



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Manual Organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado del
cantón Marcabelí.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTOR: Cueva Jiménez, Fernando Michael

DIRECTOR: Sarango Lalangui, Paúl Oswaldo, Ing

LOJA - ECUADOR

2013

5 DFC657 -é B'89 @8 -F97 HCF '89': -B'89'HHI @7 -é B

Ingeniero.

Paúl Oswaldo Sarango Lalangui.

8 C79BH9 89 @ HHI @7 -é B

8 Y'a J'VtbgjXYfUWQb.

El presente trabajo de fin de titulación, denominado: "Manual Organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Marcabelí" realizado por Cueva Jiménez Fernando Michael; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, diciembre de 2013

f).....

897 @F57-é B'89'5I HCFñ'M79G-é B'89'89F97<CG

“Yo, 7 i Yj U >]a fbYn : YfbUbXc` AJW UY declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: Manual Organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Marcabelí, de la Titulación de Administración de Empresas, siendo el Ing. Paúl Oswaldo Sarango Lalangui director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

f:

Autor: Cueva Jiménez Fernando Michael

Cédula: 0923045512

898 7 5 HCF 5

Todo el esfuerzo puesto en todos los años de estudio y especialmente en la realización de este trabajo está dedicado principalmente a mis padres quienes me dieron la vida, el amor, la educación y me enseñaron la humildad y el respeto hacia los demás, también se lo dedico a mi esposa Ximena quien me ha demostrado ser una mujer fuerte, confiable y sobretodo ser mi pilar fundamental en todos mis momentos de flaqueza, se lo dedico a mi pequeño angelito que es mi hijo Mateo, quien ahora descansa en los brazos de nuestro creador, Los Amo.

5; F5897-A-BHC

A Dios, a mi esposa, a mis padres, mis abuelitas y familia.

Al Ing. Paúl Sarango, tutor.

Al Ing. Jorge Carrión, Alcalde del Cantón Marcabelí.

A la Doctora Luz Álvarez, a la Ingeniera Paola Toro, al personal del GAD del cantón Marcabelí.

Al Arq. Marco Jiménez Sánchez, quien me brinda su apoyo en todo momento.

A todos quienes colaboraron con la realización del presente trabajo

8879897CBH9B8CG

| | |
|--|-----|
| CERTIFICACIÓN | i |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS | ii |
| DEDICATORIA..... | iii |
| AGRADECIMIENTO..... | iv |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | v |
| RESUMEN EJECUTIVO | 9 |
| ABSTRACT | 10 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| OBJETIVOS..... | 13 |
| Objetivo General: | 13 |
| Objetivos específicos:..... | 13 |
| CAPÍTULO I | 14 |
| 1. Ámbito situacional del Gobierno Autónomo del cantón Marcabellí | 15 |
| 1.1 Antecedentes..... | 15 |
| 1.2 Problemática..... | 18 |
| 1.2.1 Situación actual nacional..... | 19 |
| 1.2.2 Diagnóstico del GADM..... | 20 |
| 1.2.2.1 Estructura organizacional..... | 21 |
| 1.2.2.2 Gestión estratégica..... | 21 |
| 1.2.2.3 Gestión de la comunicación..... | 21 |
| 1.2.2.4 Infraestructura y tecnológica..... | 22 |
| 1.2.2.5 Talento humano..... | 23 |
| 1.2.2.6 Análisis FODA del GAD del cantón Marcabellí..... | 23 |
| 1.2.2.7 Enunciado del problema..... | 25 |
| CAPÍTULO II | 26 |
| 2. Marco teórico..... | 27 |
| 2.1 Marcabellí, población situación geográfica..... | 27 |
| 2.1.1 Ubicación..... | 27 |
| 2.1.2 Antecedentes históricos..... | 28 |
| 2.1.3 Actividades económicas..... | 28 |
| 2.1.4 Organización política..... | 29 |
| 2.1.5 Autoridades actuales..... | 29 |
| 2.1.6 Visión..... | 29 |
| 2.1.7 Misión..... | 29 |
| 2.1.8 Valores institucionales..... | 30 |
| 2.1.9 Objetivos estratégicos institucionales..... | 30 |
| 2.1.10 Organigrama..... | 31 |
| 2.1.11 Planeación estratégica..... | 31 |
| 2.2 Marco conceptual..... | 38 |
| 2.2.1 Marco legal..... | 38 |
| 2.2.2 Estructura organizacional..... | 40 |
| 2.2.3 Gestión por procesos..... | 41 |

| | | |
|--------------|--|-----|
| 2.2.4 | Clasificación y valoración de puestos..... | 46 |
| 2.3 | Proceso de elaboración de un manual organizacional | 56 |
| 2.3.1 | Formalización del manual..... | 63 |
| 2.3.2 | Implementación | 63 |
| CAPÍTULO III | | 64 |
| 3. | Metodología. | 65 |
| 3.1 | Tipos de investigación..... | 65 |
| 3.2 | Metodología empleada..... | 66 |
| 3.2.1 | Levantamiento de la información..... | 66 |
| 3.2.2 | Validación de la información..... | 66 |
| 3.2.3 | Reuniones con las autoridades y servidores de la institución. | 66 |
| CAPÍTULO IV | | 68 |
| 4. | Propuesta del Manual Organizacional del GAD del cantón Marcabellí..... | 69 |
| 4.1 | Identificación. | 69 |
| 4.2 | Introducción. | 69 |
| 4.3 | Objetivo del manual. | 70 |
| 4.4 | Antecedentes históricos. | 70 |
| 4.5 | Marco jurídico. | 70 |
| 4.6 | Atribuciones. | 71 |
| 4.7 | Misión y visión..... | 73 |
| 4.8 | Gestión organizacional..... | 73 |
| 4.8.1 | Portafolio de productos..... | 73 |
| 4.8.2 | Portafolio de productos primarios según afinidad. | 79 |
| 4.8.3 | Portafolio de productos secundarios según su afinidad. | 81 |
| 4.8.4 | Cadena de valor. | 83 |
| 4.8.5 | Estructura orgánica. | 83 |
| 4.8.6 | Organigrama. | 85 |
| 4.9 | Manual de funciones. | 87 |
| 4.9.1 | Objetivo..... | 87 |
| 4.9.2 | Alcance. | 87 |
| 4.9.3 | Desarrollo..... | 87 |
| 4.10 | Manual de procesos..... | 90 |
| 4.10.1 | Objetivo..... | 90 |
| 4.10.2 | Metodología. | 90 |
| 4.10.3 | Elaboración de un procedimiento. | 91 |
| 4.10.4 | Categorización de procesos. | 96 |
| 4.10.5 | Identificación de macroprocesos. | 98 |
| 4.11 | Clasificación de puestos..... | 106 |
| 4.11.1 | Objetivo..... | 107 |
| 4.11.2 | Marco jurídico..... | 107 |
| 4.11.3 | Metodología. | 107 |
| 4.11.4 | Instructivo análisis de puestos IN-MC-01..... | 112 |
| 4.11.5 | Instructivo valoración de puestos IN-MC-02. | 116 |
| 4.11.6 | Clasificación y valoración de puestos del cantón Marcabellí. | 120 |

| | |
|--------------------------------|-----|
| 4.12 Glosario de términos..... | 126 |
| CONCLUSIONES | 128 |
| RECOMENDACIONES | 130 |
| BIBLIOGRAFÍA | 131 |
| ANEXOS | 134 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. FODA del GAD del cantón Marcabelí..... | 24 |
| Tabla 2. Ramas de actividad de la población (INEC, 2010) | 28 |
| Tabla 3. Plan Organizacional Anual GAD Marcabelí (GADM, 2013) | 32 |
| Tabla 4. Secuencia de pasos tomando como base la ISO 9000 para levantamiento de procesos. | 45 |
| Tabla 5. Valoración de puestos según factores y subfactores (SENRES 42, 2008) | 47 |
| Tabla 6. Asignación de puntos por instrucción formal (SENRES 42, 2008)..... | 47 |
| Tabla 7. Asignación de puntos por experiencia (SENRES 42, 2008) | 48 |
| Tabla 8. Asignación de puntos por habilidades de gestión (SENRES 42, 2008) | 49 |
| Tabla 9. Asignación de puntos por habilidad de comunicación (SENRES 42, 2008)..... | 50 |
| Tabla 10. Asignación de puntos por condiciones de trabajo (SENRES 42, 2008) | 51 |
| Tabla 11. Asignación de puntos por toma de decisiones (SENRES, 2008)..... | 51 |
| Tabla 12. Asignación de puntos por el rol del puesto (SENRES 42, 2008) | 52 |
| Tabla 13. Asignación de puntos por el control de resultados (SENRES 42, 2008)..... | 53 |
| Tabla 14. Clasificación de puestos (SENRES 42, 2008) | 54 |
| Tabla 15. Estructura de Puestos (SENRES 42, 2008) | 55 |
| Tabla 16. Inventario general de productos primarios | 74 |
| Tabla 17. Portafolio de productos primarios según afinidad | 79 |
| Tabla 18. Portafolio de productos secundarios según su afinidad..... | 81 |
| Tabla 19. Descriptores de puestos de los diferentes cargos del GAD de Marcabelí | 87 |
| Tabla 20. Identificación de macroprocesos | 98 |
| Tabla 21. Listado de macroprocesos, subprocesos y procedimientos del GAD de Marcabelí. | 100 |
| Tabla 22. Clasificación de puestos según su valoración | 111 |
| Tabla 23. Grupo ocupacional y valoración de puestos que ostenta personal del GAD..... | 120 |
| Tabla 24. Codificación de puestos | 125 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Organigrama actual GAD Marcabelí (GADM, 2012)..... | 16 |
| Figura 2. Organigrama según análisis de Manual de funciones GAD Marcabelí (GADM, 2012) | 17 |
| Figura 3. Edificio de GADM (2012) | 22 |
| Figura 4. Ubicación geográfica del cantón Marcabelí (INEC, 2012; Google Maps, 2013) | 27 |
| Figura 5. Cadena de procesos interrelacionados (ISO 9000, 2005)..... | 42 |
| Figura 6. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos ISO 9000 (2005).. | 42 |
| Figura 7. Ciclo P –H –V-A (Pérez y Múnera, 2007)..... | 43 |
| Figura 8. Tipos de investigación | 65 |
| Figura 9. Propuesta organigrama GAD Marcabelí | 86 |
| Figura 10. Categorización de procesos..... | 97 |
| Figura 11. Organigrama por procesos propuesto..... | 99 |

RESUMEN EJECUTIVO

Los modelos de organización de los Municipios al pasar del modelo centralizado a descentralizado obliga a los mismos a realizar cambios estructurales en su manejo para ratificar la eficiencia del modelo a través de atención eficiente, eficaz e integral a la ciudadanía en referencia a aspectos económicos, sociales, seguridad física, seguridad alimentaria y entorno ambiental.

La estructura organizacional exhibe las diferentes unidades o departamentos de una organización, así como las relaciones que existen entre ellas, las líneas de responsabilidad y de autoridad para finalmente determinar las funciones de cada talento humano, lo cual se plasma en un documento socializado a todo el personal interno ahora cliente interno e integra con el usuario o cliente externo.

El presente trabajo recopila las necesidades actuales del Gobierno Autónomo Descentralizado de Marcabellí (GADM), en el planteamiento de una propuesta para la realización del Manual organizacional, el cual describe el organigrama, considerando el portafolio de productos primarios y secundarios en cumplimiento de los objetivos trazados. Formula la cadena de valor de acuerdo a los macroprocesos de valor que ofrece el GADM, y propone además los descriptores, clasificación y valoración de puestos de acuerdo a la normativa gubernamental indicada.

Palabras Claves:

Marcabellí, Manual Organizacional, identificación y valoración de puestos.

ABSTRACT

The Municipalities organization models to pass from centralized model to decentralized model requires them to make structural changes to ratify handling efficiency through care model effective, efficient and comprehensive citizenship referring to economic, social, physical security, food security and environment.

The organizational structure exhibits different units or departments of an organization, and the relationships between them, the responsibility lines and authority to finally determine the functions of each human talent, which is embodied in a socialized document to the entire internal staff and internal client now and integrate with the user or external customer.

This present research shows the current needs of the Marcabelí Autonomous Decentralized, in the approach to a proposal to carry out the organizational manual, which describes the organization, given the portfolio of primary and secondary products in compliance with the objectives. Formula value chain according to macro value offered by the Marcabelí Government Autonomous Decentralized (GADM), and further proposed descriptors of posts, classification and job evaluation in accordance with appropriate government regulations.

Keywords: Marcabelí, Organizational Manual, posts Identification and Assessment

INTRODUCCIÓN

Con el objetivo principal de contribuir a la superación y al desarrollo de la sociedad, la Universidad Técnica Particular de Loja realiza convenios con distintas instituciones públicas y privadas, en esta ocasión se ha realizado un convenio con el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Marcabelí, provincia de El Oro, para proceder a la investigación referente al tema “Manual Organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Marcabelí”, entidad controlada por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) que determina lo siguiente: “Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera.” y al mismo tiempo sus funcionarios se rigen a la Ley Orgánica del Servidor Público emitida por el Estado Ecuatoriano.

El espacio y las características que ocupan los servicios públicos han cambiado en los últimos veinte años, en Latinoamérica y en la mayoría de los países desarrollados o en vías de desarrollo (Caballero, 2005).

En Ecuador la descentralización tuvo una gran importancia en los años 90, sin embargo tuvo poco impacto a la hora de redistribuir poder, mejorar los servicios y las condiciones de vida en las localidades, debido a un marcado voluntarismo, por la falta de articulación entre transferencia de competencias y de recursos y por la ausencia de capacidades de gestión en el gobierno central y en los gobiernos locales (SENPLADES, 2012).

El nuevo Estado ecuatoriano conforme a la Constitución en el artículo 3 referente a los deberes de Estado en el inciso 6 indica que debe “Promover el desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio, mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización” (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador de 2007, 2008), lo cual a través del Plan Nacional del Buen Vivir se plasma éste nuevo modelo (SENPLADES, 2012) cuya instrumentación se realiza con el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).

Muchos de los problemas de los gobiernos regionales son causados por el diseño institucional y normativo que éstos tienen (Arredondo et al., 2013), o por la ausencia de éstos, por lo cual las funciones y procesos no son determinados en acorde a los objetivos estratégicos de la institución con resultados mediocres de satisfacción a los clientes usuarios.

Esta investigación pretende contribuir a un manejo organizacional adecuado por medio de una propuesta de un Manual Organizacional con el propósito de orientar a los miembros del GADM a la ejecución de su trabajo en la obtención de los objetivos estratégicos y en la evaluación de la gestión al interior de la institución por los organismos de control.

Este documento recoge información del cantón Marcabelí, de la situación del gobierno local y realiza una propuesta de manual considerando los productos primarios, secundarios que ofrece la institución, establece la cadena de valor y plantea los macroprocesos, subprocesos y procedimientos requeridos. Adicionalmente se realiza una descripción de puestos con funciones y requisitos de personal. Finalmente se realiza una clasificación y valoración de puestos del talento humano existente. Todo lo anterior responde a las necesidades actuales de la administración pública, que se indica en las normas de SENRES y Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA).

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Elaborar una propuesta actualizada del Manual Organizacional para Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Marcabelí provincia de El Oro.

Objetivos específicos:

- Recolectar información teórica metodológica referente al tema.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del GAD del cantón Marcabelí.
- Elaborar una propuesta de un Manual Organizacional para el GAD del cantón Marcabelí.

CAPÍTULO I

1. Ámbito situacional del Gobierno Autónomo del cantón Marcabelí

1.1 Antecedentes.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Marcabelí de la provincia de El Oro, se rige con la Constitución del Estado y con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD.

La máxima autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Marcabelí (GADM) está a cargo del Lcdo. Jorge Carrión Mora, quién fue elegido mediante votación popular para el período 2009-2014.

Posee un edificio de construcción de hormigón armado y se evidencia el continuo crecimiento del mismo, posee varios departamentos para la atención del público. El talento humano es amable, atento y dispuesto al cambio del modelo de gestión; 25 personas poseen nombramiento y 8 personas trabajan bajo contrato de libre nombramiento y remoción.

En la actualidad el GAD de Marcabelí posee un Manual de Funciones con un organigrama y funciones de cargos según la Figura 1, los mismos que al ser correlacionados dan como resultado el siguiente organigrama mostrado en la Figura 2; lo que indica discrepancias entre la estructura orgánica y las funciones del personal.

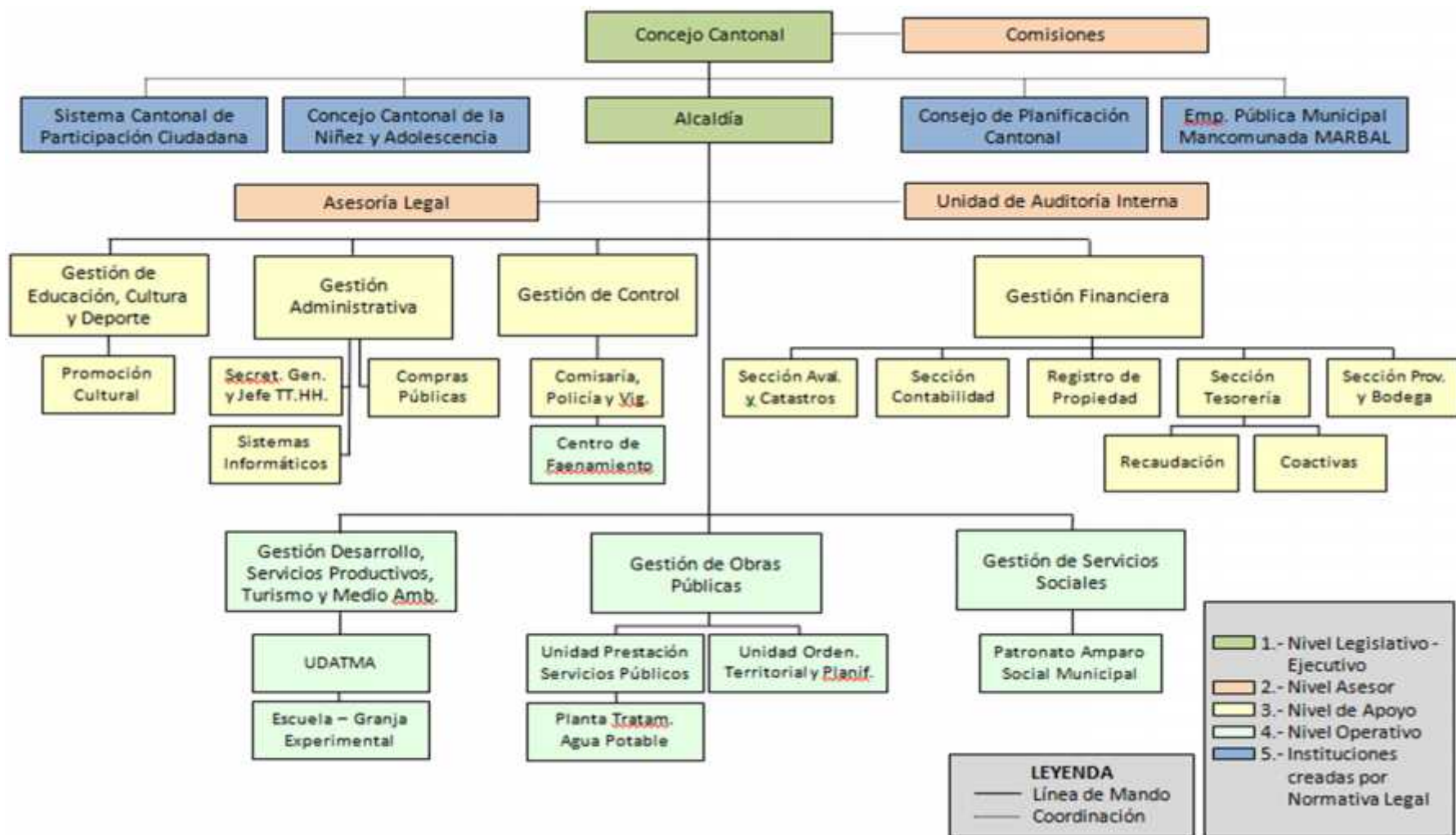


Figura 1. Organigrama actual GAD Marcabelí (GADM, 2012)

Fuente: GAD del cantón Marcabelí

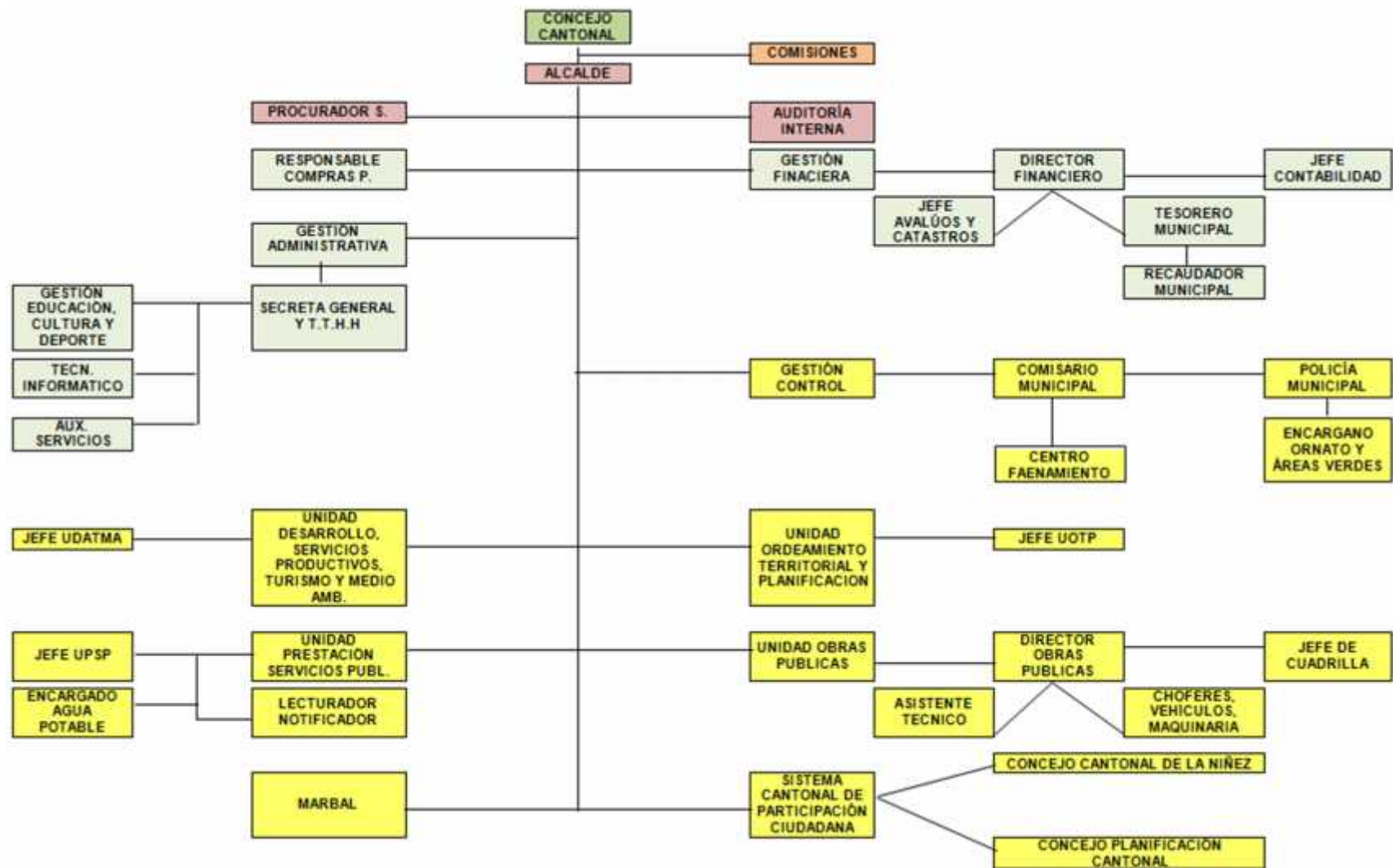


Figura 2. Organigrama según análisis de Manual de funciones GAD Marcabellí (GADM, 2012)
 Fuente: Fernando Michael Cueva Jiménez

Al analizar la Figura 1, se observa un nivel operativo subordinado de un nivel asesor, además se evidencia la no existencia de: portafolio de productos, clasificación de los procesos, valoración y clasificación de puestos.

Las funciones que realizan los servidores en los diversos departamentos se encuentran establecidas en un manual existente, sin embargo, existe poco conocimiento de sus funciones, concurriendo en algunas ocasiones a duplicación de los procesos, según lo menciona la titular de secretaría.

El GADM no posee un manual de procesos, y el personal no está familiarizado con el modelo de gestión por procesos.

1.2 Problemática.

La administración de una empresa privada y/o pública, se beneficia con la implementación de políticas claras, de procedimientos estandarizados de acción, de vías de conducción para el logro de metas y resultados esperados y de la sociabilización de los mismos; con el propósito de mejorar la eficiencia de gestión administrativa y lograr la satisfacción del cliente usuario. Mientras que la ausencia de las mismas trae como consecuencia caos, duplicidad de procesos, consumo inútiles de recursos, de tiempo, de personal y una pobre atención al cliente.

El cambio de los modelos de gestión, de modelo centralizado a descentralizado ha sido llevado con la ausencia de un Manual de gestión apropiados a los requerimientos de los gobiernos locales.

