



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS
EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
DEL CANTÓN ZAPOTILLO”**

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO
DE INGENIERIA COMERCIAL

AUTORA:

Verónica Katherine Merchán Delgado

1859

DIRECTOR:

Ing. Com. Roberto Carpio Ayala

LOJA – ECUADOR

2011

ING. COM. CARLOS ROBERTO CARPIO AYALA, Docente de La Carrera de Administración de Empresas del Área Jurídica, Social y Administrativa.

C E R T I F I C A:

*Que el presente trabajo de tesis previo a la obtención de Título de **INGENIERIA COMERCIAL**, sobre el tema:*

“REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ZAPOTILLO. *Realizado por la estudiante: Merchán Delgado verónica Katherine ha sido orientado, dirigido y revisado bajo mi dirección; por lo cual autorizo su presentación, para los fines legales pertinentes.*

.....
Ing. Com. *Carlos Roberto Carpio Ayala*

DIRECTOR DE TESIS.

AUTORÍA.

Los criterios, análisis, conceptos e ideas vertidas en el presente estudio son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Verónica Katherine Merchán Delgado

AGRADECIMIENTO.

Expreso mis sinceros agradecimientos a la Universidad Nacional de Loja, y a todas las personas que de alguna manera colaboraron para la realización de la presente investigación, pues la misma recoge el esfuerzo de varios entes, así mismo a los catedráticos del Área Jurídica Social y Administrativa, incentivadores del progreso y adelanto científico de sus alumnos.

De manera especial agradezco al Ing. Roberto Carpio, en calidad de director de tesis, puesto que sin su guía, paciencia y consideración no hubiera sido posible la realización del presente trabajo.

Además a Dios, a mis padres Daniel y Beatriz, a mi esposo Carlos, por su apoyo y dedicación en mi superación personal.

LA AUTORA

DEDICATORIA

A Dios por permitirme finalizar con éxito mis metas y anhelos propuestos al inicio de mi formación, con gratitud y cariño a mis padres Daniel y Beatriz supremos paradigmas de trabajo y héroes legendarios en las luchas de la vida, quienes con sacrificio y abnegación me brindaron su apoyo moral, económico, y amor incondicional, enseñándome el camino de la responsabilidad en mi formación humana y profesional.

La Autora

TEMA

a. TEMA

Reingeniería de Procesos Administrativos en el
Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón
Zapotillo de la provincia de Loja.

RESUMEN

b. RESUMEN

El presente proyecto investigativo titulado **REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ZAPOTILLO** , para su desarrollo se partió del diagnóstico que permitió conocer un amplio panorama acerca de la situación actual de los procesos y gestión administrativa que maneja el Municipalidad, funciones, valores del entorno tanto interno como externos, tomando como base aquellos resultados para posteriormente realizar un análisis FODA, el mismo que se constituye como una técnica que nos dio a conocer el nivel de competitividad que tiene esta Institución en nuestra ciudad, se estudió las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, y de esta manera conocer las debilidades más sobresalientes que no permite un completo desarrollo Institucional, influyendo directamente en el personal, y a la vez impidiendo que exista un clima organizacional adecuado, y por ende reflejando en la prestación de servicios.

Para conocer más profundamente la realidad laboral de la Institución se aplicó encuesta al personal en donde se recopiló información cualitativa y cuantitativa de la situación actual del personal enfocándonos en sus necesidades, grado de satisfacción y determinar el clima laboral en el que se encuentran las personas que laboran en la Institución, reconociendo los aspectos que impiden ejercer sus actividades eficientemente

Con la encuesta al alcalde, proporcionó información del funcionamiento administrativo, laboral, organizacional, de los hechos, y acontecimientos suscitados en la Institución llegando a deducir los problemas que generan la falta de un ambiente laboral adecuado.

De la misma manera se realizaron las siguientes propuestas; diagnóstico del departamento administrativo el mismo que se considera las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mejoramiento en los procesos de

admisión y empleo, capacitación de personal, salida y renuncia del personal, contratación de obras, elaboración del presupuesto, y la manera de realizar las adquisiciones, con el fin de minimizar tiempo y recursos, para lo cual se implementó flujogramas, siendo uno de los principios fundamentales que hacen que una empresa tenga un personal idóneo, eficiente, eficaz.

El manual de bienvenida tiene como objeto facilitar información acerca de la estructura de la organización, servicios, reglamentos, ubicación al nuevo personal que ingresa a la Institución, se propone alternativas que creemos aportaran de alguna manera al logro de los objetivos propuestos.

SUMMARY

This research project titled BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING IN THE DECENTRALISED GOVERNMENT OF THE CANTON ZAPOTILLO, for development of diagnostic separió yielded information on a broad overview about the current situation and administrative processes that manage the City, functions, values both internal and external environment, based on those results later to make a SWOT analysis, it is established as a technique that became known the level of competitiveness that has this institution in our city, we studied the Strengths, Weaknesses, Threats, and thus know the most significant weaknesses that enables a comprehensive institutional development, directly influencing the staff, while preventing the existence of a proper organizational climate, and therefore reflected in the provision of services. To learn more deeply the work conditions of the institution were surveyed where staff gathered qualitative and quantitative information of the current staff to focus on their needs, satisfaction and determine the working environment in which people are working in the institution, acknowledging the issues from exercising their activities efficiently with the survey to the mayor, provided information of the administrative, labor, organizational, facts and events that occurred in the institution will deduct the problems created by the lack of a proper working environment.

Similarly the following proposals were made, diagnosis of the administrative department it is considered the strengths, weaknesses, opportunities and threats, improved processes for admission and employment, personnel training, departure and resignation of personnel, procurement of works , budgeting, and how to make acquisitions in order to minimize time and resources, which was implemented flowcharts, one of the fundamental principles that make a company has a qualified staff, efficient, effective.

Welcome the manual is designed to provide information about organizational structure, services, regulations, location to the new personnel entering the institution; it is proposed alternatives that we believe contributed in some way to achieving the objectives.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

El avance y el desarrollo institucional solamente son posibles cuando sus elementos comprenden que para ser eficientes y responder efectivamente a las demandas sociales, no se debe vivir en el pasado y por tanto, la transformación es necesaria para el aprovechamiento de los avances de la ciencia y tecnología.

Las instituciones públicas existentes en el país son exclusivamente dedicadas a prestar servicios a la sociedad. Si los Gobiernos Autónomos y demás entidades del estado aplicaran nuevas herramientas administrativas a sus actividades y dejaran la demagogia politiquería y se dedicaran a administrar en forma total y desinteresada, llevando a efecto reformas institucionales, tecnificando los recursos humanos, se puede dar un cambio a la estructura organizativa para administrar los procesos, administrar los recursos económicos, y dedicarse a desarrollar proyectos que contribuyan al adelanto y desarrollo de los pueblos y al bienestar de la sociedad, entonces el país saldría del subdesarrollo en que se encuentra, ya que hoy en día las empresas necesitan de líderes valientes, capaces de enfrentarse a los cambios que constantemente se producen en el entorno. Las instituciones se acostumbran a entrar en crisis por la mala gestión administrativa y salen de ella por una buena gestión, o dicho de otra manera las empresas entran en crisis porque sus dirigentes son incapaces de mantener o renovar una posición competitiva que les hubiese dado suficiente flexibilidad, capacidad de adaptación y manejo de sus recursos.

El cambio constituye un fenómeno que no escoge sectores ni momentos para cimentar, por ello, la reingeniería procura ir de manera paralela a esta transformación con criterios de eficiencia, productividad, rendimiento, excelencia, y optimización de recursos, que lleve de la mano a la organización hacia donde transita la sociedad y la economía como respuesta oportuna y exacta.

Se procura alcanzar metas estratégicas mediante la revolución de tamaños, uso óptimo de recursos, reestructuración y automatización. El mundo actual se acelerado a tal punto que los resultados miden al milímetro, pero para ello es necesario pulir los recursos disponibles a su mayor rendimiento que permitan transformarse en insumos coherentes con estos propósitos de asombro mejoramiento y de esta manera establecer la maximización del rendimiento de un organismo. Los rediseños en los procesos de trabajo requieren de una metodología formal y de una sistematización adecuada de cada elemento que integra los procesos, los que son las células a modificarse e integrar los nuevos modelos productivos de cada organismo de producción o de servicio.

En toda Latinoamérica, se han desperdiciado muchos recursos de todo tipo. En la tarea por alcanzar un desarrollo integral (económico, social y político) en nuestro país los recursos deben ser aprovechados al máximo; pero esa es labor de todos y cada uno de los administradores.

En todo el país y en especial en los municipios existen problemas particularmente de carácter administrativo, debido a la desorganización en la que incide la falta de aplicación de los principios técnico-administrativos como son: la división de trabajo y la especialidad.

Esta organización carece de técnicas y procedimientos administrativos por la que sus servicios a la comunidad cada día se vuelve mas ineficientes y es el tema que preocupa al cantón y su comunidad, la tarea de todo administrador es de aprovechar de manera eficiente los elementos destinados a la optimización de las empresas con el fin de alcanzar un desarrollo integral (social, político y económico).

Por ese motivo los municipios deben entrar en un proceso de reingeniería, cambiar la estructura organizacional, dejar la estructura tradicional, aplicar la

nueva tecnología capacitar a sus empleados logrando que la institución mejore su funcionalidad ofreciendo mejor atención y servicio al cliente. Sin embargo estas instituciones en su mayoría no cuentan con un proceso administrativo correcto, como es el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo, los problemas son relevantes que afectan notablemente a la comunidad; en el Área Administrativa, la ineficiencia, el manejo empírico y la falta de iniciativa hacen que el desarrollo del mismo sea cada vez mas lento, la distribución de los recursos, no se dirigen a proyectos beneficiarios para la colectividad, como en algunas instituciones existe la burocracia y la corrupción como impedimento de desarrollo para la institución.

Estos aspectos se los puede mejorar con la aplicación técnica de las Herramientas Administrativas como la Reingeniería, como la más elemental para mejorar el desarrollo en las diferentes áreas de la institución.

Reconociendo las experiencias y las publicaciones de la Asociación de Municipalidades del Ecuador AME, he querido participar en el desarrollo de los mismo entregando un trabajo que contenga de alguna forma metodologías o procesos que contribuyan al cambio del estado actual del sector administrativo del Ilustre Municipio del cantón Zapotillo.

En el contenido de la investigación se presenta una metodología en las que se indica las técnicas y procedimientos que se aplicaron en el desarrollo del trabajo para la obtención de información; la discusión y resultados en los que se señala los antecedentes de la vida institucional, el diagnostico corresponde al área administrativa las respectivas propuestas para el desarrollo adecuado de la institución, la estructuración orgánica y funcional del Municipio y el manual de funciones para los departamentos administrativos; finalmente se incluye las respectivas conclusiones y recomendaciones a las que se llego como resultado del trabajo.

Los instrumentos técnicos y didácticos que se presentan en este trabajo, contribuirán con seguridad a dotar de elementos y recursos suficientes con los que se emprenderá los procesos de mejoramiento y respuesta a los requisitos y cambios que se planteen.

REVISIÓN LITERARIA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

4. Fundamentación Teórica

4.1 La Reingeniería¹

La reingeniería es una técnica que permite una transformación espectacular y radical a los procesos utilizados en las organizaciones.

Dada la rapidez con la que el mundo se desarrolla se torna cada vez estos cambios que se experimentan, este proceso busca encontrar la orientación necesaria para salir del estancamiento que actualmente afecta tanto a organizaciones públicas como privadas.

El cambio constituye un factor determinante en el desarrollo de una empresa, por ello, la reingeniería procura ir de manera paralela a esta transformación con criterios de eficiencia, productividad, rendimiento, excelencia y optimización de recursos, que lleve de la mano a la organización hacia donde transita la sociedad y la economía como respuesta oportuna y exacta.

Se procura alcanzar metas estratégicas mediante el uso óptimo de recursos, la reestructuración y la automatización. El mundo actual se ha acelerado a tal punto que los resultados se miden al milímetro, por lo cual es necesario que los recursos disponibles se los aproveche a su mayor capacidad con el propósito de lograr un mejoramiento y de esta manera establecer la maximización del rendimiento de una organización. Los rediseños en los procesos de trabajo requieren de una metodología formal y de una sistematización coherente de cada elemento que integra los procesos, los que constituyen las células a modificarse, e integrar los nuevos modelos productivos de cada organismo de producción o servicio.

¹ MORRIS Y BRANDON, Reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios Edi. Mc. Hill Colombia 1994

Ningún proyecto de reingeniería es útil si no va acompañado de criterios de calidad total que permitan llegar al punto óptimo estratégico con estos dos elementos, que se resumiría en dos fases (cero errores, cero desperdicios). En esta instancia bien se puede decir que se ha logrado el proceso puro y óptimo de la nueva mentalidad administrativa, la que ha sido recurrente a las exigencias de la rapidez con que el mundo presenta sus cambios y se dirige hacia un futuro aún no conocido, pero que se puede enfrentar con éxito si es que se toma en consideración los criterios de la movilidad, de dinamismo hacia la calidad total, y por supuesto a través de un proceso de reingeniería.

Cuando el calificativo excelencia se aplica a una organización y a la gente que en ella trabaja, se da entender que dicha institución está bien dirigida, y se encuentra muy cerca de alcanzar su máxima eficiencia.

La excelencia organizacional se mantiene así misma por contar con miembros que no solo se identifican con metas de la organización, sino que también se dedican con entusiasmo al cumplimiento de ellas. Así, cada quien aporta sus mejores esfuerzos, talento y capacidad. Esa excelencia es el resultado de una administración exigente y abierta.

Exigente en el sentido de que los miembros de la organización saben que la Dirección no va a conformarse con esfuerzos de segunda categoría, ni con segundo lugares.

Abierta, en el sentido de que el comportamiento de la dirección se basa en la premisa de que las necesidades de los colaboradores y las de la organización son, en gran medida interdependientes.

Para estimular a los colaboradores a que realicen su mejor esfuerzo y contribuyan al máximo en pro del cumplimiento de las metas de la institución, los directivos consientes reconocen que las necesidades de los colaboradores deben satisfacerse durante el proceso. En resumen, la excelencia puede alcanzarse cuando los directivos, en general, demuestran con sus acciones, una

marcada preocupación, tanto por las personas con las que trabajan, como por los resultados logrados.

Cuando el calificativo excelencia se aplica a un individuo, se refiere al esfuerzo por producir mejor con ética, dedicación y llegar al desarrollo tanto del individuo como de la organización.

4.1.2. El Proceso de Reingeniería²

Concepto.- es un conjunto de actividades encaminadas al logro de un cambio radical en el desempeño de la organización, involucrando la función del capital humano, rediseñando los procesos y replanteando las políticas estructuras y los sistemas internos de la empresa, para mejoras sustanciales en sus factores claves de éxito.

Es una de las categorías que, adecuadamente desarrolla permite a las empresas cambios espectaculares en sus niveles de productividad y competitividad.

Importancia.- la reingeniería es una de las estrategias que adecuadamente desarrollada se convierte en un elemento esencial, lo insinúa el prefijo RE de su propio nombre que significa volver hacer algo, pues bien en términos empresariales sería volver hacer la empresa, darle un vuelco total replantearla, rediseñarla.

CARACTERÍSTICAS.- entre las principales características tenemos:

- Varios oficios se combinan en uno.- muchas tareas o actividades que antes eran distintas se integran y se comprimen en una sola, bajo la responsabilidad de varias personas.

² PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD, Diseño de Proyecto. San Salvador Editorial TECNOS S.A. 1998

- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.- están libres de la tiranía de secuencias, múltiples versiones de un mismo proceso como respuesta a distintas situaciones o insumos.
- El trabajo se realiza en el sitio razonable.- se realiza donde hay disponibilidad natural de la información y de la capacidad de acción cada cosa que puede ser hecha localmente es hecha localmente cada cosa que requiera de visión general es rechazada.
- Los trabajadores toman decisiones.- los procesos no solo se comprimen horizontalmente; confiando a los trabajadores múltiples tareas y secuencia, sino también verticalmente, lo cual significa que en aquellos puntos de un proceso en el que los trabajadores acudían al superior jerárquico, ahora pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo.
- Se reduce las verificaciones y controles.- las personas desarrollan el auto control de sus propias actividades, en lugar de ser controladas desde afuera. Esto es complementario a la distribución de la toma de decisiones. En los procesos rediseñados hay menos necesidad de controles.
- La consolidación de la misma.- disminuyendo los puntos de contacto externo que tiene un proceso, reduciendo la información incompatible que requiere conciliación. Los administradores dejan de ser controladores y pasan a ser facilitadores.

CUANDO HACER REINGENIERIA

Se debe realizar reingeniería cuando se necesita cambios en la organización y se desea obtener calidad en la empresa.

Hammer, uno de los investigadores más destacados, señala que hay tres tipos de empresas que emprenden un esfuerzo de esa naturaleza. Aquellas que se encuentran en grandes dificultades, que no tienen más remedio, las que tienen una actitud preventiva y desean adelantarse a las situaciones críticas y las que no tienen dificultades pero si grandes aspiraciones y energías.

COMO HACER REINGENIERIA.

De acuerdo a varios criterios para hacer Reingeniería se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Detectar problemas.
2. Análisis de todos los problemas.
3. Identificación de todas las causas.
4. Proponer proyectos y cambios.
5. Proponer el cambio.

Para reiniciar un programa de Reingeniería se debe hacer un diagnóstico, evaluando el valor de los procesos para los clientes y para la organización. Es necesario identificar los elementos que determinan el valor del cliente y definir las ventajas competitivas, se debe considerar los procesos que no satisfacen las expectativas del cliente, aspiraciones administrativas y desempeño de la competencia.

La base del éxito es el compromiso y acción decidida de quienes están involucrados en el proyecto de Reingeniería, que llevará la implantación de una nueva forma de desarrollo.

Los expertos han identificado factores críticos como los siguientes para el éxito de un programa de reingeniería.

Las personas.- para las empresas constituye un slogan el hecho de que su principal activo lo constituyen las persona; sin embargo en la práctica esto suele resultar en pura retórica. En un programa de reingeniería el desarrollo del capital humano, debe orientarse hacia la obtención de nuevos perfiles que le permitan al individuo desempeñarse en diferentes equipos de trabajo de tal manera que esté en un continuo proceso de aprendizaje y enriquecimiento. Para los niveles de motivación y compromiso necesario, así como las nuevas formas de relación entre estas y sus entornos de operación.

Se quiere que las personas desarrollen nuevas habilidades y capacidades: de Aspiración, de Reflexión, de Conversación, y de Conceptualización.

La capacidad de aspiración; es la que permite orientar el cambio hacia lo que realmente se desea y no en virtud de las circunstancias.

A la capacidad de reflexión o de reflexionar acerca de posiciones, actitudes y patrones de comportamiento y formas de pensar tanto individuales como colectivas.

La conversación hace relación a la capacidad para comunicarse.

La conceptualización se refiere a la capacidad de ver más allá y de desarrollar formas coherentes de expresión y sustentación de ideas y puntos de vista.

Liderazgo.- es un programa de reingeniería, el término más apropiado para describir la gerencia es el liderazgo. Los gerentes ejecutivos para poder producir resultados perdurables en un proceso de cambio deben estar firmemente convencidos de la necesidad de hacer su trabajo en una forma diferente, deben invertir suficiente tiempo y energía para convertirse en verdaderos líderes que motiven e impulsen los procesos de cambio en todos los niveles de la organización. El liderazgo debe estar acompañado de compromiso y rapidez en las decisiones de cambio.

CULTURA ORGANIZACIONAL.- Cada empresa tiene su propia cultura que se levanta sobre paradigmas, valores y creencias profundamente afianzadas y que proporcionan un telón de fondo que explica los comportamientos de sus integrantes.

La cultura de la empresa tiene su mayor impacto en las relaciones interpersonales y en el cambio. Los nuevos enfoques deben tener muy en cuenta que existe o fracasaran. Cuando se intentan muchos cambios, pero

prevalecen las mismas condiciones, con frecuencia se encuentran en un problema cultural.

La tecnología.- la tecnología es, después del capital humano el factor en cualquier proceso de cambio fundamental. En tanto que la persona es la responsable de la reflexión y el cambio de sus actitudes y esquemas mentales, encuentran en la tecnología el más poderoso aliado para multiplicar su eficiencia.

Para sintetizar se puede decir que la base constituyen tres pilares fundamentales: las personas, los procesos y la tecnología.

MARCO METODOLOGICO PARA EJECUTAR UN PROGRAMA DE REINGENIERÍA³

Para los gerentes, directores y administradores que han incursionado en el tema de la reingeniería surge la inquietud de cómo adelantar un programa en sus organizaciones en las páginas siguientes se expone los criterios y los procedimientos generales que constituyen una guía metodológica para llevar a la práctica la reingeniería.

Aunque existe una gran variedad de métodos y estrategias para realizar una iniciativa de este tipo, debido a que cada programa y empresa son diferentes no existe una metodología única.

Por encima del método o la estrategia que se elija se debe ubicar un marco metodológico que oriente este proceso so pena de no obtener los resultados que se persiguen y caer en un protagonismo inútil.

Es importante partir del hecho que la reingeniería es mucho más que la identificación, modelaje e implementación de los procesos claves de la empresa y más que cambiar el enfoque funcional tradicional basado en los

³ PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDA, Diseño De Proyectos. República de el Salvador Editorial tecnoss s.a. 1998

procesos, la empresa es mucho más que eso y puede ser vista desde diferentes puntos, paradigmas y modelos; por tanto un cambio radical significa “apertura mental” a las diferentes posibilidades y enfocar la visión en todos los ámbitos y a todos los niveles.

Características de la metodología

Los siguientes son aspectos más importantes que caracterizan a la reingeniería debidamente estructurada:

- a) Apropriada al caso.- Cualquier metodología debe ser más que una simple revisión de reingeniería industrial o de software o un diagnóstico organizacional. Una metodología se estructura para guiar la reingeniería de procesos. No más. No es un medio para resolver otros problemas de la empresa. Debe orientarse a los procesos.
- b) Se apoya en herramientas de trabajo.- la reingeniería de procesos es un ejercicio administración del detalle, es el tipo de actividad que se beneficia con el uso de herramientas automatizadas. Requiere de herramientas, métodos y técnicas para varios tipos de actividades: gerencia de proyectos, coordinación, modelamiento, identificación y análisis de recursos humanos, diseño de planta, desarrollo de sistemas, conformación de equipos de trabajo, definición de visión común, implementación del plan, manejo del cambio, mejoramiento continuo, aprendizaje. etc.

La integración de las herramientas de trabajo y la coordinación entre ellas es fundamental. Un equipo de reingeniería requiere de una plataforma de informática para apoyar su labor, en particular las herramientas multiusuario o para trabajo en grupo resultan especialmente útiles para la coordinación y el uso común de la información.

Entre las herramientas y métodos tradicionales útiles para un programa de reingeniería se destacan las siguientes:

- Gerencia de Proyectos: Project Manager, Project for Windows
- Coordinación: Correo electrónico, hojas electrónicas groupware
- Modelamiento: diagramas de flujo, diagramas de flujo de datos,
- Diagramas de líneas, cámara de filmación, diagrama de actividades múltiples, diagramas de procesos, modelo de sistemas viables, modelos contables, modelos de mercado, modelos de producción, modelos de distribución.
- Análisis de recursos humanos: Hherramienta de diagrama organizacional, fijación de costos con base en actividades, organización de equipos, planificación de salarios, seguimiento e historia de empleados.

c) Mecanismos y canales de comunicación

Los cambios drásticos en el mercado de la organización, en las actitudes de las personas y en la forma de hacer las cosas que conlleva un proyecto de reingeniería requieren que la dirección de la empresa explique directamente a todos los empleados el nuevo enfoque por procesos. Las personas necesitan comprender sus nuevos roles y entender que un desempeño libre de errores se puede lograr solo a través del esfuerzo de cada uno en el mejoramiento de los procesos.

