



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIDAD: RECURSOS HUMANOS

TESIS DE GRADO

Manual de funciones para el gobierno autónomo descentralizado de la parroquia San Sebastián del cantón Pichincha, año 2015.

**Previo la obtención del título de:
Ingeniera Comercial**

AUTORA

Marjorie Mercedes Valencia Sacón

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Karina Alexandra Plua Panta, M.Sc.

Quevedo - Ecuador

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Marjorie Mercedes Valencia Sacón**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Marjorie Mercedes Valencia Sacón

CERTIFICACIÓN

La suscrita, **Ing. Karina Alexandra Plua Panta, M.Sc.**, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada **Marjorie Mercedes Valencia Sacón**, realizó la tesis de grado titulada: **MANUAL DE FUNCIONES PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN DEL CANTÓN PICHINCHA, AÑO 2015**, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Karina Alexandra Plua Panta, M.Sc.

DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
ESPECIALIDAD: RECURSOS HUMANOS

Presentado al Comité Técnico Académico Administrativo como requisito previo la obtención del título de: **Ingeniera Comercial**.

Aprobado:

Ing. Rosa Yolanda Pallaroso Granizo, MSc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Erika Yessenia Ballesteros Ballesteros MSc
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Shirley Maria Alava Ormaza, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Quevedo – Los Ríos – Ecuador
2015

AGRADECIMIENTO

La autora de la presente investigación deja constancia de su agradecimiento a las siguientes personas:

Al Ing. Roque Luis Vivas Moreira, M.Sc. Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su contribución en las diferentes gestiones educativas a favor del estudiantado.

A la Ing. Guadalupe del Pilar Murillo Campuzano, M.Sc. Vicerrectora Administrativa de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su labor en beneficio de la juventud.

Al Ing. Carlos Manuel Martínez Medina, M.Sc. Vicerrector Académico, por su gestión de aporte con la universidad.

A la Ing. Dominga Ernestina Rodríguez Angulo, M.Sc. Directora de la Unidad de Estudios a Distancia, por la responsabilidad y prontitud en el direccionamiento de sus acciones en la unidad académica.

Al Lcdo. Marco Fernando Villarroel Puma, Coordinador de la Carrera Ingeniería Comercial, por orientarme en la presente tesis y coordinar los trámites pertinentes.

A la Ing. Karina Alexandra Plua Panta, M.Sc. Directora de la presente tesis, por guiarme en el trabajo investigativo y colaborar con ideas para su estructuración.

A todas las personas que me apoyaron en el transcurso de la carrera universitaria, mis más sinceros agradecimientos.

DEDICATORIA

Expreso mi enorme gratitud a Dios por darme la sabiduría e inteligencia en el desarrollo de mis metas propuestas y permitirme seguir en este largo camino.

A mis queridos padres, quienes se han esforzado por darme una digna educación y por guiarme por el buen camino.

A mis familiares, os dedico el presente trabajo, porque los amo y añoro la unidad en torno a la mesa familiar.

Por los gratos momentos y recuerdos que cincelandó mi corazón dejan marcadas huellas, dedico además a mis grandes amigos(as) de corazón que día a día estuvieron brindado su apoyo incondicional.

Marjorie

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
Portada	i
Declaración de autoría y cesión de derechos	ii
Certificación	iii
Miembros de tribunal	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria.....	vi
Índice general	vii
Índice de cuadros.....	x
Índice de figuras.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen ejecutivo	xiii
Abstract.....	xiv
CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Introducción.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Formulación del problema	4
1.4. Delimitación del problema	4
1.5. Justificación y factibilidad	4
1.6. Objetivos	5
1.6.1. General.....	5
1.6.2. Específicos	6
1.7. Hipótesis.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Fundamentación teórica	8
2.1.1. Manual de funciones	8
2.1.2. Manuales generales	14
2.1.3. Manuales específicos.....	15
2.1.4. Estructura organizacional.....	16

2.1.5. Administración.....	19
2.1.6. Administración del talento humano	21
2.1.7. Niveles jerárquicos	22
2.1.8. Desempeño laboral	22
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Materiales y métodos	24
3.1.1. Localización y Duración de la Investigación	24
3.2. Materiales y equipos	25
3.3. Tipos de investigación.....	25
3.3.1. Bibliográfica – documental	25
3.3.2. De campo	26
3.4. Métodos investigativos	26
3.4.1. Inductivo	26
3.4.2. Deductivo	26
3.4.3. Analítico.....	26
3.4.4. Estadístico.....	27
3.5. Fuentes de investigación.....	27
3.5.1. Primarias	27
3.5.2. Secundarias	27
3.6. Técnicas e instrumentos de investigación.....	27
3.6.1. Técnicas.....	27
3.6.2. Instrumentos.....	28
3.7. Población y muestra.....	28
3.8. Procedimiento metodológico	28
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1.1. Resultados de las encuestas	31
4.1.2. Resultados de la entrevista.....	41
4.1.3. Determinación de la estructura organizacional.....	44
4.2. Discusión	45
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones	48
5.2. Recomendaciones	49

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1. Título de la propuesta	51
6.2. Introducción	51
6.3. Justificación	51
6.4. Objetivos	52
6.4.1. General	52
6.4.2. Específicos.....	52
6.5. Ubicación sectorial.....	52
6.6. Desarrollo de la propuesta	53
6.6.1. Presentación	53
6.6.2. Alcance	53
6.6.3. Base Legal	53
6.6.4. Misión.....	53
6.6.5. Visión	54
6.6.6. Organigrama estructural de la institución.....	54
6.6.7. Organigrama funcional de la institución	55
6.6.8. Descripción de los puestos de trabajo	56
6.7. Impacto	75

CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA

7.1. Literatura citada	77
------------------------------	----

CAPÍTULO VIII: ANEXOS

8.1. Anexos.....	80
------------------	----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Población a utilizarse para ejecutar el estudio de campo.....	28
2	Resultados de la entrevista aplicada al Vicepresidente del GAD.....	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
1	La institución cuenta con un Manual de Funciones.....	31
2	Al momento de incorporarse a la institución recibió la información necesaria para el cargo que ocuparía	32
3	Información del perfil idóneo en el cargo que ocupa	33
4	Existencia de agilidad en las actividades	34
5	Conocimiento de políticas, reglamentos y procedimientos.....	35
6	Existencia de duplicidad de funciones.....	36
7	Realización de evaluación a empleados.	37
8	Rotación del personal.....	38
9	Importancia del manual de funciones.....	39
10	Conocimiento de la estructura organizativa de la institución.....	40
11	Estructura orgánica del GAD de la parroquia San Sebastián.....	44
12	Organigrama Estructural del GAD de la parroquia San Sebastián.....	54
13	Organigrama Funcional del GAD de la parroquia San Sebastián.	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo		Pág.
1	Cuestionario de encuestas para colaboradores.....	80
2	Cuestionario de entrevistas para el Vicepresidente	81
3	Fotos	82

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se lo implementó con el fin de elaborar un manual de funciones para mejorar el desempeño laboral de los miembros y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, cantón Pichincha, año 2015, para efecto se determinó cuáles son las funciones que están efectuando cada uno de los miembros y empleados en su lugar de trabajo, del mismo modo se determinó la estructura organizacional y funcional de tal forma que se visualice las áreas más importantes de la organización y los niveles de responsabilidad y autoridad. La finalidad es diseñar el manual de funciones que permita la eficiencia y eficacia de los miembros y empleados de la entidad pública.

Para recopilar la información primaria y secundaria se recurrió a los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, lo cual permitió interpretar y analizar los datos alcanzados a través de las encuestas y entrevistas implementadas a los colaboradores y Vicepresidente del GAD de la parroquia San Sebastián. El análisis de los resultados permitió alcanzar los objetivos y comprobar la hipótesis planteada, lo que conllevó al diseño de una manual de funciones para la institución pública.

Según el estudio de campo, el GAD de la parroquia San Sebastián posee una estructura organizacional definida, pero carece de estructura funcional, debido a escasa organización y conocimiento del administrador, cabe señalar que el encargado de direccionar el talento humano de la entidad no ha diseñado herramientas administrativas para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores porque éste indicó que no posee los recursos y la coordinación para implementar mejores estrategias administrativas como el manual de funciones.

ABSTRACT

This study was implemented in order to develop a manual of functions to improve the work performance of members and employees of the decentralized autonomous Government of the San Sebastian parish, canton, Pichincha, year 2015, to effect it was determined what functions you are making each of the members and employees instead of working in the same way determined the organizational and functional structure in a way that shows the most important areas of the Organization and the levels of responsibility and authority. The aim is to design the manual functions enabling the efficiency and effectiveness of the members and employees of the public entity.

To gather primary and secondary information is resorted to methods, techniques and instruments of research, allowing you to interpret and analyze the achieved data through surveys and implemented interviews with collaborators and head of human resources of the GAD of the parish San Sebastian. The analysis of the results allowed goals and test the hypothesis, which led to the design of a manual for the public institution functions.

According to the study of field, the GAD of the San Sebastian Parish has a defined organizational structure, but lacks functional structure, due to poor organization and knowledge of the administrator, it should be noted that the administrator of the human resources of the entity not designed administrative tools to optimize employment of workers because it is said that it lacks the resources and coordination to implement best administrative strategies as the manual functions.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

A nivel mundial las empresas dependen del talento humano, el mismo que es considerado el recurso principal en una organización, ya que éste ejecuta los procesos administrativos y operativos, así también todas las actividades que se ejercen dentro de una empresa. Actualmente, debido a los cambios a nivel empresarial y a las necesidades de la gestión del talento humano en las organizaciones se han diseñado innovadoras y eficientes herramientas administrativas que regulan y controlan la gestión de los recursos humanos, debido a que es transcendental mantener organizado y activo al personal, con el propósito de que se acople al desarrollo de actividades laborales.

En el Ecuador pocas son las empresas que implementan sistemas y herramientas administrativas que regulen las actividades administrativas y de gestión. La carente implementación de estos mecanismos de gestión genera inconvenientes en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, e incluso suelen presentar problemas en el desempeño laboral del talento humano. En la actualidad la mayoría de entidades públicas está diseñando diferentes sistemas e instrumentos de control que normen y regulen el desarrollo de los procesos de forma interna y externa a fin de optimizar la gestión y dirección del talento humano.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián del cantón Pichincha, es una entidad pública que cuenta con pocos colaboradores, los mismos que se encuentran en diferentes áreas y cumplen diferentes funciones. Según las entrevistas y encuestas realizadas, se determinó que evidentemente el GAD Parroquial no cuenta con una herramienta administrativa que dirija al talento humano en lo referente al perfil y desempeño de sus funciones, falencia que ha generado inconvenientes en el desarrollo administrativo y operativo, es por esta situación que se diseñó el manual de funciones con el propósito de alcanzar la eficiencia laboral y a su vez delimitar funciones acorde a los puestos establecidos en el orgánico funcional de la institución pública.

1.2. Planteamiento del problema

En el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián del cantón Pichincha, presenta inconvenientes en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, producto del deficiente desempeño del personal. Se verificó a través del estudio de campo que existen personas que no poseen el perfil adecuado para desempeñar un puesto de trabajo, lo cual limita su desempeño y lo limita en su accionar. Otra falencia que se comprobó es la existencia de duplicidad de funciones y la sobrecarga laboral por que no se cuenta con el recurso humano necesario, varios empleados desempeñan actividades empresariales y funcionales que no les compete o a su vez no están acorde a su perfil.

Otra problema es que la entidad pública no ha definido el orgánico funcional, lo cual le impide determinar las funciones específicas, las cuales deben ser plasmadas en una guía física, tal es el caso del manual de funciones, esta falencia ha generado consecuencias en el desarrollo de actividades del talento humano, debido a que muchos desconocen las funciones específicas que deben ejercer acorde a la misión, visión, objetivos y actividades laborales.

No se han definido detalladamente las tareas que el talento humano debe de cumplir según el puesto o cargo asignado, esto dificulta el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, además incide en la toma de decisiones.