El GADM al momento no cuenta con un sistema de gestión, que asegure la calidad de los productos y servicios brindados a sus usuarios clientes, así como a sus propios clientes internos, lo cual se evidencia por: desconocimiento por parte del talento humano de sus funciones, inexistencia de procedimientos y de indicadores de evaluación de cumplimiento de las labores encomendadas.

1.2.1 Situación actual nacional.

La primera organización de la vida en sociedad es el Municipio (Márquez, 2008), ahora Gobierno Autónomo Descentralizado; y es la primera relación entre el individuo, la comunidad y el gobierno, lo que significa que son los primeros llamados para la prevención, provisión, solución y mejora del convivir ciudadano; sin embargo, la deficiente conducción de los asuntos públicos, el manejo irresponsable e inexperto que padece la administración pública, el corto periodo municipal, las restricciones presupuestales, la falta de visión nacional, la realización de proyectos a corto plazo en lugar de proyectos a largo y mediano plazo, la posición de intereses personales o de grupo, corrupción, falta de cultura cívica y de participación ciudadana, entre otros son los problemas que se encuentran en Municipios (Márquez,2008).

El Gobierno de la Revolución Ciudadana ha puesto empeño en la administración autónoma y descentralizada para lograr la atención oportuna, planificada y coherente a la ciudadanía, por lo que se crea los GAD, conforme a un estatuto de independencia y con mecanismos de desconcentración que faciliten su gestión (COOTAD, 2011); tendencia que confirma el Banco Mundial al afirmar que la existencia de un sistema descentralizado es la ruta más viable para acabar con la pobreza y fomentar en forma concreta mejoras en la calidad de vida para la población (Bernstein e Inostroza, 2012).

El Código Orgánico de Organizacional Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD con 640 artículos (598 artículos, 9 disposiciones generales, 31 disposiciones transitorias y dos reformatorias) se convirtió en ley de la República el 19 de octubre del 2010, una vez que fue publicado en el Registro Oficial 303 (COOTAD 2011); cuyos objetivos entre otros persigue: la autonomía política, administrativa y financiera de los GAD, el fortalecimiento del rol de Estado, la afirmación del carácter intercultural y plurinacional, la democratización de la gestión del gobierno central, la distribución de los recursos con el fin de promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, el desarrollo social y económico de la población local, regional, nacional y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

El Artículo 28 del COOTAD (2011) indica que cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias, el cual estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política. Constituyendo gobiernos autónomos descentralizados:

- a. Los de las regiones.
- b. Los de las provincias.
- c. Los de los cantones o distritos metropolitanos.
- d. Los de las parroquias rurales.

Los GAD de Marcabelí dentro del marco del Buen Vivir tienen una misión clara que busca la equidad, integración y participación ciudadana, interculturalidad, plurinacionalidad, respeto a la naturaleza, desarrollo sostenido y sustentable, permitiendo además el conocimiento de la ciudadanía de los proyectos, de su ejecución, sus costos a través de rendiciones de cuenta, lo que anima, impulsa y obliga a poseer lineamientos adecuados, estrategias de administración y de organización efectiva.

1.2.2 Diagnóstico del GADM.

El GADM es creado dentro del marco legal de la Constitución y posee las responsabilidades, atribuciones y funciones estipuladas en la constitución, en el Código y en las diversas leyes y reglamentos del país.

Actualmene debido a los cambios de organización y exigencia da resultados eficientes y eficaces por parte de la ciudadanía y Gobierno Central, se vislumbra una aplicación de manuales de organización que plasmen una adecuada estructura administrativa y funcional en cada uno de los Municipios del país, así como en cada dependencia pública.

El GAD del Cantón Marcabelí cuenta con un Manual de funciones, el mismo que debido al crecimiento e implementación de nuevas obligaciones se encuentra desactualizado, lo que ha causado:

- Errores en la realización de las funciones de los trabajadores del Municipio.
- Duplicidad de procesos.
- Demora en la realización de las tareas encomendadas.
- Costos innecesarios en las tareas realizadas.
- Falta de ejecución de trabajos necesarios
- Quejas en los ciudadanos.
- Imagen disminuida del municipio ante la autoridad central y ciudadanía.

Adicionalmente, al cambiar el modelo de gestión, se debe realizar cambios a nivel orgánico estructural, actualizar y priorizar las necesidades de los usuarios internos y externos del GAD y para ello es necesario considerar la estructura actual en diversos puntos:

1.2.2.1 *Estructura organizacional.*

La estructura organizacional actual planteada por el GADM evidenciado en la Figura 1, no corresponde a la realidad y necesidad del GADM, creándose nuevas funciones con una débil distribución de competencias y respuestas incompletas a las necesidades de los clientes usuarios externos e internos de la institución.

1.2.2.2 *Gestión estratégica.*

Se evidencia la creación del plan operativo anual, en donde se establecen las acciones, obras a realizarse, responsables, recursos, etc. sin embargo se observa la falta de respuestas en referencia a los productos primarios para satisfacción de los clientes usuarios.

La planificación en los diversos departamentos para la obtención de metas y objetivos es débil por la insuficiente formación y capacitación del personal.

1.2.2.3 *Gestión de la comunicación.*

La comunicación interna dentro de una organización es la plataforma para una única comunicación externa (Carretón, 2009), lo cual significa que debe existir canales de

comunicación claros, rápidos y adecuados para que todo el personal pueda tener conocimiento de las políticas, estrategias, metas y acciones que suscite el GADM.

Es este parámetro se evidencia la débil presencia de canales de comunicación, ausencia de reuniones de trabajo con personal multidisciplinario, escasa sociabilización de los objetivos estratégicos y metas propuestos por el GADM y con ello servicios que no satisfacen a los clientes usuarios.

1.2.2.4 *Infraestructura y tecnológica.*

En referencia a las instalaciones físicas del GADM, se puede exponer que cuenta con un edificio de hormigón armado; no obstante se evidencian pequeñas falencias en la distribución del espacio, como la no delimitación de ciertos departamentos, otros presentan espacios muy pequeños lo cual torna sofocante el realizar las actividades y adicionalmente la falta de mantenimiento de las baterías sanitarias.

El GADM cuenta con hardware y software comercial, teléfonos, sistema de envío de comunicaciones escritas, pero no se evidencia el uso de software libre ni programas de manejo de información integral para la gestión de todo el GADM.



Figura 3. Edificio de GADM (2012)

Fuente: Fernando Michael Cueva Jiménez.

1.2.2.5 *Talento humano.*

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones, tener personas no significa necesariamente tener talentos. Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual (Chiavenato, 2009):

- Conocimiento.- Se trata del saber.
- Habilidad.- Se trata de saber hacer.
- Juicio.- Se trata de saber analizar la situación y el contexto.
- Actitud.- Se trata de saber hacer que ocurra.

El personal actual fue elegido porque eran los mejores en ese momento y a la presente fecha el 30% del personal posee título universitario, no se evidencia capacitación referente al cumplimiento de sus funciones; sin embargo todos demuestran una actitud positiva e interés por conocer y aprender más sobre las tecnologías y nuevas funciones encomendadas.

1.2.2.6 *Análisis FODA del GAD del cantón Marcabelí.*

Acorde a la investigación realizada se ha podido observar aspectos positivos y negativos que rodean el ambiente de la institución, pasando a realizar el siguiente análisis FODA:

Tabla 1. FODA del GAD del cantón Marcabellí

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones interinstitucionales • La infraestructura es de hormigón armado y en continuo crecimiento. • Autonomía de gestión con apoyo nacional e internacional • Personal predispuesto al cambio • Buenas relaciones entre el personal • Alto porcentaje de personal administrativo joven con actitudes y aptitudes positivas | <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades comunes de cantones cercanos y por ello la realización de convenios para mutuos beneficios. • Gestión descentralizada del estado, con autonomía propia • Disponibilidad de cooperación técnica y financiamiento nacional e internacional • Presencia de los consejos de participación ciudadana y comités ciudadanos de control y vigilancia para la determinación de necesidades prioritarias pertinentes y planteamiento de programas de interés y valor socio económico. • Todo el personal está predispuesto al aprendizaje, a la cooperación y al mejoramiento de los diferentes servicios brindado. |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia del Plan de Desarrollo Institucional Municipal • Duplicidad en ciertas funciones desarrolladas. • Limitada capacitación hacia el personal. • Desconocimiento de organización y planeación actual. • Inadecuada distribución de los departamento | <ul style="list-style-type: none"> • Débil gestión de recursos financieros. • Débil participación ciudadana. • Débiles organizaciones comunitarias y asociativas. • Cambio de visión y atención de prioridades con cambio de nuevas autoridades. • Escasa aportación tributaria por parte de la población. |

1.2.2.7 *Enunciado del problema.*

La situación anteriormente presentada en el GADM, evidencian un escenario problemático por el antiguo y anticuado modelo de gestión, lo que resulta en una débil o escasa satisfacción al cliente por la prestación de servicios, una débil planificación en referencia al crecimiento económico, social de la población, matriz productiva y al entorno ambiental y por ello una escasa obtención de recursos para el mejoramiento de Marcabelí.

¿Cómo lograr una actualización del manual de funciones y descripción de puestos que satisfaga las necesidades actuales del municipio de Marcabelí y su constante crecimiento y evolución?

CAPÍTULO II

2. Marco teórico.

2.1 Marcabelí, población situación geográfica.

2.1.1 Ubicación.

El cantón Marcabelí se halla situado al extremo sur occidental del cantón Piñas y en la parte meridional de la Provincia del Oro. Se encuentra igualmente ubicada dentro de la hoya del Puyango, justamente en el lugar en el que las cordilleras de la aldea y Tahuín parecen unirse con las cordilleras de Celica y Alamor (VISITAECUADOR, 2012).

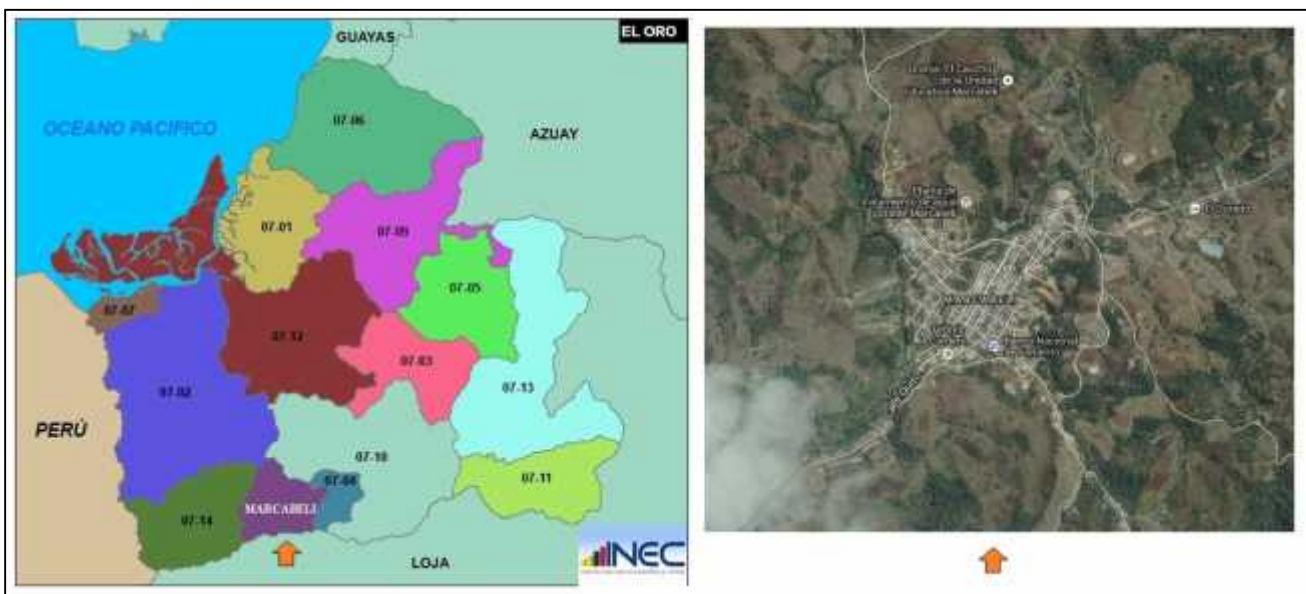


Figura 4. Ubicación geográfica del cantón Marcabelí (INEC, 2012; Google Maps, 2013)

Fuente: INEC, 2012; Google Maps, 2013.

Cantonización: 6 Mayo de 1986.

Superficie: 148 Km².

Altura: 680 m.s.n.m.

Clima: 16 a 22 grados.

Población: 5 450 (INEC, 2010).

Parroquias Urbanas: Marcabelí (cabecera cantonal).

Límites: Al norte con los cantones Piñas y Arenillas, al sur con la provincia de Loja, al este con el cantón Balsas y al oeste con el cantón Las Lajas.

2.1.2 Antecedentes históricos.

La historia cuenta que estos lugares eran cubiertos de selva virgen, en donde tres acémilas se extraviaron cargadas de bultos con herramientas de la MARCA "B-L-I". El dueño las buscó infructuosamente preguntando siempre por las herramientas "marca BLI", lo que llegó a ser muy comentado pues por primera ocasión la escuchaban mencionar. Nadie dio razón de ellas. Con el paso del tiempo se le agregó inconscientemente la "e" a BLI y el sector fue conocido desde allí como MARCABELÍ (VISITAECUADOR, 2012).

2.1.3 Actividades económicas.

Los habitantes se dedican a las faenas agrícolas y ganaderas (INEC, 2010), cultivan caña de azúcar, maíz, cultivos de ciclo corto, industrializan la caña para obtener azúcar granulada, panela y licor.

Tabla 2. Ramas de actividad de la población (INEC, 2010)

| Ramas de actividad | Total | Nombres | Mujeres |
|---|-------|---------|---------|
| Total | 1 522 | 1 272 | 250 |
| Agricultura, ganadería, caza, pesca, silvicultura | 904 | 848 | 56 |
| Manufactura | 57 | 47 | 10 |
| Construcción | 77 | 76 | 1 |
| Comercio | 92 | 68 | 24 |
| Enseñanza | 81 | 34 | 47 |
| Otras actividades | 311 | 199 | 112 |

Fuente: INEC, 2010

La población cuenta con servicios básicos como: abastecimiento de agua 78%, alcantarillado 58,5%; servicios eléctrico 92,8% y servicio telefónico 19,4% (INEC, 2010).

2.1.4 Organización política.

La cabecera cantonal es el cantón Marcabelí, posee una sola parroquia rural denominada El Ingenio.

2.1.5 Autoridades actuales.

Para la administración 2009 a 2014, las autoridades del GADM son los siguientes:

Alcalde de Marcabelí: Lcdo. Jorge Carrión Mora.

Vicealcadesa: Sra. Cristina Añazco Rivera.

Concejal: Sr. Eduardo Añazco Romero.

Concejal: Sr. Hugo Apolo Ramírez.

Concejal: Sr. Hugo Crespo Jaramillo.

Concejal: Sra. Janeth Peláez García.

Concejal: Sra. Daniela Pogo López.

Concejal: Ing. Manuel Vera Herrera.

2.1.6 Visión.

La visión que propone la administración actual es: "Intervenir responsablemente para que hasta el 2015 los servicios básicos del Cantón sean óptimos, garantizando un mejor nivel de vida para la población" (GADM, 2012).

2.1.7 Misión.

Como organismo de desarrollo comunitario garantizará la prestación de los servicios básicos, asegurando calidad, excelencia y responsabilidad social para promover el progreso y desarrollo sustentable del cantón (GADM, 2012).

2.1.8 Valores institucionales.

La Administración Municipal se rige por los principios determinados en el Art. 3 del COOTAD (2011; SENRES, 2005), que son:

- Unidad.
- Solidaridad.
- Coordinación y corresponsabilidad.
- Subsidiariedad.
- Complementariedad.
- Equidad interterritorial.
- Participación ciudadana.
- Sustentabilidad del desarrollo.

2.1.9 Objetivos estratégicos institucionales.

El ilustre GADM indicó que para el año 2013 tiene los siguientes objetivos estratégicos:

- Apoyar la igualdad e integración social, impulsando principios de igualdad, justicia, dignidad e interculturalidad.
- Proteger y defender los Derechos de la niñez y adolescencia.
- Mejorar la infraestructura para prestar mejores servicios hacia la población.
- Mejorar las capacidades de la ciudadanía en el uso y conocimiento de tecnologías informáticas y digitales.
- Proteger y defender los Derechos de la niñez y adolescencia.
- Abastecer de todos los servicios básicos al 95% de la población al 2016.
- Construir y mejorar el equipamiento educativo.
- Mejorar la infraestructura cantonal que preste las condiciones necesarias de uso y atención a la población.
- Dotar de servicios de alumbrado público y seguridad ciudadana.
- Establecer un Sistema vial eficiente, dotar al cantón de toda la infraestructura Vial.

- Realizar Estudios de obras públicas.
- Proteger y conservar los derechos de la naturaleza, motivando a la ciudadanía a ser parte de un ambiente sano y sustentable.
- Establecer y garantizar un sistema económico social que brinde un trabajo estable y justo en todas las formas.
- Construir y garantizar la participación pública y política para fortalecer el cantón dentro del buen vivir.

2.1.10 Organigrama.

El GADM en la fecha de investigación del presente proyecto trabaja con el organigrama mostrado en la Figura 1.

2.1.11 Planeación estratégica.

El GADM tiene planificado alcanzar los objetivos descritos en la Tabla 3 para cumplir con las necesidades de la población.

Tabla 3. Plan Organizacional Anual GAD Marcabelí (GADM, 2013)

| OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL | OBJETIVO GENERAL | OBJETIVOS METAS | NOMBRE DEL PROYECTO |
|---|---|--|---|
| Apoyar la igualdad e integración social, impulsando principios de igualdad, justicia, dignidad e interculturalidad. | Combatir los problemas de alcoholismo y drogadicción que afectan a la sociedad de Marcabelí | Construir y fortalecer espacios públicos interculturales y de encuentro común.(No indica sobre construcción) | 1.- Creación del movimiento de alcohólicos anónimos |
| | Fortalecer, promover el ejercicio físico haciendo uso del espacio publico | | 2.- Emprendimiento de actividades artísticas, deportivas, educativas dirigido a toda la población. |
| | Lograr el involucramiento de la población infantil en recreaciones al aire libre | | 3.- Proyectar espacios exteriores para desarrollo infantil y recreación |
| Proteger y defender los Derechos de la niñez y adolescencia | Garantizar los Derechos de la niñez | Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia | 1.- Implementar y/o fortalecer servicios especializados de protección especial para atender a la niñez y adolescencia a través de centros de protección de derechos y acogimiento |

| | | | |
|--|--|---|--|
| Mejorar la infraestructura para prestar mejores servicios hacia la población. | Dotar de infraestructura necesaria para el bienestar de la población pobre del cantón | Mejorar la calidad de vida de la población. | 1.- Construir el Edificio Patronato de Amparo Social Municipal que preste todos los servicios y garantías necesarias para el excelente servicio al cantón. |
| Mejorar las capacidades de la ciudadanía en el uso y conocimiento de tecnologías informáticas y digitales. | Brindar enseñanza para conocimientos de los avances tecnológicos en la educación dirigido a toda la población. | | 2.- Erradicar el analfabetismo informático y digital. |
| | | | 3.- Prevención y erradicación del trabajo infantil |
| Proteger y defender los Derechos de la niñez y adolescencia | Lograr que la población infantil de la calle estudie, juegue, se alimente adecuadamente | | 4.- Adecuación e implementación de los locales donde funcional los CIVB y CNH |
| | | | 5.- Estudio, evaluación y rediseño de la red de distribución de agua potable en la ciudad de Marcabelí |
| | | | 6.- Construcción de la nueva línea de conducción del sistema de agua potable para la ciudad de Marcabelí y obra de toma para su abastecimiento. |
| | | | 7.- Administración, operación y mantenimiento continuo del sistema de agua potable urbano |
| | Mejorar la infraestructura de los locales. | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>Abastecer de todos los servicios básicos al 95% de la población al 2016</p> | <p>Mejorar las condiciones de vida de la población</p> | <p>Mejorar la calidad de vida de la población.</p> | <p>8.- Estudio, evaluación y rediseño del sistema de alcantarillado sanitario y pluvial en el área central de la ciudad.</p> |
| <p>Construir y mejorar el equipamiento educativo.</p> | <p>Contribuir al progreso social aportado en el mejoramiento de su infraestructura que preste las condiciones necesarias para ofrecer el servicio hacia la</p> | | <p>9.- Dotación y ampliación de la red de agua potable rural.</p> |
| <p>Mejorar la infraestructura cantonal que preste las condiciones necesarias de uso</p> | <p>que preste las condiciones necesarias para ofrecer el servicio hacia la</p> | | <p>10.- Operación y mantenimiento del sistema de alcantarillado.</p> |
| | | | <p>11.- Dotar de letrinas/ pozo séptico para el sector rural.</p> |
| | | | <p>12.- Construcción de alcantarillado de aguas lluvias en la cdla. Imbabura.</p> |
| | | | <p>13.-Construir el alcantarillado sanitario en el sector rural.</p> |
| | | | <p>14.- Remodelación del Mercado Central de la ciudad de Marcabelí.</p> |
| | | | <p>15.- Aporte a la empresa MARBAL para el programa de desechos sólidos.</p> |
| | | | <p>16. -Construcción de aulas Escuela Luis Enrique Córdova.</p> |
| | | | <p>17.- Construcción bloque de aulas Escuela Febres Cordero</p> |
| | | <p>18.- Culminación de la construcción y adecuación del Palacio Municipal.</p> | |
| | | <p>19.- Readecuación del Parque Central y Parque a la Madre</p> | |
| | | <p>20.- Parque San Antonio.</p> | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| y atención a la población. | población. Contribuir al progreso social mejorando su equipamiento e infraestructura pública | Mejorar la calidad de vida de la población. | |
| Dotar de servicios de alumbrado público y seguridad ciudadana | Dotar de movilidad, energía y conectividad en un 90% a todo el Cantón | | 21.- Parque Parroquia El Ingenio. |
| Establecer un Sistema vial eficiente, dotar al cantón de toda la infraestructura Vial | | | 22.- Culminar la construcción del parque de la ciudadela 24 de Junio |
| Realizar Estudios de obras publicas | | | 23.- Construcción primera etapa del polideportivo en la explanada municipal 24.- Ampliación, mantenimiento y equipamiento de los centros educativos. |
| Proteger y conservar los derechos de la naturaleza, motivando a la ciudadanía a ser parte de un ambiente sano y sustentable | Proteger el medio ambiente, fauna, y flora remediando el | | 25.- Adecuación de espacios residuales para la implementación de espacios verdes 26.- Generador Eléctrico Camal |
| | | | 27.- Mantenimiento y operación del Camal |
| | | | 28.- Dotar de alumbrado público en el espacio público recreativo y áreas verdes en el área urbana y centros poblados del área rural |
| | | | 29.- Vigilancia y Seguridad ciudadana, instalación de cámaras de seguridad |
| | | | 30.- Construcción y mantenimiento de vías. |
| | | | 31.- Construcción de aceras, bordillos y cunetas. |
| | | | 32.- Apertura, pavimentación y obras de arte de las calles de los centros poblados del sector rural que cuenten con |

| | | | |
|---|---|--|--|
| | daño causado, con énfasis en dar a conocer a Marcabelí a nivel nacional como cantón Ecológico. | Mejorar la calidad de vida de la población. | su delimitación. |
| Establecer y garantizar un sistema económico social que brinde un trabajo estable y justo en todas las formas | Investigar y tecnificar la actividad agropecuaria de manera sustentable y garantizar la seguridad alimentaria de las futuras generaciones | | 33.- Dotar de señalización y nomenclatura a todo el sistema vial urbano |
| | Desarrollar la actividad turística con énfasis en el turismo ecológico | | 34.- Adecuación de vías para asfalto. |
| | | | 35.- Eliminar y reubicar barreras arquitectónicas en aceras y vías que obstaculicen el paso peatonal |
| Construir y garantizar la participación pública y política para fortalecer | Construir una municipalidad democrática para | 36.- Colocación de basureros de reciclaje y desechos orgánicos | |
| | | 37.- Estudio y diseño de proyectos | |
| | | 38.- Protección y reforestación de las cuencas altas. | |
| | | | 39.- Aplicación y Desarrollo de la Escuela Agropecuaria en las organizaciones urbanas y rurales. |
| | | | 40.- Gestionar el estudio del suelo de los sectores productivos municipales |

| | | | |
|---------------------------------|---|--|---|
| el cantón dentro del buen vivir | el buen vivir | | 41.- Estudio y propuesta turística considerando las potencialidades |
| | Implantar el programa de ventanilla única para atención a la ciudadanía | | 42.- Capacitación a los servidores públicos de acuerdo al marco legal para asumir nuevas competencias y fortalecimiento institucional |
| | | | 43.- Implantar el programa de ventanilla única para atención a la ciudadanía |

Fuente: GADM 2013

2.2 Marco conceptual.

2.2.1 Marco legal.

El Estado Ecuatoriano establece un marco normativo de carácter obligatorio para el desarrollo de las instituciones públicas, buscando fortalecer su estructura organizativa y comportamiento, para optimizar la eficiencia y eficacia en su actividad a través de políticas, principios, normas, técnicas y estrategias considerando la misión con el fin último de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (SENRES, 2006).

El artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”; el artículo 233 de la Constitución de la República del Ecuador señala que no existirá servidora ni servidor público exento de responsabilidades por los actos u omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones; y el artículo 314 de la Constitución de la República del Ecuador señala que los servicios que brinde el Estado deben responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA) Decreto No. 2474 en el Libro I del Servicio Civil y Carrera Administrativa título I del servicio civil manifiesta en el artículo 3 “Las disposiciones del presente Libro son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos del Estado”, lo cual aplica a los gobiernos autónomos descentralizados.

La Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos debe ser implementada en los procesos de diseño y reforma de estructuras organizacionales que se ejecuten en las instituciones del Estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público, LOSCCA y en el artículo 1 de su Reglamento (SENRES, 2006).

La Resolución No. SENRES-RH-2005 -000042 menciona la injerencia de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público- LOSCCA como instrumento legal que norma la clasificación de puestos para un ámbito especificado, en el artículo 3 de LOSCCA (2010): “Las disposiciones del presente Libro son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos del Estado.

Igualmente, el art. 67 de LOSCCA (2010) indica sobre la clasificación de puestos, que “La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, elaborará un sistema general de clasificación de los puestos del servicio civil; y, tomará en consideración principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, complejidad y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño. La clasificación de puestos, y su nomenclatura se expedirán por resolución dictada por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público”. El Art. 68 dice: “Administración del sistema de clasificación.- La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, administrará el Sistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas. La clasificación contendrá el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos”. Y el Art. 69 indica sobre la “Obligatoriedad del sistema de clasificación.- El sistema de clasificación será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la Unidad de Administración de Recursos Humanos de la Entidad., facultan a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES, elaborar y administrar el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas, el mismo que será de uso obligatorio en todo movimiento de personal”.

Las normativas dadas, presentan los lineamientos para la implementación de modelos de gestión homogéneos, adecuados, actuales que garantizan la producción de bienes y servicios idóneos al propósito.

2.2.2 Estructura organizacional.

Una Organización es la reunión de grupo de personas que trabajan en forma eficaz para alcanzar sus metas (Bittel, 1991).

La estructura se refiere a la descripción de los trabajos y las relaciones de coordinación, asociación y dependencia en una organización, para influir y regular el comportamiento del talento humano a consecuencia de lograr los objetivos y metas planteados en la organización (Gordon, 1997).

Las cinco partes de la organización son (Mintzberg, 1995; Daft, 2007):

- Núcleo de operaciones: conformado por los empleados operarios que realizan funciones básicas de compra, producción, ventas, entre otras; ejemplo: los operarios de una planta de producción, los vendedores de un almacén.
- El ápice estratégico: son los altos directivos, ocupan los cargos de mayor jerarquía y supervisan todo el sistema, son responsables de hacer realidad la misión, visión y diseño del plan estratégico; ejemplo: los gerentes y empresarios.
- Línea media: profesionales responsables de las áreas funcionales, y departamentos, divisiones y procesos; ejemplo: los jefes de departamentos.
- Tecno-estructura: son analistas responsables del estudio, planeación y control en la organización, normalizan las actividades de la empresa; ejemplo: jefes de control de calidad, diseñadores, creativos e investigadores de área.
- Staff de apoyo: son unidades especializadas que se encargan de asesorar en temas específicos, asesor fiscal, de finanzas, o cualquier profesional que asesora al gerente en procesos y toma de decisiones.

Importancia de la estructura organizacional de la empresa.

- Permite darle organización y control a la empresa, porque elucida las actividades, evita la duplicidad de actividades y evita el desperdicio de recursos (Duque, 2004).
- Ayuda a establecer estrategias y distribuir las responsabilidades para el logro de objetivos y metas (Boland et al., 2007).

- Define los deberes, responsabilidades y actividad de cada persona (Boland et al., 2007).
- Fija líneas de autoridad y subordinación de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Proporciona un flujo lógico de actividades (Boland et al., 2007).

La estructura de la organización se puede representar a través del organigrama que es la representación gráfica de la autoridad y de la división especializada de las labores por niveles jerárquicos (Orozco, 2007).

2.2.3 Gestión por procesos.

Para conducir una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente, la misma que continuamente mejore su desempeño considerando las necesidades de todas las partes interesadas (ISO 9000, 2005).

La Familia de Normas ISO 9000, 9001, 9004 y 19011 se han elaborado para asistir indiferentemente a las organizaciones en la implementación de sistemas de gestión de la calidad eficaz, con el fin de:

- Enfocar a las organizaciones hacia metas.
- Planificar adecuadamente.
- Cambiar hacia una cultura positiva sobre calidad.
- Obtener una mayor eficiencia y productividad.
- Reducción de costos, de desperdicios y reprocesos.
- Organizar eficazmente documentaciones.
- Analizar continuamente los procesos con el fin de mejorarlos.

Uno de los 8 principios de la gestión de la calidad sobre los que se basa la serie de las Normas ISO se refiere al “Enfoque basado en procesos” y se refiere a que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (ISO 9000, 2005), por lo cual deben ser identificados los procesos

relacionados y que interactúan, ya que a menudo la salida de un proceso es la entrada o inicio de otro proceso.

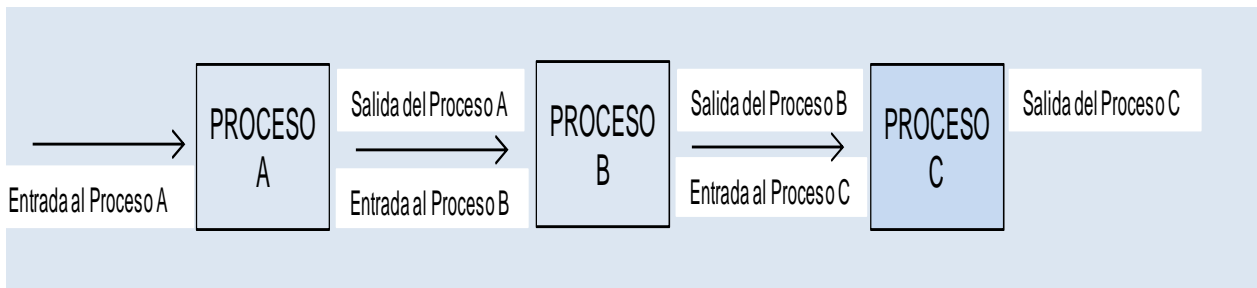


Figura 5. Cadena de procesos interrelacionados (ISO 9000, 2005)
Fuente: ISO 9000, 2005

Para la ISO 9000 (2005), proceso es cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados.

La siguiente figura muestra el sistema de gestión de la calidad basado en procesos de acuerdo a las Normas ISO 9000, observándose que los procesos interconectados mediante los requerimientos de los clientes se integran creando una metodología para lograr la satisfacción del cliente.



Figura 6. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos ISO 9000 (2005)
Fuente: ISO 9000, 2005

La mejora continua de un proceso se logra aplicando el ciclo Deming a cada uno de los procesos dentro de la organización, a diferentes niveles, a procesos individuales como a una red de procesos como a un todo (Pérez y Múnera, 2007).

El ciclo de Deming (P-H-V-A Planificar – Hacer- Verificar – Actuar) se conoce con los nombres de Círculo de Calidad de Shewart, o de actividad humana, donde:



Figura 7. Ciclo P –H –V-A (Pérez y Múnera, 2007)
Fuente: Pérez y Múnera, 2007

Planificar, se refiere a la definición de los planes, al establecimiento o determinación de los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización (Pérez y Múnera, 2007).

Hacer, se refiere a la implementación de los procesos anteriormente seleccionados (Pérez y Múnera, 2007).

Verificar, es la realización del seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar los resultados. Previamente se debe definir un indicador de medición, ya que lo que no se mide no se puede mejorar en forma sistemática (Pérez y Múnera, 2007).

Actuar, es la toma de acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

El círculo de calidad se transforma en un proceso continuo de mejora al usarlo cada vez que se logren los objetivos propuestos, se deberá continuar planeando, haciendo, verificando y actuando (Pérez y Múnera, 2007).

Tipos de proceso.

El modelo de gestión de las instituciones del Estado agrupa los procesos considerando el grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión institucional y se clasifican por su responsabilidad en:

Procesos Gobernantes, llamados también gobernadores, estratégicos, de dirección, de regulación o de gerenciamiento, y son los responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para la labor de la organización (Pérez y Múnera, 2007).

Procesos Habilitantes, clasificados en procesos habilitantes de asesoría y habilitantes de apoyo llamados también de soporte (Pérez y Múnera, 2007), staff o administrativos. Son los responsables de brindar asesoría y apoyo logístico para crear el portafolio de productos institucionales solicitados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.

Procesos Agregadores de valor, conocidos también como específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Su responsabilidad radica en que son los generadores del portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución (Pérez y Múnera, 2007; SENRES, 2006).

Para el levantamiento de los procesos dentro de una organización tomando como base a ISO 9000 (2005) se puede emplear la siguiente secuencia de pasos considerando ciertos puntos.

Tabla 4. Secuencia de pasos tomando como base la ISO 9000 para levantamiento de procesos.

| | |
|--|---|
| <p>a.- Identificación de los procesos necesarios.</p> | <p>Identificar los procesos necesarios.</p> <p>Identificar los clientes internos o externos de cada proceso.</p> <p>Identificar el responsable del proceso.</p> <p>Identificar o determinar ayuda externa de ser necesario.</p> <p>Identificar los elementos de entrada y los resultados de cada proceso.</p> |
| <p>b.- Determinación de la secuencia e interacción de estos procesos.</p> | <p>Determinar el flujo global de los procesos.</p> <p>Determinar la forma de descripción, a través de mapas de proceso, diagramas de flujo, diagrama de bloques.</p> <p>Determinar las interfaces entre los procesos.</p> <p>Determinar la documentación necesaria.</p> <p>Determinar el flujo global de los procesos.</p> <p>Determinar la forma de descripción, a través de mapas de proceso, diagramas de flujo, diagrama de bloques.</p> |
| <p>c.- Determinación de criterios y métodos necesarios para asegurarse de que la operación como el control de los procesos sean eficaces.</p> | <p>Determinar las características de los productos esperados y no esperados.</p> <p>Determinar los criterios para el seguimiento, análisis y medición.</p> <p>Determinar la incorporación de lo anterior en la planificación de la administración de la organización y de la realización del producto.</p> <p>Determinar los aspectos económicos: costo, tiempo, desperdicios, etc.</p> <p>Determinar los métodos apropiados para la recopilación de datos.</p> |
| <p>d.- Determinación de la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.</p> | <p>Determinar los recursos necesarios para cada proceso.</p> <p>Determinar los canales de comunicación.</p> <p>Determinar canal de retroalimentación.</p> <p>Determinar la necesidad y tipos de registros a mantener.</p> |
| <p>e.- Realización de seguimiento, medición y análisis de procesos.</p> | <p>Determinación de evaluación de desempeño, capacidad de proceso, satisfacción del cliente.</p> <p>Determinación de mediciones necesarias.</p> <p>Determinación de aplicación de técnicas estadísticas.</p> <p>Determinación de análisis de resultados.</p> |

| | |
|--|---|
| f.- Implementación de acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y de mejora. | <p>Determinar vías de mejora de procesos</p> <p>Determinar formas de planteamiento de acciones correctivas y preventivas.</p> <p>Determinar la implementación de las acciones anteriores y su eficacia.</p> |
|--|---|

Fuente: ISO 9000 (2005)

La implementación de procesos con sus respectivos controles y mediciones, dan como resultado un mejoramiento importante en la organización (Valencia, 2006).

2.2.4 Clasificación y valoración de puestos.

El concepto de puesto de trabajo se refiere al conjunto de tareas, deberes, responsabilidades, y obligaciones relacionadas entre sí y determinadas por una autoridad competente para que sean ejecutadas por un talento humano en una unidad de tiempo determinado independientemente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial (Lucke, 2006; Mondy y Noe, 2005). La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o la división donde se localiza (Chiavenato, 2009).

La clasificación de puestos es un proceso técnico a través del cual se agrupan los puestos de una organización, considerando la semejanza de ciertos factores como complejidad de las tareas y las obligaciones y responsabilidades, considerando además las condiciones del ambiente de trabajo y de las habilidades que debe tener el talento humano (Lucke, 2006). Mientras que la valoración de puestos busca fijar el valor relativo de cada cargo en la organización, la clasificación agrupa los salarios de los cargos en una estructura integrada y cohesionada, cuyas respectivas franjas salariales, están en orden gradual de valores. La idea subyacente es proporcionar una distribución equitativa de los salarios de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad (Chiavenato, 2009).

Valoración de puestos.

El artículo 15 de SENRES 42 (2008), indica que la valoración de puestos se realiza tomando en cuenta factores de competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, los que han sido jerarquizados de acuerdo a la tabla siguiente:

Tabla 5. Valoración de puestos según factores y subfactores (SENRES 42, 2008)

| FACTORES | SUBFACTORES | PONDERACIÓN | SUBTOTAL |
|------------------------|------------------------------|-------------|----------|
| Competencias | Instrucción formal. | 200 | 500 |
| | Experiencia. | 100 | |
| | Habilidades de gestión. | 100 | |
| | Habilidades de comunicación. | 100 | |
| Complejidad del puesto | Condiciones de trabajo. | 100 | 200 |
| | Toma de decisiones. | 100 | |
| Responsabilidad | Rol del Puesto. | 200 | 300 |
| | Control de resultados. | 100 | |
| Total de puntos | | 1000 | 1000 |

Fuente: (SENRES 42, 2008)

Valor por competencia.

EL factor competencia refiere a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales necesarias para el ejercicio de los puestos. El subfactor instrucción formal, describe a los conocimientos adquiridos por instrucción formal requeridos.

Tabla 6. Asignación de puntos por instrucción formal (SENRES 42, 2008)

| NIVEL | DESCRIPCIÓN | PUNTAJE | | |
|------------------------------|--|----------|------------|-------|
| | | Por años | Por título | Total |
| Educación Básica | Nivel de instrucciones básica. | | | 15 |
| Bachiller | Estudios formales de educación media. | 5 | 15 | 45 |
| Técnico | Estudios técnicos de una rama u oficio pos bachillerato. | 10 | 20 | 85 |
| Profesional Universitario: – | Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria. | | | |
| Profesional Tecnología – | | 15 | 35 | 125 |
| Profesional- 4 años | | 15 | 35 | 140 |

| | | | | |
|----------------------------|---|----|----|-----|
| Profesional – 5 años | | 15 | 35 | 155 |
| Profesional – 6 años o mas | | 15 | 35 | 170 |
| Diplomado Superior | Conocimientos de una rama científica especializada. | | 10 | |
| Especialidad | Suficiencia y dominio de una rama científica. | | 20 | |
| Maestría o PHD | Dominio en una disciplina organizacional administrativa o científica. | | 30 | |

Fuente: (SENRES 42,2008)

El subfactor experiencia refiere a la experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignadas en función de los productos y servicios

Tabla 7. Asignación de puntos por experiencia (SENRES 42, 2008)

| NIVEL | AÑOS DE EXPERIENCIA | PUNTAJE |
|--|---------------------|---------|
| No profesional | | |
| Servicios | Hasta un año | 13 |
| Administrativo | Hasta un año | 25 |
| Tecnico | 1 ño | 38 |
| Profesional | | |
| Ejecucion de procesos de apoyo y tecnologico | 2 años | 50 |
| Ejecucion de procesos | 3 – 4 años | 63 |
| Ejecucion y supervision de procesos | 5 – 6 años | 75 |
| Ejecucion y coordinacion de procesos | 7-9 años | 88 |
| Directivo | | |
| Direccion de unidad organizacional | 10 años o mas | 100 |

Fuente: (SENRES 42,2008)

El subfactor habilidades de gestión asigna los puntos correspondientes a la competencia que permite administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

Tabla 8. Asignación de puntos por habilidades de gestión (SENRES 42, 2008)

| NIVEL | DESCRIPCIÓN | PUNTAJE |
|-------|---|---------|
| 1 | El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario. | 20 |
| 2 | El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. | 40 |
| 3 | El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto. | 60 |
| 4 | Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo. | 80 |
| 5 | Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna recursos de la unidad o proceso. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso. | 100 |

Fuente: (SENRES 42,2008)

Las habilidades de comunicación son competencias necesarias para disponer, transferir y administrar información, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.

Tabla 9. Asignación de puntos por habilidad de comunicación (SENRES 42, 2008)

| NIVEL | DESCRIPCIÓN | PUNTAJE |
|-------|---|---------|
| 1 | El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros. | 20 |
| 2 | Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | 40 |
| 3 | Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. | 60 |
| 4 | Establece una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. | 80 |
| 5 | El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. | 100 |

Fuente: (SENRES 42,2008)

Valoración de la complejidad del puesto.

Se refiere al grado de dificultad y contribución del puesto en el logro de los productos y servicios.

El subfactor condiciones de trabajo, asignar puntos de acuerdo al análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

Tabla 10. Asignación de puntos por condiciones de trabajo (SENRES 42, 2008)

| NIVEL | DESCRIPCIÓN | PUNTAJE |
|-------|---|---------|
| 1 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales. | 20 |
| 2 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales. | 40 |
| 3 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. | 60 |
| 4 | Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerar el riesgo ocupacional. | 80 |
| 5 | Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional. | 100 |

Fuente: (SENRES 42,2008)

El subfactor toma de decisiones, corresponde a la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de la Institución. Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas.

Tabla 11. Asignación de puntos por toma de decisiones (SENRES, 2008)

| NIVEL | DESCRIPCIÓN | PUNTAJE |
|-------|---|---------|
| 1 | Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. | 20 |
| 2 | La toma de decisiones depende de una elección simple ente varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional. | 40 |
| 3 | La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional. | 60 |
| 4 | La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. | 80 |
| 5 | La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional. | 100 |

Fuente: (SENRES 42,2008)

Valoración de la responsabilidad.

Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto. El subfactor rol del puesto, valora el papel que cumple dentro de la organización.

Tabla 12. Asignación de puntos por el rol del puesto (SENRES 42, 2008)

| GRUPO OCUPACIONAL | NIVEL | DESCRIPCIÓN | PUNTAJE |
|-------------------|---|---|---------|
| No profesional. | Servicios. | Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales. | 25 |
| | Administrativo. | Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. | 50 |
| | Técnico. | Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. | 75 |
| Profesional. | Ejecución de procesos de apoyo tecnológico. | Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica. | 100 |
| | Ejecución de procesos. | Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor al os productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. | 125 |
| | Ejecución y supervisión de procesos. | Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo. | 150 |
| | Ejecución y coordinación de procesos. | Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. | 175 |

| | | | |
|------------|-------------------------------------|--|-----|
| Directivo. | Dirección de unidad organizacional. | Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, lidera y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. | 200 |
|------------|-------------------------------------|--|-----|

Fuente: (SENRES 42,2008)

El subfactor control de resultados, asigna los puntos de acuerdo a la observación cautelosa de resultados a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios.

Tabla 13. Asignación de puntos por el control de resultados (SENRES 42, 2008)

| NIVEL | DESCRIPCIÓN | PUNTAJE |
|-------|--|---------|
| 1 | Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados. | 20 |
| 2 | El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos. | 40 |
| 3 | Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados. | 60 |
| 4 | Responsables de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. | 80 |
| 5 | Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados. | 100 |

Fuente: (SENRES 42,2008)

Clasificación de puestos

Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares debido a su valoración, lo cual responderá al puntaje obtenido de acuerdo a la siguiente escala de valoración.

Tabla 14. Clasificación de puestos (SENRES 42, 2008)

| GRADO | GRUPO OCUPACIONAL | INTERVALOS | |
|-------|---------------------------------|------------|-------|
| | | DE | HASTA |
| 1 | Auxiliar de Servicios | 153 | 213 |
| 2 | Asistente Administrativo A | 214 | 273 |
| 3 | Asistente Administrativo B | 274 | 334 |
| 4 | Asistente Administrativo C | 335 | 394 |
| 5 | Técnico A | 395 | 455 |
| 6 | Técnico B | 456 | 516 |
| 7 | Profesional 1 | 517 | 576 |
| 8 | Profesional 2 | 577 | 637 |
| 9 | Profesional 3 | 638 | 697 |
| 10 | Profesional 4 | 698 | 758 |
| 11 | Profesional 5 | 759 | 819 |
| 12 | Profesional 6 | 820 | 879 |
| 13 | Especialista en Gestión Pública | 880 | 940 |
| 14 | Director Técnico de Área | 941 | 1000 |

Fuente: (SENRES 42,2008)

Estructura de puestos

Consiste en codificar los puestos, cuya identificación serán "1" y dos dígitos y tendrán una secuencia numérica lógica e identificarán los sectores o áreas del Estado, institución, procesos organizacionales, series, clases de puestos y niveles.

De acuerdo al SERNRES para MUNICIPALIDADES Se tiene la siguiente identificación: 1.14 ó 4.2

Tabla 15. Estructura de Puestos (SENRES 42, 2008)

| CÓDIGO | SECTORES | INSTITUCIONES DEL ESTADO |
|--------|----------|---|
| 1.1 | Sector | Gobierno Central |
| 1.2 | Servicio | Economía y Finanzas |
| 1.3 | Servicio | Energía y Minas |
| 1.4 | Servicio | Educación y cultura |
| 1.5 | Servicio | Salud pública |
| 1.6 | Servicio | Trabajo y empleo |
| 1.7 | Servicio | Bienestar Social |
| 1.8 | Servicio | Desarrollo Urbano y vivienda |
| 1.9 | Servicio | Agricultura y Ganadería |
| 1.10 | Servicio | Ambiente |
| 1.11 | Servicio | Turismo |
| 1.12 | Servicio | Comercio Exterior, Industrialización y pesca y competitividad |
| 1.13 | Servicio | Obras públicas y comunicaciones |
| 1.14 | Servicio | Gobierno, cultos, policía y Municipalidades |
| 1.15 | Servicio | Relaciones exteriores |
| 1.16 | Servicio | Defensa Nacional |
| 1.17 | Servicio | Organismos de desarrollo Regional |
| 2 | Sector | Organismos de Control y Regulación |
| 3 | Servicio | Organismos Electorales |
| 4 | Servicio | Régimen Seccional Autónomo |
| 4.1 | | Consejos Provinciales |
| 4.2 | | Municipios |
| 4.3 | | Juntas Parroquiales |
| 5 | Servicio | Sociedades |
| 6 | Servicio | Empresas Públicas |

Fuente: (SENRES 42, 2008)

2.3 Proceso de elaboración de un manual organizacional

El manual de organización es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información relativa al marco jurídico, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de las dependencias, unidades administrativas y organismos públicos descentralizados. En él se describen claramente las funciones, roles, tareas específicas de cada elemento, los macroprocesos, subprocesos así como su autoridad y responsabilidad.

Es un instrumento de apoyo administrativo que describe las diversas relaciones orgánicas que se dan entre las diversas dependencias y permiten a la organización normalizar su operación, la cual es la base para un crecimiento y desarrollo estable y sólido (Torres, 2006).

El Ecuador a través del primer y más importante manual de funciones, la Constitución de la república del Ecuador, determina las funciones del Estado (Constitucion de la Republica del Ecuador, 2012) y con ello las actividades de administración del País.

Objetivo.

El objetivo de elaborar un manual es la de proporcionar en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de las unidades administrativas como una referencia obligada para lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, atendiendo a criterios de innovación, eficiencia, productividad y calidad.

Ventajas.

La elaboración del manual entre otras posee las siguientes ventajas:

- Comunicar y trabajar bajo una misma política, misión y visión de la entidad.
- Determinar los procesos necesarios para cada unidad administrativa, para evitar duplicidad, detectar omisiones y fijar responsabilidades.
- Prever la continuidad del sistema de administración, durante situaciones circunstanciales.

- Ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e instrumentar medidas de modernización administrativa.
- Presentar una visión global actual y real de la unidad administrativa.
- Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas, al conocimiento de sus atribuciones, autoridades y responsabilidades.

Lineamientos generales para la elaboración del manual de la organización.

La Organización a través del departamento de Talento Humano proporciona la asesoría necesaria a las unidades administrativas correspondiente para la elaboración de procedimientos para el manual de organización de la institución.

El manual de la organización será presentado al responsable de la unidad administrativa y a la máxima autoridad para su aprobación.

El manual periódicamente deberá ser revisado y actualizado cuando se realicen cambios de alguna naturaleza, ya sea de forma o fondo.

La actualización, modificación o cambios que sufra el manual de organización deberán ser solicitados, supervisados y avalados por la Dirección de la Organización.

El manual de organización una vez aprobado y autorizado deberá ser socializado con los responsables y funcionarios para la implementación en toda la organización.

Es conveniente que el manual de la organización sea elaborado con la participación de las unidades que tienen la responsabilidad de realizar las funciones y sea verificada su validez en el sitio, a fin de comprobar que no haya duplicidad, contradicción o faltantes de procesos, funciones o requerimientos sin cumplir.

La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión que se haga del manual de organización, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deban contar con este instrumento administrativo.

Resulta de gran importancia además, que las personas (COOTAD, 2011; Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador de 2007, 2008) directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan al detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento adecuado del desarrollo institucional y puedan responder a las necesidades de los usuarios clientes. Finalmente puede servir para la inducción de nuevo personal o como documento de consulta cuando sea necesario.

Elementos que integran el manual.

En la actualidad existe una gran variedad de formas de presentar un manual de organización, por ello es necesario que se adopten normas generales que estandaricen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación.

