



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

## **TEMA:**

**“ESTUDIO DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CAYAMBE Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL, AÑO 2013. PROPUESTA DE UNA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS”.**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN SECRETARIADO EJECUTIVO EN ESPAÑOL.**

## **AUTORA:**

**TOLEDO OCHOA YOLANDA DEL CISNE**

## **DIRECTORA:**

**DRA. CECILIA REA**

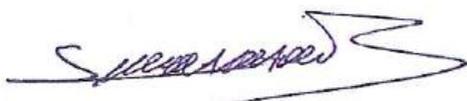
**Ibarra, 2014**

## ACEPTACIÓN DE LA DIRECTORA

Luego de haber sido designada por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica del Norte de la ciudad de Ibarra, he aceptado con satisfacción participar como directora de tesis del siguiente tema: "ESTUDIO DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CAYAMBE". Trabajo realizado por la señora TOLEDO OCHOA YOLANDA DEL CISNE, previo a la obtención del Título de Licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español.

Al ser testigo presencial y corresponsable directa del desarrollo del presente trabajo de investigación, afirmo que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sustentado públicamente ante el tribunal que sea designado oportunamente.

Es lo que puedo certificar por ser justo y legal.



DRA. CECILIA REA

DIRECTORA DE TESIS

## **DEDICATORIA**

A un amigo excepcional y único, quien con su infinita bondad, confianza y sabiduría, guió mis pasos y fortaleció mi espíritu, para lograr una de las anheladas metas de mi vida “Dios”

También dedico este trabajo a mis queridos hijos: Grace, Daniela y Fernando que gracias a su amor, me inspiré en la realización de este trabajo.

Yolanda del Cisne Toledo Ochoa

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica del Norte, Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología, por la oportunidad de recorrer en sus aulas y forjar la mente y espíritu para el ejercicio de una profesión digna con eficiencia y efectividad.

Agradecimiento especial a la Doctora Cecilia Rea, que con su valiosa enseñanza y orientación, ha sido posible culminar con éxito el presente trabajo de grado.

Al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cayambe, por la apertura y colaboración que facilitaron para el cumplimiento del proceso de investigación en sus diferentes etapas.

Y finalmente a mis familiares, amigas y a todas aquellas personas que contribuyeron para la culminación de este trabajo de grado.

Yolanda del Cisne Toledo Ochoa

# ÍNDICE

ACEPTACIÓN DE LA DIRECTORA .....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	ix
ÍNDICE .....	v
INTRODUCCIÓN .....	x
CAPÍTULO I .....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 ANTECEDENTES .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.3 FORMULACIÓN DEL TEMA .....	4
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.4.1 Unidades de observación .....	4
1.4.2 Delimitación temporal .....	5
1.4.3 Delimitación espacial .....	5
1.5 OBJETIVOS .....	5
1.5.1 Objetivo General .....	5
1.5.2 Objetivos Específicos .....	5
1.6 JUSTIFICACIÓN .....	6
CAPÍTULO II .....	8
2 MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.1.1 Gestión por procesos .....	8
2.1.2 Papel e importancia de los procesos en la empresa .....	9
2.1.3 Planificación en los procesos .....	13
2.1.4 Actividades importantes en un proceso .....	20
2.1.5 Asignación de funciones .....	20
2.1.5.1 Asignación de funciones exclusivas .....	21
2.1.5.2 Concepto de cargo .....	23

2.1.5.3	Requisitos para determinar los cargos .....	23
2.1.5.4	Los puestos de trabajo se componen de: .....	24
2.1.5.5	Funciones de puesto .....	24
2.1.6	Clima laboral .....	25
2.1.6.1	Orígenes y definición de clima laboral .....	25
2.1.7	Satisfacción en el puesto de trabajo .....	31
2.1.8	Cultura Organizacional.....	32
2.1.9	Teoría de la organización.....	34
2.2	POSICIONAMIENTO TEÓRICO PERSONAL .....	35
2.3	GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	37
2.4	INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN.....	41
CAPÍTULO III	.....	43
3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.1.1	Investigación Descriptiva – Propositiva.....	43
3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.3	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.3.1	Elaboración de cuestionario y tipo de preguntas .....	45
3.4	POBLACIÓN.....	45
3.4.1	Muestra .....	47
CAPÍTULO IV	.....	48
4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	48
4.1	PROCESOS .....	48
4.2	PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	49
CAPÍTULO V	.....	63
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	63
5.1	CONCLUSIONES.....	63
5.2	RECOMENDACIONES .....	64
CAPÍTULO VI	.....	66
6	PROPUESTA ALTERNATIVA.....	66
6.1	PROPUESTA .....	66

6.2	JUSTIFICACIÓN .....	66
6.3	BASÉ TEÓRICA .....	67
6.4	OBJETIVOS .....	67
6.4.1	General .....	67
6.4.2	Específicos.....	68
6.5	UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA .....	68
6.6	FORMA COMO SE VA A DESARROLLAR/IMPLEMENTAR ..	68
6.7	IMPACTOS.....	115
	BIBLIOGRAFÍA .....	116
	ANEXOS .....	119
	ANEXO 1.....	120
	ANEXO 2.....	120
	ANEXO 3.....	123
	ANEXO 4.....	125
	ANEXO 5.....	128
	ANEXO 6.....	130
	ANEXO 7.....	131
	ANEXO 8.....	137
	ANEXO 9.....	142

## RESUMEN

La inexistencia de una guía de procedimientos administrativos para la asignación de funciones del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cayambe; hace que exista un reparto inequitativo de las funciones y se perjudica a algunas servidoras y servidores con la sobrecarga de trabajo, lo cual no permite la mejora del clima laboral y las relaciones interpersonales de los funcionarios de la institución. Gracias a la elaboración de la guía se consigue el objetivo que es regular el desempeño eficiente y eficaz como una estrategia que espera normalizar, estandarizar y optimizar los procedimientos administrativos de la institución. La investigación se consideró factible, porque luego de conocer la interpretación de resultados de las encuestas, se desarrolló una propuesta. El trabajo de Grado, se basó en una investigación descriptiva, que pretendió conocer el nivel de aplicación en la asignación de funciones diarias del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cayambe. Se describieron las causas y efectos del problema planteado y se presentó una propuesta de solución a la problemática. En base a esta información se diseñó una Guía de procedimientos administrativos para la asignación de funciones del personal administrativo del GAD, Municipal de Cayambe, con el propósito de mejorar los procedimientos de reparto más justo de las funciones asignadas y no sobrecargar las actividades a determinado personal, además de la mejora en el clima laboral. Se considera al elemento humano trascendente en el éxito de la propuesta y espera constituirse en un modelo de gestión de procesos que le confiera valor agregado a los procedimientos específicos institucionales y que permitirá describir en forma detallada las actividades de cada puesto y minimizar deficiencias en la asignación de cargos y responsabilidades a través de una evaluación del desempeño y el nivel de alcance de la misión de la institución.

## **ABSTRACT**

The lack of a manual of administrative procedures for the assignment of the administrative staff of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Cayambe, means that there is an unequal distribution of roles and some servants and servers harmed by work overload, allowing improving the work environment and interpersonal relations of the officials of the institution. Thanks to the development of the toolkit the objective is to regulate the efficient and effective performance as a strategy that hopes to normalize, standardize and streamline the administrative procedures of the institution is achieved. The research was considered feasible, because after learning the interpretation of survey results, a proposal was developed. Degree work was based on a descriptive research, which aimed to determine the level of implementation in the allocation of daily functions of the administrative staff of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Cayambe. The causes and effects of the problem is described and a proposed solution to the problem was presented. Based on this information a guide to administrative procedures are designed for the assignment of the administrative staff of GAD, Municipal Cayambe , with the purpose of improving procedures fairer distribution of assigned duties and not to overload certain personnel activities in addition to the improvement in the working environment. It is considered the transcendent human element in the success of the proposal and hopes become a model for managing processes that would give added value to the specific procedures that will allow institutional and describe in detail the activities of each position and minimize misallocation of roles and responsibilities through a performance evaluation and the level of scope of the mission of the institution.

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cayambe actualmente no cuenta con una guía de procedimientos administrativos para el personal administrativo, lo que causa inconformidad en la repartición justa de funciones existiendo sobrecarga de trabajo para cierto número de servidoras y servidores, de alguna manera influye a tener un clima laboral deficiente.

El trabajo final de investigación está estructurado por capítulos y desarrollados de la siguiente manera:

En el primer capítulo se ubicó una pequeña síntesis histórica del contexto en donde se realizó la investigación, el planteamiento del problema, haciendo una descripción de sus fenómenos causales, situación actual, objetivos: general y específicos; y justificación de la investigación.

El segundo capítulo describe el marco teórico que contiene fundamentos, doctrinas de diversos autores reconocidos sobre el tema investigado y sus diferentes categorías e interrogantes del GAD Municipal de Cayambe

El Tercer Capítulo describe el marco metodológico de la investigación, como es tipos de investigación: descriptiva, propositiva, métodos de investigación, instrumentos y técnicas; validez de los instrumentos.

El cuarto capítulo corresponde al análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación.

En el quinto capítulo está las conclusiones y recomendaciones redactadas en base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cayambe.

El sexto capítulo es la propuesta en donde se encuentra la “Guía de Procedimientos de las Funciones Asignadas al Personal Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cayambe y su influencia en el Clima Laboral, Año 2013”.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Es necesario que las instituciones gubernamentales tomen en cuenta la importancia de las funciones que ejecuta el personal administrativo que labora en cada una de las dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cayambe. “GAD Municipal de Cayambe”.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Cayambe es una entidad pública al servicio de la colectividad del cantón, sin fines de lucro que se rige por leyes y ordenanzas de régimen municipal conforme al Art.1 de la Ley Orgánica del Régimen Municipal, “es una sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado cuya finalidad es el bienestar común local y su ámbito en forma primordial; la atención de las necesidades de la ciudad y de sus parroquias rurales de la respectiva jurisdicción”.

Entre las principales actividades de la municipalidad están: promover el desarrollo económico, social, medio ambiente, cooperar con la cultura, educación y asistencia social. Además planifica, coordina, ejecuta planes y programas de prevención, atención social, mantenimiento, aseo, ornato, reglamentación del uso de calles, parques, plazas y demás espacios públicos, realiza la recolección, procesamiento y/o utilización de residuos,

aprueba permisos de construcción, planifica las urbanizaciones, organiza y regula el tránsito y transporte terrestre.

Al ser una institución autónoma genera recursos de recaudación de tributos como son los impuestos municipales urbanos, rurales; tasas y contribuciones especiales, además de la autogestión ante las entidades nacionales, los mismos que son distribuidos para el progreso e innovación del cantón.

Las autoridades municipales son electas por votación popular tanto el alcalde como concejales; en su estructura organizacional la institución cuenta con 396 empleados y trabajadores, que al observar no cumplen funciones de acuerdo a su perfil profesional siendo improvisada la designación y por ende sus funciones.

En el GAD de Cayambe se puede observar que no cuentan con una guía que facilite los procesos administrativos de las funciones asignadas al personal de la institución, lo cual incide en el clima laboral; por lo que es necesario el estudio de asignación de funciones.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al ser el Gobierno Autónomo Descentralizado de Cayambe, un régimen local, responsable de dotar a la comunidad los servicios de calidad, es el encargado de promover el crecimiento urbano organizado de la ciudad, con la participación de empleados y trabajadores que con el cumplimiento de sus deberes y obligaciones representan al ayuntamiento en la sociedad. Según fuentes primarias se conoció de la

carencia de una Guía de Funciones para el personal que labora en el GAD Municipal de Cayambe, por lo que actualmente la asignación de funciones al personal administrativo se basa en una Ordenanza Municipal, la misma que varía según los concejales de turno.

La estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cayambe, está jerarquizada por direcciones, jefaturas y unidades administrativas que cuentan con personal directivo y operativo para el cumplimiento de sus actividades y objetivos de la institución.

En las direcciones departamentales no existe implementada la asignación de funciones y procedimientos acordes a la realidad institucional, lo que no permite optimizar las habilidades y destrezas del talento humano y su ubicación según su formación académica y perfil profesional.

En las entidades públicas y privadas existe cada vez mayor demanda del personal administrativo, que es eje principal de la actividad institucional, quien está vinculado con la fortaleza y dinamismo de la sociedad en general, por lo que se hace necesario que la asignación de funciones se realice de manera técnica y precisa observando las condiciones que los procesos de atención al usuario actuales exigen.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado de Cayambe, es necesario que se establezcan normas y lineamientos que rijan el comportamiento humano, para un mejor desarrollo de las actividades diarias y el desenvolvimiento profesional se ve alterado por los procedimientos

administrativos de asignación de funciones, que generan repetición de las mismas y a veces descontento en el personal.

En la institución de acuerdo a la información inicial que se obtuvo del Departamento Administrativo del GAD Municipal, no cuenta con un instrumento que guíe y norme los procesos fundamentales de las actividades de los funcionarios por tanto, existe duplicidad de funciones, injerencia en otros campos y obstáculos para el desempeño profesional de lo asignado.

La asignación de funciones cuando se la realiza de manera antitécnica, generalmente termina beneficiando a unos y perjudicando a otros, lo que crea un descontento generalizado.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL TEMA**

¿Cómo son asignadas las funciones al personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Cayambe y cómo mejorar el clima laboral mediante la asignación técnica de las mismas?

### **1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.4.1 Unidades de observación**

Autoridades

Personal Administrativo

#### **1.4.2 Delimitación temporal**

La presente investigación se desarrolló en el segundo semestre del año, desde julio hasta noviembre del 2013.

#### **1.4.3 Delimitación espacial**

Este trabajo investigativo se aplicó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cayambe, ubicado en las calles Terán entre Sucre y Bolívar, frente al parque principal “23 de Julio”

### **1.5 OBJETIVOS**

#### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar cómo se asignan las funciones al Personal Administrativo del GAD Municipal de Cayambe mediante la recopilación, tabulación y análisis de datos, para mejorar el clima laboral con la aplicación de una Guía de Procedimientos Administrativos.

#### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Establecer la situación actual de cómo se asignan las funciones al Personal Administrativo del GAD Municipal de Cayambe.
- Determinar los impactos generados en el clima laboral por la asignación de funciones de manera antitécnica.

- Diseñar una Guía de Procedimientos Administrativos para mejorar la asignación de funciones al Personal Administrativo.
- Socializar la guía para su aplicación a fin de mejorar el clima laboral de la institución municipal.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

La asignación de funciones al personal administrativo es una necesidad vital de la institución, son ellos quienes atienden y resuelven los asuntos y diferentes actividades en las áreas municipales, además está directamente relacionada con el desempeño del personal que debe ser eficiente y eficaz, para mejorar el clima laboral.

La investigación facilitó conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a la descripción de actividades pertinentes a las áreas municipales y la asignación y ejecución de funciones para beneficio de los colaboradores y de la ciudadanía en general.

Se pretende lograr el objetivo determinado con la implementación de una Guía de Funciones para el Personal Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cayambe, aprovechando los recursos: humanos, económicos, financieros y tecnológicos.

Se eligió este tema porque la investigadora es egresada de Secretariado Ejecutivo en Español, además se encuentra ligado con la especialidad y es oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos en la formación profesional, porque la Universidad Técnica del Norte, exige un trabajo de investigación como requisito para graduarse de licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español.

### **Factibilidad**

Esta Investigación fue factible gracias a que existió suficiente bibliografía tanto en bibliotecas como en internet. Se investigó en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Cayambe porque es una necesidad de la ciudad, que tiene oportunidades de progresar y brindar excelente desempeño de los profesionales que laboran en el lugar y además se contó con la colaboración y apoyo de Autoridades y funcionarios del Municipio.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

El presente trabajo de investigación se basó en forma científica en el modelo de gestión por procesos.

#### **2.1.1 Gestión por procesos**

Se llama Gestión o administración por procesos a la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) de la organización a través de la gestión de los procesos que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. El Modelo de Administración por Procesos, se refiere al cambio operacional de la empresa al migrar de una operación funcional a una operación de administrar por procesos.

BPM es el entendimiento, visibilidad y control de los procesos de una organización. Un proceso representa una serie discreta de actividades o pasos de tareas que pueden incluir, personas, aplicativos, eventos de organizaciones. BPM se puede relacionar con otras disciplinas de mejora de procesos como Six-Sigma Calidad.

Los procesos deberían estar actualizados y documentados para ayudar a entender a la organización qué está haciendo a través de su negocio. Durante la etapa de descubrimiento de procesos, todos se ponen relativamente de acuerdo de cómo los procesos actuales están definidos.

El As-Is entonces, puede usar esta información para determinar dónde el proceso debería ser mejorado. La sola documentación del proceso no es la herramienta para que los gerentes tomen control sobre todo el proceso.

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total.

El interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Por un lado, las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el método sistemático de mejora y la reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa. Por otro lado, están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la articulación del sistema de indicadores de gestión. De estos modelos se examinan el mapa de procesos y el cuadro de mando integral.

### **2.1.2 Papel e importancia de los procesos en la empresa**

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de la mayoría de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la

base estructural de un número creciente de empresas. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

Las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, generalmente, a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones. Las organizaciones de tipo matricial, un gran avance en teoría, son diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos ad hoc para cada proyecto o nueva actividad.

La investigación se basó en el modelo de gestión por procesos que es la herramienta básica para el mejoramiento de las instituciones, centrada en la identificación y rediseño de procesos dando evidencia del mejoramiento continuo en la institución. Los procesos han existido desde siempre, es la forma más natural de organizar el trabajo: otra cosa bien distinta es que los tuviéramos identificados para orientar a ellos la acción para ello y en primer lugar, hemos de; determinar sus límites para, en función de su nivel, asignar responsabilidades. Identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

El autor: Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010) Gestión por procesos. España ESIC Editorial. ISBN:978-84-7356-697-1. Manifiesta que: “La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización”.

Edita Juana de Castilla y León. Consejería de Presidencia y Administración Territorial. ISBS 8497182642, manifiesta: “Todas las empresas públicas están intentando mejorar su funcionamiento, para alcanzar este objetivo” la Junta de Castilla y León, considera “La Gestión” por procesos es una herramienta adecuada. La Gestión por procesos en la Administración Pública supone el paso de una visión “administrativa” a una visión “gestora” y un cambio cultural radical, que no es más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública.

Naisbitt, J y Aburdene, P.1991 Toffer A, 1990. Ello está en relación con lo que tratemos por lo que la idea se incorpora recién en el nuevo modelo de gestión. Es importante el concepto de participación de Gento Palacios, 1996, con el que concordamos y que dice: pag.11“

Entendemos por participación como la intervención en la toma de decisiones y no solo como el establecimiento de canales multidireccionales de comunicación y consulta. Nos unimos a la concepción de autores que, como A Lowin (1968) consideran que la participación completa solo se da cuando las decisiones se toman por las propias personas que han de ponerlas en acción”.

En resumen el nuevo modelo de gestión impuesto lleva implícito para su cumplimiento a la comunicación como uno de sus ejes centrales, en lo cuantitativo (extensión a más personas), en lo cualitativo (un cambio en las formas de comunicarse). En cambio de la estructura de autoridad de las organizaciones educativas lleva a una construcción más plana y hace que la comunicación circule horizontalmente.

Aguerrondo, I. en “Como será la escuela del siglo XXI, pag.170 dice: “Si gestionar es saber hacer, querer hacer y poder hacer, el común denominador es el hacer, lo que implica que esta perspectiva de gestión tiene un compromiso concreto con la acción”. Pierde su sentido si no llega a una acción transformadora concreta de la realidad institucional, es decir si no conduce o gobierna.

Autores. Beltrán, Sanz Jaime. Carmona Calvo, M. A. Carrasco Pérez, Remigio. Rivas Zapata, Miguel A. Tejedor Panchón, F. Guía para una gestión basada en procesos. Impresión Maquetación y Diseño. Imprenta Berekintza ISBN.84-923464-7.Dice: “La gestión por Procesos es la piedra angular tanto de las normas ISO 9000 del año 2000 como del Modelo EFQM (European Foundation for Quality y Manangement –Fundación Europea para la Gestión de calidad) de Excelencia Empresarial”.