Ante esta situación se considera que es necesario diseñar una herramienta administrativa que optimice el desarrollo operativo y administrativo en el GAD Parroquia de San Sebastián, por ello se recomienda la más idónea, la cual se ajusta a los requerimientos y necesidades del talento humano, el manual de funciones que enmarque, detalle las funciones y especifique el perfil que debe poseer el empleado contratado para desempeñar de forma eficiente un puesto.

1.3. Formulación del problema

¿La inexistencia de un manual de funciones en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, cantón Pichincha, afecta el desempeño laboral de los colaboradores de la institución?

1.4. Delimitación del problema

1.4.1. Objeto de la investigación

Gestión y Administración del Talento Humano.

1.4.2. Campo de acción

Manual de Funciones para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, cantón Pichincha.

1.4.3. Lugar

Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián del cantón Pichincha, provincia de Manabí.

1.4.4. Tiempo

240 días aproximadamente.

1.5. Justificación y factibilidad

El diseño de un manual de funciones para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián se justifica ante la necesidad que existe de optimizar el desarrollo de los procesos administrativos y

operativos, además es necesario establecer y/o fijar funciones acorde a los puestos de trabajo que posee la entidad pública, la finalidad es la de alcanzar la eficiencia del personal mejorando su desempeño y dándole las pautas para que este ejerza su función acorde a las necesidades y requerimientos de la institución pública.

El manual de funciones es una herramienta administrativa que beneficiará al talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián del cantón Pichincha, además incidirá en el desarrollo administrativo y gestión de los recursos humanos.

El manual permitirá conocer las funciones, tareas, requerimientos y el perfil de los puestos de trabajo que forman la estructura organizacional y funcional de la entidad, además define las responsables, deberes y obligaciones que el personal deben de cumplir a cabalidad según el cargo, este a su vez aumentará la eficiencia laboral, indicará lo que el personal deben efectuar, como ejecutar una actividad y le permitirá tomar decisiones acertadas para beneficios y desarrollo del GAD.

Se contó con la aprobación del Sr. Isaac Leodan Intriago, presidente del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, quien validó el manual de funciones y aprobó la ejecución del presente estudio, a fin de buscar solución a los problemas que se presentan en la entidad debido a la inexistencia de herramientas administrativas de gestión del talento humano.

1.6. Objetivos

1.6.1. General

Elaborar un manual de funciones para mejorar el desempeño laboral de los miembros y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, cantón Pichincha, año 2015.

1.6.2. Específicos

- Identificar cuáles son las funciones que están efectuando cada uno de los miembros y empleados en su lugar de trabajo.
- Determinar la estructura organizacional y funcional de tal forma que se visualice las áreas más importantes de la organización y los niveles de responsabilidad y autoridad.
- Diseñar el manual de funciones que permita la eficiencia y eficacia de los miembros y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián.

1.7. Hipótesis

El manual de funciones permitirá optimizar el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, cantón Pichincha.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica

2.1.1. Manual de funciones.

“El manual de funciones es una herramienta administrativa que delimita las responsabilidades y las funciones del talento humano dentro de una compañía”. “El objetivo fundamental del manual es detallar con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las compromisos en cada uno de los cargos de la organización” **(Zambrano, 2010)**

“Instrumento semejante al Manual de Organización que contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos” **(Arboleda, 2010)**

2.1.1.1. Objetivos del manual.

El manual de funciones presenta los siguientes objetivos: **(Amador, 2009)**

- a)** Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- b)** Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- c)** Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- d)** Interviene en la consulta de todo el personal.
- e)** Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- f)** Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- g)** Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

- h) Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- i) Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- j) Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- k) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- l) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- m) Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- n) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- o) Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- p) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- q) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- r) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- s) Proporcionar información básica para la planeación y creación de reformas administrativas.

2.1.1.2. Ventajas y desventajas.

Ostenta ciertas ventajas y desventajas: **(Denton, 2011)**

Según Denton, las ventajas de contar un manual de funciones son:

- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.

- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

Las desventajas son:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

2.1.1.3. Aspectos relevantes de un manual de funciones.

La objetividad e impulso de un manual de funciones no depende del tipo de sociedad (limitada o anónima, etc.). La finalidad de este manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá: **(Zuloaga, 2010)**

- Definir estructura organizacional de la empresa.
- Definir la denominación y número de cargos que conformaran la estructura.
- Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden.
- Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
- Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
- Aprobar y divulgar el manual en la empresa.

Para estructurar el manual de funciones se debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos fundamentales: **(Zuloaga, 2010)**

a) Descripción básica del cargo.

“Se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones” **(Zuloaga, 2010)**

b) Objetivo estratégico del cargo.

“Se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo. Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa” **(Zuloaga, 2010)**

c) Funciones básicas.

“Se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo”. “Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos” **(Fajardo, 2009)**

“Es significativo al detallar las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión

sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible” **(Zuloaga, 2010)**

d) Personal relacionado con el cargo.

“Se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas. Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones” **(Fajardo, 2009)**

e) Perfil del cargo.

“Se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo. Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección” **(Fajardo, 2009)**

2.1.1.4. Elaboración del manual de funciones.

Es muy importante elaborar un manual de funciones debido a dos aspectos principales, primero le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y cómo moverse dentro de la compañía para lograr sus objetivos. En segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada. Esto es útil para poder detectar en que momento un cargo está saturado de funciones, o ya no se requiere, o se debe modificar, o se debe reestructurar una sección de la

empresa para adecuarla a las nuevas condiciones de la compañía. **(Arboleda, 2010)**

“En las labores cotidianas de un trabajador se hace necesario que las funciones básicas de su cargo sean de su conocimiento. Por lo tanto en el posicionamiento de un empleado, después de conocer su carta de funciones, responsabilidades y su interacción en la empresa, se debe seguir con una breve inducción en el cargo y un recorrido por las dependencias que de una u otra manera tendrán que ver con la ejecución de sus actividades” **(Fajardo, 2009)**

2.1.2. Manuales generales.

Son el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales: **(Fermín, 2010)**

2.1.2.1. Manuales generales de organización.

“Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional” **(Fermín, 2010)**

2.1.2.2. Manuales generales de procedimientos.

“Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar” **(Fermín, 2010)**

2.1.2.3. Manual general de políticas.

“Presenta por escrito los deseos y actitud en dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro

del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales”
(Fermín, 2010)

2.1.3. Manuales específicos.

2.1.3.1. Manual específico de reclutamiento y selección.

“Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización” **(George, 2009)**

2.1.3.2. Manual específico de políticas de personal.

“Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.”
(George, 2009)

2.1.3.3. Manual específico de procedimientos de tesorería.

“Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.”
(George, 2009)

El autor afirma "Muchos patronos sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actuales”.

2.1.4. Estructura organizacional.

“Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz” **(Zamora, 2009)**

2.1.4.1. El organigrama.

“Es la representación gráfica de la línea gerencial, operativa, de la empresa, se define como organigrama. El organigrama refleja cómo van a intercomunicarse las distintas funciones empresariales y, dentro de ellas, las diferentes subfunciones” **(Melinkoff, 2009)**

“Es la gráfica estadística, esto corresponde a la radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica. También son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional” **(Zamora, 2009)**

“Es el esquema de la organización; el cual se simboliza con rectángulos que indican las diferentes áreas de la empresa. Es el modelo bidimensional de la estructura organizativa, que permite su fácil visualización así como la interpretación de la posición resultante en dicha división, de acuerdo con el propio código de la organización” **(Ramírez, 2009)**

“El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Son la representación gráfica de la estructura de una organización, en donde se pone de manifiesto la relación existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa a

cada cargo. Los organigramas son considerados instrumentos auxiliares del administrador, sirviéndole de análisis teórico y práctico de la organización. A través de ellos se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio” **(George, 2009)**

a) Requisitos que debe tener un organigrama.

“La estructura de la organización (relación o subordinación existentes entre las unidades organizativas)” **(Melinkoff, 2009)**

- ✓ Las comunicaciones y sus vías (forma en cómo establecen las comunicaciones).
- ✓ Las vías de supervisión.
- ✓ Los niveles y los estratos jerárquicos.
- ✓ Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización.
- ✓ Las unidades de categoría especial.
- ✓ Los aspectos más importantes de la organización.
- ✓ Las funciones.
- ✓ Las relaciones entre las unidades estructurales.
- ✓ Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.

b) Técnicas para la creación de un organigrama.

Determina las siguientes técnicas: **(Melinkoff, 2009)**

- ✓ Al construir un organigrama se debe tener presente:
- ✓ Delimitar con precisión las unidades o Dependencias.
- ✓ Señalar de la forma más completa las relaciones existentes.
- ✓ Escribir correctamente el nombre de las Unidades o Dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
- ✓ Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones.
- ✓ Línea o Ejecución: Línea de mando debe caer verticalmente.

- ✓ Estado Mayor o Staff: La línea que indica su relación es horizontal.
- ✓ Línea Punteada: Para indicar relaciones de Coordinación.
- ✓ Línea Quebrada: Representa discontinuidades.
- ✓ Las unidades que no tienen claramente definidas su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial.
- ✓ Cuando el número de unidades de un mismo nivel es grande, y dificulta su inclusión en forma horizontal, pueden presentarse verticalmente.
- ✓ Las casillas deben ser rectangulares.
- ✓ Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
- ✓ Las líneas de nivel son siempre horizontales.
- ✓ A las unidades de mando, las líneas de mando les caen siempre en forma vertical y por el lado superior del rectángulo.
- ✓ Para los organigramas consultivos la línea que indica su relación de dependencia, es horizontal, tocándose por los lados menores del rectángulo.
- ✓ Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente. **(Melinkoff, 2009)**

c) Finalidad de los organigramas.

“Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función” **(Villacís, 2010)**

Determina una representación de la división de trabajo, indicando:

- ✓ Los cargos existentes en la compañía.
- ✓ Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- ✓ Como la autoridad se le asigna a los mismos. **(Villacís, 2010)**

d) Funciones de los organigramas.

1) Para la ciencia de la administración.

“Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones. Por consiguiente, administrar una empresa equivale a regir la misma, a dirigirla y esa misión compete al empresario, al gestor y administrador de la empresa al gerente” **(Villacís, 2010)**

2) Para el área de organización y sistema.

“Refleja la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización” **(Villacís, 2010)**

3) Para el área de administración de personal.

“El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la elaboración, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal” **(Villacís, 2010)**

2.1.5. Administración.

“Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas” **(Bravo, 2010)**

2.1.5.1. Proceso administrativo.

“El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la admón. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” **(Bravo, 2010)**

a) Planificación.

“Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización” **(Bravo, 2010)**

b) Organización.

“Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social” **(Bravo, 2010)**

c) Dirección.

“Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través, de la motivación, comunicación y supervisión” **(Bravo, 2010)**

d) Coordinación.

“Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas” **(Bravo, 2010)**

e) Control.

“Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias” **(Bravo, 2010)**

“Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso” **(Villacís, 2010)**

2.1.5.2. Desarrollo organizacional.

“El desarrollo organizacional trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro” **(Martínez, 2010)**

“Es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la Organización, el enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema” **(Bravo, 2010)**

2.1.6. Administración del talento humano.

“Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general” **(Vera, 2011)**

Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" **(Bravo, 2010)**

2.1.7. Niveles jerárquicos.

"La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa" **(Yela, 2011)**

"La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización. Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, por ejemplo, independientemente de la eficiencia que pueda tener un presidente en su desempeño, este cargo posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad" **(Vera, 2011)**

2.1.8. Desempeño laboral.

"Sintéticamente diremos que el desempeño laboral, es el trabajo, para satisfacer necesidades del ser humano" **(Santos, 2009)**

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y métodos

3.1.1. Localización y duración de la investigación

Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, ubicado en el Barrio Simón Rengifo, calle San Eduardo, Casa Parroquial, cantón Pichincha, provincia de Manabí, localizado geográficamente a 01°30'80" latitud Sur y 80°27'20" longitud occidental.