Identificación.

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán anotarse los datos siguientes:

1. Logotipo de la dependencia.
2. Nombre de la Dependencia.
3. Título del manual de organización.
4. Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización permanente.
5. Fecha de implantación o de actualización.

Contenido.

En este apartado se presentan, de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el manual o los títulos principales que lo comprenden.

I. INTRODUCCIÓN.

- II. OBJETIVO DEL MANUAL.
- III. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.
- IV. MARCO JURÍDICO.
- V. ATRIBUCIONES.
- VI. MISIÓN Y VISIÓN.
- VII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
- VIII. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

I. Introducción.

Contiene la explicación necesaria y adecuada, que indica al usuario o interesado sobre el contenido del manual, informa de los beneficios o ventajas y de los propósitos generales que se pretenden obtener a través de él. Además debe indicar cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones (DGPOP, 2005).

En éste apartado se ubicará, el propósito y utilidad, el ámbito de aplicación, áreas involucradas, lineamientos y mantenimiento del mismo, a través de un lenguaje sencillo y conciso.

II. Objetivo del manual.

Consiste en expresar el propósito que se pretende lograr con la implementación y uso del manual.

El objetivo debe ser un verbo en forma infinitiva, concreto, posible, medible y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar: QUÉ SE HACE; y la segunda, PARA QUÉ SE HACE (DGPOP, 2005).

III. Antecedentes históricos.

Radica en proporcionar la información de mayor importancia sobre la creación, cambios transformaciones sobre la organización y funcionamiento de la unidad administrativa correspondiente, en orden sucesivo indicando las disposiciones jurídico-administrativas que han generado el origen y cambios de la estructura organizacional hasta la fecha presente.

IV. Marco jurídico.

En esta sección del manual se indicarán por orden jerárquico, las leyes, códigos, ordenanzas, que dan origen a la institución, a las atribuciones de la organización, así como sus responsabilidades.

Los documentos jurídico-administrativos vigentes, deberán ser presentados de mayor a menor jerarquía, según se indica:

- a) Constitución Política.
- b) Leyes.
- c) Códigos.
- d) Reglamentos.
- e) Decretos.
- f) Convenios.
- g) Acuerdos.
- h) Circulares y/u Oficios.
- i) Documentos Normativo-Administrativos (manuales, guías o catálogos).
- j) Otras disposiciones (DGPOP, 2005).

Todo lo anterior es necesario mencionar en forma clara y precisar la identificación de los mismos, nombre de la Ley, capítulo, artículo, fracción, letra de inciso, fecha de publicación o expedición, etc.; así como su última reforma.

V. Atribuciones.

Son los actos que debe ejercer el empleado público, son medios para alcanzar fines. Las atribuciones están representadas por la Constitución o la Ley (CNC, 2013). Estas indican las responsabilidades, autoridad y determinan el ámbito de competencia de la organización o del talento humano.

Las atribuciones deberán ser nombradas por el artículo o se deberá hacer una transcripción textual y completa de las atribuciones de la unidad administrativa con base en la Ley indicada (DGPOP, 2005).

VI. Misión y Visión.

La Misión es la razón de ser (DGPOP, 2005), es la razón de existir de la organización (Ferrel & Hartline, 2006). Es una declaración clara y concisa que identifica para qué existe la empresa y bajo qué política se desempeña.

La Visión representa el escenario donde se dirige la empresa y a donde quiere ir (Ferrel & Hartline, 2006).

VII. Gestión Organizacional.

Es el proceso que provee a la organización de herramientas que permiten planificar, organizar, liderar y controlar eficaz y eficientemente.

VIII. Organigrama.

Organigrama proviene del prefijo “organi” que significa organización y “grama” que significa gráfico, es decir es el gráfico de la organización (Orozco, 2007). Es la representación gráfica de la Estructura Organizacional, muestra la relación ordenada de las áreas que componen una unidad administrativa, sus niveles jerárquicos y sus líneas de autoridad y asesoría.

En un organigrama se ubica el tipo de unidades que conforman una estructura, sus relaciones, las características de la dependencia, sus funciones básicas (DGPOP, 2005), muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total (Daft R. L., 2007)

Los organigramas, por sus características (DGPOP, 2005):

- a. Proporcionan una imagen formal de la organización, constituyéndose en una fuente autorizada de consulta.
- b. Indican las relaciones de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos de la institución.
- c. Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.

- d. En las tareas de organización, ayudan a descubrir posibles duplicidades o dispersiones en el quehacer o las atribuciones; fracturas en los procesos; dualidades de mando; omisiones; incongruencia en relaciones de dependencia y niveles jerárquicos; y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- e. Constituyen un elemento valioso en el apoyo de la inducción y capacitación de los trabajadores.
- f. En general, auxilian en el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

Para la elaboración de los organigramas se deberá observar lo siguiente:

- Conocer la organización de la Dependencia.
- Dibujar el organigrama con figuras de dimensiones semejantes para representar cada área y con líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre éstas.
- Ubicar cada área representada, de acuerdo al nivel jerárquico que le corresponde.
- Conectar todas las áreas dependientes del titular de la Dependencia, por medio de una sola línea.
- Representar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo.
- Establecer la relación principal de autoridad, a través de líneas de conexión.
- Representar áreas de asesoría (staff), mediante líneas discontinuas colocadas perpendicularmente a la autoridad principal o área.
- Utilizar una línea de trazo discontinuo en forma transversal, para indicar órganos o unidades desconcentradas.
- El organigrama deberá representar los niveles jerárquicos que han sido autorizados, desde el máximo nivel y hasta jefatura de departamento.

X. Glosario de términos.

Es un listado alfabético de definiciones de aquellas palabras o términos utilizados en el documento y que pueden prestarse a confusión en virtud de que no siempre tienen la misma acepción o no son ampliamente conocidos.

2.3.1 Formalización del manual.

Una vez elaborado el manual de organización, la unidad enviará una copia a la Dirección de Organización, para que proceda a la revisión y aprobación del manual.

1. Revisión: Consiste en revisar el documento y emitir las observaciones correspondientes y de ser necesario, conjuntamente la unidad administrativa y la Dirección de Organización, acordarán y harán las modificaciones que sean necesarias al manual.
2. Aprobación: Consiste en integrar al documento la hoja de autorización en donde se recabará la firma de autorización del Concejo.
3. Difusión del manual expedido: La Dirección de Organización, enviará a la unidad administrativa correspondiente, copia del manual de organización, adjuntando una copia de la hoja de autorización para su difusión.

2.3.2 Implementación

Para llevar a cabo la implantación del nuevo manual de organización es conveniente elaborar un programa de trabajo que determine las actividades secuenciales que se desarrollarán fijando fecha de inicio y terminación, así como los recursos que se utilizarán y los responsables de cada actividad.

Además deberá fijar el método de implantación que más convenga utilizar, de acuerdo a las características del nuevo manual de organización y las condiciones bajo las cuales se va a introducir en la unidad.

CAPÍTULO III

3. Metodología.

La presente investigación consistió en conocer la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Marcabellí y proponer un sistema para mejorar la productividad del mismo y alcanzar satisfacción en los clientes internos y externos.

3.1 Tipos de investigación.

A lo largo de la elaboración del presente trabajo se utilizó diferentes tipos de investigación y niveles de la misma.

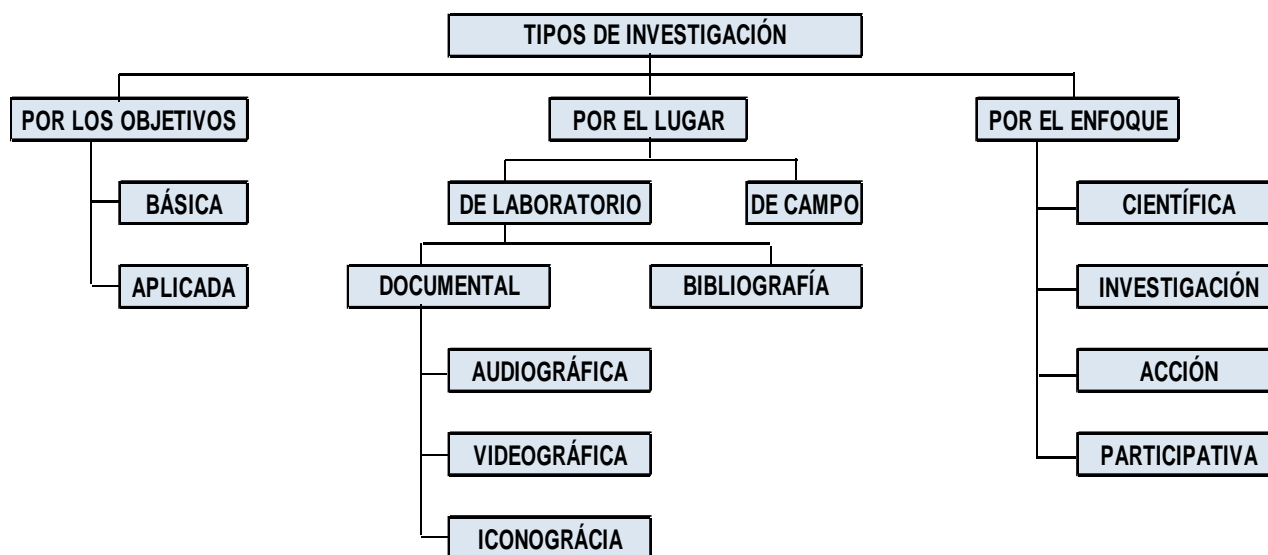


Figura 8. Tipos de investigación.

Fuente: Fernando Michael Cueva Jiménez.

Considerando los tipos de investigación, este trabajo es basado en la investigación por el lugar, y a la vez se deriva en investigación de campo ya que la recopilación de información se la realizó en el GADM y de manera participativa, porque se involucran a varios servidores para la identificación de necesidades y problemas del GADM.

Se usó la investigación exploratoria, a través de la realización del diagnóstico del municipio, lo cual permitió tener un conocimiento de línea base del mismo para plantear las soluciones a sus necesidades.

3.2 Metodología empleada.

Para la realización de la presente investigación se realizó:

3.2.1 Levantamiento de la información.

Se realizó con ayuda de instrumentos de investigación, como observación, encuestas, y entrevistas, es decir se empleó técnicas de investigación primaria.

3.2.2 Validación de la información.

La información obtenida, mejorada o creada, se verificó en cada sitio de trabajo, verificando su veracidad, adecuación y validez.

3.2.3 Reuniones con las autoridades y servidores de la institución.

Se efectuaron reuniones para la recolección de información, análisis y planteamiento de las propuestas.

La realización de trabajo consistió en la elaboración de los siguientes ítems:

- 1.- Análisis de diagnóstico.- Se realizó en sitio a los diversos integrantes del GADM, a través de entrevistas y un formulario.
- 2.- Elaboración del Portafolio de productos.- Con ayuda del POA y funciones del GADM, se listaron los productos que el GADM debería ofrecer a los usuarios. Estos pueden ser primarios o secundarios.
- 3.- Elaboración de la lista de productos por su finalidad.- Se agruparon para determinar cuáles serían los macroprocesos y subprocesos involucrados para el cumplimiento de la misión y visión del GADM.

- 4.- Elaboración de la cadena de valor del GADM.- Saber cuál es la cadena de valor de la institución y conocer cuáles son los procesos que añaden valor a los servicios prestados por la organización.
- 5.- Elaboración de la estructura orgánica y organigrama.- Al definir los actuales productos que debe ofertar GADM, se identifica adicionalmente el nivel de proceso al que pertenece, y con ello, se propone una nueva estructura orgánica y organigrama que cumpla las necesidades actuales de la organización.
- 6.- Elaboración e identificación de los procedimientos necesarios para los macro y subprocesos.- Es necesario identificar los procedimientos necesarios para los macro y subprocesos.
- 7.- Elaboración del análisis de puestos.- Levantamiento de información de los cargos necesarios para el GADM considerando las nuevas necesidades del GADM.
- 8.- Elaboración de clasificación y valoración de puestos. Con el levantamiento de información de los puestos, se realiza la clasificación y valoración de los puestos.
- 9.- Documentación de lo anterior a través de un Manual Organizacional.- Se elabora un manual en físico para la organización; en donde está publicado un análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de los puestos, así como la misión, visión, y varios procedimientos para un trabajo ordenado y sistemático.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta del Manual Organizacional del GAD del cantón Marcabelí.

4.1 Identificación.

Ilustre municipio de Marcabelí.

Manual organizacional.

Marcabelí, noviembre de 2012.

4.2 Introducción.

La propuesta del Manual del Gobierno Autónomo de Marcabelí tiene como finalidad informar sobre los procesos involucrados en la organización y los procedimientos que permitan el manejo adecuado y la reducción de errores, por información equivocada, omisiones y otros.

Constituye una recopilación de información sobre los procesos, cargos, responsabilidades que intervienen en la Administración del Gobierno Autónomo de Marcabelí, constituyendo un instrumento de consulta en todas las áreas de la entidad.

Se detallan los procedimientos, responsables y autoridades de cada elemento de la entidad, así mismo se detallan los cargos, la competencia del personal y las vías de mejora continua.

El Manual Organizacional abarca además la clasificación de los puestos: Análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de los mismos.

También es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica, con los diferentes niveles jerárquicos de la entidad, y con los requerimientos de los cargos y personal para las diversas áreas.

El presente Manual contiene la estructura organizacional, la clasificación de procesos y subprocesos así como la clasificación del personal.

Su conocimiento permite una rápida inserción a lo laboral al personal nuevo, mejora la eficiencia, incrementa la productividad en el trabajo, ahorra tiempo y recursos.

Es de vital importancia la socialización del manual a nivel de toda la organización y el uso continuo de todo el personal; así también, es necesaria la continua revisión y actualización del documento por parte de los involucrados en la organización; es decir se deberá revisar y mejorar los procesos, y adicionalmente cuando exista algún cambio orgánico funcional al interior de la organización, se deberá tramitar el cambio a través de la unidad de talento humano.

4.3 Objetivo del manual.

Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que garantice la uniformidad, sistematización y mejora para optimizar la eficiencia en la organización y funcionamiento de las unidades administrativas del Municipio.

Transparentar las acciones, a nivel de la institución que muestren la correcta administración de la Municipalidad.

Identificar caminos de mejora continua que permitan laborar con eficiencia de forma progresiva.

4.4 Antecedentes históricos.

El Municipio de Marcabell se formó el 29 de Abril de 1986, se publicó en el Registro Oficial N° 429 del 6 de mayo de 1986.

4.5 Marco jurídico.

Las disposiciones jurídicas relacionadas a la Organización, que establecen su creación y atribuciones son:

- Constitución de la República del Ecuador. 2008, Art. 227, 228, 233, 242, 260.
- SENRES 42, Resolución No. SENRES-RH-2005.
- SENRES 46, Resolución No. SENRES-PROC-2006.

- Código orgánico de autonomía y descentralización.- art, 28, 53, 105.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Art 294.
- Ley de Régimen Municipal.
- Ley Orgánica de Participación ciudadana.
- Reglamento general a la ley orgánica del servicio público.

4.6 Atribuciones.

El COOTAD (2012) indica que son atribuciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Regional lo siguiente:

Artículo 32.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado regional.- Los Gobiernos autónomos descentralizados regionales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

- Planificar, con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo regional y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, provincial, cantonal y parroquial, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad.
- Gestionar el ordenamiento de cuencas hidrográficas y propiciar la creación de consejos de cuencas hidrográficas, de acuerdo con la ley.
- Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre regional y cantonal en tanto no lo asuman las municipalidades.
- Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito regional.
- Otorgar personalidad jurídica, registrar y controlar a las organizaciones sociales de carácter regional.
- Determinar las políticas de investigación e innovación del conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías necesarias para el desarrollo regional, en el marco de la planificación nacional.
- Fomentar las actividades productivas regionales.
- Fomentar la seguridad alimentaria regional.

Artículo 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

- Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad.
- Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
- Planificar, consumir y mantener la vialidad urbana.
- Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
- Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras.
- Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
- Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
- Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
- Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
- Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
- Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
- Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
- Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

4.7 Misión y visión.

Misión: Como organismo de desarrollo comunitario garantizar la prestación de los servicios básicos, asegurando calidad, excelencia y responsabilidad social para promover el progreso y desarrollo sustentable del cantón.

Visión: Intervenir responsablemente para que hasta el 2015 los servicios básicos del cantón sean óptimos, garantizando un mejor nivel de vida para la población.

4.8 Gestión organizacional.

4.8.1 Portafolio de productos.

Dentro del portafolio de productos del GAD, se encuentran los productos primarios, enlistados en la siguiente Tabla 16.

Estos productos primarios son tomados en su mayoría del COOTAD, de la Constitución de la República y de la necesidad observada en la ciudadanía en el cantón Marcabelí.

Con el propósito de poder dar atención a cada necesidad, los productos son asociados de acuerdo a su afinidad y son dirigidos y monitoreados por un responsable de unidad. Esta reunión por afinidad se presenta en la Tabla 17 y en la Tabla 18 se presentan los productos secundarios.

Tabla 16. Inventario general de productos primarios

| BASE LEGAL | | | | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | | | | |
|--|--------------|-------------|---------|------------------------------|---|--------|--------|-----------|
| PRODUCTOS | CONSTITUTIVA | REGALEMENTO | CONEXAS | ARTÍCULOS | PRODUCTOS | VISIÓN | MISIÓN | OBJETIVOS |
| Planes de ordenamiento territorial. | | x | | 55 numeral a) | 1 Auspicio de igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad. | | | x |
| Espacio público usado, regulado y controlado. | | x | | 55 numeral a) | 6 Construcción y fortalecimiento de espacios públicos interculturales y de encuentro común. | | | x |
| Control sobre uso y ocupación del suelo en Marcabellí. | | x | | 55 numeral b) | 4 Garantía de los derechos de la naturaleza y promoción de un ambiente sano y sustentable. | | | x |
| Vialidad urbana acorde y óptima. | | x | | 55 numeral c) | 3 Mejoramiento de la calidad de vida de la población. | | | x |
| Servicio público de agua potable. | | x | | 55 numeral d); 137 | 3 Mejoramiento de la calidad de vida de la población. | | | x |
| Servicio público de alcantarillado. | | x | | 55 numeral d); 137 | 3 Mejoramiento de la calidad de vida de la | | | x |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|--------------------|--|--|--|---|
| | | | | | población. | | | |
| Servicio público de aguas residuales. | | x | | 55 numeral d); 137 | 3 Mejoramiento de la calidad de vida de la población. | | | x |
| Servicio público de manejo de desechos sólidos. | | x | | 55 numeral d); 137 | 3 Mejoramiento de la calidad de vida de la población. | | | x |
| Programas de regulación, prevención y control de contaminación ambiental. | | x | | 55 numeral d); 137 | 3 Mejoramiento de la calidad de vida de la población. | | | x |
| Tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejora, creadas, modificadas, exoneradas o suprimidas. | | x | | 55 numeral e) | 12 Consolidación de la transformación del Estado para el buen vivir. | | | x |
| Tránsito y transporte terrestre planificado, regulado y controlado. | | x | | 55 numeral f) | 3 Mejoramiento de la calidad de vida de la población. | | | x |
| Infraestructura física de salud y de educación. | | x | | 55 numeral g);137 | 6 Construcción y fortalecimiento de espacios públicos interculturales y de encuentro común. | | | x |
| Patrimonio arquitectónico, cultural y natural preservado y mantenido. | | x | | 55 numeral h);144 | 7 Afirmación, fortalecimiento de la identidad nacional, de identidades diversas, de la plurinacionalidad y de la interculturalidad | | | x |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|--------------------|---|--|--|---|
| Creación de espacios municipales para recreación. | | x | | 55 numeral h) | 6 Construcción y fortalecimiento de espacios públicos interculturales y de encuentro común. | | | x |
| Catastros Inmobiliarios urbanos y rurales actualizados y administrados. | | x | | 55 numeral i); 139 | 12 Consolidación de la transformación del Estado para el buen vivir. | | | x |
| Regularización y control del uso de riberas y lechos de ríos. | | x | | 55 numeral j) | 4 Garantía de los derechos de la naturaleza y promoción de un ambiente sano y sustentable. | | | x |
| Control efectivo del acceso de las personas a las riberas de los ríos. | | x | | 55 numeral k) | 6 Construcción y fortalecimiento de espacios públicos interculturales y de encuentro común. | | | x |
| Regularización, autorización y control de la explotación de materiales áridos y pétreos en los lechos de los ríos y de canteras. | | x | | 55 numeral l) | 4 Garantía de los derechos de la naturaleza y promoción de un ambiente sano y sustentable. | | | x |
| Servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios. | | x | | 55 numeral m); 140 | 3 Mejoramiento de la calidad de vida de la población. | | | x |
| Cooperación internacional. | | x | | 55 numeral n) | 12 Consolidación de la transformación del | | | x |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|-----|--|--|---|---|
| | | | | | Estado para el buen vivir. | | | |
| Licencia ambiental. | | x | | 132 | 4 Garantía de los derechos de la naturaleza y promoción de un ambiente sano y sustentable. | | | x |
| Mantenimiento de las Cuencas Hidrográficas. | | x | | 137 | 4 Garantía de los derechos de la naturaleza y promoción de un ambiente sano y sustentable. | | | x |
| Gestión de Riesgos. | | x | | 140 | | | | x |
| Explotación de materiales de construcción. | | x | | 141 | 4 Garantía de los derechos de la naturaleza y promoción de un ambiente sano y sustentable. | | x | |
| Registro de la propiedad. | | x | | 142 | 11 Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible. | | | x |
| Habitad y vivienda, catastro georeferenciado. | | x | | 147 | 3 Mejoramiento de la calidad de vida de la población. | | x | |
| Protección integral a la niñez y adolescencia. | | x | | 148 | 3 Mejoramiento de la calidad de vida de la población. | | x | |
| Seguridad alimentaria. | | x | | 134 | 3 Mejoramiento de la calidad de vida de la población. | | | x |

| | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---------------|---|--|--|---|
| Planes de producción sustentable. | | x | | 134 numeral b | 3 Mejoramiento de la calidad de vida de la población. | | | x |
| Infraestructura para producción, conservación, intercambio, acceso, comercialización, control y consumo de alimentos. | | x | | 134 numeral c | 5 Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas. | | | x |
| Construcción de red de mercados. | | x | | 134 numeral c | 3 Mejoramiento de la calidad de vida de la población. | | | x |

Fuente: COOTAD

4.8.2 Portafolio de productos primarios según afinidad.

Tabla 17. Portafolio de productos primarios según afinidad

| PRODUCTOS PRIMARIOS SEGUN SU FINALIDAD | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| A | B | C | D | E | F |
| Planes de ordenamiento territorial. | Vialidad urbana acorde y óptima. | Servicio público de agua potable. | Programas de regulación, prevención y control de contaminación ambiental. | Infraestructura física de salud y de educación. | Patrimonio arquitectónico, cultural y natural preservado y mantenido. |
| Control sobre uso y ocupación del suelo en Marcabelí. | Tránsito y transporte terrestre planificado, regulado y controlado. | Servicio público de alcantarillado. | Control efectivo del acceso de las personas a las riberas de los ríos. | Creación de espacios municipales para recreación. | Protección integral a la niñez y adolescencia. |
| Espacio público usado, regulado y controlado. | | Servicio público de aguas residuales. | Servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios. | Mantenimiento de las Cuencas Hidrográficas. | |
| Regularización y control del uso de riberas y lechos de ríos. | | Servicio público de manejo de desechos sólidos. | Licencia ambiental. | Registro de la propiedad. | |
| Regularización, autorización y control de la explotación de materiales áridos y pétreos en los lechos de los ríos y de canteras. | | | Gestión de Riesgos. | | |

| | | | | | |
|---|--|----------------------------------|--|---|------------------------------|
| Habitad y vivienda, catastro georeferenciado. | | | | | |
| Catastros inmobiliarios urbanos y rurales actualizados y administrados. | | | Explotación de materiales de construcción. | | |
| | | | | | |
| A y B. Unidad de Planeación y Ordenamiento Territorial. | | C. Unidad de Servicios Públicos. | D. Unidad de Desarrollo Productivo, Gestión Ambiental. | E. Unidad de Infraestructura y Mantenimiento. | F. Unidad de Gestión Social. |

4.8.3 Portafolio de productos secundarios según su afinidad.

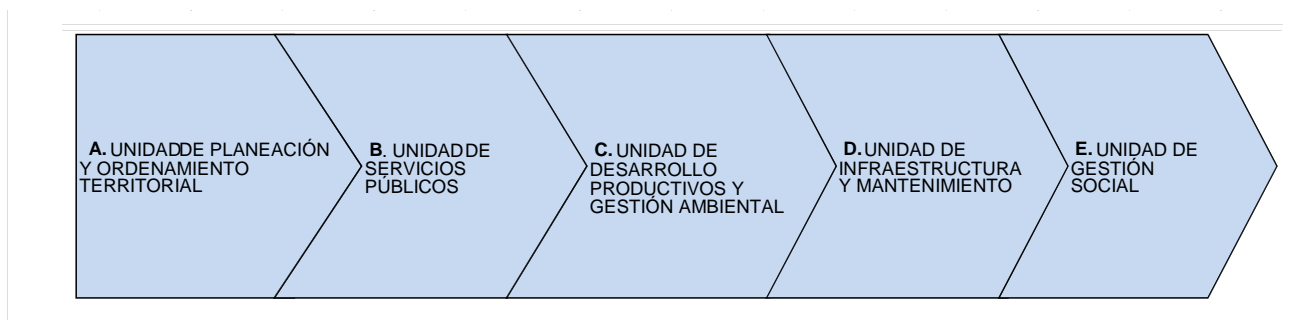
Tabla 18. Portafolio de productos secundarios según su afinidad

| PRODUCTOS SECUNDARIOS SEGÚN SU FINALIDAD | | | | | |
|---|-----------------------------|--|---|--|---|
| A | B | C | | D | E |
| Mantenimiento y Reparación de equipo | Contratación de obras. | Determinación y recaudación de los ingresos. | Recaudar y custodiar valores por conceptos de impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras y extender los recibos correspondientes. | Elaboración de estados financieros mensualmente | Adquisición Combustible. |
| Mantenimiento de Pagina Web | Elaboración del Rol de pago | Registros de emisión, venta y baja de títulos de crédito. | Registrar e inventariar títulos de crédito. | Registro de transacciones | Realizar órdenes de compra. |
| Control mantenimiento y Sistema Servidor. | | Verificación de los ingresos. | | Contabilización de planillas de construcción de obras. | Realizar Ingreso a bodega de las diferentes compras. |
| | | Proteger manejo y custodio de los fondos o valores recaudados. | Deposito diarios de valores recaudados. | Roles de pago. | |
| | | Pago a beneficiarios. | Realizar cálculos de intereses y recargos. | Conciliaciones bancarias. | Entregar documentos a las respectivas autoridades para que autoricen con su firma. |
| | | Control de endeudamiento de la entidad. | Efectuar reportes de recaudación diario, semanal y mensual. | Realizar control previo al presupuesto y más obligaciones diarias. | Organizar y Administrar el sistema de correspondencia y archivo. |
| | | Relación y pagos al IESS. | | Realizar declaraciones al SRI. | |
| | | Realizar y Ejecutar procesos coactivos. | Planificación de actividades. | Realizar comprobantes de pago | Entregar al departamento financiero los documentos para que contabilice y proceda al pago |
| | | Elaborar informes de gestión. | | Realizar comprobantes de pago | |
| | | Emisión de certificados. | | Llevar registro de anticipo de sueldos | |
| | | | | Registrar ingresos de partes diarias. | |

| | | | | | |
|------------------------------|---------------------|--------------|--|---------------------|------------------------|
| | | | | | de facturas. |
| | | | | | |
| | | | | Pago a proveedores. | |
| | | | | | |
| A. Tecnología y Conectividad | B. Compras Publicas | C. Tesorería | | D. Contabilidad | E. Proveduría y Bodega |

4.8.4 Cadena de valor.

Con la información de los productos primarios, se formaliza la cadena de valor siguiente:



4.8.5 Estructura orgánica.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Marcabelí estará integrado por los siguientes niveles:

- a. Nivel Legislativo.
- b. Nivel Ejecutivo.
- c. Nivel Asesor.
- d. Nivel de Apoyo.
- e. Nivel Operativo.

