones gráficas de ningún tipo, además la Estructura Orgánica publicada en la página web institucional no corresponde al Reglamento Orgánico funcional y por procesos del

GADM de Pelileo, al igual que la Dirección Administrativa, que se encuentra vigente, lo que representa una desinformación a la ciudadanía que ingresa a la página web.

Se observo que, al no contar con una gestión actualizada, genera un proceso lento en las actividades designadas por incumplimiento del reglamento establecido. La ausencia de instrumentos de gestión actualizados que orienten el rumbo de la Dirección Administrativa no permite que sus equipos técnicos cuenten con una gestión organizacional con enfoque de mejora continua. Actualmente en la Dirección Administrativa cuenta con personal de nombramiento que laboran por varios años, algunos incluso por jubilarse, y que sus prácticas de trabajo no permiten impulsar nuevas iniciativas. La Dirección Administrativa requiere una estructura orgánica debidamente armonizada y eficiente para alcanzar los objetivos y metas, para tener la posibilidad de medir permanentemente los avances y detectar los nudos críticos que limitan la buena dirección administrativa del GADM de Pelileo.

## **1.2. Limitaciones y delimitaciones**

El rediseño de la gestión organizacional se realizó en la dirección administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo, ubicado en la Av.22 de Julio en la ciudad de Pelileo provincia de Tungurahua.

El rediseño de la gestión estratégica se desarrollará dentro de los siguientes parámetros:

**Área:** Ciencias Administrativas

**Campo de acción:** Gestión Organizacional

**Objeto de estudio:** Dirección Administrativa

**Delimitación Espacial:**

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Pelileo

**Dirección:** Av.22 de Julio

**Delimitación temporal:** Año 2022

### **1.3. Problemas generales de investigación**

¿De qué manera el rediseño de la gestión de la gestión organizacional en la dirección administrativa del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo incidirá en la optimización de recursos, año 2022?

### **1.4. Problemas específicos de investigación**

- ¿De qué manera el Reglamento Orgánico Funcional y por Procesos nos ayudará a comprender el problema de la investigación?
- ¿Cómo este estudio de la gestión organizacional nos ayudara a comprender los problemas existentes?
- ¿De qué manera las estrategias formuladas para una mejora continua contribuirán en una eficiente gestión organizacional?

### **1.5. Objetivos**

#### ***1.5.1. Objetivo General***

Realizar un rediseño de la gestión organizacional en la Dirección Administrativa del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, mediante la implementación de estrategias para la optimización de recursos, año 2022.

#### ***1.5.2. Objetivos Específicos***

- Realizar un diagnóstico del Reglamento Orgánico Funcional y por Procesos, mediante un análisis interno del funcionamiento existente que permita conocer la realidad de la Dirección Administrativa.
- Efectuar un estudio a la gestión organizacional de la Dirección Administrativa mediante la aplicación de encuestas y entrevistas que nos indique el funcionamiento de este.
- Proponer estrategias mediante herramientas de gestión que mejoren la Dirección Administrativo del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

## **1.6. Justificación**

### ***1.6.1. Justificación Teórica***

En el presente trabajo se aplicó conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en el desarrollo de la carrera, en el cual podemos destacar el rediseño del organigrama estructural, funcional, en base a reglamentos y estatutos existentes en el GAD Municipal.

El rediseño de la gestión organizacional en la Dirección Administrativa contribuirá a realizar un diagnóstico general para detectar oportunidades, mejorarlas e implementar estrategias para alcanzar objetivos propuestos, controlando el tiempo, procesos, evitando la duplicidad de funciones, información dispersa y una estructura ambigua.

### ***1.6.2. Justificación Metodológica***

El enfoque metodológico de la presente investigación se realizó con el método inductivo y deductivo puesto que se realizó un análisis interno y externo para mejorar la gestión organizacional del GAD Municipal, y de esta manera eliminar una estructura ambigua, además de utilizar diferentes fuentes de información como libros, páginas web y tesis relacionados con el tema a investigar con el propósito de recopilar toda la información necesaria que nos facilita el desarrollo del trabajo. La información recolectada mediante encuestas a través de un cuestionario que se realizó al directora, servidores y asistentes de las unidades de la Dirección Administrativa para identificar nudos críticos.

### ***1.6.3. Justificación Práctica***

Los resultados que se llegan a obtener en la investigación serán utilizados para actualizar la gestión organizacional del GADM de Pelileo en la Dirección Administrativa, la misma que será publicada en la página web oficial; Para el GADM de Pelileo esto significa que los usuarios internos y externos puedan tener una información conforme al Estatuto Orgánico y Reglamento Orgánico Funcional vigente, reduciendo la duplicidad de funciones con menor carga de trabajo en los colaboradores, eliminando nudos críticos, reduciendo los tiempos de trámites realizados. El rediseño en la gestión organizacional beneficia la Dirección Administrativa, generando un proceso eficiente, este trabajo de integración curricular será un aporte académico a las instituciones de educación superior, a las instituciones públicas y demás investigadores.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de investigación

Con la Gestión Organizacional en la Dirección Administrativa se identificó que existe varios nudos críticos en sus procesos, dando como resultado la duplicidad de funciones, retraso en las actividades, demorando los procesos que se genera dentro de la dirección administrativa; El rediseño de la gestión organizacional en la dirección administrativa va a permitir que aquellos nudos críticos encontrados sean resueltos con las diferentes estrategias propuestas. Para nuestra propuesta de investigación nos basaremos en tesis, libros, artículos referentes al tema propuesto.

El trabajo de titulación desarrollado por (Vega,2018) titulado “Diseño de un estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, para el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural San José de Guayusa, cantón San Francisco de Orellana, provincia de Orellana”. En la investigación plantea una propuesta de un Estatuto de Gestión Organización por Procesos con la finalidad de ofrecer una opción jurídica apropiada y viable de gestión sistemática institucional. El autor concluye que la aplicación de un adecuado proceso administrativo aporta con una estructura que incluye procesos y subprocesos necesarios para la consecución de los objetivos institucionales y a su vez permitirá la satisfacción de las necesidades de la población

La gestión organizacional institucional tiene como finalidad brindar opciones jurídicas viables para una correcta gestión sistémica institucional que tome en cuenta las tareas sustantivas que se relacione con el desempeño profesional al momento de prestar servicios, consecuentemente garantizar el uso eficiente de los recursos involucrados.

El trabajo de titulación desarrollada por (Guanga,2021.) titulado “Reestructuración del Estatuto Orgánico funcional para la Gestión por procesos del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo”. Indica que;

*La investigación tuvo como finalidad facilitar los procesos de la institución ya estableciendo metas claras y responsabilidades a cada uno de los servidores del Patronato así eliminando el cuello de botella. En conclusión, los procedimientos no son adecuados por tal impiden el cumplir con los objetivos establecidos para el cumplimiento de las actividades o responsables de cada funcionario de la institución.*

El estatuto orgánico funcional para la gestión por procesos dentro de las instituciones públicas es uno de los documentos básicos y más importantes en el cual se establece lineamientos que

se deben seguir y que permita un ambiente de trabajo de calidad, además de un desempeño laboral eficiente y efectivo , además que disminuya la ineficiencia laboral, y de esta forma los funcionarios puedan cumplir con sus actividades con entusiasmo y motivación rigiéndose a la ley misma que debe ser actualizada para lograr una productividad en los empleados.

En el artículo “Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico” desarrollado por (Asencio, Burgos & Campello,2019), en el cual indican que:

*El analizar los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico permita establecer sus factores determinantes, los mismos que garantizan una buena gestión, la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, satisfacción, compromiso y participación individual y colectiva.*

Implementar modelos de gestión en las empresas mostrara la viabilidad de las acciones que realizan en la misma, resultando ser un instrumento que integra las funciones y actividades estratégicas de la organización, para obtener como resultado procesos eficaces que fortalezcan la productividad y la comercialización además de una buena imagen corporativa.

En el trabajo de titulación realizada por (Lojano,2019) titulado “Modelo de gestión organizacional en la administración del mercado Jipijapa” en el que menciona que “la gestión organizacional administrativo propuesto está basado en el control, planeación y seguimiento de los comerciantes formales e informales del mercado municipales el mismo que permitirá el seguimiento de la calidad en la administración del mercado municipal”.

La gestión organizacional administrativa constituida por objetivos estratégicos necesarios para establecer misión, visión, y ventajas sobre las competencias hace que esta gestión este enfocada en mejorar la organización ayudando alcanzar las metas para llegar a una mejora continua, optimizando los recursos

En la revista Multidisciplinar, Ciencia latina realiza por (Álvarez & Delgado,2020, pág.15) titulado “Desarrollado organizacional en la gestión municipal” concluye que:

*Tomando en cuenta los artículos se puede mencionar que la gestión de las municipalidades investigadas es deficiente en Asia, Europa y África, por ello las autoridades y directivos de los municipios deben tomar en cuenta diferentes metodologías*

*para el desarrollo organizacional, además para el desarrollo de futuras investigaciones tomar otras variables y dimensiones de gestión que permitan escudriñar con mayor énfasis en la problemática que aquejan los gobiernos locales.*

La gestión municipal es uno de los órganos más alto del nivel técnico administrativo, dicha función es dirigir la gestión financiera en las municipalidades, de tal manera brindar servicios y promover inversiones en obras implementando herramientas como la gestión organizacional tiene un impacto positivo permitiendo la mejora continua en la gestión municipal.

## **2.2. Antecedentes de la organización**

La historia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo inicia el 31 de julio de 1860, luego de ocho días de haber sido fundado como cantón. En este acto de trascendental importancia para la vida cantonal de Pelileo, se llevó a efecto a firmar un acta. Una vez expedida la Ley de Régimen Político se estructuró un reglamento interno que rijan las atribuciones y funciones del municipio, a su vez elaboraron el proyecto de Reglamento de Policía para la seguridad del cantón, definieron el presupuesto de fondos económicos, así como las rentas propias para la gestión administrativa.

La administración de Pelileo se ve influenciada por la Constitución de 1946 que reconoce por primera vez la autonomía de los gobiernos seccionales, determina que cada cantón constituye un Municipio y sus miembros son electos por votación popular y secreta; se reconoce el derecho que tiene sobre el producto del impuesto a la propiedad económica. Entre tanto, la Constitución de 1979 define la facultad legislativa de los municipios con la emisión de ordenanzas.

Posteriormente, en la Constitución de 1998 que se asigna la categoría de gobiernos seccionales autónomos a los consejos provinciales, consejos municipales y juntas parroquiales. Especifica que el consejo municipal podrá planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre, en forma directa, por concesión, autorización u otras formas de contratación administrativa, de acuerdo con las necesidades de la comunidad. Años más tarde, las reformas y codificación a la Ley Orgánica de Régimen Municipal expedidas en el 2005 se centran en la autonomía económica, administrativa y financiera de las municipalidades y dan paso para que estos gobiernos sean gestores territoriales.

Con la Constitución del 2008 se producen cambios sustanciales en lo referente a la organización del territorio y redistribución del poder, reconociendo como gobiernos autónomos descentralizados (GAD) a los niveles: provincial, municipal y parroquial rural y especificando y

clarificando sus competencias exclusivas. El COOTAD establece la descentralización de la gestión del Estado a través de la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias a los gobiernos autónomos descentralizados, los cuales, además, gozan de autonomía política, administrativa y financiera.

Desde 1944 el municipio de Pelileo ha tenido 31 administraciones; durante las últimas décadas los exalcaldes del cantón fueron Marcelo Villena Chávez (1996 – 2000), Euclides Barrera (2000 – 2004), Manuel Caizabanda (2005 – 2018) y Leonardo Maroto (2019 – 2021) (Pelileo, 2016)

## **2.3. Referencias teóricas**

### **2.3.1. Gestión**

Según Lojano en su trabajo de titulación “Modelo de gestión organizacional en la administración del Mercado Municipal de Jipijapa indica que:

*Del latín gestión el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación o de un modelo cualquiera. Administrar por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. (Lojano,2019, pág.17)*

Se define gestión al conjunto de acciones que realizan en una organización o institución para gestionar de manera racional las tareas, recursos y responsabilidades para alcanzar los objetivos planteados enfocados en una administración eficientes de todos los recursos con los que cuentan las entidades gubernamentales.

### **2.3.2. Organización**

Según Lojano en su trabajo de titulación “Modelo de gestión organizacional en la administración del Mercado Municipal de Jipijapa”

*Una organización es un conjunto de elementos compuestos principalmente por personas que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada, para que los Recursos Humanos, financieros, físicos, de información y otros de forma coordinada,*

*ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados finales los cuales pueden ser de lucro o no. (Lojano,2019, pág.17).*

La organización es un sistema social formado por un grupo de personas con un objetivo en común ya sea a corto o largo plazo, planteándose metas, estrategias, normas, políticas que permitan una distribución eficiente de los recursos y tareas al mando de una representación autoritaria que gestiona mediante procesos administrativos.

### **2.3.3. Municipio**

Según la ley de régimen Municipal municipio es entendido como:

*La sociedad política autónoma subordinará al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de este y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción. (Ley de Régimen Municipa,1982).*

Los municipios son entidades locales básicas de una organización territorial nacional, las cuales cuentan con una personalidad jurídica con el fin de satisfacer las necesidades de los ciudadanos asegurando su participación en el desarrollo económico, cultural y social.

### **2.3.4. Gestión Organizacional**

Según (Tamayo, Río & García,2014, pág.75) en su investigación del modelo de la gestión organizacional basado en el logro de los objetivos indican que:

*La gestión organizacional basada en la capacidad del logro de objetivos se visualiza en un esquema en el que la empresa comparte una posición una complementaria con el talento humano, entendida como la administración del personal en términos de planeación, organización, desarrollo y coordinación de actividades, que tienen inmersas las dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad.*

La gestión organizacional entendida como un modelo mediante el cual gestiona de manera eficaz los recursos que involucran un proceso con el propósito de mejorarlos, para de esta manera lograr

que las instituciones funcionen de manera eficiente en la consecución de los objetivos mediante una planificación óptima de la gestión de los recursos.

### **2.3.5 Mapa de procesos**

En la publicación en la página web EAE Business School manifiesta:

*El mapa de procesos de una empresa define gráficamente en lo que se conoce como diagrama de valor. En él se combina la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso. Su desarrollo, por lo tanto, debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con los propósitos de estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica. (Supply Chain,2022)*

El utilizar los mapas de procesos para definir procesos dentro de las instituciones municipales es de suma importancia debido a que esta herramienta de gestión permite visualizar flujos de procesos paso a paso, las actividades a realizar, los responsables, el propósito, los riesgos y oportunidades, es decir este mapa delimita los procesos claves.

### **2.3.6. Cadena de valor institucional**

La cadena de valor es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de una institución. Se define del análisis realizado a los productos primarios, sí que esto represente necesariamente que son unidades administrativas, sino que identifica el aporte de las macro actividades que permiten el cumplimiento de la misión institucional. Lo primero que se debe hacer, es organizar y ordenar el portafolio de productos primarios de acuerdo al grado de contribución que éstos aportan en el cumplimiento de la misión institucional. De esta manera que se obtiene varios grupos a los cuales se les identificará con el nombre de la macro actividad que esto representa en relación con la misión institucional y debe tener un enfoque sistemático, secuencial, ordenamiento lógico y con visión del cliente externo. Con estos insumos se elabora la cadena de valor, con la finalidad de estructurar a la organización de tal manera que se representa un cambio radical en la forma de operar, incorporando así un nuevo sistema de gestión. (SENDRES,2006, pág.8)

El utilizar la cadena de valor aumenta la capacidad de producir productos de alta calidad evaluando continuamente su ventaja competitiva dentro de las instituciones, con el propósito de

optimizar eficientemente los procesos, incrementar la productividad de los servicios ofertados para cumplir con la misión institucional.

### ***2.3.7. Estructura Orgánica***

En la publicación de la página web (Paredes & Asociados,2018) en su publicación de Estructura orgánica y funcional afirma que: “Es un instrumento de gestión que ayuda a definir con claridad las funciones de las diferentes unidades administrativas de una organización. apoya el cumplimiento del plan estratégico; y, facilita la coordinación institucional”.

El producto está conformado por los siguientes elementos:

- Organigrama estructural, permite contar con una presencia gráfica de las diferentes unidades administrativas y su relación.
- Descripción de las misiones de las unidades administrativas, determinación de las relaciones de dependencia de supervisión y de coordinación.
- Manual Orgánico y funcional que contiene la descripción de las funciones de las unidades administrativas de la organización

La estructura orgánica es una representación gráfica de la jerarquía, cargos y funciones que tienen en una empresa, de esto depende su buen funcionamiento ya que esta estructura actúa como apoyo para el cumplimiento de los planes estratégicos, establece los canales de trabajo facilitando las tareas, además permite la evaluación de las unidades o departamentos generando un orden asignando responsables para la toma de decisiones.

#### ***2.3.7.1 Metodología de análisis y mejoramiento de procesos***

El diseño de la propuesta de estructura orgánica y funcional se basa en algunos lineamientos o premisas de la alta gerencia, de modo que las posteriores etapas del diseño obedecen a dichas premisas, y el producto final constituye el resultado de acuerdos entre la institución.

La propuesta de estructura orgánica y funcional se expresa a través del gráfico representativo, conocido como organigrama estructural y de un manual de funciones de todas las unidades administrativas componentes, señalan los niveles de autoridad, las relaciones de dependencia y supervisión, las atribuciones de cada uno de los elementos que conforman, así como las relaciones de coordinación necesarias para lograr sinergismo de conjunto.

Bajo este marco metodológico, el trabajo inicial se desarrollará en base a las siguientes estudios y análisis:

- Estudio de documental de la base legal y reglamentaria.
- Análisis de manuales de funciones existentes.
- Análisis de los perfiles de los cargos existentes.
- Análisis del plan estratégico.
- Entrevista con los principales actores institucionales.
- Análisis de los procesos existentes.

Los lineamientos que se utiliza para analizar y mejorar los procesos son importantes examinar todos debido a que permitirá identificar primero si se cumple o no la base legal existente, si las funciones no están siendo duplicadas, y si esto sucede la actualización de los perfiles en base a los problemas serán en base a los procesos actuales y con esta base rediseñarlos para una mejora continua y optimizar los recursos utilizados.

#### *2.3.7.2 Beneficios de analizar y diseñar una estructura orgánica*

- Incrementa de la competitividad y productividad de la organización.
- Claridad organizacional.
- Capacidad de adaptación de la organización a los cambios del entorno y las de exigencias del cliente externo.
- Mejoramiento de la calidad del servicio.
- Mejoramiento de la actuación y fomenta el trabajo en equipo debido al conocimiento general de sus funciones y atribuciones.
- Facilita una cultura de mejoramiento continuo.

Diseñar una estructura orgánica tiene varios beneficios entre ellos que ayuda a definir comprender con claridad las funciones de las diferentes unidades y direcciones de la institución facilitando la coordinación de las responsabilidades además este instrumento provoca un cambio en la mejora de la comunicación entre los colaboradores.

### **2.3.8. Diseño de la estructura orgánica**

De acuerdo con (Vega,2018, págs.18-19) en el diseño de un Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos determina que:

El diseño de la estructura orgánica se debe considerar y analizar los siguientes componentes:

- Unidades administrativas.
- Niveles jerárquicos
- Líneas de autoridad y responsabilidad
- Organigrama estructural

**1. Unidades administrativas.** - Una estructura organizacional puede estar conformada por direcciones y departamentos a los cuales se denominarán unidades administrativas.

La identificación o estructuración de las unidades administrativas dependerá de las necesidades de la organización, basadas en la misión, visión y productos institucionales; por lo tanto, deben estar claramente definidas y justificadas mediante informes técnicos, los mismos que deberán reflejar la optimización del funcionamiento de la organización, así como de sus procesos internos. Una vez determinado el portafolio de productos y la cadena de valor institucional se debe proceder:

Identificar las unidades administrativas, considerando sus Inter relacionamiento con toda la organización; es decir, fundamentando su estructuración en la misión o propósito duradero que va a cumplir dentro de la organización y que la distingue de las demás y en la generación de productos que fortalezcan la gestión institucional. Hay que considerar que, para la estructuración de los niveles de apoyo y asesoría, se tomarán los insumos establecidos en la estandarización de los productos básicos, que permitirán objetivamente estructurar las unidades administrativas de conformidad con las necesidades técnicas de la institución.

Para ello, se deben considerar los principios de racionalidad y consistencia del tamaño óptimo de las organizaciones, generando estructuras livianas y flexibles que viabilicen el desarrollo eficiente y eficaz de la gestión pública. Definición del nombre de la unidad administrativa, para lo cual se debe considerar denominaciones que sugieran y guarden coherencia con los productos generados dentro de ella.

**2. Niveles Jerárquicos.** - La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización, para garantizar la realización de sus productos y, en consecuencia, el alcance de sus objetivos. En este se consideran cuatro niveles jerárquicos:

- **Directivo:** Es el encargado de direccionar a la organización para el cumplimiento de su misión.
- **Asesor:** Es el encargado de proporcionar asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.
- **Apoyo:** Es el encargado de proporcionar apoyo administrativo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y permitiendo alcanzar sus objetivos.
- **Operativo:** Es el encargado de la ejecución de los productos que están directamente relacionados con el cliente externo. De conformidad a la misión de cada una de las unidades administrativas.

El diseño de la estructura orgánica posee componentes en los cuales se basa para análisis o creación las cuales dependerá de las necesidades de la organización o institución basadas en la visión, misión de modo que garantice la realización de los productos que ofertan contando con niveles jerárquicos que permita la consecución de los objetivos

## **COOTAD**

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, desarrolla lo establecido en la Constitución y establece el marco legal para la organización territorial y el funcionamiento de los gobiernos autónomos descentralizados. (Vega, 2018, págs.18-18)

El COOTAD garantiza la autonomía política, financiera y política, además de desarrollar un modelo de descentralización progresiva y obligatoria a través de un sistema nacional que debe ser responsable de la administración, financiamiento y definición de políticas para compensar el desequilibrio de la ciudadanía.

### 3. Líneas de autoridad y responsabilidad

Según la publicación en la página web Edraw, determina que:

*Las líneas en un organigrama pueden estar en forma de línea continua línea punteada. La línea punteada también se conoce como línea discontinua. Representa diferentes tipos de relación de informes. el peso de la línea está destinado a representar el nivel de poder e influencia de los diferentes gerentes. (Edraw,2022)*

- La relación de informes de línea sólida es similar a un rol de administración de línea tradicional. El gerente de línea sólida tiende a ocuparse de los procesos de establecimiento de metas y evaluación del desempeño y, en caso de disputa, es el gerente a quien el individuo tenderá a diferir. El rol de línea sólida a menudo se le da al gerente funcional o a un gerente que está geográficamente cerca del individuo. Esto está dirigido a una supervisión más fácil.
- La relación de línea de puntos es más débil que la relación de línea continua. El gerente de línea punteada todavía tiene un derecho formal a una parte del tiempo y la atención del individuo y generalmente establecerá algunas metas.

Es el canal formal que define la autoridad y responsabilidad desde el más alto nivel hasta la base de la organización y viceversa; es el nexo entre todas las posiciones o niveles organizacionales. Para ello se especificará claramente la interrelación que existe entre las personas, unidades y la organización, indicando la dependencia, responsabilidad y dirección que se debe seguir interrumpidamente de forma vertical u horizontal dentro de la organización.

- Línea de dependencia y responsabilidad



- Línea de asesoría



- Línea de apoyo



Las líneas utilizadas en el organigrama representan el nivel de autoridad que posee cada servidor público en las unidades y departamentos por eso es importante distinguir que los puestos tienen autoridad lineal, de asesoría y de apoyo que es la que en esta investigación se está usando para

que una persona con autoridad influya en las tareas que se realizan, considerando estas líneas de suma importancia para una correcta gestión organizacional.

### **Importancia de los organigramas**

Según Sisternas, en su publicación Organigramas en la página web emprende pyme manifiesta que:

*La importancia de realizar un organigrama empresarial para garantizar el mejor funcionamiento de la organización. Los expertos consideran que el organigrama resulta esencial en toda empresa al margen del tamaño o área en la que se desenvuelva. Además, tener por escrito los distintos puestos de la organización y conocer los niveles jerárquicos que forman la organización permiten mostrarlos niveles de autoridad o visualizar a través de una única grafica al personal que integra la empresa, entre otras cosas. (Sisternas,2019)*

La importancia del organigrama radica en que esta estructura es muy importante para las instituciones ya que las organiza jerárquicamente, delimita los roles de cada servidor público lo que al largo tiempo esta gestión se convierte en ahorro de tiempo, recursos y mayor efectividad en el cumplimiento de las metas y objetivos.

### **Tipos de organigrama**

En la publicación en la página web (Integratec,2022) determina que:

Los tipos de organigrama, que es un tanto abrumador intentar mencionar los tipos de organigramas existentes. Pero analizando nuestras experiencias, llegando a la conclusión de que existen dos tipos de organigramas de los cuales todos los demás son basados:

#### **1. Organigrama Jerárquico**

Es el organigrama más tradicional, em donde los puestos son dibujados de mayor jerarquía a menor, mostrando las líneas de reporte directas de cada puesto en la organización. Son muy sencillos de entender y facilitan a los empleados rápidamente ver su rol en la organización.

## 2. Organigrama Matricial

Conforme las organizaciones crecen, las líneas de reporte son cada vez más complejas. Con facilidad se presentan casos en donde un puesto reporta a más de un puesto.

El organigrama es de fácil comprensión y sencillo de utilizar, contine elementos indispensables, el organigrama más utilizado es el organigrama jerárquico. Uno de los objetivos de los tipos de organigramas es brindar un marco de estrategias que sirven para evaluar mejor la institución.

### **Ventajas de usar el Organigrama**

Con frecuencia el organigrama se utiliza tan solo en el departamento de Recursos Humanos, pero su uso ofrece muchas ventajas para toda la organización (Integratec,2022) indica que es:

#### 1. Fácil de visualizar.

El organigrama ofrece una manera sencilla de visualizar toda la estructura de una organización. Al ser gráfico y fácil de entender, fomenta que todos lo utilicen para conocer más sobre la misma.

#### 2. Jerarquías y responsabilidades claras.

Al ser el organigrama una representación de posiciones ordenadas por jerarquía, este da una clara idea de quienes son los responsables de cada área en la organización y facilita a los jefes explicar a sus colaboradores la labor que cada uno debe de desempeñar.

#### 3. Facilita la planeación.

Ya sea en procesos de crecimiento o en ajuste de personal, el organigrama facilita a los directivos de la empresa tener una idea clara y real de la situación actual, facilitando identificar a las personas clave dentro de la organización.

#### 4. Identifica problemas en la estructura.

Al poder comparar la estructura de organización de organización de distintas áreas, si combinamos el organigrama con métricas como Costos, Ventas u otros indicadores, nos permite identificar si la estructura está jugando un papel determinante en la diferencia de resultados entre dos áreas.

#### 5. Ahorro de costos.

Cuando las organizaciones crecen, es difícil mantener un orden en la estructura y con frecuencia permanecen en la empresa posiciones que ya no son necesarias, o que serían de mayor beneficio si son cambiadas de ubicación.

El poseer una estructura orgánica en las instituciones tiene grandes ventajas tales como: conocer de forma gráfica la organización de la institución, la misma que tienen conocimiento de todo el equipo, además al realizar el gráfico se va notando a primera vista los errores que pueden tener así también esta gráfica permite definir de mejor manera las funciones de cada miembro de la institución.

### **2.3.9. Procesos**

La gestión de procesos se basa en la concesión por parte de los directivos las diversas responsabilidades para cada uno de los procesos internos, mantiene la estructura departamental pero el líder de cada proceso posee responsabilidad sobre si y la delegación de responsabilidades para cada uno de los miembros centrándose en los resultados de los procesos puesto que se cuenta con la información sobre el resultado para contribuir a los procesos( Roure,Monino,Ridriguez & Badal,1997,pág.90) citado en (Vega,2018,págs..15-16)

Los procesos es el principal elemento del sistema de gestión organizacional por la cual son un conjunto de operaciones cronológicas que implica la participación de varios recursos como personas, materiales, instalaciones, tecnológicos para crear valor y alcanzar los objetivos previamente identificados o planteados.

#### **Los procesos se pueden dividir en:**

Procesos gobernantes. - También denominados gobernadores, estratégicos, de dirección de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

- Procesos habilitantes. - Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes. De apoyo, estos últimos conocidos como de sustento, accesorios, de soporte, de staff o administrativos. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismo.
- Procesos agregadores de valor. - También llamados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución. En los procesos gobernantes, se determinará las atribuciones y responsabilidades conforme a su base legal constitutiva. Para los procesos

habilitantes y agregadores de valor se trasladarán los productos establecidos en el portafolio de productos.

Cada proceso tiene su funcionalidad, objetivos, responsables y productos dentro de las empresas, instituciones con objetivo en común. Administrar bien los procesos es la clave de una buena utilización de cada tipo, por esta razón se utilizan varias herramientas de gestión para planificar y evaluar cada uno de los procesos, dando como resultado procesos productivos.

Según Pardo, en su libro Gestión por procesos y riesgo operacional explica que los procesos son: “Las actividades de los procesos están interrelacionadas, no son independientes, sino que están vinculadas unas a otras, y son repetitivas, pues cada vez que se dispara el proceso se pone en marcha”. Dependiendo del negocio y de cada organización en particular, un mismo proceso puede ser clasificado como estratégico, operativo o de soporte. (Pardo,2017, págs.17-19)

Los procesos claramente permiten tener una coordinación en las actividades que promueve una mejora en el flujo de trabajo, facilitando la formación y el seguimiento de las tareas que realizan, convirtiendo esta gestión en conocimiento o información importante para partir de esa base para una actualización o rediseño para cada vez ir evolucionando en sus procesos.

