



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANÍSTICAS**

**CARRERA DE SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL**

**TESIS DE GRADO**

**TÍTULO:**

ANÁLISIS DE GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL ORGANIGRAMA  
ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL  
CANTÓN SALCEDO.

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Licenciada en Secretariado Ejecutivo Gerencial.

**Autoras:**

Carlota Narcisa Caisalitin Tercero

Hilda Jacqueline Chano Cunalata

**Directora:**

Ing. Eliana Nathalie Palma Corrales

Latacunga – Ecuador

Diciembre - 2015.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
Latacunga – Ecuador

---

## **AUTORÍA DE TESIS**

### **TEMA:**

**“ANÁLISIS DE GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SALCEDO”**, los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad de los autores.

---

Caisalitín Tercero Carlota Narcisa  
C.I. 050314919-7

---

Chano Cunalata Hilda Jacqueline  
C.I. 050358552-3



## AVÁL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Directora de tesis bajo el título: **“ANÁLISIS DE GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SALCEDO”**, de Caisalitin Tercero Carlota Narcisa y Chano Cunalata Hilda Jacqueline, postulantes de Secretariado Ejecutivo Gerencial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Diciembre 2015.

Tutora

Ing. Eliana Nathalie Palma Corrales  
CI. 0503032351



## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: Caisalitin Tercero Carlota Narcisa y Chano Cunalata Hilda Jacqueline con el título de tesis: **“ANÁLISIS DE GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SALCEDO”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Diciembre 2015.

Para constancia firman:

Ing. Matius Mendoza

PRESIDENTE

Ing. Alexandra Alajo

MIEMBRO

Licda. Francisca Zambrano

OPOSITOR

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar la presente tesis, primero queremos dar gracias a dios y a nuestros padres por ser el pilar fundamental de nuestras vidas y por estar con nosotras en cada paso que dimos durante toda nuestra formación estudiantil, a la Universidad Técnica de Cotopaxi quien nos abrió las puertas para nuestra formación académica, a todos los docentes de la carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial, por los conocimientos impartidos durante nuestra formación profesional, al GAD Municipal del Cantón Salcedo por permitir realizar la tesis y facilitar la información para el desarrollo del trabajo investigativo.

A nuestra directora de tesis Ing. Eliana Palma por su apoyo incondicional y guía durante el desarrollo de la tesis.

### **AUTORAS:**

Narcisa

Jacqueline

## **DEDICATORIA**

La presente tesis la dedicamos con un profundo cariño y amor a nuestro gran amigo Dios, por brindarnos sabiduría, salud y fortaleza.

A nuestros padres con todo el afecto y aprecio a las personas que hicieron todo en la vida para que pudiéramos lograr nuestros sueños, por motivarme y darme la mano cuando más los necesitaba, a ustedes por siempre mi agradecimiento.

A toda la familia quienes nos han brindado el apoyo incondicional durante nuestros años de estudio quienes nos han inculcado de buenos valores y llenado de fortaleza necesaria para seguir adelante y a todas las personas que desde el primer momento nos brindaron todo el apoyo y cariño de forma desinteresada y todos aquellos que hacen posible una de nuestras metas.

### **AUTORAS:**

Narcisa

Jacqueline



**TEMA:** “ANÁLISIS DE GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SALCEDO”.

**Autores:**

Caisalitin Tercero Carlota Narcisa  
Chano Cunalata Hilda Jacqueline

**RESUMEN**

En la investigación realizada se analizó la población la misma que está dividida en tres niveles como son: Ejecutivo, Directivos, Administrativos y colaboradores, para ello se recopila información referente con el Marco teórico que es la base conceptual para poder realizar el trabajo, los métodos de esta investigación es el no experimental porque permite observar el fenómeno como es, sin que el investigador pueda manipular la información adquirida, las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron: entrevista la cual se realizó al ejecutivo con preguntas abiertas y cerradas, encuestas dirigidas a los directores, Administrativos y colaboradores mediante preguntas diseñadas, y por último se aplicó la ficha de observación que nos permitió verificar de forma real la realidad de la Institución, en la cual se vio reflejado el análisis del grado de cumplimiento del organigrama estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo.

Esto se realizó para conocer: la atención a la ciudadanía, la interrelación y colaboración entre los empleados del GAD Municipal del Cantón Salcedo. Los resultados de la investigación nos permitieron obtener información para realizar la propuesta de nuestra tesis como es el Análisis del Organigrama Estructural en los tres niveles, Ejecutivo, Directivos, Administrativos y Colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo.



**ABSTRACT:** “ANALYSIS OF LEVEL OF IMPLEMENTATION OF STRUCTURAL ORGANIZATION OF SELF-GOVERNMENT DECENTRALIZED CANTON SALCEDO”

**Authors:**

Caisalitin Tercero Carlota Narcisa

Chano Cunalata Hilda Jacqueline

The investigation made the population was analyzed to investigate itself which is divided into three levels such as: executive, managers, department heads and colleagues, for this information regarding collected with the theoretical framework is the conceptual basis for the job done The methods in this study was not experimental because it allows observing the phenomenon is such and such, without the researcher can manipulate the information acquired, the techniques used in the research were: interview which was held executive with open questions and closed, surveys of principals, department heads and colleagues designed with questions, and finally the observation sheet which allowed us to verify the reality of real way the institution, which was reflected analysis was applied degree Compliance structural organization of the institution

This was done to know how is the attention to citizenship, relations and collaboration between employees of the same that allow us a brief description of the Guangzhou Municipal GAD, the research results allowed us to obtain information for the proposal our thesis as the Organizational Structural analysis at all three levels, Executive, Executives, Administrative and Partnership Decentralized Autonomous Government of Canton Salcedo.



## ÍNDICE

PORTADA.....	i
AUTORÍA DE TESIS .....	ii
AVÁL DEL DIRECTOR DE TESIS .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE .....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	17
<b>CAPÍTULO I</b>	
1.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	21
1.1.- Antecedentes de la Investigación .....	21
1.2.- CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	22
1.3.- MARCO TEÓRICO .....	23
1.3.1.- ADMINISTRACIÓN .....	23
1.3.1.1 –Definición .....	23
1.3.1.2.-Importancia .....	23
1.3.1.3.- Características .....	24
1.3.1.4.- Fases de la Administración .....	24
1.3.1.5.- Principios de la Administración .....	25

1.3.1.6.- Clases de la Administración .....	25
1.3.2.- PROCESO ADMINISTRATIVO .....	27
1.3.2.1.- Definición .....	27
1.3.2.2.- Importancia .....	27
1.3.2.3.- Características .....	28
1.3.2.4.- Función del Proceso Administrativo .....	28
1.3.2.5.- Fases del Proceso Administrativo .....	29
1.3.2.6.- Factores del Proceso Administrativo .....	29
1.3.3.- CONTROL .....	30
1.3.3.1.- Definición .....	30
1.3.3.2.-Importancia .....	30
1.3.3.3.-Características .....	31
1.3.3.4.-Tipos de Control .....	31
1.3.3.5.-Función Del Control .....	31
1.3.3.6.-Propósito del Control.....	32
1.3.3.7.-Fases de Control .....	32
1.3.3.8.-Objetivo del Control. ....	32
1.3.4.- ORGANIGRAMA .....	33
1.3.4.1.- Definición .....	33
1.3.4.2.- Importancia .....	33
1.3.4.3.- Características .....	34
1.3.4.4.- Forma de graficar un organigrama .....	34
1.3.4.5.-Requisitos para elaborar un organigrama .....	35
1.3.4.6.- Pirámide del nivel de Organigrama. ....	36

1.3.4.7.- Estructura del Organigrama .....	37
1.3.4.8.- Clasificación de Organigrama. ....	37
1.3.4.6.- Finalidad de los Organigramas .....	41
<b>CAPÍTULO II</b>	
2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN .....	42
2.1.- Misión .....	43
2.1.1.- Visión .....	43
2.1.2.- Objetivos del GAD Municipal del Cantón Salcedo .....	43
2.1.3.- Políticas de la Institución .....	44
2.1.4.- Organigrama Estructural del GAD Municipal del Cantón Salcedo .....	45
2.1.5.- Población.....	46
2.2.- MÉTODOS Y TÉCNICAS .....	51
2.2.1.- Investigación Descriptiva .....	51
2.2.2.- Metodología.....	51
2.2.3.-MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	52
2.2.3.1- Método deductivo .....	52
2.2.3.2.- Método Inductivo .....	52
2.2.3.3.- Método de la Observación .....	52
2.2.4.- Técnicas de Investigación .....	52
2.2.4.1.- Entrevista.....	53
2.2.4.2.- Encuesta .....	53
2.2.4.3.- Observación .....	53
2.4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	54
2.4.1.- Análisis .....	72

## **CAPÍTULO III**

3.- DISEÑO DE LA PROPUESTA .....	74
3.1. - Datos Informativos .....	74
3.2.- ANTECEDENTES .....	75
3.3.- JUSTIFICACIÓN.....	76
3.4.- OBJETIVOS .....	77
3.4.1. General.....	77
3.4.2. Específicos.....	77
3.5.- DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	78
3.6.- INTRODUCCIÓN.....	80
3.7.- ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EN LOS TRES NIVELES, EJECUTIVO (Alcalde), DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SALCEDO. ....	81
ANÁLISIS NIVEL EJECUTIVO.....	81
ANÁLISIS NIVEL DIRECTIVO.....	82
ANÁLISIS NIVEL ADMINISTRATIVO .....	85
3.8.- LA REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	91
Organigrama Estructural del GAD Municipal del Cantón Salcedo .....	93
Propuesta del organigrama estructural del Cantón Salcedo. ....	94
3.8.1.-LA REALIZACIÓN DEL ORGANIGRAMA POSICIONAL DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN SALCEDO.....	95
Propuesta realización del Organigrama Posicional del GAD Municipal del Cantón Salcedo. ....	96
CONCLUSIONES .....	97
RECOMENDACIONES.....	98

BIBLIOGRAFÍA.....	99
Bibliografía Citada.....	99
Bibliografía Consultada .....	100
Bibliografías Virtuales.....	101
ANEXOS .....	102

### ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	22
CUADRO N° 2: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	25
CUADRO N° 3: EFICIENCIA Y EFICACIA .....	26
CUADRO N° 4: FUNCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	28
CUADRO N° 5: ORGANIGRAMA VERTICAL .....	37
CUADRO N° 6: HORIZONTAL.....	38
CUADRO N° 7: ESTRUCTURAL.....	40
CUADRO N° 8: POBLACIÓN.....	46

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: PIRÁMIDE ORGANIZACIONAL.....	36
GRÁFICO N° 2: CIRCULAR.....	38
GRÁFICO N° 3: MIXTO.....	39
GRÁFICO N° 4: ORGANIGRAMA INFORMATIVO.....	39
GRÁFICO N° 5: ORGANIGRAMA DE ANÁLISIS.....	40
GRÁFICO N° 6: ORGANIGRAMA POSICIONAL.....	41
GRÁFICO N° 7: FUNCIONES DE ACORDE A SU PERFIL PROFESIONAL.....	56
GRÁFICO N° 8: CONOCIMIENTO DE FUNCIONES A SU CARGO.....	57
GRÁFICO N° 9: LIBERTAD EN LA TOMA DE DECISIONES.....	58
GRÁFICO N° 10: LAS RELACIONES INTERPERSONALES.....	59
GRÁFICO N° 11: PROBLEMAS QUE SE HAN DADO EN LOS DEPARTAMENTO .....	60
GRÁFICO N° 12: TIPOS DE LLAMADO DE ATENCIÓN.....	61
GRÁFICO N° 13: CONTROL DE ACTIVIDADES.....	62
GRÁFICO N° 14: SEGUIMIENTO DE ACTIVIDAD.....	63
GRÁFICO N° 15: CAPACITACIONES EN CONOCIMIENTOS.....	64
GRÁFICO N° 16: PERFIL PROFESIONAL.....	65
GRÁFICO N° 17: CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	66
GRÁFICO N° 18: RELACIÓN INTERPERSONAL.....	67
GRÁFICO N° 19: COMUNICACIÓN DIRECTA.....	68
GRÁFICO N° 20: TOMA DE DECISIONES.....	69
GRÁFICO N° 21: NIVEL DE COMUNICACIÓN.....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: FUNCIONES DE ACORDE A SU PERFIL PROFESIONAL.....	56
TABLA N° 2: CONOCIMIENTO DE FUNCIONES A SU CARGO.....	57
TABLA N° 3: LIBERTAD EN LA TOMA DE DECISIONES .....	58
TABLA N° 4: RELACIONES INTERPERSONALES .....	59
TABLA N° 5: PROBLEMAS QUE SE HAN DADO EN LOS DEPARTAMENTOS	60
TABLA N° 6: TIPOS DE LLAMADO DE ATENCIÓN .....	61
TABLA N° 7: CONTROL DE ACTIVIDADES .....	62
TABLA N° 8: SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES.....	63
TABLA N° 9: CAPACITACIONES EN CONOCIMIENTOS .....	64
TABLA N° 10: PERFIL PROFESIONAL.....	65
TABLA N° 11: CAPACITACIÓN DE PERSONAL .....	66
TABLA N° 12: RELACIÓN INTERPERSONAL.....	67
TABLA N° 13: COMUNICACIÓN DIRECTA .....	68
TABLA N° 14: TOMA DE DECISIONES.....	69
TABLA N° 15: NIVEL DE COMUNICACIÓN .....	70

## INTRODUCCIÓN

En el siglo XIX los Municipios Latinos Americanos fue creado por la Constitución de Cádiz de 1812 en Guatemala, como también en otras partes de Hispanoamérica (México, Centroamérica, Ecuador, Perú) estas Instituciones fue creada a raíz de la guerra con la finalidad de generar impuestos económicos para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos mediante sus propios impuestos. En Ecuador y Colombia los jueces encargados de los estados civiles que se le conocía como Haciendas Públicas se convirtieron en órganos soberanos que contraponía al Estado y eso le permitía intervenir en todo lo que se refiere a la vida social y conocida hoy como política, esto permitió que estos órganos sean Autónomos pero con el financiamiento de los recursos económicos del Estado.

El 13 de mayo de 1830 se creó un nuevo país con el nombre de Ecuador conformados de tres departamentos como son Azuay, Guayas y Quito con los límites del antiguo Reino de Quito. En el Ecuador se crearon primero la hacienda pública en la cual estaban integrados los grandes hacendados quienes se encargaba de recaudar tributos para satisfacer las necesidades de la población, y después tomo el nombre de Cabildo Integrador por como autoridad principal el Alcalde y autoridad secundario el Concejo quienes se encargaban de la Administración de Justicia de primera instancia y encargados de la recaudación de impuestos. En 1982 se fue creado con el nombre de Municipio y fue publicado en el registro oficial N° 315. En la cual establece que los Municipios son entes Autónomos y compuestos por un territorio definido con sus límites quienes administraban la educación y hoy se encargan de administrar los recursos económicos, materiales, humanos con la que cuenta la Institución.

El Municipio del Cantón Salcedo fue creado el 22 de septiembre de 1919, y publicado en el registro Oficial N° 899. Esto se creó por la necesidades de atender a la sociedad de la Parroquia San Miguel y sus comunidades.

En la Ley del Código Orgánico de Organización y Descentralización Territorial (COOTAD) dice que: “Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son entidades

públicas que realizan un papel importante en lo que se refiere al desarrollo de un Cantón, El ejecutivo sustentando en el Art. 60.- Atribuciones del alcalde o alcaldesa. En el literal d) Presentar proyecto de ordenanza al concejo municipal en el ámbito de competencias del gobierno autónomos descentralizados municipales. Art. 54 funciones. En el literal b) indica “Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales”; En el Ar. 193 modelo de equidad de bien y servicio en el literal b) de Código Orgánico de Organización y Descentralización Territorial (COOTAD) en su literal b), Los gobiernos autónomos descentralizados recibirán el 21% del ingreso permanente y 10% de ingreso no permanente del presupuesto general del Estado”.

El Alcalde mediante ordenanzas tiene la potestad de realizar o reformar los reglamentos internos de la Institución, por ello en cada período administrativo se realizan reformas internas de acuerdo al presupuesto de la Institución, y en este caso el Alcalde ha visto la necesidad de realizar la reforma del Organigrama Estructural para su periodo administrativo.

Por ello hemos considerado importante realizar el Análisis del Grado de Cumplimiento del Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo, con la finalidad de conocer cómo está estructurado la institución, la relación interpersonal entre los miembros y si existe o no trabajo en equipo.

El objetivo es fortalecer las debilidades en las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, mejorar el compromiso de trabajo en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo.

La variable a utilizar es la independiente y la dependiente porque identifica una realidad que se puede medir y estudiar mediante una investigación, tipo de investigación es descriptiva por cuanto se encarga de describir y delimitar los distintos elementos del problema de investigación, permitiendo la recopilación de datos que se puede utilizar de forma cuantitativa o cualitativa, para mejorar el desenvolvimiento laboral de cada uno de los empleados, en la presente tesis se ha creído pertinente incluir los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se realizó la Fundamentación teórica que contiene temas como Administración, Proceso Administrativo, Control y Organigrama que abarcan importancia, clasificación y características, las mismas que fue ampliada de acuerdo a

las necesidades de la temática propuesta para la investigación, haciendo referencia al Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo, indicando como se lleva a cabo el proceso para cumplir con los objetivos planteados dentro de la institución.

En lo que concierne al Capítulo II se realizó el trabajo investigativo tomado en cuenta los tres niveles jerárquicos como son Ejecutivo, Directores, Administradores y colaboradores, para ello se consideró las técnicas de investigación tales como: entrevista, encuesta y observación directa, de la información obtenida se realizó tablas y gráficos con sus respectivo análisis, cabe señalar las entrevistas y encuestas aplicadas nos arrojaron datos reales de la Institución.

En el capítulo III realizamos la propuesta de la investigación realizada, se consideró necesario realizar: el análisis FODA, la reestructuración del Organigrama Estructural, realizar el Organigrama Posicional y de esta manera se pretende mejorar las relaciones interpersonales, fortalecer el trabajo en equipo y mejorar la comunicación entre los miembros de la Institución.

El grado de cumplimiento del Organigrama Estructural se realizara en los tres niveles como es el nivel Ejecutivo, Directivo, Administrativo - Colaboradores, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.

El significado de Hacienda pública *“Parte de la administración de un Estado responsable de la elaboración y gestión del presupuesto nacional, especialmente en los apartados de gasto público y de fijación y recaudación de impuestos”*.

El significado de Cabildo *“Corporación o grupo de personas integrado por un alcalde y varios concejales que se encarga de administrar y gobernar un municipio”*.

# CAPÍTULO I

Para sustentar la realización de la investigación de lo que es el marco teórico y conocer las bases legales en las que se sustentan el Municipio para llevar a cabo la Administración de la Institución nos basamos en las siguientes bases legales:

## **LA CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR**

El 26 de Agosto de 1982, en la Disposición de Ley No. 104, publicado en Registro Oficial 315, en el Art. 1.- El Municipio es la sociedad política autónoma subordinará al Orden Jurídico Constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de este y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción”.

## **LEY DE RÉGIMEN MUNICIPAL**

**Los fines del Municipio** Art. 12.- Al Municipio le corresponde, cumplir con los fines que le son esenciales, satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no compete a otros Organismos Gubernativos .

## **LA LEY DEL CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN TERRITORIAL (COOTAD).**

Art. 54 Las funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en su literal b) - Art. 60 Atribuciones del Alcalde y Alcaldesa en su literal b) - Art. 193 De la repartición de Bienes Económicos a los Municipios por parte del Estado.

## **LA LEY DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL**

Publicada en el registro oficial N° 27444 “Los actos de administración interna de las entidades destinados a organizar o hacer funcionar sus propias actividades o servicios, estos actos son regulados por cada entidad”.

# **1.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## **1.1.- Antecedentes de la Investigación**

La presente investigación se realiza el análisis del Grado de Cumplimiento del Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo, de manera que permita emitir conclusiones y recomendaciones en el trabajo investigativo.

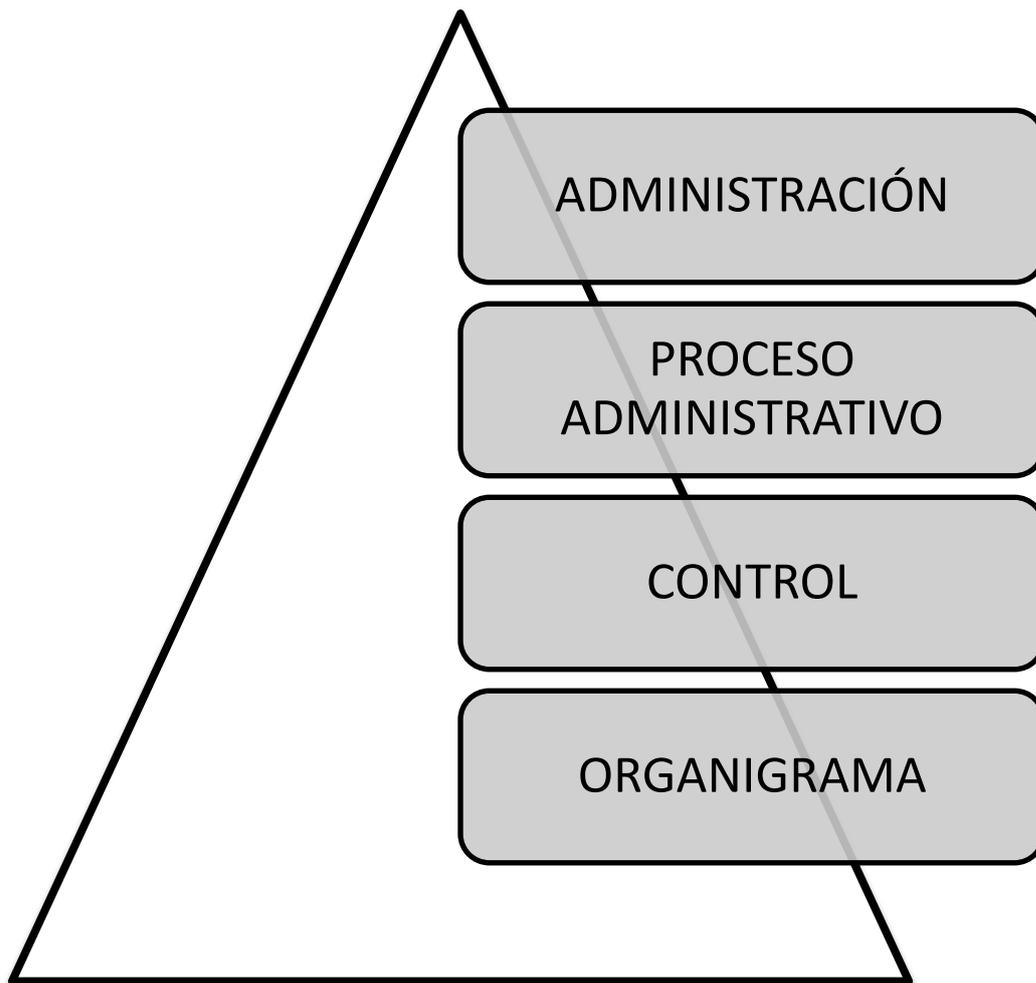
En la investigación realizada en diferentes fuentes encontramos resultado similares tales como: Análisis de la Estructura Organizacional: definición, Clasificación y valoración de puestos de trabajo en la Ferretería El Cisne, realizada por la Autora, Katherine Liliana Lazo Sarmiento de la Universidad Tecnológica Israel, que llevo a la siguiente conclusión; es importante recalcar que un Organigrama nos ayuda a mejorar el orden y el manejo de las actividades, además contaremos con un mejor control de cómo se está llevando la empresa, si está bien encaminada hacia el futuro, debemos tener en cuenta para que el Organigrama Estructural tenga buenos resultados debe cumplir con las políticas y reglamentos de la Institución.