Los mecanismos de comunicación deberán implementarse antes de iniciar el proyecto para facilitar y preparar el cambio de actitud requerido en todos los niveles. Los canales de comunicación deberán ser lo más ágiles y eficientes como sea posible para mantener en todo el tiempo una comunicación constante entre los miembros del equipo de reingeniería y de estos con el resto de la organización.

d) La tecnología.- el mal uso de la tecnología puede bloquear la reingeniería porque refuerza las viejas maneras de pensar y los viejos patrones de comportamiento.

La tecnología de información debe ser un apoyo en la eficiencia de las comunicaciones. La tecnología es medio para innovar y no para automatizar. El verdadero poder de la tecnología está en ofrecer soluciones para problemas que ni siquiera se sabe que existen.

e) Cambio Estructural.- para adelantar un programa de reingeniería es conveniente cambiar la estructura empresarial con el fin de que cada equipo permanezca dentro de una sola organización, y así reducir el número de fronteras por las que atraviesa cada proceso. Las nuevas alternativas organizacionales enfatizan el carácter flexible de las estructuras, lo cual no es posible sin el cambio de actitudes y el desarrollo de habilidades por parte de todos los integrantes de la empresa.

f) Capital Humano.- es preciso que el proyecto especifique y describa con claridad la organización y dotación del personal: cargos, planes de carrera e incentivos, planes de vinculación, capacitación, actualización y reubicación, identificación de nuevos perfiles requeridos, estructura gerencial y nuevas fronteras organizacionales. Estos aspectos sociales a más de apoyar los diseños técnicos buscan crear las condiciones para lograr el cambio de actitud de los empleados para lo cual no basta la simple declaración de nuevos valores.

MODELO METODOLÓGICO⁴

Los estudiosos coinciden en las fases o etapas a recorrer cuando una empresa emprende en un programa de reingeniería.

1. Preparación
2. Selección de los procesos claves
3. Diseños de nuevos procesos
4. Transición e implementación
5. Medición y control

⁴ RAYMOND Maganelli, KLEIN Mark, Como Hacer Reingeniería 1996

6. Mejoramiento continuo

✓ Preparación

Objetivo.- asegurar el liderazgo, el entendimiento y el compromiso de la empresa con el programa.

Actividades:

- Conformar un equipo de reingeniería y asignar un líder.
- Capacitar y entrenar al equipo.
- Planificar el cambio. Formular un proyecto independiente de las actividades normales de la empresa.
- Comunicar, motivar y estimular a los participantes, convencer a la organización de lo importante del cambio para el futuro de la empresa.
- Evaluar la cultura y el estado de la empresa para entender la necesidad y la capacidad el cambio.
- Establecer una visión y un plan estratégico que señalen el futuro de la empresa y lograr un acuerdo al respecto.

✓ Selección de los procesos claves

Objetivo.- Evaluar y entender el estado actual de los procesos de la empresa e identificar aquellos que son prioritarios para el cambio, mas valor para el cliente que tienen más problemas críticos para lograr los objetivos de la empresa.

Actividades

- Revisar y evaluar la misión y la estrategia actual de la empresa o identificar las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Elaborar una lista de procesos de la empresa y determinar sus límites.

- Diagnosticar cada proceso: descripción de flujo, problemas, defectos, evaluar: la cultura, la política y la importancia estratégica de cada uno.
- Recolectar datos sobre costos, tiempo y valor de los procesos. Evaluar los recursos y definir y medir el rendimiento de cada proceso.
- Seleccionar los procesos críticos de cambio.

✓ Diseño de nuevos procesos

Objetivo.- Volver a diseñar los procesos seleccionados como claves cambiando radicalmente su enfoque, fijando una nueva visión y rompiendo todos los esquemas establecidos.

Actividades:

- Designar un propietario y un equipo de trabajo para cada proceso clave y elaborar un plan de acción.
- Definir medidas y expectativas de la empresa y clientes.
- Definir nueva visión y alcance de cada uno de los procesos seleccionados en relación con la nueva misión de la empresa.
- Identificar oportunidades de cambio humanas y tecnológicas, factores restrictivos, investigar opciones tecnológicas en el mercado.
- Hacer una descripción global de cada proceso con sus límites y diagramas de flujo tal como se espera que sean después del proyecto de reingeniería.
- Formular objetivos para cada nuevo proceso y consultarlos con los clientes.
- Simplificar los procesos, reducir su tiempo, identificar las actividades que agregan valor para el cliente, eliminar las actividades que no agregan valor.

- Desarrollar nuevos atributos para cada proceso, automatización, mejoras en eficiencia, efectividad y adaptabilidad.
- Proponer varias alternativas de diseño para cada proceso y evaluar riesgo y beneficio de cada propuesta, realizar pruebas de error, medir y evaluar sus problemas y defectos.
- Seleccionar las mejoras alternativas e identificar mejoras a corto plazo, evaluar y referenciar el rendimiento.

✓ Transición e implementación

Objetivo.- Partiendo y transformando las condiciones actuales de la empresa, logrando el establecimiento y la realización de los nuevos procesos con una nueva estructura y visión organizacional.

- Elaborar plan de implementación, evaluar y seleccionar personal.
- Realizar prototipo para cada proceso, reconocer y evaluar su impacto.
- Hacer ajustes automatizar, mejorar los equipos, estandarizar.
- Efectuar la transformación de “arriba” hacia “abajo”
- Primero implementar nuevos procesos, luego sistemas de información y en seguida nueva estructura organizacional.

✓ Medición y control

Objetivo.- Establecer sistemas para controlar y medir los resultados esperados con el cambio.

Actividades:

- Definición de metas y establecimiento de especificaciones iniciales y resultados en términos de costos y beneficios.
- Medición y auditaje periódico del proceso.
- Seguimiento y realimentación a nivel individual.
- Puesta en marcha de mecanismos de estudio y motivación.

- ✓ Mejoramiento continuo.

Objetivo.- implementar procesos de mejoramiento continuo

Actividades:

- Calificación y revisión periódica de los procesos, hacer revisiones periódicas.
- Definir y eliminar problemas en los procesos
- Evaluar el impacto del cambio en la empresa y en los clientes.
- Hacer ajustes
- Benchmarking de los procesos

A continuación se comentaran y analizarán los aspectos más relevantes de las fases y actividades de este modelo metodológico.

- a. Preparar el cambio.

Es útil que la dirección de la municipalidad haga una lista de las metas administrativas que desea lograr; por ejemplo las que tienen relación con el servicio al cliente, la rapidez y precisión de la producción, calidad, facultar a los empleados, disponibilidad de información, aplanamiento de la organización, centralización o descentralización estas metas con más sugestivas e inspiran más que las frías metas administrativas.

Además de las metas se deben analizar y precisar los aspectos pertinentes a la gestión del programa de reingeniería tales como: el tiempo, el costo, el riesgo, las implicaciones laborales, la financiación. La idea es que el proyecto comience a generar resultados a mediano plazo con el fin de financiar su terminación.

En la dimensión laborar se requiere prever hasta donde se está dispuesto a producir perturbaciones en las personas. Por ejemplo: ¿Qué va ha pasar con

los empleados que sobran?, ¿cómo recalificar a los empleados que continúen?
¿Qué impacto causará en: proveedores, distribuidores, clientes y en los socios de la empresa?

Por el carácter irreversible de los cambios radicales que se adopten es positivo pensar y prepararse para la eventualidad de que fracase el proyecto.

b. Conformación y entrenamiento de los equipos de trabajo.

Para adelantar un proyecto de reingeniería se requiere básicamente de un equipo directivo compuesto por: un líder del más alto nivel que tenga el carisma y el poder necesario, para que motive y genere credibilidad entre los empleados haciendo que las palabras se conviertan rápidamente en acciones. Un experto de reingeniería quien será el responsable de generar el desarrollo del proyecto.

Un equipo de reingeniería que será el ejecutor directo del proyecto, normalmente se conforma un equipo por procesos en el que intervienen consultores externos, ejecutivos de la empresa y expertos en varias disciplinas tales como: rediseño de procesos, tecnología informática, finanzas, etc. Se destaca siempre una figura muy importante: el propietario del proceso, uno por cada proceso rediseñado quien es su gerente y responsable en el proyecto por dicho proceso. El equipo directivo se encarga de: liderar y dirigir estratégicamente el proyecto, tomar las decisiones seleccionar el equipo de reingeniería, comunicar a toda la organización la importancia y la prioridad del proyecto, identificar y seleccionar los procesos a rediseñar y asignar sus propietarios, hacer seguimiento y controlar su ejecución.

Las principales responsabilidades de los equipos de cada proceso son: Participar en todas las actividades del proyecto, obtener los recursos requeridos, administrar el cambio, capacitar a los empleados y resolver los problemas relacionados con el proyecto. Por su parte la administración de la empresa será responsable de: prever los recursos necesarios, desarrollar los objetivos comunes para lograr los cambios propuestos, liberar las barreras y

obstáculos que se presenten. Cambiar su propia perspectiva hacia una orientación por procesos, investigar oportunidades por fuera de la organización, anticipar el impacto de los cambios y prepararse para ellos, establecer sistemas de medición y control para asegurarse del avance del proyecto, estimular a los equipos y al personal en toda la organización encontrar reubicación para las personas desplazadas por el diseño de los procesos.

Es indispensable realizar la capacitación constante de quienes intervienen en el proceso a lo largo de todas sus etapas. La capacitación constante de quienes intervienen en el proyecto debe incluir aspectos como: visión, paradigmas, conceptos, terminología de reingeniería, herramientas manuales y automáticas, revisión de procesos, metas, métodos. Es evidente que se requiera del conocimiento de quienes conocen la organización como de quienes conocen este tipo de proyectos.

c. Intervención al cliente

La satisfacción del cliente es un objetivo que siempre debe estar presente en toda empresa. El punto de vista del cliente es un aspecto clave en la identificación de la visión de los procesos, además los nuevos procesos pueden requerir que los clientes cambien su comportamiento para que sean completamente efectivos en la satisfacción de sus necesidades.

Es recomendable una investigación del mercado para averiguar las necesidades del cliente y cuantificar sus expectativas actuales y futuras en relación con precio, calidad, servicio, tiempo y flexibilidad del producto que requiera.

d. Selección de los procesos

Evaluación estratégica la actividad esencial de un programa de reingeniería está en la selección de los procesos y constituye el paso crítico. Si se selecciona equivocadamente los procesos el proyecto fracasara. La dirección no puede delegar esta tarea y debe dedicar toda la atención y el tiempo que se requiera.

Es difícil para las empresas rediseñar todos sus procesos simultáneamente; se debe limitar inicialmente a los procesos claves. Su número, en la mayoría de las empresas generalmente oscila entre 4 y 7.

Antes de la selección se debe tener muy claro: donde comienza y donde termina la intervención del cliente, donde comienza y donde termina la intervención del propietario, cuales son las relaciones con los otros procesos. Para una adecuada selección de los procesos claves objeto del rediseño es preciso seguir los siguientes criterios:

- Aquellos que ocasionan problemas o quejas a los clientes, que importan más desde su punto de vista y por lo tanto su rediseño tiene más impacto en ellos.
- Los procesos que causan altos costos, que tienen más duración y tienen mayores dificultades.
- Los que son más importantes para lograr la misión y los objetivos de la empresa.
- Los que tienen más posibilidades de éxito y presentan mejores condiciones para el cambio.
- Aquellos para los que se disponen de más recursos: económicos, humanos, técnicos o tecnológicos.

Aunque sea evidente la importancia de los otros procesos, es importante aplicarse a los procesos claves y en el mejor de los casos considerar otras técnicas menos rigurosas para aquellos otros procesos que lo requieran.

e. Modelaje y medición de los procesos

Antes de iniciar la etapa del modelaje y rediseño de los procesos es preciso identificar y seleccionar los procesos claves. Para facilitar esta actividad es necesario indagar aspectos tales como: Qué procesos existen, cómo se relaciona entre si, como responden a las funciones y esquemas de la organización, qué quiere decir “rendimiento del proceso”, como contribuye cada proceso en las metas de la empresa, que personas toman parte en cada proceso y que recursos necesitan, donde y cuando comienzan y terminan cada proceso, que procesos son internos y en cuales intervienen personas externas como los clientes, los proveedores o los distribuidores, que proceso agregan valor al producto, cuales son importantes para la estrategia del negocio. En esta etapa se utilizan herramientas como: Diagrama de flujo, flujo de datos, funcionales, funcionales con tiempos de ciclo, geográficos.

Los términos que se utilicen para describir o designar los procesos son muy importantes para su comprensión las personas, las cosas o entidades se denominan como sustantivos, por ejemplo: “clientes, proveedores, pedidos recibidos”. Los que se designaran como frases verbales, por ejemplo: Manufacturar, despachar pedido. La etapa del rediseño conlleva la recolección de datos, el análisis, el desarrollo de concepto y la especificación de varias opciones. Entre más se conozca un proceso, más se puede mejorar, para ello se requiere conocer:

- El flujo.- la manera de transformar una entrada en una salida.
- La efectividad.- en qué medida se cumplen las expectativas del cliente.
- La eficiencia.- que también se están utilizando los recursos.
- El tiempo de ciclo.- el tiempo requerido en la transformación de entradas y salidas.

Para el análisis detallado de los procesos es indispensable comenzar por las personas, los trabajadores, son ellos los que hacen y viven cada proceso. A ellos es necesario preguntarles:

- ¿Qué papel desempeña dentro del proceso?
- ¿Qué cosa del proceso les disgusta?
- ¿Qué les aburre?

Para abordar la medición de los procesos es preciso examinar las normas actuales e identificar los problemas de rendimiento. Solo cuando se entiende las necesidades de los clientes una empresa puede definir lo que es el rendimiento y como medirlo. La visión del proceso debe incluir metas estratégicas, formas precisas de medición y parámetros que permitan establecer las bases de la diferenciación de los procesos rediseñados.

f. Propietario del proceso

El propietario de un proceso es el responsable de asegurar que el proceso sea efectivo y eficiente, debe ser alguien que tenga la creatividad, que conozca el proceso, que este pendiente de los errores y de corregirlos a quien se le dan los recursos necesarios y la autorización para realizar cambios. Es el que tiene la responsabilidad de rediseñar el proceso y debe ser un ejecutivo de alto nivel.

g. Visión de cada proceso

Para cada proceso es indispensable desarrollar una visión que identifique el estado del mismo después de ser rediseñado. Una visión bien definida será de fácil comprensión y describirá las características principales que distingue el proceso rediseñado actual, incluirá los aspectos sociales, técnicos y expresara como va ha mejorar el rendimiento del proceso rediseñado. La visión debe incluir los factores críticos del éxito ser motivadora e inspiradora y mostrar claramente el rompimiento que se presenta con el modo de pensar y los supuestos que llevaron al proceso actual.

Todos los aspectos de la visión se deben establecer con un alto grado de especificidad. Los atributos específicos y las metas medibles expresarán claramente el propósito del esfuerzo del proyecto. La visión se suele definir antes del análisis de los procesos con base en las necesidades identificadas por el punto de vista del negocio y no por lo que parezca razonable.

h. Evaluación del Impacto

Durante la etapa del diseño de nuevos procesos producen varias alternativas que deben ser sometidas a un análisis de factibilidad para evaluar los beneficios relativos de cada una: costos, riesgos, tiempo, requerimientos. El diseño se debe comparar con el estado actual del proceso con relación a la estructura, tecnología y organización con el fin de identificar las implicaciones de cada alternativa. Los resultados de este análisis son la base para la selección del diseño óptimo.

El equipo de reingeniería debe saber hasta qué punto la empresa está dispuesta arriesgarse. El riesgo es un factor que se debe evaluar con el fin de determinar las mejores alternativas.

Una de las técnicas para evaluar el desempeño de un nuevo proceso es la elaboración de prototipos con los que se pueda simular y probar las operaciones del nuevo proceso. Es un procedimiento iterativo, en el que la estructura, la tecnología de información de refina varias veces, los prototipos se deben ver con una actividad de aprendizaje necesaria para lograr una selección óptima de alternativas.

i. Estrategia de transición e implementación

Una vez diseñado los nuevos procesos de la empresa enfrenta un gran desafío la transición del viejo al nuevo orden. Una transición abrupta puede resultar difícil e inconveniente. Para esta transición se plantean algunas alternativas:

- Incluir una etapa de preparación e introducción
- Crear un proceso piloto
- Crear una nueva unidad de la empresa

Aunque los procesos piloto son usados como un medio de prueba aquí el objetivo es lograr el éxito en su implementación más que realizar una prueba. La unidad seleccionada para el proceso piloto debe estar capacitada para lograr el cambio exitosamente. Si se decide crear una nueva unidad esta operaría en forma paralela con el proceso existente. La transición se haría comenzando el proceso piloto o la nueva unidad y siguiendo con una etapa de introducción antes de llegar a la implementación de los nuevos procesos.

4.1.3. Visión general del cantón zapotillo⁵

Según reseña histórica el territorio que hoy comprende el Cantón Zapotillo fue habitado por los indios CHIMUS, cultura que proviene del norte del Perú, se distinguieron de las demás culturas por sus desarrolladas técnicas de riego y por ser hábiles alfareros, según lo indican los objetos de arcilla y piedra labrada encontrados en los cementerios indígenas de Zahinos y Limones.

Desaparecida la cultura Chimú esta tierras pasaron a formar parte de la provincia de los Paltas, cuyo dominio es difícil determinar con exactitud; sin embargo, se señala en su parte Norte el río Jubones y en el Sur los ríos Calvas, Macara y Tumbes, dentro de cuyos límites se encuentra el territorio correspondiente a Zapotillo.

En lo que corresponde a su Parroquialización y cantonización podemos decir que en la conformación de la Gran Colombia, la provincia de Loja quedó dividida en cinco cantones, le correspondió a Zapotillo formar parte del tercer. Cantón conjuntamente con las parroquias Célica, Alamor, Guachanamá y Catacocha, siendo esta última su capital, en 1.878 luego de haber sido

⁵ CORONEL EDUARDO MONCAYO, Zapotillo Supervivencia y Muerte Editorial Iberia Quito- Ecuador Agosto 2010

elevados Céllica y Saraguro a la categoría de cantones, Zapotillo pasó a formar parte del nuevo cantón Céllica como parroquia.

El 14 de abril de 1974 visita Zapotillo el entonces Presidente Rodríguez Lara, a partir de esta fecha se marcaron importantes cambios debido a la construcción de la carretera Céllica - Zapotillo, la creación del Colegio, el funcionamiento de una sucursal del Banco de Fomento y la entrega de una banda de guerra.

A raíz de estos acontecimientos y una vez instalada la democracia en el país, se comienzan a consolidar las gestiones para la cantonización de Zapotillo, aspiración que se cristalizó en la presidencia de Jaime Roldós Aguilera, el 27 de Agosto de 1.980.

COMERCIO

Gran parte de los habitantes del cantón, se dedican en alguna forma al comercio de los cuales podemos nombrar a los propietarios de tiendas y bodegas de artículos de primera necesidad, restaurantes, hoteles, bazares, panaderías, ferreterías. etc., logrando así mantener un comercio activo entre los habitantes del cantón y los vecinos del Perú que día a día visitan a Zapotillo, ya sea para comprar o vender diversos productos.

El comercio de ganado es significativo sus ventas son locales, regionales y hacia el Perú.

Existe el Centro Agrícola, Cámaras de Comercio y microempresas.

INFORMACIÓN TURÍSTICA DEL CANTÓN, COSTUMBRES.- En la parroquia Zapotillo son muy comunes los paseos a los denominados chorros que son cascadas formadas en temporada invernal. Otra costumbre es en el mes de mayo la imagen de la Virgen Maternal de la Frontera recorre los hogares zapotillanos permaneciendo un día por diferentes hogares como signo de fe y amor de todos sus devotos. Las procesiones en honor al Santísimo,

celebración de la Semana Santa, son costumbres religiosas arraigadas a la parroquia.

En la parroquias Limones, Garza Real, Mangahurco y Paletillas los pobladores cuentan con la costumbre de cortar el cabello a sus hijos, lo hacen nombrando padrinos del niño y éstos deben contribuir económicamente por cada moño que cortan del pequeño.

- Infraestructura vial

La vía de comunicación directa entre Loja y Zapotillo es la carretera Panamericana hacia el occidente, hasta el sitio del empalme, donde se divide la carretera hacia Macara y a Céllica los pobladores pueden escoger por cualquiera de estas dos; en el caso que se dirijan por Macará, llegaran directamente al pueblo y cogerán otra vía alterna antes de llegar al puente internacional, y en caso que si dirijan por célica tendrán que pasar por los cantones de Céllica y Pindal y otras comunidades aledañas a estas, además cuentas con una red de caminos de segundo orden que se comunica con sus respectivas parroquias.

- Servicios Básicos

Cuenta con energía eléctrica, agua potable, líneas telefónicas, salas de internet, televisión satelital, servicio de encomiendas.

- Infraestructura sanitaria

Dispensario Médico, Centro de Maternidad Infantil, Bomberos, Alcantarillado

- Turismo

El cantón Zapotillo se caracteriza por contar con innumerables atractivos turísticos que hasta la actualidad no han sido explotados adecuadamente, ya sea por carencia de recursos o visión de su población.

Ciudad de Zapotillo.- Ciudad atractiva por su ubicación geográfica, caracterizada por su clima tropical y el río Catamayo presente para la

recreación acuática, la belleza del paisaje adornado con palmeras, y la característica cultural de sus pobladores hospitalarios y cordiales, criadores de gallos y cabras.

Riveras de los ríos Catamayo, Alamor y Puyango.- Constituyen el principal atractivo del cantón Zapotillo pues ofrecen un espacio de recreación natural apto para la natación, descanso, pesca y disfrute de su agua, paisajes y clima tropical.

Chorro Juan Palacios y Chorro El More.- Son atractivos de recreación para el baño de los lugareños en época de invierno, sus aguas refrescantes constituyen un excelente lugar para disfrutar de sus atractivos naturales. Se encuentran ubicados en la vía a Valle Hermoso y en la vía a Catamayo, respectivamente.

Reservas ecológicas Tumbezia – La Ceiba y Val – Ce.- Cada una tiene una extensión superior a 6000 hectáreas, se encuentran ubicadas en el ecosistema de bosque seco tropical, se constituyeron para proteger los recursos naturales, evitando así la tala de las especies forestales nativas, preservar su biodiversidad y ofrecer a los visitantes las posibilidades de investigación científica, educación ambiental, En el libro Zapotillo, Oasis del Ecuador, su autor hace una identificación de las costumbres y atractivos turísticos del cantón

Cuenta con 4 Hoteles (Las Palmeras, Los Charanes, Familiar, Bamrua) de Primero Orden este último cuenta con piscina, baño sauna y turco y 3 Hostales (Sol De Plata, Los Ángeles, Verdes Tamarindos)

- Medios de Difusión y Comunicación

Cuenta con una radio emisora local 96.1 Fm

- Medios de Transporte

Cooperativa Loja y Cooperativa Unión Cariamanga

- División política del Cantón Zapotillo

Está conformada por una parroquia Urbana y cinco rurales,

En la parroquia de Zapotillo habitan 3.885 personas distribuidas en 1867 en el área urbana y 2018 en el sector rural; su *cabecera parroquial* es Zapotillo, sus festividades se la realiza en las siguientes fechas:

- ✓ Fiesta del 20 de Enero.
- ✓ Festival de Carnaval
- ✓ Fiesta del 27 Y 30 de Agosto

Parroquia Mangahurco, la parroquia cuenta con 1.737 habitantes, 342 en el área urbana y 1435 en el sector rural; su cabecera parroquial es Mangahurco, su Parroquialización fue realizada en 1910; sus fiestas tradicionales se las realiza en las siguientes fechas:

- ✓ 6 de Julio en honor a la Virgen del Carmen
- ✓ 12 de Octubre fiestas de Parroquialización,
- ✓ 10 de Agosto aniversario del club deportivo Estrella del Sur

Parroquia Paletillas; esta parroquia tiene 2479 habitantes en total, 249 habitan en la zona urbana y 2230 en el área rural, su cabecera cantonal es Paletillas, la Parroquialización se la festeja el 23 de Enero se 1981, sus fiestas tradicionales se las festeja en:

- ✓ 7 de octubre religiosa,
- ✓ 20 de octubre y 20 de julio comerciales
- ✓ 23 de enero aniversario de Parroquialización.