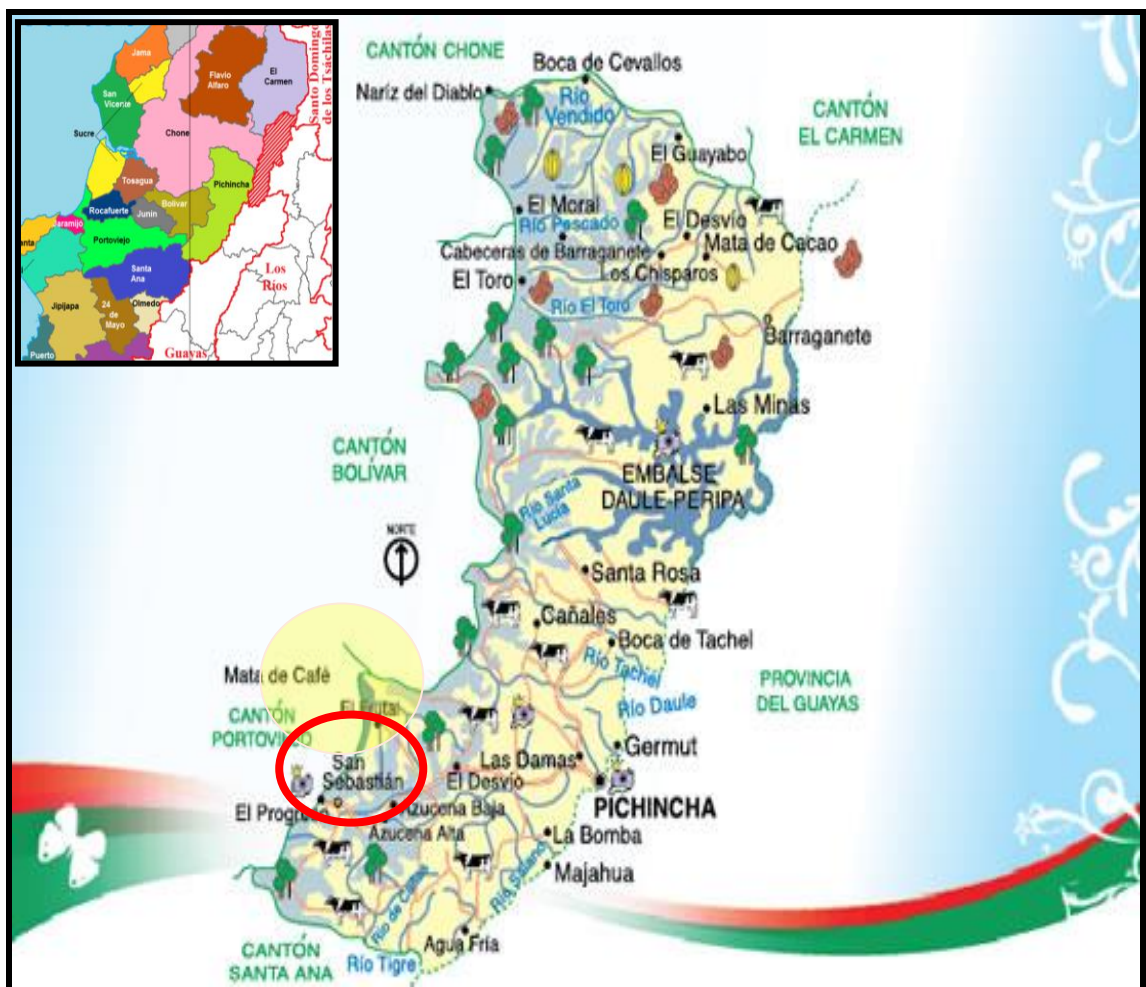


Figura 1. Mapa político del cantón Pichincha. (2015)

La investigación fue ejecutada aproximadamente en 240 días.

3.2. Materiales y equipos

Materiales	Cantidad
Remas de papel A4	4
CD-RW	7
Agenda	1
Bolígrafos	4
Lápices	2
Anillados	4
Carpetas	2
Empastados	2
Dispositivo de almacenamiento portátil	1
Calculadora	1
Cartuchos	8
Equipos	
Computadora	1
Impresora multifuncional	1
Cámara fotográfica	1
Celular	1

3.3. Tipos de investigación

3.3.1. De campo

La investigación de campo se la implementó en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, se encuestaron a los colaboradores de la entidad pública para obtener información referente al manual de funciones y las necesidades del talento humano.

3.3.2. Bibliográfica documental

Corresponde a la información citada referente al manual de funciones, administración y gestión del talento humano y otras temáticas que se ajustan a las variables del objeto de estudio. Se tomó como referencia varios autores de diferentes libros, acogiéndose a la actual norma APA.

3.4. Métodos de investigación

3.4.1. Inductivo

Se dedujeron los aspectos principales respecto a la aplicación de un manual de funciones en el GAD de la parroquia San Sebastián, lo cual permitió conocer las necesidades del talento humano en lo relacionado al desarrollo administrativo y operativo del personal de la entidad pública.

3.4.2. Deductivo

Determinó las necesidades del talento humano y los requerimientos administrativos que demanda el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián para mejorar la gestión y administración del talento humano en la entidad pública.

3.4.3. Analítico

Se determinó la situación actual que se presenta en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián debido a la inexistencia de un manual de funciones y al desarrollo administrativo - operativo del recurso humano.

3.4.4. Estadístico

De terminó porcentualmente en base a los resultados de las encuestas las opiniones del personal de GAD parroquial de San Sebastián, lo cual permitió deducir las falencias que presenta el personal respecto a la carencia de un manual de funciones.

3.5. Fuentes de investigación

3.5.1. Primarias

Información obtenida a través de las encuestas y entrevistas aplicadas respectivamente a los colaboradores y funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián.

3.5.2. Secundarias

Información citada en libros y folletos del GAD parroquial, enfocada al objeto de estudio y objetivos de la presente investigación.

3.6. Técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Encuestas

Aplicadas a los colaboradores del GAD de la parroquia San Sebastián.

Instrumento empleado: Cuestionario constituido de 10 preguntas, modalidad cerrada.

3.6.2. Entrevistas

Aplicadas a los principales funcionarios del GAD de la parroquia San Sebastián.

Instrumento empleado: Cuestionario constituido de 8 preguntas, modalidad abierta.

3.7. Población y muestra

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián posee 10 colaboradores que ocupan diferentes cargos. En el cuadro 1 se observa los cargos y el número de personas que está asignado en cada área.

Cuadro 1. Población a utilizarse para ejecutar el estudio de campo.

Cargo	Nº de personas
Presidente	1
Vicepresidente	1
Secretario	1
Vocales	3
Coordinador de Proyecto	2
Contador Público Autorizado	1
Operador de Maquinaria	1
Total	10

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián. 2015.

Elaboración: Marjorie Mercedes Valencia Sacón.

3.8. Procedimiento metodológico

Para proceder a recopilar la información primaria se aplicó el tipo de investigación de campo, mediante encuestas y entrevistas aplicadas a los colaboradores y funcionarios del GAD parroquial San Sebastián respectivamente. La información primaria fue analizada e interpretada con el fin

de responder la formulación del problema, alcanzar los objetivos y comprobar la hipótesis planteada en la presente tesis.

Mediante las encuestas a los colaboradores y funcionales públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián se determinaron las funciones del personal según el puesto de trabajo asignado, lo cual permitió indagar el perfil de los colaboradores y deducir las falencias que se presentan en el desarrollo administrativo y operativo.

Se analizó la estructura organizacional del GAD parroquia de San Sebastián, la cual permitió diseñar el orgánico funcional, el cual permitió elaborar el manual de funciones para la entidad pública. A través de este estudio se identificaron los principales puestos de trabajo y qué funciones el funcionario o colaborador debe realizar para cumplir con los requerimientos y obligaciones de la institución.

El manual de funciones se acoge a la siguiente estructura:

- ✓ Portada del manual de funciones con el logo del GAD parroquial.
- ✓ Presentación del manual.
- ✓ Alcance del manual.
- ✓ Base legal que norma las diferentes funciones y perfil profesional.
- ✓ Salvedad.
- ✓ Misión y Visión del manual.
- ✓ Organigrama estructural y funcional acorde a las áreas de trabajo del GAD.
- ✓ Descripción y funciones de los puestos de trabajo.
- ✓ Impacto del manual de funciones.
- ✓ Modelo de evaluación del manual en la entidad pública.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

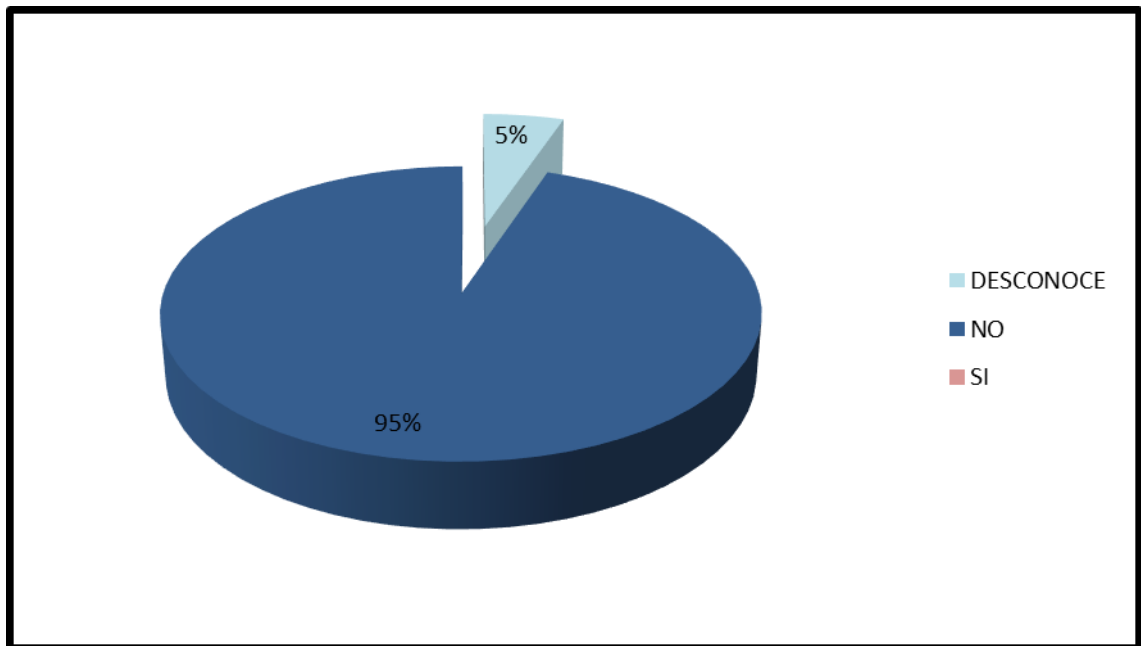
4.1. Resultados

4.1.1. Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores del GAD de la parroquia San Sebastián, cantón Pichincha.

4.1.1.1. La institución cuenta con un Manual de Funciones.

En la figura 1. Podemos observar que en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián el mayor porcentaje de los colaboradores indicaron que no cuentan con un documento donde especifique las funciones a realizar.

Figura 1. La institución cuenta con un Manual de Funciones.



Fuente: Colaboradores del GAD de la parroquia San Sebastián. 2015.

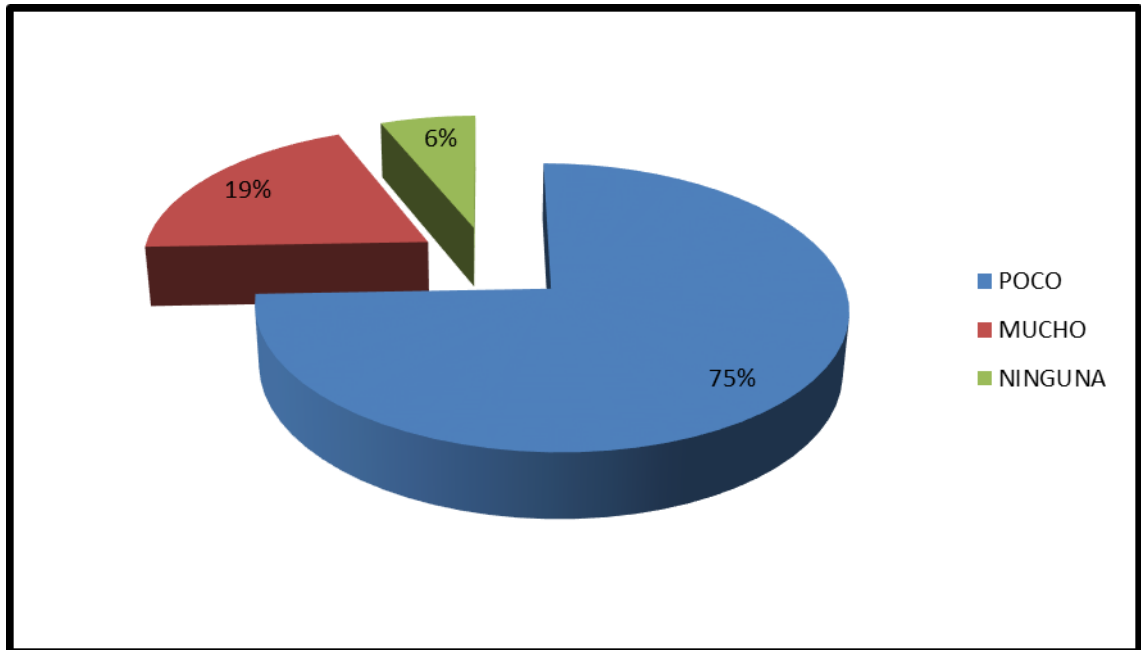
Elaborado por: Marjorie Mercedes Valencia Sacón.