Los Modelos de gestión con la finalidad que muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permita dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

En el principio de enfoque basado en procesos, sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso para entender este principio es necesario conocer que se entiende proceso según la norma ISO 9000:2000 un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

### **2.1.3 Planificación en los procesos**

Tomado del autor, LÓPEZ CARRIZOSA, Francisco José. ISO 9000 y la planificación de la calidad. Bogotá DC: ICONTEC, 2004. P. 31.

“La importancia de una buena planificación en los procesos genera un incremento en la eficiencia, productividad y calidad haciendo más flexible el uso de los recursos acortando tiempos en entrega y reduciendo costos; mejorando la satisfacción del equipo de trabajo a través de un mejor ambiente con tecnologías nuevas que no afecten la operación”.

Ello se ve traducido en altos beneficios económicos por el incremento del rendimiento en los procesos que el cliente va a estar más satisfecho porque la entrega del producto fue en menor tiempo y con mayor calidad. Algunos conceptos a tener en cuenta para una buena aplicación de una gestión por procesos son:

**Empresa:** Organización que aplica unas capacidades y recursos para satisfacer determinadas necesidades de sus clientes.

**Competitividad:** Capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al coste más bajo posible.”

**Proceso:** Conjunto de operaciones, recursos y actividades interrelacionadas que se transforman para la entrega de información, productos, servicios y estrategias.

Actividad: Es la pequeña acción ejecutada por una persona que realiza en un plazo determinado.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad.

Macroproceso: Conjunto estructurado de procesos, establecidos para facilitar a los clientes externos los productos y servicios que ofrece la organización. Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando el cliente solicita un servicio, un contrato o genera un reclamo, se activan procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Es muy importante tener claro que cada uno de sus procesos permite aumentar la competitividad dado el medio actual en el cual la calidad equivale a: “satisfacer las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio, en función del “valor” que han recibido y percibido”

En el proceso de planificación para gestionar la calidad hay que tener muy en cuenta: el autor PÉREZ, José Antonio. Gestión por procesos. Madrid: ESIC EDITORIAL, 1996. P. 110, dice: “En el proceso de adaptación a una nueva consecución y actuación para realizar las distintas actividades que se llevan a cabo en una organización generan cambio en la cultura y tradición, es por ello, que la parte directiva requiere gestionar muy bien cada proceso esto se manifiesta a través de una adopción de la calidad “como un elemento estratégico a gestionar, esto

requiere un liderazgo directivo orientado y que se manifiesta externamente mediante:

- Comunicación oportuna sobre su visión de la contribución de la calidad.

- Elabora y comunica una misión/estrategia/política de calidad orientada hacia el cliente.

- La modificación de los sistemas administrativos de control para que apoyen la nueva orientación de la empresa.

- El contenido de la comunicación con el personal ha de ser coherente con los principios de la calidad.

- Toma de decisiones con base en datos y hechos.

- Un comportamiento que busque y anime la crítica interna.

- Participación en las sesiones de evaluación y revisión de los programas de calidad.

- El despliegue de los objetivos estratégicos y tácticos de calidad.

- Su orientación de los esfuerzos de mejora.

- La organización de la participación del personal.

Las empresas que actualmente no cuenta con una documentación donde se especifique:

- Las funciones de cada cargo.
- Los procesos, actividades, tareas de cada uno de los servicios ofrecidos y su respectiva interrelación.
- Los tipos de formato, sus funciones, requisitos, cómo llenarlos y bajo qué parámetros se usan.
- Los perfiles de cada cargo”. La falta de estas especificaciones aumenta la carga laboral en algunos de los departamentos de la organización. Es por ello que se genera interés para elaborar una guía que soporte las actividades que se deben llevar a cabo, el cómo y cuándo hacerlo, y el personal responsable para cada actividad.

En este proceso de cambio se toma como referencia distintos conceptos que nos guíen hacia el mejoramiento, la reingeniería de procesos supone un cambio radical en la forma de operar de la empresa. Se puede definir como: “la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas, actuales, de resultados o rendimientos como pueden ser los costos, la calidad, el servicio y la rapidez” (Mike Hammer). Para tomar acciones sobre el direccionamiento que actualmente sigue tomamos como base el método sistemático de mejora de procesos:

Para iniciar los procesos primero se debe conocer como cada empleado realiza sus labores porque de esta forma el personal se sentirá

importante para la organización y motivado durante el proceso de transformación, luego se analizarán los tiempos y las tareas que se realizan; por último se presentará una guía en la cual se pueda visualizar como se debe realizar cada actividad, ésta guía será susceptible de mejoras que será un soporte para mejorar el actuar diario.

Con el levantamiento de procesos le permitirá a la empresa producir más y aprovechará sus recursos actuales al mejorar y modernizar los procesos de trabajo (eficiencia) y hacer bien desde el comienzo lo que se debe hacer, gracias a un mayor conocimiento de las necesidades del cliente interno y externo (efectividad), con ello se produce un impacto positivo integral en la organización, no en forma inmediata sino a largo plazo que se reflejará en una mayor rentabilidad y competitividad corporativa.

El planeamiento de recursos humanos es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, dentro de un periodo determinado.

Al continuar con en el proceso de reestructuración, se hace necesario determinar el tipo de empleados que la organización necesita. Cada puesto de trabajo tiene sus propias características, responsabilidades y condiciones, que a veces lo hacen distinto de la generalidad, pero que tienen aspectos de complejidad en sus tareas, conocimientos que se requieren y otras circunstancias que son comunes en el cargo sin diferenciar donde se lleven a cabo.

Las distintas categorías no se basan en la enumeración de tareas, sino especialmente en la complejidad de las labores que se deben desarrollar, en la experiencia requerida, consecuencias del error, estudios y otros requisitos necesarios o no para desempeñar el puesto.

Luego de desarrollar los perfiles, se implementa un sistema de alimentación del recurso humano para reclutar el personal. Definimos reclutar como los procedimientos que la organización lleva a cabo para atraer candidatos calificados para ocupar cargos en la empresa, se hace a través de un sistema de información y comunicación.

El primer paso es identificar, seleccionar y mantener las fuentes que se puedan utilizar para atraer al personal, que se hará a través de investigaciones externas e internas; el siguiente paso es seleccionar el personal más idóneo para el cargo teniendo en cuenta los perfiles antes especificados y tratando de aumentar la eficiencia y el rendimiento de la empresa.

Según el autor, Adalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: Mc Graw Hill. 1994. Pág.: 143. “El objetivo de planear la selección del personal permite una mejor adecuación de la persona al cargo y aumento de la eficiencia de la persona en el cargo.”

Tomado de: CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: Mc Graw Hill. 1994. Pág.: 190.

“Un paso muy importante es evaluar esa labor de reclutamiento y selección del personal, lo cual se puede hacer fundamentado en el concepto de rotación del personal”.

La rotación del personal pretende evaluar cuan eficiente ha sido dicha labor, mediante una relación porcentual entre las personas que entran a formar parte de una empresa y las personas que salen de ella. No solo se refiere a cuantificar ese número de personas, también se preocupa por el tiempo transcurrido entre el ingreso y la salida de la organización.

Según el autor, CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: Mc Graw Hill. 1994. Pág.: 190 manifiesta que: “En el momento que se tienen definidos los procesos y los perfiles se procede a documentarlos; considerando que el Sistema de Gestión de la Calidad es un sistema de mejora continua y se elaboran instructivos y los procedimientos de cada actividad. Se comienza con la recolección de los planes, instructivos y registros que proporcionan detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo y se registran los resultados, estos representan la base fundamental de la documentación”.

[www.monografias.com/trabajos22/gestion-calidad-iso/gestion-calidad-iso.shtml](http://www.monografias.com/trabajos22/gestion-calidad-iso/gestion-calidad-iso.shtml)

Posteriormente, se determinó la información especificada sobre los procedimientos de cada área de la Gerencia: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Por qué? efectuar las actividades, esto con el fin de generar los Manuales o guías de Procedimientos de cada área”

#### **2.1.4 Actividades importantes en un proceso**

**Actividades con Valor agregado:** Las que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.

**Actividades de Traspaso (flujo):** Son aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos o servicios.

**Actividades de Control:** Permiten que las actividades de traspaso se realicen de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

El aporte personal de la gestión por procesos, dejó la enseñanza que el resultado que se alcanza más eficiente es cuando la serie de actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso que esta interrelacionado con un sistema a fin de identificar, entender y gestionar los procesos, de tal manera que contribuyan al logro de los objetivos con eficacia y eficiencia.

#### **2.1.5 Asignación de funciones**

[http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/340024\\_MO DULORRHH161105.pdf](http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/340024_MO DULORRHH161105.pdf)

“La asignación de funciones se refiere a una situación administrativa laboral que la asignación de funciones se produce cuando el nominador asigna al empleado de manera parcial y temporal, funciones de otro

empleo o funciones acordes con la naturaleza del cargo del cual es titular, sin que tal situación genere variación del salario”, por lo que debe entenderse que se esté frente a un encargo de funciones más no a un encargo propiamente dicho que implicaría devengar el salario del otro empleo.

La asignación de funciones permite que un usuario al que se asigna una función asigne la función especificada a otros usuarios. Si el usuario al que se asigna una función es un grupo de funciones, cualquier miembro del grupo puede asignar la función a otro usuario al que se asigna una función.

De manera predeterminada, solamente el grupo de funciones de administración de la organización puede asignar funciones a otros usuarios a los que se asigna una función. De forma predeterminada, solamente el usuario que instaló Exchange 2013 es miembro del grupo de funciones de administración de la organización. Sin embargo, si es necesario, se puede agregar otros usuarios a este grupo de funciones o crear otros grupos de funciones y asignar asignaciones de funciones de delegación a esos grupos.

#### **2.1.5.1 Asignación de funciones exclusivas**

Las asignaciones de funciones exclusivas se crean cuando asocia un ámbito exclusivo con una asignación de funciones. Los ámbitos exclusivos funcionan como los ámbitos normales y permiten que los usuarios a los que se asigna una función administren destinatarios que coincidan con el ámbito exclusivo. Sin embargo, a diferencia de los ámbitos normales, los demás usuarios a los que se asigna una función no pueden administrar el

destinatario, incluso, si éste coincide con los ámbitos aplicados a sus asignaciones de funciones. Puede ser útil cuando desea establecer un límite de quién puede administrar un destinatario solamente para algunos administradores.

Solo administradores específicos pueden administrar el destinatario y se le niega el acceso a todos los otros destinatarios. Desempeñar las funciones asignadas de protección del personal contra las represalias por haber denunciado irregularidades o por haber cooperado con auditorías.

Gerhard D. Organización de la construcción tomo 2. Medios de organización de la empresa constructora. Editores técnicos asociados, S.A. Barcelona. Editorial Reverte. El contenido más importante de las descripciones de puestos son “las funciones como elaboración de informaciones. De ello depende que, solo después de afinar el flujo y el contenido de la información, se puede alcanzar el valor total de una descripción de puesto”.

En una de las etapas el director de la acción diseña en su informe un organigrama óptimo, según su parecer para las condiciones concurrentes así como la distribución de las funciones con relación a los distintos puestos, para ello debe considerar que los colaboradores existentes reúnan los requisitos necesarios para el desarrollo de las funciones.

El criterio personal de la asignación de funciones, puestos o cargos de los funcionarios como conclusión a un proceso se lo definió como una serie de actividades, labores o toma de decisiones relacionadas y orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia de lo

aportado por cada una de las actividades de personal administrativo y la mejora en el clima laboral, además de las buenas relaciones interpersonales.

### **2.1.5.2 Concepto de cargo**

[https://www.fogafin.gov.co/web/Intranet/manuales\\_func/MANUAL%20DE%20FUNCIONES/Manual%20de%20Funciones.pdf](https://www.fogafin.gov.co/web/Intranet/manuales_func/MANUAL%20DE%20FUNCIONES/Manual%20de%20Funciones.pdf)

“Es la posesión jerárquica de tareas o atribuciones dentro de la organización formal generalmente definidas en el organigrama, cada cargo constituye una designación de trabajo, con un conjunto específico de deberes, responsabilidades.”

### **2.1.5.3 Requisitos para determinar los cargos**

Los requisitos mínimos para la denominación de cargos serán: los estudios, experiencia, capacitaciones y cursos específicos.

Tener dominio funcional: destrezas, habilidades y conocimientos profesionales y/o técnicos que sean necesarios para ser efectivos en el cargo, demostrando:

- Alto nivel de competencia en las responsabilidades claves de su cargo.
- Realizar actividades complejas de su área de trabajo.

- Aplicar conocimientos y experiencia para identificar problemas y posibles soluciones.
- Alcanzar activamente retos que mejoren sus habilidades en el cargo.

#### **2.1.5.4 Los puestos de trabajo se componen de:**

**FUNCIONES:** Conjunto de tareas ejercidas de forma sistemática.

**TAREAS:** Actividades encaminadas a conseguir una finalidad concreta.

**RESPONSABILIDADES:** Obligaciones implícitas en la tarea para que esta se realice adecuadamente.

**ATRIBUCIONES:** Son compromisos determinados por el “poder” asignado al puesto.

#### **2.1.5.5 Funciones de puesto**

Las funciones son las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.

Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos

La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la

subordinación (a quién reporta), los subordinados (a quiénes supervisa), el departamento o división donde está situado y cuáles son los cargos con los que mantiene relaciones laborales. Esto implica establecer categorías o condiciones. Las actividades pueden ser:

- Diarias: todos o casi todos los días.
- Periódicas: tareas mensuales o por cada mes.
- Ocasionales: tareas que se realizan en ocasiones pero sin una periodicidad determinada

## **2.1.6 Clima laboral**

### **2.1.6.1 Orígenes y definición de clima laboral**

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar, por consiguiente en el modo en que su organización vive se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona. Por tanto, no es de extrañar que en las investigaciones Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. Cornell viene a definir el clima como “el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización”.

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.

La reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. Fernández y Sánchez (1996).

El estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así tenemos a diversos autores que han definido este campo.

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera“ al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999) p,166 quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

El clima laboral se ve influido por una multitud de variables en donde estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según

las circunstancias y los individuos. La apreciación que hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas de los individuos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en la consideración del clima laboral de la empresa. Diversos aspectos que se entrelazan en la vida de una persona pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que es la percepción ya descrita. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas las anteriores circunstancias señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Éste reflejará lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados.

Las variables que se puede considerar que intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas; pero de una manera general y superficial se desarrollarán las señaladas por algunos autores del comportamiento organizacional.

Información disponible en la página tp: [//www. Clima laboral. com.es/información/](http://www.ClimaLaboral.com.es/información/).

Clima laboral es: "El ambiente donde cada persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. Para que una persona pueda trabajar bien y ser

más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo su alrededor, lo cual confirma el principio que la gente feliz entrega mejores resultados".

Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas, como profesionales, obtener mejoras económicas y de reto.

El personal gusta trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite ser parte de ese éxito, sabiendo que la gente es el capital más importante de la organización. Con un entorno como el descrito, es fácil predecir que el nivel de compromiso aumentará y que el logro de resultados puede ser garantizado.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con extremadas presiones al personal, con alto enfoque a procesos, resultados y con poca atención a la satisfacción de la gente, sólo obtendrá logros a corto plazo, pero no asegura su sustentabilidad en el futuro. Los líderes de las empresas deben percatarse de que el ambiente de trabajo forma parte del activo de la compañía y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

La medición del clima organizacional es un proceso indispensable para monitorear el grado de satisfacción del personal, detectar los aspectos

positivos que están siendo bien manejados por la empresa, así como los aspectos críticos que pueden ser detonadores de graves problemas organizacionales.

A través de encuestas aplicadas a los trabajadores se evalúa el clima organizacional de cualquier de cualquier organización o de algún área específica dentro de ella. Luego es importante realizar las entrevistas con personas clave, además, se debe desarrollar sesiones de diálogo con grupo de personas representativas de todas las áreas y de diferentes niveles de la empresa; de esta manera se puede complementar la medición, pero sobre todo comprender mejor los aspectos que pueden ser la causa de la disfuncionalidad en el desarrollo organizacional y en el desempeño laboral.

Un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa.

Algunos beneficios de un Clima Organizacional son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables

El talento humano se ocupa por apoyar la transformación de las personas y las organizaciones para agregar valor, buscando el beneficio de todos los actores que participan en el desarrollo de la empresa.

La experiencia y el enfoque constructivo cuando se desarrolla la evaluación de clima organizacional, permite generar valiosas y efectivas propuestas de mejora para los clientes, considerados como socios estratégicos.

### **2.1.7 Satisfacción en el puesto de trabajo**

Un elevado porcentaje de empleados en el puesto de trabajo no es asignado como correspondería según su preparación y deseo, lo que provoca desmotivación. A veces el puesto les viene grande porque no tienen la formación adecuada, lo que genera ansiedad en el trabajador,

en otros casos hay personas con conocimientos y habilidades superiores al puesto que ocupan.

También existen otros factores que no son motivadores: puede haber un clima laboral malo, falta de reconocimiento, escasa retribución y motivación, para que el personal se encuentre predispuesto a desarrollar las actividades, así como el estrés al enfrentarse a tareas rutinarias.

### **2.1.8 Cultura Organizacional**

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional “constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización”. Asimismo menciona que “el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)”.

Anzola, (2003) opina que “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización y es el reflejo de la interacción entre el clima y el individuo. Lo importante es cómo percibe el

sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben las otras personas, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que “el ambiente organizacional, a veces llamado atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Rodríguez, (1999) expresa que “el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”; disponible en la página web.<http://www.eumed.net/libros-1>

Apreciada Ferrari (2013). “La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene en su origen un conjunto de creencias y valores compartidos”, Klotter (2011”) la define como “el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años”.

En forma similar, Edgar Schein (1991) la define como “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”.

En una institución lo más importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno y que en pleno siglo XXI, esa realidad vaya cambiando en forma cada vez más acelerada.

### **2.1.9 Teoría de la organización**

Los trabajos sobre influencia, área de aceptación y equilibrio organizacional sirvieron a Simón como base para continuar su desarrollo técnico que analiza su comportamiento para logro de sus objetivos.

WorcheL, J. Cooper, G.R. Goethals, J. Olson (2008) señalan que “La Teoría de la Organización ha hecho un valioso aporte a la administración. Analiza la organización como un todo, tomando en consideración no solamente la organización formal sino también las relaciones interpersonales existentes, o sea la organización informal. Además de darles importancia al comportamiento individual, los conflictos individuales, la escala de valores individuales, como afectan al comportamiento de la organización y el logro de sus objetivos.” (p.14)

Los principales aportes fueron el estudio del proceso decisorio en las organizaciones, la introducción del concepto de racionalidad limitada, el estudio de la cadena de medios afines, el proceso de formación de objetivos, la teoría del equilibrio, la influencia organizativa y los estudios del conflicto.

El equilibrio de la organización se alcanza en cuanto a su estructura organizacional esté establecida en los parámetros y lineamientos

definidos, con la participación de los distintos integrantes de cada institución.

Al existir un ambiente de trabajo adecuado o buen clima laboral, generalmente sucede cuando cada trabajador tiene conciencia de su trabajo y entiende la forma cómo trabajan los demás, sobre todo cuando hay una justa repartición de actividades, de esta manera los procesos son eficientes y cada uno adopta el compromiso de hacer un excelente trabajo, que se refleja en las buenas relaciones interpersonales, de esta manera, los empleados de la institución del GAD Municipal de Cayambe, con el conocimiento y desarrollo de las actividades, de acuerdo a su función asignada alcanzaron los objetivos propuestos.