PRODUCCIÓN AGRÍCOLA.-La parroquia Paletillas, es una zona exclusivamente maicera, ya que en todos sus barrios sus habitantes se dedican a la agricultura y en especial a la siembra de maíz. .

PRODUCCIÓN PECUARIA.- Se dedican en mayor grado a la cría de ganado caprino, en menor cantidad ganado vacuno de los cuales obtienen los quesos que son para el consumo interno de la parroquia.

Parroquia Garza Real; posee 1481 habitantes, 140 en el área urbana y 1341 en el área rural, Su cabecera cantonal posee el mismo nombre, su Parroquialización fue el 23 de junio de 1988 sus fiestas tradicionales son celebradas:

- ✓ 29 y 30 de octubre las fiestas religiosas
- ✓ 23 de junio fiestas de Parroquialización.

Parroquia Limones; cuenta con 1369 habitantes, 216 se ubican en el área urbana y 1153 en el sector rural, la cabecera cantonal lleva su mismo nombre Limones, fue parroquializada el 20 de junio de 1988 sus fiestas tradicionales se celebran:

- ✓ 30 de noviembre fiesta de San Andrés,
- ✓ 20 de junio de Parroquialización

Reseña histórica del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Zapotillo⁶

El Gobierno autónomo descentralizado del cantón zapotillo fue creado mediante decreto legislativo publicado en el registro oficial N° 113 del 24 de enero de 1980 siendo presidente de la república el señor Jaime Roldos Aguilera.

Según acta de decreto y resolución de la creación del cantón Zapotillo dado que representantes y pobladores de la parroquia Zapotillo, del cantón Célica y Cazaderos y Paletillas del cantón Puyango, han solicitado la cantonización.

Que es necesario fortalecer el régimen político – administrativo de las poblaciones fronterizas como medio para preservar la soberanía nacional.

Que por su ubicación geográfica, Zapotillo constituye una zona estratégica para los requerimientos de la seguridad nacional.

⁶ REGISTRO OFICIAL, administración del señor Dr. Jaime Roldós Aguilera, Presidente Constitucional de la República del Ecuador, miércoles 27 de agosto de 1980. Numero 261

Es por eso que el Senado de la República del Ecuador basándose en las exigencias de la Ley de Régimen Municipal vigente para la creación de Municipios y que dada en conformidad con la Constitución Política Del Estado resuelve crear el municipio del Cantón Zapotillo asignándole un aporte anual de cuatro millones de sucres con aplicación al Fondo Nacional de Participaciones.

Esta municipalidad inicio sus labores el siete de agosto de 1980.

MATERIALES Y MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Antes que nada con el objetivo de poder obtener una visión general de la Institución y del departamento objeto de estudio se formalizo un sondeo inicial, el mismo que estuvo orientado a obtener un claro conocimiento del accionar de la institución y de las condiciones imperantes para su gestión.

Entre los materiales que han sido indispensables para la recopilación de información y desarrollo de este trabajo están;

Computadora, Impresora, Dispositivo USB 4G, CD-ROM regrabables, Video-Filmadora, Cámara fotográfica, Materiales de oficina, Transporte, Internet inalámbrico, Impresiones

Para el desarrollo de la investigación se ha visto la necesidad de emplear métodos y técnicas:

Métodos

Método Científico: nos permitió dar un enfoque *racional* del objeto de estudio, partiendo de ideas que se organizan y se comprueban; *analítico*, razón en que descompone sus elementos para descubrir la causa del fenómeno de estudio; *objetivo*, debido a que se basa en la observación e incluso en la experimentación con el fin de descubrir los hechos suscitados; *claro y preciso*, de manera que los problemas son planteados de manera comprensible.

Método Descriptivo

Nos permitió describir la situación actual del problema procurando su interpretación racional y con su análisis para su respectivo estudio, y posteriormente dar las alternativas correspondientes.

Método Analítico-Sintético

Permitió analizar la situación actual tanto interna como externa de la Institución, y a la vez sintetizar la información obtenida de las fuentes bibliográficas, para la elaboración de revisión de literatura, con el fin que sea clara y este en concordancia con los objetivos establecidos.

Técnicas

Observación directa

Nos sirvió para tener referencia de la Institución, contemplando una visión realista de todas las labores que realiza el personal.

Encuesta

Se aplicó a todos los miembros de la Cámara Edilicia (concejales y alcalde), y a todos los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo. Lo mismo que nos permitió identificar los diversos problemas que afectan a cada área, impidiéndoles realizar sus actividades eficaz y eficientemente.

Vale la pena enfatizar que el trabajo fue realizado en función a lo que establece la Universidad Nacional de Loja, mediante el Sistema académico Modular por Objetos de Transformación SAMOT, permitiéndome construir el conocimiento a través del proceso investigativo y búsqueda de posibles alternativas de solución a la problemática social vigente.

Con la aplicación de los instrumentos de investigación se pudo establecer un diagnóstico que muestra las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para el departamento Administrativo de la Institución.

PROCEDIMIENTO.- Para la realización de la presente Investigación, se ha trabajado en función del modelo metodológico propuesto por el Programa Nacional de Competitividad de El Salvador en la Obra Diseño de Proyectos, el mismo que consta de los siguientes puntos⁷

- a. Preparación
- b. Selección de los procesos claves
- c. Diseño de nuevos procesos
- d. Transición e implementación

⁷PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD, Diseño de proyectos, Republica de el Salvador Editorial TECNOS S.A. 1998

- e. Medición y control
- f. Mejoramiento continuo

1. Preparación

Objetivo.- se aseguró el liderazgo, el entendimiento y el compromiso de la institución con el programa

Actividades:

- Se conformó un equipo de reingeniería y se asignó un líder.
- Se capacito y entreno al equipo
- Se planifico el cambio.
- Se comunicó, motivó y estímulo a los participantes, se convenció a la organización de la importancia del cambio para el futuro de la Institución.
- Se evaluó la cultura y el estado de la Institución para entender la necesidad y la capacidad del cambio.
- Se estableció una visión que señala que el futuro de la Institución y lograr un acuerdo al respecto.

2. Selección de los procesos claves

Objetivo.- se evaluó y entendió el estado actual de los procesos del gobierno autónomo y se identificó aquellos que son prioritarios para el cambio, se consideró los problemas más críticos que obstaculizan el desarrollo de la institución.

Actividades:

- Se revisó y evaluó la misión actual de la Institución y se identificó las necesidades y expectativas de sus usuarios.
- Se elaboró una lista de los procesos administrativos determinando sus límites.
- Se seleccionó los procesos críticos para el cambio.

3. Diseño de nuevos procesos

Objetivo.- se volvió a diseñar los procesos seleccionados como claves, cambiando radicalmente su enfoque, fijando una nueva visión y rompiendo todos los esquemas establecidos.

Actividades:

- Definí medidas y expectativas de la institución
- Se definió una nueva visión y alcance de los procesos seleccionados en relación con la nueva misión de la Institución.
- Se identificó oportunidades de cambios humanos y tecnológicos.
- Se hizo una descripción global de cada proceso, tal como se espera que sean después del proyecto de reingeniería.
- Se simplifiqué los procesos, se redujo su tiempo, se identificó las actividades que agregan valor para el cliente y se eliminó las actividades que no agregan valor.
- Se propuso varias alternativas de diseño para algunos procesos.

Es importante destacar que son las tres primeras fases del proceso las que están bajo mi responsabilidad dentro de la reingeniería de este proceso investigativo, las demás fases son de responsabilidad propia de la institución.

RESULTADOS

f- RESULTADOS

Proceso De Reingeniería Aplicado En El Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Zapotillo.

1.- PREPARACIÓN

Objetivo.- se aseguró el compromiso institucional para apoyar el proceso, ello mediante acuerdo con el Sr. Ramiro Valdivieso, Alcalde del Cantón

Actividades:

- 1.1. La autora dialoga directamente con las autoridades para hacer efecto el compromiso Institucional obteniendo información a través de las encuestas.
- 1.2. La autora se capacitó durante su formación académica, reuniones de trabajo con el Director de Tesis y actividades de campo especialmente en la búsqueda d información.
- 1.3. El plan de trabajo contiene los puntos de vista de las partes interesadas.
- 1.4. El proceso se inicio con un dialogo, con los jefes departamentales, con una conferencia informativa al personal que labora en la Institución y con la aplicación de encuestas a los concejales y empleados, para medir algunos aspectos propios de la gestión de la institución y cuyos resultados se presentan a continuación.

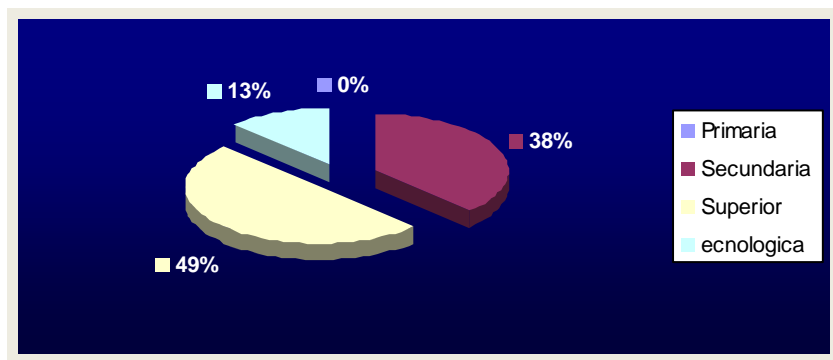
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS INTEGRANTES DE LA CÁMARA EDILICIA (ALCALDE Y CONCEJALES)

1. ¿QUE NIVEL DE INSTRUCCIÓN EDUCATIVA POSEE USTED?

Tabulación cuantitativa

<i>Variable</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Primaria	0	0
Secundaria	3	37
Superior	4	49
Tecnología	1	13
Total	8	100

Representación gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN:

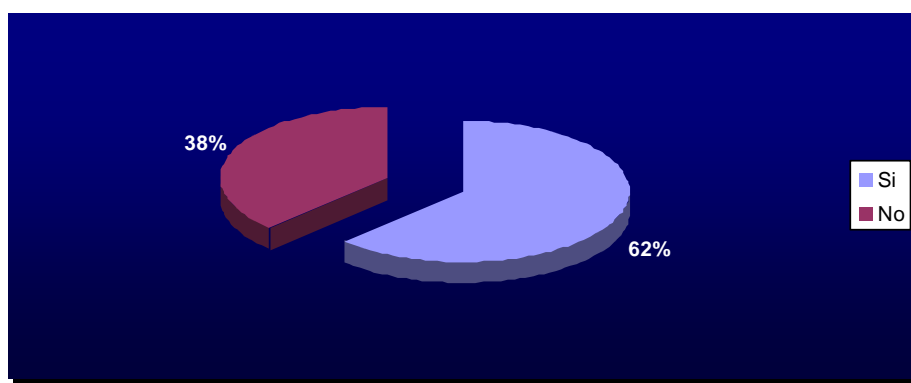
De los encuestados el 49% manifiestan que su nivel de instrucción es secundario, el 38% posee una instrucción superior, y el 13% tiene una instrucción tecnológica. De acuerdo a la información creo que la formación de los concejales o al menos los que no cuentan con formación de tercer nivel no cumplen con los conocimientos cognoscitivos para cumplir con su función de concejal, creo que es conveniente que se capaciten con las bases necesarias acerca de la administración pública.

2. ¿POSEE ALGÚN TÍTULO PROFESIONAL?

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
Si	5	62
No	3	38
Total	8	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACION:

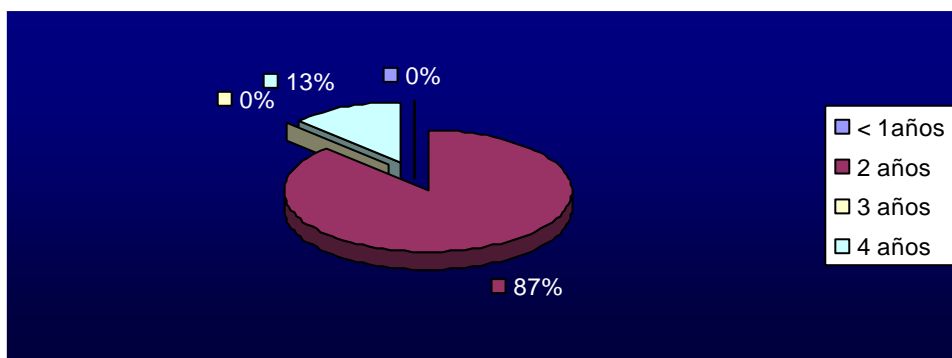
De acuerdo a los datos obtenidos se puede deducir que el 62% si poseen titulo profesional, en cambio el 38% no lo tienen pero cuentan con experiencia en las funciones que desempeñan, cabe recalcar que la mayor parte de los concejales son profesionales en ramas del conocimiento, ello incide directamente en el nivel de gestión que se realice en el Gobierno Autónomo de su cantón

3. QUE TIEMPO SE ENCUENTRA DESEMPEÑANDO LA FUNCIÓN DE CONCEJAL

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
< 1 año	0	0
2 años	7	87
3 años	0	0
4 años	1	13
Total	8	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN:

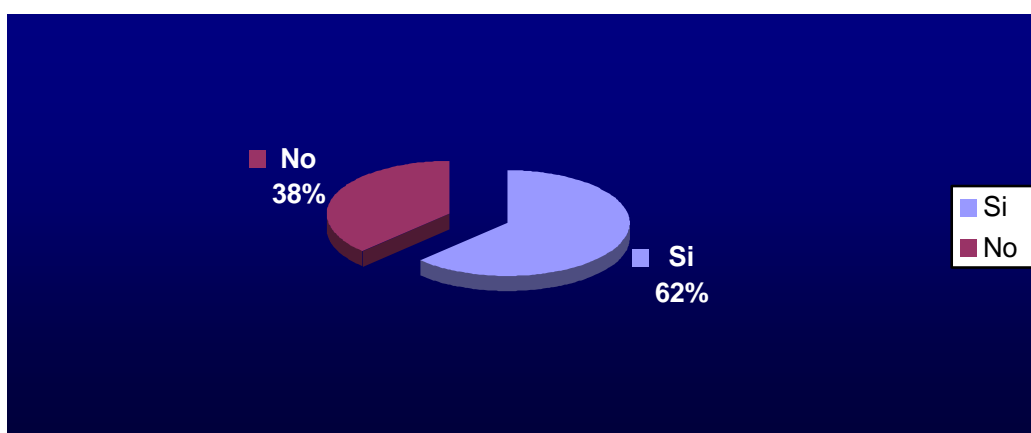
Del total de los concejales el 87% indican que tienen cerca de los dos años en sus funciones, en cambio el 13% manifiesta que esta por cumplir los seis años ya que el se reeligió en las elecciones.

4. ¿CONOCE USTED SI EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SU CANTÓN CUENTA CON MANUAL DE PROCEDIMIENTO?

Tabulación Cuantitativa

Variable	f	%
Si	5	62
No	3	38
Total	8	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACION

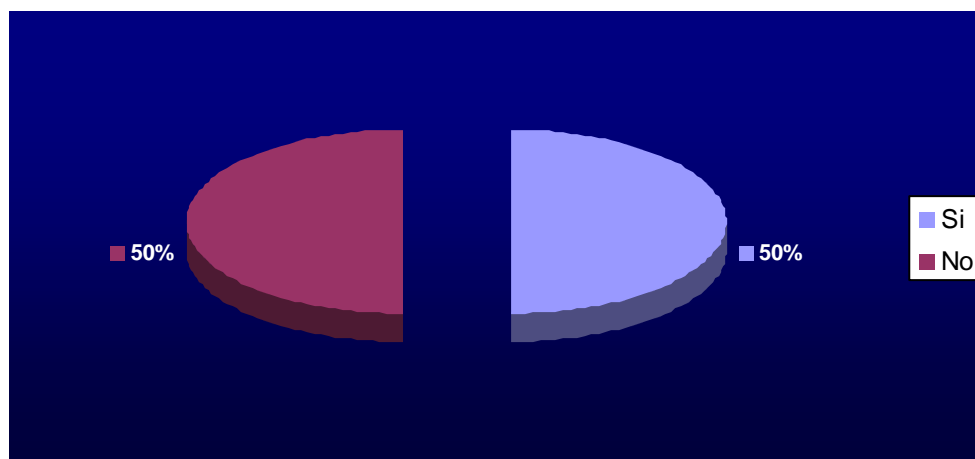
Con los datos podemos verificar que el 62% de los concejales indican que la municipalidad cuenta con manual de procedimiento y el 38% manifiesta que la institución o tiene manual de procedimiento. Con ello puedo deducir que los concejales no tienen un claro conocimiento de las herramientas administrativas ya que en la realidad no cuentan con dicho manual.

5. CONSIDERA QUE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ES UTILIZADO POR LOS EMPLEADOS

Tabulación Cuantitativa

Variable	f	%
Si	4	50
No	4	50
Total	8	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACION.

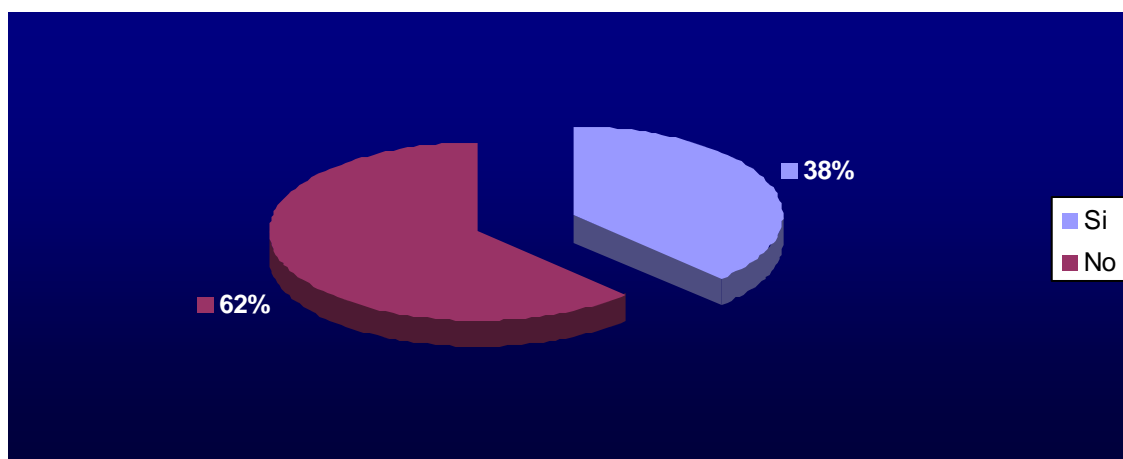
Sosteniéndonos a la realidad de los datos obtenidos pudimos constatar que están divididos por igual la mitad aduce que no por cuanto no tienen conocimientos y la otra parte que si porque sin el no pueden desempeñar su labor. Reafirmando una vez mas el desconocimiento de las herramientas con que trabaja el personal de la Institución

6. ¿CREE USTED QUE SE HAN HECHO MEJORAS A LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS?

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
Si	3	38
No	5	62
Total	8	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACION:

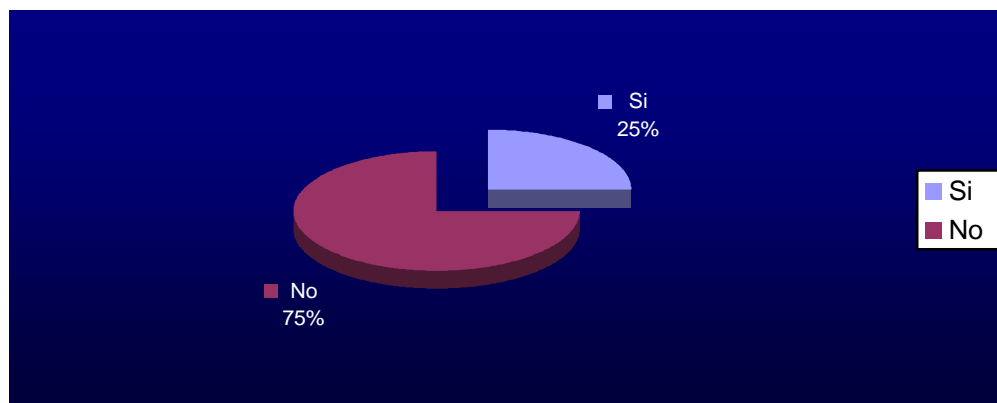
En relación a esta interrogante, el 38% de los concejales señalan que se han realizado mejoras a procedimientos establecidos, en cambio el 62% nos contestas que no. La información carece de confiabilidad ya que la Institución no cuenta con el manual como para poder mejorarlo.

7. CREE USTED QUE LA INSTITUCIÓN ES EFICIENTE EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS A LA CIUDADANÍA

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
Si	2	25
No	6	75
Total	8	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN

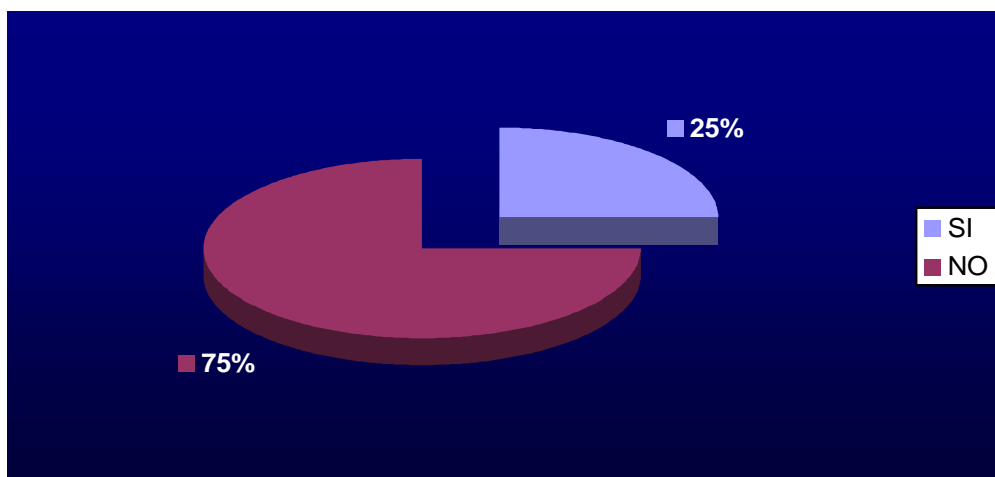
Del total de los concejales encuestados solamente el 25% manifiesta que si es eficiente en cuanto la prestación de los servicios que brinda la Institución, en cambio el 75 % me brinda una respuesta negativa por cuanto aduce que existe un sin número de problemas sin solución. Ello fortalece la necesidad de realizar cambios radicales al interior de la Institución para que la misma pueda realizarse un mejor esfuerzo en beneficio de la colectividad.

8. CREE USTED QUE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS ESTÁN SATISFECHOS CON LOS MISMOS

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
Si	2	25
No	6	75
Total	8	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN.