Análisis de la Estructura Organizacional del Consejo Legislativo del Estado Monagas (clem) realizado por las Autoras, Burrafato María Elena y Rodríguez Yennifer, de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas: dan la siguiente conclusión; las funciones que más se realizan en los departamentos son la planificación, organización, y control desde el punto de vista administrativo en la parte técnica se identificaron la atención al público y los procedimientos, las funciones de las Instituciones se da a través de los procesos con el propósito de mejorar la atención y desarrollar dualidad de funciones en los servidores públicos, al realizar la investigación en diferentes fuentes sobre el análisis del Grado de Cumplimiento del Organigrama Estructural, se ha constatado que no existe investigación anterior, por ello la investigación que se va a realizar es única, nos permitirá conocer las debilidades y fortalezas de la Institución y dar conclusiones y recomendaciones del Organigrama Institucional.

## 1.2.- CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

En la presente investigación estudiaremos temas que ayudaran a tener una mejor comprensión para lo cual nos basaremos en la siguiente categorización:

**CUADRO N° 1 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**



ELABORADO POR: Las tesis

## **1.3.- MARCO TEÓRICO**

### **1.3.1.- ADMINISTRACIÓN**

#### **1.3.1.1 –Definición**

La información a continuación mencionada sobre la administración está basada en los grandes pensadores como son Idalberto Chiavenato, Henry Fayol que dan las siguientes definiciones.

Según, **CHIAVENATO, Idalberto (2004)**; del libro "Introducción a la teoría general de la Administración", dice que la administración es *"el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"* pág. 100

**FAYOL, Enrique**; del libro "Teoría clásica de la administración, proceso administrativo", dice que la administración es *"un todo y un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes, la cual es estática y limitada, ya que se refiere a la estructura y la forma"* pág. 209

La administración es un conjunto de procesos que permite conseguir los objetivos propuestos, de una forma eficiente, eficaz y al menor costo, creando y manteniendo un ambiente de desempeño para la coordinación e integración de actividades enfocadas a cumplir acciones de orientación, ya que la falta de estos elementos hace que la administración sea innecesaria.

#### **1.3.1.2.-Importancia**

La administración es una herramienta que al aplicarse hace posible el manejo de grandes empresas e instituciones, es un medio para lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, impulsa el desarrollo de nuevos sistemas facilitando la elaboración de planes, al menor costo de forma eficiente y eficaz, eficiente porque es necesario disminuir costos para lograr los resultados programados, eficaz porque es la habilidad para lograr los fines, es universal porque se aplica en todo los aspectos ya sea social,

económico y material, coordinando actividades, dirigiendo y evaluando los desempeños en base a objetivos, valorando eventos pasados y presentes con previsión al futuro.

La administración es flexible por los cambios continuos que se dan y esto ayuda a obtener mejores resultados, buscando demostrar una relación de causa y efecto es como una guía de acción que permiten nuevos conocimientos utilizando estrategias que orienten la actitud y el comportamiento de las personas o Instituciones, la administración no es rígida ni absoluta porque se aplica en diferentes situaciones y se acopla a los cambios sociales y tecnológicos.

### **1.3.1.3.- Características**

Como características de administración podemos mencionar los siguientes:

**Universalidad:** Es indispensable en cualquier grupo social, esto puede ser empresa e institución pública o privada.

**Valor institucional:** Es un medio para lograr los objetivos de un grupo o grupos sociales, para beneficios comunes.

**Especificidad:** aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico porque se aplica dependiendo de la situación.

**Flexibilidad:** se adapta a la necesidad de cada grupo social en cada época y necesidad.

### **1.3.1.4.- Fases de la Administración**

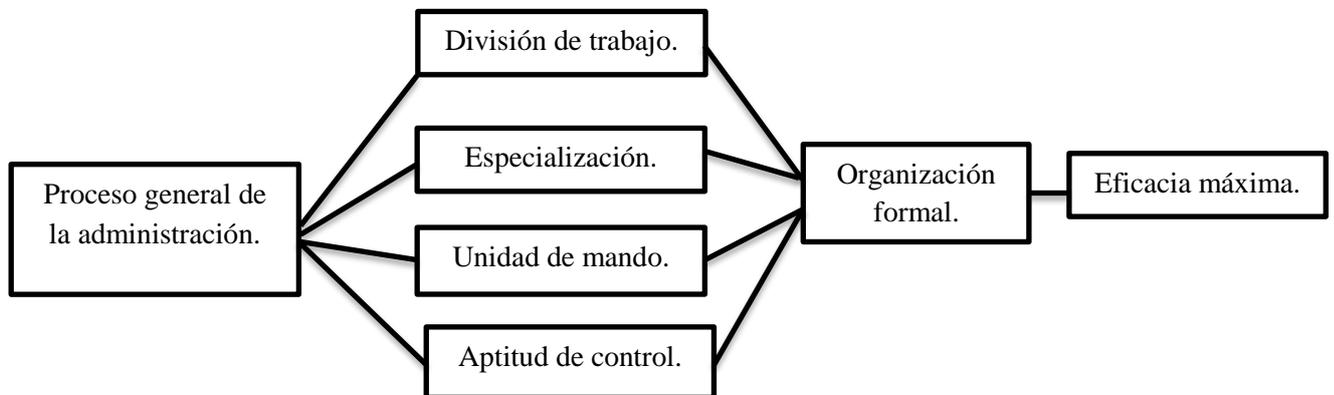
Existe dos fase en la administración que son el estructural y operativa.

**Estructural:** Determina las finalidades, los rumbos, alternativas para conseguir las metas propuestas, establece lo que se debe hacer.

**Operativas:** Se ejecuta todas las actividades necesarias durante el periodo de estructuración, se refiere a cómo manejar los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos.

### 1.3.1.5.- Principios de la Administración

CUADRO 2: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN



FUENTE: Idalberto Chiavenato  
ELABORADO POR: Las tesis

**División de trabajo:** Es producir más y mejor con un mínimo esfuerzo, se debe organiza de forma que permita la especialización de las personas.

**Especialización:** Es que cada persona ocupe puestos según su vocación, perfil o su capacidad.

**Unidad de mando:** Es recomendable recibir órdenes de un solo superior, porque si recibe ordenes de dos o más superiores crea conflictos tanto para los empleados y sus superiores al no saber a quién reportarse.

**Aptitud de control:** Capacidad de corregir o detectar de manera oportuna cualquier dificultad o errores.

### 1.3.1.6.- Clases de la Administración

**Administración de Negocios:** Se refiere a los principios y técnicas administrativas con fines de lucro, utilizando el mercado como medio de transacción de un bien o servicio.

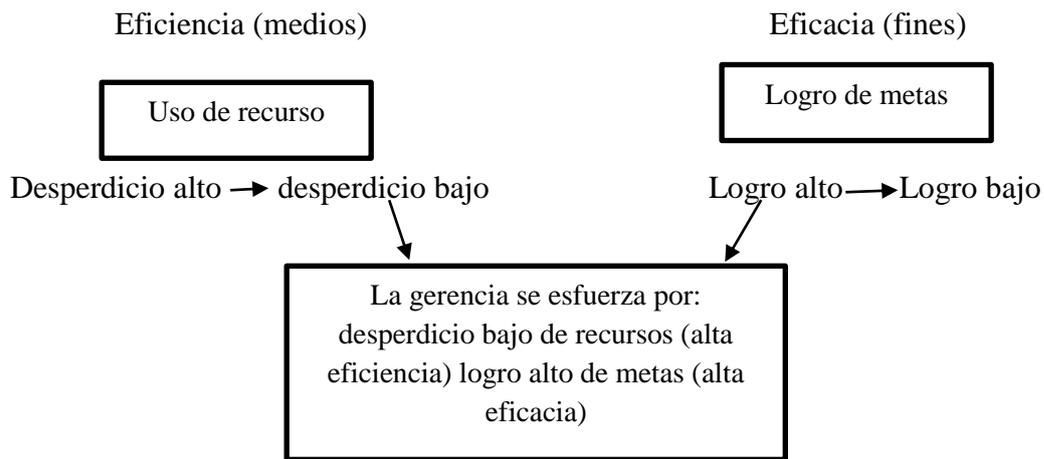
**Administración de Empresas:** Es la utilización de técnicas, estrategias y procesos que aplicar tanto a la institución u organización pública o privada.

**Administración Pública:** Son instituciones del estado sin fines de lucro que financian el estado en función de dar un servicio para la mejora de la sociedad.

**Administración Municipal:** La que compete a los Municipios en diferentes partes, con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad mejorando la calidad de vida.

### La eficiencia y eficacia en la administración

**CUADRO 3: EFICIENCIA Y EFICACIA**



Fuente: Libro de Administrativo de la biblioteca de la ESPE  
ELABORADO POR: las tesistas

## **1.3.2.- PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **1.3.2.1.- Definición**

**FAYOL, Enrique (2009)**, del libro de “La teoría clásica de la administración y el proceso administrativo”, dice que del proceso Administrativo, *“Si la Administración quiere lograr sus objetivos debe prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Es el acto de examinar el futuro, fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes”*. pág.209

**CORDOVA, López Rebeca (2013)**, del libro “Proceso Administrativo” dice que, *“el Proceso Administrativo se compone en dos fases que son, fase mecánico y la dinámica”*. pág. 168

El proceso administrativo es conjunto de fases que se realiza de manera coordinada para llevar a cabo una actividad siguiendo pasos coordinados y respetando las etapas que se interrelacionan de forma integral, es dinámica porque se encarga de cumplir los objetivos, y mecánica porque permite planear los recursos que se va a utilizar, se adapta a la sociedad dependiendo a las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

### **1.3.2.2.- Importancia**

El proceso administrativo es una guía para que los administradores organicen los objetivos duraderos que permita la coordinación de los recursos utilizando metodologías prácticas, la cual permitirá controlar las operaciones en cada uno de sus procesos dando base para estructurar el trabajo, dividirlo en departamentos y jerarquías de acuerdo a las necesidades de cada empresa o institución, a la vez permite la capacitación de los individuos para un mejor desempeño laboral, de esa manera facilitara los procesos como son: la planeación de lo que se va hacer, la dirección hacia donde se quiere llegar y que métodos se utilizara, el control mediante este proceso se verificara y se comparara el comportamiento, el desempeño y los posibles errores para analizar el problema y dar una solución.

### 1.3.2.3.- Características

Son sucesiones de pasos oportunos y ágiles, que se adaptan a las circunstancias.

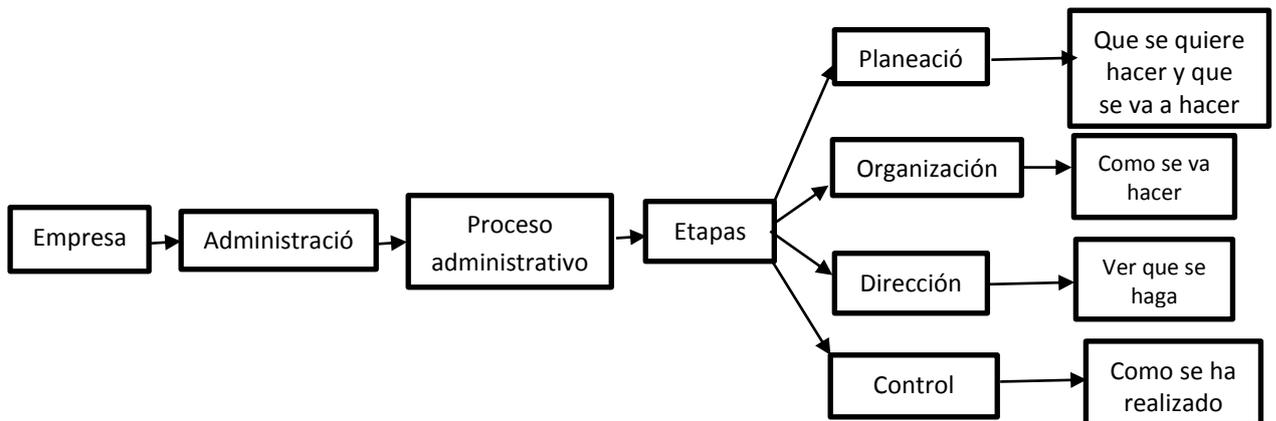
Está formado por un conjunto de fases de forma dinámica y evolutiva lo cual exige un cambio constante y progresivo.

Las fases son la planeación, organización, dirección y control las cuales permiten la observación e investigación que sirve para prever las acciones que hace posible la planeación.

Está compuesto por factores humanos, físicos y económicos que permiten sustentar el conocimiento para generar recursos para fomentar el desarrollo.

### 1.3.2.4.- Función del Proceso Administrativo

**CUADRO 4: FUNCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**



**FUENTE:** Tomado del libro Proceso Administrativo de Rebeca Córdova López  
**ELABORADO POR:** las tesisistas

**Planeación:** Permite fijar objetivos, políticas y normas para un correcto procedimiento a seguir, estos están encaminados al futuro mediante programas y acciones.

**Organización:** Es dividir las funciones de forma estratégica y jerárquica en las diferentes áreas, entregando responsabilidad de acuerdo a la aptitud que permita la comunicación entre los miembros y dar a conocer con exactitud cada una de sus responsabilidades.

**Dirección:** Es la acción de conducir a la organización hacia a la meta, conforme a lo planeado utilizando estrategias y un sistema de comunicación entendible, con el objetivo de alcanzar la colaboración de los empleados.

**Control:** Evalúa los resultados conforme a lo planeado corrigiendo errores, verificando las debilidades, amenazas, oportunidades, para rectificar y evitar que vuelva a suceder.

### 1.3.2.5.- Fases del Proceso Administrativo

En el proceso administrativo existe dos fases más conocidos como son: la fase mecánica y la fase dinámica.

**Fase mecánica:** Es conocida como la planeación de lo que se va hacer, los recursos con el que contamos en el momento y lo que hace falta, establecen la misión y la visión de la empresa, cuáles serán las políticas internas, el organigrama con el que se va a contar y realizar presupuesto con visión al futuro.

**Fase dinámica:** Es conocida como la dirección encargada de realizar tareas según a lo planeado, utilizando estrategias como la motivación, un buen liderazgo de mando alto y medio como son los jefes y supervisores, utilizando una buena comunicación para que el mensaje no se tarjibilice, utilizando un control que se encargue de verificar de como se hizo, que se hizo y comparar los desempeños mediante información de ser necesario corregirlo.

### 1.3.2.6.- Factores del Proceso Administrativo

Todo proceso debe ser planeado mediante la observación e investigación para prevenir los errores en los factores:

**Factor humano:** Es indispensable ya que sin este factor ninguna administración es posible y se debe adaptar a los cambios, requerimientos y necesidades de la sociedad a la que sirve.

**Factor estructural:** Es la infraestructura ubicada en sitio estratégico para llegar a un fin, que son utilizadas en los pequeños grupos y grandes empresas.

**Factor económico:** Es el motor que mueve a toda persona o empresa ya que nos permite conseguir los recursos materiales y humanos que se necesita para llevar a cabo un objetivo de una manera adecuada.

### **1.3.3.- CONTROL**

#### **1.3.3.1.- Definición**

**STEPHEN, Robbins (2014)**, del libro “Administración”, define el control como *"un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente"*. pág.489

**JAMES, Stoner (2016)**, del libro (Administración) dice que, *"Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa, a las órdenes impartidas y a los principios, tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición"*pág.610

El control es una fase que permite evaluar estándares de desempeños ejecutados, con el propósito de comparar los objetivos, detectar errores, prevenir los desvíos y sirve como retroinformación para tomar las medidas necesarias para la corrección de desviaciones, evaluando los resultados mediante el análisis que controlen las normas para tomar medidas antes de que sucedan las cosas.

#### **1.3.3.2.-Importancia**

El control es importante porque garantiza el buen cumplimiento de la funciones mediante la verificación del desempeño, comparando el rendimiento de funciones con los estándares y objetivos de la institución, es un medio que permite darse cuenta si la Institución cumple o no con lo planeado mediante la evaluación del rendimiento de las actividades que permita corregir cualquier dificultad.

Es una manera de llevar a cabo todas las actividades proyectadas, mediante una evaluación y observación específica, para comparar errores pasados, presentes y

posibles errores futuros que se puedan presentar durante el desarrollo del mismo, de esa forma poder ayudar al éxito de la Institución.

#### **1.3.3.3.-Características**

**Precisión.-** Genera información precisa, confiable y datos precisos.

**Oportunidad.-** Aportar con información oportuna y en el momento adecuado.

**Flexibilidad.-** Que permite ajustarse a los cambios para aprovechar ciertas oportunidades que se presenten.

**Jerarquía.-** Establecer controles estratégicos para un rendimiento eficaz y eficiente de la organización.

#### **1.3.3.4.-Tipos de Control**

**Control preventivo.-** Ayuda a prever los problemas que se presenten en la institución antes que suceda.

**Control concurrente.-** Ayuda a corregir los problema que se presenten en la institución.

**Control correctivo.-** Ayuda a corregir los problemas que han ocurrido en la institución cuando ya han sucedido.

#### **1.3.3.5.-Función Del Control**

La función de control consta de cuatro pasos.

- Señala el nivel de cumplimiento de las actividades.
- Verifica el desempeño de los colaboradores, por hora, día, semana, mes y año.
- Determina si existe alguna variación en el desarrollo de las actividades.

- La toma de medidas como: nueva capacitación y llamada de atención, y en caso de no existir ningún error continúa las actividades.

#### **1.3.3.6.-Propósito del Control**

El control tiene como finalidad garantizar que lo planeado tenga éxito, su propósito es detectar las desviaciones que afecten a los objetivos, adaptando acciones con la finalidad de corregir errores indeseados mediante la evaluación del personal e información de desempeño.

#### **1.3.3.7.-Fases de Control**

El propósito del control es vigilar las actividades periódicas de una Institución u Organización la cual consta de diferentes fases.

- Comparar el desempeño de lo planificado mediante informes de desempeño.
- Analizar las variaciones para determinar su causa.
- Desarrollar acción para corregir cualquier deficiencia para poder corregir.

#### **1.3.3.8.-Objetivo del Control.**

- Permite controlar, evaluar o conocer una información.
- Registrar y sistematizar la información para cotejar datos.
- Medir, evaluar y analizar la información sistematizada para la corrección e integración de las desviaciones de las actividades.

## **1.3.4.- ORGANIGRAMA**

### **1.3.4.1.- Definición**

**RAMOS, Flores (2014)** del libro “Introducción de los negocios en el mundo cambiante” dice que es una *"representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación"* pág. 493

**CABALLERO, Gabriela, (2014)** del libro de “Organigrama” dice que *“Es la representación gráfica de la estructura organizacional de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integra, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”*. pág. 418

El organigrama es la representación gráfica de una Institución en la cual está plasmada los niveles jerárquicos, líneas de mando y las funciones que deben cumplir los responsables que laboran en cada área, permitiendo la comunicación directa entre el empleado y el empleador facilitando el control de desempeño de sus colaboradores.

### **1.3.4.2.- Importancia**

El Organigrama es parte esencial de una Institución en la cual se muestra las relaciones que tienen los órganos que la componen, incluyendo las principales funciones que ayudaran a definir claramente las responsabilidades que deben desempeñar los funcionarios de cada área, con el objetivo de lograr una buena comunicación entre los miembros para cumplir las metas de la Institución.

El Organigrama es una herramienta creada con la finalidad de que las personas cooperen entre sí y trabajen con efectividad ya que esto permite conocer sus funciones específicas para lograr los objetivos. Y a la vez, posibilita que la organización realice actividades que ayuden al desempeño del conocimiento en la especialización.

El organigrama debe ser claro, sencillo y contener solo el nombre de las funciones o puestos específicos, si se desarrolla muchos puestos puede confundir al personal y

tergiversar la comunicación entre los miembros, las casillas de preferencia deben ser con figuras rectangulares y horizontales.

### 1.3.4.3.- Características

Un Organigrama está formado de líneas e integran:

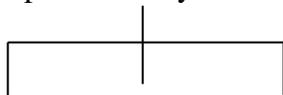
**Línea de autoridad o dependencia jerárquica:** Son las que se relacionan de forma jerárquica las unidades o áreas departamentales, estas son graficadas con líneas de forma vertical.



**Línea de dependencia o función:** Son aquellas que muestran de forma relacionada las tareas o desempeños, estas son graficadas con una línea horizontal.



**Línea de mando:** Es el número de subordinados que está a cargo de un jefe en un departamento y estos deben reportarse a un superior.



**Línea de asistencia técnica o línea taff:** Indica la relación de funciones que tienen los asistentes con los funcionarios o se les conoce como personal de apoyo, las cuales se grafican con líneas entre cortada horizontal.



**Integrama:** Indica de forma gráfica cada unidad, se utiliza figuras rectangulares y todo los integramas tengan la misma medida porque da a entender igualdad jerárquica.



### 1.3.4.4.- Forma de graficar un organigrama

Las formas de realizar el organigrama es por su forma, que forma va a tener si es vertical, horizontal o circular que son las más conocidas, jerarquización y departamentalización.

**Forma:** La forma que se utiliza es rectangular y el texto se escribe de forma Horizontal las dimensiones deben ser iguales para todos.

**Jerarquización:** Es conocido como el nivel de autoridad y responsabilidad que las personas tienen de acuerdo a los cargos que ocupa a través de la cadena de mando con las áreas de la Institución.

**Departamentalización:** Las actividades se agrupan y se dividen de acuerdo a la especialización que defina funciones de acuerdo al tipo de actividad, orientado hacia un mismo propósito.

**Asignación de tareas:** Se le conoce como la descripción de cada puesto considerando el perfil, experiencia, actividad y responsabilidad a su cargo en los departamentos.

#### **1.3.4.5.-Requisitos para elaborar un organigrama**

Se realiza dependiendo a las necesidades Institucionales.

Se inicia de los niveles jerárquicos más altos y termina en niveles más bajos.

El nombre del cargo va en un tamaño de letra mayor y el nombre de la persona con la letra de tamaño menor.

Se usa un solo tipo de figura y que sean del mismo tamaño.

Las líneas de mando se deben mantener del mismo grosor en todo el organigrama.

Las relaciones staff se representan con líneas punteadas cuando es externo, y cuando son internas las líneas continúan en un trazo fino.

#### 1.3.4.6.- Pirámide del nivel de Organigrama.

GRÁFICO N° 1: PIRÁMIDE DEL NIVEL DE ORGANIGRAMA.



FUENTE: es.slideshare.net/jtonon627/tipos-de-organigramas  
ELABORADO POR: Las tesisistas

**Nivel superior o estratégico:** En este nivel se encuentra el ejecutivo, el que está encargado de realizar políticas, estrategias y objetivos a mediano o largo plazo para el beneficio de la Institución.

**Nivel medio o táctico:** se encuentran los Directivos que se encargan de evaluar los riesgos, poner medidas de control a través de la información, vigilar el buen desenvolvimiento de sus empleados dentro de la Institución.

**Nivel inferior u operativo:** En este nivel se encuentran los empleados que realizan trabajos de ejecución que ha sido designados por el mando de nivel medio o superior.

### 1.3.4.7.- Estructura del Organigrama

La estructura del organigrama es de acuerdo al tamaño y a las funciones que se va a dedicar la Empresa o la Institución, esto puede estar estructurado de forma lineal o funcional.

**Organigrama lineal:** Cada jefe recibe órdenes de su superior, la comunicación no son buenas por que las actividades están determinadas y el empleado tiene la obligación de cumplir con las actividades y reportar a su superior, en este organigrama existe un solo superior máximo.

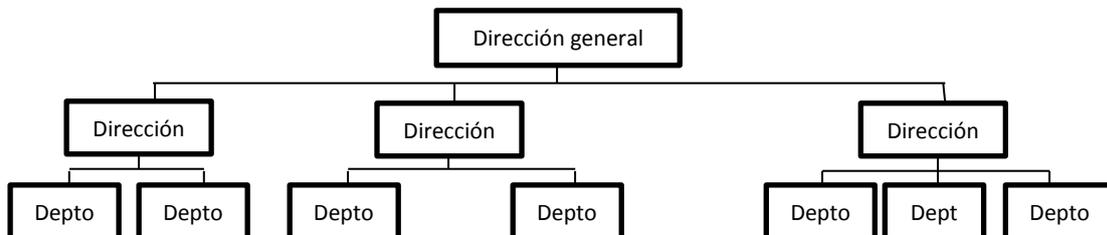
**Organigrama funcional:** En el organigrama funcional se delegan responsabilidades y distribuyen tareas con grados de responsabilidad, la comunicación es buena ya que permiten dar sugerencias y modificar de acuerdo a las necesidades.