## **2.2 POSICIONAMIENTO TEÓRICO PERSONAL**

Se diagnosticó que en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Cayambe no existe ningún trabajo como el propuesto, la asignación de funciones para el personal administrativo con la implementación de la guía de funciones como un instrumento válido evitará la obstrucción de trámites y mejorará el clima laboral de sus colaboradores, lo cual motivó a las autoridades para que apoyen la realización de este trabajo de investigación.

La investigación se basó en el modelo de gestión por procesos, el autor Pérez Fernández de Velasco, J.A.(2010) Gestión por procesos. España. ESIC Editorial. ISBN: 978-84-7356-697-1. “La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización”

De acuerdo al Manual de gestión por procesos, aprobado por la Gerencia UPV, octubre 2011. Versión 1. Alcance del proceso. Primero y última actividad de un proceso, “el inicio del proceso viene dado por aquella actividad, externa o interna a la Unidad, que da inicio al proceso y el fin del mismo por la actividad, normalmente propia de la Unidad, con la que concluye el proceso”.

Diagrama de proceso es la representación gráfica de funcionamiento de un proceso muestra las actividades internas del proceso de forma secuencial, conectándolas entre sí (una entrada y una salida para cada actividad) e identifica usuarios y proveedores, documentos asociados, documentos tipo vinculados al desarrollo de un proceso, instalaciones, formularios, resoluciones, entre otros.

Gestor del proceso. Cargo, puesto, función, con capacidad de actualización y que debe liderar un proceso para implicar y movilizar a los actores que interviene en el mismo.

Indicador. Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Mapa de procesos. Representación gráfica que identifica los procesos que una unidad desarrolla y sus principales interrelaciones, ofreciendo una visión de conjunto del sistema de gestión de la Unidad. (UNE 66175.2003; 3.6).

## 2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Autónomo:** Libre que sea independiente, que pueda decidir una comunidad autónoma

**Adecuado:** Es lo correcto.

**Agilidad:** Destreza en las actividades.

**Alteración:** Cambio de estado de ánimo hacia los demás.

**Asimilación:** Efecto de hacerlo suyo algo

**Asignación:** Decisión por la cual se determina que una cosa le corresponde a una persona

**Asumir:** Responsabilizarse de lo encomendado.

**Autoestima:** Cambio de actitud de las personas.

**Cargo:** Dignidad, empleo, oficio. Es la posesión jerárquica de tareas o atribuciones dentro de la organización formal generalmente definidas en el organigrama, cada cargo constituye una designación de trabajo, con un conjunto específico de deberes, responsabilidades.

**Cognición:** Capacidad de entender, razonar, resolver problemas.

**Coherencia:** La coherencia está estrechamente relacionada con la cohesión; con la diferencia de que la coherencia es un procedimiento macro textual y la cohesión es un procedimiento micro textual.

**Cohesión:** Adhesión de las cosas entre sí o entre las materias de que están formadas.

**Complejidad:** Grado de dificultad.

**Concienciar:** Hacer conciencia de algo.

**Definición:** Proposición que expone con claridad y exactitud los caracteres genéricos y diferenciales de algo material o inmaterial.

**Descentralización:** Forma de gobernabilidad.

**Diseñar:** Idear, proyectar con cierto fin, determinar y bosquejar la característica de algo.

**Disminuir:** Concentrar algo.

**Efectivo:** Sinónimo de eficaz.

**Eficaz:** Capacidad de realizar algo.

**Encajar:** Realizar una idea.

**Enfatizar:** Ponerle énfasis a la comunicación o expresión.

**Erige:** Fundar, instituir o levantar.

**Estimación.** Una suposición cercana al valor real, normalmente por medio de algún razonamiento.

**Estrategias:** Metas propuestas que orientadas a alcanzar los objetivos.

**Exigencia:** Propuesta para cumplir algo.

**Éxito:** Conseguir los objetivos planteados.

**Expectativas:** Metas, atenciones, perspectivas, esperanza.

**Final:** Última etapa de un proceso o espacio

**Flujo:** Cualidad de salida, creciente

**Función:** Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

**Horizonte:** Metas propuestas.

**Inadecuados:** No es lo correcto a las situaciones del momento,

**Influyente:** Participación ciudadana.

**Injerencia:** Intersección de una persona en asuntos ajenos

**Ingenio:** Habilidad de cada individuo.

**Iniciativa:** Cualidad propia de cada persona.

**Instrucción:** Forma o manera de llegar hacia los demás.

**Integrante:** Participante de un todo.

**Integrar:** Incluirse para formar parte de un todo.

**Interpersonal:** Es utilizado para referirse a tipos de comunicaciones, relaciones y vínculos que se establecen entre dos o más personas.

**Invencción:** Crear algo con ideas y argumentos para resolver alguna necesidad.

**Liderazgo:** Forma de guiar un grupo.

**Luchar:** Conseguir los propósitos.

**Modelo:** Plantilla teórica.

**Muestra:** Es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

**Normativa:** Conjunto de normas aplicables a una determinada materia o Actividad.

**Opuesto:** Estrictamente diferente.

**Objetivo:** La meta o fin propuesto en una actividad determinada

**Perspectiva:** Forma de analizar un tema.

**Porvenir:** Desarrollo o situación futura de alguien.

**Proceso:** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

**Puesto:** Es un conjunto de tareas, responsabilidades y funciones regularmente asignadas, que requiere el empleo de una persona.(Amaro 1990 p 19)

**Sobrecarga:** Incremento, recargo saturación de algo que impide el funcionamiento normal

**Viable:** Factible de realizar con éxito.

## 2.4 INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la situación actual de la asignación de funciones en la organización interna funcional del GAD Municipal de Cayambe?

En el GAD no se asignan las funciones adecuadamente al personal administrativo, por lo tanto existe sobrecarga de actividades para ciertos empleados y abusos; situación que crea una disconformidad entre los funcionarios y por consiguiente genera un clima laboral deficiente.

¿Cuáles son los impactos generados por la asignación de funciones de manera antitécnica?

Al ser asignadas las funciones de manera antitécnica generaron impactos como:

- Mal ambiente laboral
- Poca imagen institucional
- Falta de empoderamiento
- Afectación entre funcionarios y ciudadanía
- Generalmente termina beneficiando a unos y perjudicando a otros, lo que crea un descontento generalizado.

¿Cómo se podrá mejorar la estructura organizacional y funcional del GAD para el cumplimiento de objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir?

Con la aplicación de la guía de procedimientos administrativos mejoraría la estructura organizacional y funcional del GAD, porque

orientó al personal administrativo a estar seguro del cumplimiento de la asignación de funciones sin que afecte a las relaciones interpersonales, beneficiándose las personas involucradas.

¿Con qué mejorará el clima laboral en la Municipalidad de Cayambe?

Con el reparto justo de funciones del personal para que no se sienta perjudicado con la sobrecarga de trabajo a determinados funcionarios y con seminarios - talleres de motivación, clima laboral y la administración efectiva del recurso humano para que este potencial talento humano pueda desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas necesarias con el propósito que el personal se sienta bien.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Investigación Descriptiva – Propositiva**

En el presente trabajo se aplicó la investigación descriptiva, porque pretende conocer el nivel de aplicación de la asignación de funciones de las actividades diarias del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cayambe, además se describieron las causas y efectos del problema planteado.

Y es propositiva porque se presentó una propuesta de solución a la problemática planteada la cual se desarrolló dentro del paradigma cualitativo y los resultados permitieron entender la naturaleza de esta investigación.

#### **3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos que se utilizó en el desarrollo de la investigación:

### **3.2.1 Método Deductivo**

Se utilizó para el diseño del marco teórico, porque mediante este método se parte de una teoría o modelo general para llegar a particularidades y esto ocurre en el Marco Teórico y elaboración de la propuesta.

### **3.2.2 Método Inductivo**

Se utilizó en los resultados de las encuestas que sirvió para elaborar conclusiones y recomendaciones como producto del procesamiento de la información obtenida luego de la aplicación de los instrumentos seleccionados.

### **3.2.3 Método Científico**

Es el que la Universidad Técnica del Norte ha adoptado para el desarrollo del trabajo de grado y se aplicó en todo el procedimiento de la tesis investigada en las siguientes partes:

- Planteamiento del problema
- Elaboración del marco teórico
- Metodología
- Análisis e interpretación de resultados

### **3.2.4 Método Estadístico**

Se utilizó este método mediante la aplicación de la Estadística en el procesamiento de la información, que permitió presentar los resultados

de las encuestas a través de cuadros, frecuencias, porcentajes y gráficos.

### **3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para la investigación se utilizó la técnica de la encuesta.

Encuesta: Una encuesta es un estudio observacional con el cual la investigadora buscó recolectar datos por medio de un cuestionario prediseñado, que no modifica el entorno ni controla el proceso observado. Esta encuesta se aplicó como técnica de recolección de datos al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cayambe.

#### **3.3.1 Elaboración de cuestionario y tipo de preguntas**

El cuestionario se diseñó y se elaboró con un lenguaje con claro y sencillo a fin de que sea comprensible, se utilizó preguntas cerradas.

### **3.4 POBLACIÓN**

Para el trabajo de investigación la población la constituyeron los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cayambe que se encontró distribuido de la siguiente manera:

**Cuadro del Personal Administrativo del GAD Municipal de Cayambe.**

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>FUNCIONARIOS</b>
GESTIÓN DE SECRETARÍA GENERAL Y DE CONCEJO	3
RECEPCIÓN DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN	3
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	4
SERVICIOS GENERALES	5
GESTIÓN FINANCIERA	3
CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO	4
TESORERÍA	6
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	6
GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	6
GESTIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS	1
GESTIÓN DE DESARROLLO TERRITORIAL	6
CONTROL DE ORDENAMIENTO URBANO Y RURAL	2
COMISARÍA DEL USO DEL SUELO	1
GESTIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS URBANO Y RURAL	3
CATASTRO URBANO	3
CATASTRO RURAL	3
RENTAS	4
GESTIÓN DE DESARROLLO FÍSICO DEL CANTÓN	11
FISCALIZACIÓN	4
GESTIÓN DE DESARROLLO SOCIAL SOSTENIBLE	4
CULTURA	6
EDUCACIÓN Y RECREACIÓN	1
GESTIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE	7
GESTIÓN DE DESARROLLO AMBIENTAL	7

COMISARÍA (SEGURIDAD CIUDADANA)	3
TRÁNSITO, TRANSPORTE Y SEGURIDAD CIUDADANA	3
JUNTA DE LA NIÑEZ	3
ESCUELA	26
RASTROS	3
PATRONATO	4
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>

Cuadro No. 1 Datos del Municipio – nómina de junio 2013

Elaborado por: Yolanda Toledo

### 3.4.1 Muestra

No se aplicó la técnica de muestreo por ser reducida la cantidad del personal administrativo en el GAD Municipal de Cayambe, por lo tanto, se trabajó en el proceso de investigación con el 100% de la población

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 PROCESOS**

Luego de haber realizado las encuestas a los funcionarios del GAD de Cayambe, se ha logrado obtener información necesaria para la realización de este trabajo.

La investigación ha tenido como objetivo analizar cada una de las respuestas tanto en forma cualitativa como cuantitativa, utilizando gráficos y cuadros mismos que detallan los porcentajes exactos de las respuestas obtenidas.

Para la recolección de la información se aplicó una encuesta a los funcionarios del Municipio de Cayambe, una vez que se obtuvieron los resultados en frecuencias se procedió a realizar el cálculo para transformar las frecuencias en porcentajes mediante una regla de tres simple.

Los porcentajes obtenidos se ingresaron a la hoja de cálculo Excel, luego en la barra Menú se eligió la opción Insertar, en el grupo ilustraciones, se seleccionó gráficos circulares.

Los gráficos circulares sirvieron a la investigadora para el análisis e interpretación de resultados, mismos que se presentan a continuación.

#### 4.2 PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

##### 1. ¿La asignación de funciones en el GAD se hace de manera técnica?

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	23	15,9
CASI SIEMPRE	50	34,5
RARA VEZ	52	35,9
NUNCA	20	13,8
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Tabla No.1

Elaborado por: Yolanda Toledo



Gráfico No. 1

elaborado por: Yolanda Toledo

Interpretación:

La mayoría de los encuestados se pronunciaron porque “rara vez” la asignación de funciones en el GAD se hace de manera técnica. Lo ideal sería que siempre el personal administrativo se desempeñe con destreza y habilidad en las funciones asignadas.

**2.¿Para designar funciones se toma en cuenta el perfil de formación del personal?**

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	14	9,7
CASI SIEMPRE	41	28,3
RARA VEZ	61	42,1
NUNCA	29	20,0
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Tabla No.2 Elaborado por; Yolanda Toledo

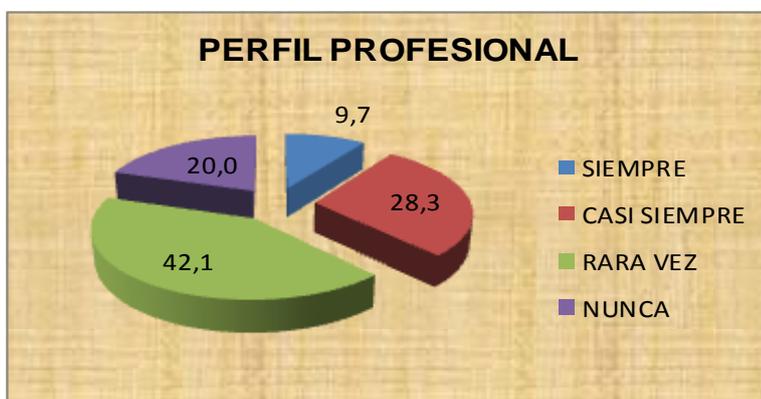


Gráfico No. 2 Elaborado por: Yolanda Toledo

**Interpretación:**

Según los resultados la mayoría de los encuestados expresaron que “rara vez” el perfil de formación del personal se toma en cuenta para la asignación de funciones. Lo excelente sería que siempre se tome en cuenta el perfil profesional para la asignación de funciones.

### 3. ¿Existen políticas para la asignación de funciones?

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	22	15,2
CASI SIEMPRE	37	25,5
RARA VEZ	47	32,4
NUNCA	39	26,9
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Tabla No.3 Elaborado por: Yolanda Toledo

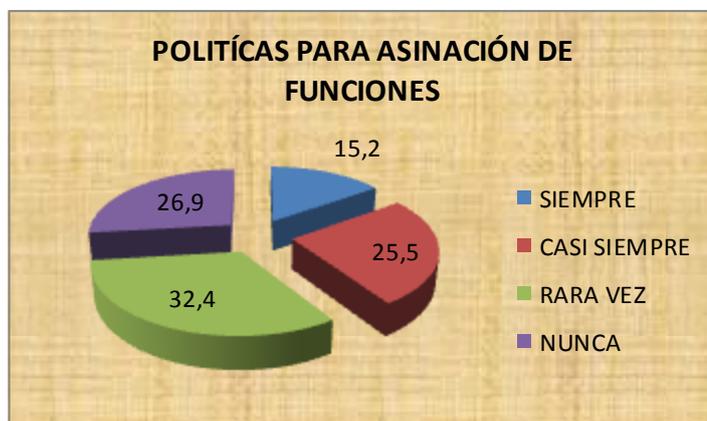


Gráfico No. 3 elaborado por: Yolanda Toledo

Interpretación:

Del personal administrativo que fue encuestado se puede decir que la mayoría manifestó que “rara vez” existen políticas para la asignación de funciones, mientras que una minoría cree que “siempre” no existen estas política.

Lo recomendable es la aplicación de políticas como son las ordenanzas municipales, leyes y que estas estén adecuadamente identificadas y definidas, como algo muy importante en la asignación de funciones.

#### 4. ¿En el GAD, las funciones del personal administrativo se superponen?

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	19	13,1
CASI SIEMPRE	48	33,1
RARA VEZ	57	39,3
NUNCA	21	14,5
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Tabla No.4 Elaborado por: Yolanda Toledo

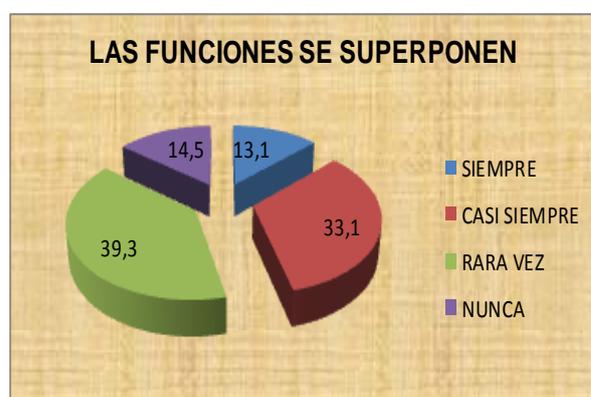


Gráfico No. 4 Elaborado por Yolanda Toledo

#### Interpretación:

La mayoría de los encuestados se pronunciaron porque "rara vez" las funciones se superponen, mientras que la minoría manifestó que "siempre" se superponen las funciones en el personal administrativo del GAD. Lo correcto sería que no se superpongan para que los funcionarios dominen sus actividades.

**5.¿Existe sobrecarga de trabajo en algunos funcionarios del GAD Municipal de Cayambe?**

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	53	36,6
CASI SIEMPRE	42	29,0
RARA VEZ	30	20,7
NUNCA	20	13,8
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Tabla No.5 Elaborado por :Yolanda Toledo

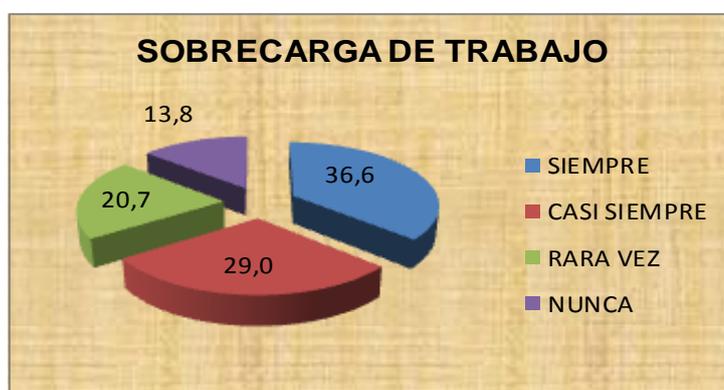


Gráfico No. 5 Elaborado por Yolanda Toledo

Interpretación:

En la mayoría de los encuestados se observó que “casi siempre” existe sobrecarga de trabajo para algunos funcionarios, mientras que en una minoría manifestaron que “nunca” existe sobrecarga de trabajo; lo óptimo sería que se asigne las funciones equitativamente para cada cargo a fin de no fomentar inconformidades en el personal.

## 6. ¿El clima laboral del GAD le hace sentir bien?

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	18	12,4
CASI SIEMPRE	50	34,5
RARA VEZ	59	40,7
NUNCA	18	12,4
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Tabla No. 6 Elaborado por Yolanda Toledo

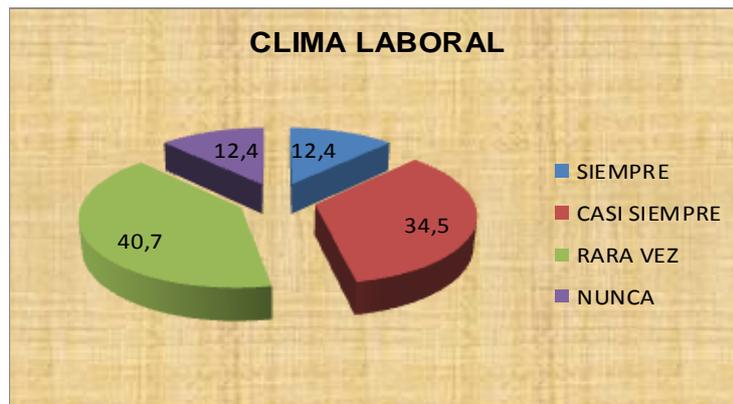


Gráfico No. 6 Elaborado por Yolanda Toledo

### Interpretación:

Se interpretó que en la mayoría de los encuestados “rara vez” existe un clima laboral adecuado, lo ideal sería que “siempre” el clima laboral del personal administrativo del GAD Municipal les permita sentirse bien, además el adecuado clima laboral estimula a las personas para que sean más dinámicas y tengan su autoestima elevada, para que de esta manera se sientan bien y transmitan a los demás.

