



REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

INSTITUTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

TÍTULO DEL PROYECTO:

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA OPTIMIZACIÓN DE LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MONTALVO**

TUTOR

ECON. ERIKA JADIRA ROMERO CÁRDENAS PHD

AUTOR

Econ. Jose Eduardo Ortega Yerovi

MILAGRO, 2020

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORÍA

Doctor

Ing. Fabricio Guevara Viejo

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de derecho del Autor del trabajo como requisito previo a la obtención de mi título de cuarto nivel, cuyo tema es "*Estructura organizacional y optimización de procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo*" y que corresponde a la facultad de instituto de posgrado y educación continua.

Milagro, a los 21 días del mes de diciembre del 2020



Jose Eduardo Ortega Yerovi

C.I.:1206144832



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
INSTITUTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

Milagro, Octubre del 2020

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Comité Académico del Programa de Maestría en Administración Pública de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO

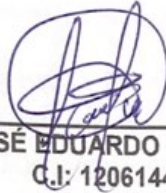
Que he analizado el Proyecto de Investigación con el tema **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MONTALVO.**

Elaborado por el **JOSÉ EDUARDO ORTEGA YEROVI**, el mismo que reúne las condiciones y requisitos previos para ser defendido ante el tribunal examinador, para optar por el título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACION PUBLICA MENCION DESARROLLO INSTITUCIONAL.**

ECON.ERIKA JADIRA ROMERO CÁRDENAS
C.I: 0916577067

DECLARACIÓN AUTORÍA

La responsabilidad del contenido desarrollado en este Proyecto de Investigación, me corresponden exclusivamente; y la propiedad intelectual del mismo a la Universidad Estatal de Milagro.



ECON. JOSÉ EDUARDO ORTEGA YEROVI
C.I: 1206144832

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, puesto que sin él no somos nada en este mundo, a mis padres que fueron quienes fueron el punto de partida para iniciar este arduo camino académico, mi esposa compañera y ayudante incondicional de todas mis actividades.

A mi tutora la Econ. Erika Romero Cárdenas PhD, ya que me ha orientado académicamente y personalmente a efectuar un trabajo de investigación adecuado en consecuencia de las demandas de la sociedad.

En especial a mis hijas Damaris y Fathma, quienes son la razón principal en este mundo para salir adelante y nunca claudicar incentivándome diariamente para no dejar a un lado mis avances académicos

A todos quienes han podido compartir un espacio en el que he podido socializar, intercambiar ideas y establecer las rutas para concretar esta Tesis.

DEDICATORIA

La actual investigación es dedicada a mi padre que me impulso a iniciar el estudio del presente programa de posgrado quien entregó gran parte de su vida a una institución de educación superior, mi madre que siempre me ha enseñado el valor de continuidad académica para desarrollar nuevas habilidades quien ha laborado por más de treinta y cinco años dentro de una universidad, a mi esposa quien me ha ayudado a superarme en todas las etapas de mi vida

A mis hijas Damaris Ortega Rivera y Fathma Ortega Campi, puesto que por ellas y para ellas son dedicados todos y cada uno de mis logros, son mi razón de ser y salir adelante con esfuerzo y dedicación, a quienes siempre les he inculcado que la perseverancia y la lucha diaria con honestidad, trabajo constante, es nuestra carta de presentación ante los demás, poniendo el corazón el alma y la vida en cada acción que realizamos.

A mis Ángeles que se encuentran en el cielo, los Eduardo Yerovi, que de seguro estarán festejando en el regazo de Dios que pueda seguir superando pruebas y avanzando en mi vida personal y profesional.

RESÚMEN

La investigación presentada analiza el entorno de la administración actual del Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Montalvo, Ecuador. El principal objetivo es realizar una propuesta de estructura organizacional que optimice los procesos administrativos, satisfaciendo las demandas de los habitantes de Montalvo, el punto de partida es la identificación de la estructura organizacional actual y su relación con el manual de funciones, revisión del marco legal municipal y fundamentar teóricamente los aportes de los principales autores de administración.

Se realizaron encuestas a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo para comprender la situación actual de la estructura organizacional y los procesos administrativos que rigen actualmente dentro del municipio. Se evidencio que la estructura organizacional no es coherente con el manual de funciones, la selección del personal se realiza de forma empírica lo cual retrasa los procesos administrativos además de la carencia de una adecuada planificación y división de responsabilidades.