### 1.3.4.8.- Clasificación de Organigrama.

#### SEGÚN SU FORMA

**Organigrama vertical:** Indica el nivel jerárquico desde arriba hacia abajo, es decir, en el superior están los ejecutivos, directivos, gerentes, en el nivel intermedio están los jefes que se encargan de verificar que las actividades se realicen a su totalidad, en el nivel inferior u operativo están los empleados quienes se encargan de realizar el trabajo que se les ha sido encomendado.

**CUADRO 5: ORGANIGRAMA VERTICAL**

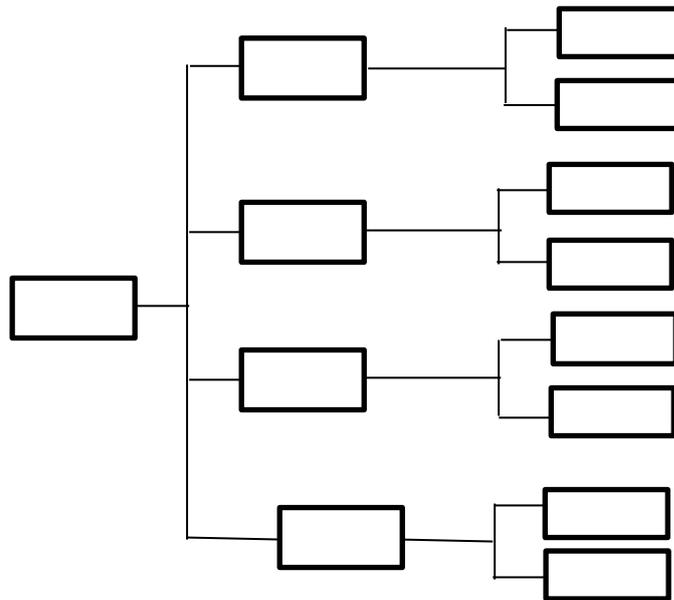


FUENTE: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin  
ELABORADO POR: Las tesistas

### Organigrama horizontal.

Tiene la misma estructura del organigrama vertical, con la diferencia que las autoridades desde las parte izquierda a la derecha, el objetivo de este organigrama es demostrar la importancia de la jerarquía desde su nivel superior a lado izquierdo esto puede estar denotado sin recuadro.

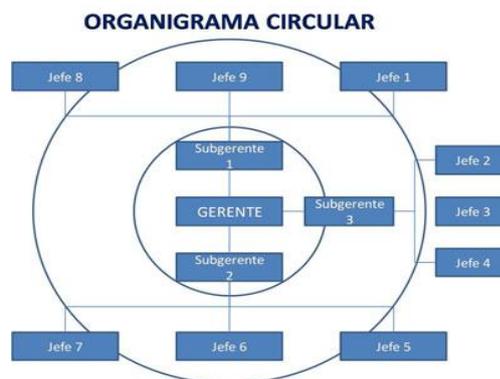
**CUADRO 6: HORIZONTAL**



FUENTE: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin  
ELABORADO POR: Las tesistas

**Circular:** Indica la autoridad de adentro hacia afuera, la autoridad máxima está en el centro, alrededor de él están los jefes inmediatos. En él que también se pueden colocar más puestos en un mismo nivel.

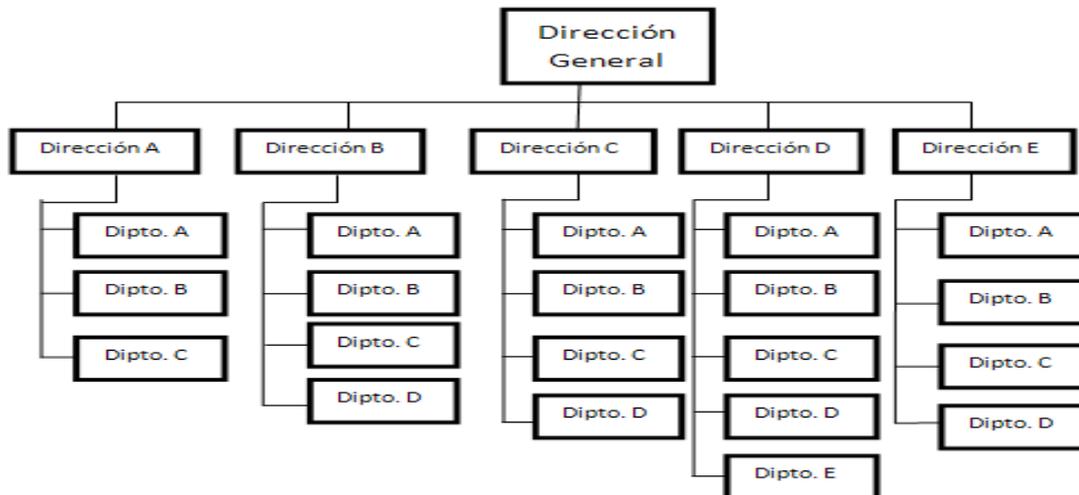
**GRÁFICO N° 2: CIRCULAR**



FUENTE: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin  
ELABORADO POR: Las tesistas

**Mixto:** Es una combinación entre el horizontal y el vertical, es usado en empresas de alta complejidad de funciones o puestos de trabajo con la finalidad de facilitar el control de las funciones de todos los empleados por su alto número de empleados.

**GRÁFICO N° 3: MIXTO**

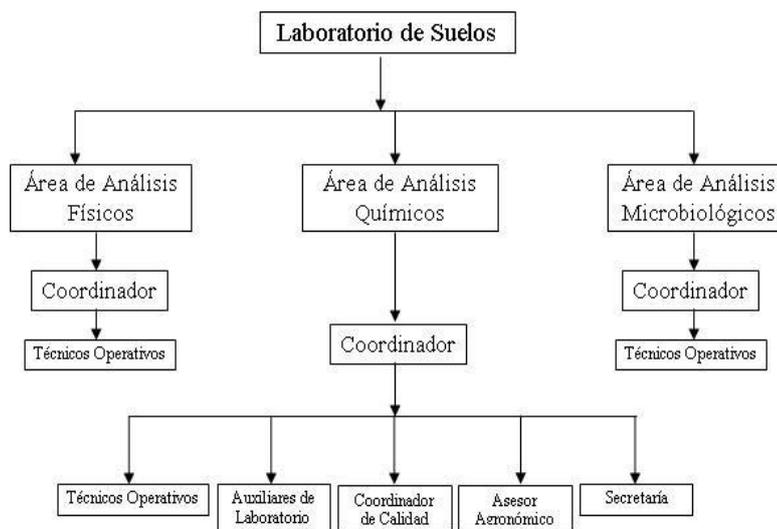


FUENTE: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin  
 ELABORADO POR: Las tesis

**ORGANIGRAMA POR SU FINALIDAD**

**Organigrama informativo:** Muestra las funciones y sus relaciones de dependencia y asesoría a disposición de todos, está hecho con diseños simples y sus respectivos nombres de departamentos.

**GRÁFICO N° 4: ORGANIGRAMA INFORMATIVO**



FUENTE: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin  
 ELABORADO POR: Las tesis

**Organigrama de análisis.** Este organigrama no está destinado al público en general porque contiene información confidencial de la Institución, a este tipo de organigrama solo tiene acceso personal autorizado, tiene como finalidad analizar a la organización a través de información indagada en el mercado nacional e internacional, que permite la distribución adecuada del personal, gasto y relaciones interpersonales.

**GRÁFICO N° 5: ORGANIGRAMA DE ANÁLISIS**

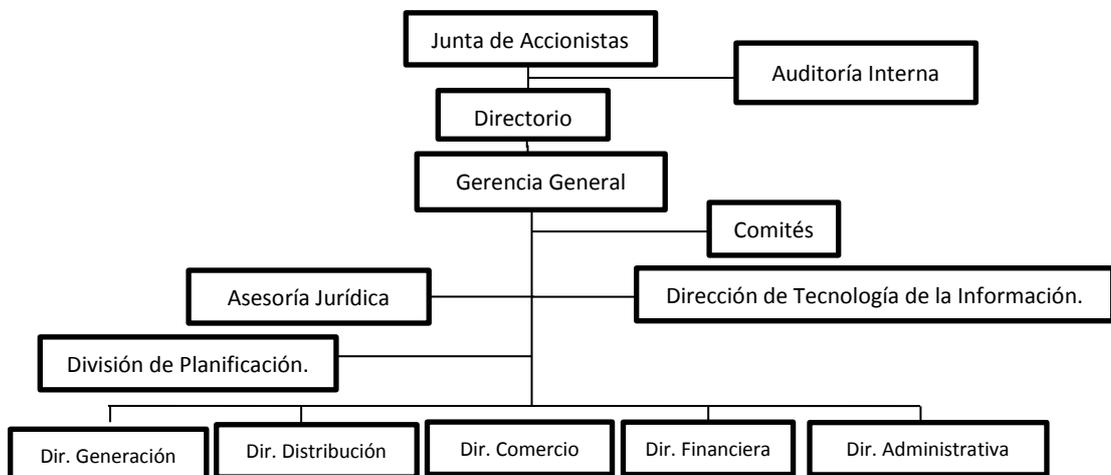


FUENTE: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin  
 ELABORADO POR: Las tesisistas

**ORGANIGRAMA POR SU ÁMBITO**

**Organigrama Estructural.-** Es una representación gráfica de cómo está estructurado una Institución u organización donde se muestran los niveles jerárquicos y sus responsabilidades de acuerdo a los cargos que ocupa dentro de la Institución, establecen departamentos específicos para cada función a la que dedica la Institución.

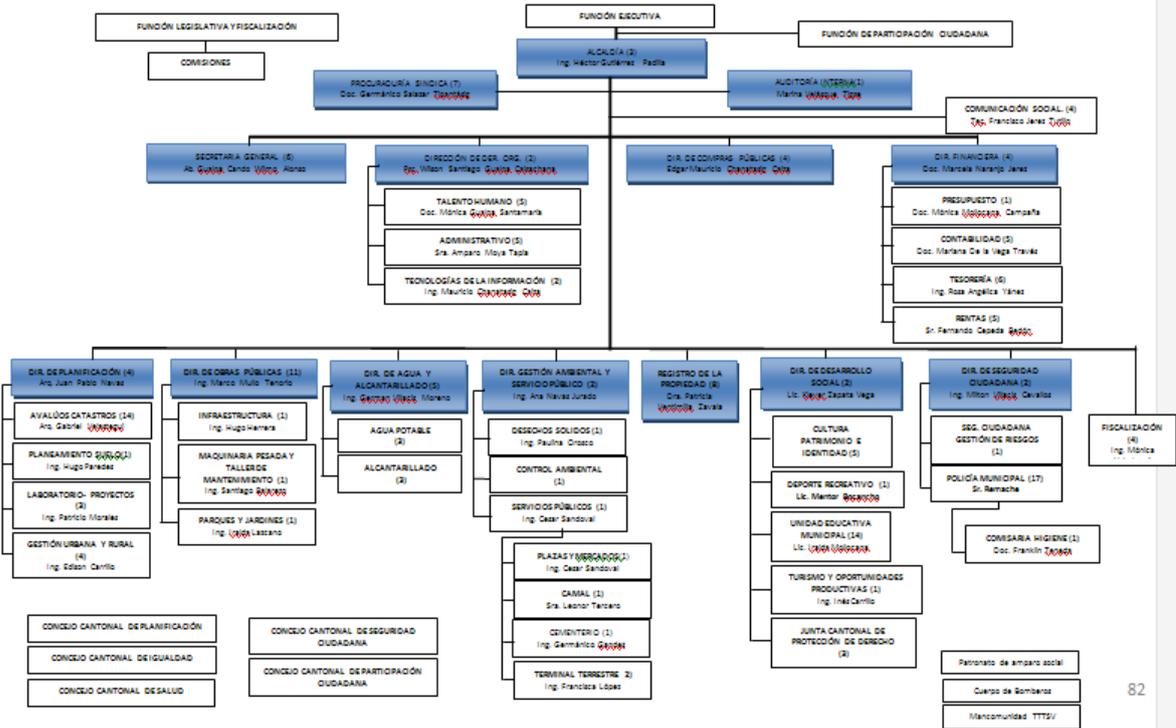
**CUADRO 7: ESTRUCTURAL**



FUENTE: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin  
 ELABORADO POR: Las tesisistas

**Organigrama Posicional.-** Es un organigrama que sirve para representar de forma específica la distribución del personal en los diferentes departamentos que indique su cargo y su responsabilidad, en algunos casos se indica el nombre del responsable que labora en un área.

**GRÁFICO N° 6: ORGANIGRAMA POSICIONAL**



**FUENTE:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo.

**ELABORADO POR:** Las tesisistas

### 1.3.4.6.- Finalidad de los Organigramas

Representa las diferentes unidades que constituyen la Institución con sus respectivos niveles jerárquicos.

Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.

Muestra una representación de la división de trabajo:

## CAPÍTULO II

### 2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN

Durante la Convención Nacional de 1897 se propuso la creación del cantón Salcedo, pero en ese momento no se da paso, luego de 22 años el Congreso Nacional otorga la cantonización mediante decreto legislativo del 19 de septiembre de 1919, publicado en el Registro Oficial N° 899 el 22 de septiembre de 1919, el 20 de diciembre se realiza la sesión inaugural en el salón municipal, con la presencia de Manuel María Salgado como jefe político del cantón y concejales electos el señor Alejandro Dávalos, Don Leónidas Jaramillo, Doctor Juan José Miranda, Don Juan. B. Miño. Don Julio Hidalgo y Don Juan. B. Salgado quienes declararon inaugurado el nuevo cantón; mediante votación se elige al presidente titular del Concejo y por unanimidad de votos fue electo el señor Alejandro Dávalos, acto seguido se declaró legalmente inaugurado, el Concejo Municipal de Salcedo para el año de 1920. Ordenó se ponga en conocimiento de los señores Ministros de Municipalidades, Gobernador y Presidente del Concejo Cantonal de Latacunga, que queda instalado el concejo, de igual manera las autoridades de este nuevo cantón.

El Decretado del Congreso de la República del Ecuador en el Art, 1 dispuso constituyase el cantón Salcedo con las parroquias: San Miguel que será la cabecera, Panzaleo, Cusubamba, Mulalillo, Mulliquindil las parroquias, los límites serán los mismos que tiene las parroquias que forman, al norte Latacunga y Pujili, al sur provincia de Tungurahua, al este Napo y al oeste Pujili.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son personas jurídicas de derecho político administrativo y financiero integrado por legislación, fiscalización y ejecutivo son autónomos al gobierno central. En la actualidad el cantón se divide en parroquias urbanas y rurales.

## **2.1.- Misión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal es responsable de impulsar el buen vivir, a través del desarrollo territorial, económico, sociocultural y ambiental del cantón, a fin de que Salcedo sea un espacio de equidad y participación, en armonía con su cultura y con su naturaleza.

### **2.1.1.- Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salcedo fortalece su sistema de gestión organizacional, a fin de que éste se artífice del desarrollo cantonal, de la participación ciudadana y del uso sostenible y sustentable de sus recursos.

### **2.1.2.- Objetivos del GAD Municipal del Cantón Salcedo**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salcedo para su gestión establece los siguientes objetivos estratégicos:

- a) Planificar, coordinar y ejecutar el ordenamiento territorial del Cantón, mediante la implementación de planes de construcción, mantenimiento, aseo, ornamentación, embellecimiento y regulación del tránsito y transporte terrestres, ocupación de los espacios públicos y de dotación de servicios públicos;
- b) Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo económico del Cantón, a través de planes de desarrollo turístico y el apoyo a microempresas, pequeña industria e industria en actividades productivas;
- c) Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo social, cultural y recreativo en coordinación con las organizaciones públicas o privadas del Cantón; y,
- d) Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo ambiental del Cantón, armonizando el uso sostenible y sustentable de los recursos naturales a fin de contar con un ambiente sano y saludable.

### 2.1.3.- Políticas de la Institución

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo entre las políticas están que el Alcalde elija a los Directores en cada administración, los empleados son seleccionados mediante la red socio empleo por méritos, los trabajadores a contrato prestan sus servicios personales para un determinado tiempo y actividad, el Director de Talento Humano llevara un registro de todos los trabajadores mediante ficha individual.

Los permisos por enfermedad deben ser justificadas debidamente con el certificado médico concedida por el IESS. Los permisos durante la hora de trabajo serán otorgados por el jefe departamental, el abandono del lugar de trabajo sin el debido permiso será sujeto a las sanciones, todo permiso en la hora de trabajo es de mínimo una hora.

Los trabajadores que se han caracterizado por su honorabilidad, corrección, puntualidad y responsabilidad son estimulados en la cantonización.

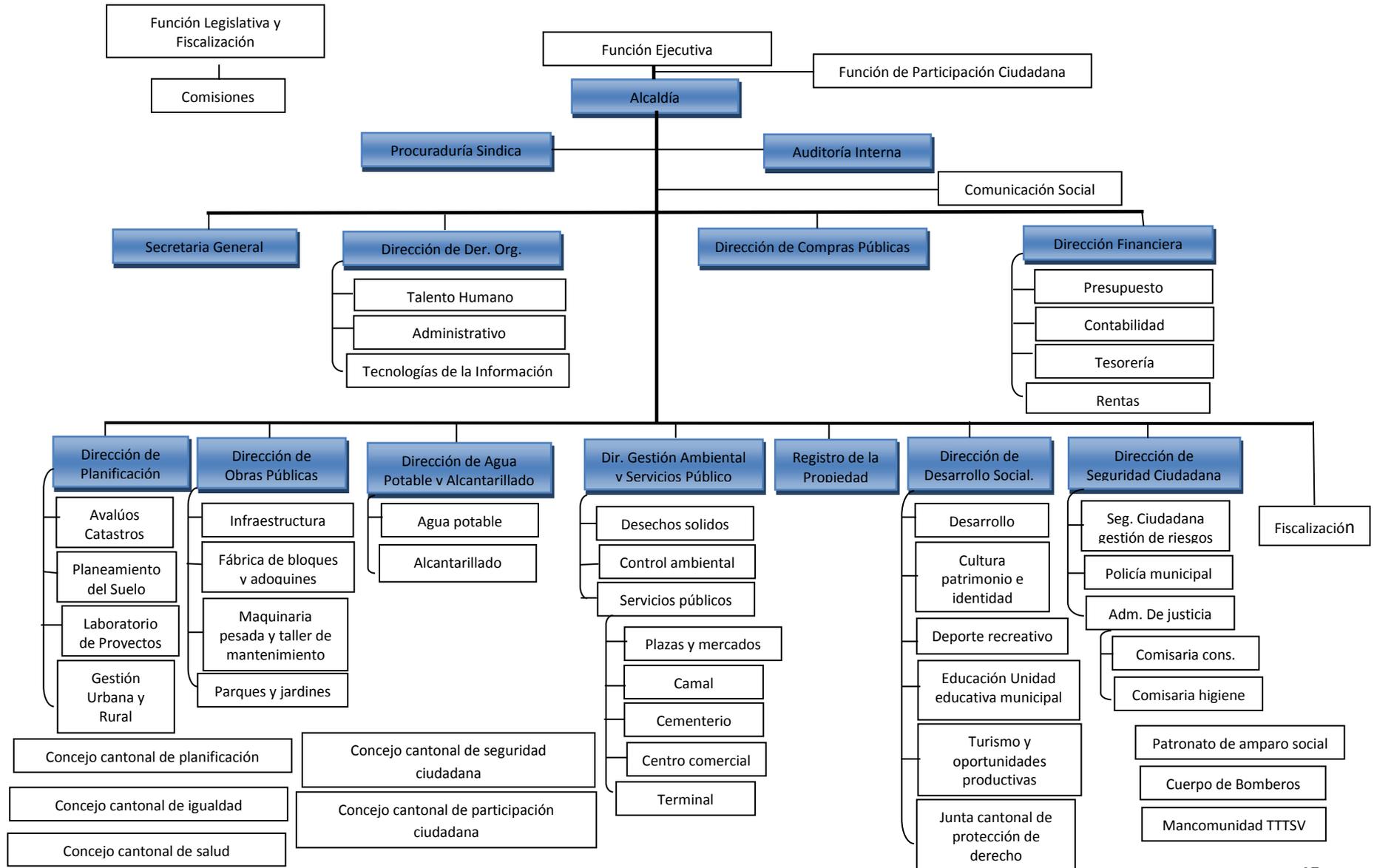
Está prohibido en los trabajadores provocar peleas en el trabajo, abandonar el lugar de trabajo sin autorización, utilizar los bienes de municipio en gestión personal, presentar al trabajo en estado etílico y faltarle el respeto a sus superiores o compañeros, los trabajadores que falten a un día de trabajo y que no justifiquen con 24 horas posteriores, serán con 20 centavos de dólares cada minuto y 1 dólar cada hora y luego de 4 horas se descontara el valor que corresponde a un día de trabajo.

El ejecutivo sustentando en el **Art. 60.-** Atribuciones del alcalde o alcaldesa. Literal,” d) Art. 54 atribuciones del Alcalde, Presentar proyecto de ordenanza al concejo municipal en el ámbito de competencias del gobierno autónomo descentralizado municipal.

El Estado aporta el 21% de los ingresos permanente y el 10% de los ingresos no permanentes a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, estos montos son designados de acuerdo a la capacidad de ingresos que tiene cada Cantón de sus ingresos como rentas e impuestos y entre otros.

Es protestad del Alcalde reformar o realizar la corrección de la ordenanza dentro de su territorio, ya que por medio de la ordenanza se realiza cualquier cambio o modificación del reglamento interno según las necesidades de cada administración.

## 2.1.4.- Organigrama Estructural del GAD Municipal del Cantón Salcedo



### 2.1.5.- Población

La población son un grupo de personas que viven en una área determinada con costumbres y características comunes, en este caso se estudiara a la población del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo para conocer las necesidades y debilidades de la misma.