7. ¿Comparte con el modo de pensar entre compañeros?

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	8	5,5
CASI SIEMPRE	56	38,6
RARA VEZ	66	45,5
NUNCA	15	10,3
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Tabla No.7 Elaborado por; Yolanda Toledo

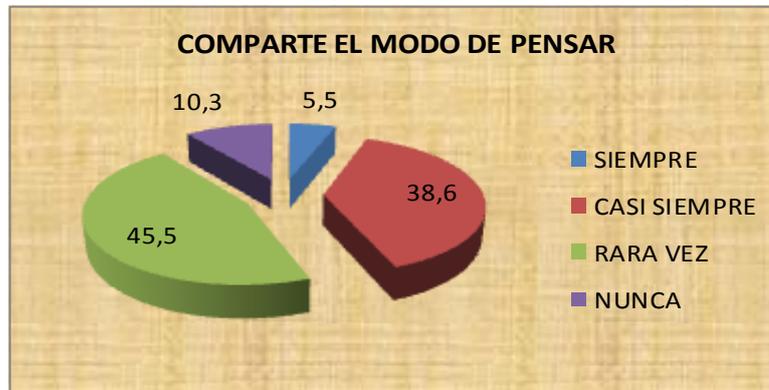


Gráfico No. 7 Elaborado por:Yolanda Toledo

Interpretación:

De los encuestados casi la mitad se pronunciaron porque “rara vez” comparten con el modo de pensar entre compañeros y también se puede decir que existe una minoría que emiten su criterio porque “siempre” comparten el modo de pensar entre ellos, lo satisfactorio será que compartan el modo de pensar para que tengan ideas comunes respecto al trabajo unificado, de esta manera vayan de la mano con la actividad que desempeñan.

## 8. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
MUY ADECUADO	15	10,3
ADECUADO	53	36,6
POCO ADECUADO	64	44,1
INADECUADO	13	9,0
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Tabla No.8

Elaborado por: Yolanda Toledo

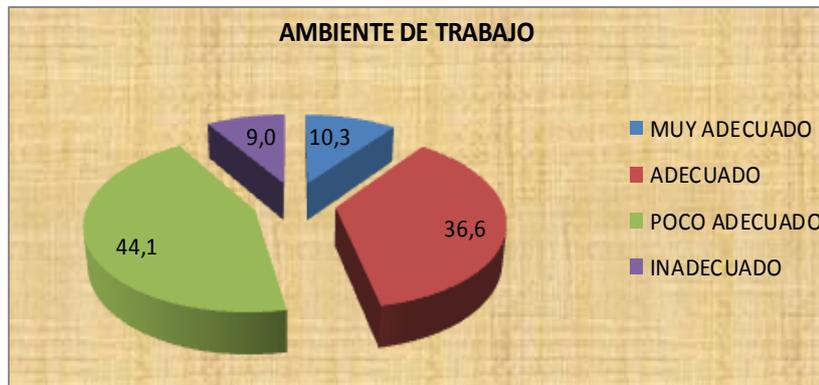


Gráfico No. 8

Elaborado por: Yolanda Toledo

### Interpretación:

La mayoría de los encuestados consideran que el ambiente de trabajo es "poco adecuado" y más de la tercera parte de ellos consideran que es "adecuado", en una minoría consideran que es "inadecuado". El ambiente de trabajo está relacionado con el desempeño de las funciones asignadas; además la carencia de una guía de procedimientos administrativos hace que ese ambiente de trabajo no sea óptimo, por lo tanto se persigue siempre un ambiente de trabajo muy adecuado.

**9. ¿Los funcionarios del GAD saben comportarse de acuerdo a las circunstancias de trabajo?**

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	23	15,9
CASI SIEMPRE	69	47,6
RARA VEZ	41	28,3
NUNCA	12	8,3
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Tabla No.9

Elaborado por: Yolanda Toledo

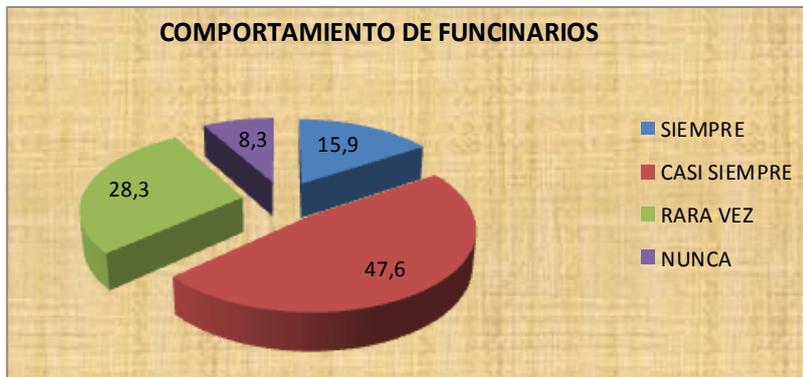


Gráfico No. 9

Elaborado por: Yolanda Toledo

Interpretación:

Más de la tercera parte de los encuestados se pronunciaron porque “casi siempre” los funcionarios del GAD saben comportarse de acuerdo a las circunstancias de trabajo, mientras que una parte de ellos consideran que “rara vez” y una minoría se mantiene en que “nunca” saben cómo comportarse de acuerdo a las situaciones que se presentan en el trabajo. Se considera que los servidores y servidoras del área administrativa del GAD, como base principal atiendan los aspectos importantes del tema que se enfoca y especialmente el buen trato a los demás.

## 10 ¿Cómo la considera relación entre el personal?

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
MUY ADECUADA	11	7,6
ADECUADA	75	51,7
POCO ADECUADA	49	33,8
INADECUADA	10	6,9
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Tabla No.10

Elaborado por:Yolanda Toledo

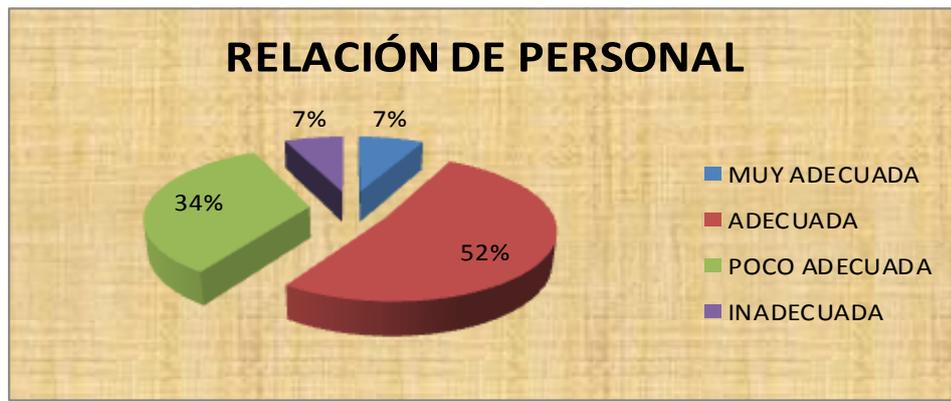


Gráfico No. 10

Elaborado por Yolanda Toledo

### Interpretación:

Según los resultados de los encuestados en una minoría consideran que es “inadecuada” la relación entre el personal, mientras que casi la mitad de los encuestados consideran que es “adecuada”.

Ideal sería que siempre exista buena relación entre el personal, lo cual permitiría cumplir con la misión de la institución y mejorar el clima institucional.

11 ¿En el GAD existe espacio para la realización de sus metas?

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	13	9,0
CASI SIEMPRE	49	33,8
RARA VEZ	66	45,5
NUNCA	17	11,7
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Tabla No.11

Elaborado por: Yolanda Toledo

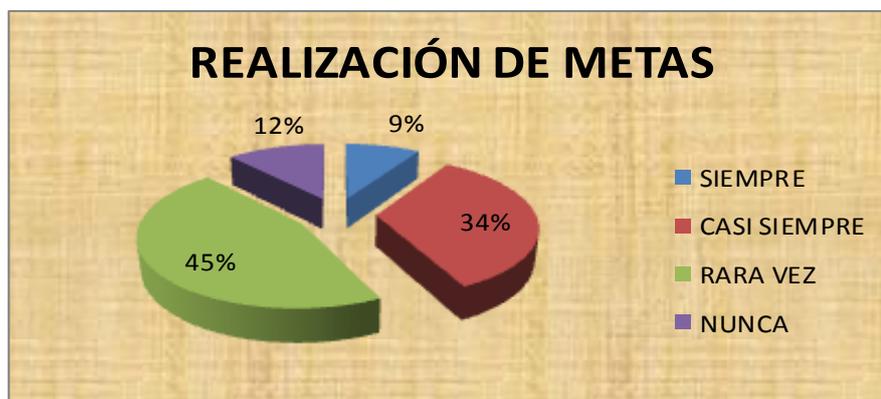


Gráfico No. 11

Elaborado por: Yolanda Toledo

Interpretación:

De los encuestados la mayoría considera que “rara vez” existe espacio para la realización de sus metas y una tercera parte manifiesta que “casi siempre” tienen esta oportunidad; en minoría se pronuncian que “siempre” y “nunca” tienen este espacio.

Ideal sería que en la actualidad y de acuerdo a las competencias, todos los empleados administrativos del GAD tengan el espacio necesario y puedan alcanzar sus metas.

**12¿La Municipalidad le da la oportunidad de crecer como persona?**

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	18	12,4
CASI SIEMPRE	46	31,7
RARA VEZ	52	35,9
NUNCA	29	20,0
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Tabla No.12 Elaborado por Yolanda Toledo



Gráfico No. 12 Elaborado por: Yolanda Toledo

**Interpretación:**

De los encuestados la mayoría se pronunciaron que “rara vez” el personal administrativo recibe la oportunidad de crecer como persona, entonces, la minoría considera que “siempre” tienen esta posibilidad. Lo ideal sería que siempre la Municipalidad les dé esta oportunidad, porque es necesario para su desenvolvimiento y trayectoria laboral y personal

**13 ¿Considera que los funcionarios del GAD tienen conductas constructivas?**

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	20	13,8
CASI SIEMPRE	54	37,2
RARA VEZ	57	39,3
NUNCA	14	9,7
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Tabla No.13

Elaborado por: Yolanda Toledo



Gráfico No. 13

Elaborado por: Yolanda Toledo

**Interpretación:**

Del personal encuestado la minoría se pronunciaron que “casi siempre” los funcionarios del GAD tienen conductas constructivas y la mayoría se manifestaron “que rara vez” el personal tiene conductas constructivas.

Lo óptimo sería que todos los funcionarios posean conductas constructivas porque de esta manera aportarían en sus puestos de trabajo, por ende en sus funciones y existirá una mejora continua a nivel de la institución.

**14. ¿Cree usted que una guía de procedimientos administrativos para la asignación de funciones mejorará el clima laboral?**

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	55	37,9
CASI SIEMPRE	45	31,0
RARA VEZ	34	23,4
NUNCA	11	7,6
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Tabla No. 14

Elaborado por Yolanda Toledo



Gráfico No. 14

Elaborado por Yolanda Toledo

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados respondieron que “siempre” es necesario que se elabore una guía de procedimientos administrativos para la asignación de funciones, con una pequeña diferencia consideran que “casi siempre” es necesaria la elaboración de la guía, en una mínima cantidad respondieron que “rara vez” y “nunca” se hace necesaria la elaboración de este documento. La guía de procedimientos administrativos permitirá mejorar el clima laboral en el GAD Municipal de Cayambe, con un reparto justo de actividades que proporcionaría excelente atención al cliente interno y externo; se eliminaría la obstrucción en los trámites, también mejoraría las relaciones interpersonales, cumpliendo con la misión del GAD.

# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Después del análisis realizado sobre la base de los objetivos de la investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

1. Una vez concluido el estudio de campo en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Cayambe y sin olvidar aspectos importantes del tema que se enfocó de la asignación de funciones al personal administrativo y su influencia en el clima laboral, se concluyó que es fundamental la formación académica para cumplir con los perfiles profesionales adecuados de sus servidoras y servidores.

2. La gestión administrativa del GAD no tiene planificado capacitaciones para capacitar al personal administrativo.

3. En el GAD por estar las actividades dirigidas de manera antitécnica en cuanto a la utilización de los recursos y la carencia de una guía de asignación de funciones, se establece que muchas veces existe sobrecarga de estas a determinados funcionarios, siendo necesario una justa repartición de funciones.

4. En el GAD Municipal los cargos o puestos algunos no son ocupados con profesionales y con el perfil adecuado de los postulantes, lo

que dificulta el normal desenvolvimiento de las actividades que cumplen sus funcionarios.

5. En la investigación de campo se verificó la carencia de una Guía de Procedimientos Administrativos para el personal administrativo del GAD Municipal, únicamente se aplica como políticas las ordenanzas municipales existentes, para la designación de funciones de los departamentos únicamente, como se puede observar las funciones se sobrepone a los servidores o servidoras creando malestar y descontento en ellos.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

De acuerdo a las conclusiones de la investigación realizada se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. El Gobierno Autónomo Descentralizado de Cayambe, con respecto a los aspectos importantes del tema y a través de la máxima autoridad, el señor Alcalde disponga a la Unidad de Gestión Administrativa, que está facultada de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos, de las diferentes unidades administrativas y que se tome en cuenta la asignación de funciones al personal administrativo y su influencia en el clima laboral, toda vez que es fundamental la formación académica para cumplir con el perfil profesional adecuado de sus servidoras y servidores para el mejor desempeño de los puestos y la asignación de sus funciones.

2. De igual forma se deberá disponer a las Unidades de Gestión Administrativa conjuntamente con la Unidad de Gestión de Talento Humano, la implementación de un plan de capacitación a fin de elevar el nivel de exigencias de competitividad, para la optimización del talento humano; capacitaciones de clima laboral y organizacional, talleres de motivación y otros de acuerdo a cada unidad administrativa.

3. En el GAD Municipal se sugiere al departamento de Talento Humano que cuando se encuentre en búsqueda y selección de profesionales para ocupar cargos sea exigente en buscar el perfil profesional de los postulantes que se encuentren con el nivel adecuado y que la formación profesional sea idónea.

4. Que la máxima autoridad del GAD Municipal de Cayambe, faculte la elaboración y socialización de una Guía de Procedimientos Administrativos para el personal administrativo, con sus respectivas capacitaciones, basada en las teorías de gestión de procesos y dimensiones administrativas del GAD con aplicación de leyes y políticas existentes del GAD; con la finalidad de coadyuvar a que el GAD Municipal del Cantón Cayambe, cumpla con su misión de Administrar y Legislar a través de Ordenanzas, Acuerdos, resoluciones y toma de decisiones óptimas para el desarrollo del Cantón.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA ALTERNATIVA**

#### **6.1 PROPUESTA**

“ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UNA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GAD MUNICIPAL DE CAYAMBE”

#### **6.2 JUSTIFICACIÓN**

La presentación de un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de una dependencia o unidad administrativa, por lo que surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen, en forma ordenada, en un solo documento, que se lo denomina “Guía de Procedimientos”. Las guías de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están consideradas como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de las instituciones.

Mediante la aplicación de la Guía de Procedimientos Administrativos, se asigna adecuadamente las funciones al personal, para que no exista duplicidad de funciones y aporta a una repartición justa de actividades a

las servidoras y servidores administrativos del GAD Municipal de Cayambe; contribuirá a la mejora del clima laboral, además de facilitar los trámites a la ciudadanía.

## **6.3 BASÉ TEÓRICA**

### **Concepto**

La Guía de Procedimientos Administrativos es un documento en el que de manera ordenada y sistemática se selecciona la información fundamental y que se desarrolla en cada uno de sus procedimientos administrativos, su significado, el cargo que se ocupa, el marco legal que lo soporta, modelo de requerimientos necesarios para su cumplimiento, las obligaciones económicas.

Es un instrumento de apoyo administrativo que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, además describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se componen cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 General**

- Mejorar los procedimientos administrativos para la asignación de funciones para el personal administrativo del GAD Municipal de Cayambe.

#### **6.4.2 Específicos**

- Capacitar al personal administrativo, con cursos, talleres para difusión y comprometimiento del personal.

#### **6.5 UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA**

Esta guía se aplicará en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cayambe, ubicado en la provincia de Pichincha, Cantón Cayambe calles Terán entre Sucre y Bolívar.

#### **6.6 FORMA COMO SE VA A DESARROLLAR/IMPLEMENTAR**

Recopilación de información de la situación actual del GAD

- Diseño y desarrollo de la guía de procedimientos administrativos para el GAD Municipal de Cayambe.
  - Capacitación personal administrativo mediante, cursos, talleres para difusión y comprometimiento del personal.
  - Evaluar el proceso de la guía administrativa
  - Socializar la guía administrativa con el personal y subalternos

## GUÍA PARA LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CAYAMBE

**CARGO:** Alcalde o Alcaldesa

### **Misión:**

Administrar y Legislar a través de Ordenanzas, Acuerdos, Resoluciones y tomar decisiones óptimas para el desarrollo del cantón.

### **FUNCIONES:**

1. Ejercer la representación legal del gobierno autónomo descentralizado municipal y la representación judicial conjuntamente con el procurador síndico.
2. Presentar proyectos de ordenanzas al concejo municipal en el ámbito de competencias del gobierno autónomo descentralizado municipal.
3. Dirigir la elaboración del plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan nacional de desarrollo y los planes de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidirá las sesiones del consejo cantonal de planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la constitución y la Ley.
4. Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas.

5. Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo, expedir conocimiento del consejo, la estructura orgánico-funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal, nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno autónomo descentralizado municipal.

6. Presidir de manera directa o a través de su delegado o delegada al consejo cantonal para la igualdad y equidad en su respectiva jurisdicción.

7. Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado municipal, de acuerdo con la Ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización del consejo, en los montos y casos previstos en las ordenanzas cantonales que se dicten en la materia.

8. La aprobación, bajo su responsabilidad civil, penal y administrativa de los traspasos de partidas presupuestarias, suplementos y reducciones de crédito en casos especiales originados en asignaciones extraordinarias o para financiar casos de emergencia legalmente declarada, manteniendo la necesaria relación entre los programas y subprogramas para que dichos traspasos no afecten la ejecución de obras públicas ni la prestación de servicios públicos. El alcalde o la alcaldesa deberán informar al consejo municipal sobre dichos traspasos y las razones de los mismos;

9. Integrar y presidir la comisión de mesa;

10. Suscribir las actas de las sesiones del concejo y de la comisión de mesa;

11. Coordinar la acción municipal con las demás entidades públicas y privadas;

12. Dirigir y supervisar las actividades de la municipalidad, coordinando y controlando el funcionamiento de los distintos departamentos.

**CARGO:** Vicealcalde o Vicealcaldesa

**Misión:**

Coordinar el buen desarrollo de las actividades actuales del Gobierno Municipal y asumir funciones expresamente delegadas por el Alcalde y por el Gobierno Municipal.

**FUNCIONES:**

1. Reemplazará al alcalde o alcaldesa en caso de ausencia subrogar al alcalde / alcaldesa, en caso de ausencia temporal mayor a tres días y durante el tiempo que dure la misma. En caso de ausencia definitiva, el o la vicealcaldesa asumirá hasta terminar el período. La autoridad reemplazante recibirá la remuneración correspondiente a la primera autoridad del ejecutivo y en los casos expresamente previsto en la Ley.
2. Cumplir la funciones y responsabilidades delegadas por el alcalde o alcaldesa
3. Todas las correspondientes a su condición de concejal o concejala.