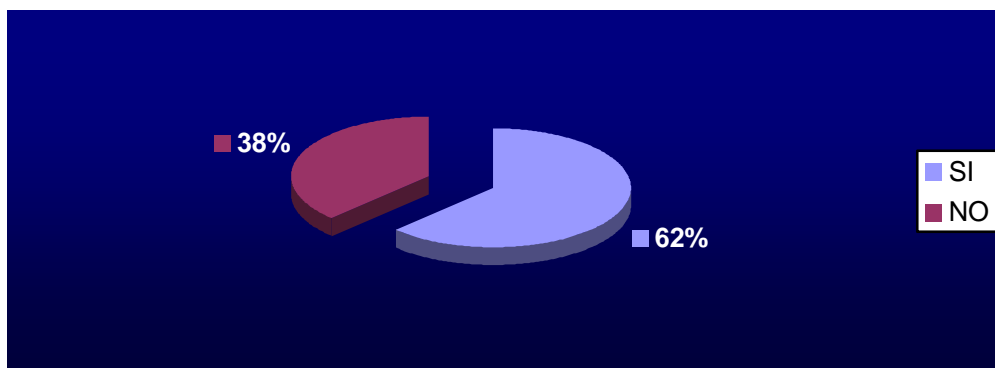
De acuerdo a los datos obtenidos podemos constatar que el 25% de los concejales aducen que la ciudadanía si están satisfechos, en cambio el 75% manifiestan que no, dado a que el servicio que presta el municipio no es de calidad, cabe recalcar que esta opinión dividida es entendible ya que no todo organismo de tipo estatal, existe siempre la parte opositora que no valoriza la gestión de quienes se encuentran en la cabeza directiva.

9. HA RECIBIDO USTED CAPACITACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
Si	5	62
No	3	38
Total	8	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN.

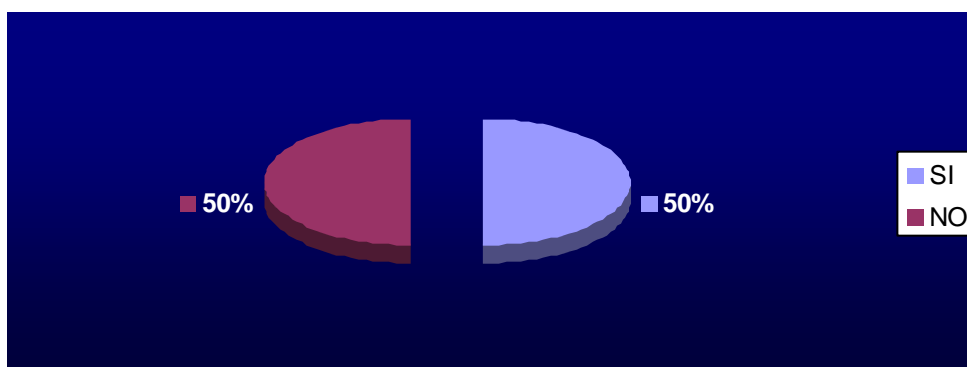
El 62% de los concejales manifiestan que si han recibido capacitación en el área administrativa ya sea por parte de la Institución y por cuenta de ellos, no así el 38% no se ha recibido capacitación alguna dado a la falta de coordinación por parte de ellos.

10. TIENE CONOCIMIENTOS DE REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
SI	4	50
NO	4	50
Total	8	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN

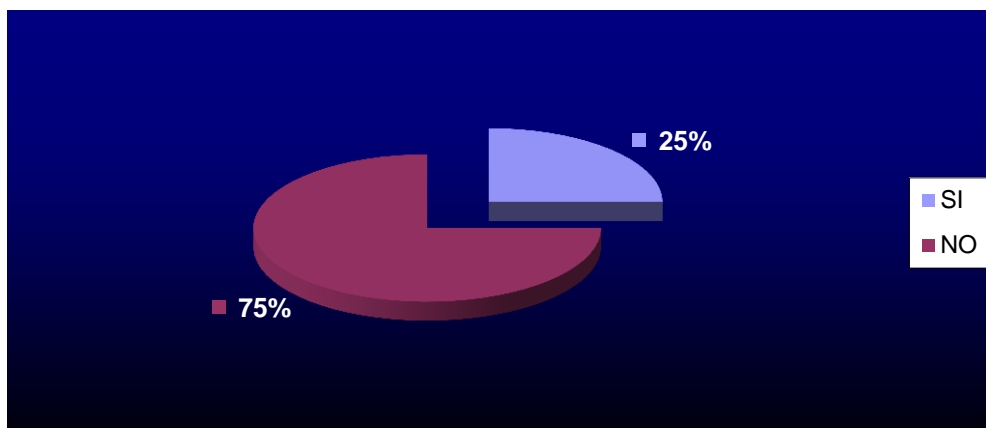
Según los datos obtenidos, podemos afirmar que el 50% que corresponde a cuatro concejales manifiestan si tener conocimientos dada a que en su formación educativa si conocieron del tema en cambio el 50% responde no tener dichos conocimientos, por tanto es conveniente que los cursos de capacitación a dictarse tengan relación directa con modernas técnicas de gestión, en este caso, Reingeniería Administrativa.

11. SE APLICAN PROCESOS DE REINGENIERÍA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ZAPOTILLO

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
SI	2	25
NO	6	75
Total	8	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN

Interpretando los datos obtenidos, se manifiesta que el 75% de los concejales encuestados aducen que no se aplican procesos de reingeniería administrativa mientras que el 25% señalan que si. La falta de aplicación de un proceso de reingeniería se debe básicamente al desconocimiento de la utilidad práctica de la misma para mejorar la gestión institucional.

12. EN CASO DE APLICARLOS, QUE VENTAJAS HA LOGRADO CON ELLO LA INSTITUCIÓN.

En congruencia con el ítem anterior los dos concejales que manifestaron que si se aplican procesos de reingeniería las ventajas que ello han detectado son: eficiencia en el pago a sus empleados, y en la prestación de servicios.

13. EN CASO DE NO APLICARLOS, POR QUE NO SE HA REALIZADO REINGENIERÍA.

Los ediles encuestados que manifestaron que no se han aplicado reingeniería en la institución dado por el motivo por el cual no se ha realizado la mismo es por falta de conocimiento sobre el tema.

14. INDIQUE EL NUMERO DE EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN LA INSTITUCIÓN

De acuerdo a los datos obtenidos en esta pregunta podemos determinar que los directivos no conocen con exactitud el numero de empleados que laboran en la institución, tienen una idea aproximada ya que todos los datos fluctúan entre los 95 a 120 empleados, el dato real es 111, ello se debe básicamente a que existen empleados, eventuales, contratados y con nombramiento.

15. DESCRIBA USTED LA MISIÓN Y VISIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ZAPOTILLO

A pesar que la mayoría de los ediles no tienen claro la misión y visión manifiestan que:

Misión.- Es velar por el bien común de los habitantes del Cantón Zapotillo

Visión.- brindar la satisfacción al pueblo Zapotillano por medio de la realización de obras comunales

16. CONOCE LOS OBJETIVOS QUE TIENE ESTA INSTITUCIÓN. INDIQUE

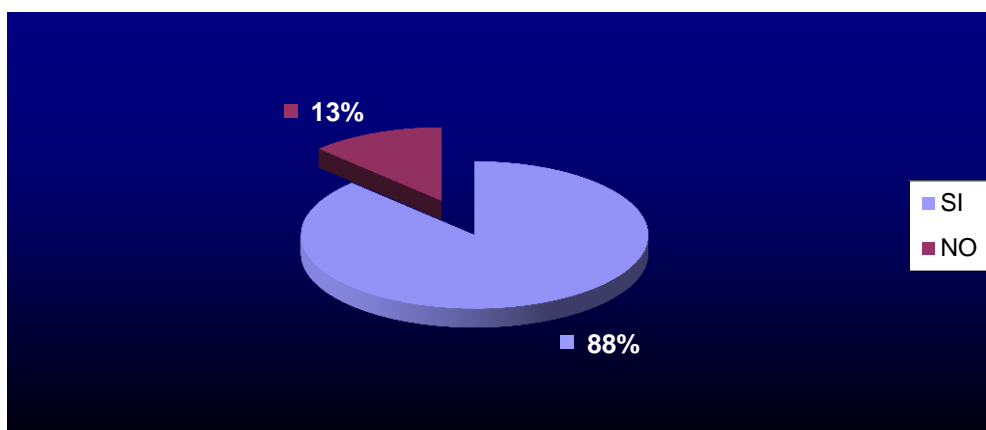
Los ediles en su mayoría manifiestan que los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo son: Brindar un servicio eficiente y de calidad a la ciudadanía Zapotillana.

17. CUENTA LA INSTITUCIÓN CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADECUADA.

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
SI	7	87
NO	1	13
Total	8	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN

Del total de los concejales el 87% manifiesta que la institución cuenta con una estructura organizativa adecuada y el 13% manifiesta lo contrario. La mayoría de concejales manifiesta que si cuenta la Institución con una estructura organizativa adecuada la misma que está integrada por el nivel legislativo, nivel ejecutivo. Nivel asesor, nivel de apoyo y nivel operativo.

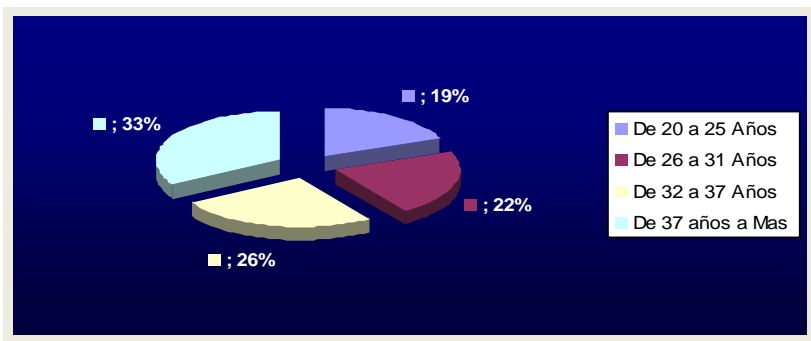
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADOS A LOS EMPLEADOS (111)

1. DENTRO DE QUE PARÁMETROS COMPRENDE SU EDAD

Tabulación cuantitativa

<i>Variable</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
De 20 a 25 años	21	19
De 26 a31 años	24	22
De 32 a37 años	29	26
De 37 a mas	37	33
Total	111	100

Representación gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN:

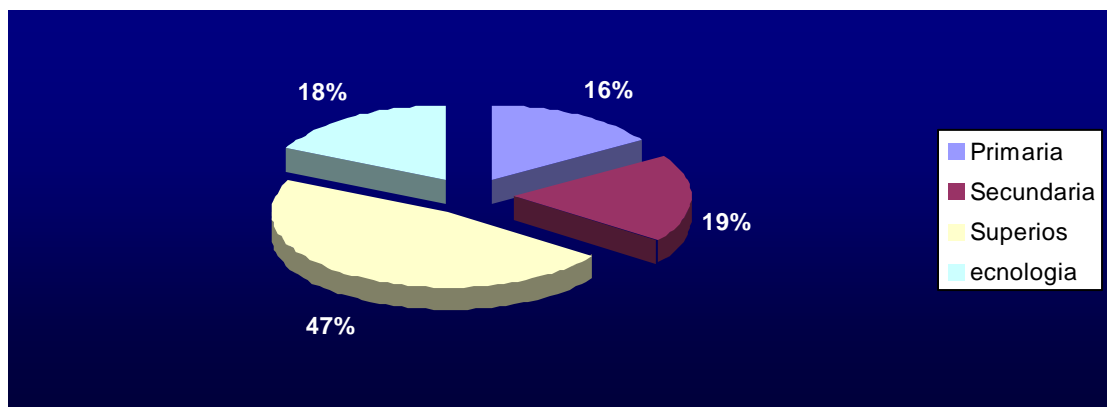
De acuerdo a los datos obtenidos el 19% que conforman 21 empleados fluctúan las edades de 20 a 25 años en cambio el 22% conformado por 24 empleados se encuentran entre los 26 a 31 años , y el 62% cursan una edad mayor a 32 años. Dando como referencia que el Gobierno Autónomo trabajan personas jóvenes y a su vez personas con experiencia.

2. ¿QUÉ NIVEL DE INSTRUCCIÓN POSEE USTED?

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
Primaria	18	16
Secundaria	21	19
Superior	52	47
Tecnología	20	18
Total	111	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACION:

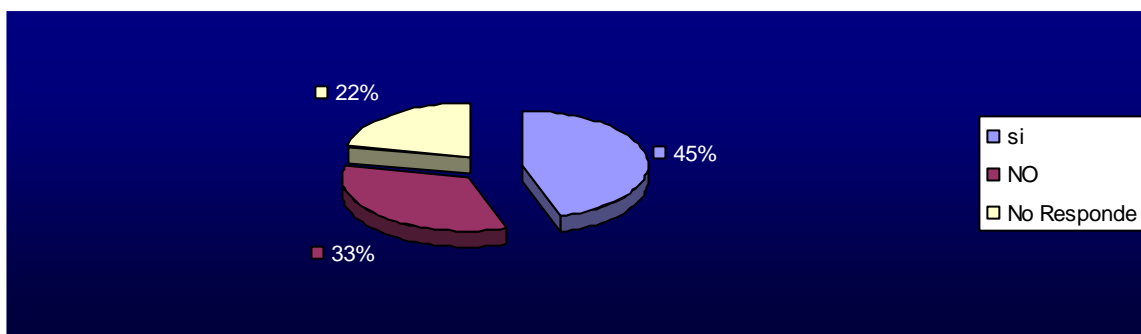
De acuerdo a los datos obtenidos se puede deducir que el 16% de los encuestados manifestaron solo haber cursado la primaria, el 19% tienen instrucción secundaria, el 47% manifiesta estar y haber terminado la Universidad o el superior y por último tenemos que el 18% posee un título de tecnólogo.

3. LA PROFESIÓN QUE USTED POSEE, ESTA ACORDE A LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA.

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
Si	50	45
No	37	33
No Responde	24	22
Total	111	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN:

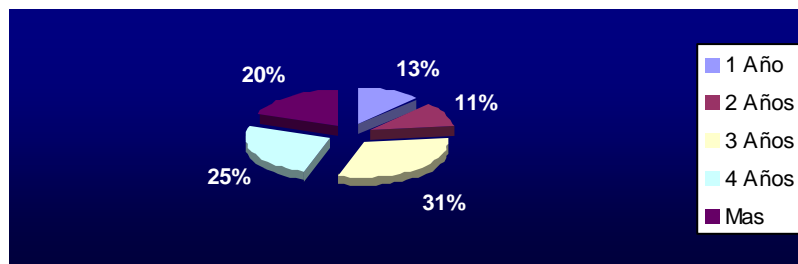
De los 111 empleados el 45% indica que la profesión que posee esta de acuerdo a las funciones que desempeñan, el 33% manifestaron que no están de acuerdo, y el 22% no respondió dado a que no cuentan con una profesión. Demostrando que la actividad e capacitación debe merecer importancia, ya que el carecer de conocimientos no facilita el cumplimiento del trabajo.

4. ¿QUÉ TIEMPO LLEVA PRESTANDO SUS SERVICIOS AL GOBIERNO AUTÓNOMO DEL CANTÓN ZAPOTILLO?

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
1 Año	14	13
2 Años	12	11
3 Años	35	31
4 Años	28	25
Mas	22	20
Total	111	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACION

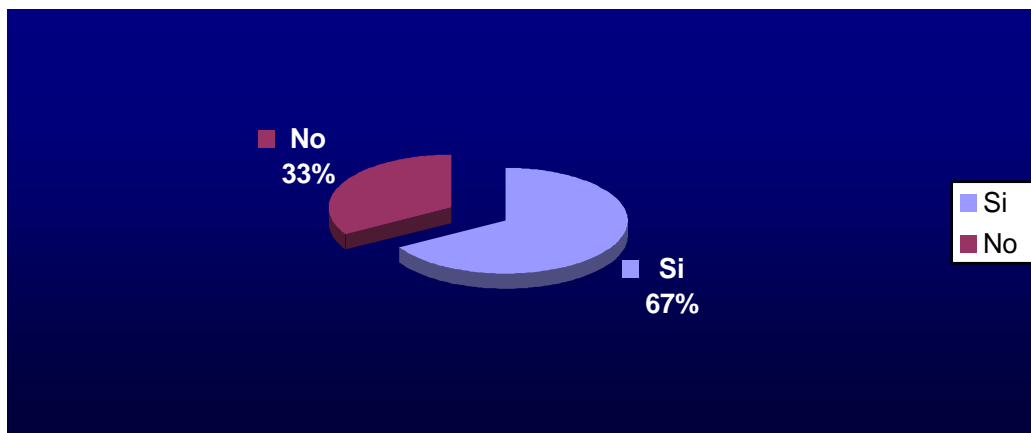
De los datos obtenidos podemos deducir que 31% presta sus servicios desde hace tres años, el 13% lo hace un año, en cambio el 11% lo hace aproximadamente dos años, 25% esta laborando desde hace cuatro años en cambio el 20% lo hace en un tiempo mayor a cuatro años lo que demuestra que el personal del Gobierno Autónomo del cantón Zapotillo ya cuenta con experiencia importante para el desempeño de sus funciones.

5. ¿EL GOBIERNO AUTÓNOMO LE HA OFERTADO CAPACITACIÓN?

Tabulación Cuantitativa

Variable	f	%
Si	74	67
No	37	33
Total	111	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACION

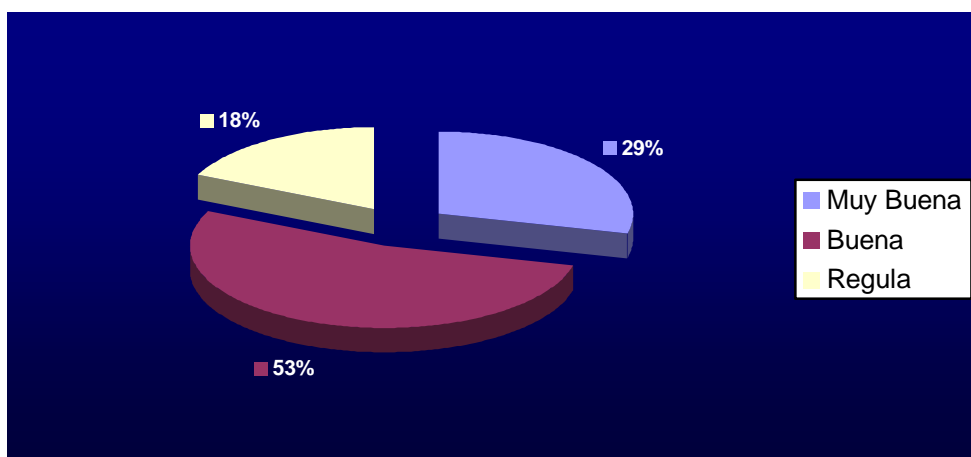
Con los datos podemos verificar que el 67% de los encuestados si han tenido capacitaciones en el área de su trabajo en cambio el 33% no ha recibido capacitación alguna por parte de la Institución lo han hecho por sus propios merito, demostrando que mas que la actividad de capacitación del recursos humano ha sido muy descuidada en la Institución.

6. LA RELACIÓN LABORAL ES:

Tabulación Cuantitativa

Variable	f	%
Muy buena	32	29
Buena	59	53
Regular	20	18
Total	111	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACION.

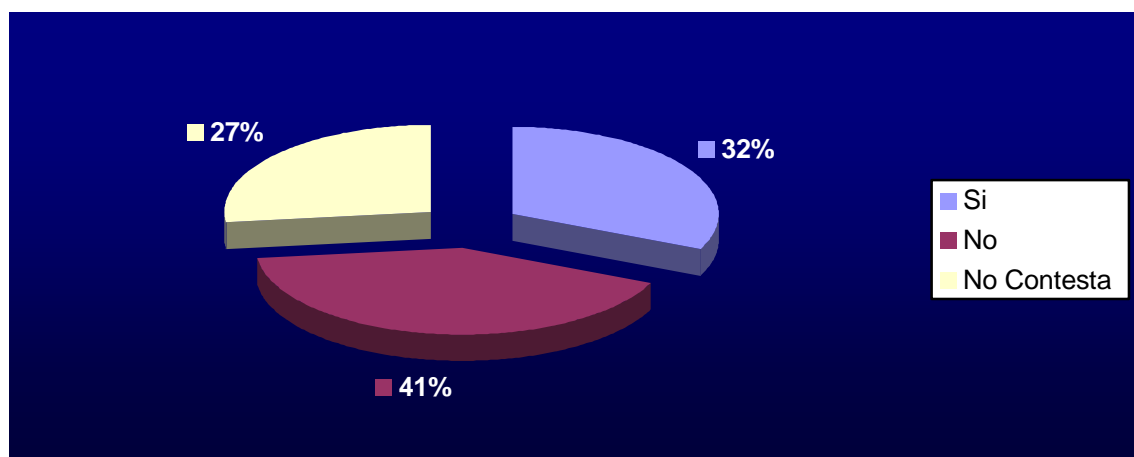
Sosteniéndonos a la realidad de los datos obtenidos pudimos constatar que la mayor parte de los encuestados deducen que mantienen una buena relación laboral, en cambio el 29% deduce que es muy buena no así el 18% manifiesta que es regular, cabe recalcar que la relación laboral es importante por que de ello permitirá que el trabajo sea productivo.

7. ¿CONOCE USTED SI LA INSTITUCIÓN CUENTA CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS?

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
Si	35	32
No	46	41
No contesta	30	27
Total	111	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACION:

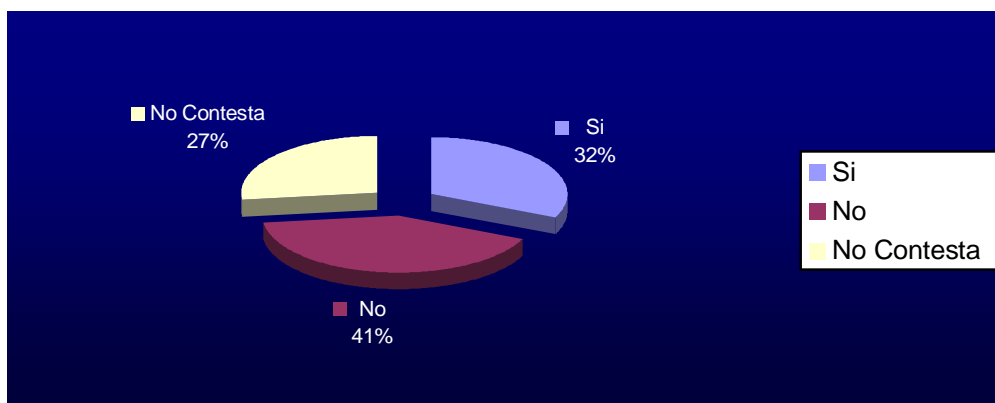
En relación a esta interrogante, solo el 32% conoce acerca de los manuales; en cambio el 27% de los empleados no responden, y el 41% manifiesta que no, ello nos da una clara muestra de que desconocen lo referente a las herramientas administrativas ya que de otra manera no se justifica la actitud manifestada frente a la interrogante. Ello es verdaderamente preocupante si se quiere cumplir eficientemente con la actividad laboral.

8. EL TRABAJO QUE USTED REALIZA SE GUÍA EN UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO.

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
Si	35	32
No	46	41
No contesta	30	27
Total	111	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN

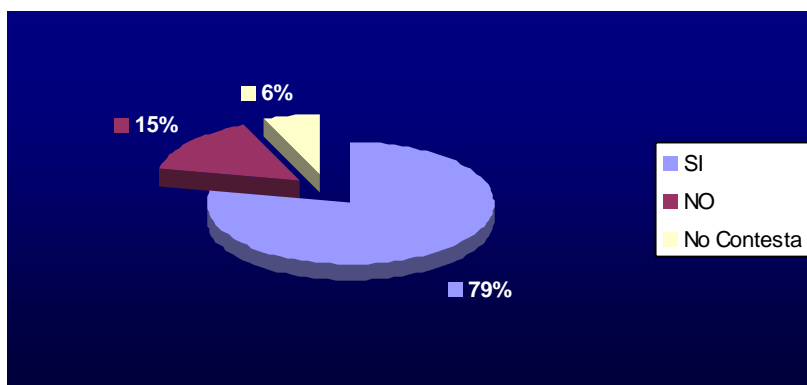
En congruencia con la interrogante anterior, se tiene el mismo comportamiento en relación a las respuestas, existen si algunas manifestaciones de que se toma como guía el Manual de funciones, el mismo que de igual forma no son conocidas por la totalidad del personal

9. CREE USTED QUE LA INSTITUCIÓN ES EFICIENTE EN CUANTO A LOS REQUERIMIENTOS DEL USUARIO.

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
Si	87	79
No	17	15
No contesta	7	6
Total	111	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN.