**CUADRO 8: POBLACIÓN**

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	
<b>ALCALDÍA.</b>	<b>3</b>
Alcalde	1
Vicealcalde	1
Secretaria	1
<b>PROCURADURÍA SÍNDICA.</b>	<b>7</b>
Procurador Síndico	1
Secretaria	1
Asesores legales	5
<b>AUDITORÍA INTERNA.</b>	<b>1</b>
Director	1
<b>COMUNICACIÓN SOCIAL.</b>	<b>4</b>
Jefe Administrativo	1
Secretaria	1
Diseñadores	2
<b>SECRETARIA GENERAL.</b>	<b>6</b>
Secretaria General	1
Alternos	1
Secretarias	2
Chofer	2
<b>DIRECCIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>2</b>
Director	1
Secretaria	1
<b>Departamento de Talento Humano.</b>	<b>5</b>
Jefe Administrativo	1

Secretaria	1
Auxiliar	3
<b>Departamento Administrativo.</b>	<b>5</b>
Jefe Administrativo	1
Secretaria	1
Contadores	3
<b>Departamento de Tecnologías de la Información.</b>	<b>2</b>
Jefe Administrativo	1
Secretaria	1
<b>DIRECCIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS.</b>	<b>4</b>
Director	1
Secretaria	1
Personal de compras	2
<b>DIRECCIÓN FINANCIERA</b>	<b>4</b>
Jefe Administrativo	1
Contador	1
Secretarias	1
<b>Departamento de Presupuesto.</b>	<b>2</b>
Jefe Administrativo	1
Secretaria	1
<b>Departamento de Contabilidad.</b>	<b>5</b>
Jefe Administrativo	1
Contadores	2
Secretarias	2
<b>Departamento de Tesorería.</b>	<b>6</b>
Jefe Administrativo	1
Ventanillas de cobro	4
Secretaria	1
<b>Departamento de Rentas.</b>	<b>5</b>
Jefe Administrativo	1
Secretaria	1
Personal de apoyo	3
<b>DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>4</b>
Director	1

Secretaria	1
Personal de apoyo	2
<b>Departamento de Avalúos Catastros.</b>	<b>14</b>
Jefe Administrativo	1
Secretaria	1
Asistentes	6
Auxiliares	6
<b>Departamento de Planeamiento del Suelo.</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>Departamento de Laboratorio de Proyectos</b>	<b>3</b>
Jefe Administrativo	1
Secretaria	1
Proyectista	1
<b>Departamento de Gestión Urbana y Rural.</b>	<b>4</b>
Jefe Administrativo	1
Secretaria	1
Personal de apoyo	2
<b>DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS.</b>	<b>11</b>
Director	1
Secretaria	1
Técnicos	9
<b>Departamento de Infraestructura</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>Departamento de Fábrica de bloques y adoquines</b>	<b>0</b>
<b>Departamento de Maquinaria pesada y taller de mantenimiento</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>Departamento de Parques y jardines</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.</b>	<b>5</b>
Director	1
Secretarias	2
Auxiliares	2
<b>Departamento de Agua potable</b>	<b>3</b>
Jefe Administrativo	1

Secretaria	1
Técnico	1
<b>Departamento de Alcantarillado</b>	<b>3</b>
Jefe Administrativo	1
Secretaria	1
Técnico	1
<b>DIR. GESTIÓN AMBIENTAL Y SERVICIOS PÚBLICOS.</b>	<b>2</b>
Director	1
Secretaria	1
<b>Departamento de Desechos solidos</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>Departamento de Control ambiental</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>Departamento de Servicios públicos</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>Departamento de Plazas y mercados</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>Departamento de Camal</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>Departamento de Cementerio</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>Departamento de Centro comercial</b>	<b>0</b>
<b>Departamento de Terminal terrestre</b>	<b>2</b>
Jefe Administrativo	1
Secretaria	1
<b>REGISTRO DE LA PROPIEDAD</b>	<b>8</b>
Director	1
Secretario	1
Auxiliar	1
Registradores	5
<b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL.</b>	<b>2</b>
Jefe Administrativo	1
Secretaria	1
<b>Departamento de Desarrollo</b>	<b>0</b>

<b>Departamento de Cultura patrimonio e identidad</b>	<b>5</b>
Jefe Administrativo	1
Secretaria	1
Auxiliares	3
<b>Departamento de Deporte recreativo</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>Escuela Unidad Educativa Municipal</b>	<b>14</b>
Rectora	1
Vicerrector	1
Docentes	12
<b>Departamento de Turismo y oportunidades productivas</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>Departamento de Junta cantonal de protección de derecho</b>	<b>3</b>
Jefe Administrativo	1
Secretaria	1
Asesor legal	1
<b>DIRECCIÓN DE SEGURIDAD CIUDADANA</b>	<b>2</b>
Director	1
Secretaria	1
<b>Departamento de Seg. Ciudadana gestión de riesgos</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>Departamento de Policía municipal</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>Departamento de Administración De justicia , Comisaria cons, Comisaria higiene</b>	<b>1</b>
Jefe Administrativo	1
<b>FISCALIZACIÓN</b>	<b>5</b>
Jefe Administrativo	1
Secretaria	2
Auxiliares	2
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>

**Fuente:** Información tomada del GADM del Cantón Salcedo  
**ELABORADO POR:** Las tesisistas

## **2.2.- MÉTODOS Y TÉCNICAS**

### **2.2.1.- Investigación Descriptiva**

El tipo de investigación es DESCRIPTIVA porque nos permite recoger, organizar, analizar y presentar los resultados de la investigación mediante la recopilación de datos, estos pueden ser cuantitativos o cualitativos de forma objetiva y comprobable, nos ayuda a delimitar la investigación y su interrelación en el medio de trabajo, es decir estará basada en analizar el grado de cumplimiento del Organigrama Estructural en los tres niveles como es el nivel Ejecutivo, Directivo, Administrativo y Colaboradores, en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo, para mejorar el desenvolvimiento laboral de los empleados, la investigación permitirá identificar las debilidades y de esa manera poder dar solución en beneficio de la Institución.

### **2.2.2.- Metodología**

La metodología que se va a utilizar en la investigación es la no experimental porque permite observar el fenómeno tal y cual es, sin que el investigador pueda manipular la información adquirida.

En el método no experimental se observa situaciones ya existentes, por lo tanto el investigador no puede manipular la investigación porque las variables independientes ya han ocurrido y el investigador observación los hechos ocurridos.

La presente investigación es de tipo no experimental, con la finalidad de analizar el grado de cumplimiento del Organigrama Estructural en tres niveles, Ejecutivo, Directivo, Administradores y Colaboradores, del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los empleados, para lo cual se aplicará la entrevista al Ejecutivo, las encuestas a los Directivos, al personal Administrativo y Colaboradores.

### **2.2.3.-MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

El método a utilizar en la investigación es el método deductivo e inductivo.

#### **2.2.3.1- Método deductivo**

El método deductivo parte de realidades generales a particulares, es decir parte de verdades generales y luego se aplica a cosas individuales para comprobar su validez, este método se utilizará con la finalidad de analizar el grado de cumplimiento del Organigrama Estructural, para mejorar el desempeño laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo.

#### **2.2.3.2.- Método Inductivo**

Este método va de lo particular a lo general, es decir se utiliza en la observación de los hechos individuales para llegar a hechos generales, este métodos se utilizará para conocer el cumplimiento de las labores que desempeña cada empleado para una eficiente atención y servicio a la ciudadanía.

#### **2.2.3.3.- Método de la Observación**

Permite conocer la realidad mediante la observación directa de los objetos y fenómenos a investigar, puede utilizarse en distintos momentos para el diagnóstico del problema a investigar. La observación como método nos permite describir y explicar datos fiables sobre las conductas o comportamiento, a través de la observación directa de los hechos tal y cual como este da en la realidad.

#### **2.2.4.- Técnicas de Investigación**

En la investigación que se realizará se podrá utilizar las siguientes técnicas:

#### **2.2.4.1.- Entrevista**

Se trata de una investigación basada en la realización de preguntas abiertas al Alcalde, lo cual permite conocer la función que desempeñar bajo su cargo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo, entrevista que ha sido aplicada al Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo.

#### **2.2.4.2.- Encuesta**

Son una serie de preguntas realizadas a una muestra de la población con preguntas abiertas y cerradas para obtener datos, en este caso a los Administradores y Colaboradores, la cual permite conocer las fortalezas y debilidades de la Institución, las encuestas fueron aplicadas a 15 Directores Departamentales y al personal Administrativo y colaboradores que son 163.

#### **2.2.4.3.- Observación**

La observación se utilizará para verificar los hechos de forma directa y ver la realidad tal y cual es, y este método se utilizara para ver el grado de cumplimiento del Organigrama Estructural por parte de los empleados y funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo.

## **2.4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE DEL CANTÓN SALCEDO.**

#### **1.- Como se encuentra actualmente constituido el Organigrama Estructural Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo.**

El Organigrama Estructural dentro del GAD Municipal, esta reestructurado de acuerdo a la administración. Actualmente el Organigrama Estructural del GAD Municipal del Cantón Salcedo está estructurado por departamentos como: Departamento Financiero, Departamento de Medio Ambiente, Departamento de Seguridad Ciudadanía, Departamento de Avalúos y Catastros, Departamento de Procuraduría Sindica, Departamento de Talento Humano, entre otros.

Se pudo observar que en cada periodo administrativo, se reestructura el Organigrama Estructural de acuerdo al requerimiento de las necesidades de cada Administración.

#### **2.- De la estructura anteriormente mencionada cual considera que es de mayor relevancia.**

Todos los departamentos son importantes ya que si no funciona uno de los departamentos no puede funcionar correctamente ninguno, por ello es necesario que los departamentos estén vinculados entre sí.

En si todas las dependencias institucionales dentro del GAD Municipal son importantes para el mejor desempeño laboral a cumplir cada una de ellas.

#### **3.- Actualmente cual es el número de personal que viene laborando en el GAD Municipal del Cantón Salcedo.**

El número de personal que actualmente está laborando dentro del GAD Municipal del Cantón Salcedo es de 180 entre Directivos, Jefes departamentales y colaboradores internos de la Institución.

#### **4.- Considera usted que es el número adecuado para cumplir las actividades asignadas.**

En la actualidad considero que esta con personal suficiente, en meses posteriores se realizará un estudio técnico de personal mismo que servirá para verificar el número de

empleados y en el caso de requerir más o menos personas se reubicará o contratara personal.

Considera actualmente que es el número adecuado para el cumplimiento de labores, pero manifiesta que también se realizara una reubicación de personal después del estudio técnico que se realizará en la Institución.

**5.- Cuál cree usted que es la causa principal para que los trámites no sean resueltos o tramitados correctamente.**

Los tramites que no están cumpliendo con la ley que rige, ya que cada documento está bajo un reglamento legal.

Los trámites que no pueden ser tramitados son aquellos que no estén de acuerdo al reglamento de la ley ni a la ordenanza interna de la Institución.

**6.- Existe estrategias para solución de trámites departamentales.**

El cumplimiento de la ordenanza interna del Municipio.

**6.1.- Cuales son:**

Realiza la ordenanza de acuerdo a las necesidades de la ciudadanía que se presenta, pero únicamente las que estén bajo la ley.

**7.- Como considera usted que se debe alcanzar con eficiencia la atención al cliente.**

Mediante capacitaciones al personal es la única manera de alcanzar un nivel alto de eficiencia y eficacia del personal.

Para una eficiente atención al cliente se puede alcanzar mediante capacitaciones en actualización de conocimiento, de acuerdo al área que corresponda.

**8.- Cuales son las ventajas de trabajar en equipo a nivel institucional.**

Dentro del GAD Municipal si existe trabajo en equipo ya que mediante esto se puede lograr relación interpersonal entre los trabajadores y alcanzar los objetivos planteados por la institución.

Alcanzar un objetivo en común, y así cumplir con requerimientos que la sociedad lo necesite.

## 2.4.- LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS DIRECTIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SALCEDO.

1.- ¿Las funciones dentro del GAD Municipal del Cantón Salcedo que usted desempeña están acorde a su perfil profesional?

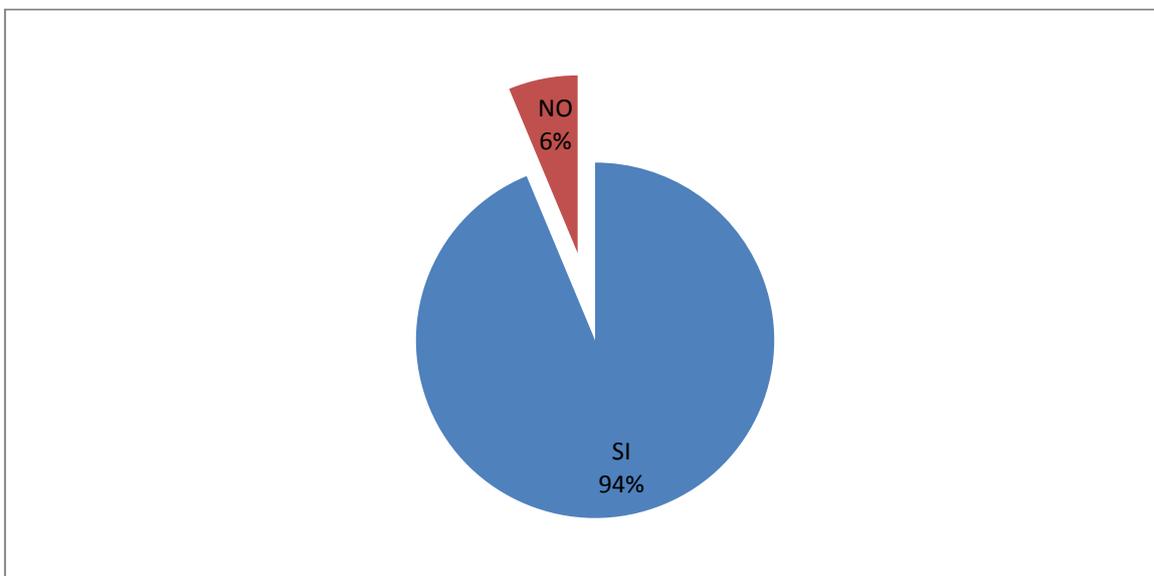
**TABLA N° 1: FUNCIONES DE ACORDE A SU PERFIL PROFESIONAL.**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	15	93,8	93,8	93,8
NO	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

**GRÁFICO N° 7: FUNCIONES DE ACORDE A SU PERFIL PROFESIONAL.**



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Del 100% de personas encuestados en el Municipio de Salcedo pudimos identificar que el 93.75% manifiesta que las funciones que desempeñan dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo están acorde a su perfil profesional, el 6.25% coincide en que no realiza su función de acuerdo a su perfil profesional. Por lo tanto la población encuestada indica que los empleados están acorde a su perfil.

2.- En escala del 1 al 10 siendo 1 el más bajo y 10 el más alto, indique cuanto conoce usted sobre cuáles son sus funciones a cumplir dentro de su cargo?

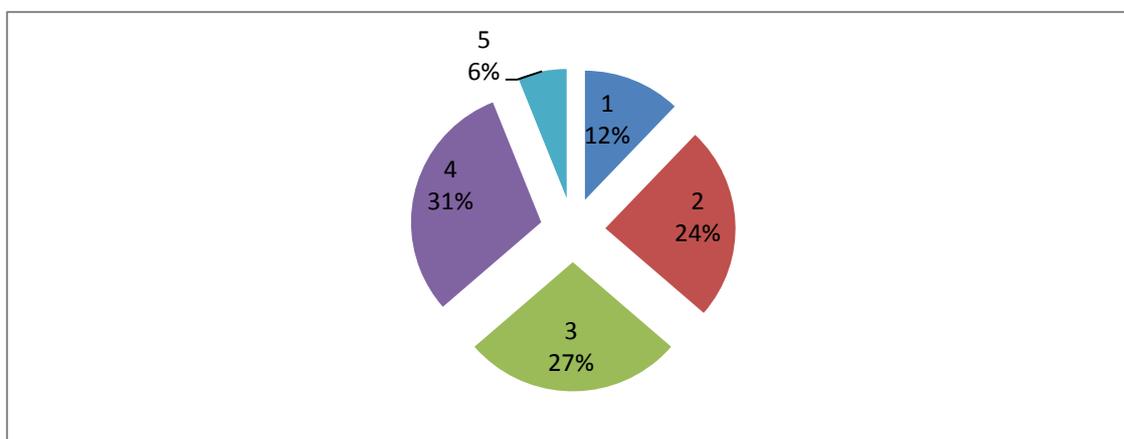
**TABLA N° 2: CONOCIMIENTO DE FUNCIONES A SU CARGO**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4	2	12,5	12,5	12,5
8	3	18,8	18,8	31,3
9	2	12,5	12,5	43,8
10	8	50,0	50,0	93,8
2	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesistas

**GRÁFICO N° 8: CONOCIMIENTO DE FUNCIONES A SU CARGO**



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesistas

### ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS.

En escala de 1 a 10, siendo de 1 a 5 bajo, de 5 a 7 medio y de 7 a 10 alto, de las personas encuestadas del Municipio de Salcedo, el 12.5% manifiesta que conoce las funciones a cumplir bajo su cargo, siendo este el nivel bajo, el 18.75% indican que conocen las funciones a cumplir bajo su cargo, siendo este el nivel bajo, el 12.5% manifiesta que conoce las funciones a cumplir de su cargo siendo este el nivel bajo, el 6.25% manifiesta conoce las funciones a cumplir en su cargo, y el 50% conoce las funciones a cumplir dentro de su cargo, la mayoría de los empleados conocen las funciones que se debe realizar bajo su cargo sin embargo existe un porcentaje considerable que no conoce las funciones que debe realizar bajo el cargo.

### 3.- ¿Sus colaboradores tienen la libertad de tomar una decisión en su ausencia?

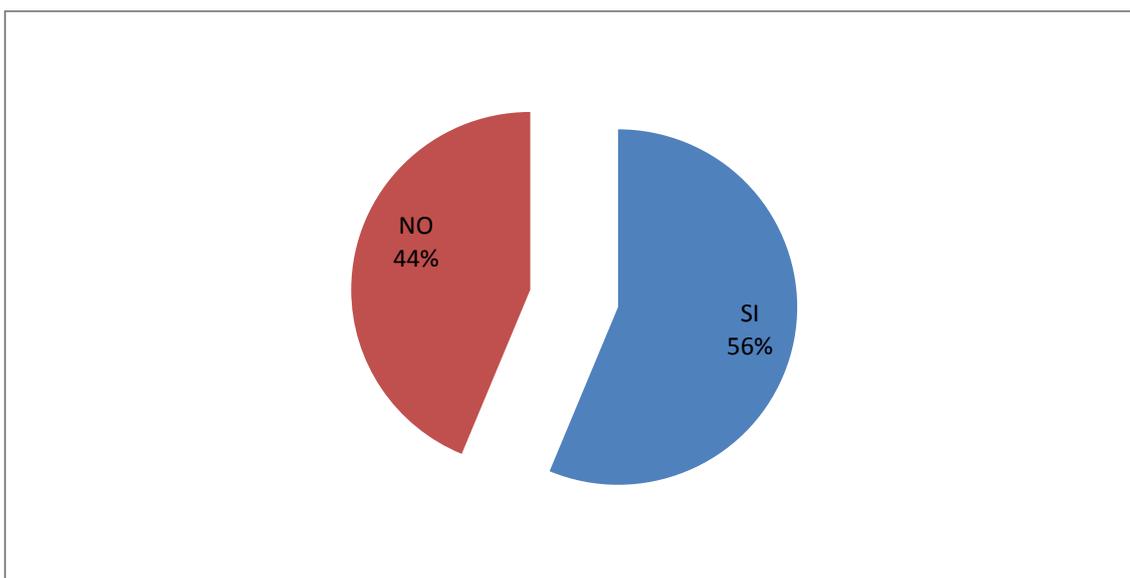
**TABLA N° 3: LIBERTAD EN LA TOMA DE DECISIONES**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	9	56,3	56,3	56,3
NO	7	43,8	43,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

**GRÁFICO N° 9: LIBERTAD EN LA TOMA DE DECISIONES**



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

### ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS.

Del 100% de personas encuestadas del Municipio de Salcedo pudimos identificar que el 56.25% dan a conocer que si tienen la libertad de tomar decisiones cuando el Director no se encuentra, mientras que un 43.75% manifiesta que los colaboradores no están en la libertad de tomar decisiones en la ausencia del Director. En el GAD Municipal del Cantón Salcedo los colaboradores o empleados en algunos departamentales tienen la libertad de tomar decisiones en ausencia de su superior y existe un 43 % de personal que no puede tomar decisiones en ausencia de su jefe esto puede causar desconfianza entre los miembros.

**4.- ¿Cómo cree usted que son las relaciones interpersonales entre los funcionarios del Departamento?**

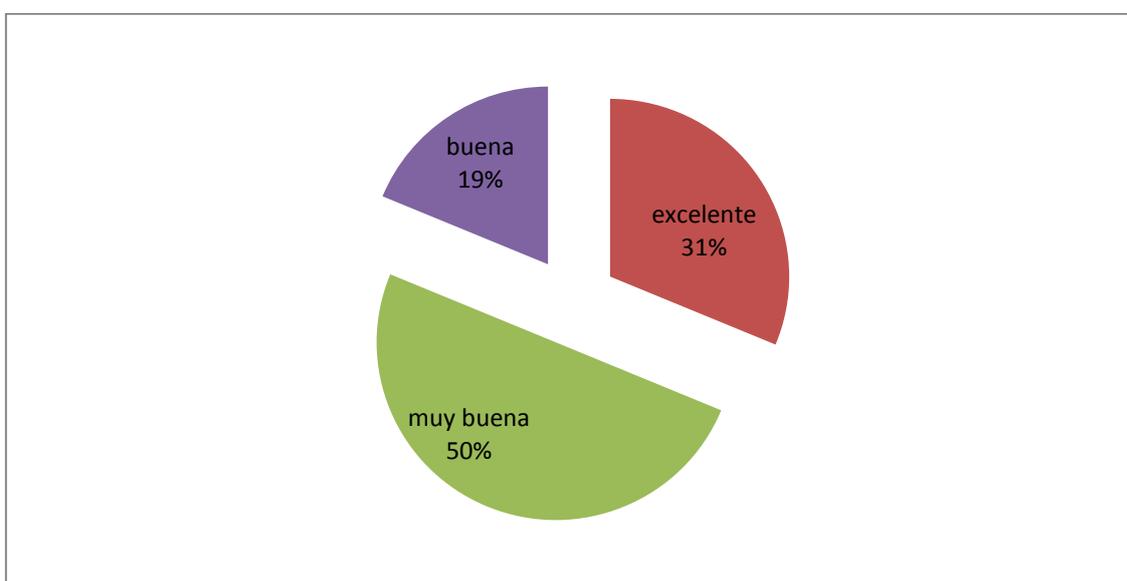
**TABLA N° 4: RELACIONES INTERPERSONALES**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	5	31,3	31,3	31,3
Muy buena	8	50,0	50,0	81,3
Buena	3	18,8	18,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

**GRÁFICO N° 10: RELACIONES INTERPERSONALES**



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

**ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS.**

En las encuestas realizadas en cuanto a relaciones interpersonales del Municipio de Salcedo el 31.25% dan a conocer que es excelente las relaciones interpersonales entre los funcionarios, ejecutivo y colaboradores, el 50% consideran muy bueno las relaciones interpersonales entre los funcionarios, ejecutivo y colaboradores, mientras que un 18.75% manifiesta buena las relaciones interpersonales entre los funcionarios, ejecutivo y colaboradores. Las relaciones interpersonales dentro de la institución según las encuestas dan a conocer que es su mayoría es muy buena, pero cuando la relación es dentro de área departamental y cuando es con otros departamentos la relación interpersonal es muy baja.

**5.- ¿Qué tipo de problemas han suscitado dentro del departamento?**

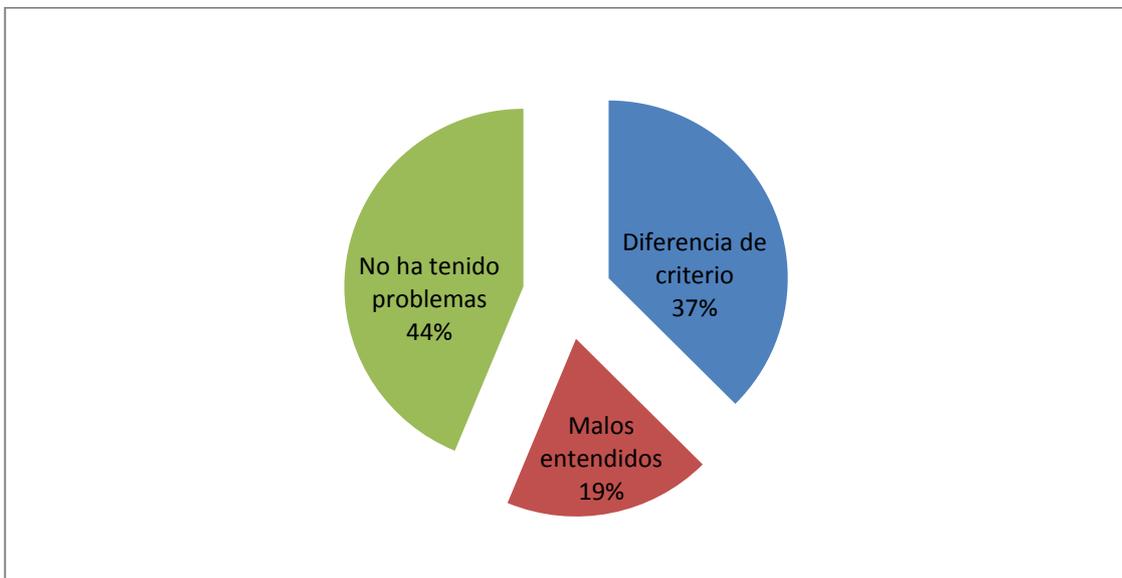
**TABLA N° 5: PROBLEMAS QUE SE HAN DADO EN LOS DEPARTAMENTO**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diferencia de criterio	6	37,5	37,5	37,5
Malos entendidos	3	18,8	18,8	56,3
No ha tenido problemas	7	43,8	43,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesistas

**GRÁFICO N° 11: PROBLEMAS QUE SE HAN DADO EN LOS DEPARTAMENTO**



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesistas

**ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS.**

Los problemas que se ha dado dentro del área de trabajo en la el Municipio de Salcedo mediante la encuesta es, el 37.5% indican que es por diferencias de criterios, el 18.75% dan a conocer los problemas se dan por malos entendidos y el 43.75% manifiesta que no ha tenido problemas dentro del área departamental. De las personas encuestadas dan a conocer que la mayoría de los problemas se dan por diferencia de criterio y malos entendidos, esto ocasiona desconfianza y una mala comunicación entre los directivos y colaboradores.