**CARGO:** Comisiones Permanentes de Concejo

**FUNCIONES:**

- a) Intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones del concejo municipal.

b) Presentar proyectos de ordenanzas cantonales, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón.

c) Intervenir en el consejo cantonal de planificación y en las comisiones, delegaciones y representaciones que designe el concejo municipal.

d) Fiscalizar las acciones del ejecutivo cantonal de acuerdo con este Código y la Ley.

**CARGO:** Procurador/a Sindico/a

**Misión:**

Asesoramiento en materia legal y jurídica, en las áreas de derecho público, constitucional, administrativo, laboral, procesal y privado, orientando a la correcta toma de decisiones por parte del Alcalde, los directivos y demás unidades internas; así como la presentación de informes jurídicos internos sobre la legalidad de los actos que genera el Municipio de Cayambe.

**FUNCIONES:**

a) Asesor en materia jurídica a las autoridades, funcionarios, servidoras y servidores del Municipio de Cayambe, para la correcta aplicación de normas legales, en temas relacionados con el servicio público.

b) Representar junto con el Alcalde, judicial y extrajudicialmente a la Municipalidad.

c) Representar al Municipio de Cayambe, en audiencias convocadas.

d) Desarrollar y revisar los proyectos de leyes, decretos, acuerdos, resoluciones, contratos, convenios y otros instrumentos jurídicos que prepara el Municipio de Cayambe.

e) Las demás que le sean asignadas por la autoridad competente.

**CARGO:** Analista de legalización y Registro de Organizaciones Deportivas y sindicales

**Misión:**

Desarrollar la Actividad Física y Deportiva en la población del cantón Cayambe mediante una gestión eficiente, integradora y transparente que priorice al ser humano, fomentando activamente la inclusión social de las organizaciones deportivas y sociales, asegurando una adecuada calidad de vida, mediante la eliminación de aquellos mecanismos o procesos que registren la libertad de participación.

**FUNCIONES:**

a) Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos para el correcto funcionamiento de la unidad;

b) Apoyar en el sector jurídico dentro del proceso Organizacional de las Corporaciones de primer y segundo grado;

c) Verificar el cumplimiento de los requisitos de las organizaciones deportivas y sociales;

d) Revisar la aprobación y registro de directivas;

e) Revisar los estatutos de las organizaciones de primer y segundo grado;

f) Revisar los estatutos de inclusión y exclusión de miembros en las corporaciones de primer y segundo grado;

g) Analizar y elaborar informes previos a la concesión de personería jurídica;

- h) Registrar la Organizaciones debidamente constituidas;
- i) Coordinar las actividades con Sindicatura y en cuanto a la promoción , con la Dirección de Cultura y Turismo;
- j) Preparar absolución de consultas de carácter jurídico.
- k) Mantener un archivo sobre las organizaciones y corporaciones;
- l) Participar en el Plan Operativo Anual Institucional (POA)
- m) Las demás que le asigne el alcalde y el Síndico.

**CARGO:** Comunicación y Relaciones Públicas

**Misión:**

Dirigir, asesorar, ejecutar y supervisar a todo nivel el manejo técnico de la información y comunicación para trabajar planes, programas y proyectos de información Pública, Comunicación social e imagen Institucional.

**FUNCIONES:**

- a) Coordinar los vínculos necesarios con los medios de comunicación tradicionales y alternativos, a fin de que la municipalidad de Cayambe tenga los espacios necesarios para promover y difundir proyectos a nivel cantonal;
- b) Monitorear la imagen institucional;
- c) Coordinar visitas de la máxima autoridad a medios de comunicación;
- d) Coordinar la producción sistemática de medios impresos, avisos, álbumes fotográficos, memorias y afiches; audio, video multimedia, Internet;
- e) Proponer líneas de acción estratégica y técnica relacionadas al impacto que los actos institucionales generan ante la opinión pública;

- f) Planificación, dirección e implementación de herramientas de comunicación e información para difusión a públicos externos e internos;
- g) Elaboración de boletines de prensa, artículos especiales, avisos, trípticos, folletos, álbum fotográfico, memorias y afiches;
- h) Las demás que les sean asignadas por la autoridad competente.

### **GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA**

**CARGO:** Auditor/a interno/a

#### **Misión:**

La auditoría Interna constituye en forma independiente, objetiva y en calidad asesora a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistemático y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección del Municipio de Cayambe y así proporcionar a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación de la administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las prácticas sanas.

#### **FUNCIONES:**

1. Poner en conocimiento de las unidades administrativas el plan anual de control;
2. Preparar los planes anuales de auditoría y presentarlos a la Contraloría General del Estado;
3. Desarrollo de la planificación de la auditoría
4. Planificación preliminar
5. Planificación específica
6. Evaluación de Riesgo;
7. Estudio y evaluación del control interno;
8. Análisis global de los sistemas de información;

9. Desarrollo de Programas de Auditoría;
10. Evaluación del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias;
11. Gestión de papeles de trabajo en la Auditoría;
12. Recopilación de evidencia suficiente, competente y relevante;
13. Ejecución de procesos de muestreo;
14. Evaluación de esquemas fraude y error;
15. Verificación de eventos subsecuentes en la auditoría;
16. Comunicación de hallazgos de Auditoría;
17. Desarrollo del Informe de Auditoría;
18. Comunicación de resultados;
19. Presentación del Informe de Auditoría;
20. Desarrollo de informes de responsabilidades y sanciones;
21. Seguimiento de recomendaciones.;

**CARGO:** Asesor/a Interno/a

**Misión:**

Ser una unidad multidisciplinaria de asesoramiento y apoyo directo al Alcalde.

**FUNCIONES:**

1. Otorgar el apoyo técnico interdisciplinario y la información necesaria para la planificación y programación de actividades del Municipio, sugiriendo estrategias para su consecución.

2. Coordinar y hacer seguimiento entre las unidades administrativas la solución de problemas administrativos, financieros, técnicos, humanos y materiales de la municipalidad.

3. Propender a mantener la coordinación y flujo de información sobre planificación, organización y utilización de recursos que permitan integrar al personal a los objetivos, políticas y planes de acción;

4. Las demás atribuciones y responsabilidades que le sean asignadas por la autoridad competente en materia de su competencia.

**CARGO:** Director Administrativo

**Misión:**

Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos, monitorear, brindar seguimiento y evaluación de la implementación de planes, programas y proyectos de las diferentes unidades administrativas municipales.

**FUNCIONES:**

1. Realizar el seguimiento y evaluación del POA, planes, programas y proyectos de inversión y convenios;

2. Evaluar el cumplimiento de metas e indicadores del Plan Operativo Anual

3. Evaluar la ejecución presupuestaria;

4. Establecer directrices administrativas en función de las políticas y estrategias institucionales;

5. Coordinar la adquisición, entrega y control de los bienes muebles e inmuebles y disponer las adecuaciones en la infraestructura física de acuerdo a los requerimientos;

6. Coordinar los procesos de contratación pública;

7. Cumplir y hacer cumplir las normas reglamentarias relacionadas con el accionar de las direcciones, disponer acciones emergentes para cubrir necesidades y requerimientos;

8. Analizar y consolidar los informes de la gestión administrativa;

9. Asesorar a las autoridades en la toma de decisiones en materia administrativa;
10. Disponer, supervisar y controlar la elaboración del Plan Anual de Compras Públicas;
11. Las demás que le sean asignadas por la autoridad competente.
12. Informes técnicos de evaluación y seguimiento de las diferentes unidades;
13. Informe de la gestión institucional a nivel cantonal;
14. Informes de Plan Anual de Compras Públicas del Municipio de Cayambe.
15. Reporte de los procesos publicados en el portal de compras públicas;
16. Análisis y revisión de cuadros comparativos e informes de análisis de ofertas técnicas;
17. Informes de seguimiento de los procesos de contratación desde su inicio hasta el final;
18. Solicitudes de cotizaciones a proveedores para adquisición directa de bienes y servicios;
19. Informes de compras de bienes y servicios;
20. Planes de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles y readecuación.

**CARGO:** Analista de Talento Humano

**Misión:**

Administrar el sistema integrado de desarrollo institucional y gestión del talento humano, brindar asesoramiento técnico y absolver consultas de acuerdo a su competencia de acuerdo con lo que determina la Ley.

## **FUNCIONES:**

- a) Dirigir, supervisar y monitorear las actividades de la Unidad;
- b) Dirigir la absolución de consultas sobre la aplicación de la Ley y las Normas Técnicas de los Subsistemas de Planificación de Talento Humano (Contratos de servicios y movimientos de persona), Selección de personal, Evaluación de Desempeño;
- c) Elaborar informes técnicos que viabilicen la contratación de personal nuevo que ingrese a la institución;
- d) Cumplir las funciones técnicas que le fueren delegadas por la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y remuneraciones del Sector Público.
- e) Desarrollar programas de reclutamiento para seleccionar candidatos idóneos para la institución;
- f) Responsable directo de elaborar y administrar el proceso y las pruebas para el ingreso de los aspirantes a puestos de la institución; mediante concursos de méritos y oposición, bajo las modalidades de la red socio empleo;
- g) Elaborar informes de jubilaciones, desahucios, vacaciones, sanciones, remuneraciones.
- h) Elaborar el POA de la Unidad.
- i) Informes de selección de personal
- j) Estructura ocupacional institucional
- k) Movimientos de personal
- l) Reglamento Interno de administración de recursos humanos
- m) Evaluar el desempeño de cada servidor en las diferentes áreas
- n) Absolución de consultas sobre el procedimiento de Subrogaciones y encargos
- o) Informes de Supresión de puestos
- p) Plan Operativo anual de la unidad
- q) Informes técnicos de planificación de talento humano (creación, supresión, cambios, traslados, traspasos, optimización, racionalización).

**CARGO:** Operativo de Talento Humano

**Misión:**

Brindar apoyo técnico a la Unidad Administrativa del Talento Humano, respecto a la administración, coordinación y ejecución de cronogramas y talleres para capacitación, control y evaluación de actividades, cumplimiento de horarios, etc., y seguimiento de aplicación de las leyes en cuanto a los deberes, derechos prohibiciones, responsabilidades y movimientos de personal al interior de la institución a través de la implementación de las normas, procesos e instrumentos técnicos.

**FUNCIONES:**

- a) Apoyar en la supervisión y monitoreo de las actividades de la Unidad.
- b) Apoyar en la revisión de la Planificación de Talento Humano (contratos de servicios y movimientos de personal);
- c) Mantener actualizado la base de datos de los servidores públicos;
- d) Revisar y validar los pronunciamientos técnicos;
- e) Dirigir elaborar la elaboración y monitorear la ejecución de los planes de capacitación y evaluación del personal;
- f) Elaborar, ejecutar y monitorear planes de desarrollo de Talento Humano;
- g) Ejecución y aplicación de la ley en cuanto a compensaciones de jubilaciones y beneficios;

- h) Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato;
- i) Monitorear la ejecución de actividades de las diferentes Direcciones;
- j) Apoyar en la elaboración del Plan Operativo Anual de la Unidad.

**CARGO:** Técnico de Sistemas e Informática

**Misión:**

Asesorar, solucionar problemas y proporcionar el soporte técnico necesario a las diferentes Unidades Administrativas del Gobierno Municipal, en los campos de la informática.

**FUNCIONES:**

1. Formular y proponer las políticas en el campo de la informática a corto, mediano y largo plazo, conforme a las políticas que emita el Gobierno Municipal;
2. Definir, de acuerdo con el requerimiento del Municipio, los sistemas, subsistemas y aplicaciones computarizadas;
3. Definir las especificaciones técnicas de los equipos informáticos requeridos por el Municipio;
4. Recomendar la adquisición de Equipos de Computación, Sistemas o Programas de aplicación para las diferentes Unidades Administrativas del Municipio y participar en los procesos de adquisición;
5. Administrar los recurso informáticos, controlar la utilización de los equipos y supervisar el mantenimiento preventivo de dichos recursos;
6. Elaborar el Plan de Desarrollo informático de la Municipalidad;
7. Realizar planes de baja de equipos que no cubren los requerimientos necesarios para ser utilizados en toda la institución;

8. Mantener actualizada la página Web de la municipalidad durante todo el año.
9. Plan de desarrollo informático;
10. Informe de ejecución de plan informático;
11. Página Web institucional;
12. Absolución de consultas derivadas del proceso de asesoramiento técnicos informático;
13. Actualización del inventario de los recursos informáticos y sus costos;
14. Arreglos de equipos de computación;
15. Solución a varios problemas informáticos detectados en cada una de las direcciones y solicitados por las mismas;

**CARGO:** Técnico Programador de Sistemas

**Misión:**

Desarrollar software útil, analizando requerimientos de información, diseñando soluciones lógicas, usando las herramientas computacionales adecuadas, para mejorar y optimizar los procesos, a fin de satisfacer los requerimientos de la Institución:

**FUNCIONES:**

1. Analizar, diseñar, elaborar y mantener programas de baja y mediana complejidad;
2. Implantar programas de baja y mediana calidad;
3. Documentar los programas de computación de acuerdo con las normas establecidas;
4. Asistir a usuarios finales en el uso de los programas;
5. Diseñar pruebas de validación para los programas;
6. Ejecutar pruebas de validación para los programas;

7. Realizar respaldos de la información bajo su responsabilidad;
8. Cumplir con las normas, lineamientos y estándares establecidos por la unidad para el desarrollo de programas de computación;
9. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía;
10. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas;
11. Realizar cualquier otra tarea que le sea asignada por la Dirección;
12. Agregar los nuevos requerimientos de los funcionarios incorporando el Script necesario en el software ya existente;
13. Solucionar los problemas presentados por funcionarios dentro del script del software utilizado en la entidad;
14. Administración básica de la base de datos de la entidad;
15. De ser necesario realizar tareas de soporte de usuario,
16. Las demás que le asigne su jefe inmediato.

**CARGO:** Técnico de Portal de Compras Públicas y Adquisiciones

**Misión:**

Administrar el portal de compras públicas y gestionar todos los procesos contratación conforme lo estipula la COOATAD, la ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el Instituto Nacional de Contratación Pública INCOP.

**FUNCIONES:**

1. Proveer soporte técnico y operativo a la Dirección Administrativa para cumplir con el plan Anual de contratación P.A.C.;

2. Administrar el portal de contratación pública, manteniendo todas las actualizaciones necesarias para el correcto desempeño del sistema de contratación;
3. Publicar en el portal las convocatorias de los diferentes concursos con la información recomendada por el INCOP;
4. Desplegar en el portal todas las resoluciones tomadas por las máximas autoridades de contratación del Municipio de Cayambe;
5. Presentar al Director Administrativo un informe del monitoreo de los procedimientos y labores cumplidas por esta Unidad Administrativa cuando el Director lo solicitare;
6. Apoyar en la elaboración del POA de la Dirección.
7. Informes de procesos de contratación llevados a cabo o en proceso;
8. Resoluciones de adjudicación de los procesos precontractuales;
9. Informes de monitoreo de la normativa vigente en este campo y la socialización a las instancias administrativas inmersas en los procesos de contratación;
10. Pliegos, documentos precontractuales, procedimientos de contratación pública para la adquisición o arrendamiento de bienes y la prestación de servicios;
11. Obtención de proformas para procesos de compras;
12. Informes de monitoreo de los procesos contractuales.

**CARGO:** Guardalmacén

**Misión:**

Mantener actualizado el sistema de control de bienes, tanto de ingresos como de egresos del municipio de Cayambe.

**FUNCIONES:**

1. Participar en la toma física, baja, remate, transferencia y donaciones de activos fijos e inventarios, velando por el cumplimiento de lo que determina el Reglamento General de Bienes del Sector Público;

2. Participar en la codificación de los activos fijos, de conformidad al sistema específico de manera que se permita identificar la ubicación en función de La Unidad Administrativa, el servidor responsable de la custodia, las diversas clases de bienes y el bien específico;

3. Mantener registros actualizados sobre artículos para stock (suministros, materiales y repuestos), que permitan establecer la ubicación de los bienes, los responsables de la custodia, así como los costos unitarios y totales por cada case de bienes y verificar periódicamente estos registros;

4. Elaborar informes sobre la depreciación de los activos fijos y llevar acabo los ajustes respectivos;

5. Plan de adquisición de bienes, suministros y materiales de consumo, formulado y ejecutado;

6. Planes de mantenimiento de bienes muebles, inmuebles, formulados y ejecutados;

7. Apoyar en la elaboración del Plan Operativo Anual de la dirección.

Las demás que le asigne el jefe inmediato.

Informe de los procedimientos a seguir para realizar contratación y compras públicas por medio del portal;

**CARGO:** Director/a Financiero/a

**Misión:**

Dirigir, organizar y canalizar la gestión financiera conforme a los planes, programas y proyectos del Municipio, generar información

oportuna y confiable a través de procesos definidos en un contexto de eficiencia, eficacia, relevancia, productividad y competitividad que asegure una gestión administrativa financiera ágil y oportuna, basados en una planificación presupuestaria dinámica, un sistema de contabilidad moderno y una actitud positiva para un servicio de calidad.

### **FUNCIONES:**

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de carácter financiero de la Municipalidad;
2. Requerir los informes que fueren necesarios para ejercer el control del avance de los planes, programas, proyectos, presupuestos y convenios interinstitucionales y adoptar las decisiones que aseguren su avance y cumplimiento;
3. Proponer al Alcalde las acciones necesarias para la adecuada marcha de las actividades financieras del Municipio;
4. Proporcionar la información financiera y contable necesaria que permita efectuar el análisis de las operaciones de cada una de la dependencias municipales;
5. Asesorar a los niveles legislativos y ejecutivo de la Municipalidad en materia financiera;
6. Entregar en forma oportuna el proyecto de presupuesto anual al Alcalde, para el trámite respectivo, así como los proyectos de reformas al presupuesto;
7. Supervisar y coordinar las actividades que desarrollan las diferentes unidades administrativas bajo su dirección;
8. Administrar las finanzas municipales de conformidad con las disposiciones legales vigentes asegurando la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros de la Municipalidad;
9. Implantar procedimientos de control interno previo, concurrente y posterior;

10. Vigilar el cumplimiento de normas y disposiciones relacionadas con la administración financiera;

11. Velar por el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos y supervisar que dichas recaudaciones sean depositadas en forma diaria e inmediata;

12. Presentar con oportunidad los estados financieros y sus correspondientes anexos a los niveles internos y a los organismos públicos que por Ley corresponda;

13. Propender a que los procesos de producción de información financiera se apoye en medios autorizados modernos;

14. Velar por el cabal cumplimiento de los sistemas de contabilidad y presupuestos de conformidad con los manuales y normas emitidas por los órganos del sistema de gestión financiera;

15. Verificar la ejecución contable del presupuesto y observar todo acto, contrato o registro contable que no se encuentre conforme a las normas legales y a la técnica contable, y

16. Las demás funciones que le asigne el señor Alcalde, la COOTAD y en las demás leyes, normas y reglamentos pertinentes.

**CARGO:** Analista contable

**Misión:**

Llevar la contabilidad de la institución de manera eficiente y eficaz, manteniendo actualizada la información financiera de acuerdo a las leyes, normas, procesos vigentes.

**FUNCIONES:**

1. Implantar y mantener actualizado el sistema de contabilidad, descrito en el manual especializado y las demás normas relacionadas con esta materia, cuidando que exista una adecuada separación de funciones;
2. Verificar la documentación fuente de origen interno y externo para determinar si se ha cumplido los procedimientos vigentes;
3. Interpretar y contabilizar las diversas transacciones utilizando los registros contemplados en las respectivas leyes, normas y procesos vigentes;
4. Formular informes mensuales que incluyan los estados financieros y liquidación presupuestaria que serán entregados a la Dirección Financiera y Organismos reguladores;
5. Llevar el registro y control del movimiento de cuentas bancarias, Conciliaciones bancarias;
6. Mantener actualizados los archivos de la documentación sustentadora y de los registros patrimoniales y presupuestarios para un mejor conocimiento de ellos;
7. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y procedimientos de control interno previo concurrente y posterior conforme a las normas y técnicas dictadas por la Contraloría General del Estado;
8. Realizar declaraciones mensuales de los impuestos municipales;
9. Determinar saldos contables;
10. Elaborar el POA Anual
11. Consolidar información contable con las demás unidades de la municipalidad;
12. Cumplir con las demás funciones que le fuesen asignadas por el Director Financiero con sujeción a la Ley.