### **Tipos de procesos**

Según (Pardo,2017, pág.19) en su artículo Gestión por procesos y riesgos operacional manifiesta que los tipos de procesos son:

- **Estratégicos:** también denominados procesos gerenciales, directivos o procesos de dirección. Son los procesos propios de la dirección, donde la gerencia tiene un papel relevante.
- **Operativo:** Existen muchas denominaciones alternativas para este tipo de procesos, como procesos de negocio, productivos, nucleares, específicos, principales. Misionales. A través de ellos se generan los productos y servicios que se entregan a los clientes. estos procesos son propios de cada negocio y de cada organización, y en conjunto conforman la denominada cadena de valor.
- **Soporte:** también denominados procesos de apoyo o procesos auxiliares. Son procesos de ayuda a los procesos operativos y también a los estratégicos, aunque en menor medida. Suelen estar relacionados con la aportación de recursos y son muy parecidos en la mayoría de las organizaciones.

El tener conocimiento de cómo se utiliza los tipos de procesos es de vital importancia ya que cada tipo de procesos cumplen con un papel relevante dentro de las instituciones u organizaciones, la utilización de estos tipos dependerá del tipo de actividad o de la dirección en la que se encuentren los procesos, permitiendo tener mayor acceso a la información de manera comprensible.

### **2.3.10. Diferencia entre procesos y procedimiento**

Según ISO 9001: 2015 manifiesta que:

*Esta diferenciación de conceptos podría dar lugar a confusión, puesto que tienen ciertas similitudes y, además, en el ámbito de las normas ISO, ambos términos pueden tener varios significados. La última versión de la norma ISO 9001 se hizo en el año 2015 y, en ella, la descripción de los procesos no es obligatoria para la empresa, es decir, que pueden implementar un Sistema de Gestión de Calidad sin la necesidad de describir los procesos. (ISO 9001:2015,2020).*

Para Álvarez del Cuvillo, en su publicación procesos y procedimiento manifiesta que:

*En el lenguaje común, existe una diferencia clara entre los conceptos de “proceso” y “procedimiento”; el “proceso” implicaría una serie de actos o fenómenos que suceden en el tiempo, mientras que el “procedimiento” es un método, un esquema, una forma de hacer las cosas. En el lenguaje técnico-jurídico, sin embargo, despliega un significado distinto, aunque se mantienen algunas conexiones con el lenguaje común. a primera vista, pueden parecer sinónimos, pero hay algunos matices que los distinguen y pueden cobrar una cierta importancia. (Álvarez.2017)*

Contar con procesos y procedimientos definidos dentro de las instituciones resulta ser una ventaja para los servidores públicos debido a que de esta manera todos tiene el mismo conocimiento. Los procesos en si son el que hacemos dentro de las instituciones mientras que los procedimientos es el cómo lo vamos a hacerlo, de esta forma tendremos procedimientos documentos importantes para la comprensión y aprendizaje de los nuevos colaboradores.

### **2.3.11. Recursos**

Según Prieto, en su publicación titulada “Recursos”, utiliza la definición de Idalberto Chiavenato en su obra Administración de los Recursos Humanos se refiere que: “los medios que las

organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las tareas del órgano. (Prieto,2020)

Los elementos que interviene en las operaciones o tareas cotidianas de las instituciones son llamados recursos, estos conocidos como materiales, tecnológicos, humanos, infraestructura, financieros, etc. Estos recursos son indispensables ya que garantizan la obtención de un producto o servicio. Uno de los recursos más importantes dentro de las organizaciones son el capital humano, ya que, si hay colaboradores motivados, a gusto con su trabajo habrá mayor productividad y eficiencia en el trabajo.

### **¿Qué tipologías de recursos existen?**

Al describir que son los recursos empresariales debemos englobar todo aquello que permite a las organizaciones llevar a cabo sus objetivos, desde los medios técnicos empleados o la plantilla encargada de ejecutar el trabajo hasta el dinero para pagar a los proveedores o las instalaciones de la fábrica.

En primer lugar, es interesante distinguir entre los recursos empresariales tangibles y los intangibles, los cuales propone (Prieto,2020):

- **Tangibles:** dentro de los primeros entrarían los recursos materiales, los tecnológicos físicos, los económicos y financieros. son fácilmente medibles y cuantificables.
- **Intangibles:** frente a lo que son los recursos tangibles, esta clase de recursos es más difícil de medir o cuantificar, al no disponer de una unidad física. No obstante, su peso en la compañía es igual o más importante. esto se debe a que agrupan a los Recursos Humanos eso aporte a la compañía y otro grupo de bienes intangibles vinculados con los valores empresariales, como el clima organizacional o la reputación de la compañía.

Ahora bien, la clasificación de los recursos empresariales más extendida y utilizada es la que diferencia entre las siguientes categorías:

- **Humanos:** Se trata de todo el personal de la compañía y representa el factor más importante de la empresa, pues los profesionales son los encargados de gestionar el resto de los recursos de forma tal que se alcancen las metas fijadas.
- **Financieros:** Se refieren a la capacidad económica y monetaria de la empresa. Es decir, aglutinan el dinero (en efectivo o no) que posee la organización proveniente de los

inversores, las ventas, los acuerdos con entidades financieras, etc. En cuanto a que son los recursos financieros, hay que distinguir también entre dos tipos:

Propios. - La economipedia los define como “las aportaciones de los socios que suscriben el capital de la empresa, más las reservas que constituyen para hacer frente a situaciones en Canarias y los beneficios que genera esta que no se distribuyen en forma de dividendos en sus accionistas”.

Ajenos. - “Son aquellos que no proceden de los fondos propios de una empresa y del capital suscrito por ésta y están situados en el pasivo del balance, por lo que son obligaciones de pago”. Entrarían en este tipo, por ejemplo, una póliza o un préstamo bancario. Permiten a las compañías ampliar su capacidad económica, siempre y cuando los ingresos permitan hacer frente al pago de estos.

- **Materiales:** Abarcan todos los bienes tangibles de los que dispone la organización para desarrollar su trabajo. Hablamos de las instalaciones y oficinas, con su correspondiente mobiliario, la maquinaria de producción, vehículos, herramientas, materias primas o stock, entre otros.
- **Recursos tecnológicos:** Incluyen los procesos y sistemas de la compañía necesarios para realizar o mejorar desempeño profesional. ¿Qué son los recursos dentro de esta modalidad tecnológica? Pueden ser patentes, sistemas de gestión, fórmulas, desarrollo de tecnología propia. No obstante, hay autores que también incorporan en este tipo el material informático.

Los recursos utilizados deben ser solo los necesarios para llegar a tener éxito consecuentemente es recomendable fijar el alcance para cumplir con los propósitos y que de esta manera se haga más fácil descubrir si los recursos utilizados son los necesarios o se está utilizando menos. Los servidores públicos deben tener claro los conceptos de eficacia y eficiencia para poder optimizar los recursos y a la vez cumplir con lo planificado.

### ***2.3.12. Manual de funciones***

Según Ramos, en su trabajo de titulación: “La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas”, manifiesta que:

*Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos. En la moderna*

*administración, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continua en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras orgánicas, planeamiento de políticas y práctica de procedimientos, simplemente como partes de la administración que pueden y deben cambiar tan seguido como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia. (Ramos,2018, pág.3)*

Los manuales de funciones es un documento que contiene información de forma ordenada y sistemática, los requerimientos y funciones que debe tener un profesional y cumplir para ocupar dicho puesto de trabajo, siendo estos manuales un instrumento de suma importancia con un lenguaje que pueda ser entendible por los empleados de todos los niveles ya que es clave para mantener informado las actitudes de la dirección.

### **Importancia del manual de funciones**

La importancia de este documento principalmente se enfoca en que los manuales estandarizan y controlan la realización de las funciones y el cumplimiento de las mismas dentro de la empresa, esto es muy importante, pues cada empleado debe conocer cuáles son sus funciones y en qué momento debe intervenir, evitando de esta manera conflictos y escape de responsabilidad, además promueve la delegación de funciones. (Ramos,2018, pág26)

Documentar los diferentes puestos de trabajo de la institución facilita el control además de mejorar la gestión ya que en este documento se encuentra los cargos, responsabilidades, niveles jerárquicos, funciones principales, competencias, áreas de conocimientos, estudios, experiencia, misión del cargo, etc. Haciendo posible la evaluación del rendimiento de los servidores públicos que desempeñan los puestos de trabajo.

### **Clasificación de los manuales**

Por su contenido según (Ramos,2018, págs.6-7):

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- **Manual de organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

- **Manual de procedimientos:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.
- **Manual de propósitos múltiples:** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

Los manuales es un instrumento importante en la administración ya que estos explican de manera detallada las funciones, procesos a través de los cuales se logrará evitar errores que se comete en las unidades funcionales de las instituciones. Estos manuales logran evitar la duplicidad de funciones, convirtiéndose en una guía para todos en la institución.

Por su función específica:

Según (Ramos,2018, págs.7-8) esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

- **Manual de producción:** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar la instrucción en base a problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.
- **Manual de compras:** El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de las compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.
- **Manual de ventas:** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- **Manual de finanzas:** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

- **Manual de contabilidad:** Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registro, control de la elaboración de información financiera.
- **Manual de crédito y cobranzas:** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de operaciones, entre otros.
- **Manual de personal:** Abarcar una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación entre otros.
- **Manual técnico:** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.
- **Manual instructivo:** estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

La utilización de cualquier tipo de manual para definir procesos o funciones trae múltiples beneficios de un control adecuado de la gestión de cada dirección o unidades contando con información definida comprensible y de fácil interpretación, dando como resultado un conocimiento profundo de los procesos para realizar las actividades con eficiencia y eficacia.

### **2.3.13. Ficha de procesos**

Para Morales, et.al, manifiestan que: “La ficha de procesos es el documento básico de cada proceso y tiene como objetivo recoger de manera organizada los elementos fundamentales que describen e identifican al proceso para análisis, rediseño y mejora continua”. (Morales, Gonzáles, Oquendo, Loredó, Cabrera & Galindo, 2017, pág.20)

La ficha de procesos es un documento en la cual se establece información relevante de los procesos que realizan para cada documentación, esto permite que los procesos planificados tengan

fluidez para entregar valor agregada, además ayuda con la buena comunicación entre las unidades para orientar al personal.

#### **2.3.14. Flujograma**

Según León, en su publicación Flujogramas manifiesta que:

*El flujograma es una herramienta que permite la visualización gráfica de diferentes etapas de un proceso y este es el punto clave en el uso de esta herramienta, tener la visibilidad de un proceso a nivel global para poder evaluarlo. (León,2021)*

La representación gráfica de los procesos denomina flujograma, es una herramienta en la cual representa las actividades mediante símbolos que muestran los procesos que ejecutan una institución u organización consecuentemente establecen líneas comunicación entre las unidades.

#### **¿Cuándo es necesario utilizar un flujograma?**

En el ámbito profesional, el flujograma se utiliza cuando se quiere lograr eficiencia para desarrollar un estándar para la realización de tareas. Puede aplicarse tanto a un proyecto específico en tareas cotidianas.

Al utilizar el flujograma les aclara a los miembros de tu equipo qué tareas, pasos o procesos deben cumplir de forma individual o grupal.

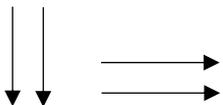
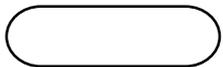
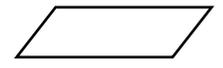
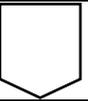
Es una forma de establecer una comunicación clara con el empleado. Estas son otras situaciones en las que es posible utilizar el flujograma:

- Para mostrar relación y responsabilidad entra a las actividades involucradas.
- Para guiar a tu equipo sobre cuáles caminos deben tomar un proceso.
- Quieres identificar cuáles son los cuellos de botella presentes en un proceso o la ejecución de un proyecto.
- Busca minimizar los costos y reducir el tiempo que tarda un proyecto en completarse.

## Símbolos de un flujograma

Los símbolos más populares del flujograma son:

**Tabla 1-2:** Símbolos del flujograma

Símbolos utilizados	Nombre	Explicación
	Líneas de flujo	Muestra a la dirección del sentido del flujo del proceso conectando los símbolos.
	Inicio/Fin	Utilizado para iniciar un proceso o para terminarlo.
	Datos Entrada/Salida	Los datos para realizar una actividad.
	Proceso	Tarea o Actividad llevada durante el proceso.
	Decisión	Indicamos puntos en que se toman decisiones.
	Imprimir documento	Generación o consultade documento específico.
	Conector	Hace conexión dentro de una misma página.
	Conector de página	Conecta con otra página.
	Pantalla	Imprime un mensaje o resultado en pantalla.

Fuente:(León,2021)

### 2.3.15. Análisis FODA

Según Pursell, en su publicación: “Análisis FODA de una empresa” manifiesta que:

*Un análisis FODA o DAFO es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades y amenazas. Resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras.*

(Pursell,2022)

Realizar un análisis FODA es uno de los métodos más importantes que se debe realizar en las empresas o instituciones porque con este análisis se puede identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas obteniendo información detallada de los factores internos y externos esto con el propósito de desarrollar un plan estratégico dentro de las unidades.

## **¿Para qué sirve en análisis FODA?**

El análisis FODA permite tener un panorama más amplio de la empresa, desde las ventajas competitivas hasta las dificultades que pueden afectarla. El FODA crea un diagnóstico certero y útil para detectar problemas internos y externos, determinar el curso que deberá seguir la compañía y brindar mayor conocimiento acerca de las características de valor del negocio, tanto a los miembros del equipo como a los nuevos talentos.

## **Características del análisis FODA**

Las características de la matriz FODA pueden englobarse en los siguientes aspectos:

- Es un análisis certero y completo de una organización o proyecto.
- Utiliza los cuatro aspectos fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como pilares que dan contexto al análisis resultante.
- A nivel interno, se ocupa principalmente de las fortalezas y debilidades.
- A nivel externo, se considera el posible impacto de las amenazas y oportunidades.

## **2.4. Referencias conceptuales**

### ***2.4.1. Administración***

Según D. Mooney:

“La administración es el arte y la técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta con la definición con la que queda sobre la organización cómo: “La técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado. (Correa,2019)

### ***2.4.2. Talento Humano***

Según (Briceño,2012) citado en (Poveda,2018, pág.3), pág. manifiesta que:

*El talento humano se compromete con el bienestar de los trabajadores, pero ven ellos un potencial, una ventaja competitiva que se tiene que aprovechar, ofrece a los trabajadores las capacidades de abordar más en el menor tiempo posible y su fin es generar un nivel de*

*pertenencia a la empresa, con el cual los objetivos y metas tanto a nivel grupal como individual se conecten el trabajo en equipo.*

### **2.4.3. Organización**

Según García en la página web economía simple net manifiesta que:

*Una organización es un sistema definido para conseguir ciertos objetivos. Estos sistemas pueden estar compuestos por otros subsistemas vinculados que desempeñan funciones concretas. También se pueden definir como un grupo social integrado por personas, tareas y administración, que se relacionan entre sí dentro de una estructura sistemática con el propósito de alcanzar unas metas. (García,2017)*

### **2.4.4. Gestión Organizacional**

Según la página web Universitat Carlemany menciona lo siguiente: “La gestión organizacional es un aspecto clave para todo tipo de entidades de funcionamiento complejo.” Y “Básicamente, es el conseguir que una organización funcione de forma eficiente en el proceso de consecución de objetivos.” (Universitat Carlemany, 2022)

### **2.4.5. Portafolio de Servicios**

Según la página web Digitalist Hub manifiesta que:

*Un portafolio de servicios o productos es del documento en el cual se incluye información fundamental de nuestra empresa. Por un lado, se incluyen aspectos relacionados a la historia de la empresa y sus objetivos; y por otro se habla con claridad de los productos o servicios ofrecidos. (Universitat Carlemany,2022)*

### **2.4.6. Cadena de Valor**

Según Peiró, en la página web economipedia manifiesta:

*La cadena de valor es una herramienta de análisis de estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. con la cadena de valor de una empresa o institución se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes*

*a fin de entender cómo funciona los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación. (Peiró,2017)*

#### **2.4.7. Estructura Orgánica**

En la página web Alfredo Paredes & Asociados manifiesta: “La estructura orgánica y funcional es un instrumento de gestión que ayuda a definir con claridad las funciones de las diferentes unidades administrativas de una organización. Apoyo al cumplimiento del Plan estratégico; y facilita la coordinación institucional.” (Paredes & Asociados,2018)

#### **2.4.8. Unidades administrativas**

Según Rodríguez en su publicación en la página web lifeder menciona que:

*La unidad administrativa equivale a una dirección general con facultades específicas en el reglamento interno de una institución o empresas. Dentro de esta área pueden ejecutarse funciones financieras, técnicas, comerciales, de seguridad, administrativas y contables. Es un área a la que se atribuye el ejercicio de gastos orientados a respaldar las actividades que facilitan el cumplimiento de los objetivos enunciados en los planes y proyectos de las organizaciones. (Rodríguez,2019)*

#### **2.4.9. Niveles jerárquicos**

Según Brume Gonzáles en su libro Estructura organizacional menciona que:

*Los niveles se emplean para identificar procesos esenciales (los procesos esenciales son aquellos que están relacionados con la misión y naturaleza de la Unidad Administrativa u Orgánica de la organización) y se refieren a la posición relativa que ocupan éstos en los organigramas. Las posiciones en un mismo nivel horizontal tienen la misma importancia, jerárquica y se dibujan de izquierda a derecha y por último se ubican los procesos de apoyo. (Brume,2019, pág.45)*

#### **2.4.10. Líneas de autoridad y responsabilidad**

En la página web Edraw manifiesta que:

*Las líneas en un organigrama pueden estar en forma de líneas continuas o líneas punteadas. La línea punteada también se conoce como línea discontinua. Representan diferentes tipos de relación de informes. el peso de la línea está destinado a representar el nivel de poder e influencia de los diferentes cargos. (Edraw,2022)*

#### **2.4.11. Organigrama estructural**

En la página web Integratec menciona lo siguiente:

*El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional y el capital humano de una organización, que muestra la línea de reporte de todos los puestos y empleados, así como la relación entre los diferentes departamentos. Su objetivo es dar claridad a todos los colaboradores para que tengan un panorama claro de la estructura actual de la organización, permitiendo identificar su rol dentro de la misma y detectando las fortalezas o áreas de oportunidad. (Integratec,2022)*

#### **2.4.12. Procesos**

Según la ISO 9001 manifiesta que:

*Un proceso es un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida. En los procesos pueden intervenir tanto partes internas como externas, teniendo en cuenta en todo momento a los clientes. Se podría decir que la parte más importante es la entrada, puesto que, a partir de esta se crea la salida. (ISO 9001:2015,2020)*

#### **2.4.13. Procedimientos**

El procedimiento se refiere en principio a la sucesión ordenada de actos procesales a través de los cuales el proceso se sustancia, es decir, se manifiesta, toma forma, se lleva a cabo; se refiere por lo tanto a la manifestación externa y formal del proceso. Es procedimiento es un método, un esquema, una forma de hacer las cosas. (Álvarez,2017)

#### **2.4.14. Flujograma**

Según los autores, Alban, Vizcaino & Tinajero manifiestan que: “Los diagramas de flujo comúnmente llamados flujogramas son cualquier representación gráfica de actividades que están implementadas dentro de gráficos entrelazados por flechas una secuencia” (Alba, Vizcaino&Tinajero,2017, págs.140-149) citado en (Espinosa,2019, pág.12)

#### **2.4.15. FODA**

Según Uriarte en su publicación en la página web Características:

*También llamado DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta conceptual para aproximarse a una empresa o un proyecto determinado, a partir de la revisión de sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (oportunidades y amenazas), para perfilar un diagnóstico de mejoría posible. (Máxima,2019).*

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

Para realizar el rediseño de la gestión organizacional en la dirección administrativa del GAD Municipal del cantón San Pedro de Pelileo, se utilizó una metodología investigativa que proporcione toda la información necesaria además de las herramientas adecuadas, que ayude a construir un rediseño junto a un proceso organizado que mejore la productividad de cada una de las unidades, para así alcanzar los resultados deseados conjuntamente con la información recopilada, la misma que permitirá cumplir con los objetivos planteados.

### **3.1. Enfoque de investigación.**

#### ***3.1.1 Cuantitativo***

En la investigación de la Introducción a la metodología de la investigación científica menciona que el método cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Cabezas, Andrade & Torres, 2018, p.19).

En la presente investigación se utilizó una metodología cuantitativa debido a que se realizó un estudio recolectando información directamente de los servidores públicos de la dirección a través de las encuestas se pueden identificar los cuellos de botella en los procesos que se realiza en cada una de las unidades y así identificar claramente los procesos a diseñar.

#### ***3.1.2 Cualitativo***

En la investigación acerca de la Metodología de la investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta profundiza que “La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, además de flexible” (Hernández & Mendoza, 2018, p.16).

En la presente investigación se utilizó un enfoque cualitativo debido a que se realizó una entrevista a la directora administrativa la Ing. María Cañar para recolectar información sobre cómo es la gestión organizacional en la dirección y si es necesario un rediseño en los procesos para optimizar recursos.

## **3.2. Nivel de investigación**

### **3.2.1 Descriptivo**

En el libro Metodología de la Investigación acuerdo, manifiestan que:

*La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. Esta investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (Monroy & Nava,2018, p.103).*

En la presente investigación se utilizó el nivel de investigación descriptivo debido a que este nivel nos permitió conocer la realidad de la dirección administrativa para de esta manera consecuentemente identificar alternativas para los procesos más importantes para actualizar procesos y mejorarlos.

## **3.3. Diseño de investigación**

### **3.3.1 No experimental**

Según (Cortéz & Alan, pág.34) manifiesta que: “Se fundamenta básicamente en la realización de observaciones, sin ninguna intervención o participación con el entorno observables, por este motivo no existe un control sobre las variables, por ende, los resultados revelados son superficiales” En la presente investigación se utilizó el método no experimental debido a que solo se analizó los hechos observables en un tiempo real , por lo tanto el rediseño se realizó en base a la información observada.

### **3.3.2. Transversal**

Según (Mata,2019) el diseño transversal son estudios que recolectan datos en un solo momento y sus propósitos pueden variar entre las siguientes opciones:

- Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado.
- Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo
- Determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento.

En la presente investigación se realizó un estudio en el cual se recolecto información necesaria para respaldar la investigación en el cual se realizó un rediseño de la gestión organizacional para desarrollar los procesos de manera eficaz.

### **3.4. Tipo de estudio**

#### ***3.4.1 Investigación Documental***

De acuerdo a la investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio, manifiesta que:

*Este tipo de investigación también puede ser encontrada como investigación bibliográfica, que se caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuentes de información. Su objetivo principal es dirigir la investigación desde dos aspectos, primeramente, relacionando datos ya existentes que proceden de distintas fuentes y posteriormente proporcionando una visión panorámica y sistemática de una determinada cuestión elaborada en múltiples fuentes dispersas. (Barraza,2018) citado en (Reyes & Carmona,2020, pág.1)*

En la presente investigación se utilizó la investigación bibliográfica para el respaldo teórico, los temas presentes en el marco teórico del trabajo destacan la importancia de un rediseño en los procesos con base en el conocimiento de autores conocedores del tema.

#### ***3.4.2. Investigación de campo***

En concordancia con la investigación del Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística:

*Son investigaciones que se realizan en el medio ambiente donde se presenta el problema que se va a investigar. requiere ir al mismo lugar de los hechos. las investigaciones están dirigidas a descubrir las relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructura sociales reales que se llevan a cabo en situaciones de la vida, como escuelas, fabricas, organizaciones e institutos. (Sánchez, Reyes & Mejía,2018, pág,66)*

En la presente investigación se utilizó la investigación de campo debido a que se realizó una recolección de datos en el Municipio específicamente en el área administrativa, información que se destinó para respaldar la importancia de implementar nuevos procesos de manera eficaz y poder llegar a tener una mejora continua.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

Conforme a (Domínguez,2018, pág.30) en su libro Metodología de investigación para la educación y la diversidad menciona que la población “Es el conjunto de sujeto o elementos que presentan características comunes sobre los que se quieren extraer más información con la investigación”

La población tomada para el desarrollo de la presente investigación es de 12 servidores públicos que laboran en la Dirección Administrativa del GAD Municipal de Pelileo, los mismos que se detallan a continuación:

**Tabla 2-3:** Población total de estudio

<b>Servidores Municipales</b>	<b>Total</b>
Directora Administrativa	1
Secretaria Ejecutiva	1
Coordinador de Gestión de Talento Humano	1
Analista de Talento Humano	2
Coordinadora de Contratación y Compras Públicas	1
Asistente Administrativo	1
Analista en Servicios Generales	2
Asistente de Inventarios y activos fijos	1
Analista TICS	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Fuente:** GAD Municipal del cantón San Pedro de Pelileo

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

### **3.5.2. Muestra**

Para (Domínguez,2018, pág.30) en su libro de Metodología de investigación para la educación y la diversidad menciona que la muestra es “La porción de la población a estudiar que reúne los suficientes elementos como para poder generalizar los datos alcanzados”

Debido a que la población para la presente investigación es pequeña, no se calculó la muestra por lo tanto se trabajó con la población que es de 12 servidores municipales existente en la Dirección Administrativa.

## **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **3.6.1. Métodos de Investigación**

#### **Deductivo**

En el libro Metodología de la Investigación describen al método deductivo como:

*Consiste en tomar decisiones conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes como principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.* (Bernal,2010, pág.59) citado en (Monroy & Nava,2018, pág.66)

En la presente investigación se utilizó el método deductivo debido que utilizamos información general para obtener información de cada unidad de la dirección, lo cual se aplicó para proponer una gestión organizacional actualizada que permita cumplir con los objetivos en la dirección.

#### **Inductivo**

En el libro Metodología de la Investigación describen al método inductivo como: “Utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.” (Bernal,2010, pág.59) citado en (Monroy & Nava,2018, pág.61)

La presente investigación se utilizó el método inductivo ya que se analizó la estructura orgánica, los procesos que se encontraron deficientes de cada unidad administrativa, lo cual permitió observar los problemas existentes y en base a eso proponer el rediseño para que los procesos se ajusten al reglamento orgánico funcional y por procesos.

### ***3.6.2. Técnicas de la investigación***

#### ***3.6.2.1 Entrevistas***

La entrevista se define como el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema. (Lanuez & Fernandez,2014) citado en (Feria, Matilla & Mantecón, 2020, pág.68)

En la presente investigación se utilizó la técnica de la entrevista para recolectar información directa para el estudio realizado de la gestión organizacional, la entrevista se lo realizó a la directora administrativa.

#### ***3.6.2.2 Encuesta***

Para Domínguez, en su libro de Metodología de investigación para la educación y la diversidad menciona que la encuesta es: “La técnica de investigación basado en un instrumento estandarizado a través del que se miden distintas dimensiones” (Dominguez,2018, pág.30)

Esta técnica se utilizó para realizar encuestas a todos los servidores públicos de la dirección administrativa y recolectar información que fundamente la investigación en base al objeto del estudio, que permita actualizar la estructura actual de cada unidad.

### ***3.6.3 Instrumentos de la investigación***

#### ***3.6.3.1 Cuestionario***

Según Porto & Garden en su publicación sobre el Cuestionario manifiesta que: “Un cuestionario es un conjunto de preguntas que se confeccionan para obtener información con algún objetivo en concreto, existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno.” (Porto & Gardey,2021)

Se realizó un cuestionario de 20 preguntas cerradas con opciones de SI, NO y DESCONOZCO para tener conocimiento más real y concreto de la aplicación de los estatutos, conocimiento acerca de los procesos, organigrama para analizar lo recolectado y proponer procesos con opciones que optimicen los recursos.

### *3.6.3.2 Guía de Entrevista*

La guía de entrevista “Constituye el instrumento metodológico que permite la aplicación del método en la práctica”. “Donde debiera ser un solo y un sistema de preguntas, aspectos o indicadores. (Feria, Matilla& Mantecón, 2020, pág.69)

Este formato consta de 9 preguntas abiertas utilizadas para realizar a la directora con el propósito de conocer su percepción y en base a ello tener un respaldo con datos reales para respaldar el trabajo.