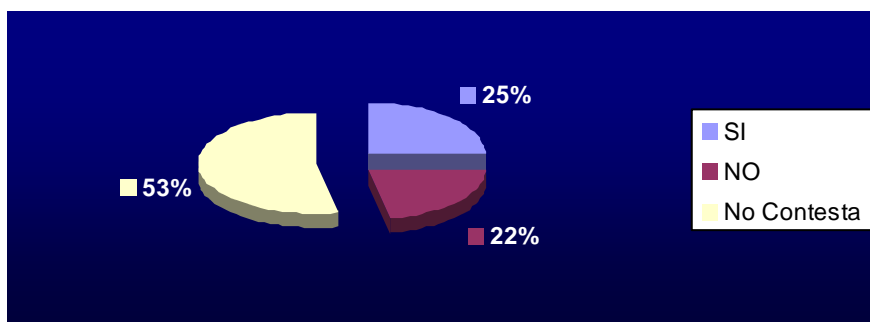
De acuerdo a los datos obtenidos podemos constatar que el 79% de los empleados manifiestan que la institución es eficiente en la prestación de servicios a la comunidad, ello demuestra su convicción de la efectividad de su trabajo, en cambio el 15% manifiesta que no y el 6% que se abstiene de responder podemos considerarlo como reacciones propias de personas que no están conformes con el grupo político que mantiene el poder en el Gobierno Autónomo del cantón.

10. ¿TIENE CONOCIMIENTOS SOBRE REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA?

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
Si	28	25
No	24	22
No contesta	59	53
Total	111	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN.

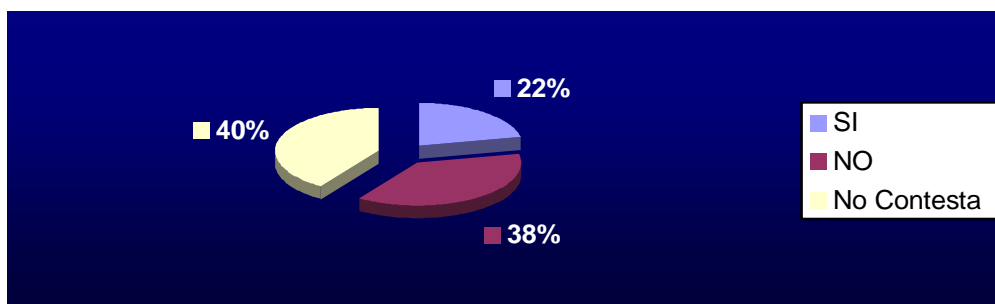
Sosteniéndonos a la realidad de los datos obtenidos podemos constatar que el 53% se abstienen de contestar y el 22% manifiestan no tener conocimientos solamente el 25% dice si poseer bases de conocimiento dado que en el proceso de su formación recibieron algunos referentes de la materia.

11. SE HA APLICADO ALGUNA VEZ REINGENIERÍA EN LA GOBIERNO AUTÓNOMO DEL CANTÓN ZAPOTILLO

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
SI	28	100
NO	0	0
Total	28	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN

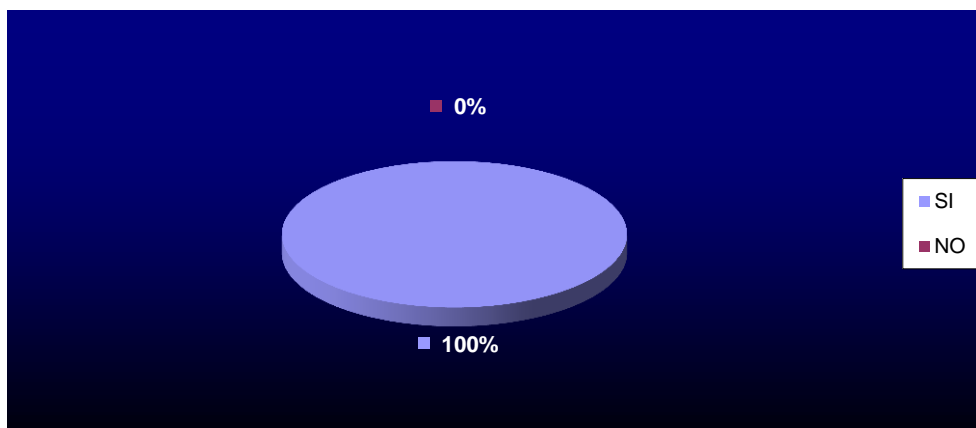
Según los datos obtenidos, podemos afirmar que el 100% de quienes tienen conocimientos sobre el tema manifiesta que en la Institución no se ha realizado un verdadero trabajo de reingeniería ya que si bien se han realizado algunos estudios ha sido por parte de estudiantes y cuyos resultados no existe evidencia alguna que haya proporcionado a la Institución, además se manifiesta que los trabajos de ese nivel carecen de rigor científico y por tanto poco aportarían a mejorar la acción de la Institución.

12.¿CONOCE LOS OBJETIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEL CANTÓN ZAPOTILLO?

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
SI	111	100
NO	0	0
Total	111	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

INTERPRETACIÓN

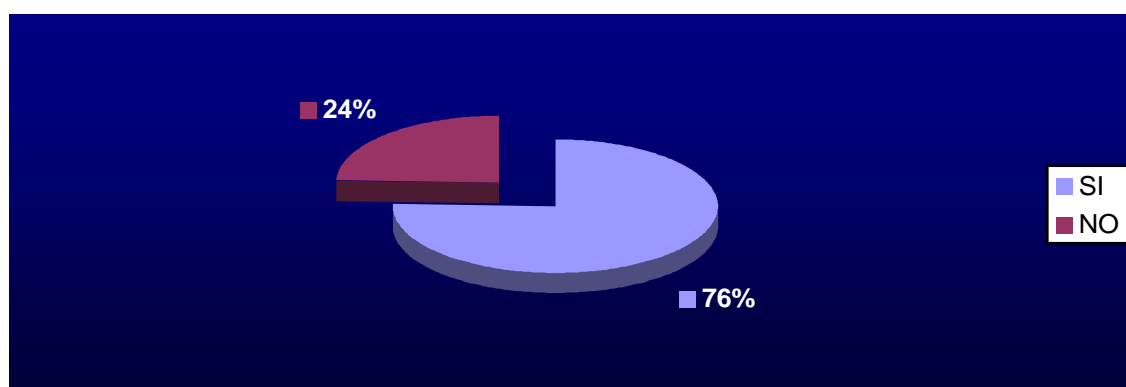
Interpretando los datos obtenidos, podemos deducir que el 100% de las personas que laboran en la Institución manifiestan conocer los objetivos, los mismos que para su criterio son: dotar de los servicios básicos a la comunidad Zapotillana, infraestructura de salud y educación, cuidado del medio ambiente

13. CONOCE CLARAMENTE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE SU PUESTO

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
SI	84	76
NO	27	24
Total	111	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Interpretación

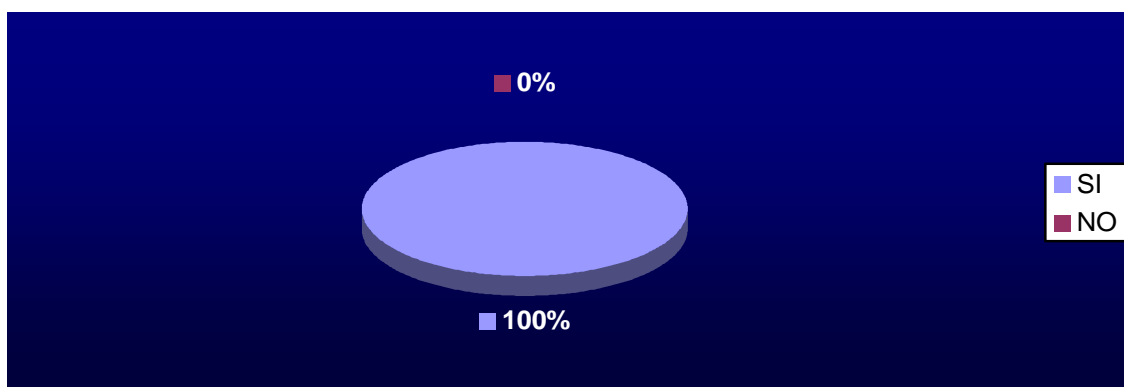
Del total de los encuestados el 76% conoce claramente las funciones y responsabilidades de su puesto, ello en base a realizar una actividad de rutina diaria, el 24% no tienen conocimientos ya que manifiesta que su trabajo está supeditado a las decisiones de sus superiores.

14. CONSIDERA USTED SI LA INSTITUCIÓN CUENTA CON EL PERSONAL NECESARIO PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS

Tabulación Cuantitativa

Variable	F	%
SI	111	100
NO	0	0
Total	111	100

Representación Gráfica



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Interpretación

El 100% de los encuestados manifiesta que la Institución al momento cuenta con el personal necesario, no así con otro tipo de recursos que permitan al personal ser más eficiente en su trabajo.

DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN

Selección de los procesos claves

Objetivo.- Evaluar y entender el estado actual de los procesos del Municipio e identificar aquellos que son prioritarios para el cambio.

En razón de la naturaleza del trabajo y por las condiciones que no fueron favorables para la investigadora, no se logró identificar todos los procesos, ello constituyo una limitante que no fue posible superar por la falta de colaboración del personal.

Actividades.

- Se estableció los procesos de la Institución y determinado sus límites.
- Se efectuó un Diagnóstico de cada proceso: descripción de flujo, problemas, defectos para evaluar: la cultura, la política y la importancia estratégica de cada uno.

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN
ACTUAL SOBRE LA DIRECCIÓN
ADMINISTRATIVA DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN
ZAPOTILLO**

Aspectos Empresariales

Antecedentes

Historia del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo ⁸

El Gobierno autónomo descentralizado del cantón zapotillo fue creado mediante decreto legislativo publicado en el registro oficial N° 113 del 24 de enero de 1980 siendo presidente de la república el señor Jaime Roldós Aguilera.

Según acta de decreto y resolución de la creación del cantón Zapotillo dado que representantes y pobladores de la parroquia Zapotillo, del cantón Célica y Cazaderos y Paletillas del cantón Puyango, han solicitado la cantonización.

Que es necesario fortalecer el régimen político – administrativo de las poblaciones fronterizas como medio para preservar la soberanía nacional.

Que por su ubicación geográfica, Zapotillo constituye una zona estratégica para los requerimientos de la seguridad nacional.

Es por eso que el Senado de la República del Ecuador basándose en las exigencias de la Ley de Régimen Municipal vigente para la creación de Municipios y que dada en conformidad con la Constitución Política Del Estado resuelve crear el municipio del Cantón Zapotillo asignándole un aporte anual de cuatro millones de sucres con aplicación al Fondo Nacional de Participaciones.

Esta municipalidad inicio sus labores el siete de agosto de 1980.

Ubicación Geográfica

El gobierno autónomo descentralizado del cantón Zapotillo se ubica en la Parroquia zapotillo, en las calles 24 de mayo entre León Febres Cordero,

⁸ www.cee.loja.com

Teléfono de Alcaldía 2647114, Secretaría 2647117, E-mail: munzapotillo@gmail.com

Misión Actual

El Gobierno Municipal de Zapotillo es una Institución autónoma y descentralizada que genera, orienta y norma planificadamente el desarrollo cantonal urbano y rural, dotando de obras de infraestructura y equipamiento básicos con aporte de la comunidad, ofertando servicios de calidad para elevar el nivel de vida de su población con equidad social. En un marco de transparencia potencia los recursos humanos, económicos y naturales mediante la gestión financiera nacional e internacional y asume con responsabilidad el proceso de descentralización, en cumplimiento de su rol binacional, propicia alianzas de vecindad para el desarrollo regional de la frontera.

Visión Actual

Producción agropecuaria diversificada y de calidad; turismo ecológico de variedad climática; centro de la integración ecuatoriano peruano.

Objetivos Institucionales

- Procurar el bienestar sustentable de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo sostenible y sustentable de las áreas urbanas y rurales.
- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del cantón.
- Coordinar en forma permanente con otras entidades, el desarrollo del cantón.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones a los problemas que enfrenta el cantón, con arreglo a las condiciones territoriales en lo ambiental, social, económico y político.

- Promover la adopción de técnicas de gestión con procedimientos de trabajo tendientes a lograr la eficacia y eficiencia del gobierno municipal.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

Políticas

Se adoptan las siguientes políticas de trabajo:

- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo del cantón.
- Movilización de esfuerzos para dotar a la Municipalidad de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar los procesos de la descentralización.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia: impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras y rentas patrimoniales que permitan el autofinanciamiento de los gastos operativos, mediante un proceso de gerencia municipal.
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo
- Dinamizar y promover la creatividad de las autoridades y servidores municipales para lograr una sostenida y eficiente participación.

- Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.
- Incluir en todas las normas aprobadas por el Concejo Municipal (ordenanzas, reglamentos acuerdos y resoluciones en las que se establezcan procedimientos administrativos para la buena marcha de la institución y desarrollo del cantón), la aplicación, control, seguimiento y evaluación a fin de articular las acciones municipales con las regionales y nacionales.

TALENTO HUMANO

El capital humano lo integra 111 trabajadores los mismos que 60 cuentan con un nombramiento y 51 son contratados; se distribuyen en las diferentes áreas de trabajo del Gobierno autónomo descentralizado, cumpliendo sus actividades diarias para el adelanto de la institución.

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

POLÍTICO LEGAL

En este ámbito el gobierno autónomo descentralizado del cantón Zapotillo mantiene conexión con la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos y de Remuneraciones – SENRES – (ex OSCIDI), ente Rector del desarrollo organizacional y de los recursos humanos (art. 54 de la Ley de Servicio Civil) ha dispuesto, la política gubernamental de estructuración por procesos en todos los Ministerios y entidades autónomas de la Administración Pública. El objetivo fundamental de la propuesta de sistema de gestión de calidad por procesos es garantizar la calidad de la producción institucional, mejorando la relación de tiempos y costos.

Base Legal:

Que, mediante Decreto Legislativo N° 48, de fecha 07 de Agosto de 1980, y publicado en el Registro Oficial N° 261 de fecha 27 de Agosto de 1980, se crea el Cantón Zapotillo en la provincia de Loja.

Que, es necesario dotar al Municipio de Zapotillo de una estructura organizacional que posibilite cumplir con los propósitos y objetivos para los cuales fue creado;

Que, el Art.264 de la Constitución de la República del Ecuador, determina las competencias exclusivas de los gobiernos municipales.

Análisis del Entorno

Tecnológico

Este ámbito es muy importante dentro de cualquier organización debido a que sin ella no existiría un buen servicio, y por ende no se llegaría a ser efectivamente competitivo si no se empleara la tecnología adecuada para atender a los usuarios, es así que los equipos tecnológicos de la Institución son proporcionados por el estado que entrega anualmente un presupuesto para la adquisición de equipos tomando en cuenta la depreciación de cada uno, con esto la institución posee múltiples dispositivos suficientes para su funcionamiento todo esto para no se quede rezagado frente a otros municipios.

SOCIO-CULTURAL

Los servicios que presta el Municipio es para todo tipo de personas no existe distinción por lo que es una entidad pública que brinda sus servicios a toda la ciudadanía respetando las diversas culturas, etnias, condiciones sociales.

Referente a la Cultura Organizacional que tiene el gobierno autónomo descentralizado del cantón Zapotillo , ponemos a consideración que todo el personal que labora en la Institución, tienen un respeto hacia los jefes departamentales, internamente con los compañeros de área de trabajo, y en cuanto a valores se refiere está la puntualidad, tanto a la entrada como a la salida del trabajo, cumplir con las horas de trabajo responsablemente, se identifican con el uniforme dependiendo del área de trabajo, cuentan con un registrador de entrada y salida , respetan la jerarquía de cada departamento.

Existe un buzón del SENRES en donde se receptan sugerencias por parte de los usuarios en relación a los servicios prestados, estos aspectos también forman parte de la cultura organizacional de esta Institución.

Aunque a veces su personal tiene un desinterés en cumplir los reglamentos internos, por lo que su calidad en el servicio no es tan eficiente, generando un bajo nivel de aceptabilidad en los usuarios

Aspectos demográficos

Ubicación Geográfica.- Zapotillo, está localizado al sur- occidente de la provincia de Loja, limita al norte, sur y oeste con la hermana República del Perú y al este con los cantones de Puyango, Pindal, Célica y Macara.

Población.- EL Ecuador cuenta con 12.156.608 habitantes, de los cuales la población la Provincia de Loja cuenta con 404.835 habitantes del Cantón Loja, según el Censo del 2001⁹, el cantón Zapotillo cuenta con 10950 habitantes representa el 19.99% del área urbana y el 80,01%rural del cantón Zapotillo ; ha crecido en el último período intercensal 1990-2001, a un ritmo de crecimiento de 2.08% promedio anual, se calcula que la población de Loja sea para el 2009 de 34.938 habitantes tomando un creciente del 2,08%.

Población Económicamente Activa de 5 años y más por sexo

La población del cantón Zapotillo, según el Censo del 2001, representa el 2.7% del total de la provincia de Loja; ha crecido en el último periodo intercensal 1990-2001, a un ritmo de crecimiento del 0.6% promedio anual, el 83% de su población reside en el área rural; se caracteriza por ser una población joven, ya que el 46.3%, son menores de 20 años.

Vías de acceso

El cantón Zapotillo como consecuencia del deterioro vial ocasionado por el Fenómeno del Niño se ha fraccionado en dos zonas:

La primera, en la que se ubican las parroquias de Zapotillo, Limones y Garzareal, disponen de mayores posibilidades de acceso, aún en invierno en

⁹ <http://www.inec.gov.ec/loja>

el que el Río Alamor incrementa el caudal y no permite el paso de vehículos, los tramos a recorrerse son más cortos y las vías se han mejorado por la ejecución del canal de riego. La zona dos, la integran las parroquias de Paletillas y Cazaderos, esta última es la más afectada por el aislamiento incluso en verano, esto ha ocasionado una reducción del año escolar; estas parroquias han optado por utilizar vías alternas que les permiten llevar sus productos vía Pindal o Alamor a mercados de El Oro, Guayas o el resto del país

Medios de Transporte.- a más de los vehículos privados los medios que brindan su servicio hacia este cantón son dos la cooperativa de transportes Loja y la cooperativa de transportes Unión Cariamanga el costo de pasaje es de \$ 8.00 dólares podemos mencionar que las vías están en mantenimiento pero en la actualidad se está construyendo una nueva vía que está a cargo del Cuerpo de Ingenieros de Ejercito.

Alfabetización.- Actualmente la Unesco gracias a estudios realizados en el Ecuador declaro al país como “Patria Alfabetizada” el 21 de octubre del 2009, uno de los actores para lograr este objetivo son los Colegios de cada localidad debido que bajo decreto autorizado por el ministerio de educación uno de los requisitos es haber alfabetizado 2 personas para poder obtener el bachillerato, esto es beneficioso para el país y en los estudiantes se incentiva a la ayuda social y humanitaria además de conocer otras realidades, lo preocupante es la falta de personas que deseen formar parte de este proyecto nacional y que permitan a jóvenes de bachillerato la experiencia de compartir sus conocimientos y aportar con la realidad nacional para mejorar continuamente. Las provincias con tasa de analfabetismo mas alta corresponde aquellas con mayor número de población indígena nuestra provincia tiene una tasa del 7,2%¹⁰

Migración

El modelo económico actual integra tres dimensiones: Producto, Trabajo y Capital, pero a nivel global sólo dos: Producto y Capital y más no Trabajo, razón por la cual diariamente muchas personas en distintos lugares del mundo, se trasladan a otros

¹⁰Ecuador y su Realidad, Napoleon Saltos, Lola Vazquez, fundación Jose peralta, edición 2009-2010

países en busca de oferta de trabajo y así mejorar su calidad de vida. Según el INEC los porcentajes de migración total del Ecuador hacia otros países desde el 2000 hasta el 2006 es de 15.856 que han salido legalmente del país, la migración laboral por género en los hombres es del 52.5% y en mujeres es el 47.5%.

Con respecto a los movimientos internos la migración de las mujeres es importante, de hecho, estas cambian su residencia habitual con más frecuencia que los hombres y más mujeres que hombres abandonan el campo hacia las ciudades. La migración de las mujeres ayuda comprender al hecho de que los hombres son más numerosos en el campo, la población migrante es esencialmente joven, más de la mitad son menores de 20 años y de estos casi el 36% son menores de 18 años¹¹.

Aspectos Económicos

Índice de Precios al Consumidor.- El IPC para los hogares de la Ciudad de Loja en el mes de septiembre del 2009 es de 129,45; si se compara con el índice del mes anterior (127,61), la inflación mensual es de 1,44%.

Canasta Básica.- La Canasta Familiar es el conjunto de bienes y Servicios que sirve para el consumo de una familia promedio de 4 miembros con 1,6 perceptores (personas que generan ingresos en la familia). En el país, el costo de La Canasta Familiar Básica, es de USD. 521,26; y el costo de la Canasta Familiar Vital de USD. 369,56. En la ciudad zapotillo, la Canasta Familiar Básica alcanza un valor de USD. 529,53. El costo de la Canasta Familiar Vital es de USD. 374,63. ¹²

Inflación.- Según el INEC hasta septiembre del 2009 La inflación anual es de 4,04%, en tanto que la inflación acumulada, en lo que va del presente año suma 4,37%, pueden afectar la economía, por este motivo la importancia de obtener este índice que se genera por diversas variables como, los precios de los productos y de servicios finales, afectando el entorno de una empresa debido a que estos productos o servicios se ven reducidos por los que ofertan

¹¹Ecuador su Realidad; Napoleón Salto y Lola Vázquez, fundación José Peralta, edición 2009- 2010

¹² <http://www.inec.gov.ec/loja>

(materias primas o servicios con costos elevados) y más aun por los que demandan (economía casera limitada)

Créditos.- Uno de los problemas que más afecta a las empresas o instituciones en la actualidad es la obtención de recursos de trabajo, para poder ampliar su capacidad productiva o de servicio y de esta manera, alentar el proceso de recuperación económica. Con la recesión que atraviesa la economía mundial, el riesgo crediticio aumenta en gran medida y como consecuencia el sistema financiero cerró las puertas al crédito, generando roces entre dichos sectores ya que mientras la empresa productora o de servicios como el municipio solicite crédito para recursos nuevos con el fin de desarrollar de mejor manera sus actividades, el sector financiero disminuye su crédito y se abstiene a prestar sin garantías u otra justificación.

Desempleo.- La situación es crítica debido al lento crecimiento de la oferta de empleos, para septiembre del 2009 según encuestas del INEC sobre condiciones de vida en la provincia de Loja 2000 al 2006, en el ámbito nacional el empleo u ocupación se aproxima al 37.9%, desempleo abierto se calcula en el 9.3% y el subempleo en el 52.8%, para la Sierra Urbano el empleo u ocupación se aproxima al 42.8%, desempleo abierto se calcula en el 6.8% y el subempleo en el 50.4%, Las empresas debido a regulaciones expedidas en la nueva carta magna están limitando la contratación del personal con el fin de mantener la estabilidad en la organización por eso buscan las herramientas que ayuden a reducir al personal sin sujetarse a los pagos de ley que no benefician a la empresa sino al personal así que recurren a faltas, memos o circunstancias que permitan obtener renunciaciones voluntarias..

Productividad.- La productividad ha mejorado gracias a los adelantos tecnológicos, pero estos no se reflejan en mejores condiciones de vida. La tecnología y la informatización de actividades económicas están ejerciendo presión sobre los salarios y el empleo de trabajadores poco calificados, ya que se demanda trabajo cada vez más especializado.

La actual evolución tecnológica privilegia la productividad del conocimiento científico y técnico sobre las materias primas y la fuerza de trabajo. Las

materias primas van siendo sustituidas por materias con costos menores que bajan su calidad pero son accesibles para todo público lo que viene acompañado de máquinas que sistematizan las actividades y producen varios despidos y necesidad reducida de mano de obra calificada.