4.1.1.2. Información necesaria para el cargo que ocuparía.

En la figura 2. Según encuestas realizadas a los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián el mayor porcentaje de los empleados recibieron poca información sobre las actividades que debían

realizar en su puesto de trabajo y una ínfima cantidad indicaron que no recibieron ninguna información sobre las actividades a desempeñar.

Figura 2. Al momento de incorporarse a la institución recibió la información necesaria para el cargo que ocuparía.



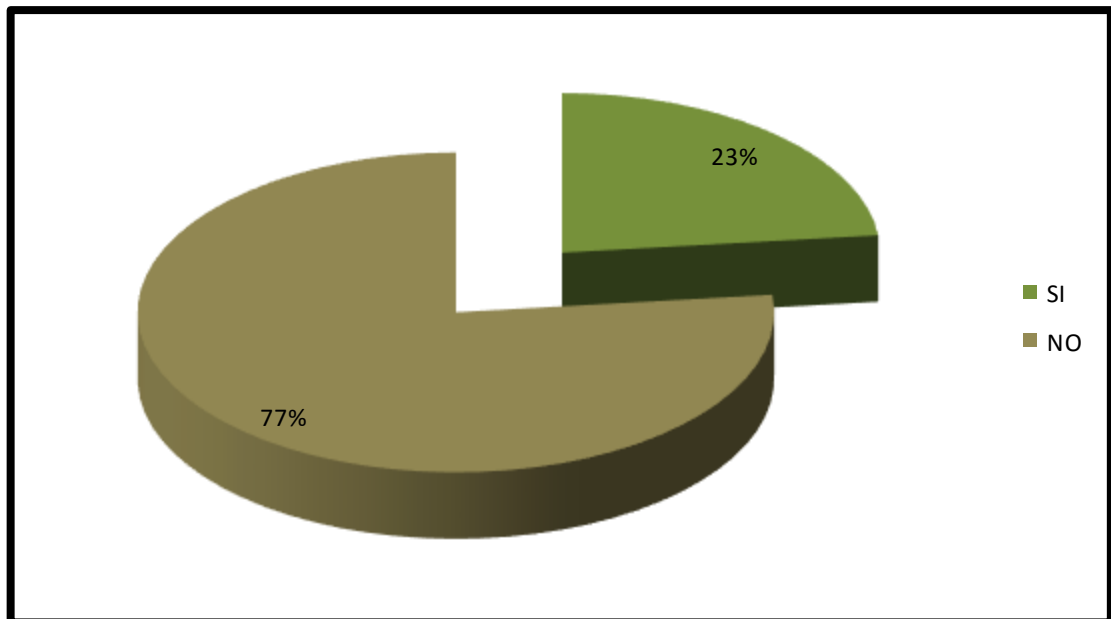
Fuente: Colaboradores del GAD de la parroquia San Sebastián. 2015.

Elaborado por: Marjorie Mercedes Valencia Sacón.

4.1.1.3. Información del perfil idóneo en el cargo que ocupa.

En la figura 3, de las encuestas realizadas a los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, más del 50% de los colaboradores no conocen el perfil adecuado para el cargo que ocupan.

Figura 3. Información del perfil idóneo en el cargo que ocupa.

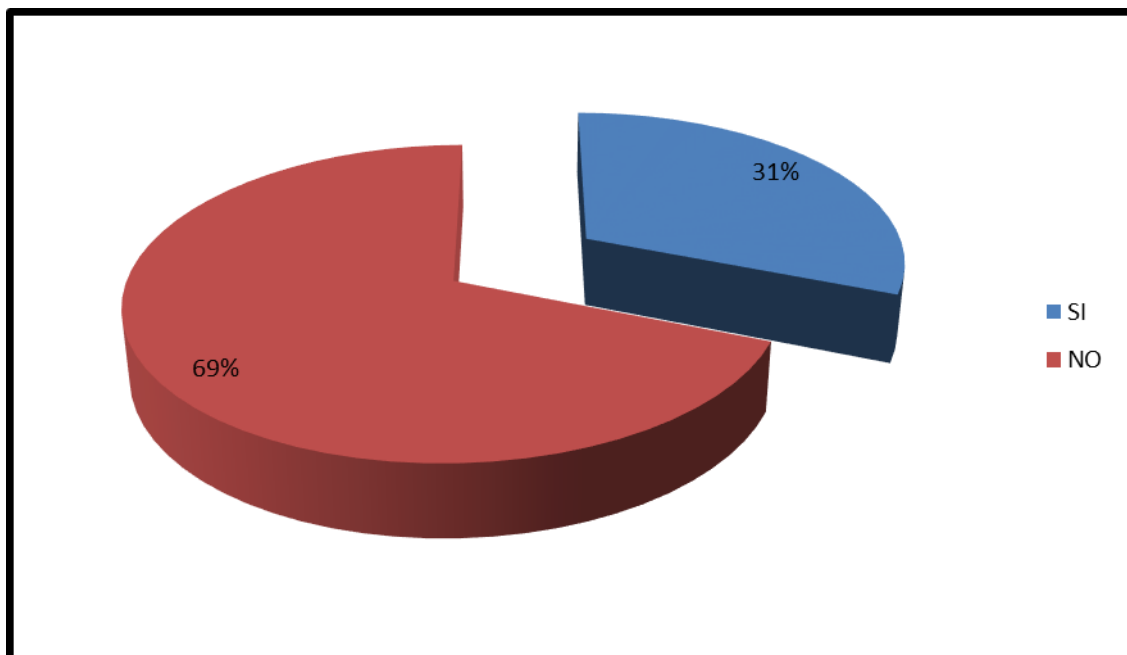


Fuente: Colaboradores del GAD de la parroquia San Sebastián. 2015.
Elaborado por: Marjorie Mercedes Valencia Sacón.

4.1.1.4. Existencia de agilidad en las actividades.

En la figura 4. Según las encuestas realizadas a los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián el mayor porcentaje de los empleados considera que no hay agilidad en los procesos y el menor porcentaje considera que si lo hay.

Figura 4. Existencia de agilidad en las actividades.



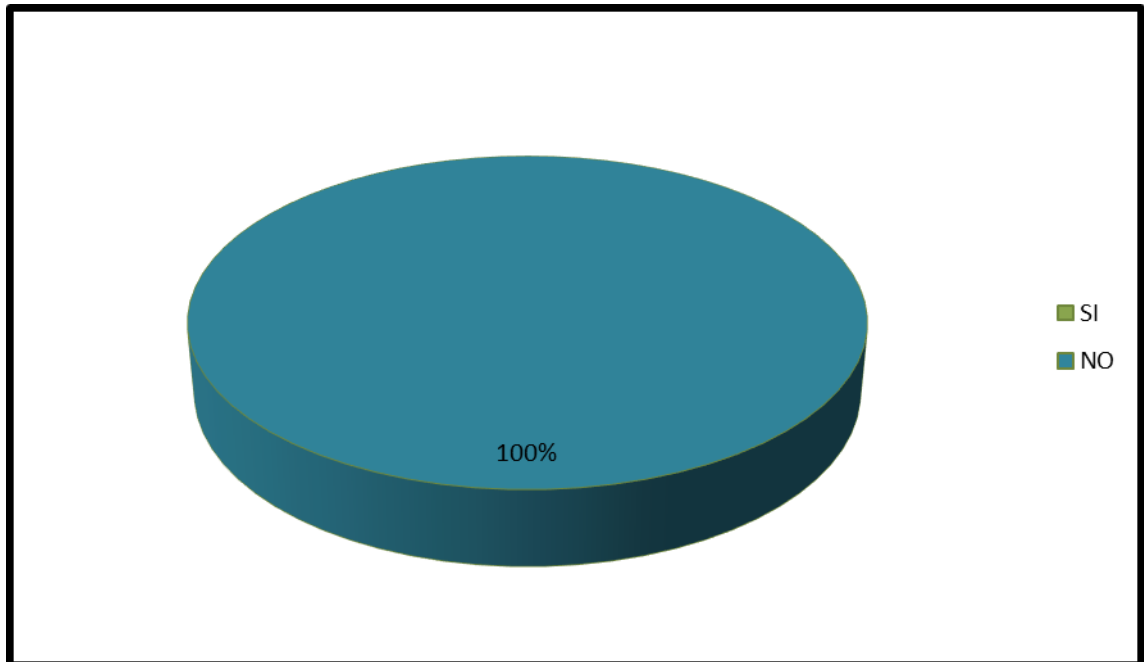
Fuente: Colaboradores del GAD de la parroquia San Sebastián. 2015.

Elaborado por: Marjorie Mercedes Valencia Sacón.

4.1.1.5. Conocimiento de políticas, reglamentos y procedimientos.

En la figura 5. Podemos observar que en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián todos los colaboradores indicaron que desconocen de las políticas, reglamentos y procedimientos del departamento donde realizan sus funciones.

Figura 5. Conocimiento de políticas, reglamentos y procedimientos.



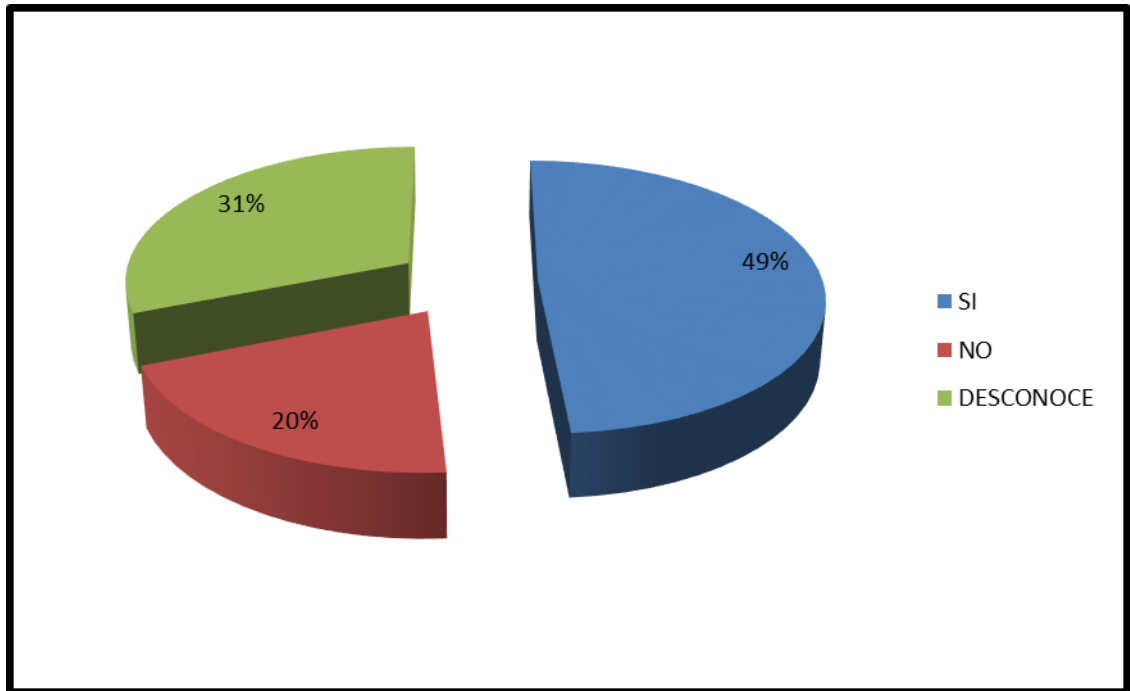
Fuente: Colaboradores del GAD de la parroquia San Sebastián. 2015.