## CAPÍTULO IV: MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Resultados

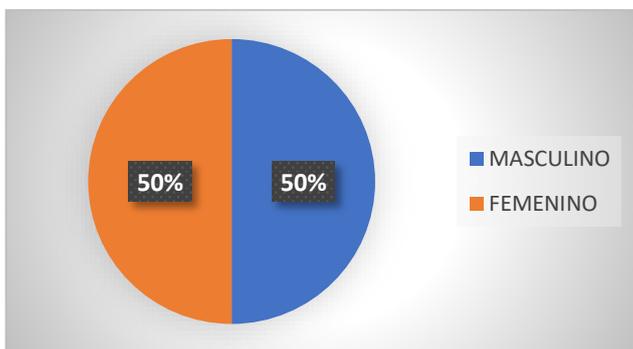
#### GÉNERO:

**Tabla 3-4:** Género de la población encuestada

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	6	50%
MASCULINO	6	50%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 1-4:** Género de la población encuestada

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

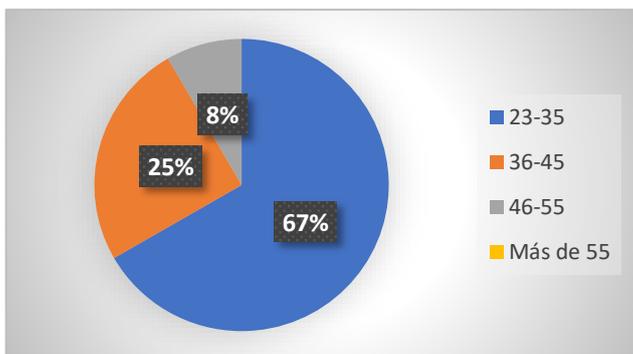
#### EDAD:

**Tabla 4-4:** Edad de la población encuestada

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
23-35	8	67%
36-45	3	25%
46-55	1	8%
Más de 55	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 2-4:** Edad de la población encuestada

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

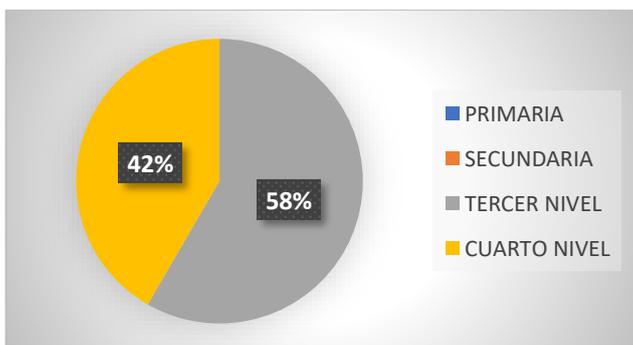
### **GRADO DE EDUCACIÓN:**

**Tabla 5-4:** Grado de educación de la población encuestada

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRIMARIA	0	0%
SECUNDARIA	0	0%
TERCER NIVEL	7	58%
CUARTO NIVEL	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 3-4:** Grado de educación de la población encuestada

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De la información obtenida en las encuestas aplicadas a los servidores públicos de la dirección administrativa del GADM Pelileo, se obtuvo que un 50% del personal pertenece al género masculino y el otro 50% al género femenino. Del mismo modo en cuanto al rango de edad el 67% de los colaboradores se encuentra entre los 23 a los 35 años, el 25% están entre los 36-45 años y el 8% se encuentra entre los 46-55 años. En cuanto al grado de educación de los servidores públicos un 58% poseen el título de tercer nivel mientras que un 42% tienen el título de cuarto nivel.

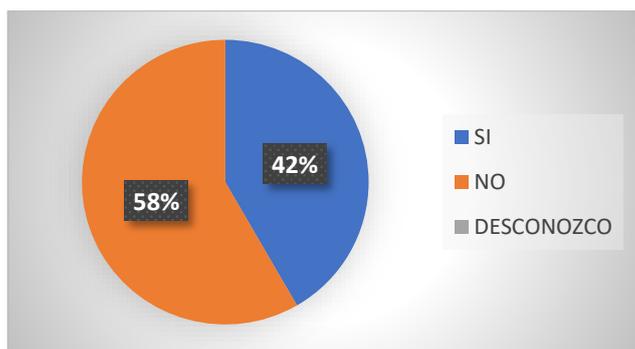
## 1. ¿Se aplica el Reglamento Orgánico por Procesos, vigente en la Dirección Administrativa?

**Tabla 6-4:** Aplicación del Reglamento Orgánico por procesos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
DESCONOZCO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 4-4:** Aplicación del Reglamento Orgánico por procesos

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la información obtenida en base a las encuestas realizadas se determinó que un 58% del personal encuestado no aplica correctamente el reglamento orgánico vigente en la Dirección Administrativa mientras que el 42% aplican el reglamento realizando una adecuada gestión en las unidades.

Las respuestas obtenidas muestran que en el departamento se debe aplicar en su totalidad el reglamento orgánico para tener una adecuada gestión.

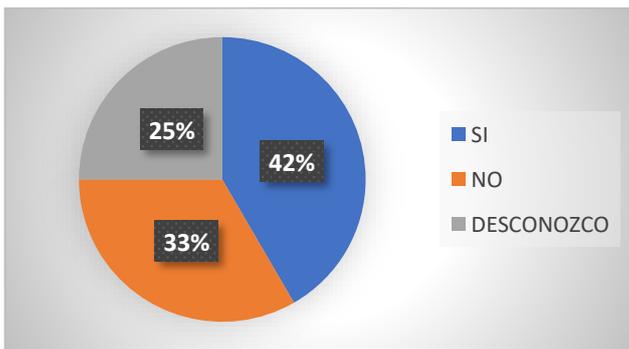
## 2. ¿Tiene conocimiento a cerca del organigrama estructural de la Dirección Administrativa del GADM de Pelileo?

**Tabla 7-4:** Conocimiento del organigrama estructural.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	4	33%
DESCONOZCO	3	25%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 5-4:** Conocimiento del organigrama estructural.

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas sobre si poseen el conocimiento a cerca del organigrama estructural en las unidades de la Dirección Administrativa del GADM Pelileo, el 42% del personal manifiestan que sí, el 33% no tiene conocimiento mientras que el 25% desconocen la jerarquía que existe en el departamento. Esta información obtenida nos da a conocer cuán importante es el correcto funcionamiento de un organigrama dentro de una institución u organización.

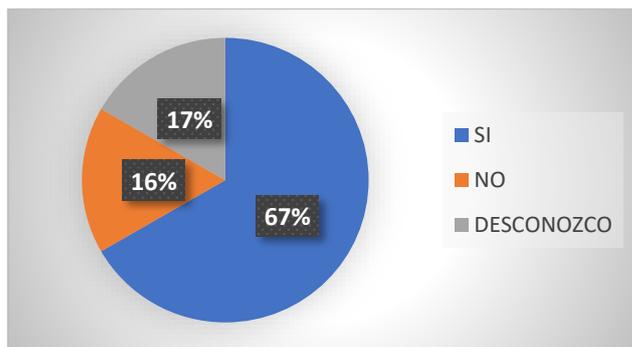
### 3. ¿El retraso de las actividades en las diferentes unidades, se debe a la duplicidad de funciones?

**Tabla 8-4:** Retraso de actividades en las unidades

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	67%
NO	2	16%
DESCONOZCO	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 6-4:** Retraso de actividades en las unidades

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos el 67% del personal afirman que un retraso de las actividades en las unidades administrativas se debe a la duplicidad de funciones, es decir que la falta de conocimientos de la estructura organizacional facilita que el personal realice actividades similares innecesariamente. El 16% revelan que no existe duplicidad de funciones, mientras que el 17% desconoce que exista duplicidad de funciones.

La información recopilada nos muestra la importancia de las funciones en cada unidad las mismas que deben estar claras y en conocimientos de todos para evitar la duplicidad.

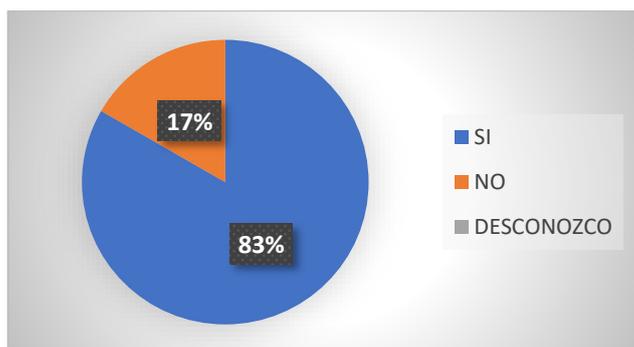
#### 4. ¿Piensa que es recomendable la innovación de los procesos para tener una mejora gestión en el GADM de Pelileo?

**Tabla 9-4:** Innovación de los procesos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	83%
NO	2	17%
DESCONOZCO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 7-4:** Innovación de los procesos

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas el 83% del personal indican que piensan que es recomendable la innovación de los procesos para tener una mejor gestión, sin embargo, el 17% consideran que una innovación en los procesos no tiene ninguna incidencia y que los actuales no son necesarios cambiarlos.

Por tal motivo esta información recopilada evidencia la necesidad de actualizar los procesos en la dirección para tener una mejora continua y una adecuada gestión organizacional.

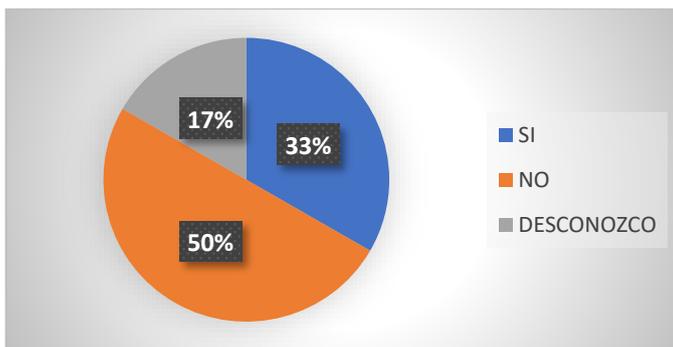
**5. ¿Cree que en la Dirección Administrativa del GADM de Pelileo tienen definido los procesos en cada puesto de trabajo de acuerdo a la misión institucional?**

**Tabla 10-4:** Definición de los procesos en los puestos de trabajo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	6	50%
DESCONOZCO	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 8-4:** Definición de los procesos en los puestos de trabajo

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En base a los resultados de las encuestas acerca de si la dirección administrativa tiene definidos los procesos en cada uno de los puestos de trabajo el 33% del personal revelaron que, si tienen definidos los puestos, el 50% de ellos servidores públicos indican que no, mientras el 17% desconocen los procesos de cada puesto.

Los resultados obtenidos nos muestran que es necesario que todos los puestos en las organizaciones o municipalidades mantengan una gestión adecuada de los procesos.

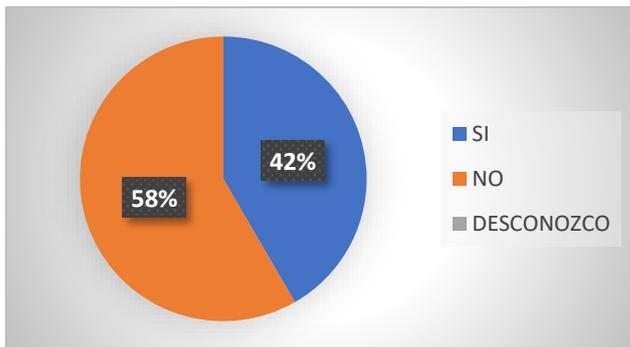
**6. ¿Considera, que el personal que conforma la Dirección Administrativa posee pleno conocimiento de los procesos y flujos administrativos internos para la prestación de cada servicio ofertado?**

**Tabla 11-4:** Conocimiento de los procesos y flujos administrativos internos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
DESCONOZCO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 9-4:** Conocimiento de los procesos y flujos administrativos internos

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a la información recopiladas a través de la encuesta referente al conocimiento de los procesos y flujos administrativos para la prestación de un buen servicio se determinó que un 42% de la población indica que sí, mientras que un 58% indican que no.

Con esta información recolectada es necesario que todos los servidores públicos de la Dirección Administrativa tengan conocimiento de todos los procesos y flujos administrativos que se realizan dentro de las unidades para evitar retrasos.

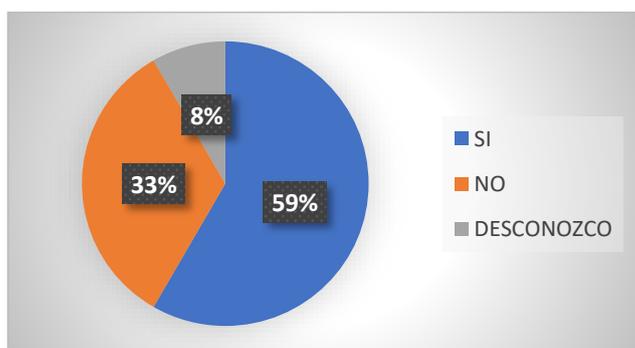
## 7. ¿Considera que el manual de procesos debe ser rediseñado?

**Tabla 12-4:** Rediseño del manual de procesos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	59%
NO	4	33%
DESCONOZCO	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 10-4:** Rediseño del manual de procesos

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con la información obtenida en las encuestas realizadas, el 59% de los servidores públicos indican que consideran que el manual de procesos si debe ser rediseñado para tener un buen control de la gestión organizacional y de esta manera optimizar los recursos para tener una mejora continua, el 33% indican que no, mientras que el 8% desconoce el beneficio de un rediseño de los procesos.

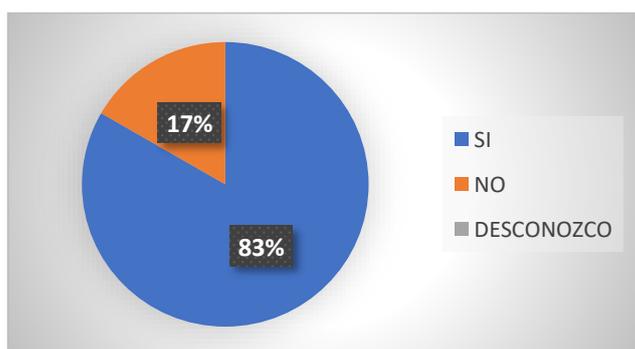
## 8. ¿Considera necesario mejorar la Gestión Organizacional en la Dirección Administrativa en el GADM de Pelileo?

**Tabla 13-4:** Mejorar la Gestión Organizacional de la Dirección Administrativa

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	83%
NO	2	17%
DESCONOZCO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuentes:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 11-4:** Mejorar la Gestión Organizacional de la Dirección Administrativa

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a la información obtenida con las encuestas realizadas un 83% de la población encuestada dicen que sí, es necesario mejorar la gestión, mientras que el 17% mencionaron que no. La información obtenida nos muestra que es necesario una mejora en la gestión organizacional definiendo procesos y promoviendo el control de una adecuada asignación de recursos.

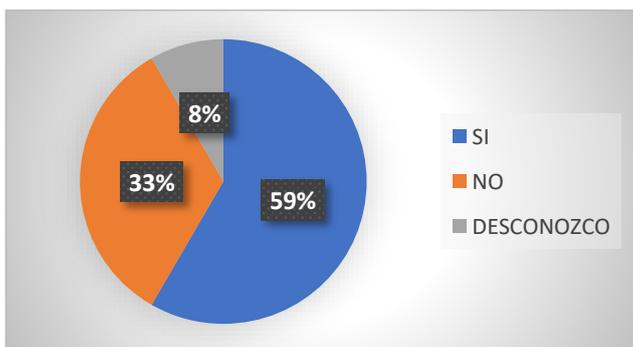
## 9. ¿Al no contar con procesos definidos, hace que la documentación se retrase?

**Tabla 14-4:** Documentación se retrasa al no contar con procesos definidos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	59%
NO	4	33%
DESCONOZCO	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 12-4:** Documentación se retrasa al no contar con procesos definidos

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a la información obtenida con las encuestas realizadas con respecto a los procesos definidos el 59% indican que al contar con procesos definidos la documentación se retrasa, el 33% manifiesta que no, mientras que el 8% dice que desconoce.

La información obtenida muestra que, en el departamento administrativo conocen que el no contar con procesos definidos hace que la documentación se retrase.

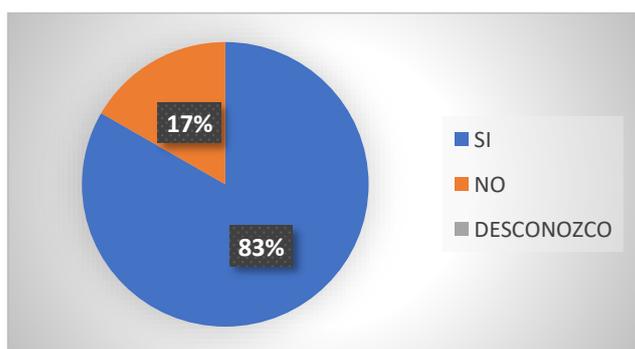
**10. ¿Los procesos y procedimientos que se ejecutan en la Dirección Administrativa permiten generar un buen servicio a la ciudadanía?**

**Tabla 15-4:** Procesos y procedimientos en la Dirección Administrativa

ITEM	FRECUENCIA	PORCNETAJE
SI	10	83%
NO	2	17%
DESCONOZCO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 13-4:** Procesos y procedimientos en la Dirección Administrativa

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a la información obtenida en las encuestas realizadas sobre la utilización de procesos y procedimientos para brindar un buen servicio el 83% indica que, si se ejecutan, mientras que un 17% revelan que no. Esta información revela lo importante que es utilizar procesos y procedimientos claramente definidos para brindar un buen servicio.

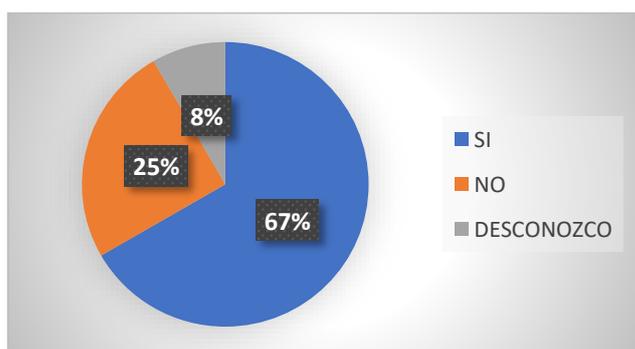
## 11. ¿El utilizar flujogramas de procesos en la Dirección Administrativa mejora el desempeño de las unidades?

**Tabla 16-4:** Flujogramas de procesos en la Dirección Administrativa

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	67%
NO	3	25%
DESCONOZCO	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 14-4:** Flujogramas de procesos en la Dirección Administrativa

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la información obtenida en base a las encuestas realizadas sobre utilizar flujogramas de procesos en la dirección administrativa para mejorar el desempeño de las unidades se determinó que un 67% indican que sí, el 25%, mientras que el 8% desconoce que la importancia de los flujogramas. Las respuestas recopiladas mencionan que se debe utilizar flujogramas de procesos que controle la calidad de los procesos e identificar puntos de mejora en las unidades.

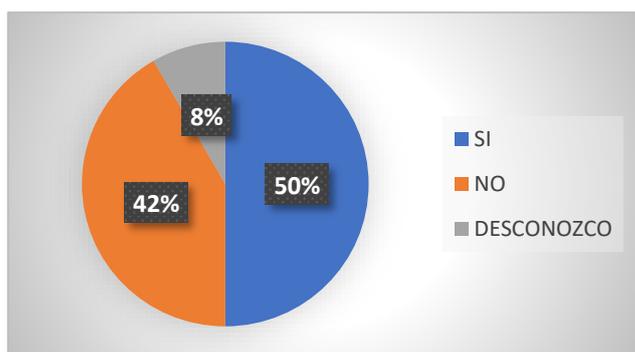
**12. ¿La institución tiene bien estructurado sus actividades y sus principales procesos, estos han sido analizados y mejorados con el fin de cumplir con la misión institucional?**

**Tabla 17-4:** Actividades bien estructuradas

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	50%
NO	5	42%
DESCONOZCO	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas.

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 15-4:** Actividades bien estructuradas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas realizadas referente a las actividades estructuradas y sus principales procesos y si han sido analizados y mejorados con el fin de cumplir con la misión de la institución, en el cual se determinó que el 50% del personal menciona que sí, el 42% indica que no, mientras que el 8% señalan que desconocen los principales procesos.

Con la información recopilada indica que se debe conocer mejor y mejorar la estructuración de las actividades y sus principales procesos con el fin de cumplir la misión institucional.

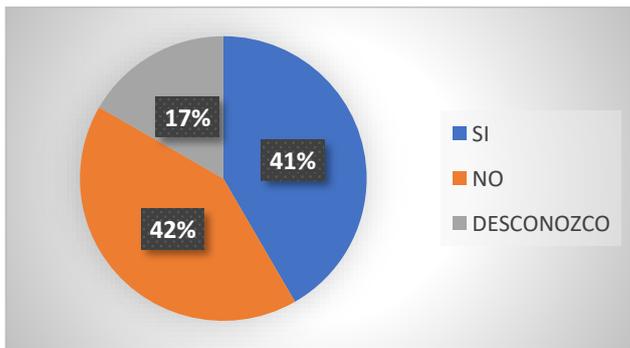
**13. ¿Considera que enfocar los esfuerzos en mejorar los procesos internos, no colapsará el cronograma de actividades en las unidades?**

**Tabla 18-4:** Mejorar los procesos internos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	41%
NO	5	42%
DESCONOZCO	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 16-4:** Mejorar los procesos internos

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas realizadas referente al enfoque de los esfuerzos para mejorar procesos internos, y que este no colapse el cronograma de actividades en las unidades, la cual determinó que un 41% mencionan que sí, el 42% indican que no, mientras que 17% desconocen. Con esta información obtenida es necesario enfocar todos los esfuerzos para mejorar los procesos internos para evitar que el cronograma establecido colapse y de esta manera tenga una gestión eficiente y eficaz.

#### 14. ¿Considera que el rediseño organizacional optimizará los recursos?

Tabla 19-4: Optimización de recursos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	3	25%
DESCONOZCO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

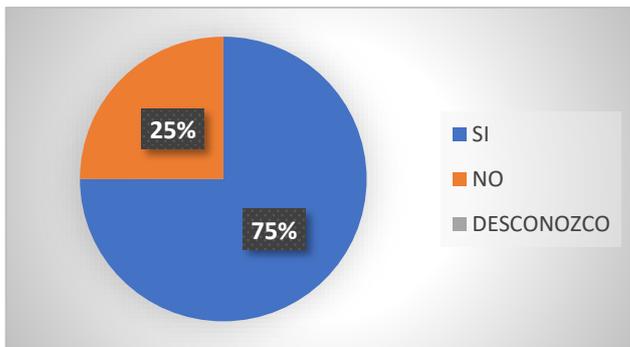


Gráfico 17-4: Optimización de recursos

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la información obtenida de la encuesta realizadas referente a que si el rediseño organizacional optimizara los recursos de la dirección administrativa determina que un 75% indican que sí y un 25% manifiestan que no. Con esta información recopilada se ve la importancia de realizar un diseño en la Dirección Administrativa para optimizar los recursos y tener una mejor continua.

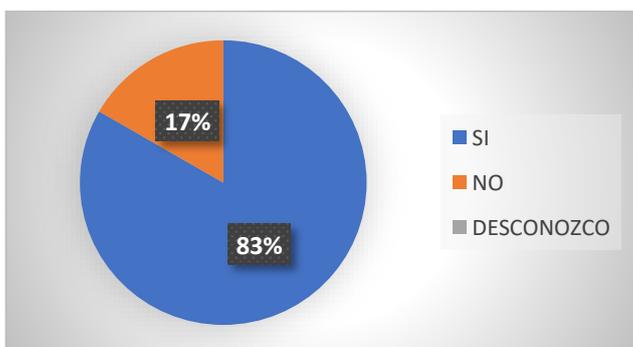
**15. ¿Ha recibido algún lineamiento acerca de la gestión por procesos de manera documental?**

**Tabla 20-4:** Lineamientos acerca de la gestión por procesos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	83%
NO	2	17%
DESCONOZCO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 18-4:** Lineamientos acerca de la gestión por procesos

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas realizadas referente a una gestión por procesos de manera documental al 83% del personal menciona que sí, mientras que el 17% indican que no. Con la información recopilada es importante que todo el personal sepa y tenga los lineamientos de los procesos de manera documental y evitar los cuellos de botella para tener una buena gestión.

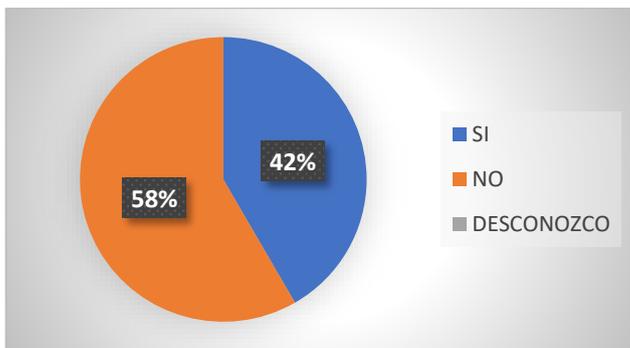
## 16. ¿Le han brindado capacitación en lo referente al Estatuto de Gestión por Procesos?

**Tabla 21-4:** Capacitación referente al Estatuto de Gestión por procesos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
DESCONOZCO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 19-4:** Capacitación referente al Estatuto de Gestión por procesos

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a la información recopilada de las encuestas realizadas muestran que un 42% del personal encuestado menciona que, si han recibido capacitación del estatuto de gestión por procesos, mientras que el 58% indican que no. Estos resultados muestran que es necesario una capacitación de los estatutos por procesos para que se evite los cuellos de botella y tengan una adecuada gestión.

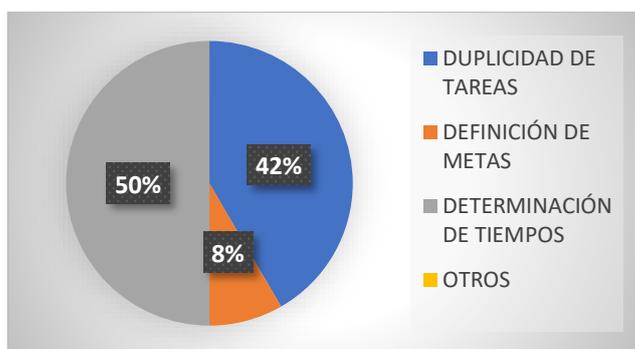
## 17. ¿Considera que el no contar con procesos directos para agilizar trámites produce?

**Tabla 22-4:** No contar con procesos directos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DUPLICIDAD DE TAREAS	5	42%
DEFINICIÓN DE METAS	1	8%
DETERMINACIÓN DE TIEMPOS	6	50%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 20-4:** No contar con procesos directos

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con la información obtenida de la encuesta realizada referente al no contar con procesos definidos se determina que un 42% del personal encuestado manifiestan que esto produce duplicidad de funciones, el 8% indican que afecta en la definición de metas, mientras que el 50% indican que afecta en la determinación de tiempos.

Esta información da a conocer que el no tener procesos definidos provoca retraso en las actividades que se realizan en la dirección administrativa, además de dificultar la organización del tiempo.

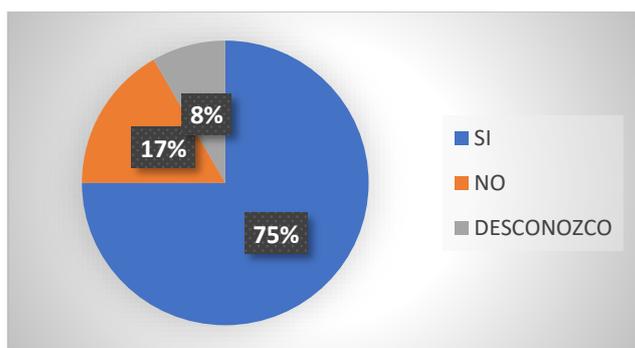
**18. ¿Considera importante que exista una gestión por procesos de manera documentada que ilustre la toma de decisiones en la Dirección Administrativa?**

**Tabla 23-4:** Gestión por procesos documentada

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	2	17%
DESCONOZCO	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 21-4:** Gestión por procesos documentada

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con la información obtenida de la encuesta referente a la gestión por procesos de manera documentada que ilustre la toma de decisiones en la Dirección Administrativa el 75% de la población manifiestan que sí, el 17% indican que no, mientras que un 8% revelan que desconocen.

La información obtenida indica la importancia de una gestión por procesos de manera documentada permita una buena toma de decisiones en todas las unidades de la dirección.

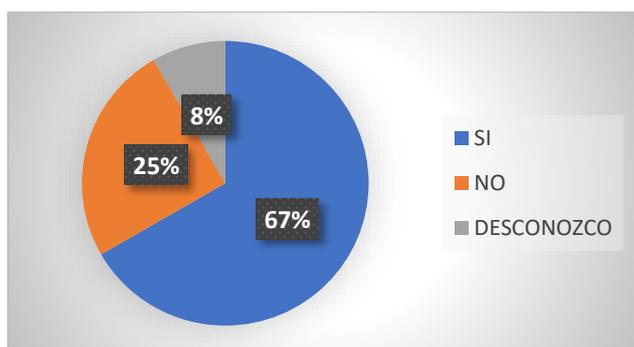
## 19. ¿Aplica procesos estandarizados en las actividades de la Dirección Administrativa?

**Tabla 24-4:** Procesos estandarizados

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	67%
NO	3	25%
DESCONOZCO	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 22-4:** Procesos estandarizados

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas realizadas referente los procesos estandarizados el 67% del personal encuestado manifiesta que, si aplican procesos estandarizados, mientras que el 25% indica que no y el 8% revela que desconoce. Con esta información obtenida podemos evidenciar que es necesario que toda la dirección administrativa aplique procesos estandarizados para tener una mejor gestión.

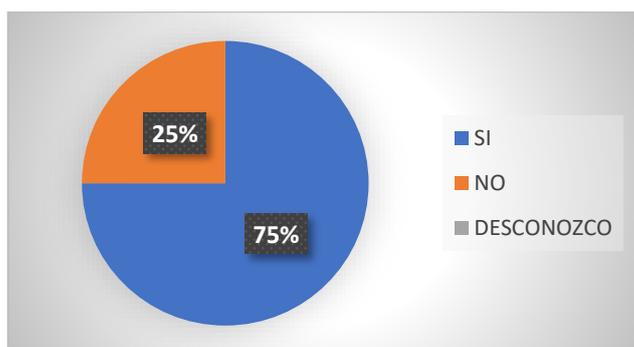
## 20. ¿Trabajan con indicadores para evaluar los procesos y procedimientos?

**Tabla 25-4:** Indicadores de evaluación

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	3	25%
DESCONOZCO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022



**Gráfico 23-4:** Indicadores de evaluación

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas realizadas referente a los indicadores de evaluación de los procesos y procedimientos se determinó que el 75% manifiestan que sí, y el 25% indican que no, por lo que es necesario que todos los indicadores que se apliquen para evaluar los procesos y procedimientos sean del conocimiento de todos los servidores públicos, además de indicar como se utiliza y en que consiste.