**CARGO:** Analista de Presupuesto

**Misión:**

Certifica la existencia de disponibilidad de fondos en las partidas presupuestarias de todas las direcciones de la municipalidad y mantener actualizados y emitir las debidas actualizaciones.

**FUNCIONES:**

1. Recopilar los listados de obras propuestas para ejecución, priorizarlas con los organismos relacionados con el presupuesto, valorarlas, analizar su prioridad, emitir informes y redactar los presupuestos periódicos;

2. Analizar, interpretar y emitir informes sobre los estados financieros municipales y sobre cualquier otro asunto relacionado con la administración Financiera Municipal e informar al Director de Finanzas para que los someta a consideración del Alcalde;

3. Proporcionar información presupuestaria a los niveles internos, cuando lo soliciten las autoridades y a las diferentes unidades administrativas;

4. Formular los flujos financieros de ingresos y sobre la base de éstos, elaborar los cupos de gastos por programas presupuestarios para elaborar los análisis presupuestarios;

5. Realizar reformas y trasposos presupuestarios de acuerdo a la Ley

6. Apoyo en la elaboración del Plan Operativo Anual de la Dirección;

**CARGO:** Técnico/a de Rentas

**Misión:**

Planificar, programar, coordinar, organizar, ejecutar, verificar, controlar y evaluar los actos de análisis, determinación y emisión para el cobro de

los distintos impuestos, tasas, contribuciones y demás ingresos de acuerdo a las leyes y ordenanzas municipales tributarias.

### **FUNCIONES:**

1. Determinar el hecho generado, valores y demás procesos agregados de los diversos ingresos tributarios y no tributarios municipales;

2. Emitir conforme a los requerimientos establecidos en la Ley los títulos de crédito, comprobantes de cobro, especies valoradas y demás documentos que amparan la recaudación de los diferentes ingresos municipales;

3. Receptar, analizar y aprobar la documentación que sustenta la emisión de títulos de crédito con exoneraciones de impuestos y notas de crédito;

4. Refrendar los títulos de crédito, comprobantes de cobro, notas de crédito, certificados y más documentos emitidos por la Jefatura de Rentas;

5. Emitir los boletines o partes diarios de emisión de títulos de crédito, comprobantes de cobro y especies valoradas, para su refrendación, contabilización y recaudación;

6. Dar trámite oportuno de conformidad con la ley a los reclamos y recursos presentados e interpuestos por los contribuyentes sobre actos de determinación tributaria;

7. Realizar el análisis técnico y profesional de los datos registrados contable y financieramente en los Balances General, Estados de Situación Financiera, Estados de Resultados, Declaraciones del contribuyente, representante legal o responsable de la empresa, con el propósito de determinar la cuantía de los impuestos de las compañías obligadas a llevar contabilidad;

8. Inspeccionar a locales o establecimientos, previo al otorgamiento de los Permisos de Funcionamiento o Patentes Municipales de negocios nuevos, así como de los que ya están establecidos;

9. Notificar a los contribuyentes, representantes legales o responsables del cumplimiento de sus obligaciones tributarias;

10. Elaborar y presentar proyectos de Ordenanzas de tipo tributario de conformidad a la Ley;

11. Asesorar técnicamente al Consejo Municipal y a las diferentes Direcciones o Jefaturas en asuntos relacionados con la Administración Tributaria Municipal;

12. Conciliar saldos de los ingresos realizados anualmente;

13. Coordinar funciones y actividades con las demás unidades del Municipio.

14. Cumplir con las demás funciones que le fuesen asignadas.

**CARGO:** Tesorero/a Municipal

**Misión:**

Administrar de manera transparente las transferencias y pagos realizados a los distintos proveedores, así como dirigir y asegurar el buen funcionamiento y actualización del sistema de transferencias con las entidades financieras públicas y privadas y de los demás sistemas de administración financiera.

**FUNCIONES:**

1. Programar, organizar, dirigir y controlar la recaudación de los ingresos de conformidad con las disposiciones , leyes, ordenanzas, reglamentos, contratos o convenios;

2. Recaudar los fondos que le corresponden a la municipalidad, así como aquellos que pertenecen a terceros, conforme a lo señalado en las disposiciones vigentes y realizar las transferencias inmediatas en los pagos de fondos de terceros;
3. Realizar transferencias directamente al beneficiario, previo a la verificación de la documentación sustentadora y el cumplimiento de las disposiciones legales;
4. Preparar informes sobre las garantías, pólizas y demás documentos bajo su custodia y que se encuentran próximas a su vencimiento, con veinte (20) días de anticipación;
5. Revisar diariamente el movimiento de las cuentas municipales y mantener informado al Director Financiero sobre las transferencias realizadas;
6. Verificar títulos de crédito que se encuentren en mora y enviar notificaciones de pago a los contribuyentes para su pago inmediato y recuperar cartera vencida;
7. Ejercer la jurisdicción coactiva para efectuar la recaudación de los tributos de la municipalidad;
8. Realizar declaraciones mensuales de la municipalidad;
9. Subir al sistemas del IESS los pagos mensuales de los servidores municipales ;
10. Realizar el respectivo proceso de caución a todos los servidores, los cuales son determinados por la Ley;
11. Inventario de arqueo de recaudaciones por venta de especies valoradas
12. Emitir al director financiero informes mensuales de las transferencias del estado e ingresos receptados por ventanillas de la municipalidad;
13. Cumplir con las demás funciones que le fuesen asignadas por el Director Financiero con sujeción a la Ley.

**CARGO:** Director de Cultura y Turismo

**Misión:**

Promover procesos culturales que coadyuven a la apropiación del cantón por sus habitantes desde el reconocimiento de la diversidad, la vida diversa, la naturaleza, la inclusión y la participación hasta llegar a una sana convivencia en defensa de la vida, convirtiendo al cantón de Cayambe en un cantón competitivo y atractivo para el turismo y la cultura.

**FUNCIONES:**

1. Crear, ejecutar e impulsar proyectos de cultura, educación, deporte y participación ciudadana en el cantón Cayambe
2. Coordinar con los entes gubernamentales y no gubernamentales asesorías técnicas y fuentes de financiamiento que ayuden a fomentar el desarrollo y cumplimiento de las competencias delegadas de la municipalidad;
3. Coordinar acciones con los distintos Ministerios Educación, Cultura, Deportes y demás entidades estatales, para desarrollar planes, programas y proyectos tendientes a mejorar la calidad de vida de la población;
4. Ejecutar proyectos que permiten el desarrollo tecnológico direccionado a la modernización de la educación,
5. Cumplir con las demás funciones que le asigne el alcalde.

**CARGO:** Bibliotecario/a Municipal

**Misión:**

Apoyar los modelos de desarrollo educativo a nivel cantonal y mantener una buena administración de los recursos consultivos como soporte de los estudiantes de las diferentes instituciones educativas.

### **FUNCIONES:**

1. Planificar, organizar y vigilar el movimiento de la biblioteca, garantizando la eficiencia en el servicio a los estudiantes del canon y a la propia colectividad;
2. Mantener actualizado y en funcionamiento sistemas y procedimientos para el ingreso, clasificación, codificación y egreso de libros, folletos, revistas, boletines, periódicos, mapas y demás documentos informativos que se encuentran dentro de la sección biblioteca;
3. Poner en funcionamiento un sistema adecuado de ordenamiento físico de la biblioteca en estantes e instalaciones que permita su identificación, localización, resguardo y mantenimiento necesario por parte del usuario del servicio;
4. Mantener registros actualizados del movimiento de la biblioteca, dando a conocer al director de cultura y turismo, las novedades que se suscitasen y los requerimientos de nuevas provisiones plenamente justificadas;
5. Ejecutar planes de desarrollo tecnológico direccionados a la modernización de la biblioteca municipal;
6. Presentar al Director de cultura y turismo, un informe mensual de las labores cumplidas y propuestas por la Unidad o cuando el Director lo Solicite;

7. Cumplir con las disposiciones establecidas en la COOTAD, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estados y demás normas que guarde relación con las actividades de la sub sección;

8. Las demás actividades que le asigne la Dirección de Cultura y Turismos.

**CARGO:** Servidor Público de Apoyo 3 (Gestión Social Educativa)

**Misión:**

Apoyar y dar cumplimiento al trabajo lector para fortalecer el desarrollo educativo, en cada uno de los niños, niñas y adolescentes del cantón Cayambe.

**FUNCIONES:**

1. Atención al público;
2. Sellado e ingreso de libros;
3. Numerar y ordenar los libros existentes en la Biblioteca;
4. Realizar constatación física mensual de los libros.
5. Realizar inventario trimestral de los libros existentes en la Biblioteca Municipal, para cuidar el manejo y custodia de los mismos;
6. Mantener registros actualizados del movimiento de la Biblioteca.

**CARGO:** Técnico de Turismo

**Misión:**

Lograr posesionar al cantón a nivel local nacional e internacional como uno de los destinos turísticos más visitados por los turistas, explotando todas las potencialidades que en él se asientan.

**FUNCIONES:**

1. Realizar talleres y conferencia sobre las fortalezas y potencialidades que tiene el cantón en este tema;
2. Diseñar un plan de educación y concientizar a la población de todo nivel a fin de establecer una cultura de turismo;
3. Capacitar en conjunto a los actores sociales sobre la actividad turística;
4. Desarrollar programas para la promoción e información turística;
5. Elaborar proyectos de ordenanzas para reglamentar lo concerniente al turismo en el cantón,
6. Promover y difundir los atractivos turísticos del cantón;
7. Cumplir con las competencias transferidas por el Ministerio de TURISMO AL Gobierno Municipal dentro del ámbito local;
8. Apoyo en la elaboración del Plan Operativo Anual de Dirección;
9. Las demás actividades que le asigne la Dirección de Cultura y Turismo.

**CARGO:** Secretario/a General

**Misión:**

Certificar los actos administrativos y normas expedidas por la institución, custodiar y salvaguardar la documentación interna y externa y prestar atención eficiente, eficaz y oportuna a clientes internos y externos.

**FUNCIONES:**

1. Certificar actos administrativos y normativos institucionales;
2. Garantizar la correcta administración de la documentación interna y externa;
3. Coordinar los procesos desconcentrados de conformidad con su competencia;
4. Administrar el sistema de archivo institucional;
5. Las demás atribuciones y responsabilidades que le sean asignadas por la Autoridad competente, en materia de su competencia.
6. Cumplir con las demás actividades enviadas por el jefe.

**CARGO:** Director de Gestión Ambiental y Riesgos Naturales

**Misión:**

Impulsar acciones tendientes a defender el patrimonio natural, proteger el medio ambiente y mantener en óptimas condiciones los servicios públicos municipales de acuerdo a su competencia, para poder brindar un mejor servicio a la comunidad cayambeña.

**FUNCIONES:**

1. Cumplir y hacer cumplir lo señalado en la COOTAD art. 136 EJERCICIO DE LAS COMPETENCIAS DE GESTION AMBIENTAL, párrafo cuarto; art. 431 y 432;

2. Crear el Plan de identificación, reducción y manejo de Eventos Naturales Adversos;

3. Establecer, previa acreditación ante el MAE, los instrumentos legales, técnicos, económicos y sanitarios conforme reza la ley de Gestión Ambiental y demás normas y políticas nacionales establecidas en esta materia para contribuir a la adecuada protección de la calidad ambiental del cantón;

4. Solicitar, calificar, supervisar, el marco de aplicación de los procedimientos de Impacto Ambiental y Planes de Contingencia, con sujeción a las normas legales vigentes para las obras y proyectos que se ejecutan o se vayan a ejecutar en el cantón.

5. Será directamente responsable del diseño e implementación de un Sistema Integral de Residuos Sólidos en las diferentes modalidades que realice el Municipio;

6. Será el responsable del seguimiento y supervisión de los programas de arborización y cuidado de páramos que ejecuten en el cantón;

7. Estará a su cargo la coordinación del buen manejo ecológico de la zona de amortiguamiento, reserva y tratamiento de Fuentes Hídricas en el área del cantón Cayambe;

8. Negociar y gestionar recursos económicos de cooperación internos y externos.

9. Recibir y orientar adecuadamente las demandas de las comunidades del cantón, sus quejas, peticiones y denuncias relacionadas con el manejo y protección del ambiente;

**CARGO:** Director de Planificación

**Misión:**

Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de desarrollo y 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.

**FUNCIONES:**

1. Asesorar al Alcalde y los Órganos directos de la municipalidad en los distintos aspectos de elaboración de planes, programas y proyectos que conlleven al cumplimiento de la finalidad básica y fines esenciales del Municipio;
2. Asesorar, coordinar técnicamente al Alcalde y al Consejo de planificación en las áreas de planificación municipal, teniendo para ello voz informativa;
3. Elaborar programas y proyectos específicos a realizarse en el cantón;
4. Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial y realizar de forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
5. Coordinar con todas las dependencias municipales la implementación de los Planes Operativos Anuales y los indicadores de gestión;
6. Implementar y mantener el tablero de los indicadores de gestión del Gobierno Municipal;

7. Controlar, evaluar y coordinar la ejecución de los convenios de asistencia técnica suscritos por el Gobierno Municipal;
8. Realizar el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
9. Asumir y ejecutar las nuevas competencias que le fueren asignadas a la municipalidad;
10. Cumplir con las disposiciones establecidas en el COOTAD, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y demás normas que guarden relación con las actividades de planificación.

**CARGO:** Técnico-Analista de Avalúos y Catastros

**Misión:**

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los avalúos catastrales urbanos y rurales de todos los predios del cantón, así como resolver todo tipo de problema inmerso en los catastros municipales.

**FUNCIONES:**

1. Actualizar cada dos años los catastros y la valoración de la propiedad urbana y rural;
2. Asesorar técnicamente al Concejo en el área catastral, da avalúos municipales, teniendo para ello voz informativa.
3. Asesorar a los diferentes niveles directivos de la Institución en materia catastral y de avalúos municipales,
4. Implantar procedimientos de control interno previo y concurrente y vigilar el cumplimiento de normas y disposiciones relacionadas con la administración catastral;

5. Realizar estudios sobre el contenido de las ordenanzas, mediante las cuales se regula la recaudación de los impuestos prediales que regirá para la actualización catastral;

6. Proporcionar información de avalúos y catastros a los niveles internos, cuando lo soliciten las autoridades y a las diferentes unidades administrativas;

**CARGO:** Apoyo técnico de Avalúos y Catastros urbanos y Rurales

**Misión:**

Manejar eficiente y responsablemente los sistemas catastrales urbanos y rurales, siguiendo los lineamientos y parámetros metodológicos que establezcan las leyes, normas y procedimientos:

**FUNCIONES:**

1. Realizar delimitaciones y fraccionamientos de planos en el sistema catastral y asignarles un código único de acuerdo al requerimiento;

2. Planes de manejo de trámites de las solicitudes de deducciones de los predios que soporten deudas hipotecarias, de conformidad con lo dispuesto en la COOTAD;

3. Apoyar en proyectos de Ordenanzas para la fijación del porcentaje aplicable al valor de la propiedad urbana y ponerlos a consideración del Director;

4. Apoyar en proyectos de Ordenanzas para gravar a solares no edificados situados en zonas urbanizadas y ponerlos a consideración del Director;

5. Apoyar en proyectos de Ordenanzas para la exoneración de impuestos prediales que grave a predios urbanos que posean construcciones de interés histórico o artístico que sean reconstruidos o a los que se destinaren para el aparcamiento de vehículos;

6. Programar, coordinar y controlar sus actividades con la Dirección de Planificación y Dirección Financiera en la ejecución del catastro relacionado con la Contribución Especial de Mejoras;

7. Mantener actualizado el sistema catastral vigente en la Municipalidad;

8. Mantener el archivo clasificado en los expedientes catastrales de los diferentes ingresos prediales de Cayambe y sus Parroquias;

9. Practicar avalúos especiales o individuales de los predios urbanos en los siguientes casos:

10. Expropiaciones, permutas y/o compensaciones, y;

11. Cuando el avalúo realizado en el plan general sea parcial, equivocado o deficiente;

12. Realizar levantamientos de los lotes de terreno,

13. Elaborar hojas catastrales y fichas de propiedades urbanas;

14. Ejecutar mediciones de terrenos, edificaciones, instalaciones y otros, describiendo sus características de acuerdo a técnicas y procedimientos establecidos, a fin de determinar el correspondiente tributo.

15. Mantener el archivo de inquilinato de propiedades en arriendo de acuerdo con el canon;

16. Cumplir con las disposiciones establecidas en el COOTAD, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y demás normas que guarden relación con las actividades de planificación;

17. Apoyo en el proceso de avalúos para expropiaciones, permutas y/o compensaciones;

18. Las demás que le asigne el jefe Inmediato.

**CARGO:** Digitador de Avalúos y Catastros Urbanos y Rurales

**Misión:**

Mantener depurado el sistema catastral urbano y rural del cantón Cayambe.

**FUNCIONES:**

1. Apoyo en el trámite de varias solicitudes de usuarios
2. Depuración de la base de datos;
3. Mantener el archivo general de catastros debidamente clasificado
4. Realizar informes de novedades que se encuentren en el catastro municipal;
5. Realizar informes de quejas de la ciudadanía sobre permutas y/o compensaciones, fraccionamiento y legalizaciones
6. Dirección;
7. Las demás que le asigne el jefe inmediato.

**CARGO:** Director/a de Obras Públicas

**Misión:**

Cumplir con los planes, programas y proyectos formulados por el Gobierno Municipal en el Plan Operativo Anual, para el fortalecimiento, protección del territorio y las personas, la edificación pública y el

aprovechamiento óptimo de los recursos, contribuyendo con el desarrollo de la comunidad y promoviendo la igualdad de oportunidades.

### **FUNCIONES:**

1. Administración de los contratos de obra signados para la ejecución de obras, reportar periódicamente sobre el avance del Plan Operativo Anual y Presupuesto;

2. Colaborar en la elaboración del Plan Anual de Inversiones y Obras POA;

3. Integrar y participar en las comisiones asignado o delegado, participar en la preparación de documentos precontractuales, pliegos, especificaciones técnicas y en general cumplir con las obligaciones constantes en la Ley de contratación pública y en su reglamento de aplicación dados por el INCOP y la Contraloría General del estado,

4. Emitir los Informes que sean necesarios dentro del ámbito de su competencia;

5. Programar, organizar, dirigir y supervisar las actividades designadas al personal a cargo de la Dirección tanto Administrativo como trabajadores en general;

6. Evaluar, organizar y desarrollar en el cantón proyectos viales, civiles, de saneamiento como alcantarillado y agua potable por administración directa;

7. Dirección, coordinación, evaluación, seguimiento, supervisión de todas las obras públicas del cantón sean a contrato o por administración directa garantizando que se cumplan condiciones de calidad, seguridad y bajo costo;

8. Coordinar con la Dirección Administrativa y guardalmacén el abastecimiento de los materiales requeridos para lograr la normal ejecución de los proyectos y obras de Congestión;

9. Disponer, dirigir y evaluar la cuantificación de cantidades de obras, rubros, análisis de precios unitarios, presupuestos y otros informes

requeridos del personal técnico a cargo en las diferentes unidades de infraestructura y vialidad para la ejecución de las obras contempladas en el POA a realizar por la municipalidad;

10. Efectuar en base a los informes de fiscalización las liquidaciones de los rubros de las planillas y realizar actas de recepción provisional y definitiva de obras;

11. Disponer y coordinar las acciones de mantenimiento vial del cantón a través de la unidad de equipo pesado y liviano;

12. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales políticas de acción, normas y demás procedimientos técnicos vigentes en el COOTAD;

13. Optimizar el uso de maquinarias, vehículos y el recurso humano disponible, mediante la preparación y programación de las actividades y realizar su seguimiento en evaluación;

14. Propender al mejor desempeño del personal en la implementación de módulos de calidad y talleres de capacitación;

15. Coordinar con las demás dependencias y niveles administrativos municipales todas las acciones que sean del caso para la ejecución de las obras a realizar en los diferentes ámbitos como: obras civiles, obras viales, obras de saneamiento básico, obras a realizar con la maquinaria municipal y obras de electrificación en todo el cantón;

16. Verificar el cumplimiento de la ordenanza sobre el uso, supervisión de las normas y disposiciones referentes al uso, operación y mantenimiento de maquinarias y vehículos;

17. Disponer la elaboración de uso de documentos como parte de movilización diaria de vehículos y disponer su control por parte de los choferes operadores de las diferentes unidades o vehículos,

18. Elaborar el programa de requerimiento de recursos e insumos para mantenimiento rutinario vehicular y de maquinaria;

19. Otras designadas por la máxima autoridad.

**CARGO:** Técnico de Infraestructura

**Misión:**

Controlar y Evaluar que toda obra de infraestructura emprendida en todos los sitios del cantón se ejecuten de manera óptima, asegurando la inversión.