## 6.- ¿Qué tipo de llamado de atención se dan en el departamento?

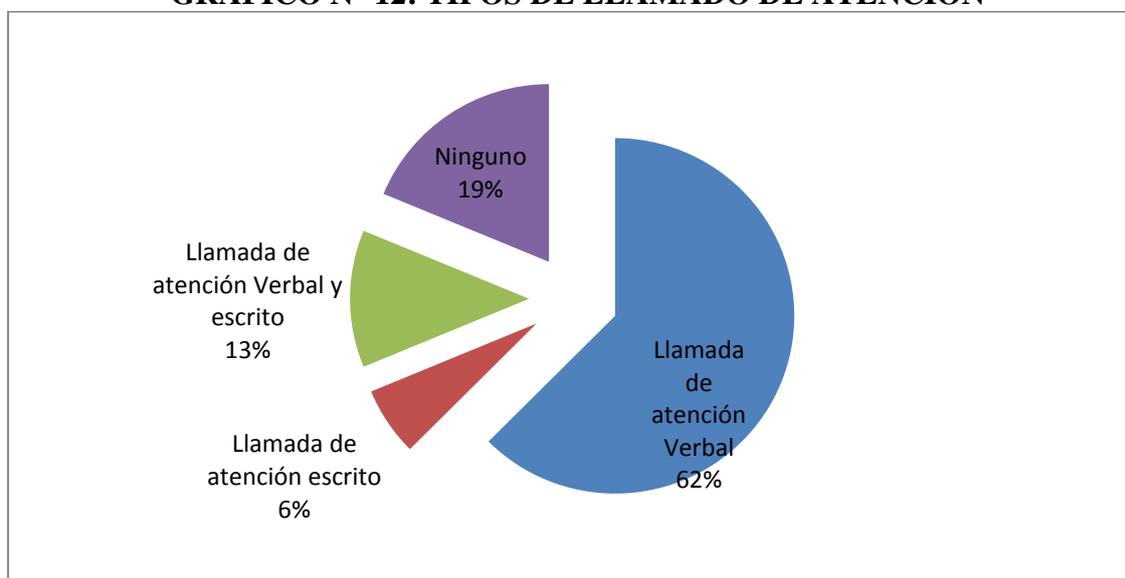
**TABLA N° 6: TIPOS DE LLAMADO DE ATENCIÓN**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Llamada de atención Verbal	10	62,5	62,5	62,5
Llamada de atención escrito	1	6,3	6,3	68,8
Llamada de atención Verbal y escrito	2	12,5	12,5	81,3
Ninguno	3	18,8	18,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesistas

**GRÁFICO N° 12: TIPOS DE LLAMADO DE ATENCIÓN**



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesistas

### ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS.

La llamada de atención que se realiza en el Municipio de Salcedo mediante las encuestadas realizadas es que el 62.50% coinciden que se realiza llamada de atención verbal dentro, el 6.25% dice que la llamada de atención es escrita, el 12.5% manifiesta que la llamado de atención es verbal y escrito, y el 18.75% manifiestan que no existe ningún tipo de llamado de atención. Dentro de las políticas institucionales existe llamada de atención escrita y sanción económica, pero dentro de la mayoría de departamentos no se aplica, esto causa un bajo compromiso de los empleados para con su trabajo se puede decir que esto es una debilidad para la Institución.

**7.-Se realiza en su dependencia algún tipo de seguimiento para controlar las actividades de los miembros del departamento.**

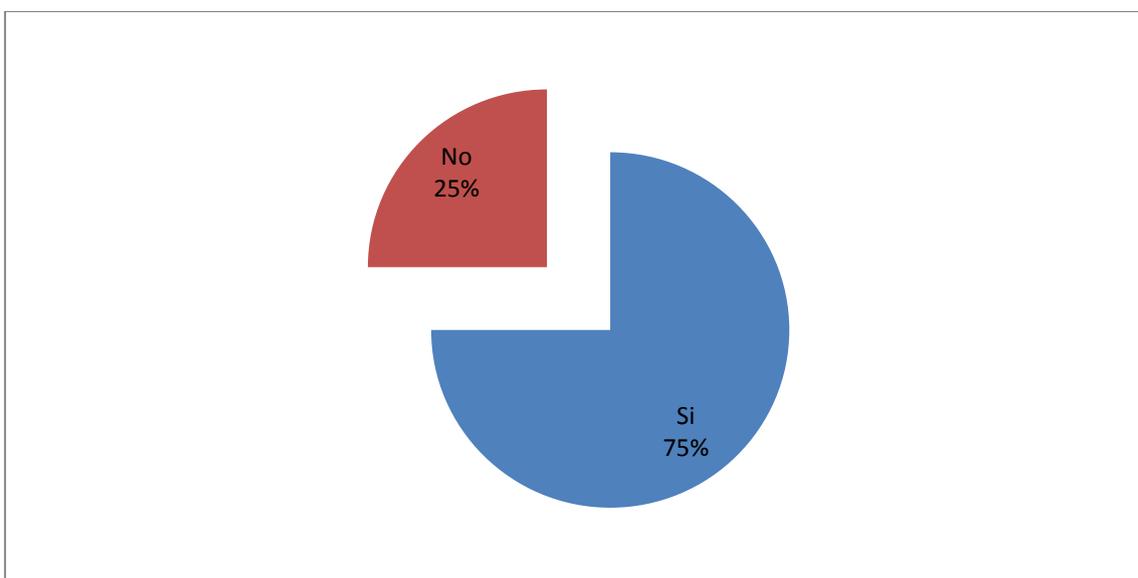
**TABLA N° 7: CONTROL DE ACTIVIDADES**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	12	75,0	75,0	75,0
No	4	25,0	25,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

**GRÁFICO N° 13: CONTROL DE ACTIVIDADES**



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

### **ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS.**

En la encuesta realizada a los Directivos del Municipio de Salcedo el 75% manifiesta que si se realiza control de las actividades de forma espontánea al mes 2 a 3 veces por parte del departamento encargado, el 25% coincide en que no realiza control de las actividades. En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo si se realiza controlar de las actividades pero no en todos los departamentos esto causa incomodidad entre los departamentos causando una mala comunicación y relaciones interpersonales perjudicando el trabajo en equipo.

## 8.- El seguimiento de actividades se realiza dentro de un periodo:

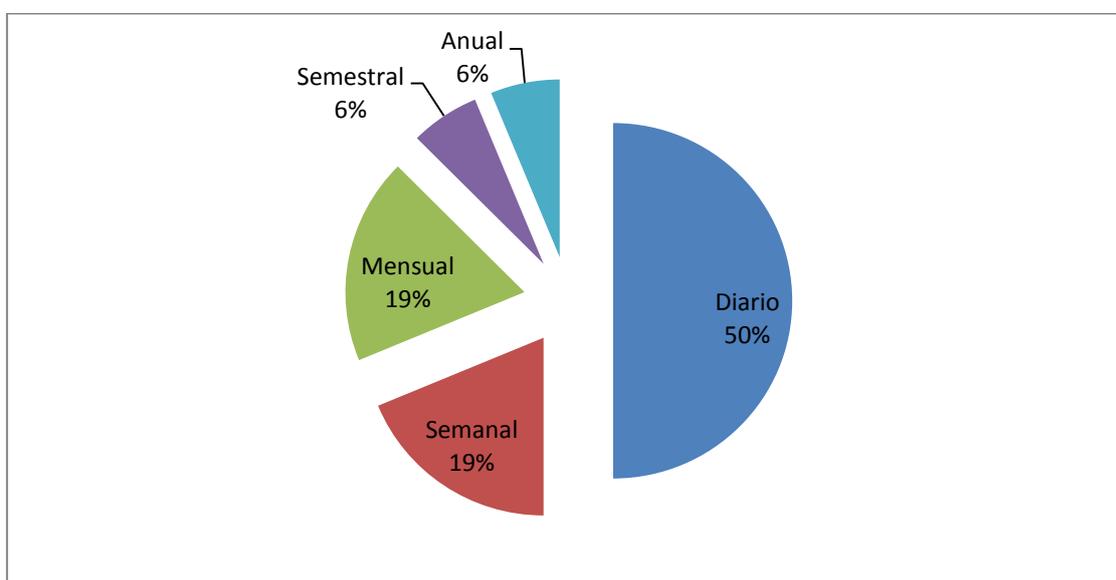
**TABLA N° 8: SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diario	8	50,0	50,0	50,0
Semanal	3	18,8	18,8	68,8
Mensual	3	18,8	18,8	87,5
Semestral	1	6,3	6,3	93,8
Anual	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

**GRÁFICO N° 14: SEGUIMIENTO DE ACTIVIDAD**



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

### ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS.

De las personas encuestadas del Municipio de Salcedo, el 50% coinciden que el seguimiento de actividades se realiza diariamente, el 18.75% coinciden que el seguimiento de actividades se realiza cada semana, el 18.75% manifiesta que el seguimiento de actividades se realizan de forma mensual, el 6.25% dice que el seguimiento se actividades se realiza de forma semestral, y el 6,25% dice que el seguimiento de actividades se realiza cada año. En el Municipio de Salcedo el seguimiento de actividades se realiza de forma permanente en los empleados que laboran dentro de la oficina y en los directivos, existe un porcentaje considerable que no lo realiza y esto causa en mucho de los casos el incumplimiento de las obras porque no existe control permanente.

**9-¿El GAD Municipal del Cantón Salcedo realiza capacitaciones para el enriquecimiento de conocimientos de los funcionarios de acuerdo a su cargo desempeñado?**

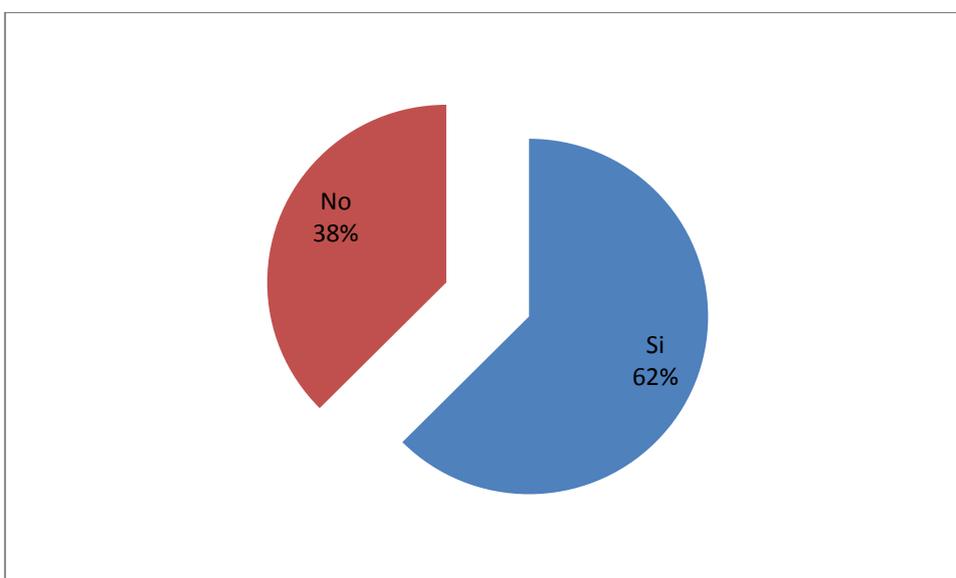
**TABLA N° 9: CAPACITACIONES EN CONOCIMIENTOS**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	10	62,5	62,5	62,5
No	6	37,5	37,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

**GRÁFICO N° 15: CAPACITACIONES EN CONOCIMIENTOS**



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

### **ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS.**

De las personas encuestadas del Municipio de Salcedo sobre las capacitaciones realizadas, el 62.5% afirman que las capacitaciones es de acuerdo al cargo que desempeñan, y el 37.5%) manifiesta que no se dan capacitaciones de acuerdo a su cargo. En el GAD Municipal del Cantón Salcedo en su mayoría afirman que las capacitaciones se realizar de acuerdo a su cargo, pero existen departamentos que no reciben capacitaciones eso ocasiona que los trabajos no sea de calidad causando inconformidad en atención a la ciudadanía.

## LAS ENCUESTAS A LOS ADMINISTRATIVO Y COLABORADORES DEL GOBIERNO ÁTOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SALCEDO.

1.- ¿El puesto que usted ocupa es afín a su perfil profesional?

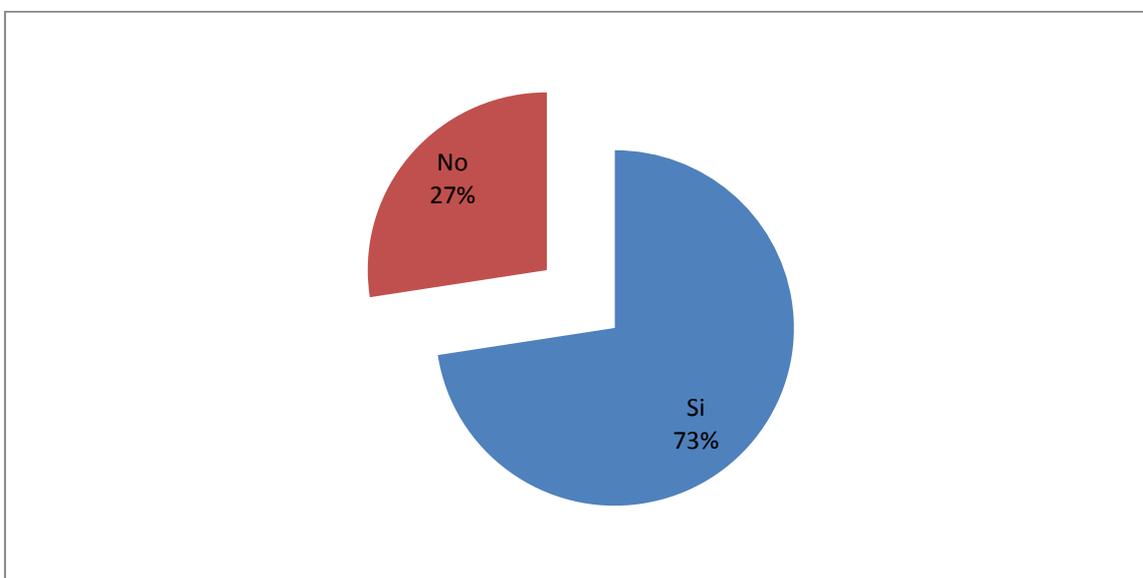
**TABLA N° 10: PERFIL PROFESIONAL**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	119	72,6	72,6	72,6
No	45	27,4	27,4	100,0
Total	164	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

**GRÁFICO N° 161: PERFIL PROFESIONAL**



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

### ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS.

Las encuestas realizadas a los Administrativos y Colaboradores del Municipio de Salcedo, el 72,56% manifiesta que si ocupa puesto de acuerdo a su perfil profesional, y el 27,44% dan a conocer que no ocupan puesto según su perfil profesional. En el Municipio del Cantón Salcedo los Administradores y Colaboradores afirman ocupar puestos de trabajo de acuerdo a su perfil profesional, pero existe un porcentaje considerable que da a conocer que las personas que ocupan puestos no están acorde a su perfil profesional, esto causa que no elaboren con prolijidad sus labores dentro de la Institución mostrando una debilidad en el desempeño de sus funciones.

**2.-¿En el GAD municipal se realiza capacitaciones del personal de acuerdo a su área?**

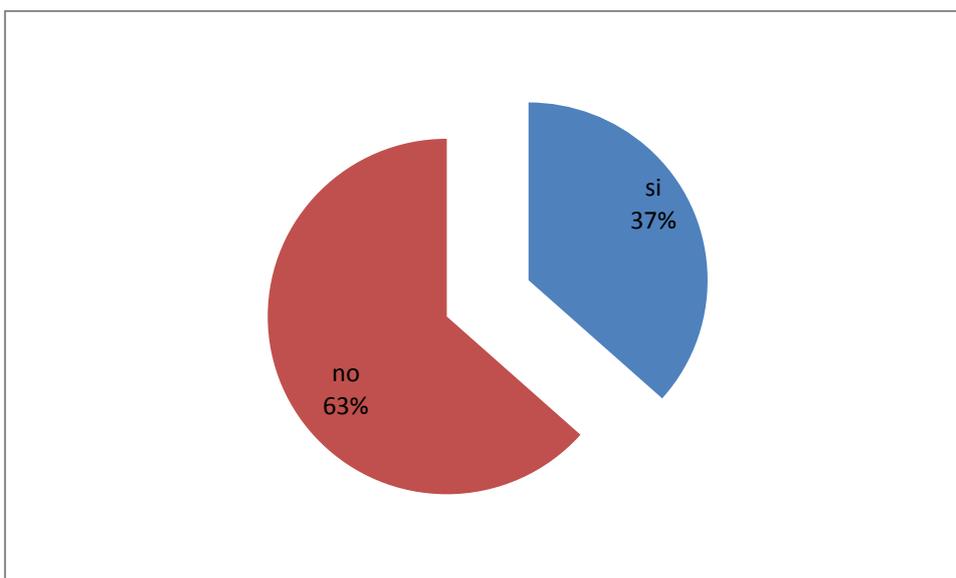
**TABLA N° 11: CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	60	36,6	36,6	36,6
No	104	63,4	63,4	100,0
Total	164	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

**GRÁFICO N° 17: CAPACITACIÓN DE PERSONAL**



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

**ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS.**

De las personas encuestadas del Municipio de Salcedo, el 36.59% manifiestan que si reciben capacitaciones de acuerdo a su área, y el 63.41% dan a conocer que no reciben capacitaciones de acuerdo a su área de trabajo. En la Institución realizan capacitaciones pero estos no están dirigidos a su área laboral, esto causa desactualización y que los trabajos que realizan no sean de calidad causando demora para la aprobación y/o en mucho de los casos la desaprobación de los trabajos o proyectos que afecta a la ciudadanía Salcedence.

#### 4.-La relación interpersonal dentro del departamento es:

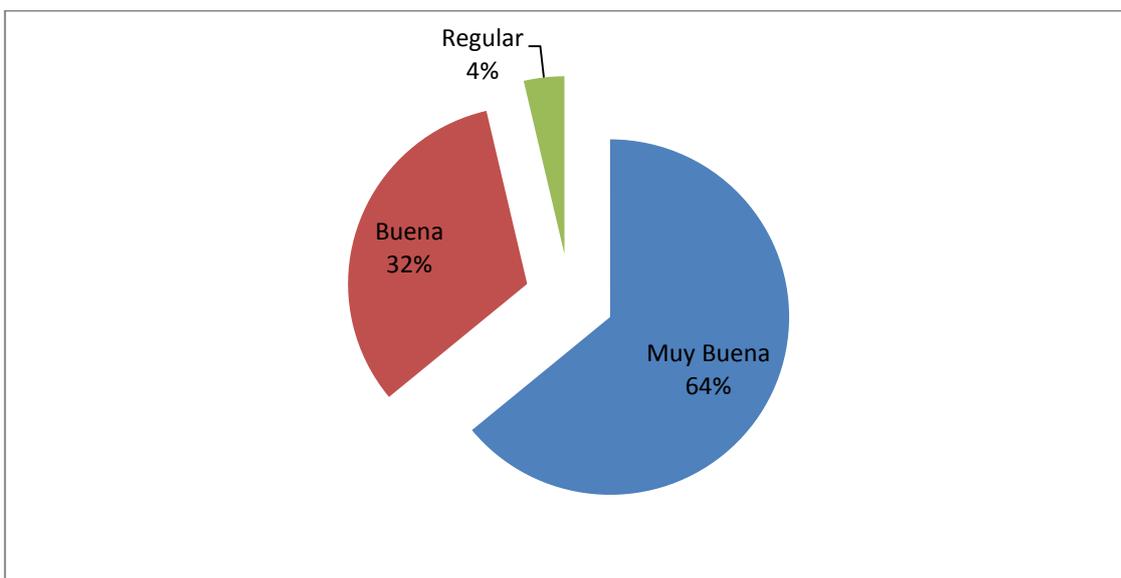
**TABLA N° 12: RELACIÓN INTERPERSONAL**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Buena	105	64,0	64,0	64,0
Buena	53	32,3	32,3	96,3
Regular	6	3,7	3,7	100,0
Total	164	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesistas

**GRÁFICO N° 18: RELACIÓN INTERPERSONAL**



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesistas

#### ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS.

Las relaciones interpersonales según la encuesta realizada a las personas en la área Administrativa en el Municipio de Salcedo es, el 64.02% manifiesta que es muy buena a las relaciones interpersonales dentro de su área de trabajo, el 32.32% dicen que las relaciones interpersonales es buena, y el 3.66% dan a conocer las relaciones interpersonales es regular. Las relaciones interpersonales según las encuestas realizadas son buenas pero dentro de la misma área de trabajo y cuando se ven en la necesidad de trabajar con otros departamentos las relaciones interpersonales son regulares, esto causa malos entendidos entre los miembros.

## 5.-La comunicación directa con su jefe inmediato es:

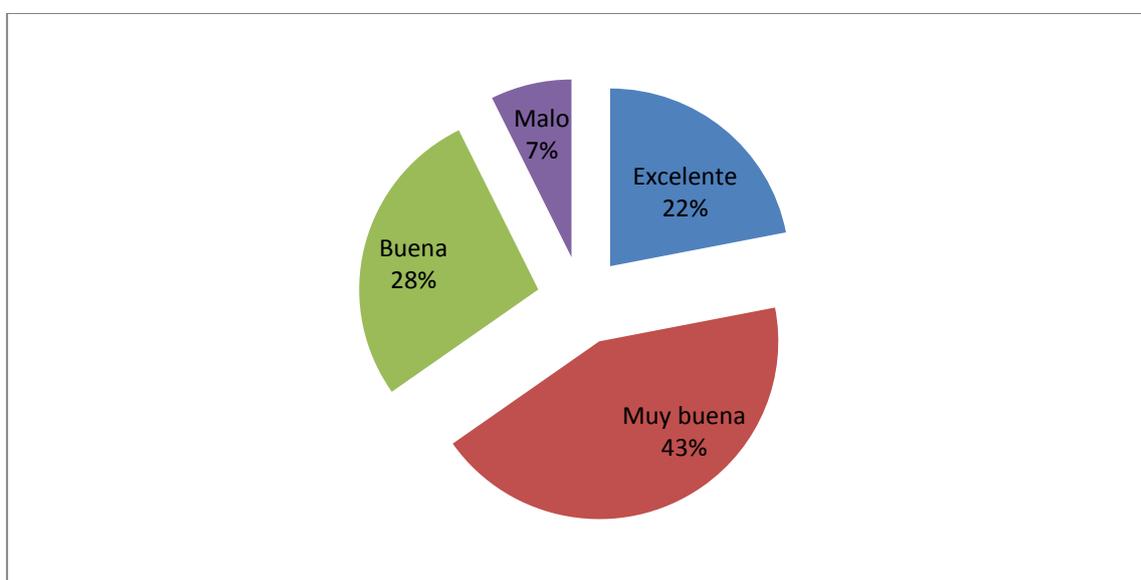
**TABLA N° 13: COMUNICACIÓN DIRECTA**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	36	22,0	22,0	22,0
Muy buena	71	43,3	43,3	65,2
Buena	45	27,4	27,4	92,7
Malo	12	7,3	7,3	100,0
Total	164	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesistas

**GRÁFICO N° 19: COMUNICACIÓN DIRECTA**



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesistas

### ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS.

De las encuestas realizadas a las personas del Municipio de Salcedo, el 22.95% dan a conocer que la comunicación es excelente con su jefe inmediato, el 43.29% manifiesta que es muy buena a la comunicación con su jefe inmediato, el 27.44% dicen que la comunicación con su jefe inmediato es buena, y el 7.32% manifiesta la comunicación con su jefe inmediato es mala. En el Municipio del Cantón Salcedo la comunicación con el Directivo y sus colaboradores es muy buena pero existe departamentos en la que la comunicación con el Directivo es buena y regular. La no buena comunicación causa malos entendidos en mucho de los casos rivalidad entre los miembros ocasionando un ambiente laboral incómodo.