## **Resultado de la entrevista aplicada a la directora de la Dirección Administrativa**

La entrevista fue dirigida por la Ing. María Cañar directora Administrativa del GADM de Pelileo. Esta entrevista se ejecutó de forma presencial.

### **1. ¿La Dirección Administrativa trabaja con procedimientos?**

Realmente la dirección administrativa está compuesta por varias unidades y sección siendo éstas balcón de servicio, talento humano, gestión tecnológica, está lo que es compras públicas, servicios generales, también tenemos lo que es activos, entonces realmente es una dirección que abarca varias unidades, varias secciones y por supuesto que tiene procedimientos definidos para saber el cumplimiento de las metas de los objetivos.

### **2. ¿Cómo describiría usted, el actual funcionamiento de la Dirección Administrativa, respecto a los procesos y el correcto cumplimiento de las actividades?**

Sí, efectivamente como le decía, tener procesos definidos, el personal también capacitado ha permitido que se cumplan todos los procedimientos que tenga de cierta forma establecida y se vaya cumpliendo todos estos requerimientos y objetivos.

### **3. ¿Considera usted, importante el diseño organización de la Dirección Administrativa? ¿Por qué?**

Sí, debo manifestar que un rediseño permite ir mejorando e ir corrigiendo todos los inconvenientes que se van encontrando sin embargo debo manifestar que siempre hay que ser proactivos y siempre hay que estar cambiando y modificando en base a los resultados que vayamos obteniendo o las observaciones que tengamos.

### **4. ¿Considera que el reglamento de procesos debe ser rediseñado?**

Sí, considero que el reglamento por procesos debe ser actualizado y proceder a su implementación.

**5. ¿Conoce las necesidades actuales de las unidades Administrativas, en base a su respuesta que implementaría para el mejoramiento y cumplimiento de los procesos de gestión dentro de la dirección?**

Sí, las necesidades siempre van a existir y siempre van a ser varias, considero que lo que se debería implementar ya son procesos internos de cada dirección, procedimiento de cada actividad a fin de que esté claro y se tenga un lineamiento a seguir por el tema de rotación de personal, inclusive que conozcan y tengan ya procesos definidos.

**6. ¿Se realiza un proceso de inducción en la contratación del personal?**

Si se realiza, de hecho, una inducción y reinducción a todo el personal en lo que es el talento humano, en lo que es riesgo del trabajo, médico ocupacional, gestión tecnológica se hace y se cumple con la inducción.

**7. ¿Cómo incide el Reglamento Orgánico Funcional y por Procesos en la gestión de la Dirección Administrativa?**

Nos ha ayudado a conocer cuáles son nuestras responsabilidades, cuales son nuestros deberes, nuestras obligaciones y también cuales son los productos que cumple cada área o cada dirección en este caso la dirección administrativa tiene definidos sus productos por cada área o sección.

**8. ¿Considera usted, que el rediseño de la gestión organizacional optimizara los recursos?**

Sin duda alguna el tener un procedimiento establecidos son los que nos van a ayudar a cumplir los objetivos y como les decía cada vez que nosotros vayamos encontrando alguna observación o alguna recomendación será necesario ir actualizando de acuerdo a la naturaleza del trabajo que nosotros tengamos lo que cada área tenga.

**9. ¿Considera que el rediseño de la gestión organización por procesos beneficiara a la Dirección Administrativa?**

Sin duda un rediseño siempre será bienvenido y ayudará a cumplir los objetivos de toda institución.

## **Discusión de los resultados.**

Uno de los objetivos de esta investigación fue realizar un rediseño de la gestión organizacional de la dirección administrativa del GADM de Pelileo para efectuar un diagnóstico de la gestión interna mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los servidores de la dirección mediante la cual se puede evidenciar que los procesos establecidos en cada unidad están siendo deficientes retrasando las actividades, además de un organigrama estructural de la dirección deficiente que provoca duplicidad de funciones, demostrando que el rediseño sería imprescindible para optimizar recursos en cada unidad.

La edad de los funcionarios de cada una de las unidades oscila entre los 23 a los 35 años en un 67%, estando en equidad de género en la dirección es decir 50% de masculino y femenino con una educación de tercer nivel en su gran mayoría, mostrando que una actualización de procesos será bien recibida y aprendida con gran facilidad la cual permitirá una optimización de recursos permitiendo un trabajo eficiente y eficaz.

El contar con un reglamento orgánico por procesos permite que todos los procesos que se realizan en la dirección estén estandarizados y de esta manera todos los servidores públicos tengan comprendido las actividades que deben realizar para brindar u obtener un producto interno como externo eficiente que contribuyan con el cumplimiento de la misión y desafíos estratégicos de la dirección; cómo lo indica (Moreno,2016,pág.11) en el reglamento orgánico funcional y por procesos manifiesta que los procesos gobernantes “se entienden como el conjunto de actividades o responsabilidades relacionadas con la visión Del Gobierno y el direccionamiento estratégico que orienta la gestión del GADMSPP mediante el establecimiento de políticas como directrices y normas legales”.

La desorganización que existe dentro de las instituciones públicas es evidente, la duplicidad de funciones la entendemos como el prestar el mismo servicio a la vez la cual primero genera pérdida de tiempo en los procesos además de perdidas económica, por este motivo dentro de la dirección administrativa se propone una estructura orgánica que permita tener las funciones claras de cada unidad. Es por eso que se evidencia que 67% de los servidores publico están de acuerdo en que una duplicidad de funciones retrasa completamente los procesos.

Contar con procesos actualizados y eficientes permiten que las operaciones que realicen en las instituciones públicas sean efectivas, por este motivo es imprescindible que los manuales de procesos el mismo que permite que el Municipio funcione correctamente debido a que contiene

reglas de cómo se ejecuta los procesos, además de ser documentos fundamentales para la dirección y control administrativo, deben estar correctamente definidos y estandarizados para el control interno. Se observa que la mayoría de los colaboradores en el área administrativa consideran que mejorar la gestión administrativa con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos a través de una planificación en la gestión de recursos.

El utilizar herramientas como lo flujogramas para representar las actividades de un proceso en secuencia de manera gráfica en donde se puede apreciar la relación secuencial con la ayuda de las descripciones concretas, círculos, rectángulos, flechas, entre otros que efectivamente mejora el desempeño de las unidades debido a que resulta más comprensible las actividades que se deben seguir. Una de las estrategias que las instituciones públicas utilizan para ser más eficientes y productivas es realizar capacitaciones el cual juega un papel importante mediante el cual adquieren conocimientos, herramientas y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo de manera competente.

Trabajar con indicadores para evaluar los procesos y procedimientos en la dirección administrativa nos mostrará el estado de las actividades, debido a que estos miden características específicas con el propósito de que haya progreso en dichas actividades y si estos están alcanzando los objetivos estratégicos.

Las limitaciones principales que se ha presentado en esta investigación es la aplicación de las encuestas a los funcionarios públicos de la dirección administrativa, debido a que no se pueden aplicar las encuestas a todos los servidores debido a que dos de ellos no se encontraban en el trabajo en el momento de la aplicación de estas, el analista de activos fijos está con permiso médico y el auxiliar de servicios generales está de vacaciones, estos casos han impedido levantar la información completa.

## **CAPÍTULO V: MARCO PROPOSITIVO**

### **5.1. Propuestas**

#### ***5.1.1. Título***

REDISEÑO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO, AÑO 2022.

#### ***5.1.2. Resumen Ejecutivo***

##### **Municipio:**

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO: Es un centro autónomo descentralizados encargado de otorgar servicio a la ciudadanía en todo tipo de trámite.

##### **Reseña histórica:**

El Municipio del Cantón San Pedro de Pelileo tiene su origen e inicios de sus actividades el 31 de julio de 1860. En el año de 1946 son reconocidos por primera vez como autonomía de los gobiernos seccionales, teniendo así derecho sobre los productos del impuesto a la propiedad urbana, ellos serian encargados de fijar los impuestos y rentas, lo cual va a garantizar la autonomía económica del GAD Municipal.

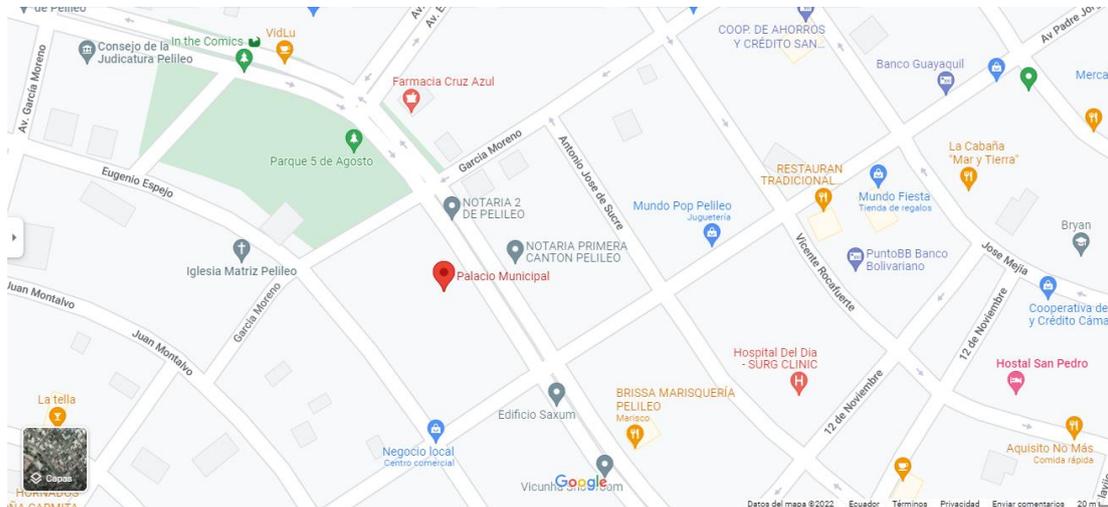
Los municipios en el año de 1979 La Constitución les definió como la facultad legislativa con una emisión de ordenanzas. Para 1998 a los municipios se le asigna a la categoría de gobiernos seccionales autónomos. Donde se puede especificar las actividades que realizara el consejo municipal como es:

- Planificar.
- Organizar.
- Regular el tránsito.
- El transporte terrestre de forma directa.
- Otras formas de contratación administrativa

Mediante la Ley Orgánica de Régimen Municipal expedida en 2005, la cual se centra en la autonomía financiera, económica y administrativa de los municipios, dando así paso a estos gobiernos sean gestores territoriales.

**Micro Localización:**

Se encuentra ubicada en la ciudad de Pelileo, Provincia de Tungurahua

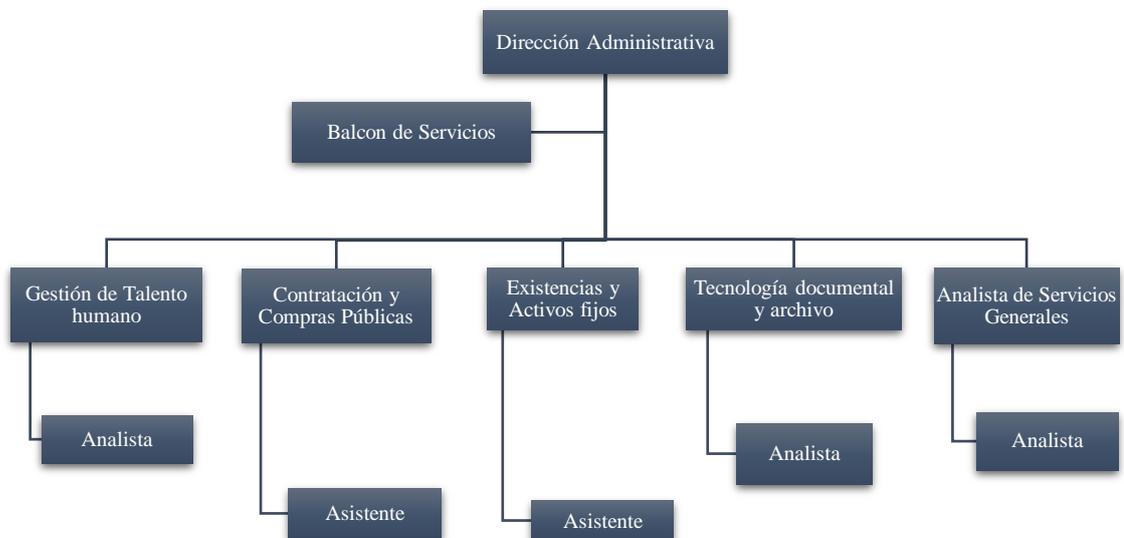


**Ilustración 1-5:** Ubicación geográfica GADM de Pelileo

Fuente: (Google maps,2022)

Dirección: Av. 22 de Julio, Pelileo.

**Organigrama propuesto de la Dirección Administrativa**



**Figura 1-5:** Organigrama propuesto de la Dirección Administrativa

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

Una vez analizado la estructura orgánica actual vs la estructura propuesta en nuestro tema de investigación se identifica que todas las unidades administrativas, se encuentran consideradas en la nueva estructura, sin embargo, se han fortalecido con nuevas atribuciones y responsabilidades; así como se estableció una nueva línea de apoyo, que permita la fluidez de los procesos para el cumplimiento de las competencias de la Dirección Administrativa.

## Manual de Funciones

Tabla 26-5: Manual de funciones de la directora/o administrativo

 <p>G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b></p>	<b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA</b>	<b>Código: EF-DA.001</b> <b>Tipo: Manual de Funciones</b> <b>Fecha:10/07/2022</b>
--	-------------------------------------	---

<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA DIRECTORA/O ADMINISTRATIVO</b>
<b>1. Descripción del Cargo</b> 1.1 Identificación
<b>Denominación del cargo:</b> director Administrativo <b>Superior Inmediato:</b> alcalde <b>Nivel:</b> Jerárquico Superior <b>Unidad Administrativa:</b> Administrativo <b>Número de cargos:</b> 1
<b>2. Misión del Cargo</b> Dirigir el desarrollo organizacional, procesos tecnológicos y de contratación pública; coordinando los procesos administrativos necesarios y aplicando las políticas institucionales en su ámbito de competencia.
<b>3. Funciones Principales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinar políticas necesarias en la atención al público formulando planes de desarrollo organizacional que permitan contribuir a que los servicios administrativos se cumplan con la eficiencia necesaria según las normas y disposiciones vigentes.</li><li>• Desarrollar los procesos de compras Públicas, Talento Humano, Servicios Generales, Gestión Tecnológica, Balcón de Servicios y Salud Ocupacional; entre otras, cumpliendo las políticas internas y estableciendo procedimientos administrativos que permitan el buen desarrollo de las actividades dentro de la Institución.</li><li>• Formula la preparación de sistemas, reglamentos, instructivos, normas internas, manuales administrativos, planificaciones, planes de mejoramiento continuo y bienestar laboral, entre otras.</li><li>• Asesora a los organismos de la estructura orgánica del GADMSPP en la articulación del desarrollo del personal con el desarrollo organizacional y con el desarrollo tecnológico de la información y la comunicación (TIC).</li><li>• Atiende la administración de asuntos internos y el apoyo logístico a todos los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.</li></ul>
<b>4. Conocimientos básicos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos Administrativos aplicados al sector Público, COOTAD, Aplicación de Ordenanzas Vigentes.</li><li>• Leyes y normativas vigentes aplicables a los procesos.</li><li>• Aplicación del Código Laboral, Constitución de la República, Reglamento General de la LOSEP, Acuerdos y demás normativas vigentes aplicables a los procesos.</li><li>• Normas de Control Interno, Leyes y normativas Vigentes, aplicables a los pedidos.</li></ul>

<b>5. Competencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento Estratégico</li> <li>• Planificación y Gestión</li> <li>• Pensamiento Crítico</li> <li>• Desarrollo estratégico del talento Humano</li> <li>• Habilidad Analítica</li> <li>• Orientación de Servicio</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Aprendizaje Continuo</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Conocimiento del Entorno Organizacional</li> </ul>	
<b>6. Requerimientos del estudio y experiencia</b>	
<b>Educación:</b> Ingeniería o Doctorado en: Administración Pública, Económica, Comercial, Recursos Humanos, Finanzas, Administración u Organización de Empresas, Abogacía, Contabilidad y Auditoría, Sistemas Informáticos.	<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 años</li> <li>• Cargos Administrativos en orden público y privados que relacionen manejo de Talento Humano, Compras Públicas, Servicios Generales, Atención al Cliente, Tecnologías, Medicina Ocupacional, Riesgos de Trabajo.</li> </ul>

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 27-5:** Manual de funciones del Balcón de Servicios

 <p>G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b></p>	<p><b>BALCÓN DE SERVICIOS</b></p>	<p><b>Código: EF-DA.002</b> <b>Tipo: Manual de Funciones</b> <b>Fecha: 10/07/2022</b></p>
--	-----------------------------------	---

<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA SECRETARIA ADMINISTRATIVO</b>	
<p><b>1. Descripción del Cargo</b> 1.1 Identificación</p>	
<p><b>Denominación del cargo:</b> Balcón de servicios <b>Superior Inmediato:</b> directora Administrativa <b>Nivel:</b> Profesional <b>Unidad Administrativa:</b> Dirección Administrativa <b>Número de cargos:</b> 1</p>	
<p><b>2. Misión del Cargo</b> Apoyar en la gestión técnica del Balcón de servicios, gestionar oportunamente y direccionar los trámites internos y externos.</p>	
<p><b>3. Funciones Principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la correspondencia y archivo de cada unidad.</li> <li>• Preparar la documentación y los antecedentes de los trámites inter e intradepartamentales.</li> <li>• Coordinar las actividades técnicas de las unidades para atender al cliente extremo e intento.</li> <li>• Atender los procesos administrativos del departamento, Unidad de manera directa con los clientes internos y externos.</li> </ul>	
<p><b>4. Conocimientos básicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Archivo, Procesos Administrativos, Redacción de Documentos, Atención al Cliente.</li> <li>• Comunicación e intradepartamental, Relaciones Humanas.</li> <li>• Expresión Escrita y Oral.</li> </ul>	
<p><b>5. Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de la Información</li> <li>• Expresión Escrita</li> <li>• Monitoreo y Control</li> <li>• Orientación de Servicios</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>	
<p><b>6. Requerimientos del estudio y experiencia</b></p>	
<p><b>Educación:</b> Abogacía, Administración de Empresas, Comunicación, Contabilidad y Auditoría, Economía, tecnólogo Superior en Contabilidad y Auditoría, Comercial, Administración u Organización de Empresas.</p>	<p><b>Experiencia:</b> 6 meses Documentación, Archivos.</p>

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 28-5:** Manual de funciones del Coordinador de Talento Humano Administrativo

 <p>G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b></p>	<p><b>COORDINADOR DE TALENTO HUMANO</b></p>	<p><b>Código: EF-DA.003</b> <b>Tipo: Manual de Funciones</b> <b>Fecha: 10/07/2022</b></p>
--	---	---

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL COORDINADOR DE TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO</b>	
<b>1. Descripción del Cargo</b>	<p>1.1 Identificación</p>
	<p><b>Denominación del cargo:</b> Coordinador de Talento Humano <b>Superior Inmediato:</b> directora Administrativo <b>Nivel:</b> Profesional <b>Unidad Administrativa:</b> Administrativo <b>Número de cargos:</b> 1</p>
<b>2. Misión del Cargo</b>	<p>Desarrollar los procesos de la administración de talento humano, conforme los establecido en la normativa legal vigente a fin de aportar en la consecución de los objetivos institucionales.</p>
<b>3. Funciones Principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica y desarrolla la actualización del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del GADMSP.</li> <li>• Ejecuta las actividades para la elaboración de informes respecto a los actos administrativos del Talento Humano (Traslados, traspasos cambios administrativos, comisiones, licencias, régimen disciplinario, etc.).</li> <li>• Supervisa las actividades para la ejecución de los procesos de nómina (Liquidaciones, fondos de reserva, honorarios, subrogaciones; horas extras, cauciones del personal, etc.), además prepara presupuestos para gastos de personal de manera periódica; y establece lineamientos para la elaboración de reportes e informes de a ejecución y seguimiento.</li> <li>• Establece las directrices para la ejecución de informes de control de asistencia, ausentismo laboral, emitir informes estadísticos al respecto y proponer mejoras a los procesos internos establecidos para la administración de talento Humano.</li> <li>• Ejecuta las actividades para la aplicación de los procesos de régimen Disciplinario, de conformidad con la normativa legal vigente, ejecutiva el seguimiento y propone reformas a los instrumentos técnicos internos (Reglamentos Internos).</li> <li>• Elabora y actualiza el distributivo de remuneraciones mensuales unificadas y los trámites con el Instituto de Seguridad Social (IESS) correspondiente.</li> </ul>
<b>4. Conocimientos básicos</b>	<p>Ley Orgánica del Servicio Público, reglamento de la ley Orgánica del Servicio Público, Código de Trabajo, Reglamento Interno de Administración de Talento Humano, procesos de capacitación, planificación de talento humano, inducción del personal, Administración de nómina, Normativa del Instituto Ecuatoriano de seguridad Social (IESS, Sistema de Información de Recursos Humanos y Normas de Control Interno, Contrato Colectivo).</p>
<b>5. Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación /Asesoramiento</li> <li>• Expresión Escrita</li> </ul>

- Expresión Oral
- Planificación y Gestión
- Pensamiento Conceptual
- Orientación a los Resultados
- Trabajo en Equipo
- Orientación de Servicios
- Flexibilidad
- Aprendizaje Continuo

**6. Requerimientos del estudio y experiencia**

<p><b>Educación:</b> Ingeniería en Recursos Humanos, Administración Pública, Organización y Administración, Empresas, Psicología e Industrial, Abogado.</p>	<p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 años</li> <li>• Gestión y Administración de Talento Humano, Manejo de Indicadores, Estadísticas, Sistemas de Remuneraciones, Procesos de Régimen Disciplinarios, Gestión de proyectos.</li> </ul>
---	---

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 29-5:** Manual de funciones del Analista de Talento Humano Administrativo

 <p>G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b></p>	<p><b>ANALISTA DE TALENTO HUMANO</b></p>	<p><b>Código: EF-DA.004</b> <b>Tipo: Manual de Funciones</b> <b>Fecha: 10/07/2022</b></p>
--	--	---

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ANALSTA DE TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO</b>
<p><b>1. Descripción del Cargo</b> 1.1 Identificación</p>
<p><b>Denominación del cargo:</b> Analista de talento Humano <b>Superior Inmediato:</b> Coordinador de Talento Humano <b>Nivel:</b> Profesional <b>Unidad Administrativa:</b> Administrativo <b>Número de cargos:</b> 2</p>
<p><b>2. Misión del Cargo</b> Ejecutar el desarrollo de los procesos administrativos de talento Humano, remuneraciones y régimen disciplinario, conforme o establecido en la normativa legal vigente a fin de aportar en la consecución de los objetivos institucionales.</p>
<p><b>3. Actividades Principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta el proceso de la nómina (Liquidaciones, Fondos de reserva, Honorarios, subrogaciones, horas extras, suplementarias, recargos nocturnos, cauciones del personal, etc.</li> <li>• Ejecuta estudios sobre desarrollo de talento humano, así como metodologías y procedimientos en los diferentes subsistemas de personal que se apliquen en la institución municipal.</li> <li>• Elaborar la planificación del talento humano, formación y capacitación e inducción al personal.</li> <li>• Ejecuta los procesos de estructuración, reestructuración y reformas institucionales.</li> <li>• Participa en los procesos de actualización de los Manuales de Organización, Funciones y cargos Clasificados de la Institución.</li> <li>• Colabora en los registros de los servidores públicos en el Sistema Informático Integrado de Talento Humano.</li> </ul>
<p><b>4. Conocimientos básicos</b> Ley Orgánica del Servicio Público, Reglamento de la ley Orgánica del Servicio Público, Código de Trabajo, Reglamento Interno de administración de talento humano, procesos de capacitación, planificación de talento humano; inducción del personal administración de nómina, Normativa del Instituto Ecuatoriano de seguridad Social (IESS, Sistemas de información de recursos Humanos y Normas de Control Interno.</p>
<p><b>5. Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de la Información</li> <li>• Identificación de Problemas</li> <li>• Expresión Escrita</li> <li>• Expresión Oral</li> <li>• Monitoreo y Control</li> <li>• Orientación a los Resultados</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> </ul>	
<b>6. Requerimientos del estudio y experiencia</b>	
<b>Educación:</b> Ingeniería en: Administración de Empresas, Recursos Humanos, Administración Pública, Psicología Industria, Organización de Empresas.	<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 años- 6 meses</li> <li>• Aplicación de Procesos Administrativos,  Aplicación de los Subsistemas de Recursos  Humanos</li> </ul>

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 30-5:** Manual de funciones del Coordinador de contratación y compras públicas

 <p>G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b></p>	<p><b>COORDINADOR DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS PÚBLICAS</b></p>	<p><b>Código: EF-DA.005</b> <b>Tipo: Manual de Funciones</b> <b>Fecha: 10/07/2022</b></p>
--	--	---

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL COORDINADOR DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS PÚBLICAS</b>
<p><b>1. Descripción del Cargo</b> 1.1 Identificación</p>
<p><b>Denominación del cargo:</b> Coordinador de Contratación y Compras Públicas <b>Superior Inmediato:</b> director Administrativo <b>Nivel:</b> Profesional <b>Unidad Administrativa:</b> Administrativo <b>Número de cargos:</b> 1</p>
<p><b>2. Misión del Cargo</b> Facilitar la contratación Pública para el abastecimiento de bienes y servicios requeridos por la entidad, ejecutar técnica y profesionalmente con responsabilidad durante las fases de creación de procesos de contratación pública.</p>
<p><b>3. Funciones Principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la contratación pública según las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos vigentes y capacitar a jefes departamentales en la ejecución de programas de abastecimiento.</li> <li>• Verifica que todas las solicitudes, notas de pedido, estén debidamente legalizadas y ajusten a las necesidades de los programas de trabajo.</li> <li>• Programa la adquisición de bienes y servicios, estableciendo las mejores condiciones de calidad y precios, según las disposiciones establecidas en leyes y reglamento vigentes.</li> <li>• Supervisa el plan anual de contratación pública de la institución en base a las necesidades de demanda equipamiento de los programas de trabajo.</li> <li>• Establece un registro permanente de proveedores y cotizaciones, seleccionados en base de consumo, ofertas o licitaciones y participar en procesos de evaluación y análisis de ofertas para la adquisición de recursos y servicios informáticos.</li> <li>• Efectúa labores de control de costos por adquisiciones y participar en el proceso de licitaciones y concursos de precios, de conformidad con la ley y el reglamento de adquisiciones.</li> </ul>
<p><b>4. Conocimientos básicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa legal Vigente, COOTAD, LOSEP, Norma de control Interno.</li> <li>• Reglamento, Ley Orgánica de Régimen Municipal.</li> <li>• Finanzas Publicas, Control Interno, manejo de Sistemas y Paquetes informáticos.</li> </ul>
<p><b>5. Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento Crítico</li> <li>• Pensamiento Analítico</li> <li>• Orientación de Servicio</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Conocimiento del Entorno Organizacional</li> <li>• Monitoreo y Control</li> </ul>	
<b>6. Requerimientos del estudio y experiencia</b>	
<b>Educación:</b> Licenciatura o Ingeniería en Administración de Empresas, Marketing, Economista, Licenciatura o Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Licenciatura o Ingeniería en Finanzas, Ingeniero Mecánico, Ingeniero Comercial, Abogado, Ingeniero en Sistemas.	<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 años</li> <li>• Gestión Pública, Compras Públicas, Gestión Administrativa, Manejo y Control de procesos Administrativo.</li> </ul>

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 31-5:** Manual de funciones del Asiste de Contrataciones y Compras públicas

	<b>ASISTENTE DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS PÚBLICAS</b>	<b>Código: EF-DA.006</b> <b>Tipo: Manual de Funciones</b> <b>Fecha: 10/07/2022</b>
---	---	--

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE DE CONTRACIÓN Y COMPRAS PÚBLICAS</b>	
<b>1. Descripción del Cargo</b> 1.1 Identificación	
<b>Denominación del cargo:</b> Asistente de contratación y compras públicas <b>Superior Inmediato:</b> Coordinador de contratación y compras públicas <b>Nivel:</b> Profesional <b>Unidad Administrativa:</b> Administrativo <b>Número de cargos:</b> 1	
<b>2. Misión del Cargo</b> Analizar, revisar y ejecutar los subprocesos de contratación pública del Gobierno autónomo descentralizado del cantón San Pedro de Pelileo.	
<b>3. Funciones Principales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los TDR y ET en los distintos procesos de contratación contemplados en la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública.</li> <li>• Realizar el seguimiento y control a través del portal institucional SERCOP los distintos procesos de contratación.</li> <li>• Analizar el sistema de compras públicas y llevar en línea los procedimientos contractuales.</li> <li>• Ejecutar peticiones y resoluciones administrativas para la aprobación de los pliegos.</li> <li>• Informar a los administrativos de contratos el cumplimiento de los contratos de provisión de obras, bienes y servicios.</li> </ul>	
<b>4. Conocimientos básicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas Nacional de Compras Públicas, Reglamento Interno.</li> <li>• Normativa legal vigente, Normas de control interno.</li> <li>• Normativa legal vigente sobre contratación Pública.</li> </ul>	
<b>5. Competencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento Critico</li> <li>• Monitoreo y Control</li> <li>• Organización de la información</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Orientación de Servicio</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> </ul>	
<b>6. Requerimientos del estudio y experiencia</b>	
<b>Educación:</b>	<b>Experiencia:</b>