Elaborado por: Marjorie Mercedes Valencia Sacón.

4.1.1.6. Existencia de duplicidad de funciones.

En la figura 6. Según encuestas realizadas a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián el mayor porcentaje de los colaboradores manifiestan que si existe duplicidad de funciones en las actividades que realizan y el menor porcentaje desconoce si hay duplicidad de funciones.

Figura 6. Existencia de duplicidad de funciones.



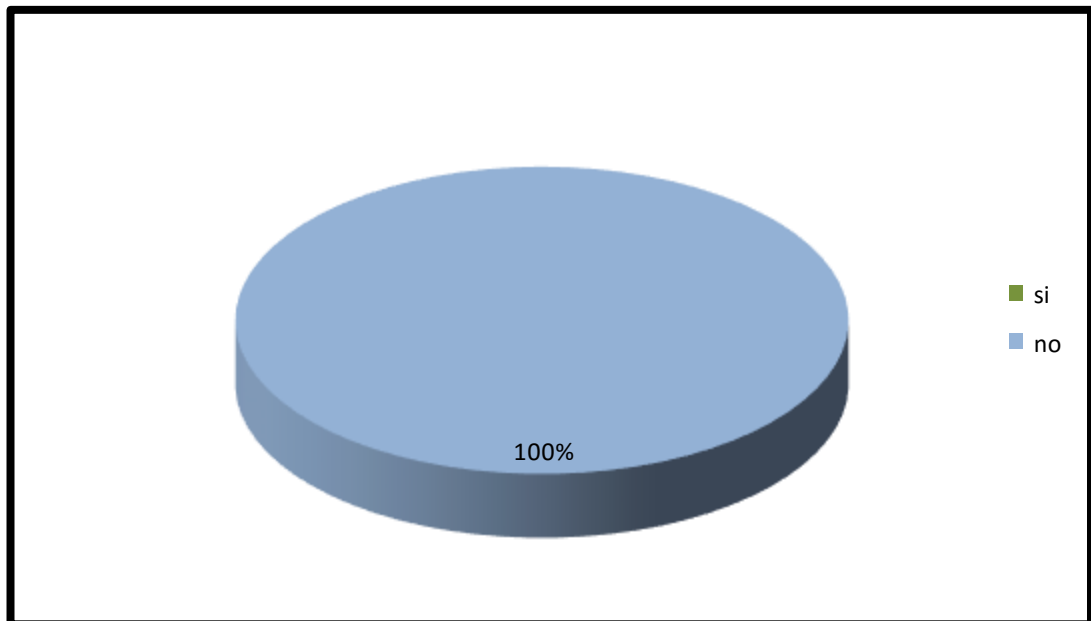
Fuente: Colaboradores del GAD de la parroquia San Sebastián. 2015.

Elaborado por: Marjorie Mercedes Valencia Sacón.

4.1.1.7. Realización de evaluación a empleados.

En la figura 7. En el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, en su totalidad manifestaron que no se ha realizado una evaluación para conocer el desenvolvimiento del personal que labora en la institución.

Figura 7. Realización de evaluación a empleados.

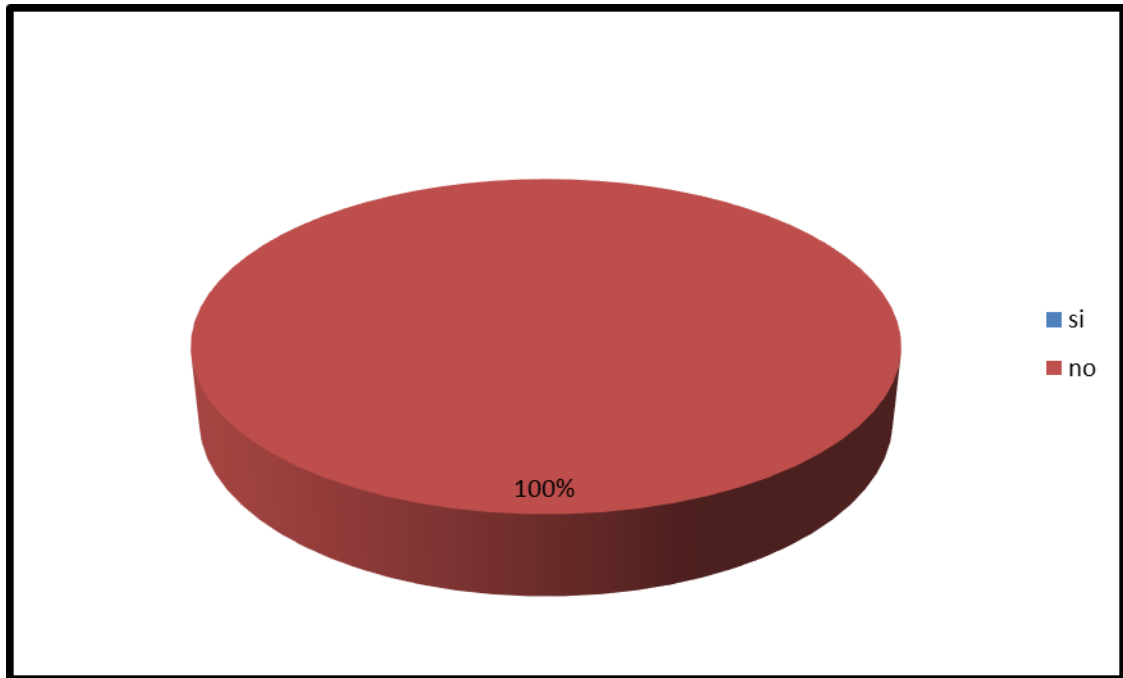


Fuente: Colaboradores del GAD de la parroquia San Sebastián. 2015.
Elaborado por: Marjorie Mercedes Valencia Sacón.

4.1.1.8. Rotación del personal

En la figura 8. Podemos observar que en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, la totalidad de los empleados indican que no existe rotación del personal, lo que implica que los colaboradores no se puedan desempeñar en otras actividades.

Figura 8. Rotación del personal.



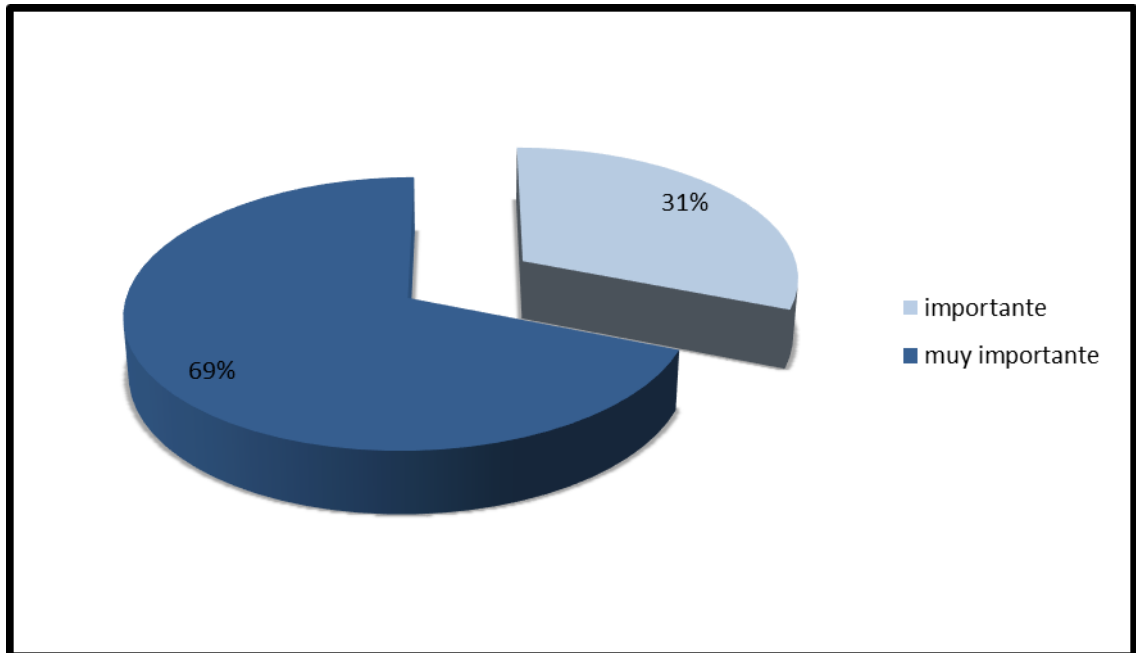
Fuente: Colaboradores del GAD de la parroquia San Sebastián. 2015.

Elaborado por: Marjorie Mercedes Valencia Sacón.

4.1.1.9. Importancia del manual de funciones.

En la figura 9. Según encuestas aplicadas a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, más del 50% de los colaboradores indican que es muy importante la creación de un manual de funciones porque les ayudará a conocer cuáles son las funciones de su puesto y así poder cumplir objetivos y metas y un menor porcentaje consideran que es importante la creación para el desarrollo de sus actividades.

Figura 9. Importancia del manual de funciones.



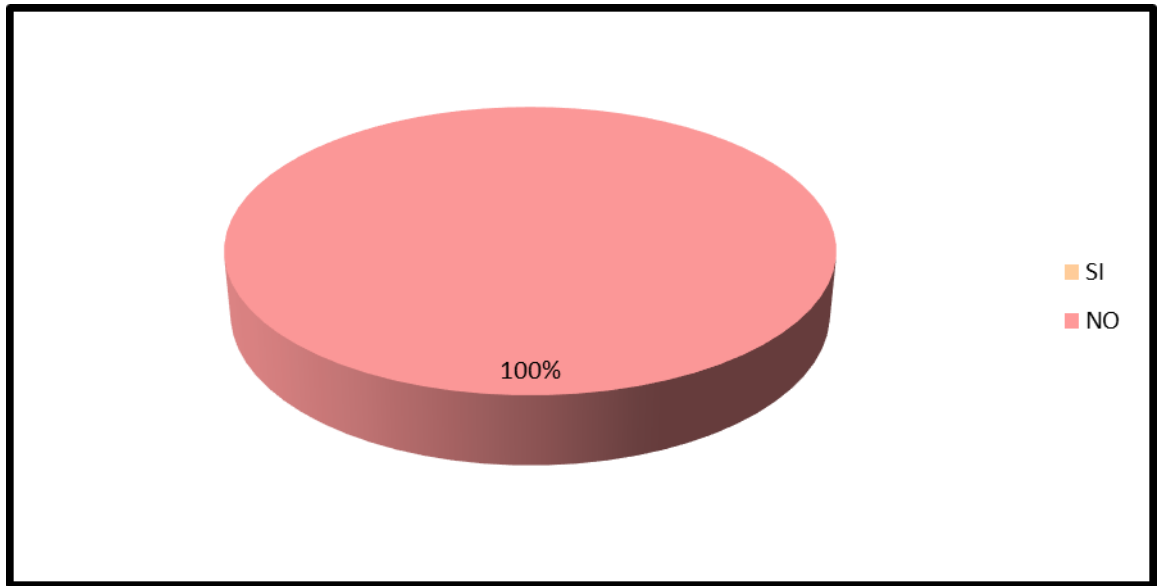
Fuente: Colaboradores del GAD de la parroquia San Sebastián. 2015.

Elaborado por: Marjorie Mercedes Valencia Sacón.

4.1.1.10. Conocimiento de la estructura organizativa de la institución.

En la figura 10. Según los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, todos desconocen cómo está estructurada la institución por lo que es importante su realización, debido a que los colaboradores deben conocer cuál es su nivel jerárquico.

Figura 10. Conocimiento de la estructura organizativa de la institución.



Fuente: Colaboradores del GAD de la parroquia San Sebastián. 2015.

Elaborado por: Marjorie Mercedes Valencia Sacón.