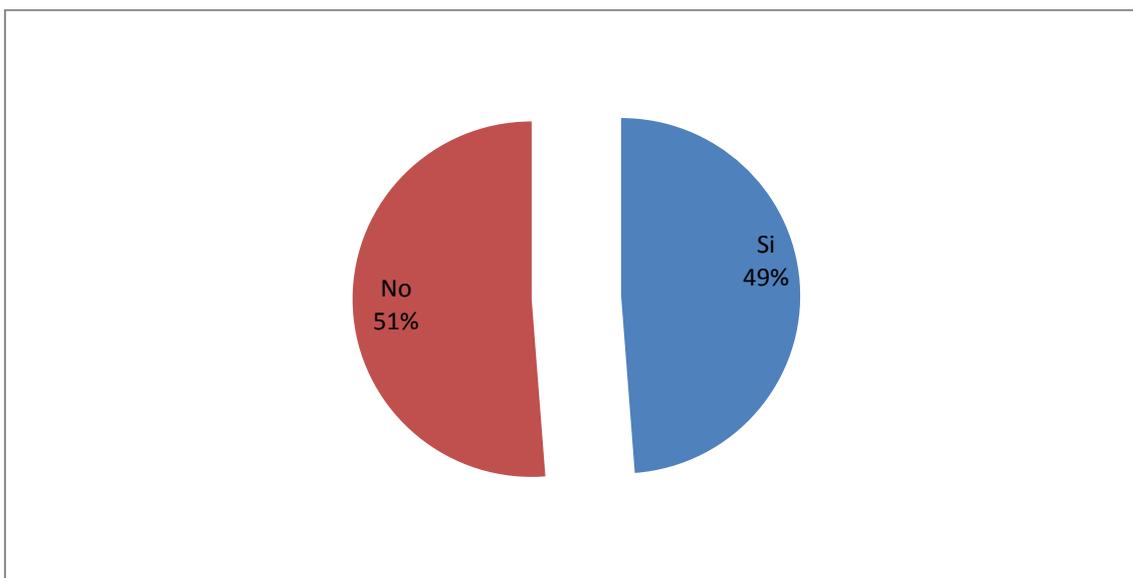
**6.-¿Puede usted tomar una decisión cuando surja una emergencia, en nombre de su jefe inmediato?**

**TABLA N° 14: TOMA DE DECISIONES**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	80	48,8	48,8	48,8
No	84	51,2	51,2	100,0
Total	164	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO POR: Las tesis

**GRÁFICO N° 20: TOMA DE DECISIONES**



FUENTE: Encuestas  
ELABORADO POR: Las tesis

**ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS.**

De las personas encuestadas del Municipio del Cantón Salcedo el 48.78% puede tomar decisión en ausencia de su superior cuando surja una emergencia, y el 51.22% dan a conocer que no están autorizados tomar decisiones en ausencia de su superior. Los jefes departamentales y los colaboradores en la mayoría de los departamentos no tienen la autoridad para tomar decisiones en ausencia de los directivos, esto ocasiona que en algún momento se de una emergencia imprevista no pueden solucionarlo de forma inmediata, esto causa incomodidad a la ciudadanía ya sea por documentos retrasado u obras atrasadas.

**7.- ¿Qué nivel de comunicación cree usted que tiene el GAD Municipal del Cantón Salcedo, con los trabajadores y usuarios?**

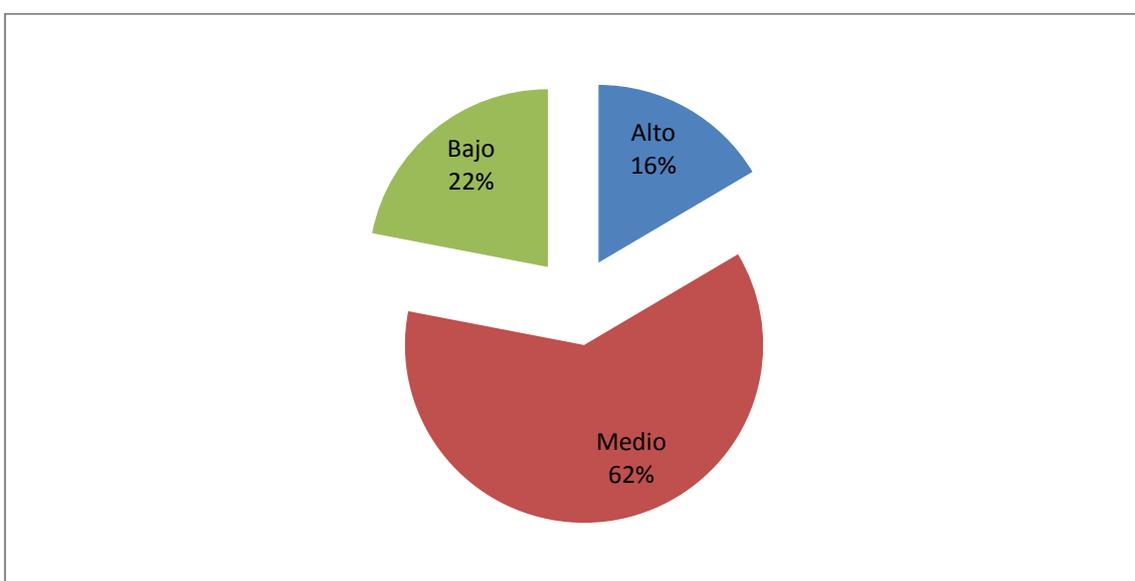
**TABLA N° 15: NIVEL DE COMUNICACIÓN**

Opción	Encuestados	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	27	16,5	16,5	16,5
Medio	101	61,6	61,6	78,0
Bajo	36	22,0	22,0	100,0
Total	164	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

**GRÁFICO N° 21: NIVEL DE COMUNICACIÓN**



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las tesisistas

**ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE DATOS.**

De las personas encuestadas entre jefes departamentales y colaboradores del Municipio del Cantón Salcedo el 16.46% considera que existe un alto el nivel de comunicación en la Institución, el 61.59% manifiestan que la comunicación es de nivel medio y el 22.95% dan a conocer que la comunicación es de nivel bajo con los Directivos, los Administradores y los colaboradores. En el Municipio del Catón Salcedo la comunicación es muy buena pero no en todos los departamentos existe bajo nivel de comunicación en algunos departamentos, esto causa diferencia de criterios y malos entendidos entre compañeros de trabajo.

## 2.7.- FICHA DE OBSERVACIÓN

<b>DATOS GENERALES</b>		
<b>OBSERVADORES:</b> Las Investigadoras.		
<b>TIEMPO DE OBSERVACIÓN:</b> Abril – Agosto 2015.		
<b>FECHA DE OBSERVACIÓN:</b> Abril – Agosto 2015.		
<b>TIPO DE OBSERVACIÓN:</b>		
<b>Nº DE OBSERVACIÓN:</b> I		
<b>TEMA U TÓPICO</b>	<b>ASPECTOS A OBSERVAR/ DESCRIPCIÓN</b>	<b>COMENTARIOS</b>
<b>1.- Grado de cumplimiento del Organigrama Estructural.</b>	Responsabilidad de actividades.	Falta de colaboración por parte de los empleados de la institución.
	Agilidad de trámites de documentos.	No existe agilidad en los trámites, porque los usuarios no cumplen con los requisitos establecidos bajo la ley.
	La comunicación en atención y servicio al público.	Si cumple
	Desarrollo de actividades en un entorno laboral adecuado.	Si cumple
	Cumplimiento de las bases legales establecidas para los municipios.	Si cumple
	Organigrama estructural y su funcionamiento.	No cumple
	Personal de acuerdo a su perfil profesional en cada una de las áreas.	No cumple
	Tercer nivel de estudio de los trabajadores del G.A.D.	Los trabajadores que ocupan cargos como directores y jefes departamentales no todos tienen título de tercer nivel.
	Nivel de responsabilidades en el trabajo por parte de los directivos y jefes departamentales.	Baja
	Las relaciones interpersonales.	Dentro de su área por afinidad es buen pero con otras dependencias es mala.

### **2.4.1.- Análisis**

Dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo se pudo observar que en el Organigrama Estructural que fue puesto en vigencia en marzo del 2015, dentro de varios departamentos no existen personal técnico suficiente como: en Fábrica de bloques y adoquines, Maquinaria pesada y taller de mantenimiento, Centro Comercial, Desarrollo, Deporte Recreacional, Administración de Justicia y Comisaria de Construcción, esto es debido a que el Plan de Operación Anual del Municipio (PAD) no se ha hecho estudios técnicos adecuados y esto ha ocasionado que el personal que trabajan en estas áreas no sepan a quien rendir cuentas de sus actividades, causando retraso de las obras o gestiones que se deben realizar. Existe un bajo compromiso de responsabilidad por parte de los empleados para con sus actividades en distintos ámbitos laborales, se pudo constatar en el personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo no están ubicados de acorde a su perfil profesional especialmente en áreas administrativas (secretarías), las capacitaciones que realiza la Institución no es de acuerdo al áreas que laboran y no todo el personal de Administrativo tienen título de tercer nivel ya que esto puede causar demora por falta de conocimiento perjudicando a la eficiencia Institucional, existe trabajo en equipo cuando es por afinidad y en la misma Departamento pero cuando el trabajo no es por afinidad existe bajo nivel de trabajo en equipo, provocando que el trabajo se demore y no sea de calidad e eficiente , los empleados que trabajan en diferentes Departamentos no están autorizados a tomar decisiones en ausencia de sus superiores si se da alguna situación imprevista, esto puede causar molestia a los usuarios y retraso de proyectos para su ejecución dando una mala imagen de la Institución, la llamada de atención a los empleados no se realizan con el sustento de un documento y eso provoca la irresponsabilidad en su actividad laboral, por ende no se puede cumplir con una atención eficiente y eficaz dentro de cada una de las Departamentos que conforman la Institución.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo el personal Administrativo son elegido por el señor Alcalde y los personales técnicos son elegidos por medio de concurso de mérito y oposición a través de la red de socio empleo, y se realiza contratos del personal mediante proyecto ejecutivo que se basa en el 20% de la ejecución del mismo y en caso de que el proyecto no sea viable en un año despiden personal por incumplimiento, y esto causa rotación de personal, el presupuesto de la

institución según la ley de Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) los Gobiernos Autónomos Descentralizados se financien por ingreso propio, rentes del estado y por medio de gestiones con empresas públicas y privadas, el estado entrega a los Gobiernos Autónomos Descentralizados el 21% de los ingresos permanentes y el 10% de los ingresos no permanentes, los ingresos permanentes son impuestos, venta de bienes y servicios, ingreso de los recursos naturales no renovables, y los ingresos no permanentes son ingresos por donaciones o inversiones, este 21% se divide en 27% al Concejo Provincia, 67% a los municipios y el 6% a las juntas parroquiales, los recursos se distribuye de acuerdo a la población y sus necesidades verificadas mediante censo nacional y la capacidad de ingreso propio en este caso el Cantón Salcedo está en la categoría C por su población, y de acuerdo a esto se realiza el Plan de Operación Anual del Municipio (POAD) en el mes de septiembre para el próximo año y se le presenta al jefe del estado, en este caso el Ejecutivo no ha presentado el proyecto de contrato del personal técnico, esto ha causado que la Institución no tenga personal técnico suficiente, y los técnicos que ingresan a la institución en mucho de los caso se van porque el sueldo es bajo y el municipio no puede pagar más de lo que el estado le permite. Los proyectos se demoran por falta de personal técnicos y presupuesto que la dirección financiera tiene que reformar para dar financiamiento a los diferentes proyectos y esto ocasiona demora y causa molestia en la ciudadanía, la comunicación del personal dentro del mismo Departamento es buena pero cuando se ven en la obligación de trabajar con otras Departamentos la comunicación y el trabajo en equipo es bajo y esto causa que el trabajo se demore y no sea de calidad. No existe políticas de apoyo ni motivación en algunas Departamentos por parte de los Directivos hacia los empleados, esto ocasiona bajo compromiso para con su superior y en el trabajo, pérdida de confianza y esto hace que el ambiente laboral no sea llevadero causando incomodidad.

En las encuestas realizadas y la entrevista al Ejecutivo, Directivos, Administrativos y colaboradores en los diferentes Departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizados del Cantón Salcedo se pudo dar cuenta que la información adquirida en su mayoría no son reales, porque al realizar la observación en el campo constatamos otra realidad.

## **CAPÍTULO III**

### **3.- DISEÑO DE LA PROPUESTA**

**“ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EN LOS TRES NIVELES, EJECUTIVO (Alcalde), DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SALCEDO”**

#### **3.1. - Datos Informativos**

**INSTITUCIÓN EJECUTORA:** Universidad Técnica de Cotopaxi.

**BENEFICIARIOS:**

**DIRECTOS:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

**INDIRECTOS:** La ciudadanía

**UBICACIÓN:** Provincia de Cotopaxi, Cantón Salcedo, Parroquia San Miguel, Calle Bolívar y Sucre frente al parque central 19 de Septiembre.

**TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN:**

**INICIO:** Abril/ 2015

**FIN:** Agosto/ 2015

**EQUIPO RESPONSABLE:**

**TESISTAS:**

CARLOTA NARCISA CAISALITIN TERCERO

HILDA JACQUELINE CHANO CUNALATA

### **3.2.- ANTECEDENTES**

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son entidades públicas independientes del Estado, se financian por los recursos propios y el 21% de los recursos permanentes del Estado y el 10% de los recursos no permanentes del Estado, las atribuciones del Alcalde se sustentan en el Art. 60 atribuciones del Alcalde o Alcaldesa, literal b), Art.54 las funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en su literal b) y Art. 193 modelo de equidad de bien y servicio en el literal b) de Código Orgánico de Organización y Descentralización Territorial (COOTAD) en su literal b), el Ejecutivo respaldado por la ley antes mencionada puede realizar cambios internos mediante reformas de la ordenanza que es debidamente aprobado por los Concejales en una reunión ordinaria o extraordinaria.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo el organigrama estructural es realizada según las necesidades de cada periodo administrativo por ello no cuentan con un organigrama estructural definitivo, por lo tanto la realización del análisis del grado de cumplimiento del Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo permitirá mejorar la colaboración y comunicación entre los miembros que laboran en dicha institución, y por medio de ello mejorar la atención al público, la presente investigación se llevará a cabo en el periodo 2015, el mismo que será estudiado en base a la administración, proceso administrativo, control y organigrama, con sus respectivas características, importancia y aspectos relevantes sobre el tema a estudiar, ya que al realizar el análisis del organigrama estructural en sus tres niveles como son: Ejecutivo, Directivo, Administrativo y Colaboradores para mejorar el servicio a toda la población Salcedense, por ello las tesis proponemos, el Análisis Del Organigrama Estructural por parte de los Empleados que ocupan cargos en los distintos Departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo y la elaboración de un organigrama posicional que ayude a mejorar la coordinación de actividades según el perfil profesional esto permitirá la reubicación del personal en las áreas que requieran de acuerdo a su título.

### **3.3.- JUSTIFICACIÓN**

En el desarrollo de la propuesta se realizará el análisis del Organigrama Estructural en los tres niveles como son, Ejecutivo, Directivos, Administrativo-colaboradores que ocupan cargos en los distintos departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.

Mediante la investigación realizada se pudo constatar que no existe un organigrama estable porque es modificado de acuerdo a las necesidades que requiere la administración de cada periodo, el Alcalde sustentándose en el Art. 60, literal b). tiene la potestad de reformar las políticas internas en este caso la Ordenanza Institucional con la aprobación del Concejo, en la investigación realizada al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo mediante la entrevista, encuesta y ficha de observación en los niveles anteriormente mencionados, pudimos constatar que el nivel de comunicación entre trabajadores y usuarios no es buena, las capacitaciones que realizan no son temas de acuerdo al área que laboran ocasionándoles actualización de conocimientos, los llamados de atención en las diferentes áreas son verbales y eso permite el bajo compromiso de las responsabilidades por parte de los colaboradores ya que su incumplimiento no está sustentado con un documento, en el caso de que se dé una emergencia los colaboradores de las diferentes Áreas Departamentales no pueden tomar decisiones imprevistas en nombre de sus superiores ya que esto ocasiona desconfianza y una mala comunicación entre subalternos y sus superiores.

Los resultados de la investigación realizada nos ayudaron a conocer el grado de cumplimiento de las funciones por parte de Ejecutivo, Directivos, Administrativo y colaboradores en diferentes cargos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo, esto nos permitirá realizar el análisis del Organigrama Estructural y observar el servicio que recibe la población Salcedense en las diferentes áreas administrativas, de manera que permita emitir conclusiones y recomendaciones en la ejecución de actividades en las áreas que lo requieran mejorar o fortalecer el compromiso para con sus labores por parte de los empleados según la capacidad de los recursos humanos, y de esa forma darle más importancia e incentivar a los empleos que mejoren las falencias que existe en la Institución para el mejor desarrollo de su personalidad y fortalecer el buen nombre del GAD Municipal del Cantón Salcedo ante los usuarios, el análisis se realizará con la finalidad de mejorar el funcionamiento interno

y proponerle a la Institución, que el personal que labore dentro de una Institución sean personas capacitadas con títulos de tercer nivel o cuarto nivel y los puestos que ocupen sean de acorde a su perfil profesional.

Por lo antes mencionado las tesis hemos visto la necesidad de realizar el análisis del Organigrama Estructural y dar conclusiones y recomendaciones sobre la misma con la finalidad de mejorar las falencias y fortalecer la atención a la ciudadanía salcedence.

### **3.4.- OBJETIVOS**

#### **3.4.1. General**

Analizar el Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo.

#### **3.4.2. Específicos**

- Analizar el organigrama estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón salcedo y realizar conclusiones y recomendaciones.
- Proponer la reestructuración del Organigrama Estructural del GAD Municipal del Cantón Salcedo.
- Elaborar el Organigrama Posicional del GAD Municipal del Cantón Salcedo.

### **3.5.- DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta por parte de las tesisistas es el Análisis del Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo, realizar conclusiones y recomendaciones, se ha considerado necesario realizar el análisis del Organigrama Estructural porque es una herramienta importante de una Institución ya que en él se puede ver de forma gráfica el cómo está estructurada la misma, mediante la investigación realizada a través de la entrevista, encuesta y ficha de observación se pudo verificar que el Organigrama Estructural actual tiene falencias.

Para este trabajo se hará un análisis con la finalidad de conocer cómo influye el Organigrama Estructural en el crecimiento de la Institución, mediante la descomposición de la información obtenida en la investigación sobre el grado de cumplimiento del Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salcedo, para esto nos apoyaremos en los datos obtenidos de la encuesta, entrevista y la ficha de observación que fueron aplicadas al Ejecutivo, Directores Administrativos - colaboradores departamentales las cuales nos permitirán dar conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

Entre los datos que serán analizados dentro del tema son:

Personal suficiente, infraestructura adecuada, perfil profesional, comunicación entre Ejecutivo, Directores, Administrativo y Colaboradores, las responsabilidades y funcionamiento de las áreas departamentales, tipo de atención a la ciudadanía.

Se analizará al ejecutivo sobre cuánto conoce el cómo está estructurado el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo, número de personal que labora en la Institución, la causa de la demora de los trámites, existe o no estrategias para agilizar los trámites, las ventajas de trabajar en equipo.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los Directivos se pudo constatar que las relaciones interpersonales dentro del área son muy buenas pero cuando se ven en la necesidad de trabajar con otros departamentos la relación interpersonal es mala, las personas que laboran dentro del Municipio del Cantón Salcedo en la encuesta realizada los datos eran que todos están en sus lugares de trabajo de acuerdo a su perfil profesional pero mediante la observación se pudo verificar que los empleados de la Institución no

están ocupando cargos de acorde a su perfil profesional, se puede considerar también que el personal es un eje primordial porque ayuda, las llamadas de atención se realizan verbalmente, ya que sus directivos consideran que los problemas suscitados no son tan graves, también se realizan control de actividades diarias con el fin de mejorar su desempeño laboral y cumplir a cabalidad lo que ayuda a la eficiencia del cumplimiento en la Institución.

Se analizara al personal administrativo y sus colaboradores, el cargo que ocupa si es de acorde con su perfil, se realiza capacitaciones al personal, las relaciones interpersonales, la comunicación directa con el jefe inmediato, tiene la autoridad de tomar decisiones en ausencia de su superior y el nivel de comunicación.

Y se analizara la ficha de observación en lo que respecta al organigrama estructural y su funcionamiento en el personal, si el trabajo que realizas es de acuerdo a su perfil profesional en su cargo, nivel de estudio de los trabajadores, las responsabilidades en el trabajo por parte de los empleados y directivos, las relaciones interpersonales, las funciones en las diferentes áreas y departamentos.

De acuerdo a la observación realizada por las investigadoras se pudo constatar ciertas actividades que no se dan cumplimiento dentro de la institución como la agilización de trámites ya que los clientes no cumplen con los requisitos establecidos a la vez la colaboración de los empleados no se da a cabalidad lo que puede provocar la ineficiencia y la falta de atención con los clientes, también se pudo observar que la comunicación es eficiente si es que es en afinidad, no todo el personal que labora en la Institución no tienen título de tercer nivel, de acuerdo al Organigrama de la Institución no todos los departamentos cuentan con personal técnico y existen departamentos que no están en funcionamiento.

### **3.6.- INTRODUCCIÓN**

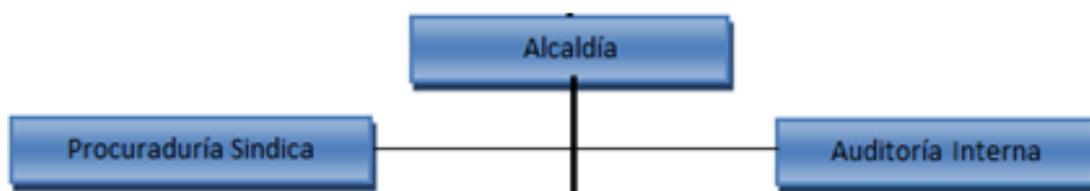
Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son personas jurídicas de derecho político administrativo y financiero están integrados por las funciones de participación ciudadana, legislación, fiscalización y ejecutiva ejercen las funciones y competencia que corresponde a los miembros del Gobierno, administra el cantón de forma autónoma, está organizada por la separación de poderes de carácter ejecutivo representado por el Alcalde, de carácter legislativo conformado por los miembros del concejo cantonal, y están sujetos a las leyes para actuar con transparencia sobre todo conocer cuáles son sus deberes y obligaciones con la sociedad, los mismos que se rigen por medio de la ley del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) que permite regular los procesos dentro de su jurisdicción.

El Municipio del Cantón Salcedo fue creado mediante decreto legislativo del 19 de septiembre de 1919, publicado en el registro oficial N° 899, con las parroquias como cabecera cantonal San Miguel de Salcedo, Panzaleo, Cusubamba y Mulalillo, el 20 de diciembre se realizó la reunión inaugural y se eligió como presidente del nuevo Cantón al Sr. Alejandro Dávalos.