**FUNCIONES:**

1. Por disposición de la Dirección realizar en coordinación con el personal técnico de la Dirección de Desarrollo Cantonal la verificación en campo de datos requeridos para ciertos proyectos y el pre diseño de los mismos;
2. Diseño estructural de varias obras establecidas en el POA tanto en cogestión, administración directa y a contrato dispuestos por la Dirección de Obras Públicas, Estructuras de Hormigón Armado, cálculo y diseño de sistemas de alcantarillado sanitario y estructuras de hormigón armado para los mismos, Estructura metálica.
3. Calculo y elaboración de Planos estructurales y de alcantarillado sanitario de varias obras previstas en el POA dispuestas por la Dirección de Obras Públicas;
4. Cálculo de volúmenes de obra de varias obras establecidas en el POA dispuestas por la Dirección de Obras Públicas tanto en obras de Contrato, Cogestión y Administración Directa;
5. Cuantificaciones de rubros y ejecución de precios unitarios de varias obras establecidas en el POA requeridas y aprobadas por la Dirección de Obras Públicas;
6. Dirección de Obras Públicas;

7. Cuantificación y elaboración de Presupuestos referenciales de varias obras establecidas en el POA dispuestas por la Dirección de Obras Públicas como: Obras en cogestión, Obras por Administración Directa, Obras por contrato;

8. Mediante disposiciones de la Dirección de Obras Públicas dar seguimiento y evaluación de varias obras que tienen relación con los diseños y cálculos realizados en oficina y de ser necesario el rediseño de los elementos estructurales principales tanto en obra como en gabinete en coordinación con la Dirección de Obras Públicas;

9. Coordinación en obra conjuntamente con la Dirección de Obras Públicas, fiscalización y/o contratistas en ciertas obras previa autorización de la Dirección de Obras Públicas;

10. Otras actividades dispuestas por la Dirección de Obras públicas.

**CARGO:** Técnico de vialidad

**Misión:**

Elaborar y ejecutar proyectos viales estratégicamente, con tecnicidad y profesionalismo que contribuyan al desarrollo del cantón.

**FUNCIONES:**

1. Por disposición de la Dirección realizará en coordinación con el personal técnico de la Dirección de Desarrollo Cantonal la verificación en campo de datos requeridos para ciertos proyectos y el pre diseño de los mismos;

2. Diseño de varias obras viales establecidas en el POA tanto en gestión, administración directa y a contrato dispuestas por la Dirección de Obras Públicas;

3. Cálculo y diseño de estructuras de pavimentación;
4. Diseño y dibujo de planos viales;
5. Estructuras de drenaje para vías;
6. Cálculo de volúmenes de obra de varias obras viales establecidas en el Poa dispuestas por la Dirección de Obras Públicas tanto en obras de contrato, congestión y administración directa;
7. Cuantificación de rubros y ejecución de precios unitarios obras establecidas en el POA requeridas y aprobadas por la Dirección de Obras Públicas;
8. Cuantificación y elaboración de presupuestos referenciales de varias obras viales establecidas en el POA dispuestas por la Dirección de Obras Públicas como; obras en congestión, obras por administración directa, obras por contrato.
9. Mediante disposición de la Dirección de Obras Públicas dar seguimiento y evaluación de varias obras que tiene relación con los diseños y cálculos realizados en oficina y de ser necesarios el diseño de los elementos estructurales principales tanto en obra como el gabinete en coordinación con la Dirección de Obras Públicas;
10. Coordinación en obra conjuntamente con la Dirección de Obras Públicas, Fiscalización y/o contratistas en ciertas obras previa autorización de la Dirección de Obras Públicas;
11. Otras actividades por la Dirección de Obras Públicas.

**CARGO:** Gestión de Secretaria de Alcaldía

**Misión:**

Cumplir eficaz y efectivamente todas las funciones variadas de secretaría

encomendadas por el señor Alcalde.

## **FUNCIONES:**

1. Organizar la agenda del señor Alcalde
2. Coordinar con el equipo de comunicación y protocolo la provisión de los recursos necesarios para la realización de los eventos programados en la agenda;
3. Acompañar al Alcalde a toda y cada una de las actividades previstas en la agenda;
4. Concretar entrevistas según agenda establecida en la fecha;
5. Registrar y mantener actualizado un resumen estadístico de las actividades efectuadas por el alcalde y el tiempo dedicadas a estas;
6. Mantener un archivo de las agencias ejecutadas;
7. Mantener un archivo de documentos y correspondencia de alcaldía semanal y mensual;
8. Recoger, canalizar y realizar el seguimiento para reuniones internas y externas a las que deba asistir el alcalde
9. Preparar documentación y antecedentes para reuniones internas y externas que las deba asistir el alcalde;
10. Colaborar estrechamente en las labores de secretaría y trámites administrativos con otras dependencias del municipio
11. Receptar y registrar documentos dirigidos al alcalde
12. Cumplir las otras funciones que le competen de acuerdo a la normativa vigente,
13. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato en cuanto al cargo, revisión de documentación.
14. Preparar documentación y antecedentes para reuniones internas
15. Archivo de documentación de su unidad
16. Agenda de alcaldía
17. Notas urgentes
18. Seguimiento de los trámites de la unidad

**CARGO:** Gestión de Secretaria Sala de Concejo

**Misión:**

Cumplir eficaz y eficientemente todas las funciones variadas de secretaría encomendadas por los señores (as) concejales.

**FUNCIONES:**

1. Proporcionar soporte administrativo a las comisiones del concejo municipal
2. Elaborar actas e informes de las comisiones del concejo municipal y mantener actualizados los registros correspondientes
3. Llevar archivo cronológico de la unidad
4. Concretar entrevistas y organizar agenda de la sala de concejales
5. Revisar la conformidad de los expedientes e informes previos al conocimiento de las comisiones del concejo municipal
6. Elaborar todo tipo de documentación, memorándum, oficios, solicitudes, certificados, proformas, etc.,
7. Apoyar en el proceso de ejecución de proyectos que correspondan a cada comisión
8. Apoyar el logística,
9. Cumplir las otras funciones que le competen de acuerdo a la normativa legal
10. Colaborar estrechamente en las labores de secretaria y trámites administrativos con otras dependencias del municipio
11. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato en cuanto al cargo

12. Utilización de correo electrónico, netamente para manejo administrativo

13. Registro de llamadas telefónicas

14. Registro y envío de documentos por medio del fax modem

15. Seguimiento de los trámites de la unidad

16. Revisión de documentación

17. Prepara documentación y antecedentes para reuniones internas.

**CARGO:** Asistente-Recepcionista

**Misión:**

Cumplir eficaz y eficientemente todas las funciones variadas de secretaria-recepcionista debidamente encomendadas por el jefe inmediato.

**FUNCIONES:**

1. Atención al público y llamadas telefónicas para dar información
2. Receptar y registrar todos los documentos que ingresan a alcaldía
3. Registrar y distribuir documentos sumillados a las diferentes direcciones para su respectiva tramitación
4. Registrar todo los actos resolutiveos del concejo municipal y del alcalde
5. Administrar loa archivos documentales y electrónicos de los actos resolutiveos del concejo y del alcalde de cantón.

6. Entregar las notificaciones a los actos resolutivos del concejo municipal comisiones del alcalde
7. Colaborar estrechamente en las labores de secretaría y trámites administrativos con otras dependencias del municipio
8. Esta unidad estará supervisada por secretaría general
9. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato en cuanto al cargo
10. Registro de llamadas telefónicas
11. Recibir y enviar documentos por medio del fax modem
12. Seguimiento de los trámites de la unidad
13. Revisión de documentación
14. Prepara documentación y antecedentes para reuniones internas.

**CARGO:** Asistente de Archivo General

**Misión:**

Administrar cronológicamente de manera eficaz y eficiente los archivos documentales y electrónicos de todos los procesos que se llevan a cabo en las diferentes direcciones de la municipalidad.

**FUNCIONES:**

1. Receptar y registrar la documentación entregada por medio de oficio por cada una de las direcciones
2. Mantener ordenado el archivo general
3. Solicitar al jefe inmediato los implementos y materiales para el proceso de archivo de documentación
4. Manejo de sistemas Office, Word, Excel y otros, con la finalidad que lleve un archivo magnético de la información existente
5. Diseñar y estructurar documentación

6. Entregar la documentación solicitada mediante oficio y autorizado por el jefe inmediato
7. Redactar oficio, memorandos, otros documentos similares
8. Apoyar en la adquisición de materiales solicitados por medio de caja chica
9. Llevar el archivo de la Unidad
10. Informes varios
11. Entrega de documentación específica
12. Cierres de caja chica
13. Solicitudes de reposición de caja chica
14. Las demás funciones que le designe su jefe inmediato en cuanto al cargo.

**CARGO:** Asistente Jurídico (Procuraduría Sindica Municipal)

**Misión:**

Cumplir eficaz y eficientemente todas las actividades relacionadas con la elaboración de documentos habilitantes para procesos legales y todo lo relacionado con leyes, normas y procedimientos.

**FUNCIONES:**

1. Llevar archivo cronológico de la Unidad,
2. Receptar y registrar toda la documentación que ingrese a la unidad,
3. Atender a los usuarios en forma eficiente y cordial,
4. Elaborar todo tipo de documentación, memorándum, oficios, solicitudes, certificados, proformas, actas, todo tipo de contratos, convenios, actas de finiquito, expropiaciones, legalización de tierra y todo trámite que se genere de su unidad, etc.,
5. Apoyar en logística de la dirección.

6. Cumplir la otras funciones que le competen de acuerdo a la normativa legal,
7. Responsable de la documentación del archivo de la unidad
8. Registrar y distribuir documentos de la Unidad
9. Llevar la agenda del síndico Municipal
10. Coordinar estrechamente con las demás dependencias y niveles administrativos municipales para la ejecución de sus acciones propugnando la difusión de información legal que se requiera para mantener vínculos con la comunidad,
11. Solicitar información con otras unidades administrativas en su campo de acción para mejor desempeño de su gestión
12. Dar información de su área de trabajo a quien lo solicitare
13. Elaborar informes legales que le solicitare el jefe inmediato
14. Tomar decisiones en ausencia del Director si irse en contra de la Ley y los reglamentos internos de la institución
15. Coordinar y realizar el seguimiento del despacho de los trámites de la dirección o departamento donde trabaje o informar al jefe inmediato
16. Cumplir todas las funciones de acuerdo al área de su especialidad
17. Las demás funciones que le fuesen asignadas por los niveles superiores
18. Puede requerir movilización frecuente
19. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato en cuanto al cargo
20. Recibir llamadas telefónicas
21. Informes de demandas y juicios
22. Asesoramiento legal
23. Instrumentos jurídicos
24. Criterios y pronunciamientos
25. Revisión legal de documentación
26. Atención a usuarios y clientes internos y externo

## **6.7 IMPACTOS**

### **Impacto Social**

El beneficio que proporcionará la aplicación de la Guía de Procedimientos Administrativos se verá reflejada en la atención de la ciudadanía, porque mejorará los procesos que proporciona la institución.

El personal que labora se beneficiará de igual manera por que la guía le permitirá limitar las funciones y combatir la sobrecarga laboral.

A nivel de empleados, esta guía permitirá que el ambiente de trabajo no se deteriore, porque habrá un justo reparto de funciones en cada puesto de trabajo.

El máximo impacto que proporcionará la Guía de Procedimientos administrativos será aumentar el prestigio institucional y la excelente atención al usuario del GAD Municipal.

### **Impacto Económico**

Los recursos disponibles serán optimizados y no habrá pérdidas que redundarán en lo económico sean en pagos por horas extras, mantenimiento de equipos y por servicios básicos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alarcón, J (2011). Talleres de metodología de la investigación. Edición Graficolor Ibarra.

De Castilla, J y León. (2010) Consejería de Presidencia y Administración Territorial. ISBS 8497182642,

Evans, J, strategy for total quality, (2000), Productivity and Competitiveness..

Gerhard D. Organización de la construcción tomo 2. Medios de organización de la empresa constructora. Editores técnicos asociados, S.A. Barcelona. Editorial Reverte.

Gerencia UPV, octubre 2011. Versión 1. Manual de gestión por procesos. Alcance del proceso.

Harrington, H.J. et al. (1991): Business Process improvement: The Breakthrough Revolution. Harperbusiness

Harrington, E.(1997): Business Process Improvement Work Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Improvement.

Kaplan, R.S. (1997): Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScorecard). Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Lopez Carrizosa, Francisco José. ISO 9000 y la planificación de la calidad. Bogotá DC: ICONTEC, 2004. P. 31.1

Maldonado, Efendy. El Cantón Cayambe\_ Edición Abyayala.Primer  
publicación.2005.

Mcgraw-Hill. H.J. Johansson et al. (1995): Reingeniería de Procesos de  
Negocios. Editorial Limusa, S.A. (Grupo Noriega Editores), México.

Medina, G. (2005) Gestión por proceso y creación del calor público; un  
enfoque analítico .ISBN 9993425613, 97893425618.

Ostroff, F (1999): The Horizontal Organization: What the Organization of  
the Future Actually Looks Like and How it Delivers Value to Customers.  
Oxford Uni. Press.

Pérez, Fernando de Velasco, J. A: (2010) Gestión por procesos, España.  
ESIC. Editorial. ISBN: 978-84-7356-997-1.

Stoner, J.A. Freeman.E.Gilbert, D.R. (1996) Administración .Mexico.  
ISBM: 968-830-685-4.

Worchel, J. Cooper, G.R. Goethals, J. Olson (2008) “La Teoría de la  
Organización ha hecho un valioso aporte a la administración.

## LINKOGRAFIA

- <http://jcvalda.wordpress.com/2011/08/30/como-delegar-las-funciones-administrativas-2/>
- <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- <tp://www.climalaboral.com.es/informacion/>
- [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)[http://upv.es/orgpe g /web/manual\\_gestion, procesos](http://upv.es/orgpe g /web/manual_gestion, procesos)
- [http://www.upf.edu/hipertextnet/numero-2/gestion\\_docum.html](http://www.upf.edu/hipertextnet/numero-2/gestion_docum.html)
- [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cimientos\\_de\\_un\\_buen\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/los_cimientos_de_un_buen_clima_laboral)
- [https://www.fogafin.gov.co/web/imagenes/file/Intranet/manuales\\_func/MANUAL%20DE%20FUNCIONES/Manual%20de%20Funciones.pdf](https://www.fogafin.gov.co/web/imagenes/file/Intranet/manuales_func/MANUAL%20DE%20FUNCIONES/Manual%20de%20Funciones.pdf)
- <http://www.municipiocayambe.gob.ec/images/phocadownload/2011/194.PDF>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Convoluci%C3%B3n>
- <http://www.slideshare.net/ramvale/tipos-de-guas>
- <http://www.monografias.com/trabajos92/puestos-analisis/puestos-analisis2.shtml#ixzz2qC4EOclF>

.

**A**

**N**

**E**

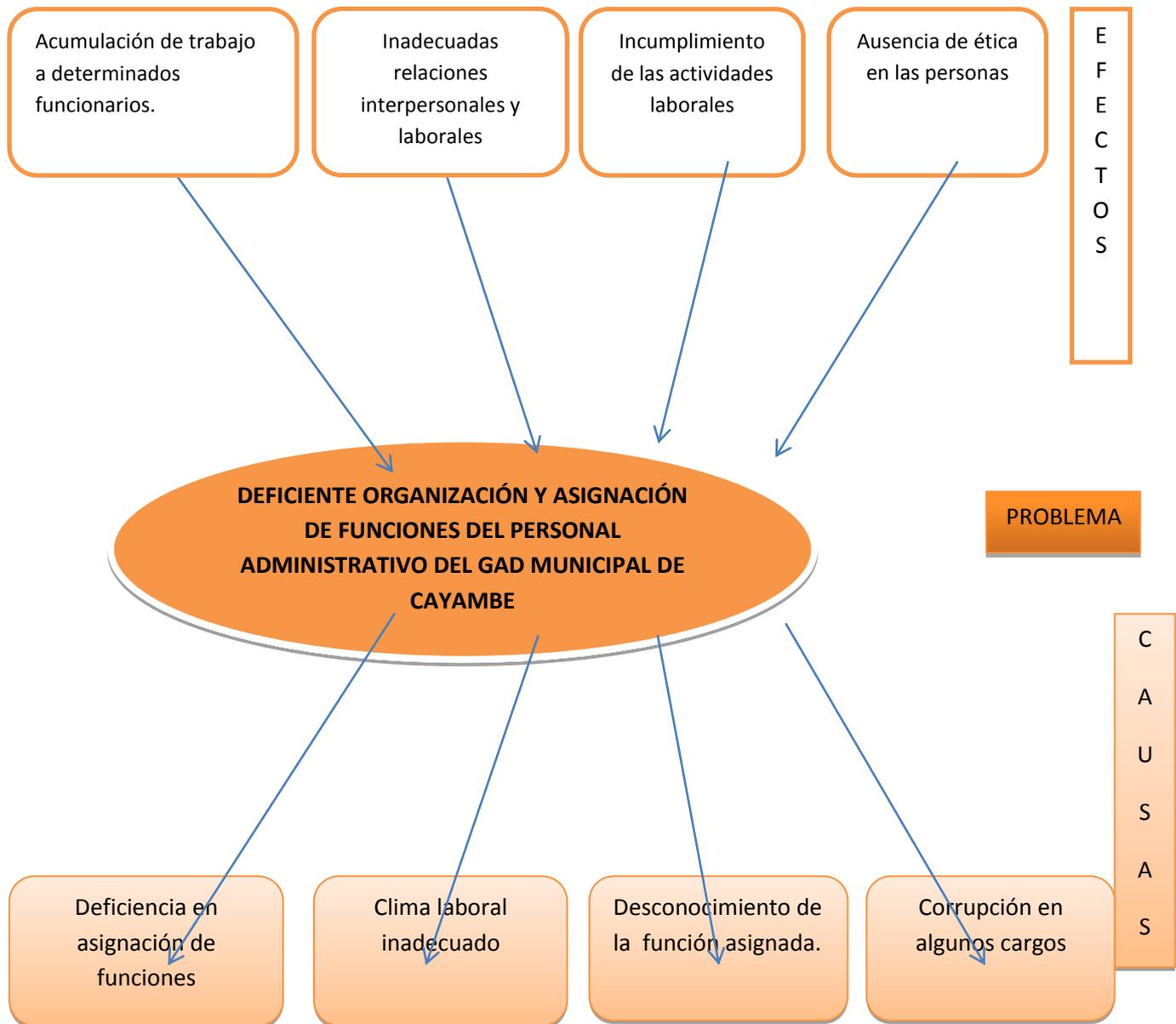
**X**

**O**

**S**

## ANEXO 1

### ÁRBOL DE PROBLEMAS



## ANEXO 2

### MATRIZ DE COHERENCIA

<p><b>TEMA:</b></p> <p>“Estudio de las funciones asignadas al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cayambe y su influencia en el clima laboral, año 2013. Propuesta de una guía de procedimientos administrativos”</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar cómo se asignan las funciones al personal administrativo del GAD Municipal de Cayambe para mejorar el clima laboral mediante la aplicación de una guía de procedimientos administrativos.</p>
<p><b>Preguntas directrices</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál es la situación actual de la asignación de funciones en la organización interna funcional del GAD Municipal de Cayambe?</li><li>• ¿Cuáles son los impactos generados por la asignación de funciones de manera anti técnica?</li><li>• ¿Con la aplicación de una guía de procedimientos administrativos se podrá mejorar la estructura organizacional y funcional del GAD para el cumplimiento de objetivos alineados al Plan Nacional del Buen Vivir?</li></ul>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer la situación actual de cómo se asignación las funciones al personal administrativo del GAD Municipal de Cayambe.</li><li>• Determinar los impactos generados en el clima laboral por la asignación de funciones de manera antitécnica.</li><li>• Diseñar una guía de procedimientos administrativos para mejorar la asignación de funciones al personal administrativo.</li><li>• Socializar la guía para su aplicación a fin de mejorar el clima laboral de la institución municipal.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿El conocimiento de procesos administrativos para la asignación de funciones mejorará el clima laboral en la Municipalidad de Cayambe?</li></ul>	
--	--