Nivel legislativo.- Le corresponde legislar a través de ordenanzas, acuerdos y resoluciones, como también la fiscalización de las gestiones de la máxima autoridad. Estará integrado por el Alcalde o Alcaldesa y los Concejales o Concejales según lo establecido en el Art. 56 del COOTAD.

Nivel ejecutivo.- De conformidad con las normas legales, el Alcalde o Alcaldesa es la primera autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. Considerada la máxima autoridad legislativa y administrativamente.

Nivel asesor.- Es el encargado de brindar asesoría técnica y especializada en diversos temas de orden legal, interés social y control. Se encuentra integrado por las Comisiones

Permanentes, Especiales u Ocasionales y Técnicas previstas en el Art. 327 del COOTAD; Asesoría Legal; y, Unidad de Auditoría Interna.

Nivel de apoyo.- Permite ejecutar aquellas funciones para el cumplimiento de las actividades de la administración municipal y sirve como enlace entre los diferentes niveles. Este nivel tiene relación directa con los niveles ejecutivo y asesor. El nivel de apoyo se encuentra integrado por:

Gestión Administrativa

- Secretaría General y Jefe de Talento Humano
- Compras Públicas
- Tecnología y conectividad

Gestión Financiera

- Sección de Contabilidad y presupuesto
- Sección de Tesorería; Recaudación y coactivas
- Sección de Proveduría y Bodega.

Nivel operativo.- Será el nivel responsable de la ejecución de las distintas funciones en cada una de las actividades propias de la gestión municipal, quien con la asistencia del nivel asesor elaborará los proyectos específicos en el campo de su competencia para desarrollar los planes y programas o la parte de ellos que les ha sido asignada. Estará conformado por:

Unidad de Gestión de Infraestructura Física Equipamiento y Mantenimiento.

- Fiscalización.
- Gestión de obras.

Unidad de Prestación de Servicios Públicos.

- Comisaría Municipal: Mercado, Cementerios, Policía Municipal, Centro de faenamiento.
- Agua potable y alcantarillado.
- Marbal.

Unidad de Desarrollo, Servicio Productivo, Turismo y Medio Ambiente.

- Gestión ambiental.

- Gestión turística.
- Desarrollo productivo.

Unidad de Planificación y Ordenamiento Territorial.

- Planificación Urbana y rural.
- Avalúo y Catastro.
- Tránsito y transporte.
- Registro de la propiedad.

Unidad de Gestión de Servicios Sociales.

- Promoción Cultural.
- Gestión de servicio social Patronato de Amparo Social Municipal.

4.8.6 Organigrama.

Se establece el siguiente Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Marcabelí.

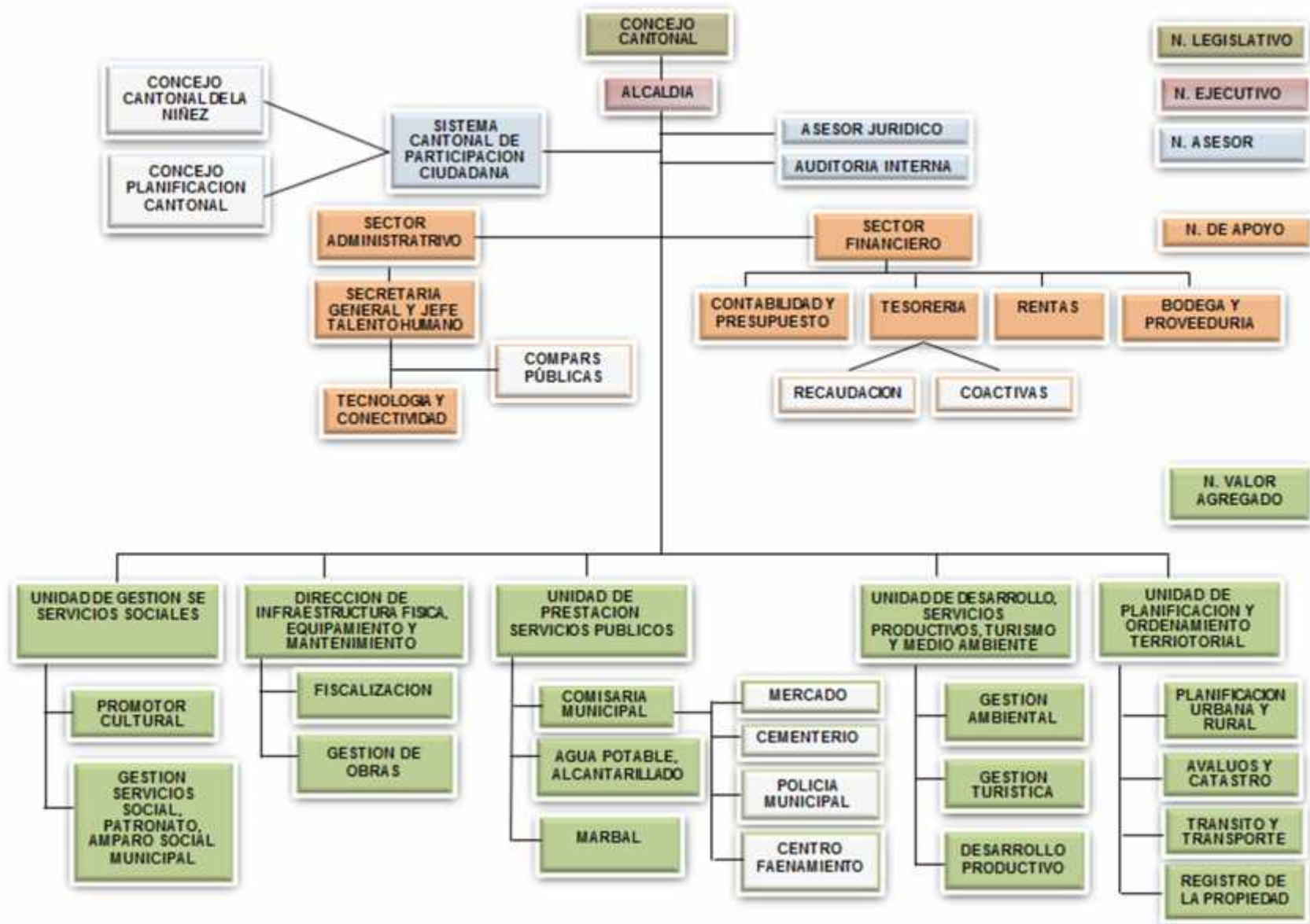


Figura 9. Propuesta organigrama GAD Marcabell
 Fuente: Fernando Michael Cueva Jiménez

4.9 Manual de funciones.

4.9.1 Objetivo.

Establecer las funciones del talento humano en los diferentes niveles jerárquicos con el propósito de constituir las responsabilidades y autoridades de cada talento humano.

4.9.2 Alcance.

Se establece para el Talento humano en los niveles Legislativo, Ejecutivo, Asesoría, Apoyo, Operativo o Agregador de valor.

4.9.3 Desarrollo.

Las funciones son establecidas en el Manual Organizacional elaborado para el GAD del Cantón Marcabelí. En la Tabla 37 se presenta los descriptores de los puestos necesarios y el puntaje sugerido.

Tabla 19. Descriptores de puestos de los diferentes cargos del GAD de Marcabelí

| PUESTO | REQUERIMIENTOS | PUNTAJE SUGERIDO |
|--------------------------------------|--|------------------|
| Procurador Síndico | Título de Tercer Nivel o Superior en Derecho, Abogacía o Leyes, Relaciones Humanas y Pública, Gestión de la comunicación, computación y sistemas informáticos. | 750 |
| Secretaria General y Talento Humano. | Título de Tercer nivel o Superior en Administración de Empresas, trabajadora social o carreras afines, Gestión de la comunicación, conocimientos sobre el código de trabajo, Relaciones Humanas y Pública. | 635 |
| Asistente Administrativo. | Título de Secretariado y afines, Organización y archivo, Redacción, computación y sistemas informáticos (office), Relaciones Humanas y Públicas, Conocimientos básicos de leyes, reglamentos, ordenanzas y administración pública. | 300 |
| Técnico Sistemas Informático. | Tecnología en Informática, Sistemas o afines, Relaciones Humanas, Gestión de la comunicación. | 505 |
| Jefe del Departamento | Ingeniero en Banca y Finanzas, Auditoría, Economista o afines, conocimientos de leyes, reglamentos, | 870 |

| | | |
|---|--|-----|
| Financiero. | ordenanzas, Relaciones Humanas y Publicas, computación y sistemas informáticos (office), Derecho Constitucional, Toma de decisiones. | |
| Tesorera. | Ingeniero en Banca y Finanzas, Contabilidad y Auditoría o afines, Relaciones Humanas y Públicas, computación y sistemas informáticos (office), contabilidad general. | 513 |
| Recaudador Municipal. | Relaciones Humanas y Publicas, contabilidad general, computación y sistemas informáticos (office). | 468 |
| Jefe Contabilidad y Presupuesto. | Título de Tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o afines, contabilidad general y gubernamental, normativa municipal, tributaria, presupuestaria, legal, normas de control interno; análisis de presupuestos; interpretación de estados financieros; conocimientos básicos de computación y manejo de paquetes informáticos. | 673 |
| Auxiliar Contable. | Título de Tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o afines, contabilidad general, Relaciones Humanas y Públicas, computación y sistemas informáticos (office). | 405 |
| Bodega y Proveeduría. | Técnico Contabilidad, administración, informática y afines. | 393 |
| Jefe Unidad de Dirección de Infraestructura Física, Equipamiento y Mantenimiento (U.D.I.F.E.M). | Título de Tercer nivel o Superior en Arquitectura, Ingeniería Civil o afines, Relaciones Humanas y Públicas, computación y sistemas informáticos, Manejo de Autocad y software catastral; Manejo de GPS; Cálculo y Dimensiones Prediales; Valoración de las propiedades; Cálculo y Determinación de Tributos. | 875 |
| Asistente técnico (U.D.I.F.E.M). | Manejo de Autocad y software catastral, computación y sistemas informáticos (office). | 563 |
| Topógrafo (U.D.I.F.E.M). | Manejo de Autocad y software catastral; Manejo de GPS; Cálculo y Dimensiones Prediales; Valoración de las propiedades; Cálculo y Determinación de Tributos. | 590 |
| Jefe Unidad de Prestación de Servicios Públicos. | Título de Tercer nivel o superior en Ingeniería Civil, Arquitecto, software catastral, computación y sistemas informáticos (office). | 875 |
| Comisario Municipal. | Título en Tercer nivel o Superior en Derecho, Abogacía | 710 |

| | | |
|--|--|-----|
| | o Leyes, Conocimientos básicos de leyes, reglamentos, ordenanzas y administración pública, Relaciones Humanas y públicas. | |
| Laboratorista. | Título en Tercer nivel o superior en Ingeniería Química, Bioquímica y Farmacia, Ingeniero en Alimentos, Ingeniero en Industrias agropecuarias o afines, Relaciones Humanas y Públicas, computación y sistemas informáticos, Trabajo en equipo. | 505 |
| Lectorador – Notificador. | Bachiller o superior, Relaciones Humanas y Públicas, computación y sistemas informáticos. | 340 |
| Jefe Unidad de Ordenamiento Territorial y Planificación (U.O.T.P). | Título de tercer nivel o superior en Arquitectura o afines. | 860 |
| Asistente Técnico (U.O.T.P). | Título de tercer nivel o superior en Arquitectura o afines, egresado en arquitectura o ingeniera civil. | 533 |
| Jefe de Avalúos y Catastros. | Ingeniería Civil o Arquitectura, Manejo de AutoCAD y software catastral; Manejo de GPS; Cálculo y Dimensiones Prediales; Valoración de las propiedades; Cálculo y Determinación de Tributos. | 735 |
| Registrador de la Propiedad. | Título en Tercer nivel o Superior en Derecho, Abogacía o Leyes, Conocimientos básicos de leyes, reglamentos, ordenanzas y administración pública, Relaciones Humanas y públicas. | 650 |
| Jefe de Unidad de Desarrollo, Servicios Productivos, Turismo y medio ambiente (U.D.S.P.T.M.A). | Ingeniero Ambiental, Ingeniero Agroindustrial con menciones en Ambiental o afines. | 770 |
| Asistente Técnico (U.D.S.P.T.M.A). | Técnico o consultor, ambiental o afines. | 508 |
| Jefe de Servicios de Gestión Social, Promotor Cultural. | Título de Tercer nivel o Superior en Turismo, trabajadora social o carreras afines, Gestión de la comunicación, conocimientos sobre el código de trabajo, Relaciones Humanas y Pública. | 538 |

| | | |
|----------------|--|-----|
| Amparo Social. | Título en tercer nivel o superior en Psicología, doctorado, enfermería o carreras afines, relaciones humanas y gestión de la comunicación. | 538 |
|----------------|--|-----|

4.10 Manual de procesos.

El manual de procesos es el documento que contiene políticas y procedimientos que permiten identificar y describir las entradas, actividades, salidas, recursos, controles y su interrelación con las demás unidades del Municipio. Permite además controlarlas, mejorarlas, delimitarlas, cambiarlas, y estar acorde a las necesidades actuales de gestión.

El manual de procesos es una forma detallada de presentar el trabajo o actividades para nuevo personal y al estar estandarizado la atención al usuario será igual o mejor, y no dependerá de criterios únicos, parcializados o estados de humor.

4.10.1 Objetivo.

Fortalecer la gestión del Municipio de acuerdo a las normativas dadas, permanecer en el tiempo la operatividad de la misma buscando una mejora continua de la gestión y lograr clientes usuarios satisfechos.

4.10.2 Metodología.

La realización del presente manual tuvo varias etapas:

- 1.- Levantamiento de la información.- Con ayuda de los formatos establecidos por SENRES, se obtuvo información de tipos de procesos y procedimientos necesarios para el GADM.
- 2.- Validación de la información.- La información obtenida fue validada en sitio, para evitar errores, olvidos u omisiones, con lo cual se verificó la necesidad, ampliación y/o eliminación de ciertos procedimientos.

4.10.3 Elaboración de un procedimiento.

Con el objeto de que todo el personal posea uniformidad en la ejecución de procedimientos se procede al planteamiento de la siguiente estructura:

Procedimientos Generales: Describen cómo, cuándo y quiénes deben realizar las actividades de gestión general tales como: gestión de documentos, permisos, etc.

Procedimientos Específicos: Describen cómo, cuándo y quiénes deben realizar las diversas actividades para una tarea concreta.

Formatos: Son hojas estandarizadas interna o externamente utilizadas para el levantamiento de información desde una actividad concreta. Una vez usados, automáticamente se convierten en registros.

Para el establecimiento documentado de los procedimientos se usa el procedimiento desarrollado "Elaboración, control y actualización de documento", que se indica a continuación:

- 1.- Objetivo.- Describir las actividades en forma lógica y secuencial que conlleva la elaboración, control y actualización de documentos.
- 2.- Alcance.- Aplica para la elaboración de todos los documentos relacionados para la realización de procedimientos de apoyo, asesoría y agregadores de valor.
- 3.- Responsable del proceso.- Secretaría General o Unidad de Apoyo administrativo.
- 4.- Entrada.- La necesidad de establecer un modelo estandarizado de realización de un procedimiento.
- 5.- Salida a Proceso.- Elaboración de nuevos documentos con formato estandarizado.

6.- Documentación asociada:

Formato de portada FPG0101.

Listado de procedimientos en uso.

Listado de formatos en uso.

7.- Descripción del procedimiento

| Diagrama de flujo | Actividad | Responsable/ Corresponsable | Tiempo |
|--|--|---|--------|
| <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[1. Identificación o actualización de versión] A --> B[2. Elaboración o modificación] B --> C[3. Revisión y Aprobación] C --> D[4. Sociabilización del documento] D --> E[5. Mantenimiento] E --> FIN([FIN]) </pre> | Se inicia el procedimiento | Secretaría General y Jefe de talento humano | |
| | Identificar el documento Ver más abajo | Secretaría General y Jefe de talento humano | |
| | Elaboración o modificación, ver más abajo | Secretaría General y Jefe de talento humano/ Asistente/ Asistente | |
| | Revisión y aplicación, ver más abajo | Secretaría General y Jefe de talento humano/ Alcalde/ Asistente | |
| | Sociabilización del documento, ver más abajo | Secretaría General y Jefe de talento humano/ Asistente | |
| | Mantenimiento, ver más abajo | Secretaría General y Jefe de talento humano/ Asistente | |
| | Finalización del procedimiento | | |

7.1 Identificación o Actualización de Versión.- Se procede a identificar de la siguiente manera los procedimientos, formatos y versión:

Procedimiento: AAABBBCC

Formato: FAAABBBCCYY

Siendo:

AAA = Macroproceso al que pertenece, del cual toma las dos o tres primeras letras de su identificación.

BBB = Unidad a la que pertenece, la cual toma las dos primeras letras de su identificación.

CC = Número correspondiente secuencial a la numeración de los documentos. Inicia con 0.

F = Formato.

AAA = Indica la procedencia del documento.

BBB = Indica el subproceso de donde procede.

CC = Número del procedimiento del cual procede.

YY = Número de documento secuencial iniciando desde 01.

El estado de la revisión de los documentos, corresponde a número secuencial, iniciando desde 0. Se coloca en el encabezado, en la casilla correspondiente.

7.2 Elaboración o modificación.- Los Procedimientos generales serán elaborados por Secretaría o Unidad de Apoyo Administrativo, los específicos por cada unidad técnica.

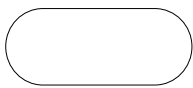
Un procedimiento debe contener lo siguiente:

- 1.- Objetivo: Describe la finalidad del documento.
- 2.- Alcance: Define el ámbito de aplicación del documento.
- 3.- Responsable o dueño del proceso.- Especificar el cargo responsable directo del procedimiento.
- 4.- Responsabilidades.- Se describen en forma tabular.
- 5.- Entrada.- Documentos que reflejen la necesidad de continuación de un procedimiento, especificaciones técnicas, etc.

- 6.- Salidas.- Producto, servicio o documento terminado.
- 7.- Documentación asociada.- Determina los documentos necesarios para la ejecución del presente procedimiento, sean externos o internos.
- 8.- Descripción.- Con el objeto de clarificar un procedimiento, se usarán diagramas de flujo y se complementarán con textos aclaratorios.

Los diagramas de flujo se leen en orden secuencial de arriba hacia abajo a menos que tengan derivaciones para lo cual se sigue la dirección de las flechas.

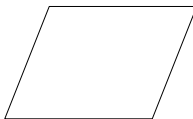
Se utilizan los siguientes símbolos:



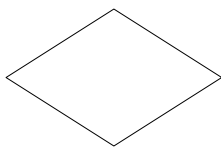
.- Inicio/ Fin de un proceso.



.- Operación: Acción, actividad.



.- Toma de datos.



.- Decisión: SI o NO, por lo que produce ramificaciones o derivaciones.

- 9.- Registros.- Establecer el uso de los registros necesarios que evidencien la ejecución del procedimiento.
- 10.- Seguimiento y Medición del proceso.- Establecer la frecuencia de control y la forma de evaluación de la ejecución del proceso o procedimiento.

11.-Historia de cambios.- Describir con fechas y razones de los cambios efectuados en los procedimientos para evitar la repetición de los mismos en el tiempo.

12.- Revisión y aprobación de documentos.- La revisión de los procedimientos generales es realizada por secretaría y aprobados por el Alcalde.

La revisión de los procedimientos específicos es realizada por secretaría y aprobados por las jefaturas de área.

Para la revisión y aprobación de los documentos se debe considerar:

1. Veracidad técnica del documento.
2. Coherencia con la demás documentación.
3. Validez en sitio.

7.3 Revisión y aprobación.- Serán revisadas y aprobadas por los mismos responsables que la vez anterior, a menos que haya un cambio en la funciones.

Cuando se realiza una modificación, se deberá cambiar al inmediato superior el número de la revisión.

7.4 Sociabilización.- Una vez realizada la creación, modificación de un documento, éste se probará en sitio y si no hay cambios se presentará a todo el personal involucrado para su implementación.

Una vez implementado el documento, se retira el anterior y se actualiza en la base de datos.

Como constancia los nuevos usuarios deberán firmar el listado de Distribución FGA-SBT-01.

7.5 Mantenimiento.- Los procedimientos deberán ser archivados en sus respectivos lugares, de tal manera que se cuide su integridad física. Secretaría general deberá tener una copia de todos los documentos. Los archivos de documentos obsoletos deberán ser guardados durante un plazo de 3 años.

8.- Registros.- Se producen los siguientes registros:

Listado de Distribución: FGA-SGT-01.

9.- Seguimiento y medición del proceso.- Se verificará en el uso de documentos con el presente formato:

Indicador = Número de documentos con el formato/ Número total de documentos existentes.

Meta = Lograr el 70 % de los documentos estandarizados en el Primer trimestre del año en curso.

10.- Historia de cambios.- Anotar todos los cambios que se vayan realizando para mejorar el desempeño de procedimiento.

No aplica, porque es la primera versión.

11.- FIN

4.10.4 Categorización de procesos.

Una vez realizada el levantamiento de información de los productos primarios y secundarios del Municipio de Marcabelí, se identificaron los siguientes procesos: Gobernantes, habilitantes y principales o agregadores de valor:

- Procesos Gobernantes: Procesos Legislativos y Procesos Ejecutivos.
- Procesos Habilitantes: Procesos de Asesoría y de Apoyo.
- Procesos Agregadores de valor.

En la Figura 10 se observan los procesos y su interrelación con todas las dependencias y los usuarios clientes. Inicia con el cliente y termina con el cliente.