La propuesta tiene como propósito demostrar el nivel de cumplimiento de funciones del Municipio del Cantón Salcedo considerando que los recursos humanos es indispensable para llevar a cabo los proyectos y metas propuestas durante el periodo administrativo, con la investigación realizada se pretende mejorar o fortalecer la colaboración de los miembros de la Institución.

### 3.7.- ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EN LOS TRES NIVELES, EJECUTIVO (Alcalde), DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SALCEDO.

#### ANÁLISIS NIVEL EJECUTIVO



**Participación Ciudadana** apoya en la toma de decisiones, la planificación y gestión de los asuntos públicos y en el control social del GAD Municipal, emite informes para la discusión y aprobación de las decisiones del órgano legislativo o ejecutivo, según corresponda.

**El Alcalde** es el representante legal de la Institución, preside al Concejo y pone a consideración del pleno del mismo las reformas a las ordenanzas municipales, realiza convenios con empresas públicas y privadas para el desarrollo Institucional, convoca a reuniones para verificar los adelantos de los proyectos planeados con los diferentes directivos de cada departamento.

#### **Apoyos del Alcalde**

**El Procurador Síndico** es el asesor legal de la Institución y defensor legal del Municipio, verifica sustentándose en las bases legales de las políticas, normas y estrategias que el ejecutivo puede realizar para cumplir los objetivos planteados en el periodo administrativo, dirige y tramita los procesos coactivos de la administración de la Institución, organiza y dirige los tramites de legalización de tierras en coordinación con departamento de Planificación y de Avalúos y Catastros.

**Auditoría Interna** Art. 36.- Las unidades de auditoría interna presentarán a la Corte, a más tardar el treinta y uno de marzo de cada año. Como la ley lo señala la Auditoría Interna realiza la auditoria a la Institución cada marzo del año fiscal y le informa por

escrito a la Contraloría General del Estado de cualquier modificación que se le hiciera dentro de la Institución.

**Comunicador Social** es el encargado de difundir información referente a las actividades del Municipio, coordina con los directivos de las Direcciones para elaborar estrategias publicitarias que ayuden a fomentar el turismo, la cultura e identidad de nuestros pueblos.

### ANÁLISIS NIVEL DIRECTIVO



**La Oficina de Secretaria General** es la encargada de dar fe de las decisiones y resoluciones que adopten mediante la realización de las actas, administra la gestión documental de todas las áreas y de receptor los documento tanto internos como externos para la sumilla y la autorización o rechazo del Alcalde, los documentos según el COOTAD en el Art. 083, señala que los documentos deben demorar en ser despachados en 30 días laborables, pero en la Institución los documentos se demoran más de lo establecido en esta ley, esto se debe a que existe personal con otro perfil profesional.

**Dirección de Desarrollo Organizacional** coordinar con las distintas Direcciones y oficinas administrativas la elaboración del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual y controla que su cumplimiento se de acuerdo a lo planeado, actúa como ordenador del gasto en los procesos de menor cuantía, el Director de esta área tienen la libertad de autorizar la salida del dinero no mayor de 1000 dólares, que se utiliza en gastos internos de la Institución.

**Dirección de Compras Públicas** se encarga realizar la contratación y adquisición de bienes materiales según la ley, solicita en el portal de compras los bienes materiales que necesite la Institución, verifica que los bienes materiales que adquirió estén de acuerdo al pedido en caso de no estar y no verificar el Director de Compras Públicas se hace responsable del material, emite informes de compras a la Dirección Financiera y el Procurador Sindico de la Institución para poner en consideración ante el Concejo y el Alcalde.

**Dirección Financiera** se encarga de administrar los recursos financieros de la Institución aplicando leyes, normas, realiza informes de los gastos realizados y lo que se va a realizar y pone en consideración del Alcalde y Concejales de la Institución, coordinación con la Dirección de Planificación para realizar un análisis del programa de contratación de personal y realizar proyectos según con la economía que cuenta la Institución, elabora informe de ingreso y egreso para poner a consideración del Alcalde, Procurador Sindico y Concejales, tiene control sobre sus áreas como son: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y Rentas.

**Dirección de Planificación** se encarga de dirigir, elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial, parroquial y realiza el seguimiento y verificación del cumplimiento de las metas establecidas.

**Dirección de Obras Públicas** se encarga de ejecutar los proyectos de construcción y supervisar las obras de uso público respetando las normas de gestión ambiental, estas pueden ser las áreas verdes como: parques, aceras y carreteras, esto es coordinado con la Dirección de Planificación.

**Dirección de Agua Potable y Alcantarillado** dirigen estudios para mejorar la calidad de agua para el consumo humano, buscan proyectos de nuevas fuentes para captar más agua y si abastece para el consumo humano del Cantón y sus parroquias, coordina con técnicos de Obras Públicas en caso de daño de la tubería de agua para su arreglo, realiza proyectos de alcantarillado que beneficie a la ciudadanía sin perjudicar el medio ambiente.

**Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos** se encarga de asesorar al Alcalde en todo lo referente al medio Ambiente, realizan estrategias de protección

como: la protección de los lugares forestados y no exista la tala de bosques, que los recursos no renovables cumplan con las normativas del medio ambiente para evitar que se sequen las fuentes de agua.

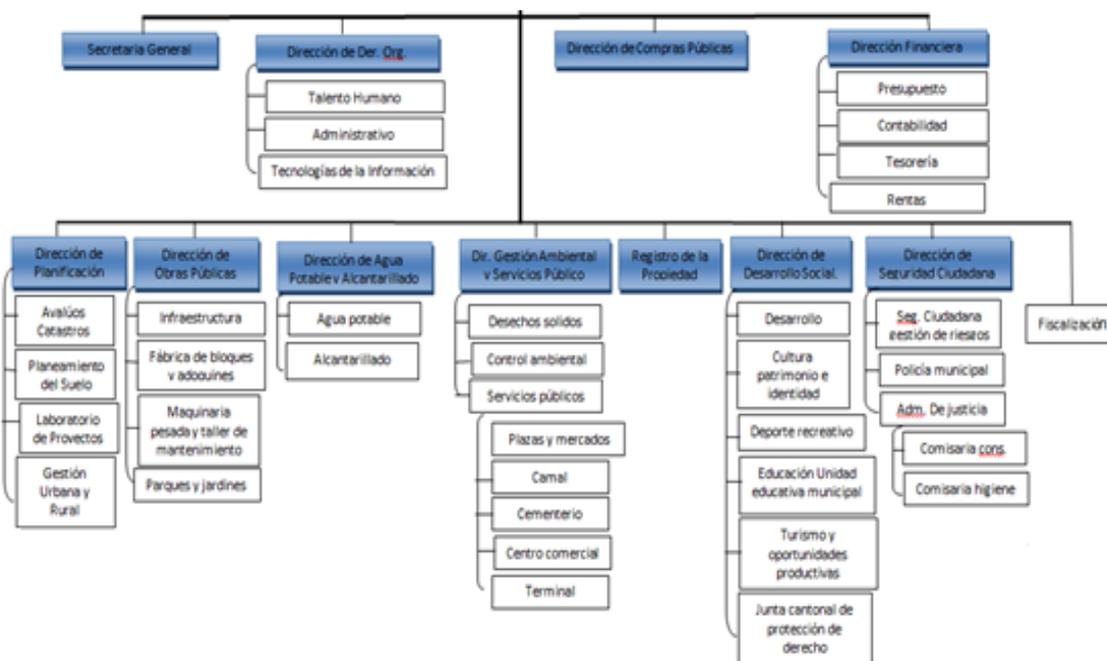
**Dirección de Registro de la Propiedad** se encarga de registrar los bienes que enajenan y de los que compran los usuarios dentro del Cantón estos pueden ser Rurales o Urbanos tomando en consideración la ordenanza como base legal en este caso para ver el porcentaje que el comprador o el heredero debe dejar para las áreas verdes, en Salcedo las áreas verdes es de 15 % de la totalidad de la área y se considera para las áreas verdes del sector urbano el 10% del área total, registran el impuesto obtenido en el año fiscal de las recaudaciones realizadas.

**Dirección de Desarrollo Social**, se encarga de realizar la investigación socio económico de la ciudadanía para tener una idea de cuáles son las necesidades prioritarias que se deben cumplir de forma inmediata, dirige y coordina las actividades que deben desarrollar el personal bajo su cargo, realiza programas dirigidos a los sectores más vulnerables como son niño, adolescentes, adulto mayor y personas con discapacidades.

**Dirección de Seguridad Ciudadana**, se encarga de realizar estrategias para evitar violencia intrafamiliar y sexual, maltrato infantil, y colaborar en programas de atención a personas con enfermedades catastróficas, dar seguridad a las personas, con la colaboración de la policía evitando robos de domicilio, realizando controles de los transportes que ingresan y salen del Cantón.

**Dirección de Fiscalización** cumple con la función de controlar el cumplimiento de las obras públicas de acuerdo a lo planificado para el año fiscal, en caso de no cumplir con lo planeado el estado le llama la atención al Alcalde y le disminuyen el presupuesto para el siguiente año, emite informe a la Contraloría General del Estado en el momento que esta Institución lo pida.

## ANÁLISIS NIVEL ADMINISTRATIVO



**La oficina de talento Humano** realiza el reclutamiento y selección de personal de la Institución, realiza capacitaciones del personal y evalúa a cada uno de ellos, realizan proyectos junto con la Dirección de Planificación para la distribución del sueldo de los empleados, se encarga de los ascensos, vacaciones, licencias, permisos, sanciones de las funciones del personal de la Institución, realizan informes de las actividades realizadas en cada mes.

**La oficina de Administración** es la encargada de formular las órdenes de gasto, suministros de oficina, los servicios de comunicaciones, de limpieza y transporte, planifica y ejecuta un sistema de mantenimiento de las instalaciones físicas de bienes muebles de la entidad.

**La oficina de tecnología de la información** brinda el soporte técnico de mantenimiento en herramientas, aplicaciones y sistemas de la institución con la finalidad de simplificar la información de la institución en la comunicación, prestación de servicios electrónicos, acorde con el desarrollo de las tecnologías.

**La oficina de Presupuesto** formula de forma ordenada los ingresos y egresos de la Institución, colabora en la formulación de la proforma presupuestaria de conformidad con los objetivos del Plan de Desarrollo Cantonal y el Plan Operativo Anual, formulan

las propuestas de reformas presupuestarias que sean necesarias, liquida el presupuesto hasta el 31 de marzo del año siguiente.

**La oficina de Contabilidad** registra las transacciones de ingresos y gastos, realiza el libro contable, realizan pagos al SRI, realizan los estados financieros cada año, realizan los pagos de los servidores públicos, administran la contabilidad de la Institución y presentan la información de los estados financieros de la entidad de conformidad con las normas vigentes, presentan informes financieros para la toma de decisiones sobre la base del registro de las transacciones financieras.

**La oficina de Tesorería** se encarga de realizar cada mes los estados financieros y ponen en consideración del concejo y el Alcalde, realizan los roles de pagos del personal, realizan los pagos y la recaudación de los tributos, realizan pagos bancarios de adquisición de servicios y bienes, custodian los valores en papeles.

**La oficina de Rentas** se encarga de la captación de los ingresos económicos del Municipio de los impuestos que generan los mismos, es la encargada de determinar los ingresos tributarios y no tributarios, emite títulos de crédito y remite a Tesorería para su cobro.

**La oficina de Avalúos y Catastros** es el encargado de llevar el inventario actualizado y codificado de los predios urbanos y rurales del Cantón, debidamente valorados, el inventario de bienes inmuebles, la zonificación del Cantón, realizan censos del Cantón para establecer impuestos.

**La oficina de planeamiento** realiza estudios de proyectos y su costo, realizan el diagnóstico de las necesidades prioritarias de la ciudadanía salcedence mediante una investigación que permita conocer las necesidades prioritarias de los sectores rurales y urbanos del cantón.

**La oficina de Laboratorio de Proyectos** es el encargado de elaborar los proyectos urbanísticos, arquitectónicos y paisaje que se propongan desde la municipalidad o la sociedad; donde se defina el problema por solucionar, la necesidad por satisfacer, los bienes y servicios a ofrecer, quiénes se ven afectados, el impacto en el medio ambiente, y las alternativas de solución.

**La oficina de gestión urbana y rural** otorgan las certificaciones de normas particulares o línea de fábrica, certificaciones de usos del suelo; también emite informes de aprobaciones de planos de Urbanizaciones, reestructuras parcelarias, en el área urbana o rural, de acuerdo con la Ley y las Ordenanzas, y que permiten regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres.

**La oficina de infraestructura** se encarga de realizar inventarios de materiales que sirvan para realizar las obras dentro del Cantón, realizan también informes de los bienes inmuebles que entran y salen de la Institución y son presentados ante el Alcalde y al Consejo para su conocimiento.

**La oficina de fábrica de bloques y adoquines** se encarga de realizar informes materiales necesarios para la elaboración y fabricación de bloques y adoquines, de acuerdo a la demanda de proyectos aprobados por el Alcalde.

**La oficina de maquinaria y taller de mantenimiento** se encarga de programar la dotación de maquinaria, el control de circulación, uso de combustible y cambio de repuestos de la maquinaria de acuerdo a la ejecución de la obra pública Municipal.

**La oficina de parques y jardines** se encarga de programar la implementación y de establecer un calendario de mantenimiento de los parques, jardines y áreas verdes como: espacios de integración y recreación ciudadana.

**La oficina de agua potable** realiza investigaciones de purificación y de dar mantenimiento de los tanques de reserva, realizan informes de las fuentes de abastecimiento de agua potable para el consumo humano.

**La oficina de alcantarillado** ejecuta los estudios técnicos para establecer el Sistema de alcantarillado sanitario y mantiene actualizado el catastro de usuarios de alcantarillado.

**La oficina de desechos sólidos** se encarga de establecer rutas de recolección de basura y frecuencias de recorrido, que cubren los diferentes sectores del Cantón.

**La oficina de control ambiental** se encarga de la prevención y control de la contaminación ambiental visual, auditiva, olfativa, especialmente la que tienen relación con ruidos, olores desagradables, humo, gases tóxicos, polvo atmosférico, mediante un

programa de capacitación a la ciudadanía sobre la importancia de la protección ambiental.

**La oficina de servicios públicos** se encarga de dirigir y organizar la prestación de los servicios de plazas de mercado, camal, cementerio, centro comercial y terminal terrestre.

**El área de Plazas y mercados** se encarga de administrar, controlar y optimizar el expendio de los productos en los mercados del Cantón Salcedo.

**El área del centro comercial** no está en funcionamiento por falta presupuesto e infraestructura, la cual cumpliría con la función de realizar estudios de mercado de los productos de primera necesidad para el consumo humano, a precios bajos y accesibles a la economía de la ciudadanía.

Por lo tanto proponemos quitar el área del Centro Comercial del Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo.

**El área del camal** se encarga de realizar exámenes médicos veterinarios antes de que los animales sean sacrificados, además prestan el servicio de faenado de ganado mayor y menor en condiciones óptimas para el consumo humano.

**El área del cementerio** tiene la obligación de elaborar el registro de inhumaciones y exhumaciones de restos mortales y dar mantenimiento del cementerio.

**El área del Terminal Terrestre** se encarga de formular y ejecutar un plan de seguridad que comprenda el ingreso y salida de pasajeros, permanencia y salida de vehículos prestadores de servicios, y de vehículos particulares, proporcionando a los usuario comodidad en condiciones de higiene, seguridad y orden.

**La oficina de desarrollo social** no está en funcionamiento por falta de presupuesto e infraestructura por lo tanto proponemos suprimir del Organigrama Estructural del Municipio del Cantón Salcedo, ya que las funciones que esta área debería cumplir ya son desarrolladas por la Dirección de Desarrollo Social y se ve innecesario y no puede existir dos departamentos con la misma función.

**La oficina de Cultura y patrimonio e identidad** se encarga de velar por el patrimonio de la identidad cultural de los pueblos que tengan valor histórico y la conservación de las comidas típicas del Cantón.

**La oficina de Deporte Recreativo** es el encargo de planificar y ejecutar programas de deportes recreativos, tradicional y ancestral, programando cursos vacacionales a favor de la niñez y juventud del Cantón.

**La oficina de la Unidad Educativa Municipal** se encarga de promover la educación y dar oportunidades de aprendizaje de calidad en el establecimiento educativo municipal.

**La oficina de turismo y oportunidades productivas** se encarga de formular proyectos que permitan fomentar la actividad turística y establecer rutas turísticas del patrimonio cultural y natural del Cantón.

**La oficina de la Junta Cantonal de Protección de Derecho** se encarga de vigilar que los reglamentos y prácticas institucionales de las entidades de atención no violen los derechos de la niñez y adolescencia.

**La oficina de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgos** se encarga de coordinar y realizar acciones y políticas con los organismos encargados de brindar seguridad a la ciudadanía, Policía nacional, ECU 11 y Cuerpo de Bomberos.

**La oficina de Policía Municipal** se encarga de cuidar y velar los bienes municipales y cantonales.

**La oficina de la Comisaria de Construcción** se encarga de verificar que los procesos constructivos cuenten con los permisos o autorizaciones de la municipalidad de acuerdo a la ordenanza.

**La oficina de la Comisaria de Higiene** se encarga de controlar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Orgánica de Salud y Ordenanzas sobre expendio de alimentos, higiene y salubridad.

En la investigación realizada en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo pudimos observar que en algunas áreas departamentales no cuentan con una infraestructura para su funcionamiento ni con el presupuesto para la construcción de la

misma como es en el caso del Área de Fábrica de Bloques y Adoquines, Centro Comercial y Desarrollo Social.

En las diferentes Direcciones Departamentales los Directivos deberían ser escogidos por méritos y oposición a través del portal de la Institución más no por el Alcalde, y estos deberían ser ubicados de acuerdo a su perfil profesional y con títulos de tercer o cuarto nivel, esto garantizara el buen desenvolvimiento en el campo laboral de cada área, y que los directores departamentales cumplan funciones específicas a su área, mas no que un directivo maneje tres áreas como es el caso del Director de Seguridad Ciudadana maneja tres áreas como son: Administración de Justicia, Comisaria de Construcción y Comisaria de Higiene esto se da por falta de personal técnico causando una sobrecarga de trabajo al Director y que los trabajos a desarrollarse no se cumplen en el periodo establecido.

En las oficinas administrativas se pudo observar y concretar que no hay un manual de procesos que ayuden a identificar con exactitud las actividades que deben realizar cada dirección y oficina administrativa por lo que esto causa demora en los trámites de proyectos y diferentes trámites documentales internos y externos, por la falta de conocimiento en las áreas técnicas causan un bajo nivel de trabajo razón por la cual ocasiona rotación de personal por incumplimiento de labores, por lo que proponemos la reestructuración del Organigrama Estructural del Municipio del Cantón Salcedo con la finalidad de mostrar transparencia en el funcionamiento de cada oficina.

En el análisis realizado dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo, pudimos ver el Organigrama Estructural tiene falencias en lo referente al personal técnico e infraestructura por lo tanto proponemos la Reestructuración del Organigrama Estructural.

### **3.8.- LA REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

#### **Organigrama**

Es la representación gráfica de la Institución donde podemos observar los niveles jerárquicos de autoridad dependiendo el cargo que ocupen y permitan identificar cada una de las tareas que deben realizar las Direcciones Departamentales y las oficinas administrativas.

Para elaborar un organigrama se debe tomar en cuenta la línea de autoridad que permite identificar a la autoridad o responsable de la planificación y la ejecución de objetivos a corto y largo plazo, las líneas de Dependencia permiten identificar las tareas que cada oficina debe ejecutar según lo planeado, las líneas staff nos permite identificar al personal de apoyo dentro de la Institución los cuales realizan asesoría al Alcalde del Cantón.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son entidades públicas que se encargan del desarrollo del Cantón, el Alcalde amparado en la ley del Código Orgánico de Organización y Descentralización Territorial (COOTAD) en los artículos 60.- Atribuciones del alcalde o alcaldesa. En el literal d) en el Art. 54 de las Atribuciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en el literal b) y en el Art. 193 modelo de equidad de bien y servicio en el literal b). El Alcalde puede sugerir al seno del Consejo la Reestructuración de las políticas internas de la Institución, por lo tanto el Alcalde electo el Ing. Héctor Gutiérrez ha visto la necesidad de realizar la Reestructuración del Organigrama Estructural de la administración anterior (2010-2014).

En la investigación realizada el funcionamiento del Organigrama Estructural pudimos verificar que el Organigrama tiene falencias y existen tres oficinas de áreas técnicas que no tienen infraestructura para su funcionamiento y tampoco cuentan con un presupuesto para la ejecución de las mismas, y un solo personal técnico es el que coordina las actividades de tres oficinas causando sobrecarga de trabajo, demora en el cumplimiento de tramites por la falta de conocimiento y tiempo, esto provoca molestias a la ciudadanía.

La reestructuración del Organigrama Estructural beneficiara a la Institución y al personal que labora dentro de ella tengan espacios adecuados para realizar las actividades encomendadas permitiendo la división de trabajo y de puestos de acuerdo a las capacidades y su perfil profesional, para evitar la sobrecarga laboral y designar

tareas específicas a los técnicos, administrativos – colaboradores. Esto permitirá la agilización de las obras que cada Dirección y oficinas tiene a su cargo así como la agilidad de los trámites de documentos, esto beneficia para optimizar tiempo y recursos materiales y económicos para la ciudadanía Salcedense.