4.1.2. Resultados de la entrevista realizada al Vicepresidente del GAD de la parroquia San Sebastián.

Cuadro 2. Resultados de la entrevista aplicada al Vicepresidente del GAD.

Preguntas	Respuestas	Análisis
1) ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, cuenta con un Plan Estratégico Institucional, un organigrama estructural, un Reglamento Interno y un Manual de Funciones y Procedimientos?	El GAD de la parroquia cuenta con un organigrama institucional, pero lamentablemente no posee aún un manual de funciones acorde a la estructura funcional del talento humano de la entidad pública.	Según el Vicepresidente del GAD, indicó que sí poseen estructura organizacional, pero aún no se ha establecido un manual de funciones acorde al orgánico funcional.
2) ¿Tiene el número de empleados en proporción al volumen de operaciones de cada departamento?	No, el recurso humano es limitado en el GAD parroquial.	El entrevistado indicó que la entidad pública posee un número de empleados limitado, lo cual repercute en el desarrollo operativo de las diferentes áreas.
3) ¿Cree usted conveniente reestructurar el proceso administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián?	No, más bien sería bueno implementar un manual de funciones que esté diseñado acorde al desarrollo de actividades de cada puesto de trabajo, ya que esto optimizará el desarrollo operativo.	El Vicepresidente manifestó que no es necesario reestructurar el proceso administrativo del GAD parroquial, sino más bien optaría por implementar un manual de funciones.

<p>4) ¿Cree que es necesaria la implementación de un Manual de Funciones en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián?</p>	<p>Sí. Muy necesaria.</p>	<p>El Vicepresidente encargado de los recursos humanos, considera que sí es necesario implementar un manual de funciones en el GAD.</p>
<p>5) ¿Facilitaría la toma de decisiones y delegación de funciones una correcta estructuración del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián?</p>	<p>Sí, porque una buena estructura organizacional trasciende significativamente en todos los procesos operativos y administrativos de una organización.</p>	<p>El entrevistado, indicó que sí es correcta la estructuración del GAD parroquial, ya que de esto depende la correcta toma de decisiones.</p>
<p>6) ¿Se realiza la inducción al personal que es contratado para que labore en la institución?</p>	<p>Generalmente sí, pero en ciertos casos, entran recomendados y en estos casos no se les aplica la inducción.</p>	<p>El Vicepresidente afirmó que el personal si es valorado al momento de su contratación, pero existen casos que no.</p>
<p>7) ¿Se evalúa al personal periódicamente para verificar si está cumpliendo con sus responsabilidades?</p>	<p>Solo se verifica su accionar, a través del trabajo realizado diariamente. No se aplica ningún tipo de evaluación.</p>	<p>El Vicepresidente indicó que no se evalúa al personal periódicamente, solo se verifica el cumplimiento de sus responsabilidad a través de su accionar y actividades desarrolladas en la institución pública del sector.</p>

8) ¿Los perfiles de los empleados están acordes al cargo que ocupan?	No todos.	El entrevistado manifestó que no todo el personal que labora en el GAD parroquial de la parroquia San Sebastián posee un perfil profesional que esté acorde a su puesto de trabajo.
--	-----------	---

Fuente: Entrevista al Vicepresidente del GAD San Sebastián. 2015.

Elaborado por: Marjorie Mercedes Valencia Sacón.

4.1.3. Determinación de la estructura organizacional

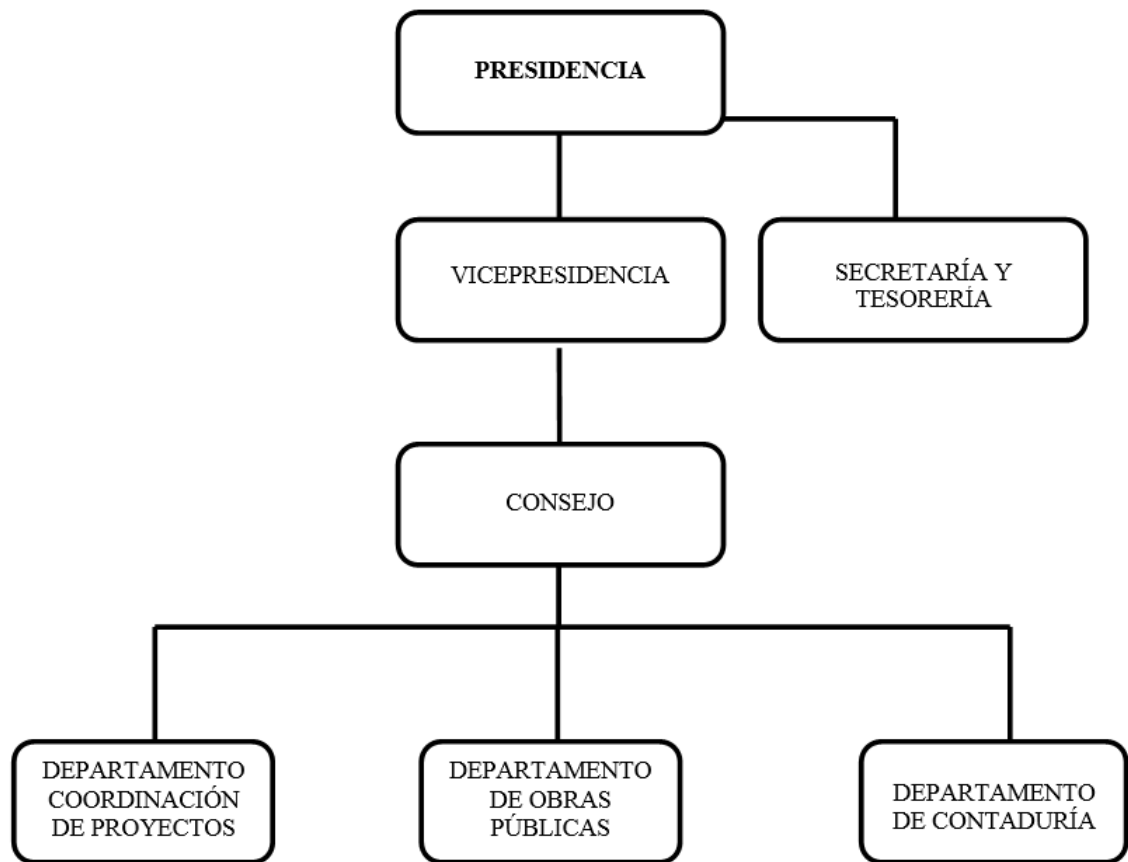


Figura 11. Estructura orgánica del GAD de la parroquia San Sebastián.

4.2. Discusión

Según los resultados de las encuestas, el 95% de los colaboradores del GAD de la parroquia de San Sebastián indicaron que la entidad no cuenta con manual de funciones que especifique las funciones del talento humano. Esta carencia afecta la toma de decisiones en lo referente a la selección y gestión del recurso humano. Esto concuerda con **Zuloaga (2010)**, quien indica que “La finalidad de este manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones jerárquicas”.

Los colaboradores del GAD de la parroquia San Sebastián manifestaron que existe deficiencia en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos debido a inexistencia de una manual de funciones. Es evidente que muchos trabajadores desconocen detalladamente las funciones que este debe desempeñar acorde al puesto de trabajo designado. **Bravo (2010)**, indica que “El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la admón. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

La gran mayoría de los colaboradores indicaron a través de las encuestas que desconocen la estructura organizacional del GAD, además comentaron que casi no se implementan capacitaciones al personal, lo cual influye muchísimo en su accionar laboral. Esto concuerda con **Zamora (2009)**, quien manifiesta que “La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.”

El Vicepresidente encargado de los recursos humano, indicó a través de la entrevista realizada que es necesario implementar un manual de funciones en el GAD de la parroquia San Sebastián, ya que de esta forma se orientaría al personal en el desarrollo de sus funciones y se fijaría con exactitud qué perfil

requiere una persona para ingresar a un determinado puesto de trabajo. **Zambrano (2010)**, revela que “El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección”

De acuerdo al análisis de los resultados del estudio de campo, se comprobó la hipótesis “El manual de funciones permitirá optimizar el desempeño laboral de los miembros y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, cantón Pichincha”, la misma que es positiva, ya que el personal y el administrados de RRHH están de acuerdo que se debe de implementar un manual de funciones para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la entidad pública. Esto concuerda con **Zambrano (2010)**, quien manifiesta que “Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía”

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas efectuadas respectivamente a los colaboradores y Vicepresidente del GAD de la parroquia San Sebastián, se concluye que:

- ✓ En el GAD de la parroquia San Sebastián existen varios puestos de trabajo, en donde la persona encargada debe de desempeñar diferentes funciones acorde a los requerimientos de la institución, pero resulta que varias personas no poseen el perfil idóneo para desenvolverse de forma eficiente en el área asignada lo cual representa un problema administrativo para la organización parroquial.
- ✓ El GAD de la parroquia San Sebastián posee una estructura organizacional definida, pero carece de estructura funcional, debido a escasa organización y conocimiento del administrador, cabe señalar que el encargado del talento humano de la entidad no ha diseñado herramientas administrativas para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores porque éste indicó que no posee los recursos y la coordinación para implementar mejores estrategias administrativas como el manual de funciones. Entre las áreas más importantes destacan presidencia, vicepresidencia, coordinación de proyectos y contaduría.
- ✓ El 100% de los colaboradores y el Vicepresidente del GAD de la parroquia San Sebastián están de acuerdo con el diseño de un manual de funciones que permita la eficiencia y eficacia de los miembros y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Optimizar el desempeño laboral del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, mediante la implementación de un manual de funciones.
- ✓ Socializar al personal del GAD de la parroquia San Sebastián el manual de funciones, con el fin de organizar la estructura funcional y el talento humano acorde al perfil requerido en cada puesto de trabajo.
- ✓ Sugerir a las principales autoridades del GAD de la parroquia San Sebastián la implementación del manual de funciones propuesto, ya que de esta forma se mejorará el desarrollo de los procesos administrativos y operativos de la entidad pública.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1. Título de la propuesta

MANUAL DE FUNCIONES PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN DEL CANTÓN PICHINCHA, AÑO 2015.

6.2. Introducción

El manual de funciones para el GAD de la parroquia San Sebastián, ayudará a plasmar parte de la forma organizativa de la organización y servirá como guía para todo el personal. En sí se acoge esencialmente a la estructura organizacional, como es el organigrama y la descripción detalla de las funciones de todos los cargos que tiene la organización.

Los manuales de funciones son documentos físicos que representan una guía práctica y se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas y procedimientos de la organización, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

El manual fue estructurado acorde al organigrama funcional del GAD, en donde se identificaron las responsabilidades que deben cumplir el personal que labora dentro de la organización, para que puedan cumplir con los objetivos propuestos y las metas a realizarse.

6.3. Justificación

El Manual de Funciones para el GAD, es de gran utilidad, ya que dotará a la organización de una herramienta técnica e innovadora, de fácil manejo y comprensión para el personal, ya que permitirá revisar e instruirse de las técnicas y novedades que se utilizan para desarrollar las funciones y

procedimientos del cargo a desempeñar. Probando que con esta investigación de determina los diferentes niveles jerárquicos y se fija responsabilidades para los cargos que existen en la organización.

El manual busca contribuir mejorando la eficacia y eficiencia en los diferentes departamentos para salvaguardar la operatividad de la organización.

6.4. Objetivos

6.4.1. General

Elaborar un Manual de Funciones para El Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián del cantón Pichincha.

6.4.2. Específicos

- ✓ Establecer las funciones acorde a los puestos de trabajo, considerando las características y los parámetros cualitativos del área a desempeñar.
- ✓ Clasificar las funciones del personal que labora en los diferentes puestos de trabajo.
- ✓ Establecer los requisitos necesarios para desempeñar cada uno de los puestos.

6.5. Ubicación sectorial

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, se encuentra ubicado en el Barrio Simón Rengifo, calle San Eduardo, Casa Parroquial, cantón Pichincha, provincia de Manabí.

6.6. Desarrollo de la propuesta

6.6.1. Presentación

El manual de funciones se lo estructuró acorde a las necesidades y al orgánico funcional del GAD de la parroquia San Sebastián, tomando en cuenta los niveles jerárquicos y puestos de trabajo según las áreas establecidas en la organización. Describe las distintas funciones estructuradas conforme al organigrama. Cada descripción establece la función básica, su área de autoridad y las principales relaciones de autoridad e información que deben ser observadas.