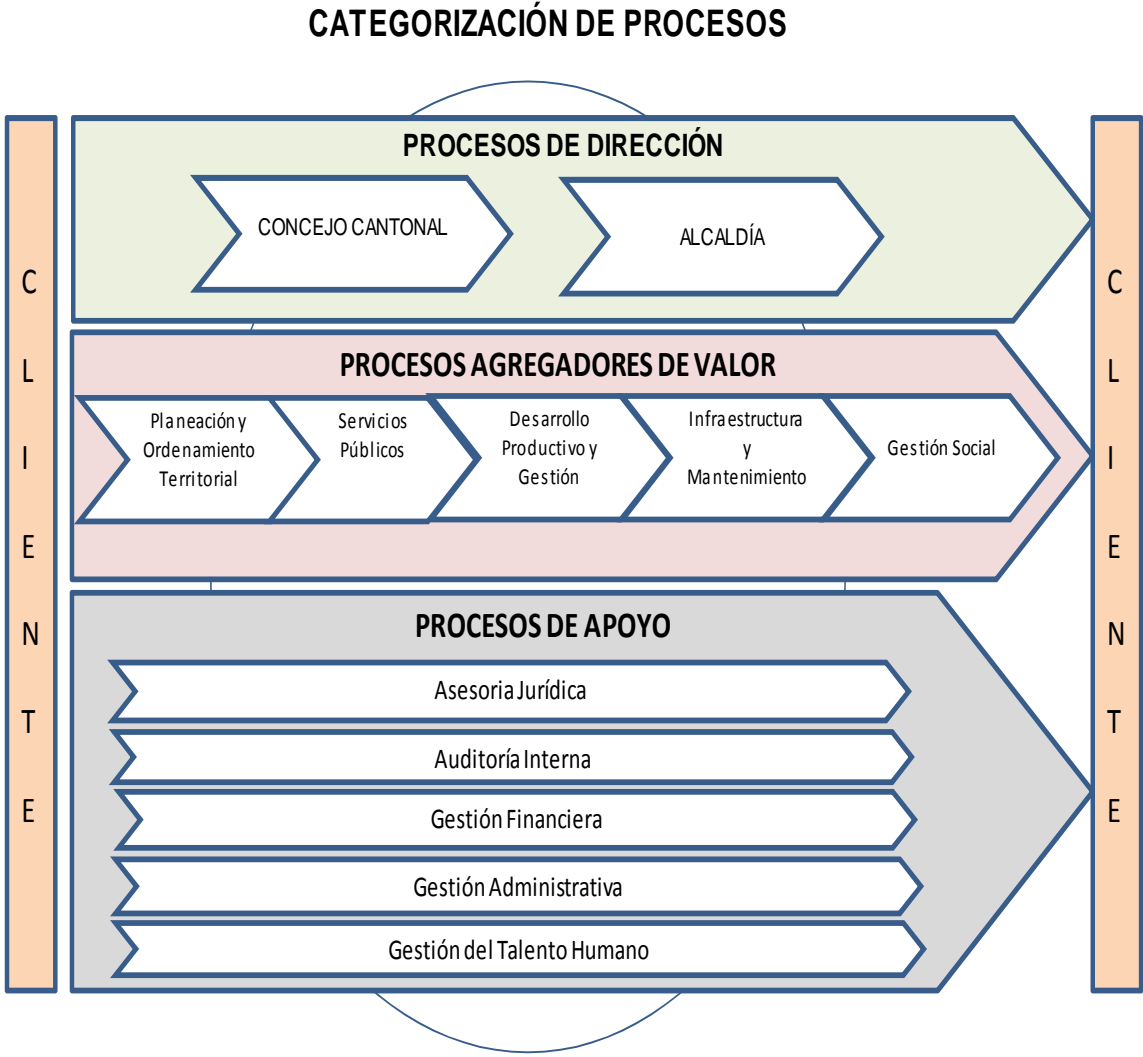


Figura 10. Categorización de procesos
Fuente: Fernando Michael Cueva Jiménez

4.10.5 Identificación de macroprocesos.

La realización del mapa de procesos clarifica la identificación de los macroprocesos y subprocesos mostrados en la Tabla 20.

Tabla 20. Identificación de macroprocesos

| PROCESOS | ÁMBITO |
|--------------------------------------|---|
| <u>Gobernantes</u> | Determina las políticas, directrices y planes estratégicos para el correcto funcionamiento de la organización |
| Integrado por: | Comisiones, Concejo cantonal y Alcaldía |
| | |
| <u>Procesos Habilitantes</u> | |
| | Proporcionan ayuda, colaboración y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales |
| | Son los encargados de colaborar, apoyar administrativamente y legalmente para la ejecución de los procesos agregadores de Valor |
| Integrado Por: | |
| Procesos de Asesoría | Jurídico, Auditoría interna, comunicación |
| Procesos de Apoyo | Gestión Financiera, Administrativa |
| | |
| <u>Procesos Agregadores de Valor</u> | Son los responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución |
| Integrado Por: | Planeación y ordenamiento Territorial, Servicios Básicos, Desarrollo Productivo y Gestión Ambiental, Gestión Social |

Fuente: (SENRES 42,2008)

Los macroprocesos tienen a su vez, subprocesos los cuales se detallan en la figura 11, los cuales van encaminados a cumplir las obligaciones estipuladas por ley, las ofertas de campaña y las necesidades de la ciudadanía, es decir la misión y visión están plasmados en el organigrama propuesto.

Diagrama Estructural por Procesos del GADM.

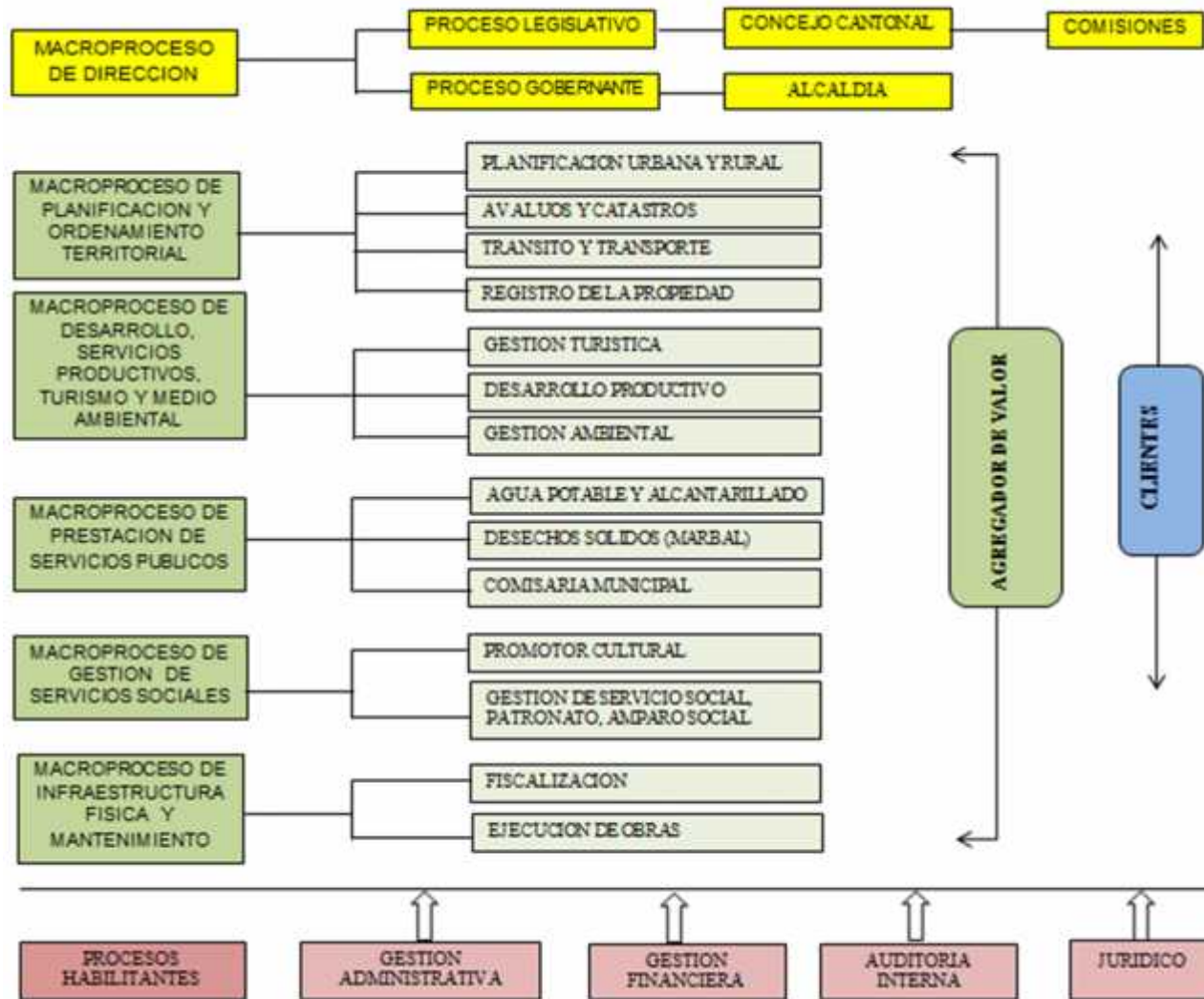


Figura 11. Organigrama por procesos propuesto
Fuente: Fernando Michael Cueva Jiménez.

El levantamiento de la información y desarrollo de la misma dio como resultado los siguientes procesos listados en la Tabla 21.

Tabla 21. Listado de macroprocesos, subprocesos y procedimientos del GAD de Marcabelí.

| MACROPROCESO | CÓDIGO | SUBPROCESO | CÓDIGO | PROCEDIMIENTO | CÓDIGO | # |
|---|--------|--|------------|---|------------|----|
| GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PLANIFICACIÓN. | | | | Formulación de proyectos. | GEP-01 | 1 |
| | GEP | | GEP- | POA. | GEP-02 | 2 |
| | | | | Seguimiento y evaluación. | GEP-03 | 3 |
| PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL. | POT | PLANIFICACION URBANA Y RURAL. | POT-PUR | Planes de ordenamiento territorial. | POT-PUR-01 | 4 |
| | | | | Control sobre uso y ocupación del suelo en Marcabelí. | POT-PUR-02 | 5 |
| | | | | Espacio público usado, regulado y controlado. | POT-PUR-03 | 6 |
| | | | | Regularización y control del uso de riberas y lechos de ríos. | POT-PUR-04 | 7 |
| | | Regularización, autorización y control de la explotación de materiales áridos y pétreos en los lechos de los ríos y de canteras. | POT-PUR-05 | 8 | | |
| | | AVALÚOS Y CATASTROS. | POT-AC | Catastros inmobiliarios urbanos y rurales actualizados | POT-AC-01 | 10 |

| | | | | | | | |
|---|--|----------------------|------------------------|---|---|--|-----------|
| PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL. | POT | AVALÚOS Y CATASTROS. | POT-AC | y administrados. | | | |
| | | | | Valoración de predios. | POT-AC-02 | 11 | |
| | | | | Certificado de Avalúo catastral. | POT-AC-03 | 12 | |
| | | | | Re-avalúos. | POT-AC-04 | 13 | |
| | | | | Trámite de patentes. | POT-AC-05 | 14 | |
| | | | | Escrituras públicas. | POT-AC-06 | 15 | |
| | | | | Impuesto al rodaje. | POT-AC-07 | 16 | |
| | | | | Elaboración planimétrica. | POT-AC-08 | 17 | |
| | TRÁNSITO Y TRANSPORTE. | POT-TT- | | Tránsito y transporte terrestre planificado, regulado y controlado. | POT-TT-01 | 18 | |
| | | | | Vialidad urbana acorde y óptima. | POT-TT-02 | 19 | |
| | REGISTRO DE LA PROPIEDAD. | POT-RP | | Inscripción de bienes. | POT-RP-01 | 20 | |
| | | | | Información legal de bienes. | POT-RP-02 | 21 | |
| | | | | DIN Datos públicos. | POT-RP-03 | 22 | |
| | | | | Inventario anual de libros. | POT-RP-04 | 23 | |
| | DESARROLLO, SERVICIOS PRODUCTIVOS, TURISMO Y MEDIO AMBIENTE. | DPG | GESTIÓN TURÍSTICA. | DPG-GT- | Promoción turística. | DPG-GT-01 | 24 |
| | | | | | Catastro turístico. | DPG-GT-02 | 25 |
| | | | DESARROLLO PRODUCTIVO. | DPG-DP- | | Explotación de materiales de construcción. | DPG-DP-01 |
| Planes de producción sustentable. | | | | | | DPG-DP-02 | 27 |
| GESTIÓN AMBIENTAL. | | | DPG-GA- | | Programas de regulación, prevención y control de contaminación ambiental. | DPG-GA-01 | 28 |
| | | | | | Control efectivo del acceso de las personas a las riberas de los ríos. | DPG-GA-02 | 29 |
| | | | | | Servicios de prevención, | DPG-GA-03 | 30 |

| | | | | | | |
|--|-----------|-----------------------------------|---------|---|----------------|---|
| DESARROLLO, SERVICIOS PRODUCTIVOS, TURISMO Y MEDIO AMBIENTE. | DPG | GESTIÓN AMBIENTAL | DPG-GA- | protección, socorro y extinción de incendios. | | |
| | | | | Licencia ambiental. | DPG-GA-04 | 31 |
| | | | | Gestión de Riesgos. | DPG-GA-05 | 32 |
| PRESTACION DE SERVICIOS PÚBLICOS | PSP | AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO. | PSP-APA | Lectura de consumo. | PSP-APA- 01 | 33 |
| | | | | Emisión de factura. | PSP-APA- 02 | 34 |
| | | | | Conexión y vigilancia de Agua Potable. | PSP-APA- 03 | 35 |
| | | DESECHOS SÓLIDOS. | PSP-DS | Vigilancia de alcantarillado. | PSP-APA- 01 | 36 |
| | | | | Vigilancia de desechos sólidos. | PSP-APA- 02 | 37 |
| | | COMISARÍA MUNICIPAL. | PSP-CM | Camal Municipal. | PSP-CM-01 | 38 |
| | | | | Ferias y Mercados. | PSP-CM-02 | 39 |
| | | | | Policía Municipal. | PSP-CM-03 | 40 |
| | | | | Cementerio. | PSP-CM-04 | 41 |
| | | GESTIÓN SOCIAL | GS | GESTIÓN DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES. | GS-GED | Patrimonio arquitectónico, cultural y natural preservado y mantenido. |
| Promoción de cultura y deportes. | GS-GED-02 | | | | | 43 |
| Servicio de biblioteca. | GS-GED-03 | | | | | 44 |
| AMPARO SOCIAL. | GS-AS | | | Protección integral a la niñez y adolescencia. | GS-AS-01 | 45 |
| | | | | Plan de bienestar social. | GS-AS-02 | 46 |
| | | | | Fiscalización de obras. | IFM-FIS-01 | 47 |
| INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y MANTENIMIENTO. | IFM | FISCALIZACIÓN. | IFM-FIS | | | |
| | | EJECUCIÓN DE OBRAS. | IFM-EO | Infraestructura física de salud y de educación. | IFM-EO-01 | 48 |
| | | | | Creación de espacios | IFM-EO-02 | 49 |

| | | | | | | |
|---|-----|--|--------|---|-----------|----|
| INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y MANTENIMIENTO. | IFM | EJECUCIÓN DE OBRAS. | IFM-EO | municipales para recreación. | | |
| | | | | Construcción de red de mercados. | IFM-EO-03 | 50 |
| | | | | Línea de fábrica e inspección de planimetría y fraccionamiento. | IFM-EO-04 | 51 |
| | | | | Levantamiento planimétrico y topográficos para proyectos. | IFM-EO-05 | 52 |
| | | | | Diseño de obras. | IFM-EO-05 | 53 |
| | | | | Levantamiento planimétrico urbano y rural. | IFM-EO-06 | 54 |
| | | | | Obras emergentes del año. | IFM-EO-07 | 55 |
| | | | | Mantenimiento de las Cuencas Hidrográficas. | IFM-EO-08 | 56 |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA. | GA | Secretaría General y Jefe de Talento Humano. | GA-SGT | Elaboración de procedimientos. | GA-SGT-01 | 57 |
| | | | | Elaboración de Rol de Pago. | GA-SGT-02 | 58 |
| | | | | Recepción, trámite y distribución de documentos. | GA-SGT-03 | 59 |
| | | | | Atención quejas, reclamos y sugerencias. | GA-SGT-04 | 60 |
| | | | | Selección, contratación e inducción. | GA-SGT-05 | 61 |
| | | | | Planificación de capacitación. | GA-SGT-06 | 62 |
| | | | | Desempeño laboral. | GA-SGT-07 | 63 |
| | | | | Elaboración de actas. | GA-SGT-08 | 64 |
| | | | | Liquidación de | GA-SGT-09 | 65 |

| | | | | | | | |
|-------------------------|----|--|--------|--|---|----------|----|
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA. | GA | Secretaría General y Jefe de Talento Humano. | GA-SGT | contratos. | | | |
| | | | | Notificación de resoluciones. | GA-SGT-10 | 66 | |
| | | | | Listado de Distribución. | GA-SGT-01 | 67 | |
| | | Tecnología y conectividad. | GA-TC | | Mantenimiento y control de equipos informáticos. | GA-TC-01 | 68 |
| | | | | | Generación de copias de seguridad. | GA-TC-02 | 69 |
| | | | | | Administración de sitio Web y correo electrónico oficial. | GA-TC-03 | 70 |
| | | Compras Públicas. | GA-CP | | Compras públicas. | GA-CP-01 | 71 |
| GESTIÓN FINANCIERA. | GF | Contabilidad y presupuesto. | GF-CP | Elaboración del presupuesto y sus reformas. | GF-CP-01 | 72 | |
| | | | | Revisión y contabilización de los roles de pago. | GF-CP-02 | 73 | |
| | | | | Preparación, elaboración y presentación del presupuesto municipal. | GF-CP-03 | 74 | |
| | | | | Control, Registro y contabilización de cartera vencida. | GF-CP-04 | 75 | |
| | | | | Procedimiento conciliaciones bancarias. | GF-CP-05 | 76 | |
| | | | | estados financieros básicos. | GF-CP-06 | 77 | |
| | | | | Anticipo de sueldos. | GF-CP-07 | 78 | |
| | | | | Control y Registro de pagos a proveedores. | GF-CP-08 | 79 | |
| | | | | Libro bancos. | GF-CP-09 | 80 | |
| | | | | Ingreso de partes diarias. | GF-CP-10 | 81 | |

| | | | | | | |
|-----------------------|------|----------------------|-------|---|----------|-------------------------|
| GESTIÓN FINANCIERA. | GF | Tesorería. | GF-T | Realización de pagos o giros. | GF-T-01 | 82 |
| | | | | Cobro administrativo coactivo. | GF-T-02 | 83 |
| | | Rentas. | GF-R | Determinación, liquidación y pago del impuesto predial. | GF-R-01 | 84 |
| | | | | Patentes. | GF-R-02 | 85 |
| | | | | Cobro por faenamiento de ganado. | GF-R-03 | 86 |
| | | Bodega y Proveduría. | GF-BP | Ingreso de bienes. | GF-BP-01 | 87 |
| | | | | Egreso de bienes. | GF-BP-02 | 88 |
| | | | | Inventario de bienes. | GF-BP-03 | 89 |
| | | JURÍDICO. | | | J- | Resolución de procesos. |
| Derechos de petición. | J-02 | | | | | 91 |
| AUDITORÍA INTERNA. | | | AI | Elaboración de auditoría interna. | AI-01 | 92 |
| | | | | Acciones correctivas, preventivas y de mejora. | AI-02 | 93 |

4.11 Clasificación de puestos.

La Resolución No. SENRES-RH-2005 -000042 acoge el artículo 124 de la Constitución de la República en su inciso segundo que dispone que la Ley garantizará los derechos y establecerá obligaciones de los servidores públicos y regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación, menciona la injerencia de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público- LOSCCA como instrumento legal que norma la clasificación de puestos para un ámbito especificado en el artículo 3 de LOSCCA : Art. 3.- Ámbito.- Las disposiciones del presente Libro son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos del Estado. Además son aplicables a las corporaciones, fundaciones, empresas, compañías y en general sociedades en las cuales las instituciones del Estado tengan mayoría de acciones o un aporte total o parcial de capital o bienes de su propiedad al menos en un cincuenta por ciento y a través de los artículos 67,68 y 69 de LOSCCA: Art. 67.- De la clasificación.- La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, elaborará un sistema general de clasificación de los puestos del servicio civil; y, tomará en consideración principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, complejidad y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño. La clasificación de puestos, y su nomenclatura se expedirán por resolución dictada por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. Art. 68.- Administración del sistema de clasificación.- La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, administrará el Sistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas. La clasificación contendrá el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos. Art. 69.- Obligatoriedad del sistema de clasificación.- El sistema de clasificación será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la Unidad de Administración de Recursos Humanos de la Entidad., facultan a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES, elaborar y administrar el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas, el mismo que será de uso obligatorio en todo movimiento de personal.

Por lo tanto es necesario realizar la clasificación de puestos de acuerdo a la Norma técnica del Subsistema de Clasificación de puestos del servicio civil.

4.11.1 Objetivo.

Establecer las políticas y mecanismos para la clasificación de puestos en el GADM.

4.11.2 Marco jurídico.

Constitución de la república art. 124.

LOSCCA. Art. 1, 101, 67, 68, 69.

LOSEP. Ley Orgánica de Servicio Público.

SENRES. Norma técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.

SENRES-RH-2005 -000042.

4.11.3 Metodología.

La presente investigación se realizó a través de revisión de normas técnicas actuales, de investigación en sitio, encuestas y trabajo en equipo con personal de la institución.

- 1.- Levantamiento de la información.- Con ayuda de los formatos establecidos por Seres, se obtuvo información de los tipos de puestos y del personal.
- 2.- Validación de la información.- La información obtenida fue validada en sitio, para evitar errores, olvidos u omisiones, con lo cual se verificó el funcionamiento de los puestos y la valoración de los puestos.

El subsistema de Clasificación de puestos está integrado por los siguientes procesos: Análisis de Puestos, Descripción de Puestos, Valoración de puestos, Clasificación de Puestos y Estructura de Puestos.

Para la ejecución del siguiente proceso se detalla a través del Procedimiento:

PROCESO CLASIFICACION DE PUESTOS DEL GADM.

- 1.- Objetivo.- Describir las actividades en forma lógica y secuencial para analizar, describir, valorar clasificar y estructurar puestos
- 2.- Alcance.- Aplica a todo el personal que labora en el GADM.
- 3.- Responsable del proceso.- Unidad de Administración de Recursos Humanos.
- 4.- Responsabilidades.- La responsabilidad y corresponsabilidad de las diversas actividades se muestra en la siguiente tabla:

| Actividades | Alcalde | UARHS | Unidad Técnica/Administrativa | Todo el personal |
|----------------------------|---------|-------|-------------------------------|------------------|
| Analizar puestos | | C | R | |
| Descripción de puestos | | C | R | |
| Valoración y Clasificación | | C | R | C |
| Estructura de puestos | | R | | |
| Aprobación | R | | C | |
| Sociabilización | | R | | C |

R = Responsable

C = Corresponsable

- 5.- Entrada.- Necesidad de clasificar los puestos
- 6.- Salida.- Información de clasificación de los puestos de GADM.
7. Documentación asociada:

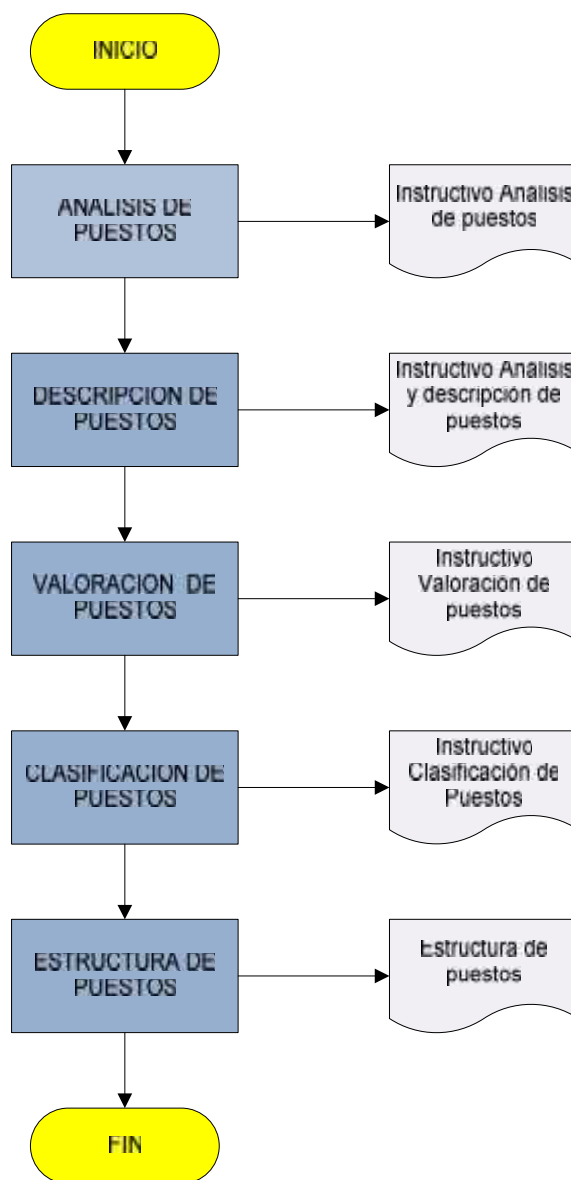
Instructivos: Análisis y Descripción de Puestos.

Instructivo: Valoración de Puestos

Instructivo: Clasificación de Puestos

Instructivo: Estructura de puestos.

8.- Descripción del procedimiento.



8.1 Análisis de puestos.- Consiste en conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades para una función específica y conocer sus requerimientos y competencias.