Ingeniería, Licenciatura, Tecnólogo y técnico en Contabilidad y Auditoría, Comercial, Marketing, Economista, Sistemas, Comercio Exterior, Administración de Empresas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 año- 6 meses</li><li>• Aplicación del Sistema Nacional de Compras Públicas, Aplicación de la Normativa Legal vigente de Compras Públicas, Procesos Administrativos.</li></ul>
---	---

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M,2022

**Tabla 32-5:** Manual de funciones del Analista de Administración de Activos

 <p>G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b></p>	<p><b>ANALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS</b></p>	<p><b>Código: EF-DA.007</b> <b>Tipo: Manual de Funciones</b> <b>Fecha: 10/07/2022</b></p>
--	---	---

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ANALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS</b>	
<b>1. Descripción del Cargo</b>	
1.1 Identificación	
<p><b>Denominación del cargo:</b> Analista de Administración de Activos <b>Superior Inmediato:</b> directora administrativa <b>Nivel:</b> Profesional <b>Unidad Administrativa:</b> Administrativo <b>Número de cargos:</b> 1</p>	
<b>2. Misión del Cargo</b>	
<p>Receptar, validar, administrar la normativa legal vigente, los bienes, suministros, materiales y equipos que ingresan a bodega y al sistema de inventario para su posterior distribución.</p>	
<b>3. Actividades Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar, registrar y controlar la recepción de la adquisición de suministros, así como las clasificaciones de bienes, muebles y otros.</li> <li>• Ejecutar el registro de ingresos de materiales a bodega.</li> <li>• Registrar y actualizar el Kardex, de acuerdo a las partidas presupuestarias.</li> <li>• Ejecutar los egresos de bodega conforme a los requerimientos internos y externos.</li> <li>• Despachar los materiales por medio de las ordenes de trabajo, memorándums y oficios solicitados por la autoridad.</li> <li>• Revisar y registrar los stocks mínimos de bienes para la adquisición y abastecimiento.</li> </ul>	
<b>4. Conocimientos básicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de bodega, sistema de inventarios, normas legales y reglamentos internos</li> <li>• Administración de Kardex, sistema de inventario</li> <li>• Contabilidad</li> </ul>	
<b>5. Competencia</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de recursos materiales</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Destreza matemática</li> <li>• Organización de la información</li> </ul>	
<b>6. Requerimientos del estudio y experiencia</b>	
<p><b>Educación:</b> Ingeniero Comercial, Licenciatura o afines</p>	<p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 años-6 meses</li> <li>• Contabilidad/Administración</li> </ul>

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 33-5:** Manual de funciones del Asistencias de Inventarios y Activos Fijos

 <p>G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b></p>	<p><b>ASISTENCIAS DE INVENTARIOS Y ACTIVOS FIJOS</b></p>	<p><b>Código: EF-DA.008</b> <b>Tipo: Manual de Funciones</b> <b>Fecha: 10/07/2022</b></p>
--	--	---

<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA DIRECTORA/O ADMINISTRATIVO</b>
<p><b>1. Descripción del Cargo</b> 1.1 Identificación</p>
<p><b>Denominación del cargo:</b> Asistencias de Inventarios y Activos Fijos <b>Superior Inmediato:</b> Analista de administración de activos <b>Nivel:</b> Profesional <b>Unidad Administrativa:</b> Administrativo <b>Número de cargos: 1</b></p>
<p><b>2. Misión del Cargo</b> Garantizar la atención de los requerimientos de los inventarios y activos fijos para brindar a oportuna atención al cliente interno del GAD Municipal, así como el registro, proceso y el control de la información referente a los inventarios.</p>
<p><b>3. Funciones Principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar el ingreso y salida de inventario y activos fijos.</li> <li>• Archivar la documentación de soporte de la gestión de la bodega y preparar las actas correspondientes a las bajas de activos.</li> <li>• Ejecutar periódicamente la constatación de inventarios físicos.</li> <li>• Elaborar informes periódicos de los materiales y bienes de la bodega, así como conciliar mensualmente los saldos con Contabilidad.</li> <li>• Registrar el control de los cambios de los inventarios de una unidad a otra de acuerdo a los movimientos del personal del GAD Pelileo.</li> <li>• Procesar la información del despacho de los inventarios y activos a las diferentes dependencias municipales en el sistema de inventarios.</li> </ul>
<p><b>4. Conocimientos básicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•  Procesos Administrativos, Reglamento General de Bienes, Normas de control Interno, Normas técnicas de Contabilidad</li> <li>• Atención al cliente interno y Externo, redacción de documentos, procesos administrativos</li> </ul>
<p><b>5. Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresión Oral</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Orientación de Servicios</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Conocimiento del entorno organizacional</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> </ul>
<p><b>6. Requerimientos del estudio y experiencia</b></p>

<b>Educación:</b> Administración de empresas, Contabilidad y Auditoría, Economía, Tecnólogo Superior en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería en Finanzas.	<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 6 meses</li><li>• Contabilidad, Administración, Control de Bodegas.</li></ul>
--	---

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 34-5:** Manual de funciones de Analista de Documentación y archivo

	<b>ANALISTA DE TECNOLOGÍA DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO</b>	<b>Código: EF-DA.009</b> <b>Tipo: Manual de Funciones</b> <b>Fecha: 10/07/2022</b>
---	---	--

<b>MANUAL DE FUNCIONES DE ANALISTA DE TECNOLOGÍA, DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO</b>	
<b>1. Descripción del Cargo</b> 1.1 Identificación	
<b>Denominación del cargo:</b> Analista de Documentación y archivo <b>Superior Inmediato:</b> directora administrativa <b>Nivel:</b> Profesional <b>Unidad Administrativa:</b> Administrativo <b>Número de cargos:</b> 1	
<b>2. Misión del Cargo</b> Mantener organizada, sistematizada, digitalizada la documentación de la institución, para garantizar la transparencia de la entidad y garantizar la fiabilidad y la integridad de los documentos.	
<b>3. Actividades Principales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar un seguimiento a los planes y proyectos que contribuyan a la conservación de la documentación.</li> <li>• Preparar las acciones necesarias para la elaboración del cuadro de clasificación documental y la tabla de plazos de conservación.</li> <li>• Realizar los inventarios anuales de archivos y documentos para su eliminación, traslado, retención temporal o permanente de conformidad con la ley, así como capacitar a los responsables de los archivos de gestión.</li> <li>• Ejecutar el proceso de transferencias en coordinación con los archivos de gestión.</li> <li>• Diseñar el proceso de valoración, transferencia y baja documental.</li> <li>• Realizar informes a la secretaria ejecutiva sobre las actividades y atención al público, así como los certificados de los documentos que están en el archivo general.</li> </ul>	
<b>4. Conocimientos básicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de instructivos de los archivos, manejo de documentación, Informática, Regla técnica Nacional de Organización y Mantenimientos de archivos.</li> <li>• Sistema de documentación y archivo, Auditoría de archivo, reglas técnicas Nacional de Organización y mantenimiento de archivos Públicos.</li> </ul>	
<b>5. Competencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de la información</li> <li>• Expresión escrita</li> <li>• Orientación</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> </ul>	
<b>6. Requerimientos del estudio y experiencia</b>	
<b>Educación:</b>	<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año- 6 meses</li> </ul>

Técnico de Archivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clasificación de documentación, atención al cliente, técnicas de archivos, regla técnica nacional de organización y mantenimiento de archivos públicos</li></ul>
---------------------	--

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 35-5:** Manual de funciones Asistente de Tecnología documental y archivo.

 <p>G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b></p>	<p><b>ASISTENTE DE TECNOLOGÍA DOCUMENTAL Y ARCHIVO.</b></p>	<p><b>Código: EF-DA.010</b> <b>Tipo: Manual de Funciones</b> <b>Fecha: 10/07/2022</b></p>
--	---	---

<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA DIRECTORA/O ADMINISTRATIVO</b>	
<b>1. Descripción del Cargo</b>	
1.1 Identificación	
<p><b>Denominación del cargo:</b> Asistente de Tecnología documental y archivo. <b>Superior Inmediato:</b> Analista de documentación y archivos <b>Nivel:</b> Profesional <b>Unidad Administrativa:</b> Administrativo <b>Número de cargos:</b>1</p>	
<b>2. Misión del Cargo</b> Apoyar en la gestión técnica del balcón de servicios, gestionar oportunamente y direccionar los tramites internos y externos.	
<b>3. Funciones Principales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la correspondencia y archivo activo del Departamento y las unidades.</li> <li>• Preparar la documentación y los antecedentes de los tramites.</li> <li>• Coordinar las actividades técnicas de cada unidad.</li> <li>• Atender los procesos administrativos del departamento.</li> </ul>	
<b>4. Conocimientos básicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el archivo, procesos administrativos, redacción de documentos, atención al cliente</li> <li>• Comunicación intradepartamental, expresión escrita y oral</li> <li>• Relaciones Humanas</li> </ul>	
<b>5. Competencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de la información</li> <li>• Monitoreo y control</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> </ul>	
<b>6. Requerimientos del estudio y experiencia</b>	
<p><b>Educación:</b> Administración de Empresas, Comunicación, Contabilidad y auditoría, Economía, Tecnólogo superior en Empresas</p>	<p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 meses</li> <li>• Asistente Técnico Administrativo</li> </ul>

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 36-5:** Manual de funciones de Servicios Generales

	<b>ANALISTA DE SERVICIOS GENERALES</b>	<b>Código: EF-DA.011</b> <b>Tipo: Manual de Funciones</b> <b>Fecha: 10/07/2022</b>
---	--	--

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL</b>
<b>1. Descripción del Cargo</b> 1.1 Identificación
<b>Denominación del cargo:</b> Analista de Servicios Generales <b>Superior Inmediato:</b> directora administrativa <b>Nivel:</b> Profesional <b>Unidad Administrativa:</b> Administrativo <b>Número de cargos:</b> 2
<b>2. Misión del Cargo</b> Gestionar de manera eficiente los servicios generales y de mantenimientos que faciliten el desarrollo de las actividades del GAD de Pelileo.
<b>3. Funciones Principales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir informes Técnicos que proporcionen el pago de servicios básicos que consume el GAD Pelileo.</li> <li>• Ejecutar el cumplimiento de los mantenimientos de edificios, instalaciones de la Municipalidad y su respectivo parque automotor.</li> <li>• Ejecutar la rotación de los conductores de la municipalidad para el parque automotor, así como ejecutar el seguimiento de orden establecido.</li> <li>• Emitir informes técnicos consolidados del levantamiento de las necesidades que hayan surgido en los diferentes departamentos.</li> <li>• Formular e implementar planes y programas de mantenimiento de mejora continua dentro de su respectivo ámbito de competencias.</li> </ul>
<b>4. Conocimientos básicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de servicios básicos y generales, Técnicas de redacción, Procesos administrativos, atención al cliente interno.</li> <li>• Procesos Administrativos de movilización y control de combustibles, planes de mantenimiento, aplicación de ordenanzas Municipales, Compras Públicas, Presupuesto económico.</li> <li>• Controlar el abastecimiento de insumos de limpieza, emisión check list para control y verificación de actividades.</li> <li>• Manejo de Proyectos, medición de indicadores de procesos relacionados a las actividades.</li> <li>• Manejo de la normativa legal (LOSEP, LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PUBLICA).</li> </ul>
<b>5. Competencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación del servicio</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del entorno laboral</li> <li>• Identificar Problemas</li> <li>• Juicio y toma de decisiones</li> <li>• Recopilación de información</li> </ul>	
<b>6. Requerimientos del estudio y experiencia</b>	
<p><b>Educación:</b> Ingeniería Industrial, Mecánica</p>	<p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 años- 6 meses</li> <li>• Proyectos, planes y programas de mantenimiento, manejo y control de procesos, infraestructura mecánica, automotriz, seguridad integral, física y servicios generales</li> </ul>

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

## Dirección Administrativa

### Misión

Gestionar, administrar, proveer y controlar de manera eficiente los procesos administrativos y de talento humano a través del apoyo técnico y operativo para la entrega de servicios institucionales que permitan la ejecución de los planes, programas, proyectos y actividades del municipio.

**Responsable:** directora/o de la Dirección Administrativa

### Valores propuestos para la Dirección Administrativa

**Tabla 37-5:** Valores

	<b>Elemento</b>	<b>Explicación</b>
<b>VALORES</b>	Transparencia	La Dirección Administrativa privilegia el principio de máxima publicidad de la información pública, atendiendo con diligencia los requerimientos de acceso y proporcionando la documentación que generan, obtienen, adquieren, transformar o conserva.
	Eficiencia	La Dirección Administrativa actúa conforme a una cultura de servicio orientada al logro de resultados, procurando en todo momento un mejor desempeño de sus funciones a fin de alcanzar las metas de la dirección según sus responsabilidades y mediante el uso responsable y claro de los recursos públicos.
	Ética	Consciente del efecto que sus acciones provocan o pueden provocar sobre las personas en sus diferentes unidades. La infraestructura ética, supone un marco amplio de administración, que requiere la implementación de procesos de formación, identificación, y educación para la virtud.
	Innovación	Es un pilar fundamental que motiva a implementar iniciativas que permiten aumentar la eficiencia y calidad. Implementar herramientas de análisis de big data, transformación e inteligencia artificial aplicada para la gestión institucional y la provisión de servicios.
	Justicia	Actuar y distribuir los recursos con equidad y bajo las normas del derecho.
	Igualdad y no discriminación	La Dirección Administrativa presta sus servicios a todas las personas sin distinción, exclusión, restricción, o preferencia basada en el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica.

**Fuente:** Dirección Administrativa GADM de Pelileo

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

## Política

Según el Reglamento Orgánico Funcional y por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo emitida por el alcalde subrogante (Moreno,2016, pág.8) respecto a la política de la dirección administrativa indica que:

- a. Garantizar el uso eficiente de los recursos de la Dirección bajo los principios de seguridad, eficiencia, sostenibilidad y rendición de cuentas.
- b. Asegurar la diversidad de funciones y funcionamiento, y destinar recursos a la inversión y priorizar el gasto social.
- c. Asegurar la transparencia y eficiencia en la gestión de la dirección administrativa, incorporar mecanismos de evaluación y rendición de cuentas, y respetar la aplicación de normas, manuales y resoluciones.
- d. Promover el pleno cumplimiento de las normas COOTAD, LOSEP, Código de Ética en los diferentes procesos y gestión del GADMSP.
- e. Asegurar el cumplimiento de los procesos operativos a través del seguimiento y acompañamiento.

## Atribuciones y Responsabilidades

**Tabla 38-5:** Atribuciones y responsabilidades

1. Elaborar y coordinar a base de las necesidades institucionales la planificación anual del talento humano.
2. Velar e informar a los organismos de control el cumplimiento de obligaciones de los servidores municipales obligados a rendir caución y demás obligaciones en materia de talento humano.
3. Garantizar el cumplimiento de pago de remuneraciones mensuales, beneficios sociales, beneficios institucionales y obligaciones por contratos colectivos de los trabajadores y de los servidores públicos municipales.
4. Aplicar conforme a la normativa legal vigente el régimen disciplinario y sancionatorio a los servidores públicos de municipio de Pelileo.
5. Organizar y coordinar la evaluación del desempeño anual del personal de acuerdo con lo determinado en la norma técnica emitida por el Ministerio del Trabajo.

6. Actualizar proyectos de estructura institucional, estatuto orgánico por procesos, manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, reglamento interno de administración, reclutamiento, selección y contratación de personal.
7. Desarrollar e instrumentar planes y programas de seguridad y salud en el trabajo y bienestar social.
8. Actualizar el reglamento interno de seguridad y salud ocupacional.
9. Liderar, coordinar y supervisar el mantenimiento de las instalaciones del palacio municipal.
10. Organizar, dirigir y controlar las actividades del personal de servicios generales, guardianía y conductores.
11. Planificar, organizar, coordinar y ejecutar acciones para que la municipalidad cuente con espacios físicos, servicios básicos, transporte, conserjería, guardianía y bienes muebles e inmuebles en perfecto estado de funcionamiento.
12. Administrar, custodiar y controlar el uso y funcionamiento de los bienes del Municipio
13. Digitalizar la documentación del archivo general institucional.
14. Certificar la documentación que forma parte de los archivos municipales.
15. Facilitar documentos solicitados por la ciudadanía u otras dependencias del GAD Municipal que reposan en el Archivo General.
16. Definir procedimientos, instructivos, manuales para la gestión documental institucional.
17. Coordinar el balcón de servicios.
18. Presentar indicadores de gestión alineados al PDOT, POA y los procesos institucionales.
19. Aprobar informes de gestión de la Dirección.
20. Aprobar el Plan operativo Anual de la Dirección.

**Fuente:** Dirección Administrativa GADM de Pelileo

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

## Estructura de los puestos:

Tabla 39-5: Estructura de los puestos

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	PUESTO QUE SE GENERA	NOMBRE DEL EMPLEADO
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Directora Administrativa	Ing. María Cañar
	Balcón de servicio	Ing. Josselyn Riofrio
	Coordinador en Gestión de Talento Humano	Dr. Diego Flores
	Analista de Talento Humano A	Ing. Silvia Morales
	Analista de Talento Humano A	Ing. Franklin Tubón
	Coordinador de Contratación y Compras Públicas	Ing. Alba Villacrés
	Analista de Contracción y Compras Públicas	Ing. Jomayra Morales
	Analista en Administración de Activos A	Lcdo. Néstor Villacis
	Asistente Técnico de Inventarios de Activos Fijos	Ing. Caroll Morales
	Técnico profesional en Gestión Tecnológica.	Ing. Álvaro Rodríguez
	Técnico profesional en Gestión Tecnológica.	Ing. Miguel Guato
	Analista en Servicios Generales A	Ing. Pablo Pilla
	Analista en Servicios Generales A	Ing. Juan Perrazo

Fuentes: (GAD PELILEO,2022)

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

Una vez identificado los procesos de apoyo, observados en la nueva estructura orgánica, se constituyó de forma preliminar los puestos que se requerían para el cumplimiento de las responsabilidades en cada uno de los procesos, posteriormente fueron validados con los responsables de cada área.

## Mapa de Procesos



**Figura 2-5:** Mapa de Procesos

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

**Procesos estratégicos:** La dirección administrativa es la encargada de implementar planes, programas y proyectos que busquen la eficiencia en los procesos, que brinden apoyo en las diferentes unidades para el cumplimiento de las actividades.

**Procesos Claves:** Este proceso involucra a los funcionarios públicos de la dirección que interactúan entre ellos a través de diferentes procesos tales como pagos, oficios, memorándum, actas.

Todas estas actividades se relacionan con el propósito de que haya mayor agilidad en los procesos planificados y que brinden una respuesta inmediata ante los requerimientos.

**Proceso de apoyo:** Relaciona a las unidades existentes que brindan apoyo directo a la dirección administrativa (Activos Fijos-Talento Humano-Compras Públicas-Gestión Documental-Servicios Generales) quienes son los encargados de las atribuciones nombradas en el estatuto orgánico de la institución.

**Partes interesadas:** Servidores Públicos. Usuarios.

## Diagnostico Actual.

### Análisis FODA:

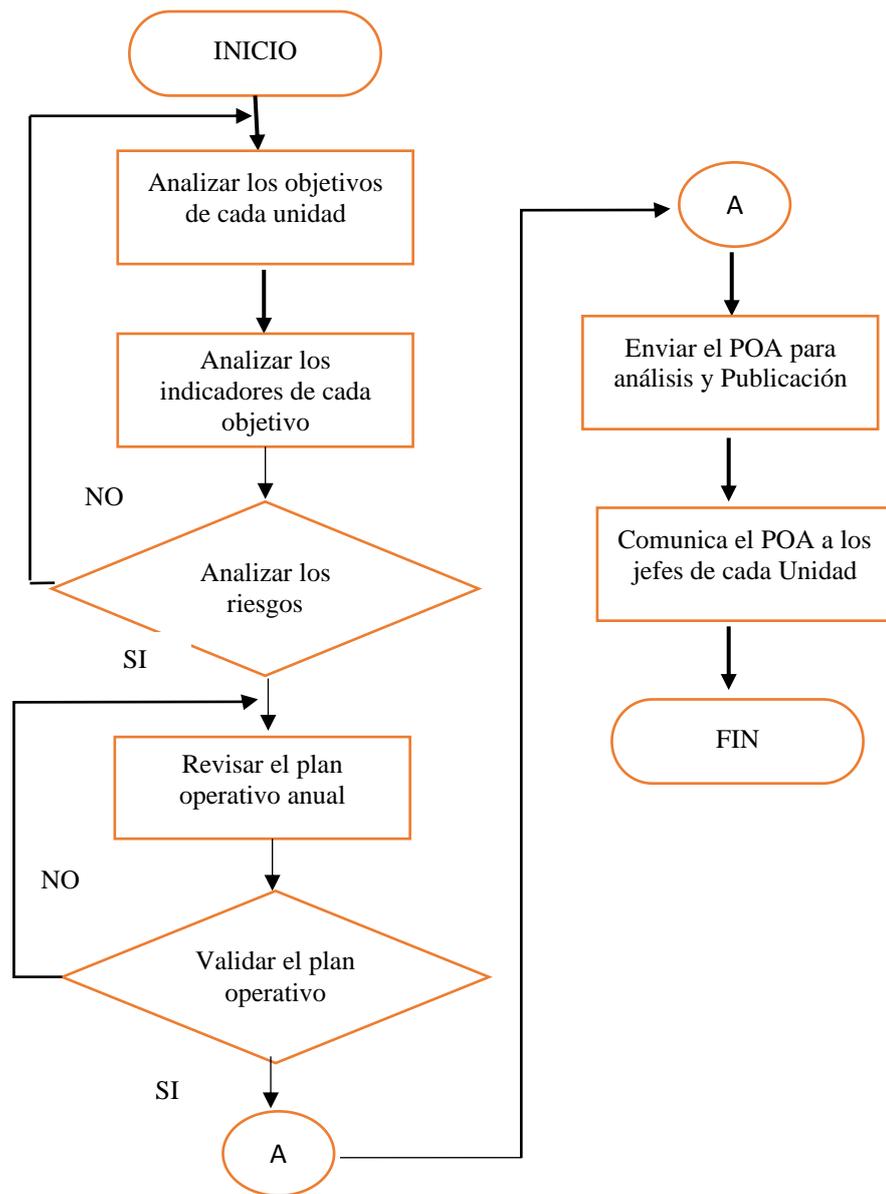
Tabla 40-5: Análisis FODA

ANÁLISIS FODA	OPORTUNIDADES	O1. Transformación digital.	AMENAZAS	A1. Crisis Económica.
		O2. Innovación y gestión de información.		A2. Pérdida de credibilidad en las instituciones públicas.
		O3. Programa de fortalecimiento AME		A3. Retraso de Procesos en los trámites
		O4. Rediseño de la estructura organizacional.		A4. Falta de comunicación interna
	FORTALEZAS	F1. Personal consciente de evaluación para la creación de cargos.	DEBILIDADES	D1. Información dispersa.
		F2. Personal consciente que necesita mayor capacitación		D2. Personal poco motivado
		F3. Cuenta con una unidad de tecnología /sistemas.		D3. Conformismo por parte de funcionarios de nombramiento permanente.
		F4. Mayor gasto en inversión y capital		D4. Déficit de la calidad de los procesos.
		F5. Inducción al Personal		D5. Deficiente distribución de actividades
		F6. Existencia de personal con años de experiencia y personal joven		D6. Nulas campañas de misión y visión

Fuente: Dirección Administrativa GADM de Pelileo

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M. 2022

### Diagrama de flujo de Aprobación del plan operativo anual actual



**Figura 3-5:** Diagrama de flujo de Aprobación del plan operativo anual actual

**Fuente:** Dirección Administrativa GADM de Pelileo

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

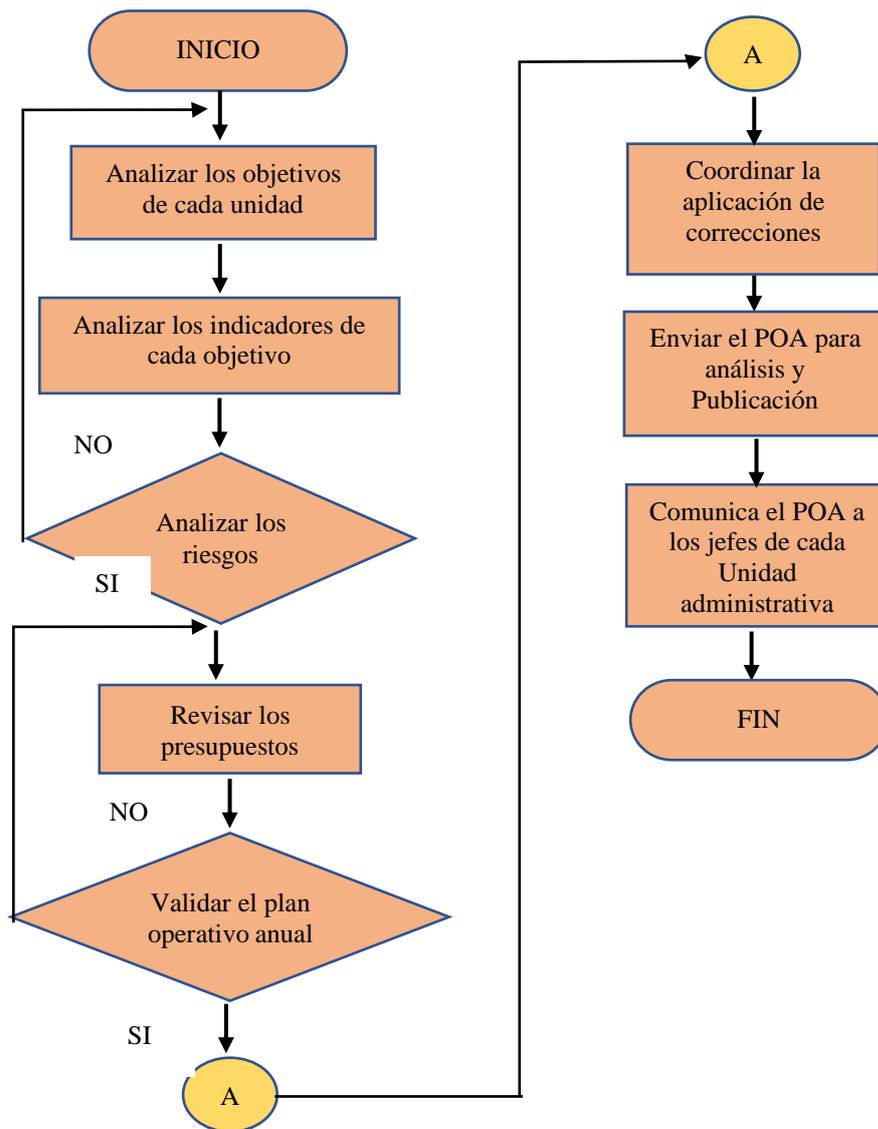
## Manual de procesos

**Tabla 41-5:** Ficha de procesos propuesto-Aprobar el plan operativo anual de la Dirección

Código:001	 G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b> DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		Fecha: 10/07/2022
<b>FICHA DE PROCESOS</b>			
<b>1. Procesos</b>	<b>2. Responsables y autoridades</b>	<b>3. Tipo</b>	
Aprobar el plan operativo anual de la Dirección.	Dirección Administrativa	Interno	
<b>4. Propósito:</b>			
Aprobar el plan operativo anual de la Administrativa que analice las unidades, establezca objetivos, y que planteen estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.			
<b>5. Entrada</b>	<b>6. Actividades</b>	<b>7. Salidas</b>	
Planteamiento de Objetivos para cada unidad, presupuestos e indicadores para medir el grado de alcance del plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los objetivos de cada área.</li> <li>• Analizar los indicadores de cada objetivo.</li> <li>• Analizar los riesgos.</li> <li>• Revisar los presupuestos.</li> <li>• Validar el plan operativo anual</li> <li>• Coordinar la aplicación de correcciones.</li> <li>• Enviar el POA para análisis y Publicación.</li> <li>• Comunica el POA a los jefes de cada unidad administrativa.</li> </ul>	Plan operativo anual cumplido en casi su totalidad.	
			
<b>8. Recursos</b>	<b>9. Criterio y métodos</b>		
Financieros, Tecnológicos, Instalaciones, económicos.	Cumplimiento de los objetivos mediante indicadores		
<b>10. Riesgos y oportunidades</b>			
No alcanza los objetivos deseados, Realizar ajustes para utilizar de manera eficiente de los recursos asignados.			