6.6.2. Alcance

El manual de funciones, tiene su alcance en la propuesta de direccionar al personal del GAD a cumplir a cabalidad sus funciones acorde a las necesidades y actividades de cada área.

6.6.3. Base Legal

Se basa en las políticas internas del GAD de la parroquia San Sebastián, para considerarlo dentro de su plan de acción, también se basa a la Ley Orgánica de Régimen Municipal y la COOTAD.

6.6.4. Misión

Fijar funciones específicas para el talento humano y optimizar los procesos implementados en las diferentes áreas del GAD.

6.6.5. Visión

Alcanzar la eficiencia laboral y mejorar el desarrollo de los procesos en las diferentes áreas del GAD.

6.6.6. Organigrama Estructural del GAD de la parroquia San Sebastián.

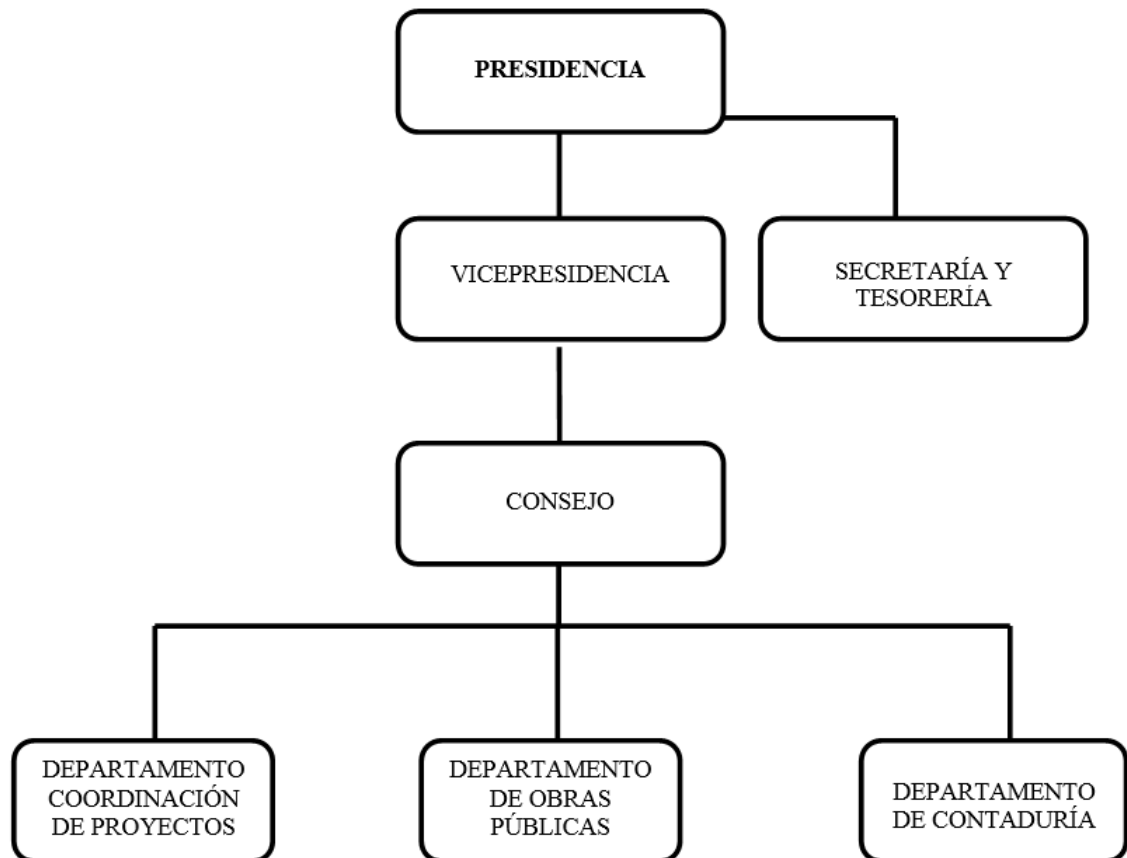


Figura 12. Organigrama Estructural del GAD de la parroquia San Sebastián.

6.6.7. Organigrama Funcional del GAD de la parroquia San Sebastián.

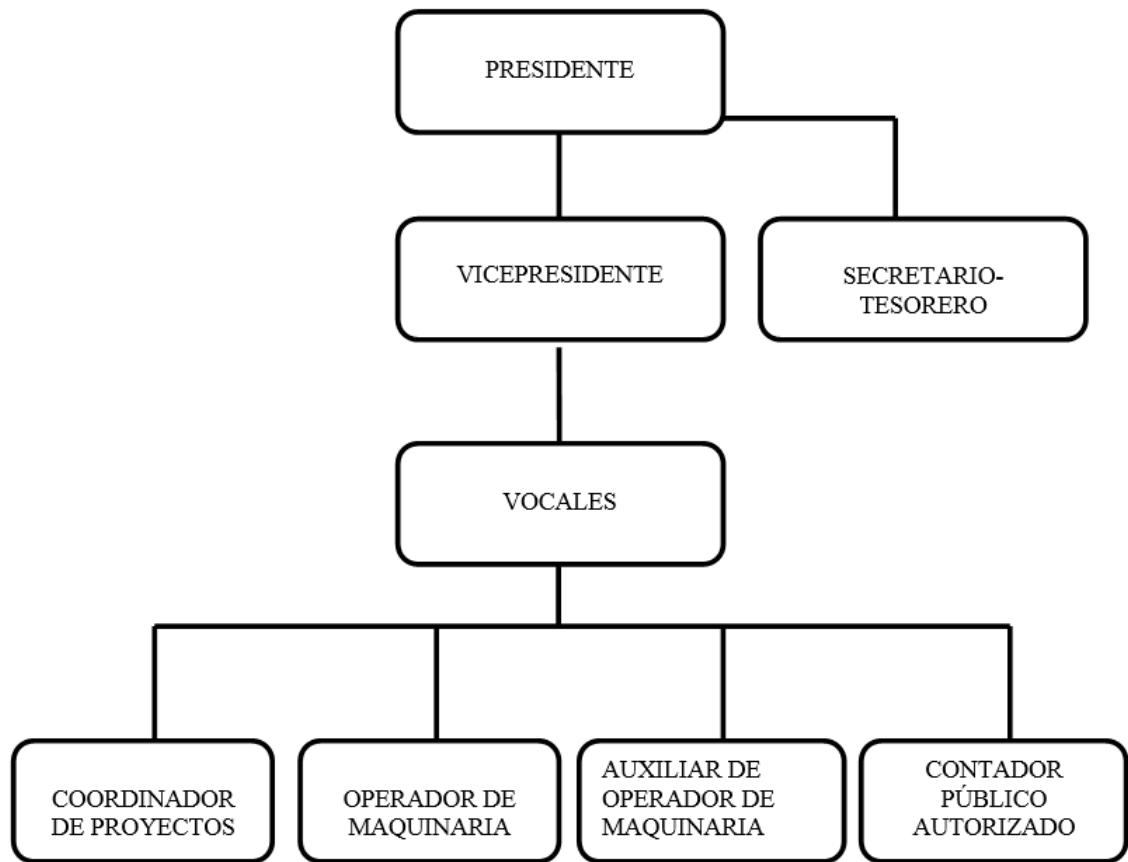


Figura 13. Organigrama Funcional del GAD de la parroquia San Sebastián.

En base a los puestos o área de trabajo que posee el GAD de la parroquia San Sebastián se diseñó el manual de funciones. A continuación se detallan los puestos de trabajo y los requerimientos específicos que necesita el talento humano para desempeñar un cargo.

6.6.8. Descripción de los puestos de trabajo

Nivel administrativo.

PRESIDENTE

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Presidente.
Área.	Presidencia.
Descripción general.	Presidente del GAD de la parroquia San Sebastián. Realiza la gestión general del GAD. Establece las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la ley. Opera en la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional.
Puestos bajo su mando.	Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocales y Colaboradores.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Administración y Gestión Pública y Municipal.
Área de Conocimiento.	Administración y gestión pública y municipal.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
-------------------------------	----------------

Especificación de la experiencia.	Gerente o administrador.
--	--------------------------

d. Aptitudes.

- Creatividad.
- Amabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Ética profesional.
- Liderazgo.
- Iniciativa.

e. Funciones.

- Liderar el desarrollo de los empleados utilizando técnicas de comunicación y buscar establecer siempre una buena administración.
- Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos de la institución.
- Revisar los procesos administrativos.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la entidad.

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la organización.
 - Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
 - A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
 - Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
 - Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
 - Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas a los colaboradores.
-

VICEPRESIDENTE

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Vicepresidente.
Área.	Vicepresidencia.
Descripción general.	Dirige el GAD de la parroquia San Sebastián en calidad de segundo al mando. Apoya en las gestiones realizadas por el presidente del GAD parroquial. Coordinar las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la ley. Contribuye en la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional.
Puestos bajo su mando.	Secretario, Tesorero, Vocales y Colaboradores.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Administración y Gestión Pública y Municipal o carreras afines.
Área de Conocimiento.	Administración y gestión pública y municipal. También debe de poseer un amplio conocimiento sobre leyes gubernamentales.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
-------------------------------	----------------

Especificación de la experiencia.	Administrador de instituciones públicas o privadas.
--	---

d. Aptitudes.

- Creatividad.
- Amabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Ética profesional.
- Liderazgo.
- Iniciativa.

e. Funciones.

- Coordinar con el presidente acciones de mejora y rediseño de procesos de la institución.
- Apoyar en el desarrollo de los procesos administrativos.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Liderar con el presidente el desarrollo de los empleados utilizando técnicas de comunicación y buscar establecer siempre una buena administración.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la entidad.

- Contribuir en el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la organización.
 - Desarrollar y coordinar con presidencia las estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
 - A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
 - Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
 - Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
 - Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas a los colaboradores.
-

SECRETARIA

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Secretaria
Área.	Secretaría
Descripción general.	Colaborar en labores administrativas de documentación y archivo del Concejo y de la Alcaldía. Colaborar con el vicepresidente las actividades que realizará la presidenta. Preparar documentación y material necesario. Mantener actualizado los documentos y actas de consejo. Realizar funciones que delegue el presidente o vicepresidente.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Secretariado Ejecutivo o carreras afines al perfil.
Área de Conocimiento.	Técnicas secretariales. COOTAD. Tánicas y manejo de documentación. Ordenanzas Municipales.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 2 años.
-------------------------------	----------------

d. Aptitudes.

- Creatividad.
- Amabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Expresión oral y escrita.
- Liderazgo.
- Iniciativa.

e. Funciones.

- Colaborar con el presidente y vicepresidente, en las actividades y en la solución de problemas administrativos del Concejo y de la Alcaldía.
 - Preparar material y documentación necesaria para los miembros del Concejo.
 - Mantener actualizado los archivos y las actas de sesión del Concejo.
 - Apoyo en la redacción de las actas de las sesiones del Concejo.
 - Revisar y participar en las propuestas de reformas al sistema y a las técnicas de información y correspondencia.
 - Puede corresponderle manejar el fondo de Caja Chica de Tesorería.
 - Realizar las funciones que le delegue presidencia y vicepresidencia.
-

VOCALES

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Vocales
Área.	Consejo
Descripción general.	Colaborar en labores administrativas. Colaborar con el presidente y vicepresidente las actividades que se implementan en el GAD. Coordinar los proyectos implementados en la parroquia San Sebastián. Verificar las labores del patronato. Realizar funciones que delegue el presidente o vicepresidente.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Administración de empresas. Administración de talento humano. Gestión empresarial y Municipal. Afines.
Área de Conocimiento.	Administración de personal. Leyes, COOTAD, etc. Diseño de proyectos.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
-------------------------------	----------------

d. Aptitudes.

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Control.
- Creatividad.
- Amabilidad.
- Capacidad de comunicación.

e. Funciones.