### ANEXO 3

#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES Y CATEGORÍAS

CATEGORIA	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES
Procedimientos Administrativos	Son herramientas básicas para el mejoramiento de la institución centrada en la identificación y rediseño de procesos, lo que permitirá optimizar las habilidades y destrezas del personal administrativo	Asignación de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Técnica</li> <li>-Toma en cuenta al personal en formación</li> <li>- Políticas asignar funciones</li> <li>- Superponen funciones</li> <li>- Sobrecarga de trabajo</li> </ul>
Clima laboral	Clima Laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.	Funcionarios del GAD Municipal de Cayambe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentir bien</li> <li>- Modo de pensar</li> <li>- Ambiente</li> <li>- Saber comportarse</li> <li>- Relación entre personas</li> <li>- Espacio para la realización de sus metas</li> <li>- Crecer como personas</li> <li>- Conductas constructivas</li> </ul>

<p>Personal Administrativo</p>	<p>Profesionales que tienen como tarea administrar y proporcionar oportunamente los servicios generales para el adecuado funcionamiento de las dependencias del Gobierno Municipal, de forma ágil, eficiente y eficaz.</p>	<p>Servidoras y servidores</p>	<p>-Buenas relaciones interpersonales -Toma de decisiones de acuerdo su función</p>
<p>GAD Municipal de Cayambe</p>	<p>Es una entidad pública al servicio de la colectividad sin fines de lucro, se rige por ordenanzas del régimen municipal.</p>	<p>Aplicación del reglamento interno, ley orgánica del servicio público, el código orgánico de organización territorial, administración, descentralización y ordenanzas municipales.</p>	<p>-Capacitaciones - Entidad reguladora -Constitución de la República -Código Orgánico Organización, Territorio y Autonomía Descentralización (COOTAD)</p>

## ANEXO 4



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FECYT**  
**PROGRAMA SEMI PRESENCIAL DE LA**  
**ESCUELA DE SECRETARIADO EJECUTIVO EN ESPAÑOL**

**Encuesta al Personal Administrativo del Gobierno Autónomo  
Descentralizado del Cantón Cayambe. GAD.**

Señor funcionario: Se solicita contestar de la manera más sincera el cuestionario, que servirá para el desarrollo del trabajo de grado la titulado “Estudio de las Funciones Asignadas al Personal Administrativo del Gobierno Descentralizado del Cantón Cayambe y su influencia en el Clima laboral. Año 2013. Propuesta de una Guía de Procedimientos Administrativos”.

Preguntas:

**1¿La asignación de funciones en el GAD se hace de manera técnica?**

Siempre     Casi siempre     Rara vez     Nunca

**2¿Para designar funciones se toma en cuenta el perfil de formación del personal?**

Siempre     Casi siempre     Rara vez     Nunca

**3¿Existen políticas para la asignación de funciones?**

Siempre     Casi siempre     Rara vez     Nunca

**4¿En el GAD, las funciones del personal administrativo se superponen?**

Siempre     Casi siempre     Rara vez     Nunca

**5 ¿Existe sobrecarga de trabajo en algunos funcionarios del GAD Municipal de Cayambe?**

Mucha                      Poco                      Muy poca                      Ninguno  
                                                                 

**6 ¿El clima laboral del GAD le hace sentir bien?**

Siempre                      Casi siempre                      Rara vez                      Nunca  
                                                                 

**7 ¿Comparte con el modo de pensar entre sus compañeros?**

Siempre                      Casi siempre                      Rara vez                      Nunca  
                                                                 

**8 ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?**

Muy adecuado                      Adecuado                      Poco adecuado                      Inadecuado  
                                                                 

**9 ¿Los funcionarios de GAD saben comportarse de acuerdo a las circunstancias de trabajo?**

Siempre                      Casi siempre                      Rara vez                      Nunca  
                                                                 

**10 ¿Cómo considera la relación entre el personal?**

Muy adecuada                      Adecuada                      Poco adecuada                      Inadecuada  
                                                                 

**11 ¿En el GAD existe espacio para la realización de sus metas?**

Siempre                      Casi siempre                      Rara vez                      Nunca  
                                                                 

**12 ¿La municipalidad le da la oportunidad de crecer como persona?**

Siempre                      Casi siempre                      Rara vez                      Nunca  
                                                                 

**13 ¿Considera que los funcionarios del GAD tienen conductas constructivas?**

Siempre                      Casi siempre                      Rara vez                      Nunca

**14¿Cree usted que una Guía de Procedimientos Administrativos para la asignación de funciones mejorará el clima laboral?**

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 5

### VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

#### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN

<b>Tema de Tesis:</b>	Estudio de las funciones asignadas al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cayambe y su influencia en el clima laboral, año 2013. Propuesta de una guía de procedimientos administrativos.
<b>Estudiante:</b>	Yolanda del Cisne Toledo Ochoa
<b>Experto:</b>	<i>Julio Alarcón</i>

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con los objetivos, las variables e indicadores de la investigación.	X				
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	X				
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones	X				
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplicó el test-retest (piloto)	X				
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas	X				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	X				
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	X				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	X				

Observaciones:

En consecuencia el instrumento puede ser aplicado

*Julio Alarcón*  
Nombre del Experto

*en g. Alarcón*  
Firma

1000748598  
Nr. Cédula

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN**

<b>Tema de Tesis:</b>	Estudio de las funciones asignadas al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cayambe y su influencia en el clima laboral, año 2013. Propuesta de una guía de procedimientos administrativos.
<b>Estudiante:</b>	Yolanda del Cisne Toledo Ochoa
<b>Experto:</b>	Fausto Lima Soto

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con los objetivos, las variables e indicadores de la investigación.	X				
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	X				
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones	X				
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplicó el test-retest (piloto)	X				
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas	X				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	X				
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	X				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	X				

**Observaciones:**

En consecuencia el instrumento puede ser aplicado

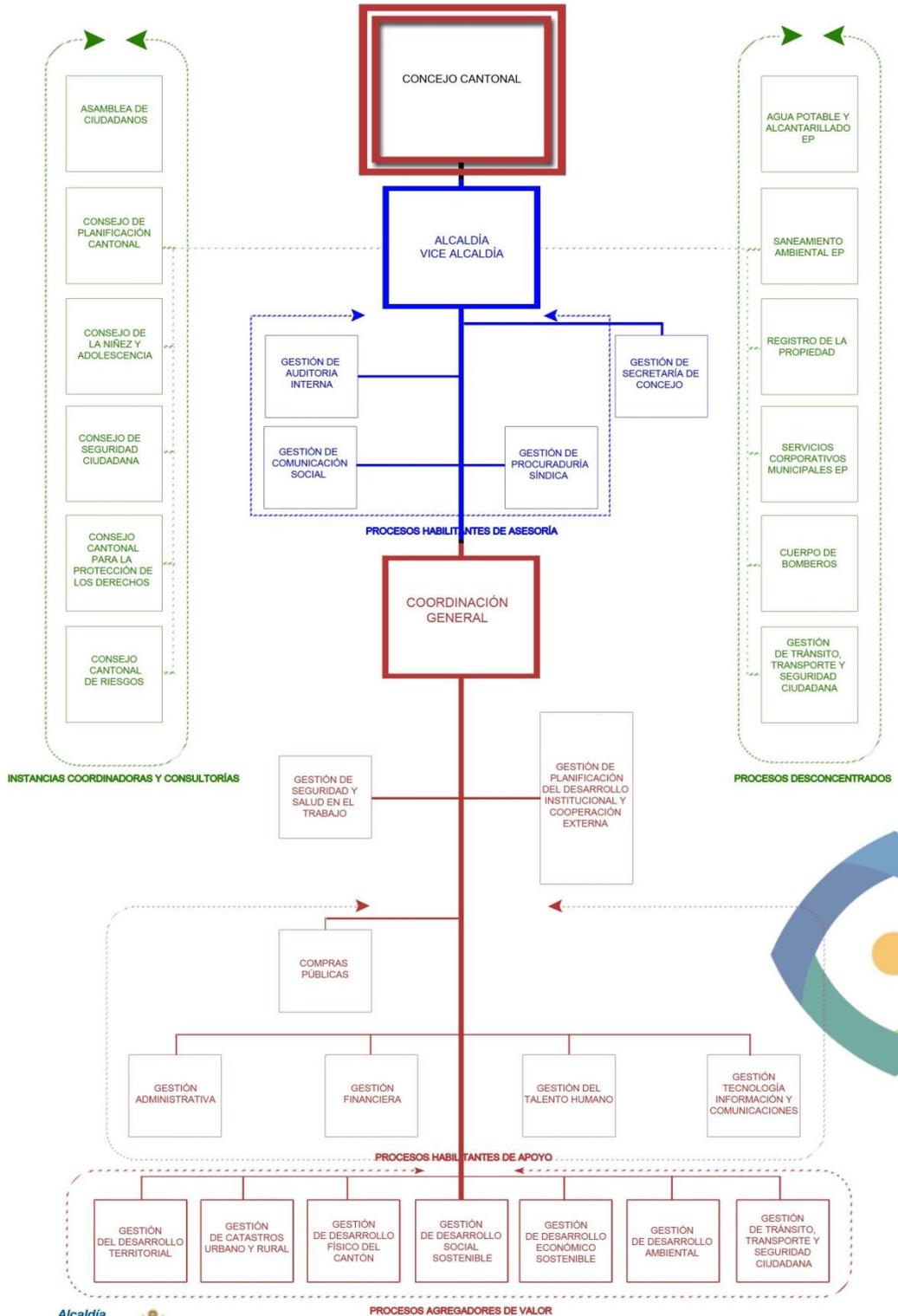
Fausto Lima Soto  
Nombre del Experto

  
Firma

0400873410  
Nr. Cédula

# ANEXO 6

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CAYAMBE



## ANEXO 7

Procesos utilizados para la guía de procedimientos:

	<b>“GUÍA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL ”</b>	
<b>CARACTERIZACIÓN:</b> Capacitación	<b>PROCESO:</b> Asignación de funciones	<b>TEMA:</b> Estrategias para desarrollar un Clima laboral óptimo
Fecha de elaboración: 04-08-2013  Fecha de capacitación: 05-08 al 05 -10-2013		

### Objetivo

Desarrollar las diferentes labores que requieran los empleados en un clima laboral apropiado, en un medio ambiente tanto físico como humano agradable con los demás compañeros, en el entorno donde se realiza el trabajo.

#### a. Alcance

Se trata de un tema de suma importancia que incluye la satisfacción de los trabajadores y está comprobado que cuanto mayor satisfacción habrá mayor productividad; por lo tanto inicia con la capacitación clima laboral para garantizar la socialización y aplicación de la guía de procedimientos administrativos

**b. Responsables:**

Director de Gestión de Talento humano: Ing. Galo Palacios

Director de Gestión Administrativa: Ing. Geovanny Quilumbango

Comunicación: Lic. Luis Chávez

Capacitación: No existe esta designación

**Gestión Administrativa:** será de su responsabilidad: supervisar, realizar el seguimiento y evaluación de los procedimientos para mejorar el clima organizacional.

**Director de la Gestión de Talento Humano:** Será responsable de diseñar, planificar programar la asistencia del personal administrativo; coordinar el número de servidoras y servidores para la asistencia a las capacitaciones, en horario normal y sin dejar de atender al público; además de las actividades de prioridad de la institución. El director delegará funciones a un supervisor para que permanezca los días de las capacitaciones.

**c. Políticas internas:**

No existen

**d. Descripción:**

El plan de capacitación sobre el clima laboral, está dirigido a todo el personal administrativo del GAD Municipal de Cayambe.

**e. Recursos**

Para realizar el evento se requiere de lo siguiente:

Experto en el tema	<input type="checkbox"/>
Equipo tecnológico y proyector	<input type="checkbox"/>
Salones de Capacitación	<input type="checkbox"/>
Material de apoyo	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

**f. Periodicidad:**

Se sugiere se realice estas capacitaciones cada 2 meses.

**I .Indicadores:**

- Personal motivado con actitud de integración y trabajo en equipo
- Alto rendimiento en evaluaciones de desempeño
- Buen clima laboral y organizacional
- Mejora continua en el trabajo

	<p align="center"><b>“GUÍA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL ”</b></p>	
<p><b>CARACTERIZACIÓN:</b> Capacitación</p>	<p><b>PROCESO:</b> Asignación de funciones</p>	<p><b>TEMA:</b> Asignación de funciones y procesos administrativos</p>
<p>Fecha de elaboración: 04-08-2013</p> <p>Fecha de capacitación: 05-08-2013</p>		
<p><b>Antecedentes</b></p>	<p>Según la situación actual de la investigación, y los resultados de campo la mayoría del personal administrativo del GAD Municipal, manifestaron que son necesarios los programas de capacitación porque se desconoce los procedimientos que contienen la asignación de funciones en sus lugares laborales.</p>	
<p><b>Objetivo</b></p>	<p>Socializar el propósito que se pretende cumplir con la guía de procedimientos administrativa; su elaboración se ajustara a los lineamientos que se describen</p>	
<p><b>Responsables</b></p>	<p>Director de Gestión de Talento humano Director de Gestión Administrativa Comunicación</p>	

<b>Descripción</b>	En el GAD Municipal se observa que la asignación de funciones es escasa, justamente por este motivo es la elaboración y socialización de la guía administrativa dirigida al personal administrativo, son estrategias que además de impactar en la motivación, fomenten el grado de compromiso del personal, permitirá establecer cambios en procesos y en políticas institucionales. Es indudable que con la asignación de funciones adecuadamente, evitaría la sobrecarga de trabajo a unos, proporcionando un reparto equitativo de actividades a los servidores y por consiguiente un clima laboral agradable y una mejora continua de atención a los ciudadanos.
<b>Requisitos Legales</b>	Ley orgánica de Régimen Municipal , La COOTAD
<b>Políticas internas</b>	Ordenanzas, Acuerdos, Resoluciones del Cantón
<b>Actividades</b>	Se sugiere la socialización de la guía de procedimientos administrativos, para el personal del GAD Municipal, a fin de no ser espectadores, sino los actores y aceptar los cambios necesarios para el mejor desenvolvimiento de sus funciones.
<b>Recursos</b>	<p>E[ ]erto en el tema</p> <p>E[ ]o tecnológico y proyector</p> <p>S[ ]ones de Capacitación</p> <p>M[ ]rial de apoyo</p> <p>T[ ]cos</p>
<b>Indicadores</b>	<p>R[ ]erto justo de actividades</p> <p>M[ ]s sobrecarga de trabajo</p> <p>P[ ]sonal motivado a capacitaciones</p> <p>P[ ] profesional acorde con su puesto de trabajo</p>
<b>Tiempo</b>	Socialización y aplicación urgente

<b>Costo</b>	Costos mínimos
<b>Beneficio</b>	Colaborar con el personal para que responda positivamente con sus actividades y buen desempeño en las funciones asignadas.

## ANEXO 8

### FOTOGRAFIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO GAD Y DEPENDENCIAS MUNICIPALES Edificio principal GAD Cayambe



Ing. Geovanny Quilumbango - Director Administrativo



Arq. Arturo Valverde - Director de Desarrollo Territorial



Funcionario del Departamento de Desarrollo Físico



Sra. Yolanda Toledo – Autora del Trabajo de Investigación



Ing. Samuel Tugulinago - Director Financiero



Sra. Yolanda Toledo – Autora del Trabajo de Investigación



Sra. Mirian Cruz – Funcionaria de Rentas



Sra. Yolanda Toledo – Autora del Trabajo de Investigación



## ANEXO 9

# CERTIFICACIÓN DEL GAD MUNICIPAL DE CAYAMBE DE SOCIALIZACIÓN DE LA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS



DIRECCION ADMINISTRATIVA

## C E R T I F I C A C I Ó N

El Gad Municipal del Cantón Cayambe **CERTIFICA:** que la Sra. Yolanda Del Cisne Toledo Ochoa, portadora de la cédula de identidad Nro. 1102129747 egresada de la Universidad Técnica del Norte en el segundo semestre del año 2013 , socializo el tema Asignación de Funciones al Personal Administrativo del Gad Municipal del Cantón Cayambe y su influencia en el clima laboral del año 2013, propuesta de una guía de Procedimientos Administrativos , tema que nos servirá como una guía para implementar en las diferentes oficinas de la Municipalidad, además cabe recalcar que demostró ser una una persona honorable, de altos valores morales, capaz y responsable en todos sus actos.

Es todo cuanto puedo Certificar en honor a la verdad,

Cayambe, 22 de Enero del 2014

Atentamente,

  
Ing. Geovanny Quitumbango  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO  
GAD CAYAMBE

 **GAD MUNICIPAL DEL  
CANTÓN CAYAMBE  
GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA**

[www.municipiocayambe.gob.ec](http://www.municipiocayambe.gob.ec)  
Terán 702 y Sucre  
2361 591 2361 832 2360 052 fax: 2360 441  
Cayambe - Ecuador



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	110212974-7		
APELLIDOS Y NOMBRES:	TOLEDO OCHOA YOLANDA DEL CISNE		
DIRECCIÓN:	Cayambe – Calle Libertad		
EMAIL:	yolandatoledo2009@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	022361319	TELÉFONO MÓVIL:	0983272675

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"ESTUDIO DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CAYAMBE Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL, AÑO 2013. PROPUESTA DE UNA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS".
AUTOR (ES):	TOLEDO OCHOA YOLANDA DEL CISNE
FECHA: AAAAMMDD	2014-1-27
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	LICENCIATURA EN SECRETARIADO EJECUTIVO EN ESPAÑOL
ASESOR /DIRECTOR:	DOCTORA CECILIA REA

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, TOLEDO OCHOA YOLANDA DEL CISNE, con cédula de identidad Nro. 110212974-7, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 27 días del mes de Enero de 2014

### EL AUTOR:



(Firma).....

Nombre: TOLEDO OCHOA YOLANDA DEL CISNE

C.C.: 110212974-7



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, TOLEDO OCHOA YOLANDA DEL CISNE, con cédula de identidad Nro. 110212974-7, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado denominado: "ESTUDIO DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CAYAMBE Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL, AÑO 2013. PROPUESTA DE UNA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS", que ha sido desarrollado para optar por el título de: **LICENCIATURA EN SECRETARIADO EJECUTIVO EN ESPAÑOL**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los 27 días del mes de Enero de 2014

(Firma) .....

Nombre: TOLEDO OCHOA YOLANDA DEL CISNE

Cédula: 110212974-7