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

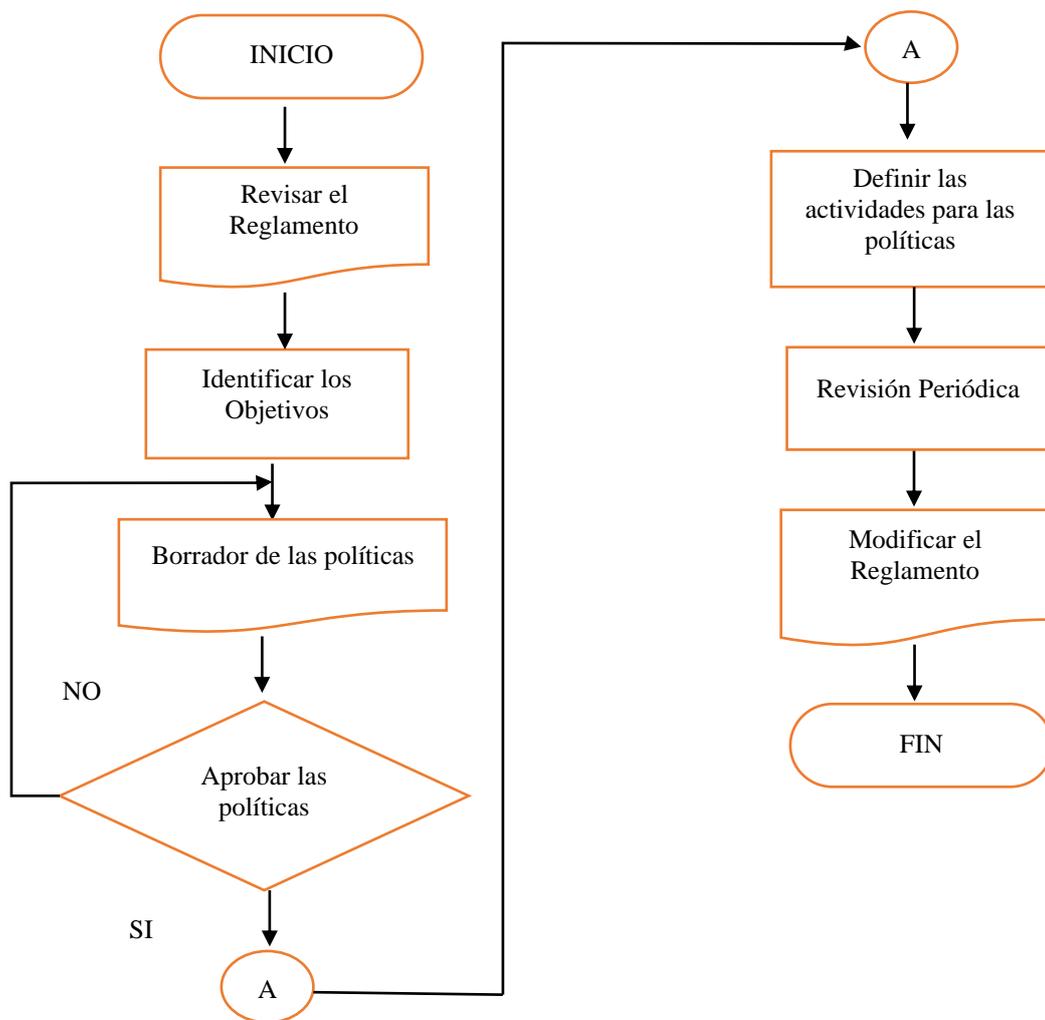
### Diagrama de flujo de Aprobación del plan operativo anual propuesto



**Figura 4-5:** Diagrama de flujo de Aprobación del plan operativo anual propuesto

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Diagrama de Flujo de Actualización del reglamento interno de seguridad y salud ocupacional actual.**



**Figura 5-5:** Diagrama de Flujo de Actualización del reglamento interno de seguridad y salud ocupacional actual.

**Fuente:** Dirección Administrativa del GADM de Pelileo

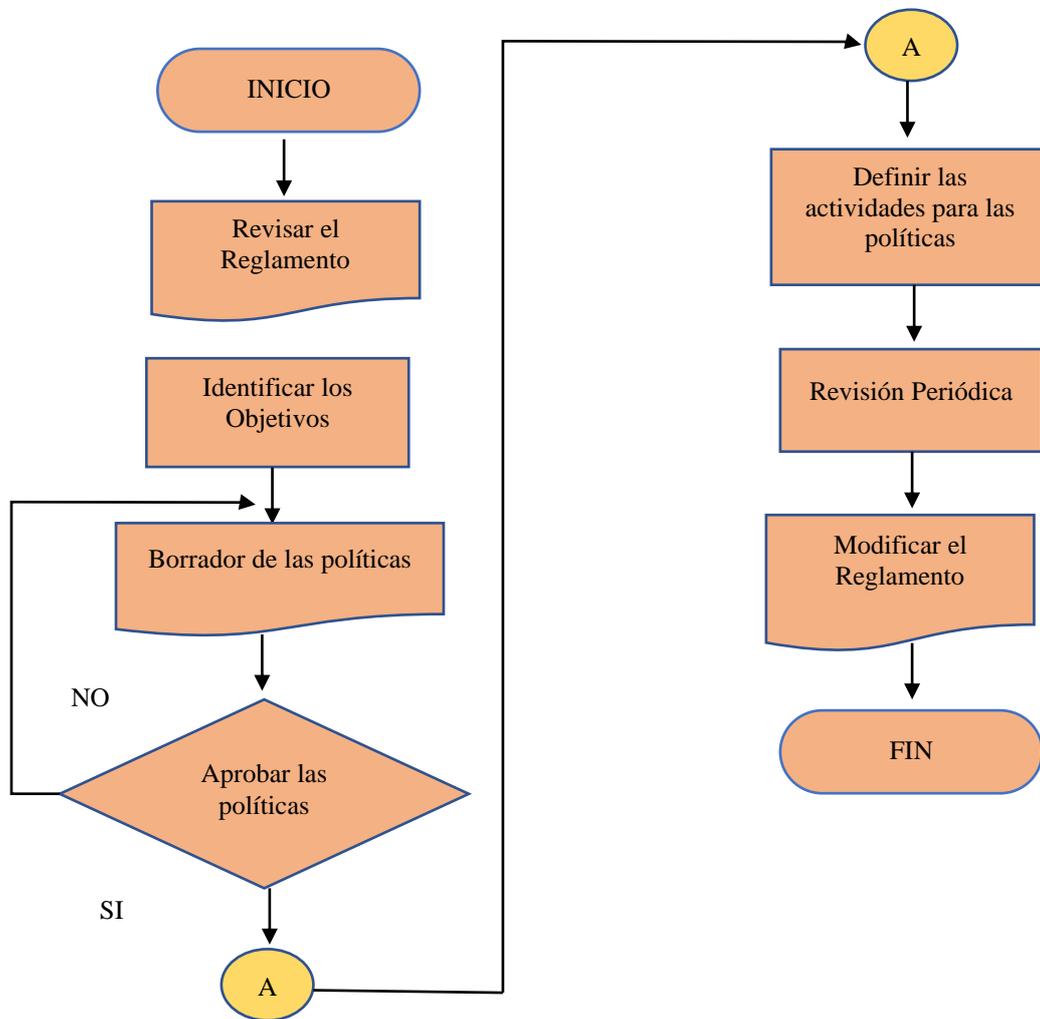
**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 42-5:** Ficha de procesos propuesto-Actualizar el reglamento interno de seguridad y salud ocupacional

Código:002	 G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b> DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		Fecha: 10/07/2022
<b>FICHA DE PROCESOS</b>			
<b>1. Procesos</b>	<b>2. Responsables y autoridades</b>	<b>3. Tipo</b>	
Actualizar el reglamento interno de seguridad y salud ocupacional	Dirección Administrativa	Interno	
<b>4. Propósito:</b> Actualizar el reglamento interno de seguridad y salud ocupacional			
<b>5. Entrada</b>	<b>6. Actividades</b>	<b>7. Salidas</b>	
Reglamento interno de seguridad y salud ocupacional con puntos estratégicos que actualizar de acuerdo a la cultura de la dirección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretar las políticas de salud y seguridad.</li> <li>• Identificar los objetivos.</li> <li>• Presentar el borrador de las políticas y objetivos.</li> <li>• Aprobar las políticas y objetivos.</li> <li>• Definir las actividades para las políticas.</li> <li>• Revisar periódicamente el reglamento.</li> <li>• Modificar el reglamento.</li> </ul>	Reglamento actualizado garantizando la participación de todos los grupos implicados y el cumplimiento del mismo.	
			
<b>8. Recursos</b>	<b>9. Criterio y métodos</b>		
Tecnológicos, Financieros, Instalaciones, Personas, Administrativo.	Se hará un seguimiento semestral de los objetivos de la seguridad y salud con el fin de detectar acciones correctivas que se deban mejorar.		
<b>10. Riesgos y oportunidades</b>			
No recoger la información adecuada y real para realizar mejoras en el reglamento.			

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

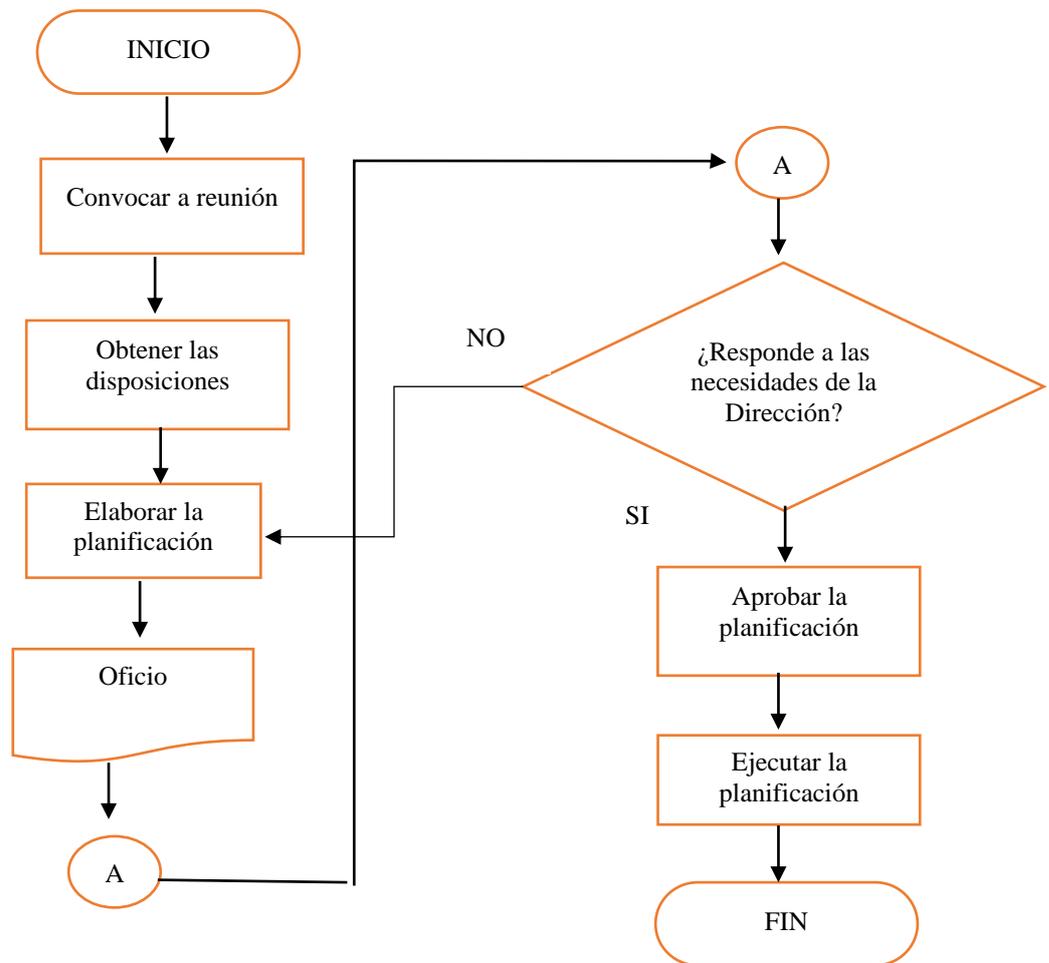
## Diagrama de Flujo de Actualización del Reglamento interno de seguridad y salud ocupacional propuesto



**Figura 6-5:** Diagrama de Flujo de Actualización del Reglamento interno de seguridad y salud ocupacional propuesto.

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M.2022

## Diagrama de flujo de la Planificación del talento Humano actual



**Figura 7-5:** Diagrama de flujo de la Planificación del talento Humano actual

**Fuente:** Dirección Administrativa del GADM de Pelileo

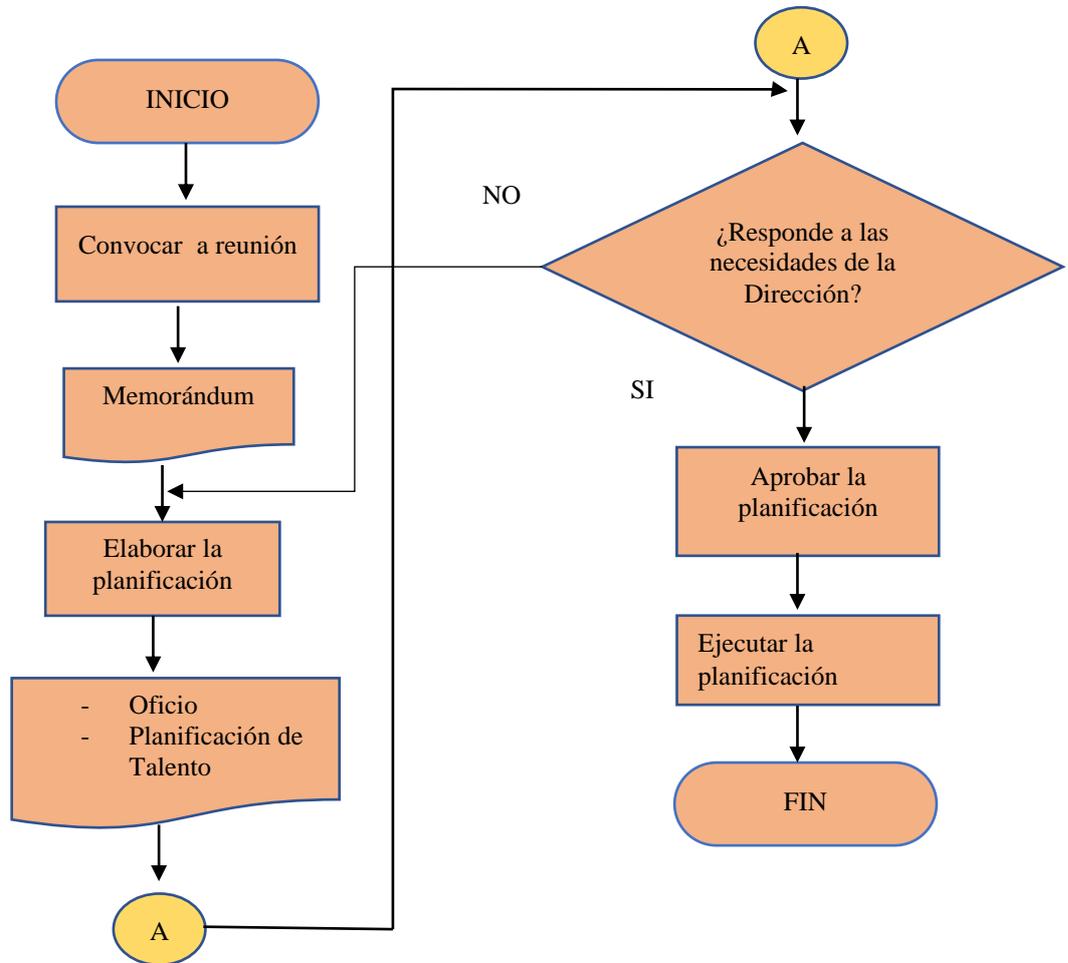
**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 43-5:** Ficha de procesos propuesto-Planificación de Talento Humano

Código:003	 G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b> DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		Fecha: 10/07/2022
<b>FICHA DE PROCESOS</b>			
<b>1. Procesos</b>	<b>2. Responsables y autoridades</b>	<b>3. Tipo</b>	
Planificación de Talento Humano	Talento Humano	Interno	
<b>4. Propósito:</b>			
Realizar la Planificación de Talento Humano con el fin de utilizar los recursos de esta manera eficaz para alcanzar las metas propuestas.			
<b>5. Entrada</b>	<b>6. Actividades</b>	<b>7. Salidas</b>	
Memorándum solicitando la elaboración de la planificación de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a reunión la planificación de Talento Humano.</li> <li>• Elaborar la Planificación.</li> <li>• Elaborar un oficio y enviar la planificación a Alcaldía.</li> <li>• Verificar y aprobar la planificación.</li> <li>• Ejecutar la planificación.</li> </ul>	Planificación anual de la unidad de Talento Humano.	
			
<b>8. Recursos</b>	<b>9. Criterio y métodos</b>		
Humanos, Financieros, Tecnológicos, Instalaciones.	La planificación se realizará en base a un alcance proyectado de las gestiones que se debe realizar para alcanzar las metas propuestas.		
<b>10. Riesgos y oportunidades</b>			
Realizar una planificación sin antes haber analizado la planificación anterior para determinar el nivel de cumplimiento del mismo.			
Al final del año haber cumplido con todas las actividades planificadas.			

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

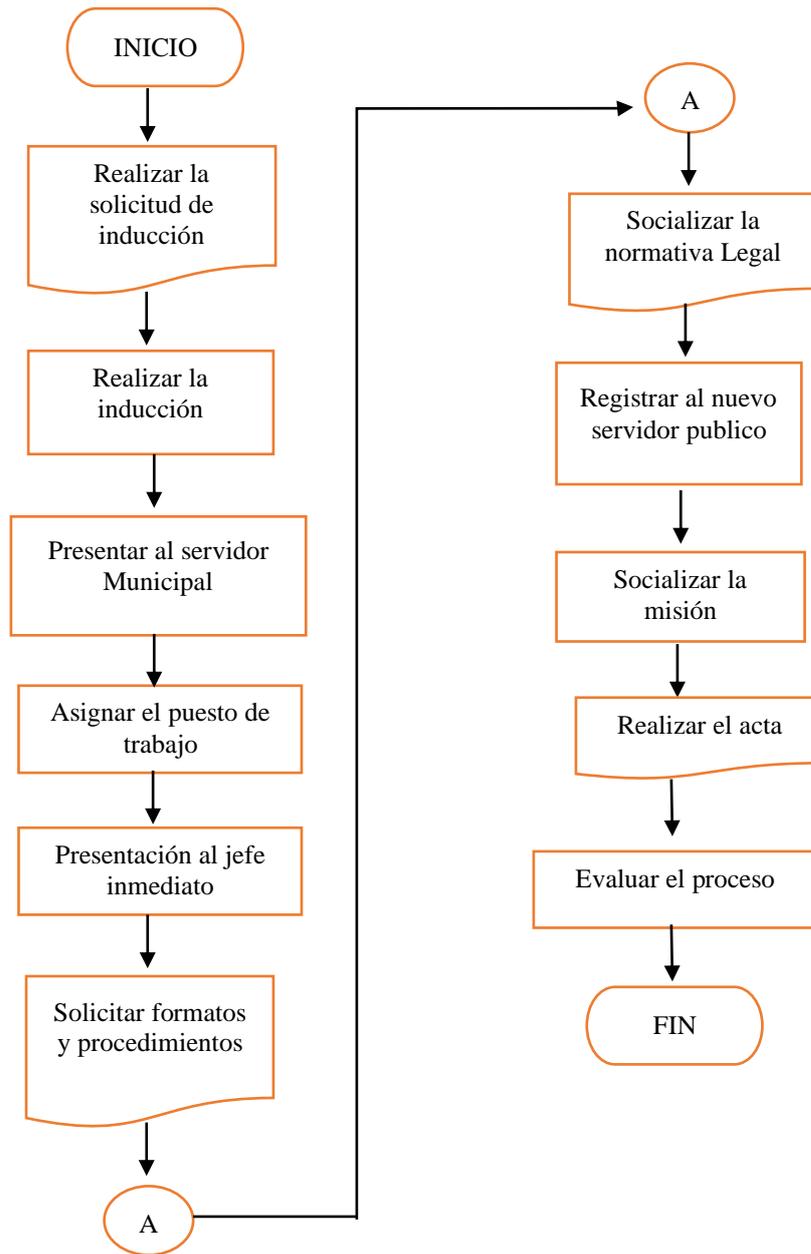
### Diagrama de flujo de la Planificación de Talento Humano propuesta



**Figura 8-5:** Diagrama de flujo de la Planificación de Talento Humano propuesta

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M.2022

### Diagrama de flujo de inducción al personal actual



**Figura 9-5:** Diagrama de flujo de inducción al personal actual

**Fuente:** Dirección Administrativa del GADM de Pelileo

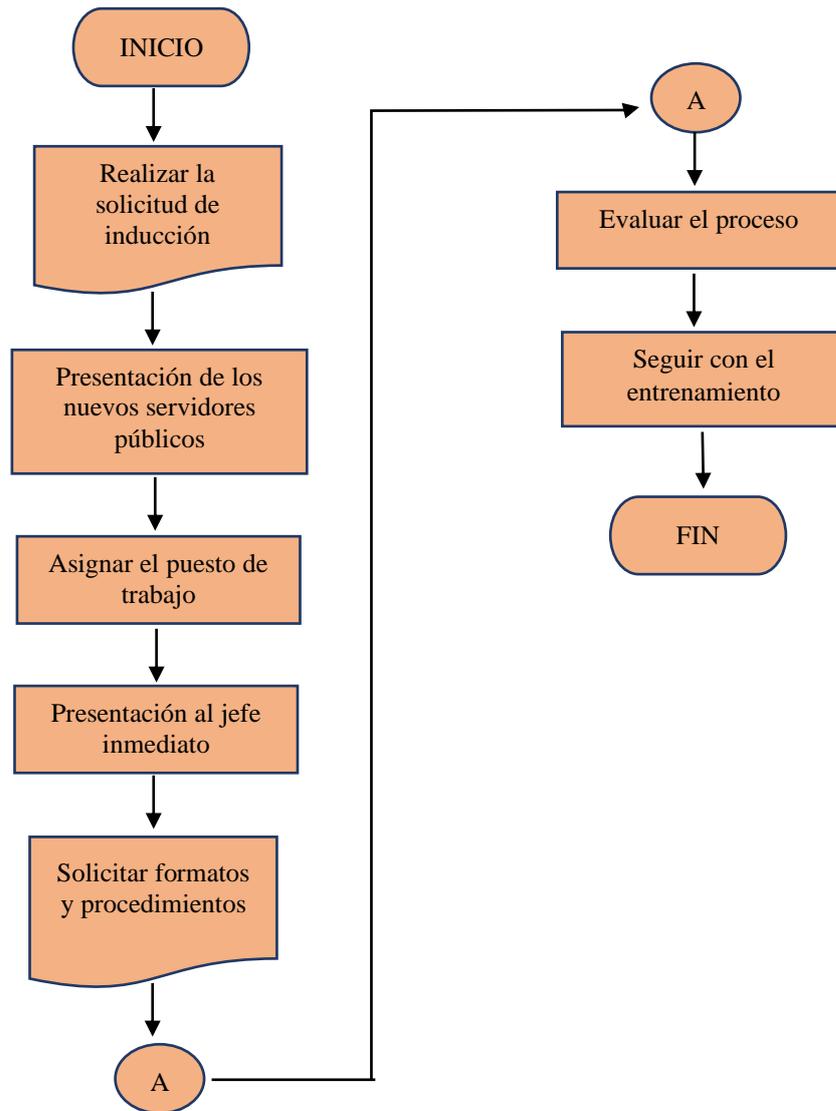
**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 44-5:** Ficha de procesos propuesto-Inducción del personal

Código:004	 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		Fecha: 10/07/2022
<b>FICHA DE PROCESOS</b>			
<b>1. Procesos</b>	<b>2. Responsables y autoridades</b>	<b>3. Tipo</b>	
Inducción del personal	Talento Humano	Interno	
<b>4. Propósito:</b>			
Ofrecer información de las actividades del puesto a ocupar además de conocer el área que ira a utilizar los colaboradores.			
<b>5. Entrada</b>	<b>6. Actividades</b>	<b>7. Salidas</b>	
Convocatoria para la Inducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la solicitud.</li> <li>• Presentar al nuevo servidor Público.</li> <li>• Asignación del puesto de trabajo.</li> <li>• Presentación al jefe inmediato.</li> <li>• Solicitar los formatos y procedimientos para cualquier trámite.</li> <li>• Evaluación del proceso.</li> <li>• Seguir en el entrenamiento.</li> </ul>	Acta de inducción del personal	
			
<b>8. Recursos</b>	<b>9. Criterio y métodos</b>		
Humanos, Económicos, Equipos , informáticos	Se utiliza actas autorizadas por parte de la dirección administrativa.		
<b>10. Riesgos y oportunidades</b>			
No realizar el proceso de inducción, uncionarios orientados en su primer día de trabajo.			

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

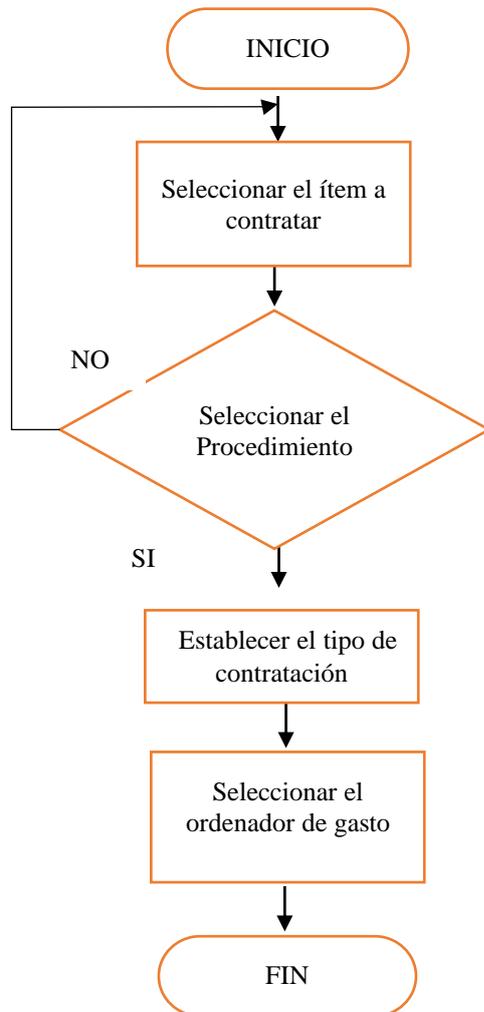
### Diagrama de flujo de Inducción al personal propuesto



**Figura 10-5:** Diagrama de flujo de Inducción al personal propuesto

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

## Diagrama de flujo de contratación Pública actual



**Figura 11-5:** Diagrama de flujo de contratación Pública actual

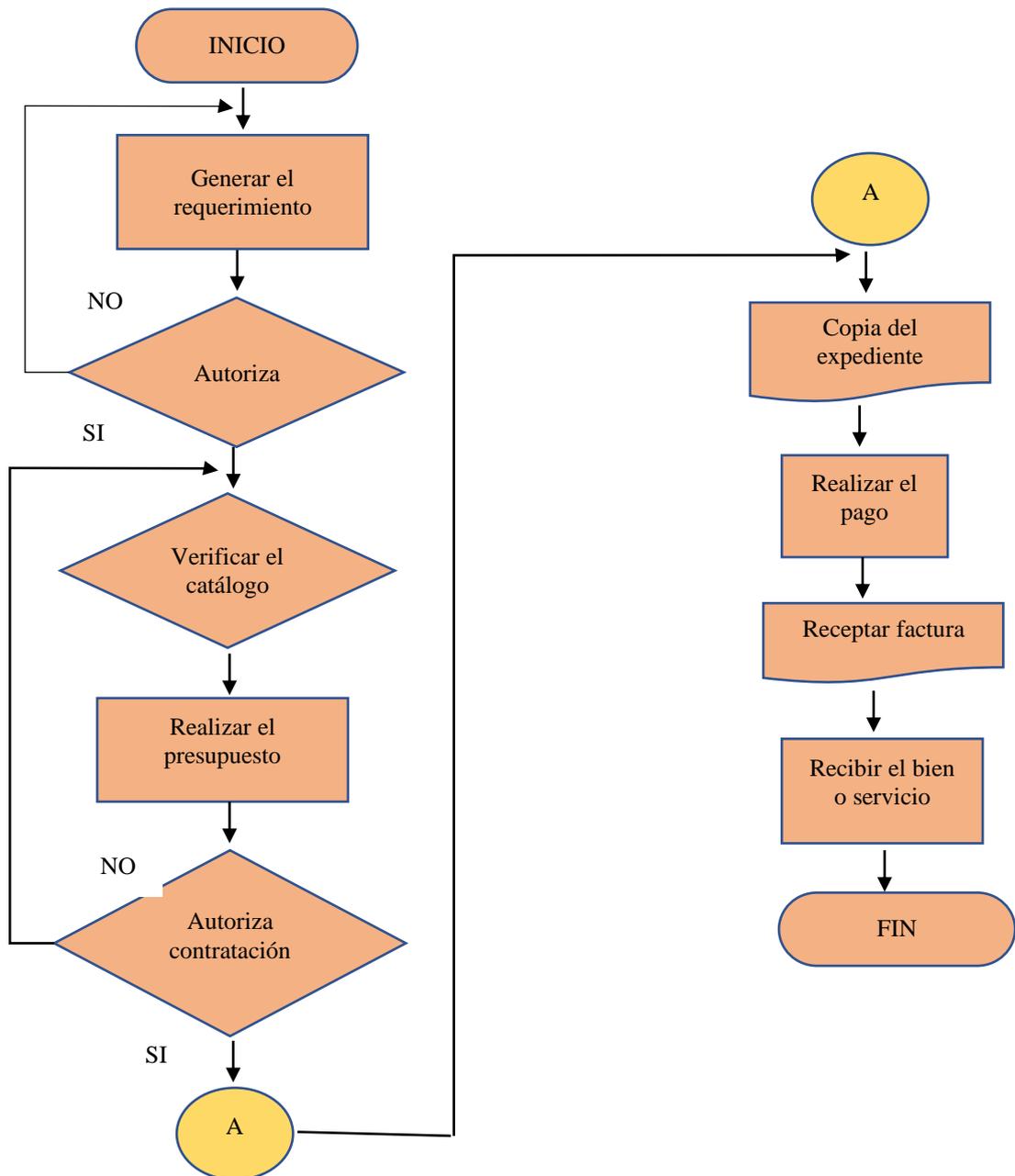
**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