COMERCIO

Gran parte de los habitantes del cantón, se dedican en alguna forma al comercio de los cuales podemos nombrar a los propietarios de tiendas y bodegas de artículos de primera necesidad, restaurantes, hoteles, bazares, panaderías, ferreterías. etc., logrando así mantener un comercio activo entre los habitantes del cantón y los vecinos del Perú que día a día visitan a Zapotillo, ya sea para comprar o vender diversos productos.

El comercio de ganado es significativo sus ventas son locales, regionales y hacia el Perú, Existe el Centro Agrícola, Cámaras de Comercio y microempresas.

PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y COMERCIALIZACIÓN

Las relaciones tradicionales que ha mantenido Zapotillo con la región del norte peruano son de intercambio comercial, que dependiendo de la situación económica de los respectivos países ha favorecido la economía de uno y deteriorado a otro, en la actualidad el cantón Zapotillo al igual que otras zonas fronterizas están invadidas por productos agropecuarios e industriales provenientes del Perú; en lo que respecta a la producción del cantón, ésta se canaliza a mercados de Alamor, El Oro (Huaquillas) y Guayas

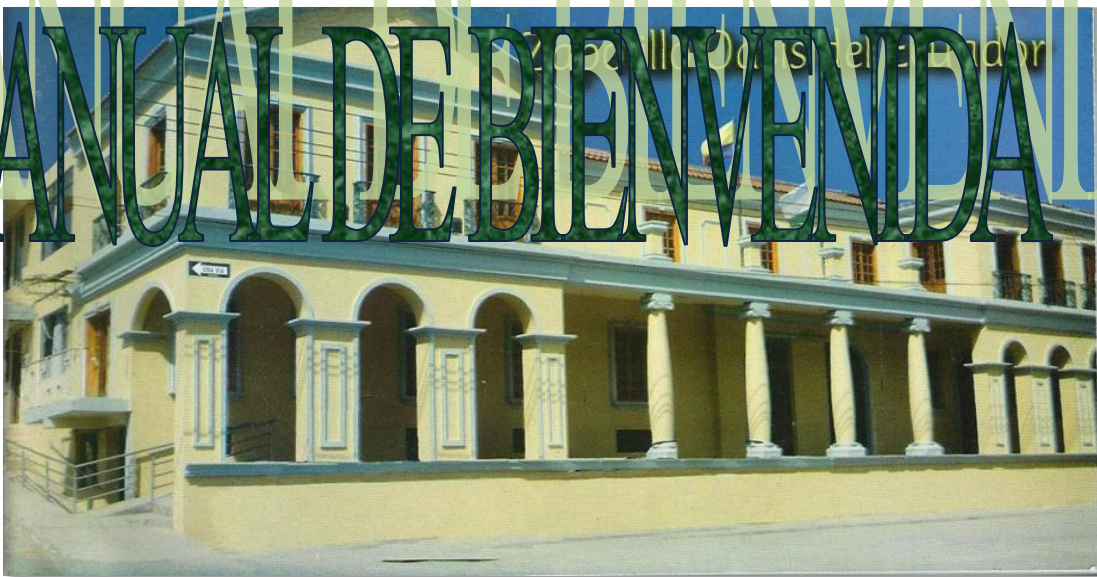
INFORMACIÓN TURÍSTICA DEL CANTÓN COSTUMBRES.- En la parroquia Zapotillo son muy comunes los paseos a los denominados chorros que son cascadas formadas en temporada invernal. Otra costumbre es en el mes de mayo la imagen de la Virgen Maternal de la Frontera recorre los hogares zapotillanos permaneciendo un día por diferentes hogares como signo de fe y amor de todos sus devotos. Las procesiones en honor al Santísimo, celebración de la Semana Santa, son costumbres religiosas arraigadas a la parroquia. En la parroquias Limones, Garza Real, Mangahurco y Paletillas los pobladores cuentan con la costumbre de cortar el cabello a sus hijos, lo hacen

nombrando padrinos del niño y éstos deben contribuir económicamente por cada moño que cortan del pequeño.

Con el propósito de coadyuvar al desenvolvimiento de las actividades administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo me permito proponer una estructura orgánica y el manual de funciones para el departamento administrativo, tomando en consideración las ordenanzas que contiene el Reglamento Orgánico Funcional para el Gobierno Autónomo del cantón de conformidad con la Ley de Régimen Municipal.

GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN
ZAPOTILLO

MANUAL DE BIENVENIDA



PREPARADO POR: Verónica Merchán

APROBADO POR:

FECHA: Abril del 2011.

INTRODUCCIÓN

En nombre del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo y el mío propio, te doy la más cordial bienvenida a formar parte de nuestro equipo de trabajo.

Uno de nuestros principales retos es fomentar una cultura de servicio a los usuarios con responsabilidad, solidaridad, integridad, confianza, honestidad y transparencia; y para lograrlo espero contar con tu entusiasmo, energía y entrega al servicio de todos los ciudadanos de tan prestigiosa institución.

Debemos estar orgullosos de ser servidores comprometidos con nuestras tareas y brindar calidad en los servicios que ofrecemos.

Al formar parte de esta institución gubernamental tenemos la oportunidad de exaltar un espíritu de servicio que no sólo se refleje con los usuarios sino también con nuestros compañeros de trabajo. La diferencia entre un trabajo excelente y uno mediocre son los detalles, te invito a que con tu compromiso, logremos una Comisión de excelencia.

Con el objeto de orientar y brindar una mayor comprensión a las políticas, servicios y beneficios del Gobierno Autónomo descentralizado del cantón zapotillo, a continuación te compartimos información que será de gran interés para ti.

Te reitero la más cordial bienvenida, estoy seguro que tu estancia será una grata y enriquecedora experiencia, nunca olvides que las oportunidades para tu desarrollo y crecimiento profesional se darán de acuerdo a tu desempeño. Demos a nuestra labor un sentido digno que nos enorgullezca y nos permita tener el reconocimiento de quien cumple más allá de lo demandado con afabilidad y permanente disposición, eliminando la displicencia.

Sean cordialmente bienvenidos

RESEÑA HISTORICA DEL “GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ZAPOTILLO”

El Gobierno autónomo descentralizado del cantón zapotillo fue creado mediante decreto legislativo publicado en el registro oficial N° 113 del 24 de enero de 1980 siendo presidente de la república el señor Jaime Roldós Aguilera.

Según acta de decreto y resolución de la creación del cantón Zapotillo dado que representantes y pobladores de la parroquia Zapotillo, del cantón Céllica y Cazaderos y Paletillas del cantón Puyango, han solicitado la cantonización.

Que es necesario fortalecer el régimen político – administrativo de las poblaciones fronterizas como medio para preservar la soberanía nacional.

Que por su ubicación geográfica, Zapotillo constituye una zona estratégica para los requerimientos de la seguridad nacional.

Es por eso que el Senado de la República del Ecuador basándose en las exigencias de la Ley de Régimen Municipal vigente para la creación de Municipios y que dada en conformidad con la Constitución Política Del Estado resuelve crear el municipio del Cantón Zapotillo asignándole un aporte anual de cuatro millones de sucres con aplicación al Fondo Nacional de Participaciones.

Esta municipalidad inicio sus labores el siete de agosto de 1980.

MISIÓN



“El Gobierno Municipal de Zapotillo es una Institución autónoma y descentralizada que genera, orienta y norma planificadamente el desarrollo cantonal urbano y rural, dotando de obras de infraestructura y equipamiento básicos con aporte de la comunidad, ofertando servicios de calidad para elevar el nivel de vida de su población con equidad social. En un marco de transparencia

potencia los recursos humanos, económicos y naturales mediante la gestión financiera nacional e internacional y asume con responsabilidad el proceso de descentralización, en cumplimiento de su rol binacional, propicia alianzas de vecindad para el desarrollo regional de la frontera.

VISIÓN

“Producción agropecuaria diversificada y de calidad; turismo ecológico de variedad climática; centro de la integración ecuatoriano peruano



Objetivos Institucionales

- Procurar el bienestar sustentable de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo sostenible y sustentable de las áreas urbanas y rurales.

- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del cantón.
- Coordinar en forma permanente con otras entidades, el desarrollo del cantón.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones a los problemas que enfrenta el cantón, con arreglo a las condiciones territoriales en lo ambiental, social, económico y político.
- Promover la adopción de técnicas de gestión con procedimientos de trabajo tendientes a lograr la eficacia y eficiencia del gobierno municipal.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

Políticas

Se adoptan las siguientes políticas de trabajo:

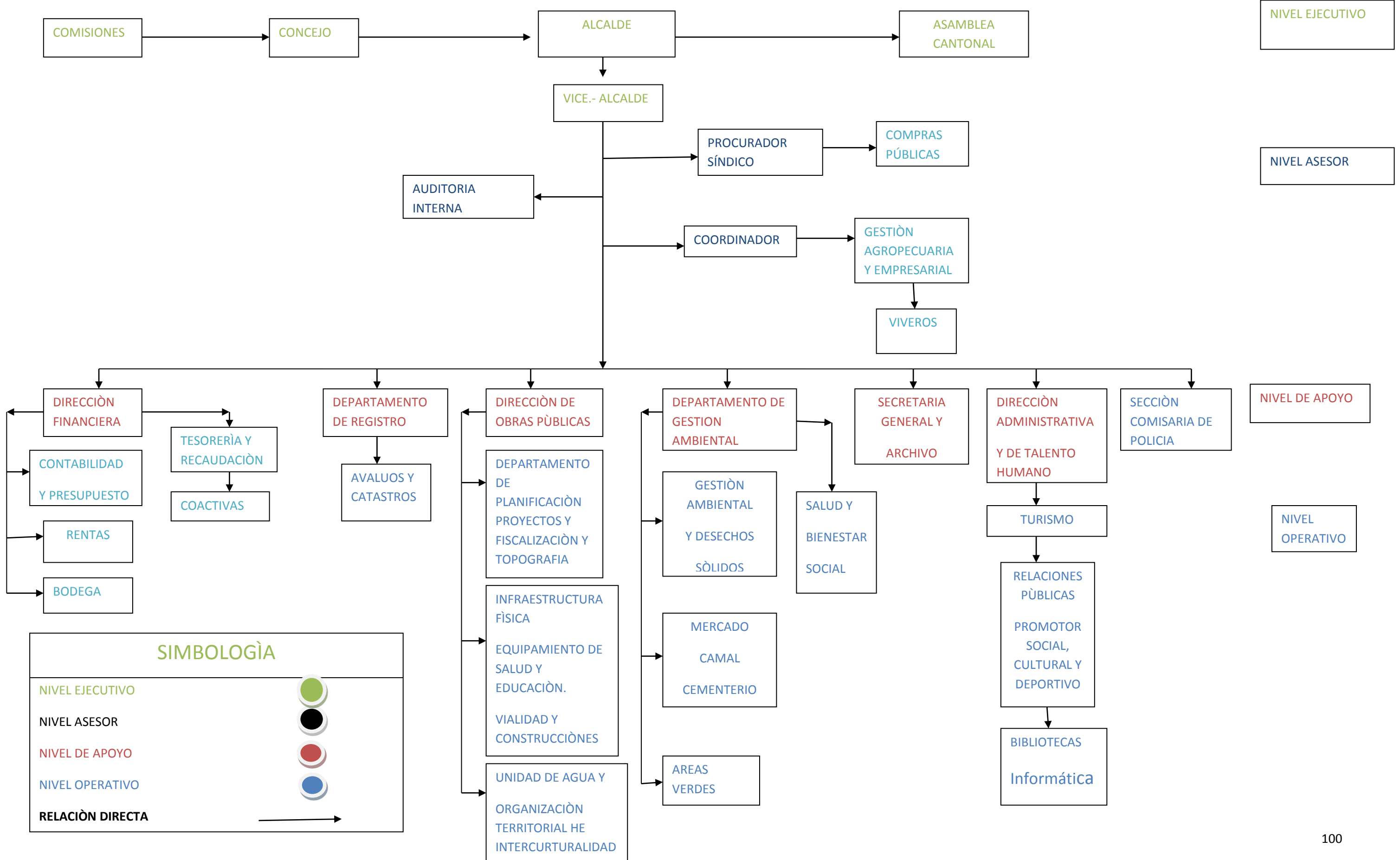
- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo del cantón.
- Movilización de esfuerzos para dotar a la Municipalidad de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar los procesos de la descentralización.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia: impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras y rentas patrimoniales que permitan el autofinanciamiento de los gastos operativos, mediante un proceso de gerencia municipal.

- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo
- Dinamizar y promover la creatividad de las autoridades y servidores municipales para lograr una sostenida y eficiente participación.
- Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.
- Incluir en todas las normas aprobadas por el Concejo Municipal (ordenanzas, reglamentos acuerdos y resoluciones en las que se establezcan procedimientos administrativos para la buena marcha de la institución y desarrollo del cantón), la aplicación, control, seguimiento y evaluación a fin de articular las acciones municipales con las regionales y nacionales.

Entregar los mejores servicios sociales, salud, educación , infraestructura con seguridad, solvencia, solidez, confianza y responsabilidad social, con la participación del personal comprometido, capacitado, motivado, y remunerado acorde a su participación, crecimiento y desarrollo, fortaleciendo el cooperativismo con el positivo y decidido asesoramiento de la colectividad por el impulso al desarrollo social económico y productivo de sus administradores y ciudadanía en general del oasis del Ecuador, Zapotillo.

BIENVENIDO

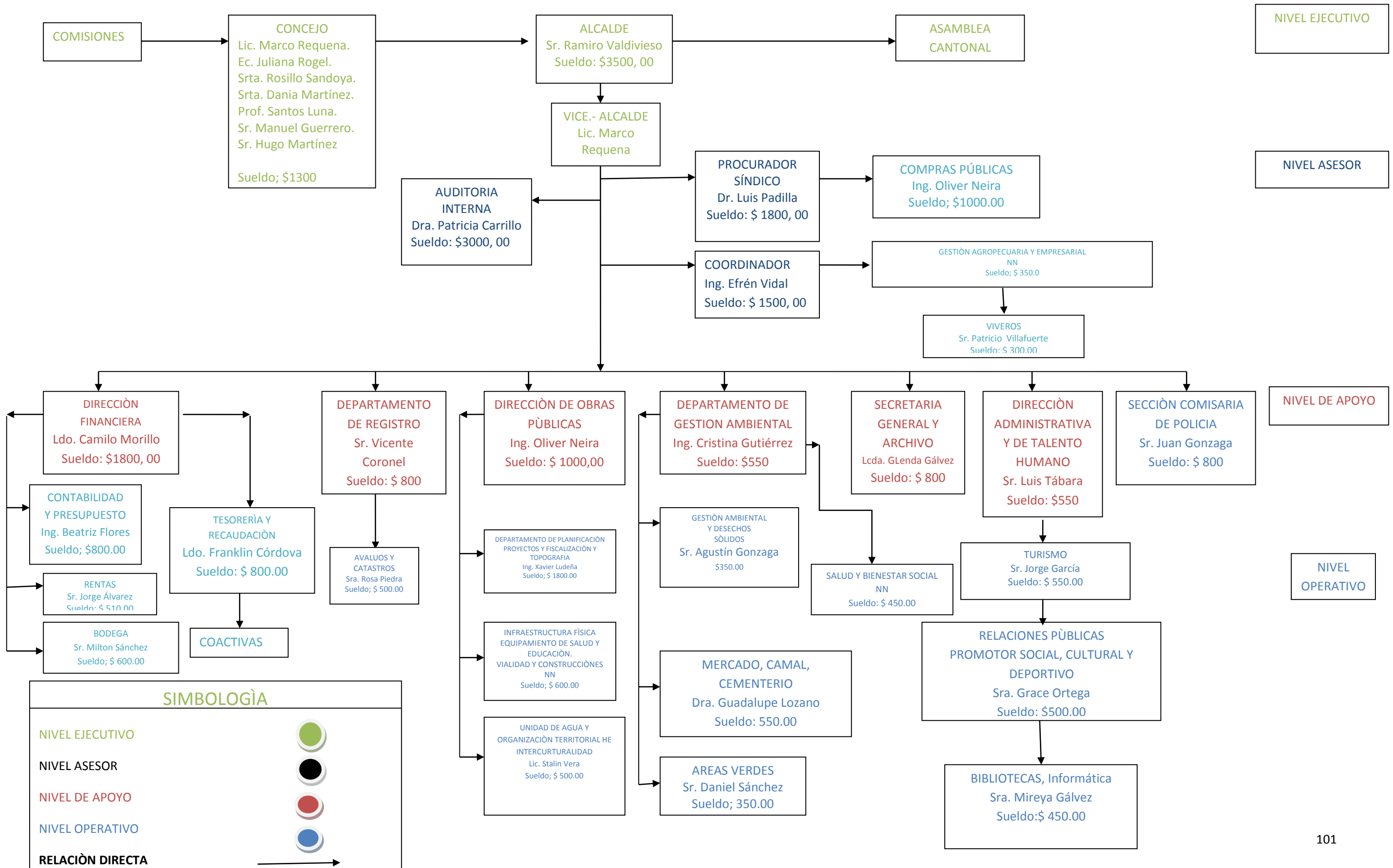
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE ZAPOTILLO



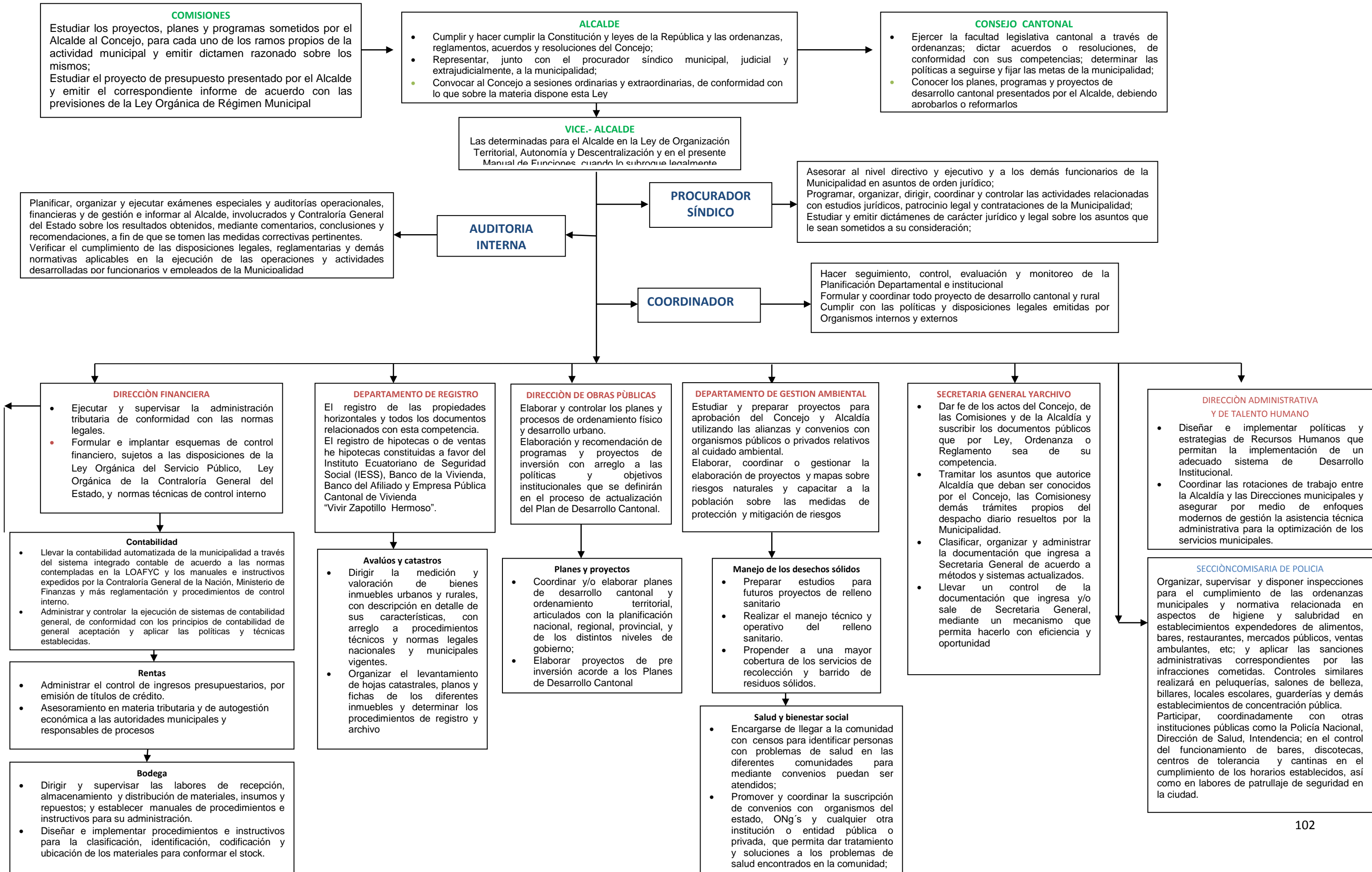
SIMBOLOGIA

- NIVEL EJECUTIVO
- NIVEL ASESOR
- NIVEL DE APOYO
- NIVEL OPERATIVO
- RELACIÒN DIRECTA

ORGANIGRAMA POSICIONAL DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE ZAPOTILLO



ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE ZAPOTILLO



ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA

Estructura Organizativa Propuesta.

La estructura orgánica y funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo, contempla los siguientes niveles de actividad:

- a. Nivel Ejecutivo;
- b. Nivel Asesor;
- c. Nivel de Apoyo; y,
- d. Nivel Operativo.

La denominación de las dependencias de la administración municipal se ajustarán a la siguiente nomenclatura: dirección, departamento, y sección, según sea la complejidad de la labor encomendada.

DEL NIVEL EJECUTIVO

Lo constituye el Nivel Legislativo, el Nivel Directivo y las Comisiones, quienes amparados en la Constitución de la República y en el Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, pueden expedir ordenanzas, acuerdos y resoluciones.

Las comisiones no tendrán carácter ejecutivo sino de estudio y de asesoría para el Concejo municipal.

DEL NIVEL ASESOR

El Nivel Asesor constituye la instancia de consulta y asesoramiento para la toma de decisiones del Nivel de Conducción Superior; además, le corresponde coordinar con los niveles de apoyo y operativo en lo referente a la planificación, programación y proyección de las actividades municipales, en

materia legal y en asuntos de organización administrativa. Está conformado por:

1. Dirección de Asesoría Jurídica
2. Auditoría Interna; y,
3. Coordinación.

DEL NIVEL DE APOYO

El Nivel de Apoyo se encarga de la administración y dotación de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y logísticos, para el adecuado y eficiente funcionamiento de los demás niveles en el cumplimiento de la finalidad y objetivos institucionales, los funcionarios comprendidos en este nivel serán de libre remoción. El nivel de apoyo está constituido por:

1. La Directora o Director Financiero
2. La Jefe o Jefe de Registro
3. El Director de Obras Públicas
4. La Jefa o Jefe de Gestión Ambiental
5. La Secretaria o Secretario General
6. La Directora o Director Administrativo y de Talento Humano

DEL NIVEL OPERATIVO

El nivel operativo se encarga de la administración, operación y mantenimiento de los servicios municipales determinados en el Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el Código de Trabajo y la Ley de Servicio Público; además, llevará a cabo la construcción de las obras públicas aprobadas, sea por administración directa, contrato o concesión. Está conformado por:

1. Compras Públicas
2. Contabilidad y Presupuesto

3. Rentas
4. Bodega
5. Tesorería y Recaudación
6. Coactivas
7. Avalúos y Catastros
8. Fiscalización
9. Infraestructura Física y Equipamiento de Salud y Educación
10. Inspector de Vialidad y Construcción
11. Laboratorista de Agua
12. Gestión de Desechos Sólidos
13. Mercado Camal
14. Cementerio
15. Áreas Verdes
16. Salud Bienestar Social
17. Gestión Agropecuaria y Empresarial. Viveros.
18. Turismo
19. Relaciones Públicas
20. Promoción Social, Cultural y Deportiva
21. Bibliotecas
22. Comisaría de Policía Municipal
23. Informática
24. Mecánica

La Municipalidad tendrá una relación indirecta con el Patronato de Amparo Social Municipal, Registro de la Propiedad y los Consejos de Igualdad.