- Auxiliar con el presidente y vicepresidente, en las actividades y en la solución de problemas administrativos del Concejo y de la Alcaldía.
 - Examinar las obras acorde a lo establecido por la alcaldía.
 - Revisar la documentación de las obras.
 - Realizar las sesiones de Consejo.
 - Participar en las propuestas de reformas al sistema y a las técnicas de información y correspondencia.
 - Realizar las funciones que le delegue presidencia y vicepresidencia.
 - Verificar las obras públicas que se implementan.
 - Coordinar con el jefe de área de proyectos.
 - Coordinar con los operadores de maquinarias.
-

COORDINADOR DE PROYECTOS

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Coordinador de Proyectos
Área.	Departamento de Coordinación de Proyectos
Descripción general.	Es la encargada de construir, fiscalizar, supervisar y mantener las obras de infraestructuras civiles, de áreas verdes, parques y demás espacios de uso público, cumpliendo con las especificaciones técnicas, normas ambientales y legales que demanda la ejecución de las mismas.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Administración de Gestión Pública y Municipal. Ingeniero Civil.
Área de Conocimiento.	Obras civiles, viales, sanitarias y de consultoría. Administración de obras civiles. Políticas de construcción. Ingeniería civil y administración de obras públicas. Ley de Contratación Pública. Elaboración, ejecución y evaluación de proyectos. Normas de control interno.

Redacción.
Ordenanzas municipales.
Constitución.
Presupuesto de obra.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 4 años.
-------------------------------	----------------

Especificación de la experiencia.	Administración y gestión de obras públicas.
--	---

d. Aptitudes.

- Planificación y gestión de obras.
- Organización de la Información.
- Expresión escrita.
- Expresión oral.
- Planificación.
- Comunicación.
- Destrezas matemáticas.

e. Funciones.

- Diseñar los proyectos acorde a las necesidades del sector.
- Coordinar con presidencia y vicepresidencia para ejecutar los proyectos.
- Elaborar informe de control, supervisión; fiscalización, cumplimiento de contratos, órdenes de trabajo, incremento de obras de ejecución.
- Elaborar informes del cumplimiento de Ordenanzas, Reglamentos y otras normas sobre obras públicas y construcciones.
- Elaborar informe de avance de obra.
- Mantener actualizado el libro de obra.

- Registrar el control de la calidad de los materiales, especificaciones técnicas, rubros y trabajos.
 - Elaborar actas de recepción de obras, provisionales y definitivas.
 - Elaborar informe final de obras.
 - Elaborar planillas de pago por avance de obra o pagos finales.
 - Elaborar planillas de reajuste de precios.
 - Llevar el control de obras parroquiales.
-

OPERADOR DE MAQUINARIA

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Operador de Maquinaria
Área.	Departamento de Obras Públicas
Descripción general.	Ejecución de las obras públicas que ejecute el GAD de la parroquia San Sebastián. Se coordinan las operaciones del equipo de maquinarias.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Bachiller.
Título requerido.	Profesional en la conducción. Licencia Tipo "G"
Área de Conocimiento.	Manejo de maquinarias y equipo caminero. Destrezas y habilidad en la conducción y operatividad de maquinarias.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
Especificación de la experiencia.	Manejo de equipo caminero y maquinaria.

d. Aptitudes.

- Destreza.

- Amabilidad.
- Comunicativo.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Profesionalismo.
- Madurez.

e. Funciones.

- Operar los equipos camineros y maquinarias.
 - Ejecutar las actividades que designe el Jefe de Proyectos.
 - Llevar el control y mantenimiento de los equipos y maquinarias del GAD de la parroquia San Sebastián.
 - Coordinar con los altos mandos el desarrollo de operaciones en la ejecución de obras públicas.
 - Revisar y verificar las maquinarias constantemente.
 - Realizar informe sobre las obras realizadas y el estado de las maquinarias.
 - Estar prestos para cualquier eventualidad.
-

AUXILIAR DE OPERADOR DE MAQUINARIA

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Auxiliar de Operador de Maquinaria
Área.	Departamento de Obras Públicas
Descripción general.	Ejecución de las obras públicas que ejecute el GAD de la parroquia San Sebastián. Se coordinan las operaciones del equipo de maquinarias.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Bachiller.
Título requerido.	Profesional en la conducción. Licencia Tipo "G"
Área de Conocimiento.	Manejo de maquinarias y equipo caminero. Destrezas y habilidad en la conducción y operatividad de maquinarias.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
Especificación de la experiencia.	Manejo de equipo caminero y maquinaria.

d. Aptitudes.

- Destreza.

- Amabilidad.
- Comunicativo.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Profesionalismo.
- Madurez.

e. Funciones.

- Brinda apoyo al operador de maquinarias del GAD.
 - Opera los equipos camineros y maquinarias.
 - Ejecuta las actividades que designe el operador de maquinarias.
 - Apoya en el mantenimiento de los equipos y maquinarias del GAD.
 - Coordinar con el operador de maquinaria la ejecución de obras públicas.
 - Revisar y verificar las maquinarias constantemente.
 - Estar presto para cualquier eventualidad, según lo requiera el operador de maquinarias.
-

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Contador Público Autorizado
Área.	Contaduría
Descripción general.	Organizar y manejar el sistema contable del GAD parroquial, produciendo estados financieros e información general de carácter económico financiero, que permita la toma de decisiones por la máxima autoridad.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Contador Público Autorizado CPA o Ingeniero Comercial.
Área de Conocimiento.	Manejo de la normativa para la administración financiera. COOTAD LOSEP Normas de control interno. Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas. Manejo del sistema contable. Manejo de la normativa para administración financiera. Constitución.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 4 años.
-------------------------------	----------------

Especificación de la experiencia.	Manejo contable.
--	------------------

d. Aptitudes.

- Contabilidad general y gubernamental.
- Análisis de los estados financieros.
- Análisis de conciliación bancaria.
- Control interno
- Administración Presupuestaria
- Toma de decisiones

e. Funciones.

- Llevar la contabilidad automatizada de la municipalidad a través un sistema integrado contable presupuestario de acuerdo a las normas establecidas por el Ministerio de Finanzas y procedimientos de control interno dispuestos por la Contraloría General del Estado.
- Mantener la contabilidad actualizada y regular los procedimientos administrativos contables y de control presupuestario.
- Preparar anualmente los Balances y Estados Financieros de la parroquia.
- Apoyar al Plan Operativo Anual de la Dirección de Gestión Financiera
- Mantener actualizados los registros contables.
- Informe de declaración y recuperación del IVA.
- Realizar Informes respecto a indicadores de gestión.
- Elaborar estados financieros y notas aclaratorias.
- Realizar las conciliaciones bancarias del GAD parroquial.
- Informes de Conciliaciones Bancarias
- Mantener el inventario de bienes muebles e inmuebles valorados.

- Mantener el inventario de bienes sujetos a control administrativo valorados.
 - Mantener el inventario de existencias de consumo valorado.
 - Realizar la revisión y control de los Roles de Pago.
 - Realizar el reporte de control previo al devengado.
 - Liquidación de haberes por cesación de funciones y jubilaciones patronales.
-

6.7. Impacto

La elaboración del manual de funciones influirá positivamente en el desarrollo organizacional, debido a que permitirá optimizar el desempeño operacional del talento humano en el GAD de la parroquia San Sebastián.

CAPÍTULO VII
BIBLIOGRAFÍA

7.1. Literatura citada

- AMADOR, Jesús. (2009). *Manuales Administrativos*. Edición I. Madrid. España. p. 156.
- ARBOLEDA, Antonio. (2010). *Concepto y Clasificación de Empresas*. Editorial Disantes. Bogotá. Colombia. p. 125
- BRAVO, Arturo. (2010). *Dirección y administración de empresas*. La Administración. Editorial Montiel. Barcelona. España. p. 122.
- DENTON, Kevin. (2011). *Administración y Métodos*. Primera Edición. México. Distrito. p. 31.
- FAJARDO, Rodrigo. (2009). *Administración de Talento Humano*. Empresas. Editorial Monterreal. Venezuela. Caracas. p. 48.
- GEORGE, Michael (2009). *Manual Específico de reclutamiento y selección*. Edición 2. Adm. Empresas. Ed. Córdoba. Argentina. p. 154.
- MARTÍNEZ, Gabriel. (2010). *Desarrollo Organizacional*. Edit. Faty. Bogotá. Colombia. p. 18.
- MELINKOFF, Rofter (2009). *La Estructura de la Organización*. Empresas. Ed. II. Santiago de Chile. p. 122.
- RAMÍREZ, Carlos (2009). *Fundamentos de Administración*. Gerencia. Primera Edición. Buenos Aires p. 15.
- SANTOS, Juan (2009). *Esfuézate y sé Afirmativo, Programa de Planeación y Vida en el Trabajo*. San Salvador: ACSION.C.A. p. 188.

- VERA, Luis. (2011). *La administración del Talento Humano*. Edición III. Editorial Máximo. México. p. 28.
- VILLACÍS, Josué (2010). *Características del Organigrama*. Empresas. Ed. III. Lima. Perú. p. 166.
- YELA, Orlando (2011). *Niveles Jerárquicos*. Empresas. Desarrollo Organizacional. Edt. Viko. Madrid. España. p. 125.
- ZAMBRANO, Irlanda (2010). *Manual de Funciones*. Ed. Disantes. Bogotá. Colombia. p. 146.
- ZAMORA, Edwin (2009). *La estructura organizacional*. Empresas. 2 Edición. Venezuela. Caracas. 2009 Ed. p. 24.
- ZULOAGA, René. (2010). *Creación Consolidación de Empresas*. Primera Edición. Bogotá. Colombia. p. 56.

CAPÍTULO VIII
ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de preguntas a implementarse en las encuestas.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL

Objetivo: Elaborar un manual de funciones para mejorar el desempeño laboral de los miembros y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, Cantón Pichincha, Año 2015.

1) ¿La institución cuenta con un manual en el cual especifique cuales son las responsabilidades y funciones de cada empleado?

SI NO DESCONOCE

2) ¿Al ingresar a la institución, recibió la información más importante y relevante sobre la municipalidad y su cargo?

POCA MUCHA NINGUNA

3) ¿Conoce el perfil del cargo que ocupa?

SI NO

4) ¿Considera que dentro del desarrollo de las actividades hay agilidad?

SI NO

5) ¿Está Ud. al tanto de las políticas, reglamentos y procedimientos del departamento?

SI NO

6) ¿Considera que si existe duplicidad de funciones?

SI NO DESCONOCE

7) ¿Se evalúa al menos dos veces al año el desempeño del personal con base la descripción del puesto que ocupa y se califica el mérito con base a su rendimiento?

SI NO

8) ¿Existe rotación del personal?

SI NO

9) ¿Cree usted que es importante la elaboración de un manual de funciones en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián?

IMPORTANTE MUY IMPORTANTE

10) ¿Conoce la estructura organizativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián?

SI NO

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Cuestionario de preguntas a implementarse en la entrevista.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**



ENTREVISTA AL VICEPRESIDENTE

Objetivo: Elaborar un manual de funciones para mejorar el desempeño laboral de los miembros y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, Cantón Pichincha, Año 2015.

Sírvase en responder las siguientes preguntas.-

1) ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián, cuenta con un Plan Estratégico Institucional, un organigrama estructural, un Reglamento Interno y un Manual de Funciones y Procedimientos?

2) ¿Tiene el número de empleados en proporción al volumen de operaciones de cada departamento?

3) ¿Cree usted conveniente reestructurar el proceso administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián?

4) ¿Cree que es necesaria la implementación de un Manual de Funciones en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián?

5) ¿Facilitaría la toma de decisiones y delegación de funciones una correcta estructuración del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Sebastián?

6) ¿Se realiza la inducción al personal que es contratado para que labore en la institución?

7) ¿Se evalúa al personal periódicamente para verificar si está cumpliendo con sus responsabilidades?

8) ¿Los perfiles de los empleados están acordes al cargo que ocupan?

Gracias por su colaboración.

ANEXO Nº 3: Fotos.



Foto 1. Parroquia San Sebastián, cantón Pichincha.



Foto 2. Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial de San Sebastián.



Foto 3. Colaboradores del GAD de la parroquia San Sebastián.



Foto 4. Secretario y contadora del GAD parroquia de San Sebastián.



Foto 5. GAD parroquial de San Sebastián.



Foto 6. Secretaría. GAD de la parroquia San Sebastián.