**Tabla 45-5:** Ficha de procesos propuesto-Cumplimiento técnico de los procedimientos de contratación pública

Código:005		 G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		Fecha: 10/07/2022
<b>FICHA DE PROCESOS</b>				
<b>1. Procesos</b>		<b>2. Responsables y autoridades</b>		<b>3. Tipo</b>
Cumplimiento técnico de los procedimientos de contratación Pública.		Contratación y Compras Públicas		Interno
<b>4. Propósito:</b> Proveer al Municipio de bienes, servicios, obras con la mejor calidad y oportunidad				
<b>5. Entrada</b>		<b>6. Actividades</b>		<b>7. Salidas</b>
Inicia el proceso de contratación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los requerimientos.</li> <li>• Autorizan el proceso.</li> <li>• Verificar el catálogo.</li> <li>• Realizar el presupuesto.</li> <li>• Contratar.</li> <li>• Recibir la copia del expediente.</li> <li>• Realizar el pago.</li> <li>• Receptar la factura.</li> <li>• Recibir el bien o servicio.</li> </ul>		Reforma según evaluaciones
				
<b>8. Recursos</b>		<b>9. Criterio y métodos</b>		
Económicos, Humanos, Tecnológicos, Instalaciones Administrativo.		Supervisa que cada órgano cumpla con el rol y soluciona inconvenientes que puedan seguir.		
<b>10. Riesgos y oportunidades</b>				
No realizar los requerimientos del contrato				

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

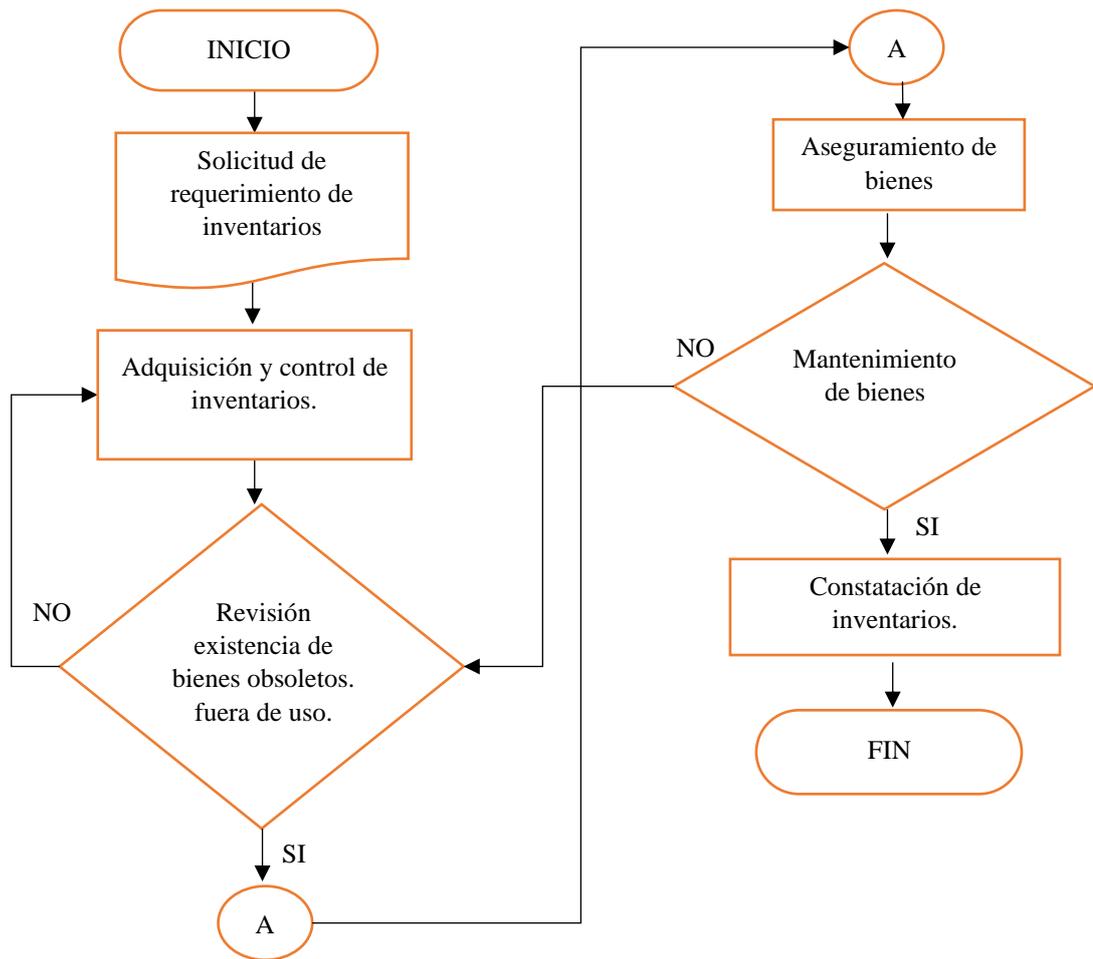
## Diagrama de flujo de contratación pública propuesto



**Figura 12-5:** Diagrama de flujo de contratación pública propuesto

Realizado por: Chachipanta, G & Morales, M.2022

### Diagrama de flujo de Registro de ingresos y egresos de bienes actual



**Figura 13-5:** Diagrama de flujo de Registro de ingresos y egresos de bienes actual

**Fuente:** Dirección Administrativa GADM de Pelileo

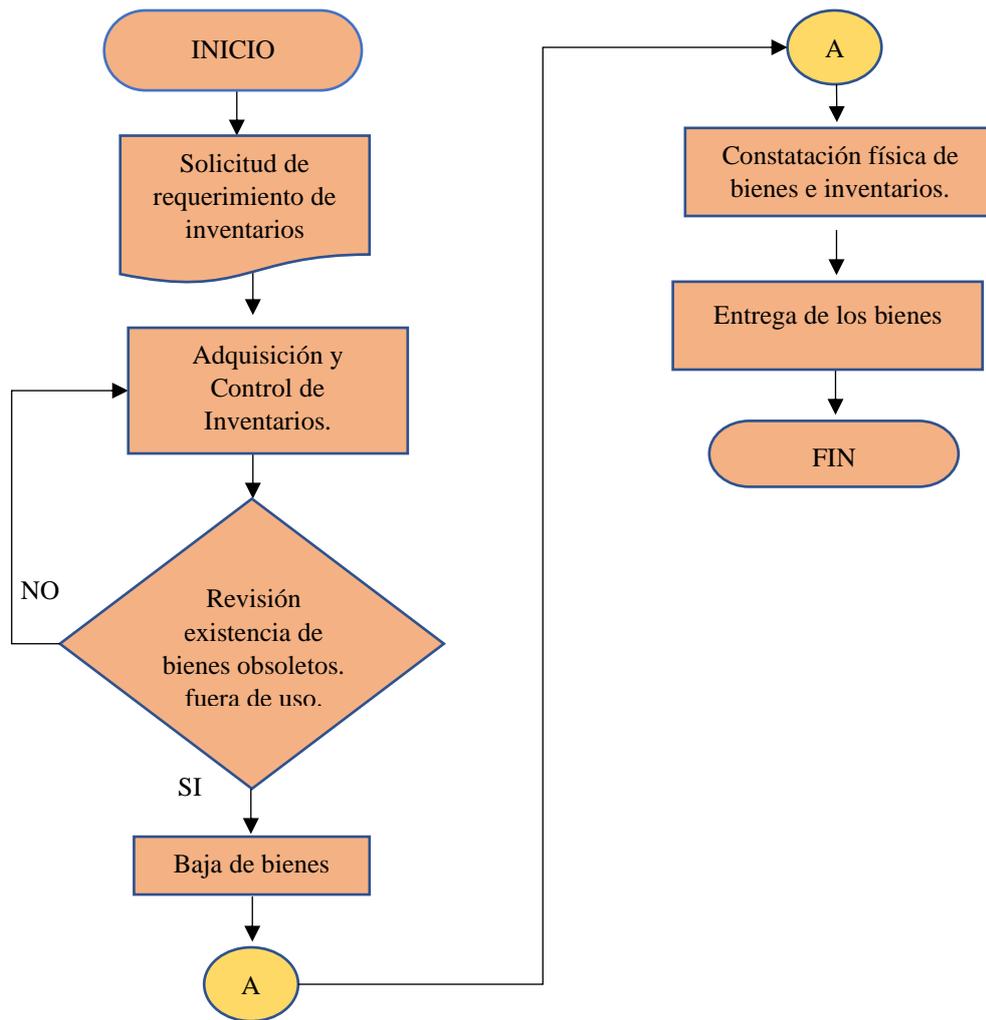
**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

**Tabla 46-5:** Ficha de procesos propuesto-Registro de ingresos y egresos de bienes

Código: 006	 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		Fecha: 10/07/2022
<b>FICHA DE PROCESOS</b>			
<b>1. Proceso</b>	<b>2. Responsables y autoridades</b>	<b>3. Tipo</b>	
Registro de ingresos y egresos de bienes	Unidad de Activos Fijos y Existencias	Interno	
<b>4. Propósito:</b>			
Identificar los bienes que ingresan y salen de la Dirección Administrativa, a las diferentes unidades para una adecuada organización y protección de los mismo			
<b>5. Entradas</b>	<b>6. Actividades</b>	<b>7. Salidas</b>	
Ingreso de bienes mediante un informe de entrega en la recepción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de requerimiento de los inventarios.</li> <li>• Adquisición y manejo de los inventarios.</li> <li>• Revisión de la existencia de bienes deteriorados, obsoletos o que estén fuera de uso.</li> <li>• Baja de bienes.</li> <li>• Constatación física de bienes e inventarios.</li> <li>• Entrega de los bienes.</li> </ul>	Salida de los bienes mediante un memorándum autorizado.	
			
<b>8. Recursos</b>	<b>9. Criterio y métodos</b>		
Financieros, Tecnológicos, Humanos, Oficinas	Supervisión y seguimiento de los informes para los ingresos o egresos de los bienes.		
<b>10. Riesgos y oportunidades</b>			
Riesgos de un registro erróneo en los o egresos de los bienes.			
Oportunidad de tener un control adecuado de los bienes.			

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

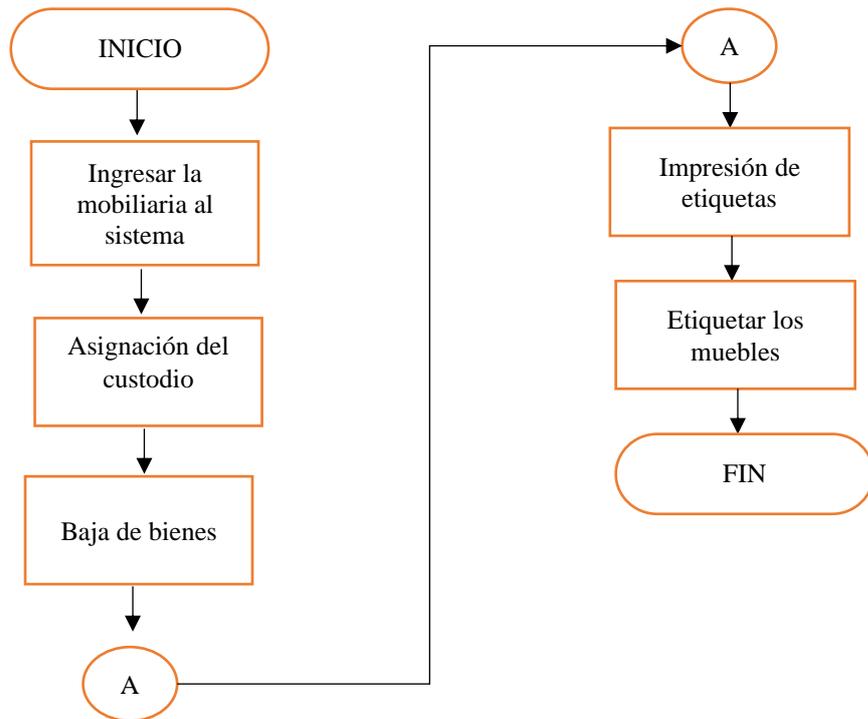
### Diagrama de flujo de Registro de ingresos y egresos de bienes propuesto



**Figura 14-5:** Diagrama de flujo de Registro de ingresos y egresos de bienes propuesto

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

**Diagrama de flujo de Registro de custodio y ubicación de bienes en la dependencia municipal actual**



**Figura 15-5:** Diagrama de flujo de Registro de custodio y ubicación de bienes en la dependencia municipal actual

**Fuente:** Dirección Administrativa GADM de Pelileo

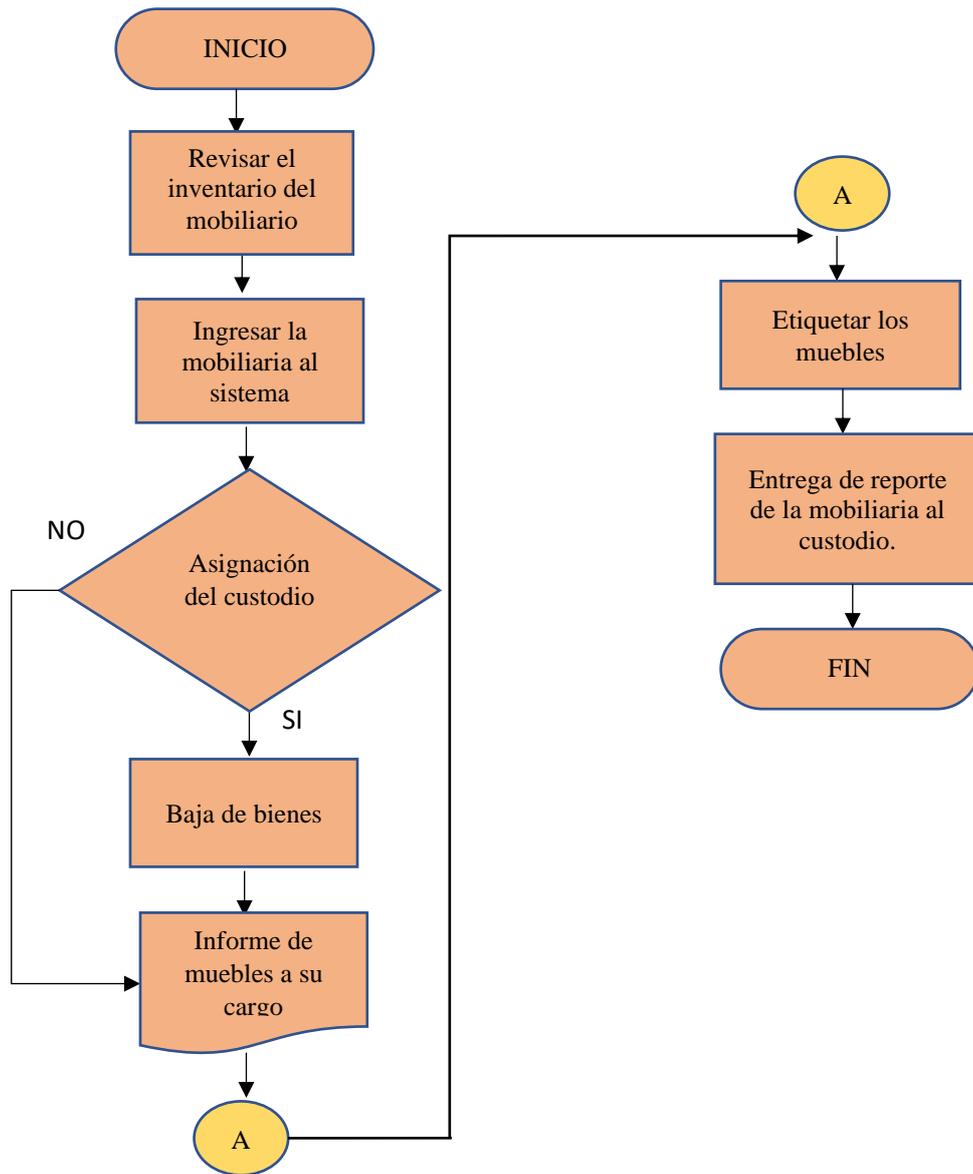
**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

**Tabla 47-5:** Ficha de procesos propuesto-Registro de custodios y ubicación de bienes en las dependencias municipales

Código: 007	 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		Fecha: 10/07/2022
<b>FICHA DE PROCESOS</b>			
<b>1. Proceso</b>	<b>2. Responsables y autoridades</b>	<b>3. Tipo</b>	
Registro de custodios y ubicación de bienes en las dependencias municipal.	Unidad de Activos Fijos y Existencias	Interno	
<b>4. Propósito:</b>			
Asignar correctamente el mobiliario a cada funcionario de las diferentes unidades administrativas, lo mismo que permita asignar el proceso de manera eficiente.			
<b>5. Entradas</b>	<b>6. Actividades</b>	<b>7. Salidas</b>	
Informes de los mobiliarias a cargo del custodio para dar de baja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el inventario del mobiliario</li> <li>• Ingresar la mobiliaria al sistema.</li> <li>• Asignación del custodio de la inmobiliaria que este a su cargo.</li> <li>• Baja a los mobiliaria (A cargo de un custodio).</li> <li>• Informe de muebles que se esté a cargo.</li> <li>• Impresión de etiquetas.</li> <li>• Etiquetar los muebles.</li> <li>• Entrega de reporte de la mobiliaria que queda a cargo del custodio.</li> </ul>	La entrega de mobiliario a cada custodio con sus respectiva	
			
<b>8. Recursos</b>	<b>9. Criterio y métodos</b>		
Humanos, Tecnológicos, Oficinas, Infraestructura.	Selección del personal adecuado para la revisión de los bienes, cumplimiento con el propósito del proceso.		
<b>10. Riesgos y oportunidades</b>			
Riesgo de no asignar correctamente en los inventarios y la oportunidad que todo el mobiliario se encuentra correctamente etiquetados y sean reflejados en el sistema.			

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

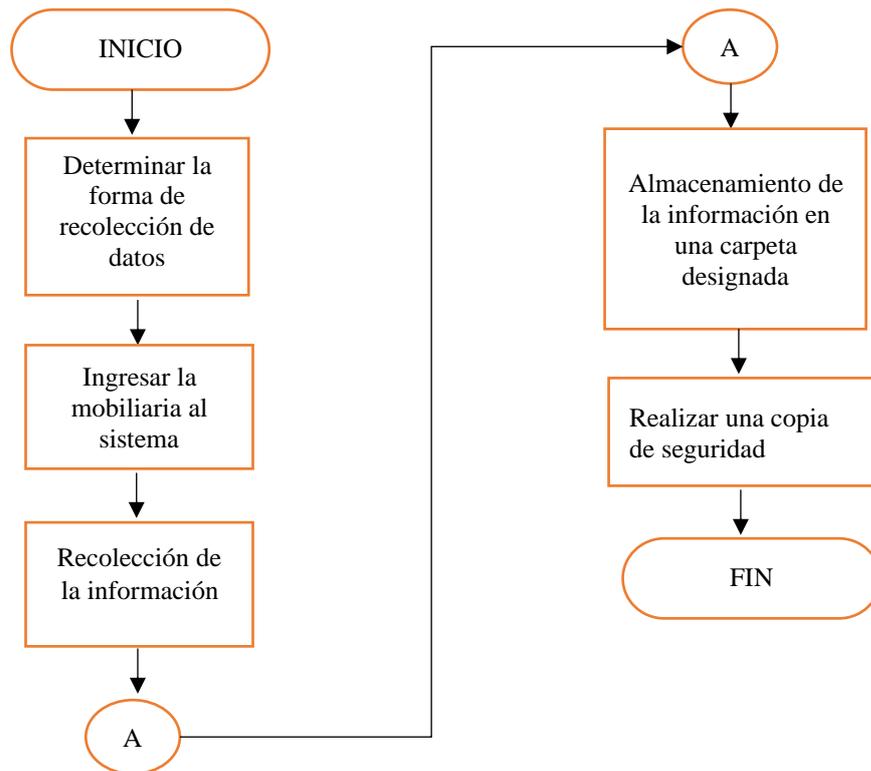
**Diagrama de flujo de Registro de custodio y ubicación de bienes en la dependencia municipales propuesto**



**Figura 16-5:** Diagrama de flujo de Registro de custodio y ubicación de bienes en la dependencia municipales propuesto

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

### Diagrama de flujo de Archivos físicos y digitales actuales



**Figura 17-5:** Diagrama de flujo de Archivos físicos y digitales actuales

**Fuente:** Dirección Administrativa GADM de Pelileo

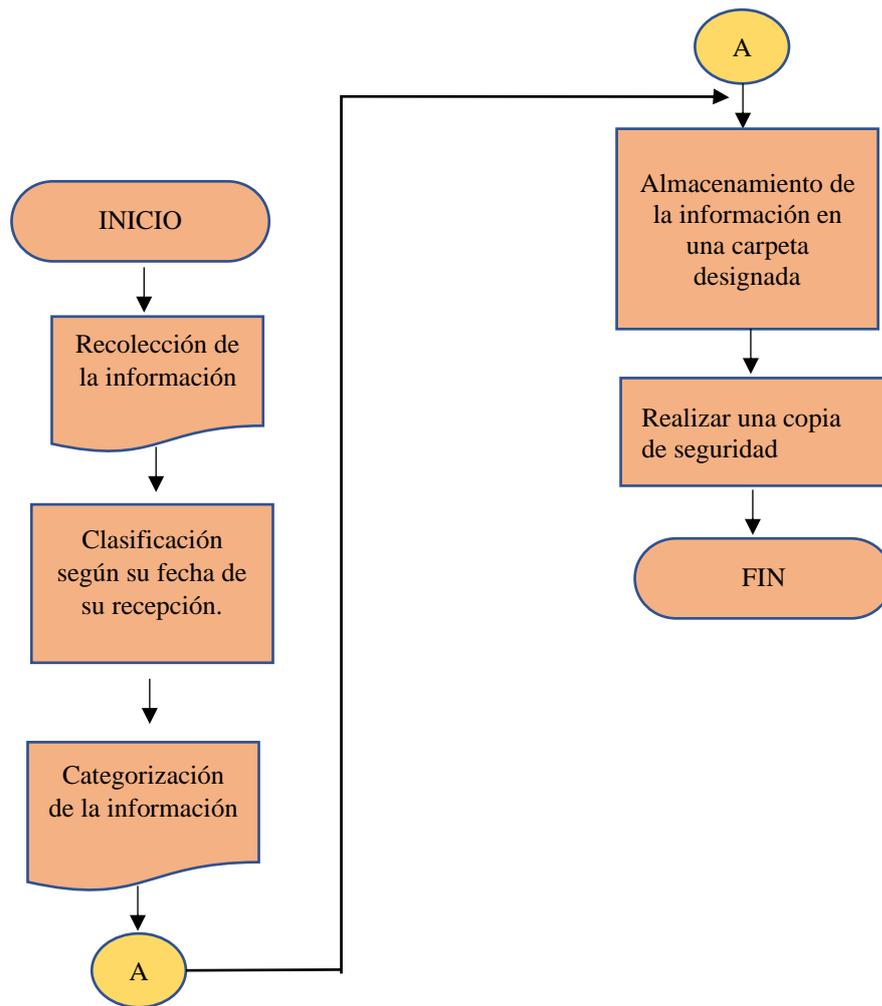
**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

**Tabla 48-5:** Ficha de procesos propuesto-Archivos físicos y digitales

Código: 008	 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		Fecha: 10/07/2022
<b>FICHA DE PROCESOS</b>			
<b>1. Proceso</b>	<b>2. Responsables y autoridades</b>	<b>3. Tipo</b>	
Archivos físicos y digitales.	Tecnología documental y archivo	Interno	
<b>4. Propósito:</b>			
Ofrecer información digitalizada de las actividades que se realizan, logrando la optimización de tiempo en la unidad.			
<b>5. Entradas</b>	<b>6. Actividades</b>	<b>7. Salidas</b>	
Recepción de archivos en la unidad de tecnología de documento y archivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección de la información.</li> <li>• Clasificación según fechas de su recepción.</li> <li>• Categorización de la información en cada carpeta.</li> <li>• Almacenamiento de la información en una carpeta general designada.</li> <li>• Realizar una copia de seguridad.</li> </ul>	Memorándum. Actas de entrega de recepción. Oficio para entrega de archivos.	
			
<b>8. Recursos</b>	<b>9. Criterio y métodos</b>		
Humanos, Económicos, Equipos Informáticos, Oficinas.	Supervisar que los expedientes digitalizados, sean guardados correctamente, sin contener virus que pueda dañar la información a futuro.		
<b>10. Riesgos y oportunidades</b>			
Riesgo de perder la información y no optar por un respaldo, la oportunidad que genera este proceso es la obtención de información de manera rápida.			

-5: Ficha de procesos propuesto-Archivos físicos y digitales

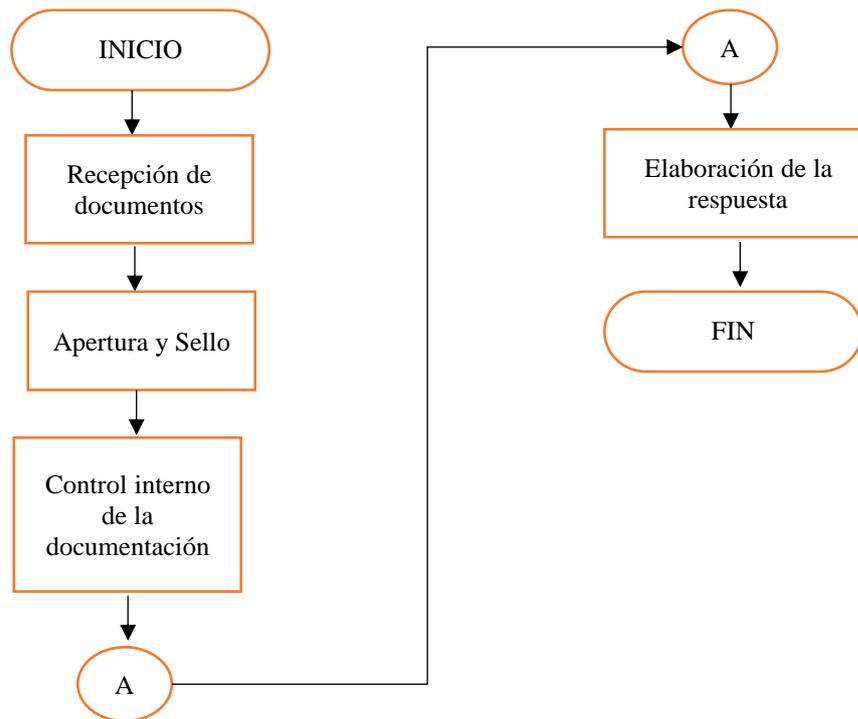
### Diagrama de flujo de Archivos físicos y digitales propuesto



**Figura 18-5:** Diagrama de flujo de Archivos físicos y digitales propuesto

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

**Diagrama de flujo de Procedimientos, instructivos, manuales para la gestión documental actual**



**Figura 19-5:** Diagrama de flujo de Procedimientos, instructivos, manuales para la gestión documental actual

**Fuente:** Dirección Administrativa GADM de Pelileo

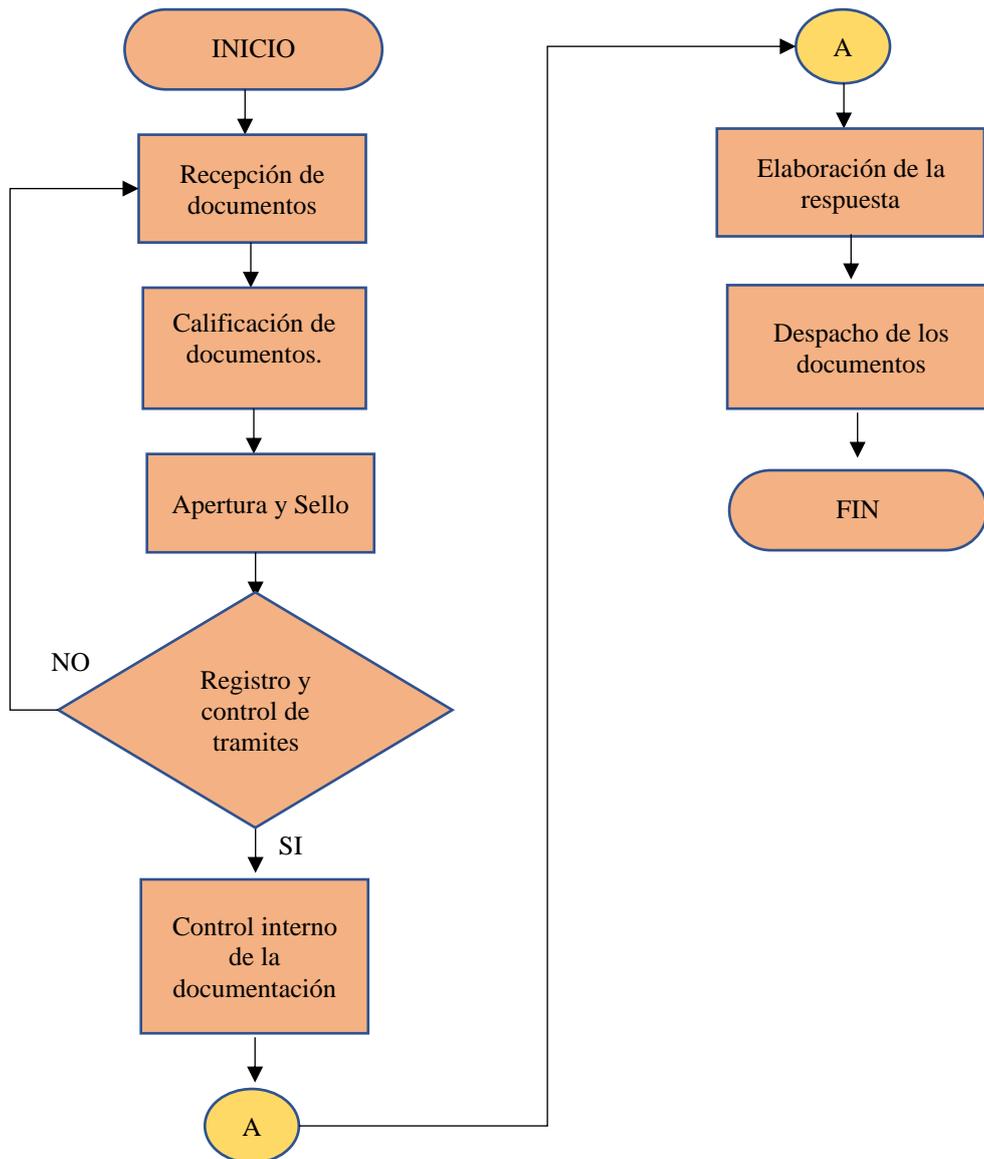
**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

**Tabla 49-5:** Ficha de proceso propuesto-Procedimientos, instructivos, manuales para la gestión documental

Código: 009		 G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b>		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		Fecha: 10/07/2022	
<b>FICHA DE PROCESOS</b>							
<b>1. Proceso</b>		<b>2. Responsables y autoridades</b>			<b>3. Tipo</b>		
Procedimiento, instructivos, manuales para la gestión documental.		Tecnología documental y archivo			Interno		
<b>4. Propósito:</b>							
Presentar la información de manera inmediata, segura, reduciendo tiempo a través de la realización de la digitalización la información.							
<b>5. Entradas</b>		<b>6. Actividades</b>			<b>7. Salidas</b>		
Documentos con requerimientos específicos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de los documentos u oficios.</li> <li>• Clasificación de los documentos.</li> <li>• Realizar apertura y verificación de los sellos.</li> <li>• Registro y control de tramites de los documentos externos.</li> <li>• Identificación y numeración del documento.</li> <li>• Elaboración de la respuesta.</li> <li>• Firmas de autorización.</li> <li>• Despacho de los documentos.</li> </ul>			Oficios autorizados dependiendo del pedido requerido.		
							