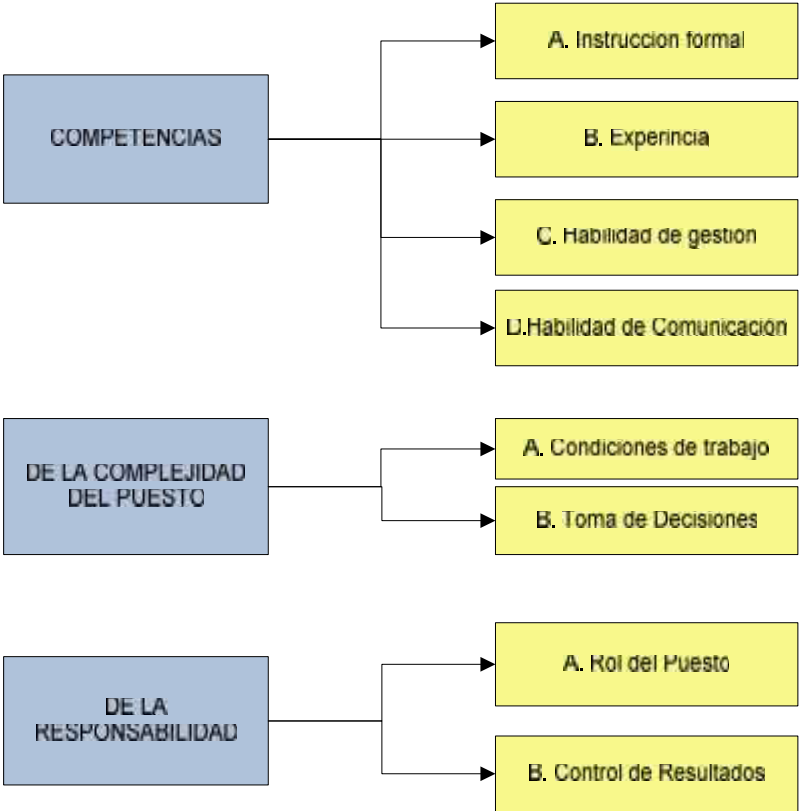
Para la ejecución de la presente actividad, se usará el Instructivo 1. Análisis de Puestos.

8.2 Descripción de Puestos.- Es el resultado del análisis de cada puesto y su impacto real para la organización a través de su rol que describe la misión, atribuciones y responsabilidades en función del portafolio de productos, servicios de la entidad y de los procesos organizacionales.

Para la ejecución de la presente actividad, se usará el Instructivo Análisis de Puestos IN-MC-01.

8.3 Valoración de Puestos.- Define la metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en la institución, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución sin considerar las características individuales de quienes los ocupan.

La valoración de puestos depende de tres factores: Competencias, Complejidad del puesto y Responsabilidad.



Cada una de las actividades será valorada y para ellos se debe seguir el INSTRUCTIVO 2. Instructivo valoración de puestos IN-MC-02.

8.4 Clasificación de puestos.- Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares debido a su valoración, lo cual responderá al puntaje obtenido de acuerdo a la siguiente escala de valoración.

Tabla 22. Clasificación de puestos según su valoración

| GRADO | GRUPO OCUPACIONAL | INTERVALOS | |
|-------|---------------------------------|------------|-------|
| | | DE | HASTA |
| 1 | Auxiliar de Servicios | 153 | 213 |
| 2 | Asistente Administrativo A | 214 | 273 |
| 3 | Asistente Administrativo B | 274 | 334 |
| 4 | Asistente Administrativo C | 335 | 394 |
| 5 | Técnico A | 395 | 455 |
| 6 | Técnico B | 456 | 516 |
| 7 | Profesional 1 | 517 | 576 |
| 8 | Profesional 2 | 577 | 637 |
| 9 | Profesional 3 | 638 | 697 |
| 10 | Profesional 4 | 698 | 758 |
| 11 | Profesional 5 | 759 | 819 |
| 12 | Profesional 6 | 820 | 879 |
| 13 | Especialista en Gestión Pública | 880 | 940 |
| 14 | Director Técnico de Área | 941 | 1000 |

Fuente: (SENRES 42, 2008)

8.5 Estructura de puestos.- Consiste en codificar los puestos, cuya identificación serán 1.y dos dígitos y tendrán una secuencia numérica lógica e identificarán los sectores o áreas del Estado, institución, procesos organizacionales, series, clases de puestos y niveles.

De acuerdo al SERNRES para MUNICIPALIDADES Se tiene la siguiente identificación: 4.2

9.- Registros.- Constituyen los diversos formatos usados.

10.- Seguimiento y Medición del proceso.- Las actualizaciones de puestos se realizaran en forma anual y la clasificación de puestos se realizará cada vez que ingrese personal nuevo.

11.- Historia de cambios.

No aplica, versión 0.

Fin de proceso.

4.11.4 Instructivo análisis de puestos IN-MC-01.

Notas:

- 1.- Llenar en forma lógica, con letra clara, legible y en idioma castellano.
- 2.- Los datos serán considerados verdaderos.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

A. Datos de Identificación:

| | |
|---|------------------------------|
| Institución: | Unidad o proceso: |
| Puesto: | Ubicación Geográfica: |
| No. De ocupantes del mismo puesto: | |

B. Misión del Puesto:

| |
|--|
| |
|--|

C. Atribuciones y responsabilidades asignadas al puesto

| Actividades del Puesto |
|-------------------------------|
| 1.- |
| 2.- |
| 3.- |
| 4.- |
| 5.- |
| 6.- |
| 7.- |
| 8.- |

D. Interfaz del Puesto.- Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.

| Interno | Externo |
|---------|---------|
| | |
| | |
| | |
| | |

E. Rol del Puesto

| | |
|--|----------------------|
| NO PROFESIONAL | |
| SERVICIOS ADMINISTRATIVO TECNICO | <input type="text"/> |
| PROFESIONAL | |
| EJECUCION DE PROCESOS DE APOYO Y EJECUCION DE PROCESOS | <input type="text"/> |
| EJECUCION Y SUPERVISION DE EJECUCION Y COORDINACION DE DIRECCION DE UNIDAD | <input type="text"/> |
| | <input type="text"/> |
| | <input type="text"/> |
| | <input type="text"/> |

F. Ayudas para el desarrollo del puesto

| |
|--|
| Documentos, normas, políticas, instrumentos, etc. de apoyo necesarios para el desarrollo del |
| |

G. Instrucción Formal

| Tipos de Instrucción Formal | Título |
|-----------------------------|--------|
| Educación básica | |
| Bachiller | |
| Profesional | |
| Diplomado Superior | |
| Especialista | |
| Maestría o PHD | |

H. Experiencia

| |
|--|
| |
|--|

I. Capacitación

| Detallar os cursos, seminarios u otros eventos de formación que proporcionen los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto: | |
|---|-------------|
| Específica | Relacionada |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

J. Software: (Tipo de Software y nivel de dominio):

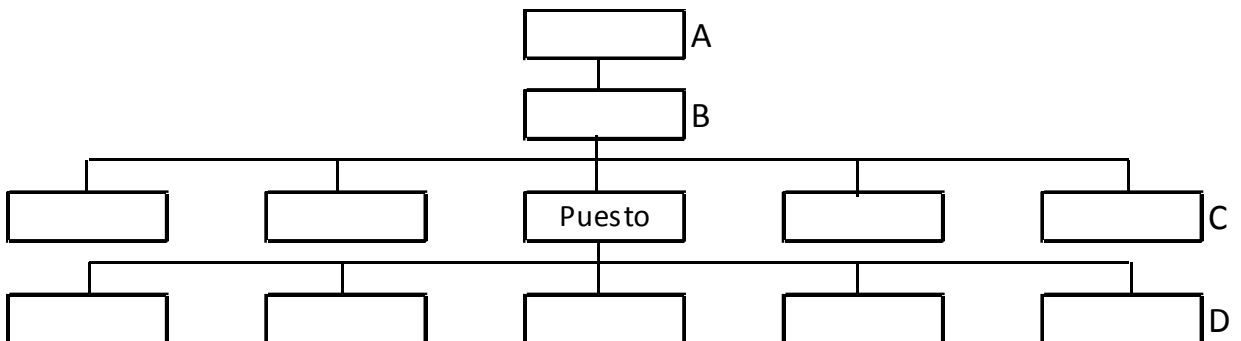
| Paquete | Avanzado | Intermedio | Básico |
|---------|----------|------------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

K. Idioma: (Nivel de Dominio)

| | | | |
|--|--|----|--|
| ¿El puesto requiere de la aplicación de un idioma? | | NO | |
| Si | | | |

| Especifique | Leído% | Escrito% | Hablado% |
|-------------|--------|----------|----------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

L. Ubicación del Puesto en el Organigrama



- A.- Nivel jerárquico, jefe superior inmediato
- B.- Subordinado inmediato, a quien rinde informes el ocupante del puesto
- C.- Relaciones formales colaterales: comunicaciones que mantiene el ocupante del puesto con otros puestos.
- D.- Supervisión: a quién supervisa el ocupante del puesto

M. Informe del Comité de Desarrollo Institucional

Observaciones:

.....
Responsable de la UARHS



.....
Responsable de la Unidad

.....
Autoridad Nominadora

GRACIAS POR SU PARTICIPACION

4.11.5

Instructivo valoración de puestos IN-MC-02.

| | | |
|--|---|--|
|  <p>GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR</p> |  | IN-MC-02 |
| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MARCABELÍ FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS | | |
| 1. IDENTIFICACIÓN GENERAL | | |
| INSTITUCIÓN: | UNIDAD O PROCESO: | |
| PUESTO: | PARTIDA PRESUPUESTARIA: | |
| 2. COMPETENCIAS | | |
| 2.1 INSTRUCCIÓN FORMAL | | 2.2 EXPERIENCIA |
| Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto. | | Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto. |
| | | NO PROFESIONALES a = años |
| Educación Básica | 15 | Servicios Hasta 1 a 1 3 |
| Bachiller | 45 | Administrativo Hasta 1 a 2 5 |
| Técnico | 85 | Técnico 1 a 3 8 |
| Profesional - Tecnología | 125 | PROFESIONALES |
| Profesional - 4 años | 140 | Ejecución de apoyo y tecnológico 2 a 5 0 |
| Profesional - 5 años | 155 | Ejecución de procesos 3 - 4 a 6 3 |
| Profesional - 6 años o más | 170 | Ejecución y supervisión de procesos 5 - 6 a 7 5 |
| Diplomado Superior | 10 | Ejecución y coordinación de procesos 7 - 9 a 8 8 |
| Especialista | 20 | DIRECTIVO |

| | | | |
|--|-----|---|-------------|
| Maestría o PHD | 30 | Dirección de unidad 10 a ó 0 organizacional más 0 | 1 0 0 |
| 2.3 HABILIDADES DE GESTIÓN | | 2.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN | |
| Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control. | | Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones. | |
| Trabajo rutinario, se desarrolla según instrucciones detalladas | 20 | Actividades orientadas a asistir las necesidades de otros y establece una red mínima de contactos | 2 0 |
| Trabajo con posibilidad de adaptar o modificar tareas rutinarias | 40 | Actividades orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. Red básica de contactos | 40 |
| Trabajo flexible, planifica, organiza y controla resultados del puesto | 60 | Actividades orientadas a brindar apoyo técnico y establece una red moderada de contactos | 6 0 |
| Planifica, organiza y controla resultados de los puestos a su cargo | 80 | Brinda apoyo técnico especializado, supervisa equipos de trabajo. Red amplia de contactos internos | 8 0 |
| Planifica, maneja recursos y controla resultados del área o proceso | 100 | Brinda asesoría y asistencia, actividades de integración de equipos de trabajo. Red amplia de contactos | 1 00 |
| 3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO | | | |
| 3.1. CONDICIONES DE TRABAJO | | 3.2. TOMA DE DECISIONES | |
| Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que está sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades. | | Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas. | |
| Condiciones ambientales y físicas que no implica riesgos ocupación. | 20 | Decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional | 20 |
| Condiciones ambientales. Y | 40 | Decisiones entre varias alternativas, con | 40 |

| | | | |
|---|-----|--|-----|
| físicas con baja incidencia de riesgos ocupación. | | baja incidencia en la gestión institucional | |
| Condiciones de trabajo con moderada incidencia de riesgos ocupacionales | 60 | Decisiones requieren análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional | 60 |
| Condiciones de trabajo con considerable riesgo ocupacional | 80 | Análisis interpretativo en distintas situaciones. Significativa incidencia en la gestión institucional | 80 |
| Condiciones de trabajo que implica alto riesgo ocupacional | 100 | Análisis y desarrollo de alternativas de solución. Trascendencia en la gestión institucional | 100 |

4.- RESPONSABILIDAD

4.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

| | |
|----------------|----|
| Servicios | 25 |
| Administrativo | 50 |
| Técnico | 75 |

PROFESIONALES

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Ejecución de apoyo y tecnológico | 100 |
| Ejecución de procesos | 125 |
| Ejecución y supervisión de procesos | 150 |
| Ejecución y coordinación de procesos | 175 |

4.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este sub factor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.

| | |
|--|-----|
| Responsable de resultados específicos del puesto y asignación de recursos, supervisión de resultados | 20 |
| Puesto apoya al logro de portafolio de productos y servicios. Supervisión de resultados/estándares | 40 |
| Responsable de resultados e incidencia en portafolio de productos y servicios. Supervisa y evalúa resultados | 60 |
| Responsable de resultados del equipo de trabajo, propone políticas y especificaciones técnicas de productos y servicios y asignación de recursos | 80 |
| Responsable del manejo óptimo de recursos asignados, Determina estrategias, medios y recursos para el logro de resultados | 100 |

| | | | |
|---|--|--|----------------------------------|
| DIRECTIVO | | | |
| Dirección organizacional | de | unidad | <input type="text" value="200"/> |
| 5.- RANGOS DE PONDERACIÓN | | | |
| Puntaje Total: | <input type="text" value="Sumatoria de los ítems"/> | | |
| Grupo Ocupacional: | <input type="text" value="El puntaje obtenido da el grupo ocupacional y grado"/> | Puesto Institucional : | <input type="text"/> |
| 5.- OBSERVACIONES | | | |
| Fecha: | <input type="text"/> | | |
| Alcalde del Cantón Marcabelí | | | |
| Presidenta del Comité de Clasificación y Valoración de Puestos | | Secretaria General y Jefe de Talento Humano | |

Usar el formato IN-MC-02 para la realización de la Valoración de puestos.

4.11.6 Clasificación y valoración de puestos del cantón Marcabelí.

Tabla 23. Grupo ocupacional y valoración de puestos que ostenta personal del GAD

| No. | Nombres | Apellidos | Nivel | Unidad Propuesta | Dependencia | Cargo Actual | Puntaje | Grupo Ocupacional |
|-----|------------------|----------------|-----------|--|--|--|---------|----------------------------|
| 1 | Jorge | Carrión | Ejecutivo | Alcaldía | Alcaldía | Alcalde | | |
| 2 | Cristina | Añazco | Ejecutivo | Alcaldía | Alcaldía | Vice-alcalde | | |
| 3 | Luz Aurora | Álvarez | Asesor | Jurídico | Departamento legal | Procurador Sindico | 800 | Profesional 5 |
| 4 | Joselyn Cristina | Romero Vega | Asesor | Jurídico | Departamento legal | Asistente administrativo | 230 | Asistente administrativo A |
| 5 | Paola Cristina | Toro Gallardo | Apoyo | Secretaría General y de Talento Humano | Secretaría General y Unidad de Talento Humano | Secretaria General y jefe de talento humano | 668 | Profesional 3 |
| 6 | Gina | Torres Cueva | Apoyo | Secretaría General y de Talento Humano | Secretaria General y Unidad de Talento Humano | Asistente administrativo de secretaría General | 340 | Asistente administrativo C |
| 7 | Edwin Alexander | Espejo Robles | Apoyo | Secretaría General y de Talento Humano | Técnico en Compras Públicas y Unidad de talento humano | Asistente administrativo de Talento Humano | 340 | Asistente administrativo C |
| 8 | Jaime Paul | Jiménez Vargas | Apoyo | Secretaría General y de Talento Humano | Secretaria General y Unidad de Talento Humano | Técnico de sistemas informáticos y pagina web | 483 | Técnico B |

| | | | | | | | | |
|----|---------------|---------------------|--------------------|--|--|--|-----|----------------------------|
| 9 | Laura | Campover de Lima | Apoyo | Secretaría General y de Talento Humano | Secretaria General y Unidad de Talento Humano | Auxiliar de servicios | 211 | Auxiliar de servicios |
| 10 | Marco | Feijoo | Apoyo | Gestión Financiera | Dirección Financiera | Director Financiero | 955 | Director técnico de área |
| 11 | Lizbeth Erika | Noblecilla Espinoza | Apoyo | Gestión Financiera | Tesorería | Tesorera municipal | 685 | profesional 3 |
| 12 | Mónica | Arévalo | Apoyo | Gestión Financiera | Tesorería | Recaudadora | 273 | Asistente administrativo A |
| 13 | Graciela | Añazco | Apoyo | Gestión Financiera | Contabilidad y Presupuesto | Jefe de área | 517 | Profesional 1 |
| 14 | YanKarla | Aguilar | Apoyo | Gestión Financiera | Contabilidad y Presupuesto | Asistente Contable | 545 | profesional 1 |
| 15 | Emma | Ríos Poma | Apoyo | Gestión Financiera | Contabilidad y Presupuesto | Auxiliar de Contabilidad | 410 | Técnico A |
| 16 | Karol | Carreño | Apoyo | Gestión Financiera | Proveeduría y Bodega | asistente administrativo de proveeduría y guardalmacén | 260 | Asistente administrativo A |
| 17 | Ricardo | Corella | Agregador de Valor | Unidad de Infraestructura física, equipamiento y mantenimiento | Unidad de Infraestructura física, equipamiento y mantenimiento | Jefe de área | 545 | Profesional 1 |

| | | | | | | | | |
|----|------------------|-----------------|--------------------|---|--|--------------------------|-----|----------------------------|
| 18 | José | Espín | Agregador de Valor | Unidad de Infraestructura física, equipamiento y mantenimiento | Gestión de Obras | Asistente Técnico y | 470 | Técnico B |
| 19 | Diana del Carmen | Machuca Armijos | Agregador de Valor | Unidad de Infraestructura física, equipamiento y mantenimiento | Unidad de Infraestructura física, equipamiento y mantenimiento | Asistente administrativo | 298 | Asistente administrativo B |
| 20 | Gen Manrique | Ocaña Ríos | Agregador de Valor | Unidad de Infraestructura física, equipamiento y mantenimiento. | Gestión de Obras | Topógrafo Dibujante | 600 | Profesional 1 |
| 21 | Juan | Escalante | Agregador de Valor | Unidas de prestación de servicios públicos. | Unidas de prestación de servicios públicos | Jefe de área | 600 | Profesional 1 |
| 22 | Ruddy Maribel | Rodríguez | Agregador de Valor | Unidas de prestación de servicios públicos. | Unidad de prestación de servicios públicos | Asistente administrativo | 298 | Asistente administrativo B |
| 23 | Urbano de Jesús | Aguilar Atience | Agregador de Valor | Unidas de prestación de servicios públicos. | Comisaría Municipal | Comisario Municipal | 628 | Profesional 2 |
| 24 | Luis | Arias Montesin | Agregador de Valor | Unidas de prestación de | Comisaría Municipal | Inspector del Camal | 520 | Profesional 1 |

| | | | | | | | | |
|----|----------------|------------------|--------------------|--|------------------------------------|------------------------|-----|----------------------------|
| | | os | | servicios públicos. | | | | |
| 25 | Richar Vicente | Acaro Armijos | Agregador de Valor | Unidas de prestación de servicios públicos. | Comisaría Municipal | Oficinista | 375 | Asistente administrativo C |
| 26 | Karla | Soto | Agregador de Valor | Unidas de prestación de servicios públicos. | Agua Potable y Alcantarillado | Laboratorista | 550 | Profesional 1 |
| 27 | Diego | Orozco | Agregador de Valor | Unidas de prestación de servicios públicos. | Agua Potable y Alcantarillado | Lectorador Notificador | 375 | Asistente administrativo C |
| 28 | Andrea | Aguilar Ramírez | Agregador de Valor | Unidad de planeamiento y ordenamiento territorial. | Unidad de ordenamiento Territorial | Jefe de área | 610 | Profesional 2 |
| 29 | proponer | proponer | Agregador de Valor | Unidad de planeamiento y ordenamiento territorial. | Planeación Urbana y Rural | Asistente Técnico | | |
| 30 | Eufemia Edith | Vargas Cajamarca | Agregador de Valor | Unidad de planeamiento y ordenamiento territorial. | Avalúos catastros y | Jefe de área | 728 | profesional 4 |

| | | | | | | | | |
|----|----------------|----------------|--------------------|--|---|--------------------------|-----|----------------------------|
| 31 | Andrés | Apolo Rosado | Agregador de Valor | Unidad de planeamiento y ordenamiento territorial. | Avalúos y catastros | Asistente administrativo | 375 | Asistente administrativo C |
| 32 | Carlos Alberto | Franco | Agregador de Valor | Unidad de planeamiento y ordenamiento territorial. | Registro de la Propiedad | Jefe de área | 710 | Profesional 4 |
| 33 | Marisol | Romero | Agregador de Valor | Unidad de planeamiento y ordenamiento territorial | Registro de la Propiedad | Asistente administrativo | 375 | Asistente administrativo C |
| 34 | Alexander | Moreno Herrera | Agregador de Valor | Unidad de desarrollo, servicios productivos, turismo y medio ambiente. | Unidad de desarrollo, servicios productivos, turismo y medio ambiente | Jefe de área | 793 | Profesional 5 |
| 35 | Marisol Rocío | Pérez Oviedo | Agregador de Valor | Unidad de desarrollo, servicios productivos, turismo y medio ambiente. | Unidad de desarrollo servicios productivos, turismo y medio ambiente | Asistente administrativo | 363 | Asistente administrativo C |
| 36 | Tania Maricela | Vivanco Ocampo | Agregador de Valor | Unidad de Gestión y social | Gestión servicios social y patronato, amparo social municipal | Coordinadora | 640 | Profesional 1 |

Fuente: GADM, Fernando Michael Cueva Jiménez.

La estructura de los puestos tiene la codificación indicada en la Tabla 24.

Tabla 24. Codificación de puestos

| CÓDIGO | CARGO |
|-------------|---|
| 4.2 | MUNICIPIO |
| 4.2.1 | ALCALDE |
| 4.2.1.1 | UNIDAD DE GESTIÓN DE SERVICIOS SOCIALES |
| 4.2.1.1.1 | Promoción Cultural |
| 4.2.1.1.2 | Gestión de servicio social Patronato de Amparo Social Municipal |
| 4.2.1.2 | UNIDAD DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA, EQUIPAMIENTO Y MANTENIMIENTO |
| 4.2.1.2.1 | Fiscalización |
| 4.2.1.2.2 | Gestión de obras |
| 4.2.1.3 | UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL |
| 4.2.1.3.1 | Planificación Urbana y rural |
| 4.2.1.3.2 | Avalúo y Catastro |
| 4.2.1.3.3 | Tránsito y transporte |
| 4.2.1.3.4 | Registro de la propiedad |
| 4.2.1.4 | UNIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS |
| 4.2.1.4.1 | Comisaría Municipal: Mercado, Cementerios, Policía Municipal, Centro de faenamiento |
| 4.2.1.4.1.1 | Mercado |
| 4.2.1.4.1.2 | Cementerios |
| 4.2.1.4.1.3 | Policía Municipal |
| 4.2.1.4.1.4 | Centro de faenamiento |
| 4.2.1.4.2 | Agua potable y alcantarillado |
| 4.2.1.4.3 | Marbal |
| 4.2.1.5 | UNIDAD DE DESARROLLO, SERVICIO PRODUCTIVO, TURISMO Y MEDIO AMBIENTE |
| 4.2.1.5.1 | Gestión ambiental |
| 4.2.1.5.2 | Gestión turística |
| 4.2.1.5.3 | Desarrollo productivo |
| 4.2.1.6 | GESTIÓN FINANCIERA |
| 4.2.1.6.1 | Contabilidad y presupuesto |
| 4.2.1.6.2 | Tesorería: Recaudación y coactivas |
| 4.2.1.6.2.1 | Asistente administrativo |
| 4.2.1.6.3 | Proveeduría y Bodega. |
| 4.2.1.7 | GESTIÓN ADMINISTRATIVA |
| 4.2.1.7.1 | Secretaría General y Jefe de Talento Humano |
| 4.2.1.7.2 | Compras Públicas |
| 4.2.1.7.3 | Tecnología y conectividad |

4.12 Glosario de términos.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

COOTAD: Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Inspección: Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones.

LOSCCA: Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Portafolio de productos: Es el conjunto integrado de productos que la institución ofrece a la sociedad para satisfacer sus necesidades y expectativas (SENRES, 2006).

Productos primarios: Son aquellos productos que desarrollan las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, en cumplimiento de su

normativa legal de creación, misión y de aquella que la complementa, con la finalidad de satisfacer a sus clientes externos (SENRES, 2006).

Productos secundarios: Se generan en el nivel de apoyo y asesoría y se encargan de facilitar la entrega de recursos y prestación de servicios para el normal desarrollo de la gestión interna (SENRES, 2006).

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

SENPLADES: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

SENRES: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.