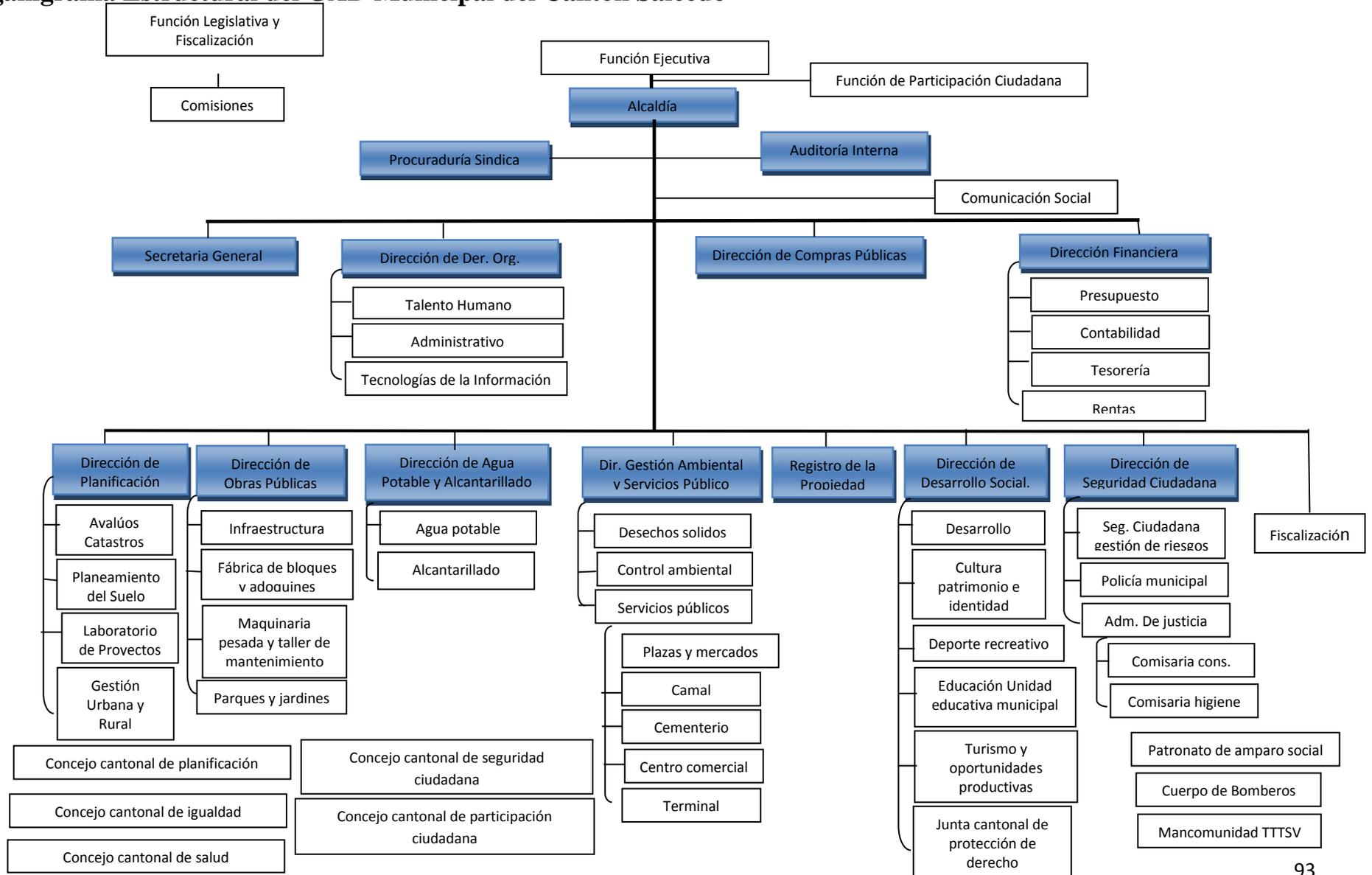
Para realizar la reestructuración del Organigrama Estructural y la realización del Organigrama Posicional tomamos como base legal lo siguiente:

La Constitución de la República del Ecuador

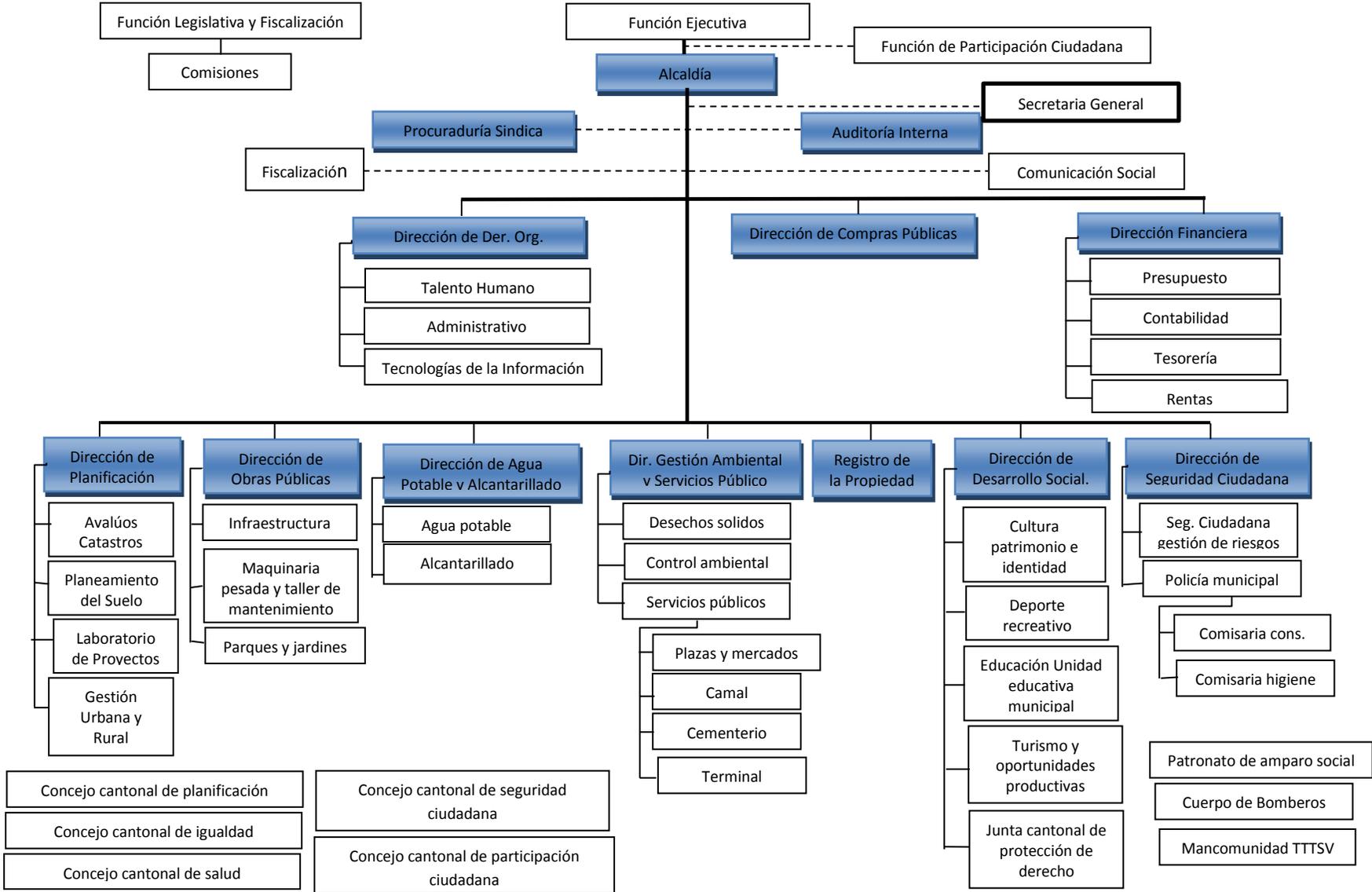
Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización  
C.O.O.T.A.D.

Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos.

# Organigrama Estructural del GAD Municipal del Cantón Salcedo



# Propuesta del organigrama estructural del Cantón Salcedo.



### **3.8.1.-LA REALIZACIÓN DEL ORGANIGRAMA POSICIONAL DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN SALCEDO.**

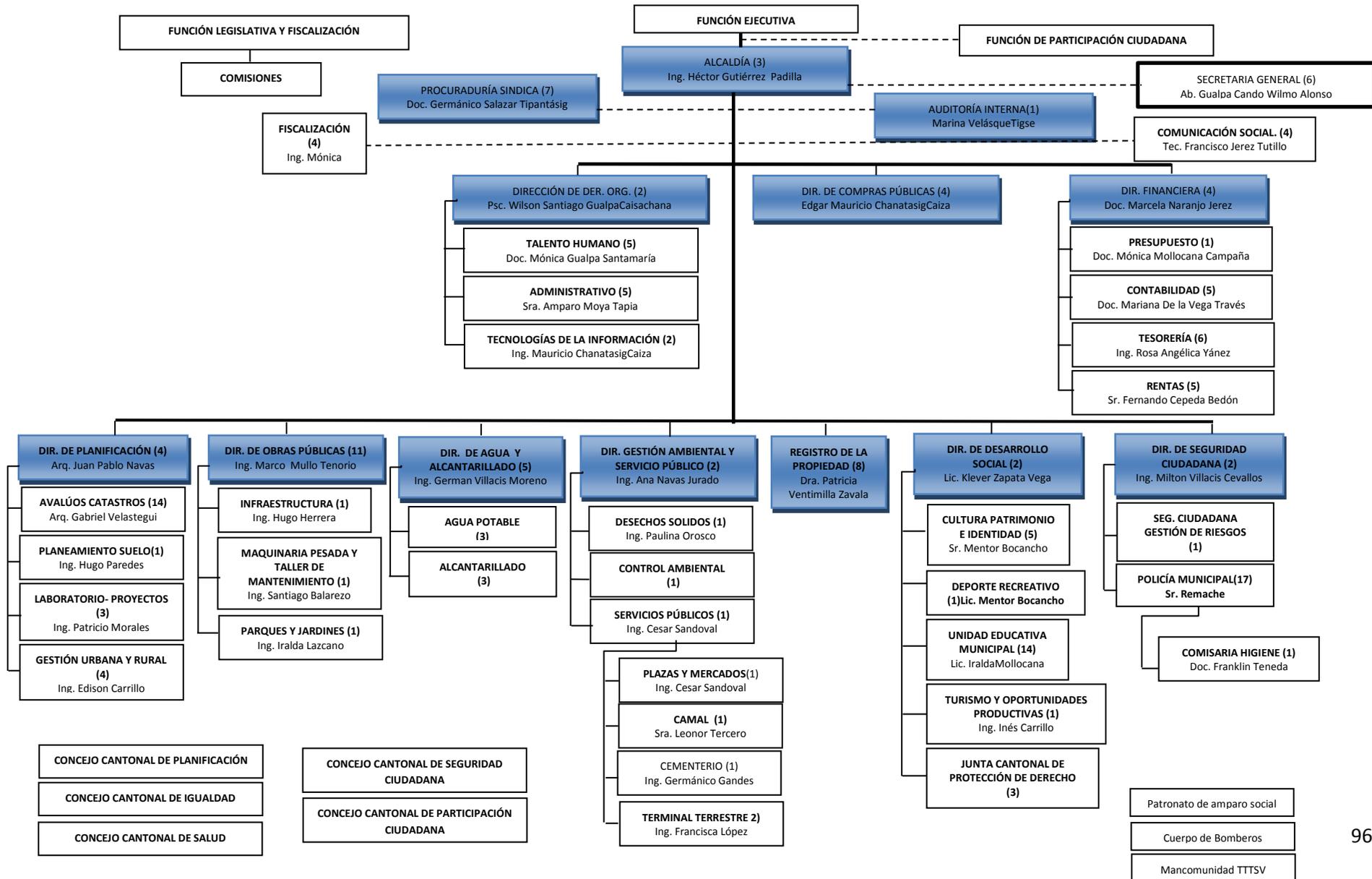
El Organigrama Posicional es el que indica el cargo, los nombres y número de las personas que laboran en la Institución según los niveles jerárquicos de cada una de las direcciones y oficinas administrativas, indicando a los responsables de las tareas que cada uno de ellos deben realizar.

El Organigrama Posicional se realiza de la misma manera que el Organigrama Estructural, con la diferencia que en este Organigrama, los nombres de las Direcciones y Oficinas van con letras mayúsculas y en negrilla y los nombres y los números de las personas encargadas van con letras mayúsculas y minúsculas de tamaño menor que los nombres del cargo.

En base al problema suscitado en las oficinas Departamentales como es la oficina de Administración de Justicia, Comisaria de Construcción y Comisaria de Higiene es administrado por el Director de Seguridad Ciudadana, esto causa confusión a la ciudadanía Salcedence al no conocer con exactitud a la persona encargada de administrar estas oficinas, ya que en la Área de Administración de Justicia debe estar bajo el cargo de un profesional en Derecho ya que debe realizar el papel de mediador para evitar que los problemas sean resueltos en la justicia ordinaria, en el Área de la Comisaria de Construcción debe ser un profesional de tercer nivel en el área de Arquitectura para garantizar los requisitos que se requieren para construir y ser una guía para los beneficiarios para evitando gastos innecesarios y la Comisaria de Higiene debe ser ocupado por un profesional de tercer nivel en Ingeniería en Medio Ambiente, para mantener la conservación de alimentos y productos en estado estable y bajo higiene, evitando enfermedades dañinas a la salud en especial a los niños y adultos mayores, por ello es necesario que una Institución cuente con personal técnico especializado en cada oficina, para evitar posibles errores.

Por tal razón proponemos la realización del Organigrama Posicional con la finalidad de que la ciudadanía conozca quien está a cargo de la ejecución de un actividad, y en el caso de surgir un inconveniente sepan a quién acudir, esto ayudara a mejorar y brindar servicio de calidad y dar cumplimiento al buen vivir de la ciudadanía Salcedence.

# Propuesta realización del Organigrama Posicional del GAD Municipal del Cantón Salcedo.



## CONCLUSIONES

- Para la elaboración de la tesis fueron importantes los contenidos teóricos del Capítulo I sustentados por diferentes autores de la administración, proceso administrativo, control y organigrama que permitió dar criterios y conocer las diferentes técnicas que se realizan dentro de una institución para su mejor funcionamiento.
- Una vez concluido los contenidos teóricos en la elaboración del capítulo II se utilizó las mitologías como: el método deductivo e inductivo para realizar el análisis de realidades generales a particulares y de particulares a generales con la finalidad de mejorar o fortalecer las debilidades de la institución en base al organigrama estructural.
- Se realizó las técnicas de investigación como son: entrevista, encuesta y la observación para indagar la situación real de la institución con la finalidad de realizar el análisis del organigrama estructural del GAD Municipal del Cantón Salcedo, verificar las debilidades y las fortalezas de la misma, teniendo como resultado en algunas direcciones no existe personal técnico y en algunas de las áreas no existe personal asignado, las relaciones interpersonales dentro de las áreas son buenas, pero cuando trabajan en las diferentes áreas o departamentos son bajas esto se debe a que en algunos casos no tienen un jefe directo a quien reportarse, el compromiso de trabajo por parte de los empleados es bajo.
- Mediante la investigación realizada se observó la necesidad de realizar la reestructuración del organigrama estructural, realizar el organigrama posicional del GAD Municipal del Cantón Salcedo, para mejorar el buen funcionamiento del personal, con la finalidad de mejorar el compromiso y la calidad de servicio, contratando personal de tercer nivel de acuerdo al perfil profesional.

## RECOMENDACIONES

- Es importante sustentar varias informaciones descritas por los autores, para la realización de un contenido verdadero y permita adquirir mayor conocimiento sobre el tema a desarrollar, como es la reestructuración del Organigrama Estructural del GAD Municipal del Cantón Salcedo, ya que ayudara a identificar las direcciones y áreas de acuerdo a la necesidad institucional.
- Se propone el análisis del organigrama estructural con la finalidad de que la ciudadanía Salcedence sea beneficiada en mejoramiento a su atención y servicio.
- Se plantea que en el GAD Municipal del Cantón Salcedo se contrate personal técnico de acuerdo al perfil necesario, ya que esto permitirá un trabajo de calidad y evitara la acumulación de trabajos.
- Los cargos asignados deben ser otorgadas de acuerdo a un concurso público de mérito y oposición y el mejor calificado él quien ocupara el cargo a disposición.
- Los servidores públicos serán evaluados por el departamento correspondiente así determinar a quiénes les conviene reubicar en otros departamentos para mejorar el proceso administrativo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Bibliografía Citada**

BUSTOS, Eduardo, Proceso Administrativo, Chile, (2003) Págs.94

CABALLERO, Gabriela, Organigrama, Edición Casa, América (2014), Págs. 418 en pdf.

Flores y Ramos, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, séptima Edición, Págs. 493.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, séptima. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 100

CORDOVA, López Rebeca, Proceso Administrativo, México, (2013), Págs. 168 en pdf.

ECHEVERRÍA, J. Abel, Administración de Lepauxky, 1° y 2° edición, México. (2009) Págs. 250.

ENRIQUE, Franklin, Organización de Empresa, 3° edición, editorial, McGraw-Hill/Interamericana, (2004), Págs. 501.

FLAYOR, Henry, Teoría Clásica de la Administración, Proceso Administrativo, editora Orbis, Barcelona, Págs. 209

Información tomada del GAD Municipal del Cantón Salcedo.

JAMES A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr, Administración, 6° edición, Editorial Prentice Hall - Pearson - Addison Wesley Longman (2014), México, Págs. 793 en pdf.

MUNCH, Lourdes, Fundamentos de la Administración, Editorial, Trillas, (2013) Págs. 500.

STEPHEN,Robbins y COULTER Mary, Administración,decima edición, (2014), Págs., 489

## **Bibliografía Consultada**

AMAT, Juan, Control de Gestión una perspectiva de dirección, 5° edición, Gestión, Barcelona, (2010), Págs. 500

ARATA, A, Adolfo y FURLANETO, Luciano “Organización Liviana, un modelo de excelencia empresarial” Chile 2001, núm. pág. 122

BEAS, Antonio, Organización y Administración de Empresas, Biblioteca ESPE, 9° edición, Bogotá. (2004) Págs. 650

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, séptima. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 100

Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización núm. Pág., 174

ECHEVERRÍA, J. Abel, Administración de Lepauxky, 1° y 2° edición, México. (2009) Págs. 250.

ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, “Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales”, Análisis del Informe COSO I y II; 2ª. Edición, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia 2006, pág. 19

FAYOL, Melinkoff, Historia del pensamiento Administrativo, 2° edición, Pearson Educación, México. (2008) Págs. 344.

IDALBERTO, Chiavenato “Introducción a la Teoría General de la Administración” Quinta Edición Pág. 225 a 231

Jonson, R. W., Melicher, R. W. “Administración Financiera”, CECSA, 1995.  
Mg. RAMÓN, R, Jeri, G, “El Control Interno en las Empresas” Tomo I. Edición 2007, pg. 88

STANCATTI. M, Funciones de la administración, 1° edición, Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur, Argentina. (2006). Págs. 202

STEPHEN, P. Robbins, Administración, 6° edición, México. (2008) Págs. 600

STONER, Administración, 6° edición, Progreso S.A. México. (2006) págs. 610

Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, 6ta.Edición, Prentice Hall, 1996.

## **Bibliografías Virtuales**

Dr. Genaro Peña Ugalde Contralor General Del Estado, Subrogante,  
<http://www.municipiodepasaje.gob.ec/Lotaip/1/NorConIntSecPub15.pdf>

Eduard Bustos Farias, Proceso Administrativo, [en línea], (Publicado en Junio del 2013), Disponible en la web:  
<http://www.lettrak.com.co/alejandro/material/adm/planeacion.pdf>  
Francisco Bárcenas Merlano, Proceso Administrativo, [en línea], Universidad de Córdoba, Colombia. 2009, Disponible en la web:

HENRY, J; MENDOZA P, Administración, [en línea], (15 de Febrero de 2006), Disponible en la web: <http://www.monografias.com/trabajos36/administracion-y-gerencia/administracion-y-gerencia2.shtml>

Hernández Sergio, Administración, [en línea], (2010), Disponible en la web: [www.megraw-hill-educacion.com](http://www.megraw-hill-educacion.com)

[http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index\\_proceso\\_administrativo.pdf](http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_proceso_administrativo.pdf)

<http://www.eeq.com.ec/laEmpresa/organigrama.php?mn=1>

<https://pedagogos1.wodpess.com/2013/12/01>

Iván Thompson, Tipos de Organigramas, [en línea], Primera edición: Diciembre 2006 (Artículo Actualizado en Julio 2009). Disponible en la web.  
<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Rodríguez Sergio, Administración Teoría, Proceso, Áreas Funciones y estrategias para la competitividad, [en línea], (2010), Disponible en la web: [www.mhhe.com/universidades/hernandez\\_admin2e](http://www.mhhe.com/universidades/hernandez_admin2e).

Sergio E. D'Ambrosio, Organigrama, [en línea], (publicado 2007), Disponible en la web:

# **ANEXOS**



**ANEXO N° 1**  
**ENCUESTA DIRIGIDA AL EJECUTIVO**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA DE SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL**

**Entrevista dirigida al Alcalde del GAD Municipal del Cantón Salcedo.**

**OBJETIVO:** Evaluar el nivel de las responsabilidades de funciones dentro del GAD Municipal del Cantón Salcedo.

**1.- Como se encuentra actualmente constituido el Organigrama Estructural GAD Municipal del Cantón Salcedo.**

**2.- De la estructura anteriormente mencionada cual considera que es de mayor relevancia.**

**3.- Actualmente cual es el número de personal que viene laborando en el GAD Municipal del Cantón Salcedo.**

**4.- Considera usted que es el número adecuado para cumplir las actividades asignadas.**

**5.- Cuál cree usted que es la causa principal para que los trámites no sean resueltos o tramitados correctamente.**

**6.- Existe estrategias para solución de trámites departamentales.**

**6.1.- Cuales son:**

**7.- Como considera usted que se debe alcanzar con eficiencia la atención al cliente.**

**8.- Cuales son las ventajas de trabajar en equipo a nivel institucional.**



**ANEXO N° 2**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA DE SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL**

**Aplicación de las encuestas dirigidas a los Directivos del GAD Municipal del Cantón Salcedo.**

**OBJETIVO:** Conocer el grado de cumplimiento de las funciones que desempeñan los directores departamentales dentro del GAD Municipal del Cantón Salcedo.

**1.- ¿Las funciones dentro del GAD Municipal del Cantón Salcedo que usted desempeña están acorde a su perfil profesional?**

SI

NO

Porque.....

**2.- En escala del 1 al 10 siendo 1 el más bajo y 10 el más alto, indique cuanto conoce usted sobre cuáles son sus funciones a cumplir dentro de su cargo?**

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

**3.- ¿Sus colaboradores tienen la libertad de tomar una decisión en su ausencia?**

SI

NO

**Nota:** si su respuesta es positiva mencione por qué.....

**4.- ¿Cómo cree usted que son las relaciones interpersonales entre los funcionarios del Departamento?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

**5.- ¿Qué tipo de problemas han suscitado dentro del departamento?**

- Interpersonales
- Diferencia de criterios
- Malos entendidos
- No ha tenido problemas

Otros.....

**6.- ¿Qué tipo de llamado de atención se dan en el departamento?**

- Llamado de atención verbal
- Llamado de atención escrito
- Llamado de atención verbal y por escrito.

**7.- Se realiza en su dependencia algún tipo de seguimiento para controlar las actividades de los miembros del departamento.**

SI  NO

Cuales son.....

**8.- El seguimiento se realiza dentro de un periodo:**

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

**9.-¿El GAD Municipal del Cantón Salcedo realiza capacitaciones para el enriquecimiento de conocimientos de los funcionarios de acuerdo a su cargo desempeñado?**

SI  NO

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



**NEXO N° 3**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA DE SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL**

**Aplicación de las encuestas al Personal Administrativo del GAD Municipal del Cantón Salcedo.**

**OBJETIVO:** Conocer el grado de cumplimiento de las funciones que desempeñan los empleados dentro del GAD Municipal del Cantón Salcedo.

**1.- ¿El puesto que usted ocupa es afín a su perfil profesional?**

SI  NO

**Nota:** Si su respuesta es negativa, indique cuál es su perfil profesional:

.....  
...

**3.-¿En el GAD municipal se realiza capacitaciones del personal de acuerdo a su área?**

SI  NO

**Nota:** Si su respuesta es positiva sírvase responder la pregunta número 4, caso contrario pase a la pregunta 5:

**4.-En los últimos seis meses a que capacitación ha asistido usted:**

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

**5.-La relación interpersonal dentro del departamento es:**

Muy bueno  
 Bueno  
 Regular  
 Malo

Porque.....  
...

**6.-La comunicación directa con su jefe inmediato es:**

Excelente  
 Muy Bueno  
 Bueno  
 Malo

Regular

7.-¿Puede usted tomar una decisión cuando surja una emergencia, en nombre de su jefe inmediato?

SI  NO

8.- ¿Qué nivel de comunicación cree usted que tiene el GAD Municipal del Cantón Salcedo, con los trabajadores y usuarios?

Alto

Medio

Bajo

Porque.....

.....

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



**ANEXO N° 4**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA DE SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

**OBJETIVO:** Conocer el grado de cumplimiento de las funciones que desempeñan los empleados dentro del GAD Municipal del Cantón Salcedo.

<b>DATOS GENERALES</b>		
OBSERVADORES:		
TIEMPO DE OBSERVACIÓN:		
FECHA DE OBSERVACIÓN:		
TIPO DE OBSERVACIÓN:		
N° DE OBSERVACIÓN:		
<b>TEMA U TÓPICO</b>	<b>ASPECTOS A OBSERVAR/ DESCRIPCIÓN</b>	<b>COMENTARIOS</b>
<b>1.- Grado de cumplimiento del Organigrama Estructural.</b>	Responsabilidad de actividades.	
	Agilidad de trámites de documentos.	
	La comunicación en la atención y servicio al público.	
	Desarrollo de actividades en un entorno laboral adecuado.	
	Cumplimiento de las bases legales establecidas para los municipios.	
	Organigrama estructural y su funcionamiento.	
	Personal de acuerdo a su perfil profesional en cada una de las áreas.	
	Tercer nivel de estudio de los trabajadores del G.A.D.	
	Nivel de responsabilidades en el trabajo por parte de los directivos y jefes departamentales.	
	Las relaciones interpersonales.	

**ANEXO N° 5: FOTOGRAFÍAS GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