<b>8. Recursos</b>		<b>9. Criterio y métodos</b>					
Humanos, Económicos, Equipos informáticos, Oficinas		Cumplimiento de los objetivos mediante indicadores					
<b>10. Riesgos y oportunidades</b>							
Factores políticos, con una oportunidad en base a la tecnología eliminando los cuellos de botella.							

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

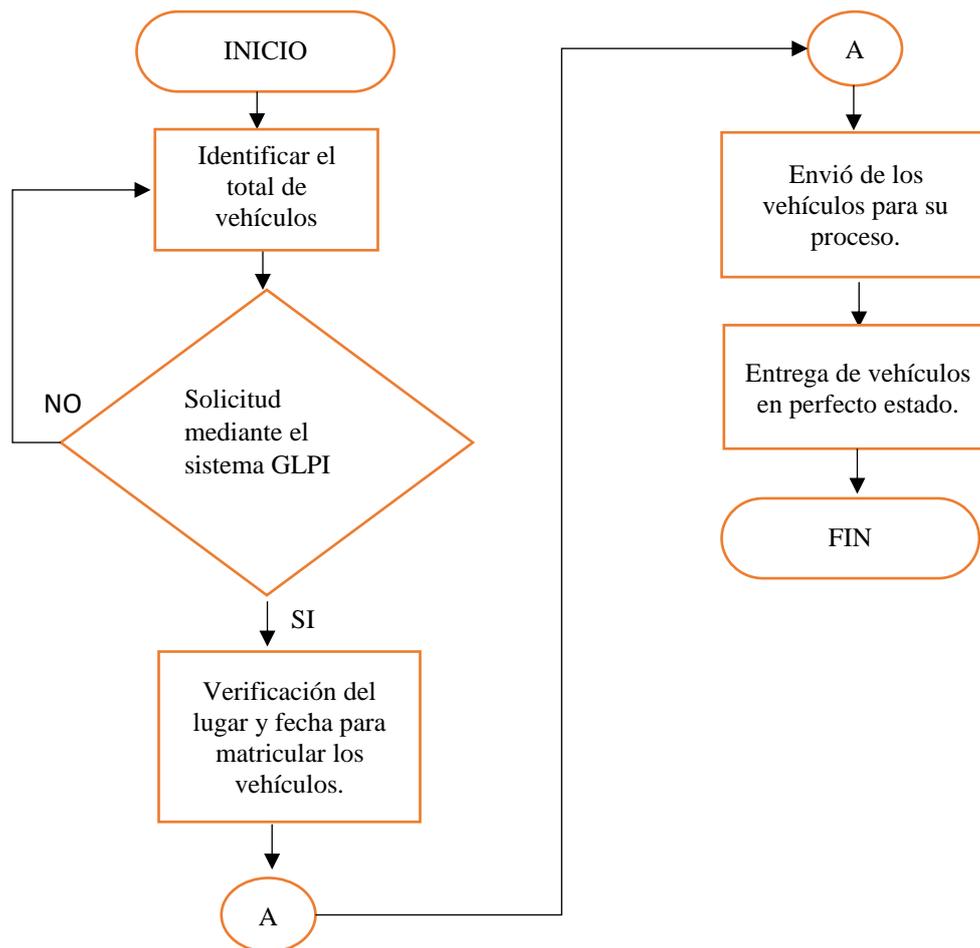
**Diagrama de flujo de Procedimiento, instructivos, manuales para la gestión documental propuesta**



**Figura 20-5:** Diagrama de flujo de Procedimiento, instructivos, manuales para la gestión documental propuesta

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

### Diagrama de flujo del Control de matriculación de los vehículos institucionales actual



Fuente: Dirección Administrativa GADM de Pelileo

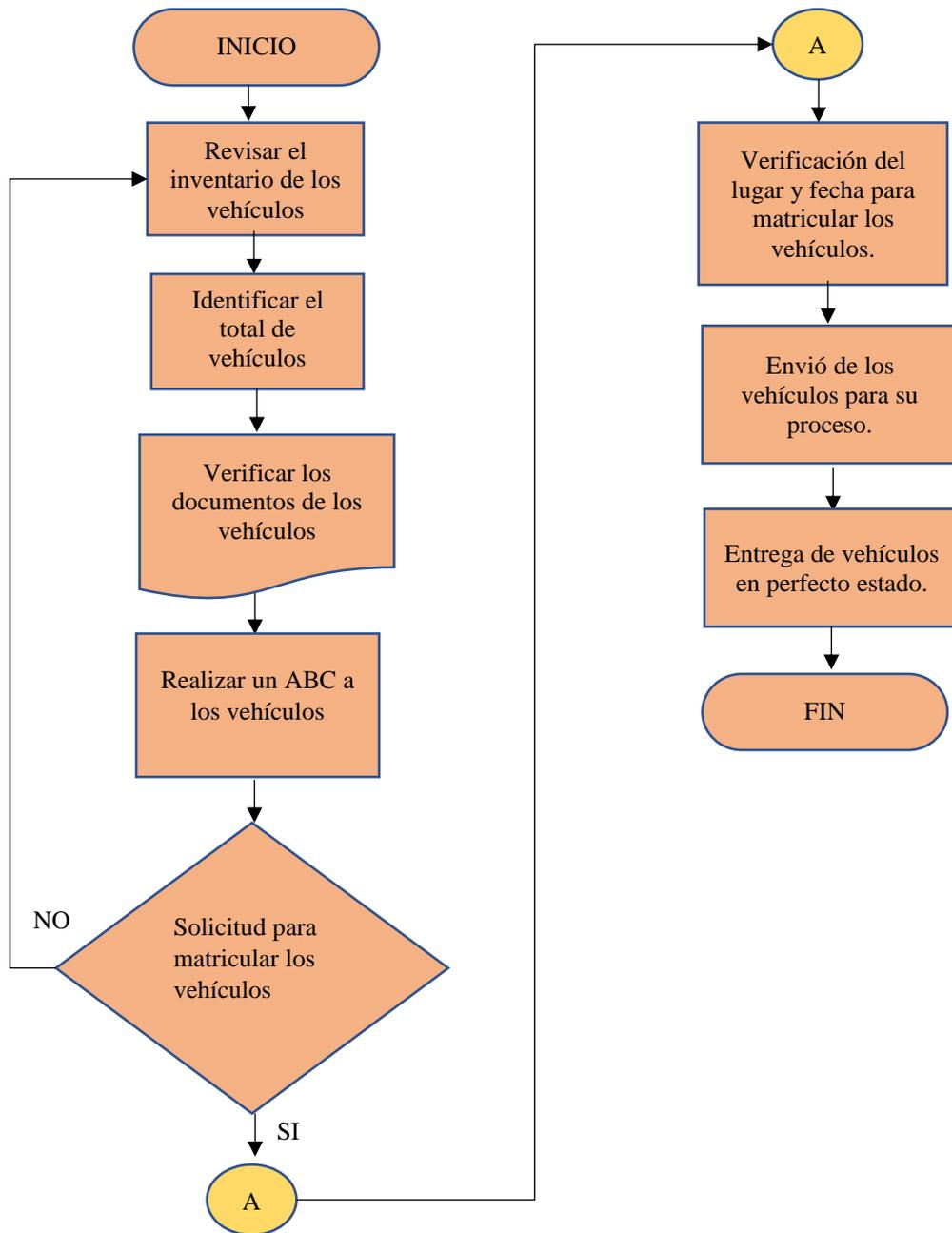
**Figura 21-5:** Diagrama de flujo del Control de matriculación de los vehículos institucionales actual

**Tabla 50-5:** Ficha de procesos propuesta-Control de matriculación de los vehículos institucionales

Código: 010	 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		Fecha: 10/07/2022
<b>FICHA DE PROCESOS</b>			
<b>1. Proceso</b>	<b>2. Responsables y autoridades</b>	<b>3. Tipo</b>	
Control de matriculación de los vehículos institucionales	Unidad de Servicio Generales	Interno	
<b>4. Propósito:</b>			
Realizar la verificación e identificación correcta de los documentos para el control de vehículos utilizados en la institución.			
<b>5. Entradas</b>	<b>6. Actividades</b>	<b>7. Salidas</b>	
Requerimiento de matrícula del vehículo para movilidad de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el inventario de los vehículos.</li> <li>• Identificar cuantos vehículos serán matriculados.</li> <li>• Verificar los documentos del vehículo que estén completos.</li> <li>• Realizar un ABC a los vehículos de la institución.</li> <li>• Realizar la solicitud con las especificaciones requeridas para su matriculación.</li> <li>• Verificación del lugar y fecha para matricular los vehículos de la institución.</li> <li>• Envío para su posterior procesamiento.</li> <li>• Entrega de vehículos en perfecto estado.</li> </ul>	Vehículos en buen estado, con papeles al día.	
			
<b>8. Recursos</b>	<b>9. Criterios y métodos</b>		
Talento Humano, Infraestructura, Equipos, Económicas.	Con el sistema GLPI facilitará la gestión de los recursos informáticos de la unidad.		
<b>10. Riesgos y oportunidades</b>			
Riesgo es el retraso del proceso generado vehículos no disponibles y la oportunidad disponer de todos los vehículos con mantenimiento y papel al día.			

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

### Diagrama de flujo del Control de matriculación de los vehículos institucionales propuesto



propuesto

## Cronograma para la estandarización de los procesos

Se propone las siguientes actividades:

**Tabla 51-5:** Estandarización de procesos

ID.	ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTOS	TIEMPO			
					MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
1	Diagnóstico y definición del rediseño de la Dirección Administrativa	30 días	Autores	\$30	X			
2	Revisar los procesos actuales de la Dirección Administrativa	15 días	Autores	\$20		X		
3	Identificar los cuellos de botellas en cada proceso	5 días	Autores	\$10		X		
4	Crear los temas a utilizar para el rediseño en la Dirección Administrativa	5 días	Autores	\$20		X		
5	Realizar el rediseño resolviendo cada problema generado.	20 días	Autores	\$30			X	
6	Socialización de la propuesta	5 días	Dirección Administrativa	\$20			X	
7	Entrega de los nuevos procesos	5 días	Unidad de Talento Humano	\$10			X	
8	Seguimiento a la Dirección Administrativa	30 días	Autores	\$20				X

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M. 2022

Se detalle las actividades:

**Diagnóstico y definición del rediseño de la Dirección Administrativa:** En la primera actividad consiste en el desarrollo de la solución del problema planteado en la investigación.

**Revisar los procesos actuales de la Dirección Administrativa:** En esta actividad se revisará los procesos que se efectúan en cada una de las unidades, para verificar que concuerda con su Estatuto Orgánico.

**Identificar los cuellos de botella en cada proceso:** Al revisar los procesos que se realizan, se identificada los cuellos de botellas que se generan retrasando las actividades en cada unidad, de igual formar el método de observación, permite identificar qué proceso no se lleva a cabo correctamente.

**Crear los temas a utilizar para el rediseño en la Dirección Administrativa:** Se genera una reunión con los autores, para poder identificar el procedimiento que se va a realizar para la construcción de la propuesta para mejorar las actividades en la Dirección Administrativa.

**Realizar el rediseño resolviendo cada problema generado:** Se empieza a realizar el proceso de rediseño de la Dirección Administrativa

**Socialización de la propuesta:** Se presenta la propuesta del rediseño para verificar si en algún proceso se debe realizarse algún cambio antes de entregar los nuevos procesos.

**Entrega de los nuevos procesos:** Se aplica el proceso para la Dirección Administrativa en cada unidad, logrando eliminar los problemas identificados.

**Seguimiento a la Dirección Administrativa:** La medición de los resultados se lo realizará a través de las estrategias propuestas las mismas que permitirá erradicar poco a poco las causas que produce un retraso en las actividades y sobre todo la pérdida de tiempo en la dirección.

## Estrategias para la Dirección Administrativa

**Tabla 52-5:** Estrategias para un plan de Capacitación

 G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b>		GAD Municipal San Pedro de Pelileo Pelileo Riobamba – Ecuador		
Estrategia	Plan de Capacitación			
Objetivo	Actualizar conocimientos en diferentes áreas de interés de la dirección.			
Descripción	Es una serie acciones diseñadas con el fin de adquirir conocimientos en diferentes áreas para enriquecer el talento humano de la dirección.			
Responsable	Coordinador de Talento Humano			
Área	Dirección			
Táctica	Cronograma de Capacitaciones			
Desarrollo de la táctica	Realizar diagnóstico de la dirección. Identificar de necesidades. Analizar áreas las áreas de mayor interés de la dirección. Diseñar programa de capacitación. Seguimiento del proceso de capacitación.			
Frecuencia	Anual			
Alcance	Toda la institución			
Indicador	Capacitaciones Realizadas/ Total de Capacitaciones			
Inversión	100,00 dólares			

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 53-5:** Estrategias para un buzón de sugerencias en línea

 <span style="margin-left: 10px;">G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b></span> <span style="float: right; text-align: center;">GAD Municipal San Pedro de Pelileo Pelileo Riobamba – Ecuador</span> 	
Estrategia	Buzón de sugerencias en línea
Objetivo	Recibir comentarios anónimos sobre los procesos y procedimientos del área administrativa.
Descripción	Receptar ideas, comentarios, peticiones, observaciones y propuestas con la finalidad de conocer los puntos débiles y fuertes de la dirección para mejorar la gestión de la institución.
Responsable	Directora Administrativa
Área	Dirección
Táctica	Implementar buzón de sugerencias en la página oficial del GAD
Desarrollo de la táctica	Solicitar modelador digital. Incrementar un espacio para el buzón de sugerencias. Actualizar Página Oficial. Revisar buzón de sugerencias online.
Frecuencia	Esporádicamente
Alcance	Directivo
Indicador	Total, mensajes de buzón / Mensajes Leídos
Inversión	200,00 dólares

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 54-5:** Estrategias para incentivo al empleado del mes

 <span style="margin-left: 10px;">G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b></span> <span style="float: right; text-align: center;">GAD Municipal San Pedro de Pelileo Pelileo Riobamba – Ecuador</span> 	
Estrategia	Incentivo al empleado del mes
Objetivo	Premiar de forma simbólica el desempeño laboral del mejor empleado de la organización con el objetivo de incentivar y crear una competencia sana entre colaboradores.
Descripción	Es un reconocimiento al desempeño de las funciones de un empleado que ha destacado en el transcurso de un mes donde se exhibirá su foto a todos los colaboradores.
Responsable	Talento Humano
Área	Directivo
Táctica	Foto del empleado del mes
Desarrollo de la táctica	<p>Medir el desempeño de los colaboradores.</p> <p>Evaluar los procesos, procedimientos y tareas encomendadas a cada uno de los trabajadores.</p> <p>Seleccionar mejor trabajador del mes.</p> <p>Colocar foto en sitio de conmemoración.</p>
Frecuencia	Mensual
Alcance	Toda la empresa
Indicador	# de empleados premiados / Nomina Laboral
Inversión	120,00 dólares

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 55-5:** Estrategias para la instalación de una cámara biométrica

 <span style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: center;">                     G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN  <b>SAN PEDRO DE                      PELILEO</b> </span> <span style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: center; margin-left: 20px;">                     GAD Municipal San Pedro de Pelileo                      Pelileo                      Riobamba – Ecuador                 </span> 	
Estrategia	Cámara biométrica
Objetivo	Controlar las entradas y salidas del personal de la institución evitando desperdicio del recurso.
Descripción	Dispositivo electrónico que cuenta con la biometría facial de cada empleado que identifica entradas y salidas sirve para optimizar el tiempo de los trabajadores evitando salidas anticipadas o demoras calculando el tiempo de desperdicio que existe dentro de la organización.
Responsable	Directora Administrativa
Área	Dirección
Táctica	Instalar cámara biométrica
Desarrollo de la táctica	Capacitar al personal sobre el dispositivo. Alimentar con datos de facciones y demás al dispositivo. Realizar pruebas al dispositivo. Instalar dispositivo en entrada del edificio.
Frecuencia	Esporádicamente
Alcance	Toda la empresa
Indicador	Total, de trabajadores / # número de utilizations al día
Inversión	300,00 dólares

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 56-5:** Estrategias para realizar un círculo cerrado

 <span style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: center;">                     G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN  <b>SAN PEDRO DE                      PELILEO</b> </span> <span style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: center; margin-left: 20px;"> <b>GAD Municipal San Pedro de Pelileo</b>                      Pelileo                      Riobamba – Ecuador                 </span> 	
Estrategia	Círculo cerrado
Objetivo	Conocer el desarrollo de los trabajadores limitar el desperdicio de tiempo y tiempo de ocio.
Descripción	Instalar cámaras de vigilancia en las oficinas con el fin de tener una conexión en tiempo real con la posibilidad de observar el desarrollo de sus funciones correcto y eficaz.
Responsable	Directora Administrativa
Área	Dirección
Táctica	Instalar un circuito de televisión cerrado
Desarrollo de la táctica	Informar sobre la instalación del circuito cerrado. Comprar material de vigilancia. Identificar las áreas a vigilar. Instalar cámaras en las áreas escogidas. Realizar pruebas.
Frecuencia	Esporádicamente
Alcance	Total, la empresa
Indicador	Total, de cámaras instaladas/ Total de cámaras prendidas
Inversión	500,00 dólares

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

**Tabla 57-5:** Estrategias para realizar deporte en la dirección administrativa

 <span style="font-size: small;">G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN</span> <b>SAN PEDRO DE PELILEO</b>		<b>GAD Municipal San Pedro de Pelileo</b> Pelileo Riobamba – Ecuador	
Estrategia	Día del deporte		
Objetivo	Integración entre compañeros para mejorar la eficiencia y eficacia al tener recreación entre sus colaboradores de trabajo.		
Descripción	Día de recreación al aire libre incentivando al deporte donde las demás áreas de la empresa se interrelaciones formando hermandad y unión entre los compañeros de trabajo.		
Responsable	Talento Humano		
Área	Directivo		
Táctica	Día del deporte		
Desarrollo de la táctica	Escoger un día laborable. Realizar un cronograma de actividades. Enviar notificación del evento. Realizar equipos para el día del deporte.		
Frecuencia	Semestralmente		
Alcance	Toda la institución		
Indicador	Eventos realizados / Total eventos		
Inversión	100,00 dólares		

**Realizado por:** Chachipanta, G & Morales, M.2022

## Presupuesto

**Tabla 58-5:** Presupuestos de las estrategias a implementar

N°	Estrategias	Valor Anual
1	Plan de Capacitación	<b>100.00</b>
2	Buzón de sugerencias en línea	<b>200.00</b>
3	Incentivo al empleado del mes	<b>120.00</b>
4	Cámara biométrica	<b>300.00</b>
5	Circuito cerrado	<b>500.00</b>
6	Día del deporte	<b>100.00</b>
<b>Total</b>		<b>1.320,00</b>

## **CONCLUSIONES**

Al finalizar la investigación y de acuerdo al diagnóstico realizado en los procesos que se desarrollan en la dirección administrativa se pudo evidenciar que existe un reglamento orgánico funcional y por procesos, pero existe estancamiento y deficiencia en el control de los procesos los mismos que afectan al cumplimiento de las actividades desarrolladas por la dirección además el desconocimiento de los procedimientos por parte de algunos servidores ocasiona retrasos en los procesos.

Posterior al análisis se planteó en base a un mapa de procesos actividades relevantes del área y que las mismas den la ayuda necesaria a los servidores para el control y seguimiento de los procesos que se realiza en cada una de las unidades de la dirección administrativa. Los nuevos procesos fueron realizados para dar un uso eficiente de los bienes y un buen manejo de los recursos de la dirección.

Para los inconvenientes detectados se propone en la investigación un manual de funciones, manual de procesos en la cual contiene, actividades, conocimientos, requisitos propósitos, responsables, flujogramas y el seguimiento para una mejora continua. Diseñando nuevas alternativas enfocadas en el apoyo a los servidores logrando disminuir la duplicidad de funciones, el retraso en los procesos, planteando estrategias que incentiven a los servidores a trabajar más motivados y optimizar todos los recursos que son desperdiciados en los procesos realizados.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la dirección administrativa aplicar las estrategias propuestas para que el proceso de la gestión administrativa sea más eficiente dentro de la institución permitiendo que los servidores públicos sean beneficiarios de la investigación

Se recomienda realizar el seguimiento al mapa de procesos además de dar a conocer a todos los servidores el desarrollo de nuevos procesos para que tengan conocimiento de los cambios propuestos, para que de esta manera facilite el cumplimiento de las actividades utilizando eficientemente los recursos obteniendo resultados de una mejora continua.

Verificar el cumplimiento de los manuales planteados y las estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos alineando a una mejora continua. El trabajo se encuentra realizado con las directrices necesarias para su ejecución y evacuación a través de las estrategias planteadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez del Cuvillo, A. (2017). *Proceso y procedimiento*. Recuperado de: <https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/6871/Procesal4.pdf>
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Recuperado de: <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Cabezas, E., Andrade., D., Torres., J. (2018). *Investigación a la metodología de la investigación científica*. Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>.
- Correa, F. (2019). *Definición de administración y teorías administrativas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definicion-de-administracion-y-teorias-administrativas/>
- Cortéz, L., & Alan, D. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación científica. Machala, Ecuador: Editorial UTMACH.*
- Domínguez, M. (2018). *Metodología de investigación para la educación y la diversidad*. Recuperado de. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/106003?>
- Edraw. (2022). *Agregar línea punteada al organigrama*. Recuperado de: <https://www.edrawsoft.com/es/add-dotted-lines.html>
- Espinosa, J. (2019). *Diagrama de flujo y su relación con la vida cotidiana*. (Tesis de pregrado. Universidad Técnica de Machala). Recuperado de: [http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14847/1/E-4389\\_GONZALEZ%20ESPINOSA%20JENNIFFER%20XIOMARA.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14847/1/E-4389_GONZALEZ%20ESPINOSA%20JENNIFFER%20XIOMARA.pdf)
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia:D&E*,11(3),67.
- Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo (2016). *Antecedentes de la Institución*.
- García, I. (2017). *Definición de Organización*. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/organizacion>
- Guanga, E. (2021). *Reestructuración del estatuto orgánico funcional para la gestión por procesos del patronato del Gobierno autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/15081/1/12T01420.pdf>
- Hernández., R., Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. Universidad Tecnológica Laja Bajío. Recuperado de:

- [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- ISO 9001:2015. (2020). *¿Qué diferencia existe entre el proceso y procedimiento según la ISO 9001?*. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/09/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento-segun-iso-9001/>
- Integratec. (2022). *¿Qué es un Organigrama y para qué sirve?* Recuperado de: <https://www.integratec.com/blog/que-es-un-organigrama-y-para-que-sirve.html>
- Monroy, M., Nava, N. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ed. México D.F: Grupo Editorial Éxodo. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/172512?page=104>.
- Morales, O., Gonzales, R., Oquendo, H., Loredo, N., Cabrera, Y., & Galindo, P. (2017). Procedimiento para la documentación de los procesos en los sistemas de gestión de la calidad de la ciencia y la técnica universitaria. Cuba: *Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz*.
- Lojano, F. (2019). *Modelo de Gestión Organizacional en la Administración del Mercado Municipal de Jipijapa* (Tesis de pregrado, Universidad Estatal de Manabí). Recuperado de: <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2324/1/TESIS%20DE%20FREDDY%20LOJANO%20LOJANO.pdf>
- Ley de Régimen Tributario Municipal*, num.104,26 de agosto de 1982. Recuperado de: <https://pdba.georgetown.edu/Decen/Ecuador/leymunicip.htm#:~:text=Art.,rurales%20de%20la%20respectiva%20jurisdicci%C3%B3n>.
- Máxima, J. (2019). *Características: Análisis FODA*. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/analisis-foda/>
- Mata, L. (2019). *Diseños de investigaciones con enfoque cuantitativo de tipo no experimental*. Recuperado de: <https://investigaliacr.com/investigacion/disenos-de-investigaciones-con-enfoque-cuantitativo-de-tipo-no-experimental/>
- Monroy, M., & Nava, N. (2018). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/172512?page=66>
- Paredes, A & Asociados CIA.LTDA, (2018). *Estructura Orgánica y Funcional*. Recuperado de: <https://alfredoparedesyasociados.com/estructura-organica-y-funcional/>
- Pardo, J. (2017). Gestión por procesos y riesgo operacional. *AENOR International, S.A. U*, 17-19. Recuperado de <https://imagesl.casadellibro.com/capitulos/9788481439472.pdf>
- Peiró, R. (2017). *Cadena de Valor*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Poveda, S. (2018). *La evolución del concepto de Talento Humano*. (Tesis de maestría, Fundación Universidad de América). Recuperado de

- <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6879/1/5131586-2018-II-GTH.pdf>
- Porto, J., & Gardey, A. (2021). *Definición de cuestionario*. Recuperado de: <https://definicion.de/cuestionario/>
- Pursell, S. (2022). *Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Prieto, S. (2020). *Recursos. ¿Que son los recursos? Definición y Tipos de recursos en una empresa*. Recuperado de: <https://grupo-pya.com/recursos-definicion-tipologia-la-empresa/>
- Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. (Tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Andrés). Recuperado de: <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, D. (2019). *Unidad administrativa: características, principios y ejemplos*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/unidad-administrativa/>
- Reyes, L., & Carmona, F. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. Recuperado de: <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20para%20la%20comprensi%C3%B3n%20ontol%C3%B3gica%20del%20objeto%20de%20estudio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanista*. Recuperado de: <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Supply Chain. (2022). *Mapa de procesos: definición, tipos, ISO y desarrollo*. Recuperado de: [https://retos-operaciones-logistica.eae.es/mapa-de-procesos/#Que\\_es\\_el\\_mapa\\_de\\_procesos\\_de\\_la\\_organizacion\\_Definicion](https://retos-operaciones-logistica.eae.es/mapa-de-procesos/#Que_es_el_mapa_de_procesos_de_la_organizacion_Definicion)
- Secretaría Nacional Técnica de desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del sector Público (2006). *Emitir las Normas Técnicas de Diseño de Reglamento o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos*. Recuperado de: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/46-SENRES-2006-GESTI%C3%93N-ORGANIZACIONAL-POR-PROCESOS.pdf>
- Sisternas, P. (2019). *Programas para crear organigramas online de forma gratuita*. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/programas-para-crear-organigramas-online-de-forma-gratuita.html>
- Tamayo, Y., Río, A. & García, D. (2014). *Modelo de gestión Organizacional basado en el logro de objetivos*. ,5(11),75. Recuperado de:

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700217?token=2EAAE35526AE9301D50FA58536D4130EEF432158EE5065EE2FA81AB518FB232622B239D8DF416D06D74A79A69523AC73&originRegion=us-east-1&originCreation=20220808201329>

Universitat Carlemany, 2022. *Gestión Organizacional: conceptos y objetivos*. Recuperado de:

[https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/gestion-](https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/gestion-organizacional#:~:text=El%20objetivo%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20organizacional%2C%20b%C3%A1sicamente%2C%20es%20el%20de,recursos%20materiales%20y%20humanos%20%C3%B3ptima.)

[organizacional#:~:text=El%20objetivo%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20organizacional%2C%20b%C3%A1sicamente%2C%20es%20el%20de,recursos%20materiales%20y%20humanos%20%C3%B3ptima.](https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/gestion-organizacional#:~:text=El%20objetivo%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20organizacional%2C%20b%C3%A1sicamente%2C%20es%20el%20de,recursos%20materiales%20y%20humanos%20%C3%B3ptima.)

Vega, N. (2018). *Diseño de un estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural San José de Guayusa, cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13404/1/92T00227.pdf>