CONCLUSIONES

1. La Universidad Técnica Particular de Loja, a través de la presente investigación dentro de los lineamientos establecidos para las Instituciones de Educación Superior, cumple con el criterio de vinculación con la comunidad, al presentar una propuesta de un Manual Organizacional para el GAD Municipal, brindando un servicio eficiente a la ciudadanía.
2. La investigación de teorías y metodologías, direccionan de forma eficiente los caminos trazados en el desarrollo de la Propuesta.
3. La información de la organización deberá ser socializada a todo el talento humano, en el uso regular y cotidiano de sus funciones en referencia de los objetivos estratégicos de la institución para la satisfacción de los clientes usuarios.
4. El Estado a través de la Constitución, leyes, normas y reglamentos ofrece las directrices para la implementación de sistemas de Gestión de calidad en su administración.
5. El Estado Ecuatoriano, a través del modelo de gestión descentralizado, delega las funciones de administración a los gobiernos autónomos con el afán de mejorar y priorizar la atención a la ciudadanía, por lo cual el Manual Organizacional reúne la identificación de los productos primarios, los macroprocesos y a través de la cadena de valor se evidencia el valor agregado de los servicios y productos.
6. Al identificar la estructura organizacional acorde a los lineamientos del Gobierno Central, se puede visualizar la necesidad de tener talento humano capacitado, comprometido y competente.

7. A través de la normativa de participación que se plantea en el Manual Organizacional, se integra el GAD M a la comunidad y la comunidad al GAD M.
8. El Manual Organizacional contempla la información necesaria para responder a las necesidades de la comunidad, ejerciendo una administración eficiente y eficaz, así como el mejoramiento diario a través de la evaluación constante de la gestión.
9. Se evidencia la necesidad de una formación y capacitación del talento humano para el mejor cumplimiento de sus tareas, con respuestas competentes en la ejecución de sus funciones, de manera rápida, concreta y oportuna hacia los clientes usuarios internos y externos.
10. La organización de la información estructural del GADM, identifica la gestión, las necesidades puntuales y específicas de la región logrando con ello una mejor visión y una óptima gestión de recursos.
11. La identificación de los macroprocesos, subprocesos y procedimientos, evidencian un modelo de gestión por procesos, cuyos resultados deberán ser evaluados y mejorados continuamente.

RECOMENDACIONES

- 1.-Mantener, continuar y mejorar el alcance de los convenios que realiza la Universidad, específicamente la facultad de Administración para el desarrollo de trabajos de investigación, para servicio de la comunidad universitaria, del estudiante y de la comunidad local y regional.
- 2.-Realizar el mantenimiento y revisión del manual organizacional en busca de la mejoras continuas de la organización.
- 3.-Socializar el manual periódicamente y específicamente con personal nuevo para el alineamiento de sus funciones con la misión, visión y cumplimiento de objetivos estratégicos de la institución.
- 4.-Revisar y solicitar colaboración al Estado con capacitaciones oportunas sobre el uso e implementación de normas.
- 5.-Incrementar la gestión en referencia a seguridad y salud ocupacional, para brindar una mejor atención a los clientes internos o talento humano.
- 6.-Implementar evaluaciones de desempeño, con el afán de identificar debilidades o desconocimientos, así como establecer la necesidad de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

1. COOTAD (*Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*). (2011). Quito: V&M Gráficas.
2. Andres Caballero, A. S. (2005). Aproximación a la evaluación de la calidad en los municipios españoles. *VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración*, 1.
3. Arredondo, C., Inostroza, J., & Waissbluth, M. (2013). Gobiernos Regionales: El eslabón perdido de la Descentralización. *Serie Sistemas Públicos.*, 19.
4. Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador de 2007. (2008). *Constitución de la República de Ecuador*. Quito.
5. Ballester, M. d. (2009). Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna. (A. (. públicas), Ed.) Alicante, España.
6. Bernstein, F., & Inostroza, J. (2012, Diciembre 12). Modernización municipal y un sistema de evaluación de su gestión. Propuesta de una arquitectura. Chile, Chile.
7. Bittel, L. (1991). *Curso Práctico McGraw-Hill del Supervisor. Organización, asignación y capacitación del personal*. México: mcGraw-Hill.
8. Boland, L., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración. Teoría y Práctica*. Argentina: Universidad Nacional del SUR.
9. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico, D.F: Mc Graw Hill.
10. CNC. (2013). *Consejo Nacional de Competencias*. Retrieved 11 10, 2013, from <http://www.competencias.gob.ec/competencias/base-legal-competencias/29-base-legal-cootad>
11. Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9 edición ed.). (J. R. Martínez, Ed.) México: Cosegral.
12. Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional* (9 ed.). México: Cengage Learning Editores.
13. DGPOP. (2005). *Guía Técnica para la elaboración de Manuales de organización*. Retrieved 10 18, 2012, from http://www.sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_org.pdf
14. Duque, G. A. (2004). *Dirección Nacional de Innovación Académica*. Retrieved Abril 16, 2013, from Seminario de Teoría Administrativa: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.5/65Importancia.htm>

15. Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de Marketing*. Cengage Learning Editores.
16. Googlemap. (2013). *Marcabellí, El Oro*. Retrieved Junio 15, 2013, from http://www.mapasecuador.net/marcabeli_el-oro.html#satelital
17. Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional* (5ta ed.). México, México: Prentice-Hall, Inc.
18. Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
19. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2010). *Resultados Censo de población*. Retrieved Agosto 8, 2013, from <http://www.inec.gob.ec/cpv/>
20. ISO. (2001). *Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad*. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R, ISO.
21. ISO. (2005). *Norma Internacional 9000*. Norma, Suiza.
22. ISO. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Norma, ISO, Suiza.
23. Lucke, J. Z. (2006). *Clasificación de puestos*. San José, Costa Rica: EUNED.
24. Márquez, I. A. (2008). *Gestión de la calidad en los municipios mexicanos. Un estudio de caso: Ecatepec de Morelos, Estados de México, 2003-2006* en XXI Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública 'Calidad y Excelencia en la Gestión Pú. Caracas.
25. Mintzberg, H. (1995). *Diseño de organizaciones eficientes*. McGill University.
26. Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (J. Reyes, Ed.) México: Pearson Educación.
27. Orenses.com. (n.d.). <https://www.visitaecuador.com/ve/mostrarRegistro.php?idRegistro=370&informacion=3>. Retrieved 2013
28. Orozco, C. H. (2007). *Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
29. Péres Villa, P. E., & Múnera Vasquez, F. N. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (Iso 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria (Documento de trabajo)*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
30. SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo). (2012). *Plan Nacional de Descentralización 2012 - 2015*. Quito: SENPLADES.
31. SENRES (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos Remuneraciones del Sector Público). (2006). *RESOLUCIÓN No. SENRES - PROC - 2006. 046. NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE*

REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS. Quito.

32. SENRES (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público). (2005). *Resolución No. SENRES-RH-2005. 042. NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL*. Quito.
33. Todo por Villanueva. (n.d.). *Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales. Republica de Colombia Departamento de Guajira Alcaldía Municipal Villanueva, 2*.
34. Torres, M. Á. (2006). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México: Panorama Editorial, S.A de C.V.
35. Valencia, J. R. (2006). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos* (3 ed.). México: Dogma Gráfico.
36. VISITAECUADOR. (n.d.). *Marcabellí en Info Ecuador*. Retrieved Diciembre 18, 2012, from <http://www.visitaecuador.com/ve/mostrarRegistro.php?idRegistro=370>

ANEXOS

Anexo 1



INVENTARIO GENERAL DE PRODUCTOS PRIMARIOS

| NOMBRE DE LA INSTITUCION: | | | | | | | |
|---------------------------|----------|------------|---------|-------------------------------------|-----------|---------|-----------|
| FECHA: | | | | | | | |
| <u>BASE LEGAL</u> | | | | <u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</u> | | | |
| PRODUCTOS | CREACION | REGLAMENTO | CONEXAS | Art. | PRODUCTOS | MISSION | OBJETIVOS |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Anexo2



PROCEDIMIENTO MEJORADO

NOMBRE DE LA INSTITUCION:

FECHA:

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

PRODUCTO:

FRECUENCIA:

| TAREAS | FLUJO GRAMA | | | CLIENTE EXTERNO | RESPONSABLE | TIEMPO (minutos) |
|--------|--------------------------|---|---|-----------------|-------------|------------------|
| | UNIDADES ADMINISTRATIVAS | | | | | REAL |
| | X | Y | Z | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Anexo 3



MATRIZ DE PROCESOS

NOMBRE DE LA INSTITUCION:
FECHA:
UNIDAD ADMINISTRATIVA:
PRODUCTO:
FRECUENCIA:

| INSUMOS | PROVEEDORES | ACTIVIDADES | CLIENTES | | | PRODUCTO INTERMEDIO | ESPECIFICACIONES TECNICAS | |
|---------|-------------|-------------|--|---|---|---------------------|---------------------------|-----------------|
| | | | CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS | | | | | CLIENTE EXTERNO |
| | | | X | Y | Z | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |



| 1.- DATOS GENERALES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|----------------------------|------------------|---|--|---|-----------|---|--|---|---------|---|--|---|--------------------------|---|--|---|----------------------|---|---|---|----------------------|---|---|---|----------------------------|---|---|---|--------------------|---|---|---|--------------|---|---|---|----------------|---|--|---|--|---|---|--|--|-------|---|-----------|-------|--|---|--|--|-------|---|----------------|-------|--|---|--|--|--|---|---------|-------|--|---|--|--|---|---|----------------------------------|------|--|---|--|--|-------|---|-----------------------|------|--|---|--|--|-------|---|-------------------------------------|------|--|---|--|--|-------|---|--------------------------------------|------|--|---|--|--|---------|---|------------------------------------|-------|--|---|--|--|--|---|
| INSTITUCIÓN: 0 | | UNIDAD O PROCESO: 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUESTO: 0 | | CODIGO: 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="width: 20%; text-align: center; border: 1px solid black;">1</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Educación Básica</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">4</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Bachiller</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">8</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Técnico</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">1</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Profesional - Tecnología</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">5</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Profesional - 4 años</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">4</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Profesional - 5 años</td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">1</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Profesional - 6 años o más</td><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">1</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Diplomado Superior</td><td style="text-align: center;">7</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">0</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Especialista</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">0</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Maestría o PHD</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">3</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;"></td><td style="text-align: center;">0</td></tr> </table> | | 1 | Educación Básica | 5 | | 4 | Bachiller | 5 | | 8 | Técnico | 5 | | 1 | Profesional - Tecnología | 2 | | 5 | Profesional - 4 años | 1 | | 4 | Profesional - 5 años | 0 | | 1 | Profesional - 6 años o más | 5 | | 1 | Diplomado Superior | 7 | | 0 | Especialista | 1 | | 0 | Maestría o PHD | 2 | | 3 | | 0 | <p>2.2. EXPERIENCIA</p> <p>NO PROFESIONALES</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="width: 10%;"></td><td style="width: 10%; text-align: center;">Hasta</td><td style="width: 10%; text-align: center;">1</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Servicios</td><td style="text-align: center;">1 año</td><td></td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td></td><td style="text-align: center;">Hasta</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Administrativo</td><td style="text-align: center;">1 año</td><td></td><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Técnico</td><td style="text-align: center;">1 año</td><td></td><td style="text-align: center;">8</td></tr> </table> <p>PROFESIONALES</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="width: 10%;"></td><td style="width: 10%; text-align: center;">2</td><td style="width: 10%; text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: center;">años</td><td></td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td></td><td style="text-align: center;">3 - 4</td><td style="text-align: center;">6</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Ejecución de procesos</td><td style="text-align: center;">años</td><td></td><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td></td><td style="text-align: center;">5 - 6</td><td style="text-align: center;">7</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: center;">años</td><td></td><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td></td><td style="text-align: center;">7 - 9</td><td style="text-align: center;">8</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: center;">años</td><td></td><td style="text-align: center;">8</td></tr> </table> <p>DIRECTIVO</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="width: 10%;"></td><td style="width: 10%; text-align: center;">10 años</td><td style="width: 10%; text-align: center;">1</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: center;">o más</td><td></td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">0</td></tr> </table> | | | Hasta | 1 | Servicios | 1 año | | 3 | | | Hasta | 2 | Administrativo | 1 año | | 5 | | | | 3 | Técnico | 1 año | | 8 | | | 2 | 5 | Ejecución de apoyo y Tecnológico | años | | 0 | | | 3 - 4 | 6 | Ejecución de procesos | años | | 3 | | | 5 - 6 | 7 | Ejecución y supervisión de procesos | años | | 5 | | | 7 - 9 | 8 | Ejecución y coordinación de procesos | años | | 8 | | | 10 años | 1 | Dirección de unidad organizacional | o más | | 0 | | | | 0 |
| | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Educación Básica | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bachiller | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Técnico | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profesional - Tecnología | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profesional - 4 años | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profesional - 5 años | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profesional - 6 años o más | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diplomado Superior | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Especialista | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Maestría o PHD | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Hasta | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicios | 1 año | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Hasta | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Administrativo | 1 año | | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Técnico | 1 año | | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución de apoyo y Tecnológico | años | | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3 - 4 | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución de procesos | años | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 5 - 6 | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución y supervisión de procesos | años | | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 7 - 9 | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución y coordinación de procesos | años | | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 10 años | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dirección de unidad organizacional | o más | | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="width: 20%; text-align: center; border: 1px solid black;">2</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">1</td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">4</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">2</td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">6</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">3</td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">8</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">4</td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">1</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">5</td><td style="text-align: center;"></td></tr> </table> | | 2 | 1 | 0 | | 4 | 2 | 0 | | 6 | 3 | 0 | | 8 | 4 | 0 | | 1 | 5 | | <p>2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="width: 20%; text-align: center; border: 1px solid black;">2</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">1</td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">4</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">2</td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">6</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">3</td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">8</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">4</td><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">1</td></tr> <tr><td style="padding-left: 20px;">5</td><td style="text-align: center;"></td></tr> </table> | | 2 | 1 | 0 | | 4 | 2 | 0 | | 6 | 3 | 0 | | 8 | 4 | 0 | | 1 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|---|---|---|-------------|
| <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 0 0 | <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 0 0 |
| 3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO | | | |
| 3.1. CONDICIONES DE TRABAJO | | 3.2. TOMA DE DECISIONES | |
| <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 1 | <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 2 0 0 |
| <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 2 | <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 4 0 0 |
| <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 3 | <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 6 0 0 |
| <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 4 | <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 8 0 0 |
| <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 5 | <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 1 0 0 |
| 4.- RESPONSABILIDAD | | | |
| 4.1. ROL DEL PUESTO | | 4.2. CONTROL DE RESULTADOS | |
| NO PROFESIONAL | | | |
| <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | Servicios | <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 2 5 0 |
| <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | Administrativo | <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 5 0 0 |
| <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | Técnico | <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 7 5 0 |
| PROFESIONALES | | | |
| <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | Ejecución de apoyo y Tecnológico | <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 1 0 0 |
| <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | Ejecución de procesos | <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 1 2 5 |
| <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | Ejecución y supervisión de procesos | <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 1 5 0 |
| <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | Ejecución y coordinación de procesos | <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 1 7 5 |
| DIRECTIVO | | | |
| <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | Dirección de unidad organizacional | <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> | 2 0 0 |
| 5.- RANGOS DE PONDERACIÓN | | | |
| Puntaje Total: | <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/> | | |

Grupo Ocupacional:

Puesto Institucional :

6,- OBSERVACIONES

Fec
ha:

.....
.....

.....
.....
Máxima Autoridad
.....
Responsable de la Unidad o Proceso **Responsable de Recursos Humanos**

Anexo 5**CHECK LIST PARA LOS SERVIDORES DEL MUNICIPIO DE MARCABELI**

| Preguntas | si | no | Observaciones |
|--|----|----|---------------|
| 1.- ¿Existe una Visión clara actual? | | | |
| 2.- ¿Existe una Misión actual? | | | |
| 3.- ¿Existe un Manual de funciones? | | | |
| 4.- ¿Existen Procesos definidos? | | | |
| 5.- ¿Existen procedimientos definidos? | | | |
| 6.- ¿Qué tipo de procesos existen? | | | |
| 7.- ¿Están todos los procesos necesarios? | | | |
| 7.- ¿Conocen la reglamentación actual de definición de puestos, de organización? | | | |
| 8.- ¿Existen objetivos estratégicos? | | | |
| 9.- ¿Existe una clara orientación para delegar funciones? | | | |
| 10.- ¿Existe un plan operativo? | | | |
| 11.- ¿Existe planeación estratégica? | | | |
| 12.- ¿Existe planeación financiera? | | | |
| 13.- ¿Existen recursos propios? | | | |
| 14.- ¿Es suficiente el recurso proporcionado? | | | |
| 15.- ¿Existe un organigrama de funciones? ¿Cuál es? | | | |
| 16.- ¿El organigrama cumple los requerimientos del Municipio? | | | |
| 17.- ¿Es necesario actualizarlo? | | | |
| 18.- ¿Las oficinas tienen espacio adecuado? | | | |
| 19.- ¿Las oficinas tienen suficiente luz? | | | |
| 20.- ¿Las oficinas son ordenadas? | | | |
| 21.- ¿El flujo de actividades tienen un orden adecuado? | | | |
| 22.- ¿Se cruzan las actividades? | | | |
| 23.- ¿El edificio necesita algún cambio? Es moderno? | | | |
| 24.- ¿Cuenta con servicios básicos adecuados? | | | |
| 25.- ¿Con cuanto personal cuenta? | | | |
| 26.- ¿Se ha calificado al personal? | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 27.- ¿El personal está capacitado? | | | |
| 28.- ¿El personal es competente? | | | |
| 29.- ¿En qué áreas se ha capacitado al personal? | | | |
| 30.- ¿El personal tiene claro cuáles son sus actividades? | | | |
| 31.- ¿Existe repetición de actividades? | | | |
| 32.- ¿La autoridad es clara? | | | |
| 33.- ¿La responsabilidad de las actividades y de procedimientos es clara? | | | |
| 34.- ¿Se ha establecido tiempos de respuesta en los procesos y procedimientos? | | | |
| 35.- ¿Conocen las normativas que los rigen? | | | |
| 36.- ¿Tienen copia de esas normativas: constitución de la república, Cootad, etc | | | |
| 37.- ¿Cuáles son las leyes que los rigen? | | | |
| 38.- ¿Están asociados a otras entidades? | | | |
| 39.- ¿Qué tipo de relación existe entre el personal? | | | |
| 40.- ¿Existen proyectos planteados a largo, mediano, corto plazo? | | | |
| 41.- ¿Existe convenios internacionales, interprovinciales, intercantonales? | | | |
| 42.- ¿Las vías de acceso en qué condiciones se encuentran? | | | |
| 43.- ¿Cuál es la población existente? | | | |
| 44.- ¿Existe un record de visitas al Cantón? | | | |
| 45.- ¿Qué tipo de actividades existen? | | | |
| 46.- ¿Existen empresas municipales o asociada a ella? | | | |
| 47.- ¿Qué tipo de tecnología existe? Internet, teléfono, máquinas de escribir, a mano, inalámbrico, en red, | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| etc | | | |
| 48.- ¿Cuántas computadoras existen | | | |
| 49.- ¿Existen suficientes computadores para el personal necesario? | | | |
| 50.- ¿Qué tipo de programas se encuentran en los computadores? | | | |
| 51.- ¿El personal tiene acceso a cualquier computador? | | | |
| 52.- ¿EL personal usa de manera adecuada los programas instalados en los Pc. | | | |
| 53.- ¿El personal usa de manera adecuada los demás instrumentos asignados: fono, máquinas de escribir, etc | | | |
| 54.- ¿Existe un buzón de quejas | | | |
| 55.- ¿Existen quejas en el servicio | | | |
| 56.- ¿Qué tipo de quejas existen? | | | |
| 57.- ¿Cómo se manejan las quejas? | | | |
| 58.- ¿Existe un tiempo límite de respuesta ante un reclamo o queja? | | | |
| 59.- ¿Se ha analizado el nivel de satisfacción de los diferentes servicios tanto en clientes externos como internos? | | | |
| 60.- ¿Son eficientes los procesos? No hay demoras en ellos? | | | |
| | | | |
| | | | |

Anexo 6

**ENCUENTAS A LOS EMPLEADOS DEL GAD DE MARCABELI Y SUS
SERVICIOS.**

Fecha.-

Fecha de inicio de labores.....

Años de Servicio.....

Área de Trabajo.....

Jefe Inmediato.....

Cargo.....

Subordinados.....

¿Posee contrato?.....

Qué tipo de contrato.....

1.- ¿Se encuentra satisfecha/o con su trabajo?

Satisfecho Bueno regular Malo

¿Porque?

.....

.....

.....

2.-Listar las funciones y actividades que realice y señalar donde corresponda de qué Departamento Recibe el proceso y a qué Departamento entrega su producto terminado

4.- ¿Cuando fue su última capacitación?

.....

.....

5.- ¿Qué grado académico tiene, Indique título en caso de tenerlo?

.....

.....

6.- ¿Su título es acorde a sus funciones?

.....

.....

7.- ¿Siente que es valorado su trabajo?

.....

.....

8.- ¿Existe armonía, buenas relaciones con los demás compañeros?

.....

.....

Anexo 7

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN EL GAD
DEL CANTON MARCABELÍ**

Como egresado de la carrera de Administración de Empresas, me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitarle se digne a contestar la siguiente encuesta, puesto que con la información que se va a recopilar me servirá para la elaboración de la tesis titulada "MANUAL ORGANIZACIONAL PARA EL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON MARCABELÍ"; previa a la obtención del título de Administrador de Empresas.

Datos Generales:

Nombre.....

Cargo que desempeña.....

Unidad en la que Trabaja.....

Jefe Inmediato.....

Supervisa.....

1. ¿Existe una Persona o Departamento encargada de la Dirección del Personal?

Si () No ()

2. ¿Qué tipo de Contrato tiene usted dentro del Municipio?

Nombramiento ()

Contrato a prueba ()

Contrato a Destajo ()

Contrato Ocasional ()

Contrato por obra ()

Otros.....

.....

.....

.....

3. ¿Cómo Usted conoció la Oportunidad de Empleo?

Asenso ()

Recomendación ()

Anuncio Publicitario ()

Solicitud de Empleo Personal ()

Otros.....

.....

4. ¿Qué Métodos de Selección se utilizó dentro del GAD de Marcabelí para su contratación?

Método de Selección Interna ()

Método de Selección Externa ()

Recomendación Personal ()

Solicitud de Trabajo ()

Otros.....

....

5. ¿Qué requisitos exige su cargo?

a.- Grado de preparación y titulo

Si () No ()

b.- Experiencia en el cargo

Si () No ()

c.- Conocimientos en relación a sus funciones

Si () No ()

d.- Buenas habilidades y relaciones interpersonales

Si () No ()

Otros.....

.....

...

6. ¿Qué nivel de estudio posee?

Primaria ()

Secundaria ()

Universitario ()

Otros.....

....

7. ¿Describa su puesto de trabajo?

a.- Características del cargo.....

.....

b.- Herramientas que utiliza.....

.....
.....
...
c.- Existen métodos de Seguridad e Higiene en su Cargo.....
.....
.....

8. ¿Qué Nivel Jerárquico desempeña Usted?

Supervisor ()
Subordinado ()
Control ()
Administrativo ()
Otros.....

9. ¿El GAD de Marcabelí tiene un manual de organizacional?

Si () No ()

10. ¿Cono al detalle (todas) las funciones encargadas a su puesto?

Si () No ()

11. ¿Tiene acceso a un documento donde se detallen las funciones de su puesto de trabajo?

Si () No ()

12. ¿En caso que usted falte a su trabajo por X motivo, existe alguna persona que pueda suplir sus funciones?

Si () No ()

¿Por que?.....

13. ¿Cuál es la Visión del GAD de Marcabelí?

.....
.....
.....

14. ¿Cuál es la Misión del GAD de Marcabelí?

.....
.....

15. ¿Con que valores institucionales se maneja el GAD de Marcabelí?

.....
.....

16. ¿Cuál es su Horario de trabajo?

.....
.....

17. ¿Le reconocen Horas extras?

Si () No () A veces ()

18. ¿Qué formas de Evaluación de personal utiliza el GAD de Marcabelí?

Evaluación por control de Calidad ()

Evaluación por Comparación de Desempeño ()

Evaluación por Incidentes Negativos o Positivos ()

Evaluación por Escala de Calificación de Notas ()

Otros.....

...

19. ¿Qué formas de capacitación brinda el GAD de Marcabelí a su personal?

Auto preparación ()

Capacitación Interna ()

Capacitación Externa en el SECAP u otros organismos ()

Capacitación Externa por personal contratado ()

Otros.....

...

20. ¿La capacitación recibida está relacionada a sus funciones?, ¿sobre qué temas ha sido su capacitación?

.....
.....
.....

21. ¿Es puntual en la hora de ingresar a su trabajo?

Si () No () A veces ()

22. ¿Qué Método de control de personal utiliza el Municipio?

Tarjetero ()

Rúbrica ()

Por supervisión ()

Otros.....

23. ¿Cuáles serían sus Aspiraciones Personales?

Aspiraciones Internas.....

.....

Aspiraciones Externas.....

.....

24. ¿Cree que su trabajo es valorado por sus superiores?

.....
.....
.....

25. Dentro del Municipio cuáles son las:

Fortalezas.....

Oportunidades.....

Destrezas.....

Amenazas.....

26. El lugar de trabajo, su oficina, es cómoda, segura, es ideal para sus actividades?

SI () NO ()

¿Por qué?

.....
.....
.....

27. Alguna recomendación.

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 8