Estructura funcional

Definición de los niveles orgánicos funcionales

Nivel Legislativo.- constituye el nivel jerárquico cuyas funciones básicas son:

Determinar las políticas de acción y fijar las metas en cada uno de los ramos propios de la administración para alcanzar los objetivos institucionales.

Normas mediante la expedición de ordenanza, dictar resoluciones y acuerdos sobre los asuntos de competencia.

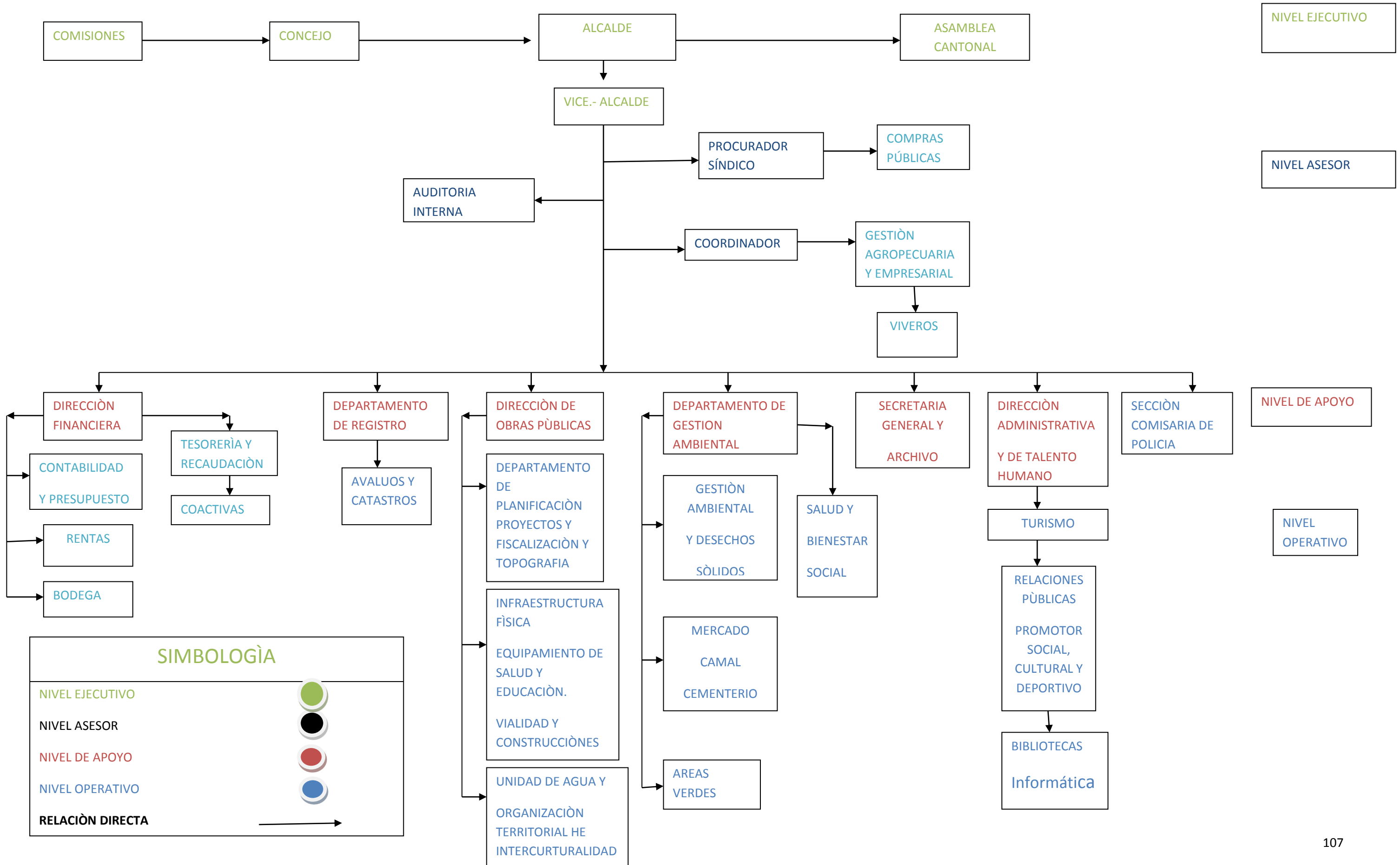
Nivel Ejecutivo.- El Alcalde constituye el primer nivel jerárquico administrativo y es el encargado de dirigir y supervisar la gestión institucional inherente al cumplimiento de las funciones específicas de la entidad.

Nivel Asesor.- constituidas por las Unidades técnicas asesoras y las comisiones de consejo, sus relaciones de autoridad son directas con los órganos directivos y ejecutivos a través de proyectos, consejos, sugerencias, informes y en general trabajos presentados a consideración de dichos órganos, e indirectos respecto a los niveles auxiliares y de operación.

Nivel Auxilia o de Apoyo.-se caracteriza por sus actividades complementarias para prestar ayuda material, de trámite, procedimientos internos y de servicio a todos los niveles administrativos a fin de que estos cumplan con sus funciones específicas-

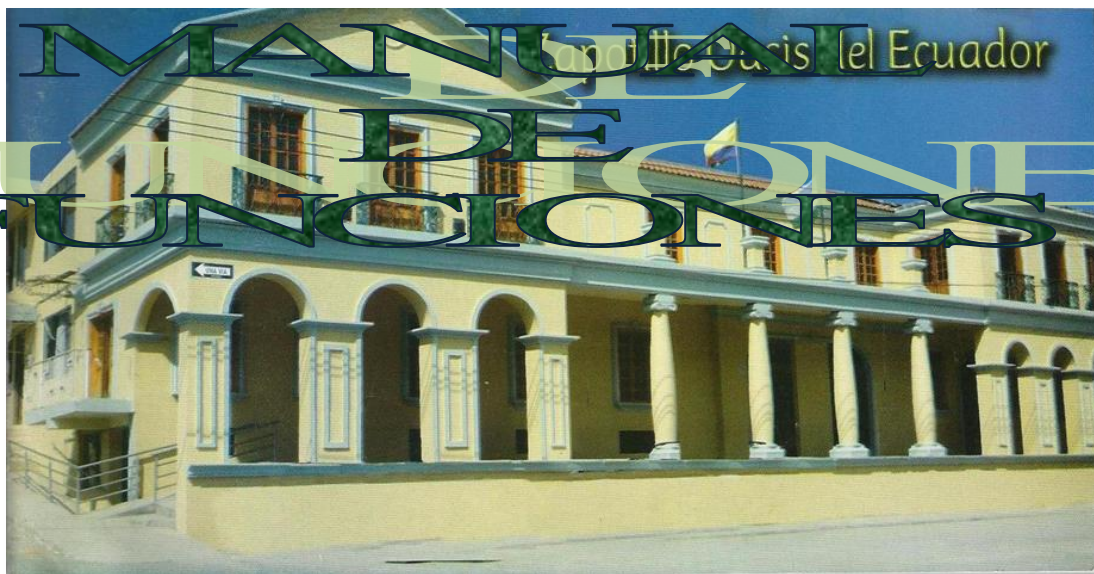
Nivel Operativo.- este nivel es el que ejecuta las políticas de acción bajo la dirección y supervisión del Nivel Ejecutivo para alcanzar las metas y objetivos propuestos en las diferentes áreas de la gestión institucional.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE ZAPOTILLO



GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN
ZAPOTILLO

MANUAL



PREPARADO POR: Verónica Merchán

APROBADO POR:

FECHA: Abril del 2011.

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO

Manual de Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo		Código: 0010
Título del puesto	Jefe Administrativo	
Nivel Jerárquico	Ejecutivo	
Naturaleza del trabajo. Encargarse de las actividades del desarrollo administrativo de la Institución		
funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Programar, supervisar, coordinar y controlar las funciones y actividades a la encomendada. • Formular y aplicar políticas relativas al sistema administrativo • Coordinar las acciones con todas y cada una de las unidades administrativas del gobierno autónomo a efectos de utilizar y dotar de manera armónica y efectiva los recursos económicos, físicos y servicios auxiliares de la entidad. • Informar y sugerir a los diferentes niveles, normas, sistemas y procedimientos administrativos relacionados a la adquisición, uso, remates, bajas, etc., de los recursos de la institución • Informar y/o sugerir adquisiciones de vehículos, materiales, equipos, muebles, suministros, etc., en relación directa con las necesidades de cada una de las unidades administrativas. • Velar por el cuidado, mantenimiento, reparación de bienes muebles, inmuebles, vehículos, maquinaria y otros bienes de la institución • Administrar en general, el sistema de control de activos fijos y de bienes patrimoniales de la 	

	<p>institución; elaborar y aplicar un plan de seguridad y vigilancia para protección de los recursos de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciar procesos administrativos cuando los ordene la máxima autoridad • Cumplir y hacer cumplir la ley de régimen municipal, ley de servicio civil, y carrera administrativa, leyes de escalafones, ley de remuneración código de trabajo, reglamentos respectivos, y mas normativos relacionados con la administración pública. • Presentar al alcalde informes mensuales sobre las actividades de la jefatura • Las demás funciones que se le asigne 	
Características de clase	<p>El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimientos de procesos administrativos que lleve a la institución; y adicionalmente de eficiencia, responsabilidad y discreción en el desarrollo de sus funciones; mantener en orden toda la documentación a él encomendada</p>	
Requisitos	<p>Poseer título de Ingeniero Comercial Cursos de capacitación en áreas afines mínimo de 60 horas.</p>	
Experiencia	<p>mínima de 2 años en trabajos afines</p>	
Edad	<p>Mínimo 30 años</p>	
Elaborado: La autora	<p>Aprobado: Director Administrativo</p>	<p>Fecha de análisis: Abril de 2011</p>

Jefe de personal

Manual de funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo		Código. 0012
Título del puesto	Jefe de personal	
Nivel Jerárquico	Ejecutivo	
Naturaleza del trabajo. Asistir al personal en lo relacionado al ingreso, desarrollo, salida de la organización		
funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Programar, supervisar, coordinar y controlar las funciones y actividades a el encomendadas • Formular y aplicar políticas relativas de la administración del Personal • Aplicar los sistemas de admisión y empleo, valoración de puestos, capacitación, control y evaluación de las actividades encomendadas al personal que labora en la institución • Cumplir y hacer cumplir la ley de régimen municipal, ley de servicio civil y carrera administrativa, leyes de escalafones, ley de remuneraciones, código de trabajo reglamentos respectivos y mas Normativos relacionados con la administración de personal • Mantener un registro del movimiento interno de los empleados y trabajadores de la institución • Elaborar un calendario de vacaciones, en coordinación con los demás jefes departamentales • Presentar al alcalde informes mensuales sobre las actividades de la jefatura 	
Características	El puesto requiere de gran responsabilidad y	

de clase	conocimientos de procesos administrativos que llevara el gobierno autónomo; y adicionalmente de eficiencia, responsabilidad, y discreción en el desarrollo de sus funciones. Mantener en orden toda la documentación a el encomendada	
Requisitos	Poseer título de Ingeniero Comercial o carreras a fines Poseer cursos de capacitación mínimo de 80 horas	
Experiencia	mínima de 2 años en trabajos a fines	
Edad	Mínimo 27 años	
Elaborado: La Autora	Aprobado: Director administrativo	Fecha de análisis Abril de 2011

TITULO DEL PUESTO: BIBLIOTECARIO (A)

Manual de Funciones del Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Zapotillo		Código: 0013
Título del puesto	bibliotecario	
Nivel Jerárquico	Operativo	
Naturaleza del trabajo. encargarse del movimiento de la biblioteca en cuanto a la entrega de información al público que la solicite		
funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Atender al público lector que concurra a realizar consultas; • Organizar la distribución y ubicación correcta de los libros que dispone la biblioteca • Llevar y mantener registros actualizados de los 	

	libros que dispone la biblioteca <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar que el usuario de buen trato a los textos que reciben en préstamo • Mantener un registro diario de los préstamos que han realizado los lectores • Orientar al lector sobre el manejo de los textos y demás documentos que recibe en préstamo • Aplicar técnicas de conservación y adoptar métodos modernos de bibliotecología • Preparar informes periódicos de las actividades realizadas en la sección y ponerlos a consideración del Alcalde 	
Características de clase	El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimientos de normas y procedimientos de bibliotecología; y adicionalmente de eficiencia, responsabilidad y discreción, buen trato al público lector en el desarrollo de sus funciones. Mantener la organización, distribución y ubicación correcta de los libros, folletos, revistas, etc.	
Requisitos	Poseer título bachiller	
Experiencia	Experiencia mínima de 2 años en trabajos similares Cursos de capacitación en el área de bibliotecología	
Edad	Mínimo 18 años	
Elaborado: La Autora	Aprobado: Dirección Administrativa	Fecha de análisis Abril 2011

TITULO DEL PUESTO: TESORERO (A)

Manual de Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo		Código; 0014
Título del puesto		Tesorero
Nivel jerárquico	Operativo	
Naturaleza del trabajo. : desarrollar actividades relacionadas al manejo y custodia de los valores recaudados en la institución		
funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Programar, organizar, dirigir y controlar la recaudación de los ingresos, de conformidad a las leyes, ordenanzas, reglamentos, contratos y convenios; • Recaudar los fondos que corresponden a la institución, así como aquellos que pertenecen a terceros, conforme a lo señalado en las disposiciones vigentes • Depositar oportunamente los valores recaudados en forma intacta e inmediata • Presentar los partes diarios de recaudación a la sección de contabilidad, adjuntando los respectivos documentos de respaldo y las notas de depósito, para su registro • Entregar cheques directamente al beneficiario previo la verificación en la documentación sustentatoria y el cumplimiento de las disposiciones legales • Efectuar la custodia de los valores recaudados pendientes de depósito y de otros conceptos tales como: especies valoradas, títulos de crédito, y demás documentos que amparan los ingresos de la 	

	<p>institucionales, verifican do su contenido, computo y legalidad</p> <ul style="list-style-type: none">• Ejercer la jurisdicción para efectuar la recaudación de los tributos del gobierno autónomo• Establecer salvaguardias físicas para proteger los recursos financieros y demás documentos bajo su custodia• Suscribir los cheques, conjuntamente con el señor Alcalde y el Director Financiero• Emitir y suscribir conjuntamente con el Director Financiero las notas de crédito, en el caso de reclamación resuelta en tal sentido• Suscribir los títulos de crédito, especies valoradas y demás documentos por el cobro de tributos que debe percibir el gobierno autónomo conjuntamente con el director financiero y el jefe de rentas o quien haga sus veces• Preparar informes sobre garantías, pólizas y demás documentos bajo su custodia y que se encuentran próximas a su vencimiento con 20 días de anticipación• Participar en bajas de títulos de crédito, especies valoradas y otros valores que se encuentren bajo su custodia, de conformidad a las disposiciones legales y efectuar las entregas – recepciones respectivas• Observar por escrito y dentro de un plazo establecido ante el señor alcalde y /o Director financiero las órdenes de pago que considere ilegales o que contraviniese disposiciones normativas• Ejercer, de conformidad con la ley, las funciones y actividades inherentes a los agentes de retención• Coordinar las funciones y actividades con la de los
--	---

	<p>demás secciones de la dirección financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> • En general cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, procedimientos técnicos y administrativos inherentes a la tesorería y emanadas de autoridad competente 	
Características de clase	<p>El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimientos de normas y procedimientos técnicos contables como de la administración y control interno del sector público; y adicionalmente de eficiencia, responsabilidad, discreción y buen trato al público que requiera de sus servicios.</p> <p>Mantener la organización y distribución correcta de los documentos soportes de las actividades que se realicen en el desarrollo de su trabajo</p>	
Requisitos	<p>Poseer título de cuarto nivel</p> <p>Títulos de computación tributarios</p>	
Experiencia	<p>mínima de dos años en trabajos similares</p> <p>Poseer capacitaciones en tesorería pública</p>	
Edad	<p>Mínimo 30 años</p>	
Elaborado: La Autora	<p>Aprobado: Dirección financiera</p>	<p>Fecha de análisis Abril 2011</p>

TITULO DEL PUESTO: BODEGUERO- PROVEEDOR

Manual de funciones del Gobierno Autónomo		Código; 0015
Descentralizado del cantón Zapotillo		
Título del puesto	Bodeguero	
Nivel Jerárquico	Operativo	
<p>Naturaleza del trabajo.</p> <p>administrar y mantener la custodia de los bienes que forman parte de la bodega como participar en las adquisiciones que realice el gobierno autónomo</p>		
funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la recepción de bienes, materiales, muebles y equipos que deban estar bajo la responsabilidad; • Mantener actualizado el kárdex para control de existencia en cantidades; • Efectuar la entrega oportuna de los bienes que sean requeridos por las unidades administrativas con correspondiente documento legalizado; • Intervenir en las constataciones físicas de inventarios; • Participar en bajas, remates, donaciones, transferencias y entrega – recepciones de los bienes que conforman los inventarios para consumo interno y para la venta • Mantener las salvaguardias físicas para precautelar la seguridad y conservación de los bienes bajo su responsabilidad; • Realizar las cotizaciones de las adquisiciones de bienes que desea adquirir el Gobierno autónomo • Coordinar las funciones y actividades con las demás secciones 	

	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir y hacer cumplir de conformidad con la ley, las funciones y actividades propias de bodega 	
Características de clase	<p>El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos técnicos de Guardalmacén; y adicionalmente de eficiencia, responsabilidad, discreción y buen trato al público que requiera de sus servicios.</p> <p>Mantener la organización y distribución correcta de los productos y kárdex.</p>	
Requisitos	<p>Poseer conocimientos en la administración de bodega; Cursos de capacitación en el área.</p>	
Experiencia	<p>mínima de 2 años en trabajos similares en manejo de Kardex</p>	
Edad	<p>Mínimo de 25 años</p>	
Elaborado: La Autora	<p>Aprobado: Dirección Financiera</p>	<p>Fecha de análisis Abril 2011</p>

Nota.- Todos los formularios el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo para la administración de sus funcionarios se enmarcara a lo que dictamine la SENRES debido a que esta Institución pertenece al sector público.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Al no existir los procedimientos establecidos para ser aplicados en las diferentes actividades del I. Municipio de zapotillo, proponemos algunos de ellos que permitirán que la parte administrativa se desempeñó mejor, entre ellos tenemos:

Admisión y empleo: esta actividad se la realiza en la mayoría de los casos por asuntos políticos, desconociendo los procedimientos que se siguen, razón que afecta directamente a la institución, así mismo se analiza lo relacionado con la Capacitación y Separación del cargo (renuncia).

Así mismo se propone los procesos de recorrido administrativo que debe realizarse como son Contabilidad en el registro de trámites, Bodega como sería en los procesos de ingreso y egreso de materiales y equipos, En la sección de Pagaduría, por pago de las respectivas compras entre otros departamentos y secciones que no son parte del departamento pero es necesaria su intervención en ciertos procesos.

PROCESO ACTUAL DE ADMISIÓN Y EMPLEO

1. Comunicación de la Vacante.- La realizará la jefatura del Personal en la que se comunica al Alcalde la vacante existente en el departamento o sección de la Institución.
2. Autorización.- El Alcalde autoriza a la Jefatura del personal la publicación de la vacante.
3. Publicación de la vacante.- Se la realiza utilizando uno de los diferentes medios de comunicación escrita existentes en las ciudades de Zapotillo y Loja.
4. Recepción de carpetas.- La realiza la jefatura del personal.

5. Selección de carpetas.- Por parte la comisión de calificación, la misma que se integrará por el Jefe de personal, Jefe del departamento interesado y un representante de los empleados y/o trabajadores.
6. Recepción de pruebas de aptitud.- Es receptada por un representante de la jefatura de personal y del departamento interesado.
7. Análisis de Resultados.- Por parte de la jefatura del Personal conjuntamente con el Alcalde, considerando los aspectos más convenientes para llenar la vacante.
8. Contratación.- Luego del informe que presenta Jefe de personal, el Alcalde realiza la respectiva contratación.
9. Entrega de acción de Personal, y Archivo.- El jefe de personal elabora la acción de personal la misma que representa una credencial para el nuevo empleado o trabajador, y luego archiva la documentación.

PROCESO ACTUAL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

1. Solicitud de Capacitación.- Lo formula el departamento interesado en capacitación por medio de una solicitud a la Jefatura de Personal.
2. Aprobación.- El departamento e personal es quien supervise si es necesaria la capacitación en el departamento.
3. Elaboración del Plan de Capacitación.- Detectada la necesidad el jefe de personal, procede a elaborar el plan de capacitación para el personal del departamento o área correspondiente.
4. Presentación del Plan de Capacitación.- La Jefatura de Personal presenta el plan de capacitación al Alcalde.
5. Aprobación del Plan de Capacitación.- El Alcalde conjuntamente con la Cámara Edilicia aprobarán el proceso de capacitación.
6. Selección de la Entidad Capacitadora.- La Jefatura de personal se encarga de buscar y seleccionar la entidad adecuada para la ejecución del proceso de capacitación.
7. Convenio con la Entidad Capacitadora.- El Alcalde firma el convenio con la entidad que realizará la capacitación.
8. Autorización para la Ejecución del Curso.- El Alcalde del Cantón autorizará la ejecución del proceso de capacitación.

9. Ejecución y supervisión del Plan de Capacitación.- El jefe de Personal supervisa el desarrollo del plan de capacitación y la asistencia del personal. Concluido el curso, el Alcalde revisará el informe del mismo y firmará los certificados respectivos.

PROCESO ACTUAL DE SALIDAD (RENUNCIA) DEL PERSONAL

1. Comunicación.- El empleado comunica al Jefe de Personal su salida.
2. Aviso.- El Jefe de personal comunica al Alcalde de la salida del empleado
3. Elaboración y Presentación de pedido de salida.- El interesado solicita por escrito su retiro voluntario.
4. Análisis de aceptación o negación.- El Alcalde recibe la solicitud y analiza para emitir su aceptación o negatividad del caso.
- 5.Registro de la fecha de presentación del pedido.- El jefe de Personal registra la fecha que el solicitante presenta su renuncia para asuntos de trámite legal. Es obligatorio que el jefe se personal comunique al departamento afectado para que tomen las acciones pertinentes.
- 6.Comunicación al interesado y archivo del trámite.- la Jefatura de Personal comunica el interesado la aceptación de la solicitud y archiva el trámite.

PROCESO ACTUAL DECONTRATACIÓN DE OBRAS

1. Llamado a concurso o licitación.- el comité de licitación con el Alcalde realizan la convocatoria utilizando los medios de comunicación.
- 2.Venta de bases para el concurso.- La ejecuta el asesor jurídico de la institución.
- 3.Recepción de análisis de las ofertas, como la adjudicación del contrato.- la realiza el comité de licitaciones.
- 4.Elaboración y firma de contrato.-Es responsable el asesor jurídico.
- 5.Legalización dl contrato.- El Alcalde firma su legalización y se ase registrar en la noria del Cantón.
- 6.Presentación d garantía.- la garantía será otorgada por un empresa aseguradora o un banco.

7. Autorización de la entrega de anticipo.- Cumplido los requisitos, el alcalde autoriza la entrega de un anticipo del costo de la obra al contratista, dará su visto bueno, y ordenará el cheque respectivo y se archive la documentación.

PROCESO ACTUAL PARA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

1. Pedido del jefe financiero.- se solicita a cada departamento de elabore la proforma de requerimientos de un plazo de ocho días
2. Recepción de requerimientos.- todos los departamentos presentan una proforma de requerimientos en el departamento financiero.
3. Elaboración de la proforma.- el jefe financiero elabora una proforma de los requerimientos totales de la institución.
4. Análisis de la proforma.- el jefe financiero conjuntamente con el alcalde proceden a analizar dicha proforma para hacer puesta en consideración del consejo.
5. Análisis y aprobación.- el consejo estudia en dos sesiones y procede a aprobarlo para luego ponerlo en ejecución.

Proceso actual para realizar las adquisiciones.

1. Informe.- el jefe financiero comunica al alcalde sobre la falta de los bienes que necesita la institución
2. Concurso de ofertas.- el Alcalde con el Comité de Adquisiciones hace la publicación a través de los medios de comunicación a fin que las empresas presenten sus ofertas.
3. Recepción.- el Comité de Adquisición recepta las ofertas durante el plazo establecido para ello.
4. Análisis.- el Comité de Adquisición selecciona la oferta más conveniente entre las ofertas presentadas.
5. Revisión.- la jefatura financiera se encarga de la verificación de la oferta seleccionada luego envía la misma a contabilidad.
6. Registro.- el departamento de contabilidad realiza el registro de trámite respectivo.

7. Liquidación.- la tesorería elabora el cheque correspondiente y lo entrega al beneficiario.
8. Recepción del bien.- la persona encargada de bodega es quien recibe el bien adquirido el mismo que estará bajo su custodia y responsabilidad.
9. Archivo de documentación empleada.- contabilidad se encarga de archivar los documentos soportes.

GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN
ZAPOTILLO

MANUAL

MANUAL DE Zonificación Oasis del Ecuador

DE

PROCEDIMIENTOS



PREPARADO POR: Verónica Merchán

APROBADO POR:

FECHA: Abril del 2011.

INTRODUCCIÓN

La implementación de los Manuales, es muy fundamental e importante para el surgimiento de una organización ya que permite llevar un orden y control sistemático de los pasos y actividades que deben seguir para la realización de cada una de las funciones dentro de una institución y por ende facilitan de una manera sustancial la relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Es importante destacar que una de las mayores oportunidades que existen para reducir costos de oficinas radica en la posibilidad de uniformar o equilibrar los procedimientos, siempre existe un medio o mecanismo de realizar cualquier actividad de una manera eficiente y eficaz en cada cargo designado. Es por ello que se hace referencia en el uso de los manuales ya que son un medio muy importante de comunicación donde se plasma cada una de las actividades a desarrollar en el cargo designado, el mismo que servirá como guía a seguir. También se debe recalcar que al no hacer uso de manera uniforme de los procedimientos que existen para realizar tareas nos puede dar como resultado un gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo de oficina.

1.2 OBJETIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS





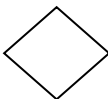
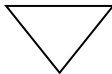


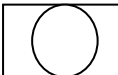
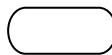
El objetivo primordial de la elaboración de los procedimientos es contribuir de una manera eficiente y eficaz al desempeño de una organización, tratando de brindar una guía a seguir para que todo el Talento Humano en primera instancia se identifique con los objetivos que persigue la institución y por ende conozca de qué manera va a contribuir para el alcance de los mismos.

Po lo tanto el objetivo primordial de los procesos es que cada miembro debe actuar de una manera eficaz para que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre de manera sistemática para garantizar uniformidad y rapidez al momento de brindar o vender el servicio.

1.3 AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Este manual abarca cada uno de los procedimientos que se encuentran operando en el departamento Administrativo. Del “Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo”

1.4 SIMBOLGIA UTILIZADA

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Indicador de inicio de un procedimiento
	Se utiliza para representar una tarea o actividad.
	Forma utilizada para representar movimiento de una tarea o actividad.
	Forma utilizada para representar Inspección de una tarea o actividad.
	Forma utilizada para representar toma de decisión.
	Forma utilizada para representar archivo de información.
	Documento. Representa la información escrita pertinente al proceso.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar la demora de una operación o actividad.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una operación y al mismo tiempo inspección de una tarea o actividad.
	Conector utilizado para representar el fin de un procedimiento.

Los procedimientos establecidos para ser aplicados en las diferentes actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo, proponemos: Admisión y empleo: esta actividad se la realiza en la mayoría de los casos por asuntos políticos, desconociendo los procedimientos que se siguen, razón que afecta directamente a la institución, Capacitación y Separación del cargo por renuncia.















Así mismo se propone los procesos de recorrido administrativo que debe realizarse entre la secciones del departamento Financiero como son Contabilidad en el registro de trámites, Bodega como sería en los procesos de ingreso y egreso de materiales y equipos. En al sección de pagaduría, por pago de lar respectivas compras entre otros departamentos y secciones que no son parte del departamento pero es necesaria su intervención en ciertos procesos.



PROCESO PROPUESTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

1. Surgimiento de la necesidad.- La misma puede tener su origen en la separación del personal de la institución o por la creación de un nuevo puesto de trabajo.
2. Análisis del puesto.- Producida la necesidad el departamento de Recursos Humanos debe analizar detenidamente el puesto de trabajo a fin de determinar adecuadamente los requisitos a cumplir quien vaya a desempeñarlo.
3. Reclutamiento de personal.- El departamento de Recursos Humanos debe proceder a reclutar ,los candidatos para el puesto, primeramente bebe considerarse al personal que pertenece a la institución, esto es a Lafuente interna, caso de no existir candidatos en la fuente interna, debe recurrir a la fuente externa.
4. Selección de personal.- El departamento de Recursos Humanos conjuntamente con el Departamento interesado procederán a seleccionar una terna de entre los aspirantes al puesto, para ello deben considerarse estrictamente el perfil requerido parte el puesto.
5. Recepción de pruebas.- El departamento de Recursos Humanos con el departamento interesado receptorán las pruebas que se hayab establecido pare le efecto. Es el departamento interesado quien debe preparar las pruebas de actitud de conocimiento.
6. Aprobación de contrato.- Una vez conocidos los resultados de la prueba efectuadas, el Alcalde aprueba la contratación del personal.

7. Contratación.- Luego del informe que emitan los encargados del proceso de selección, el jefe de Recursos Humanos procederá a realizar el contrato a prueba respectivo.
8. Entrega de credenciales.- El jefe de Recursos Humanos elaborará la acción de personal correspondiente y entregará al nuevo empleado a fin de que pasa a la fase de inducción.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO PARA LA ADMISIÓN Y EMPLEO














°	Actividades	Simbología							Tiempo
							D		
1	Surgimiento de la necesidad								
2	Análisis del puesto								1
3	Reclutamiento de personal								8
4	Selección del personal								1
5	Recepción de pruebas								1
6	Aprobación de contrato								1
7	Contratación								1
8	Entrega de credenciales								1
TOTAL									14







ACTIVIDAD	LEYENDA
	Actividad u operación
	Inspección
	Almacenamiento
	Actividad Combinada
	Documento
	Transporte
D	Demo

PROCESO PROPUESTO PARA CAPACITACIÓN

1. Identificación de la necesidad.- Los diferentes departamentos presentarán los requerimientos de capacitación del personal de acuerdo a su área de trabajo.
2. Elaboración del Plan de Capacitación.- El departamento de Recursos Humanos en base a los pedidos de los otros departamentos procede a elaborar el Plan Anual de Capacitación para toda la Institución.
3. Aprobación del Plan de capacitación.- El Cabildo revisa y aprueba el Plan de capacitación de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias existentes.
4. Selección de capacitadores.- El departamento de Recursos Humanos, de acuerdo el área y temática de la capacitación receptara ofertas y procede a seleccionar la mas conveniente para los intereses institucionales.
5. Aprobación de Capacitadores.- Una vez seleccionado los capacitares el Alcalde procede a dar el visto bueno para su contratación.
6. Contratación de Capacitadores.- El jefe de Recursos Humano, una vez recibido el visto bueno por parte del Alcalde procede a contratar a los capacitadores.
7. Ejecución del evento.- Contraída la obligación contractual el departamento de Recursos Humanos supervisará el desarrollo del evento de capacitación

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL













N°	Actividades	Simbología							Tiempo	
							D			
1	Identificación de la necesidad									5
2	Elaboración del plan de capacitación									3
3	Aprobación del plan de capacitación									1
4	Selección de capacitadores									3
5	Aprobación de capacitadores									1
6	Contratación de capacitadores									1
7	Ejecución del evento									
TOTAL									14	

ACTIVIDAD	LEYENDA
	Actividad u operación
	Inspección
	Almacenamiento
	Actividad Combinada
	Documento
	Transporte
D	Demora

PROCESO PROPUESTO DE SALIDA POR RENUNCIA DEL PERSONAL.

1. Presentación de renuncia.- El empleado interesado en salir voluntariamente de la institución debe hacer llegar al jefe inmediato superior y al departamento de Recursos Humanos su renuncia al puesto de trabajo.
2. Análisis de pedido.- El departamento de Recursos Humanos analiza el pedido de renuncia y emite su criterio sobre si la misma es procedente o no.
3. Aceptación de renuncia.- El Alcalde, previo informe de departamento de Recursos Humanos procede a aceptar la renuncia del empleado.
4. Elaboración de expediente de renuncia.- El departamento de Recursos Humano procede a elaborar el correspondiente expediente de la salida del personal, a efectos de manejar los aspectos legales.
5. Comunicación a interesado.- El jefe de Recursos Humanos comunica por escrito al interesado sobre la aceptación de su renuncia y se procede a los trámites legales correspondientes.
6. Comunicación al departamento afectado.- El jefe de Recursos Humanos comunica al departamento por escrito al departamento afectado con la salida del empleado para que tome las acciones correspondientes.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO PARA SALIDA O RENUNCIA DEL PERSONAL

°	Actividades	Simbología							Tiempo
							D		
1	Presentación de renuncia								1
2	Análisis de pedido								1
3	Aceptación de renuncia								1
4	Elaboración de expediente								1
5	Comunicación a interesado								1
6	Comunicación al departamento afectado								0
total									5 días














ACTIVIDAD	LEYENDA
	Actividad u operación
	Inspección
	Almacenamiento
	Actividad Combinada
	Documento
	Transporte
D	Demora



PROCESO PROPUESTO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS DE CONSTRUCCIÓN.

Este proceso rige para la contratación obras civiles cuyo costo excede de la capacidad decisoria del cabildo y que no son de administración directa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo.

- a. Elaboración de las bases.- El comité de Licitación conjuntamente con el Asesor Jurídico elaborarán las bases de acuerdo a la magnitud y complejidad de la obra a realizar.
- b. Llamado a concurso.- El comité de licitación conjuntamente con el Alcalde realizaran el llamado por medio de la prensa y lo publicarán a través de los medios de comunicación, en el mismo tiempo se venderán las bases para el concurso.
- c. Recepción de ofertas.- Se realizara en sobre cerrado durante en el plazo que establece la Ley de régimen de la institución.
- d. Análisis de ofertas y adjudicación del contrato.- Mediante un adecuado proceso el Comité de Licitación procederá a adjudicar el contrato a la mejor propuesta económica.
- e. Celebración del contrato.- Con el apoyo de Asesor Jurídico, el Alcalde conjuntamente con el oferente ganador firmaran el contrato para su legalización y posteriormente se lo hará registrar en la notaría del cantón.
- f. Presentación de garantía.- El ganador del concurso deberá entregar una garantía de fiel cumplimiento del contrato, esta garantía estará otorgada por una empresa aseguradora o un Banco de préstamo.
- g. Autorización de la Entrega de Anticipo.- Cumplidos los requisitos anteriores, el Alcalde firma y autoriza al tesorero para que se entrega el anticipo del costo convenido por la obra al contratista.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO PARA CONTRATACIÓN DE OBRAS

°	Actividades	Simbología							Tiempo
							D		
1	Elaboración de las bases								3
2	Llamado a concurso								15
3	Recepción de ofertas								
4	Análisis de ofertas y adjudicación del contrato								1
5	Celebración del contrato								1
6	Presentación de garantía								1
7	Autorización de la entrega de anticipo								1
TOTAL									22 días









ACTIVIDAD	LEYENDA
	Actividad u operación
	Inspección
	Almacenamiento
	Actividad Combinada
	Documento
	Transporte
D	Demo



PROCESO PROPUESTO PARA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

El presupuesto debe ser aprobado máximo hasta el primer trimestre del año que será ejecutado, por tanto es indispensable que el departamento de Finanzas realice las acciones adecuadas para llevar adelante un proceso presupuestario adecuado.

1. Formulación de lo presupuestos financieros.- Cada uno de los departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo deberá presentar su respectivo presupuesto acorde las necesidades de la función que cumple en la institución, posteriormente deberá entregar el mismo al departamento de Finanzas a fin de que se proceda a elaborar la pro forma presupuestaria de la institución.
2. Formulación del presupuesto institucional.- El Director Financiero procederá a integrar los presupuestos parciales y de acuerdo a los requerimientos elaborar la pro forma presupuestaria de la institución.
3. Aprobación en primera.- La Cámara Edilicia en una primera reunión procederá a revisar y corregir el presupuesto a fin de que el mismo ajuste a las condiciones institucionales.
4. Revisión y modificación.- Con las observaciones realizadas en primera instancia por parte del Cabildo, El departamento Financiero procederá a formular el presupuesto definitivo de la institución.
5. Aprobación definitiva del presupuesto.- En una segunda reunión la Cámara Edilicia deberá aprobar el presupuesto, el mismo que entrará en ejecución para el siguiente ejercicio económico.

Flujograma de proceso propuesto para la elaboración del presupuesto

°	Actividades	Simbología						Tiempo	
									
1	Formulación de los presupuestos parciales								8
2	Formulación del presupuesto institucional								8
3	Aprobación en primera								8
4	Revisión y modificación								8
5	Aprobación definitiva de presupuesto								8
TOTAL									40 días

















ACTIVIDAD	LEYENDA
	Actividad u operación
	Inspección
	Almacenamiento
	Actividad Combinada
	Documento
	Transporte
D	Demo



PROCESO PROPUESTO PARA REALIZAR LAS ADQUISICIONES

Este proceso se aplica para la adquisición de bienes cuyo valor supera el monto de 50.000 dólares que es el monto hasta que puede decidir por si solo el Alcalde, de acuerdo a la Ley de Régimen del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo.

1. Determinación de las bases.- La comisión de adquisiciones conjuntamente con el Asesor Jurídico elaborarán las bases, de acuerdo a la clase de bien a adquirir.
2. Llamamiento a concurso de ofertas.- El comité de adquisiciones publicará la convocatoria a concurso de ofertas en los medios de prensa de la localidad, con la finalidad de que las empresas presenten las ofertas.
3. Recepción de ofertas.- El comité de adquisiciones receptorá en sobre cerrado las diferentes ofertas que se presenten, durante el plazo establecido para ello.
4. Selección de ofertas.- El comité e adquisiciones procederá a la apertura de sobres y de acuerdo a las propuestas escoger la más conveniente en le aspecto económico.
5. Recepción de garantía.-El comité de adquisiciones deberá recibir del oferente ganador una garantía de fiel cumplimiento a fin de que la operación se cumpla conforme lo establecido.
6. Entrega de anticipo.- Cumplidos con los requisitos establecidos, la tesorería a entregar el anticipo del costo total de los bienes a adquirir.
7. Recepción de bien.- La persona encargada será quien reciba el bien adquirido y estará bajo su custodia y responsabilidad.
8. Liquidación.- Tesorería elaborará el cheque correspondiente y lo entregará al beneficiario.
9. Registro d operación.- Por último Contabilidad se encarga de registrar contablemente la operación y archivar los documentos soportes.

Flujograma de procesos propuesto para realizar las adquisiciones

°	Actividades	Simbología						Tiempo	
									
1	Determinación de las bases								3
2	Llamamiento a concurso de ofertas								8
3	Recepción de ofertas								
4	Selección de ofertas								1
5	Recepción de garantía								1
6	Entrega de anticipo								1
7	Recepción del bien								1
8	Liquidación								1
9	Registro de operación								1
TOTAL								17 días	

ACTIVIDAD	LEYENDA
	Actividad u operación
	Inspección
	Almacenamiento
	Actividad Combinada
	Documento
	Transporte
D	Demo

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Al haber ejecutado los correspondientes estudios de reingeniería de procesos en el sector administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo, me permito formular las siguientes recomendaciones

- El personal que labora en la institución, tiene gran interés por llevar adelante el desarrollo de las actividades con el propósito de coadyuvar al progreso del cantón, hecho que se ve limitado por la falta de capacitación en las diferentes áreas del conocimiento.
- En los departamentos administrativos existe ciertas debilidades en la gestión, las mismas que son ocasionadas por la falta de implementación de una tecnología adecuada.
- La aplicación de herramientas administrativas permite hacer una distribución adecuada del trabajo, asignando funciones y entregando responsables en el desempeño de sus actividades, aprovechando habilidades, destrezas, aptitudes, experiencias y hasta la misma profesión con que cuentan los individuos; es prácticamente nula en el departamento objeto de estudio, ello se debe básicamente a la falta de conocimientos ya que en la formación en esta área es escasa.
- La escasa capacitación recibida por el personal no ha generado productivamente en la entrega de servicios con la eficiencia que desearían la comunidad, ello porque la capacitación a sido en la mayor parte en áreas generales sin considerar las necesidades de cada unidad de trabajo.
- Existe falta de aplicación del proceso administrativo, base fundamental para el desarrollo de cualquier organización.

RECOMENDACIONES

h. RECOMENDACIONES

Tomando como base las conclusiones expuestas en el apartado anterior nos permitimos plantear las siguientes recomendaciones:

1. Es urgente implementar un programa de capacitación que considere las necesidades prioritarias de cada departamento y sus respectivos puestos de trabajo.
2. Para una adecuada gestión administrativa es indispensable la utilización de las herramientas administrativas, por ello se pone a consideración de los servicios de la institución y concretamente del departamento donde realice el estudio, un manual de funciones acorde con la normativa establecida en la Ley de Régimen Municipal.
3. Recomiendo la aplicación de los procesos propuestos ya que los mismos se encuentran enmarcados en las leyes de régimen de los Gobiernos Autónomos descentralizados y han sido diseñados en base a los procesos reales que se manejan actualmente.

BIBLIOGRAFÍA

i. BIBLIOGRAFÍA;

- RAYMOND Maganelli; KLEIN Mark; como hacer reingeniería 1996
- ACOSTA Alberto, Curso Básico de Administración de Empresas, Mercadeo, Editorial Norma S.A., 1991
- MORRIS Daniel, BRANDON Joel; Reingeniería; Editorial McGRAW-HILL Interamericana, S.A. Santa Fe de Bogotá Colombia 1994.
- PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD, Diseño de Proyectos. República de el Salvador Editorial TECNOSS S.A. 1998.
- REYES PONCE, Agustín, Administración de Empresas., Editorial Limusa., México., 1992
- SALTOS Napoleón, Vázquez Lola, Ecuador y su realidad, Editorial José Peralta, 2009- 2010
- GONCALVES, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Módulo VIII Dirección de recursos humanos, 2008, Pág.10
- ADMÓN. De Recursos Humanos, Arias Galicia (pag. 276-292)
- CHIAVENATO Idalberto; Administración de recursos humanos; Editorial Mc Graw Hill, Octava edición; 2007; México, D.F, Año: 1993
- [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari)
- <http://webpcmania.blogcindario.com>
- <http://www.el-castellano.com/>
- www.mrl.gob.ec/ Viceministerio de Servicio Publico
- www.inec.com.gov.ec

ANEXOS

ANEXOS

Universidad Nacional de Loja
Área Jurídica Social y Administrativa
Administración de Empresas

Estimado señor ilustre concejal del Cantón Zapotillo

Sírvase responder al siguiente cuestionario, el mismo que me permitirá realizar mi trabajo investigativo previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, la información será manejada con el carácter confidencial por parte de la autora del presente trabajo.

1. ¿Que nivel de instrucción educativa posee usted?

- Primaria ()
- Secundaria ()
- Superior ()
- Tecnología ()
- Ninguna ()

En caso de poseer titulo profesional indique cual; y a su vez si esta acorde a la función que desempeña.

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

2. ¿Qué tiempo se encuentra desempeñando la función de concejal

.....años

3. ¿Conoce usted si el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo cuenta con manuales de: Bienvenida, Funciones y Procedimiento?

- Si ()
- No ()

Cuales.....

4. Considera que los manuales de Bienvenida, funciones y procedimientos es utilizado por los empleados

- Si ()
- No ()

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

5. Cree usted que se han hecho mejoras a los procedimientos establecidos

Si ()
No ()

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

6. Cree usted que la municipalidad es eficiente en la prestación de servicios a la ciudadanía

Si ()
No ()

Explique.....
.....
.....

7. Cree usted que los usuarios de los servicios están satisfechos con los mismos.

Si ()
No ()

Explique.....
.....
.....

8. Ha recibido usted capacitación en el área administrativa

Si ()
No ()

Explique.....
.....
.....

9. Tiene usted conocimiento de Reingeniería de Procesos Administrativos

Si ()
No ()

Explique.....
.....

10. Se aplican procesos de reingeniería en la municipalidad

Si ()

No ()

Explique.....
.....
.....

11. En caso de aplicarlos, mencione que ventajas ha logrado con ello la Institución.

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

12. En caso de no aplicarlos, por que no se han realizado Reingenierías de Procesos.

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

13. Indique el número de empleados que trabajan en municipalidad.

.....
.....

14. Describa usted la misión y visión de la Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo

Misión.....
.....
.....

Visión.....
.....
.....

15. Conoce los objetivos que tiene esta Institución, indique.

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

16.¿Cuenta esta Institución con una estructura organizativa adecuada?

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

Universidad Nacional de Loja
Área Jurídica Social y Administrativa
Administración de Empresas

Encuesta dirigida a los empleados

Estimado señor Servidor Público del Cantón Zapotillo

Sírvase responder al siguiente cuestionario, el mismo que me permitirá realizar mi trabajo investigativo previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, la información será manejada con el carácter confidencial por parte de la autora del presente trabajo.

- Dentro de que parámetros comprende su edad, marque con una (X) según corresponda.
 - De 20 a 25 años ()
 - De 26 a 31 años ()
 - De 32 a 37 años ()
 - De 37 a mas ()

- ¿Que nivel de instrucción educativa posee usted?
 - Primaria ()
 - Secundaria ()
 - Superior ()
 - Tecnología ()
 - Ninguna ()

En caso de poseer titulo profesional indique cual; y a su vez si esta acorde a la función que desempeña.

.....
.....

- Que tiempo Ud. labora dentro de esta Institución

.....

- Que funciones usted desempeña en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo

.....
.....

- La institución le ha ofertado capacitación para desempeñar su labor.

☞ Si ()
☞ No ()

- En que áreas ha recibido capacitación

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

- La relación laboral es:

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

- Conoce usted si la municipalidad cuenta con manuales de bienvenida, funciones y procedimiento

Si ()
 No ()

Cuales.....
.....

- El trabajo que usted realiza se guía en alguno de estos manuales (funciones y procedimiento).

Si ()
 No ()

Explique.....
.....

- Cree usted que la Institución es eficiente en cuanto a los requerimientos del usuario.

Si ()
 No ()

.....
.....

- Tienen usted conocimiento sobre Reingeniería de Procesos Administrativos

Si ()
 No ()

Explique.....
.....

- Se ha aplicado alguna vez reingeniería en el Gobierno Autónomo Descentralizado

Si ()
 No ()

Explique.....
.....
.....

- ¿Conoce los objetivos de la municipalidad? descríbalos

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

- ¿Conoce claramente las funciones y responsabilidades de su puesto?

Exponga.....
.....

- ¿Cree usted que la municipalidad cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de sus objetivos?

- ☞ Si ()
- ☞ No ()

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

k) ÍNDICE

Caratula.....	I
Certificación.....	II
Autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
a) Título.....	6
b) Resumen.....	8
c) Introducción.....	12
d) Revisión de literatura.....	17
e) Materiales y métodos.....	45
f) Resultados.....	50
g) Discusión.....	80
h) Conclusiones	141
i) Recomendaciones.....	143
j) Bibliografía.....	145
k) Anexo.....	147
l) Índice.....	155