Propuesta de una estructura organizacional acorde al manual de funciones que optimice los procesos administrativos, que garantice un proceso riguroso en la selección de personal consecuente con el puesto de trabajo a ocupar y que permita planificar actividades y dividir responsabilidades. El enfoque teórico desarrollado en la investigación del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, responde a modelos tradicionales de la administración.

Palabras claves: estructura organizacional, procesos administrativos, manual de funciones.

ABSTRACT

The presented research analyzes the environment of the current administration of the decentralized Autonomous Government of the Montalvo canton, Ecuador. The main objective is to make a proposal for an organizational structure that optimizes administrative processes, satisfying the demands of the inhabitants of Montalvo; the starting point is the identification of the current organizational structure and its relationship with the manual of functions, review of the legal framework municipal and theoretically base the contributions of the main authors of administration.

Surveys were carry out among the employees of the Decentralized Autonomous Government of the Montalvo canton to understand the current situation of the organizational structure and the administrative processes that currently govern within the municipality. It was evidence that the organizational structure is not coherent with the manual of functions, the selection of personnel is carry out empirically which delays the administrative processes in addition to the lack of adequate planning and division of responsibilities.

Proposal of an organizational structure according to the manual of functions that optimizes the administrative processes, that guarantees a rigorous process in the selection of personnel consistent with the job position to occupy and that allows planning activities and dividing responsibilities. The theoretical approach developed in the investigation of the Decentralized Autonomous Government of the Montalvo canton, responds to traditional models of the administration.

Keywords: organizational structure, administrative processes, function manual.

	Índice	Pág.
1.	Introducción	1
2.	Capítulo I. Planteamiento del problema	2
2.1.	Formulación del problema	3
2.1.1.	Sistematización del problema	3
2.2.	Objetivos	3
2.2.1	Objetivo general	3
2.2.2.	Objetivos específicos	3
2.2.3.	Justificación	4
3.	Capítulo II. Marco teórico	5
3.1.	Antecedentes históricos	5
3.2.	Antecedentes referenciales	6
3.3.	Fundamentación teórica	7
3.3.1	Aporte teórico de la administración científica	8
3.3.2	Aporte teórico de la administración moderna de Fayol y Weber	9
3.3.3.	Aporte teórico de los procesos administrativos Henri Fayol	9
3.3.4.	Aporte teórico de la administración de Max Weber	10
3.3.5.	Estructura organizacional	12
3.3.5.1.	Importancia de la estructura organizacional	12
3.3.5.2.	Beneficios de la estructura organizacional	13
3.3.5.3.	Especialización	13
3.3.5.4.	División por nivel jerárquico	13

3.3.5.5	Departamentalización	14
3.3.5.6.	Departamentalización por funciones	14
3.3.5.7.	Autoridad y responsabilidad	14
3.3.5.8.	Cadena de mando	15
3.3.5.9.	Formalización	15
3.3.5.10.	Procedimientos	15
3.3.6.	Procesos administrativos	16
3.3.6.1	Importancia de los procesos administrativos	16
3.3.6.2.	Beneficio de los procesos administrativos	16
3.3.6.3.	Planeación	17
3.3.6.4.	Organización	17
3.3.6.5.	Organigrama	18
3.3.6.6.	Manuales	18
3.3.6.7.	Análisis de puestos	19
3.3.6.8.	Dirección	19
3.3.6.9.	Toma de decisiones	19
3.3.6.10.	Motivación	20
3.3.6.11.	Liderazgo	21
3.3.6.12.	Control	21
3.4.	Marco legal	21
3.5.	Marco conceptual	22
3.5.1	Administración	22

3.5.2.	Autónomo	22
3.5.3.	Cantón	22
3.5.4.	Control	22
3.5.5.	Desarrollo organizacional	22
3.5.6.	Descentralización	23
3.5.7.	Dirección	23
3.5.8.	Estructura organizacional	23
3.5.9.	Gobierno	23
3.5.10.	Municipal	23
3.5.11.	Organización	23
3.5.12.	Planificación	23
3.5.13.	Proceso administrativo	23
3.5.14.	Toma de decisiones	24
3.6.	Hipótesis general y específica	24
3.6.1	Hipótesis general	24
3.6.2	Hipótesis específica	24
3.6.3	Variables	24
4.	Capítulo III. Marco metodológico	25
4.1.	Tipo y diseño de investigación	25
4.2.	Métodos de investigación	25
4.2.1.	Métodos teóricos	25
4.3.	Población y muestra	26

4.3.1.	Calculo de la población y muestra	27
4.4.	Resultados	43
4.5	Discusión	43
5.	Capítulo IV. Propuesta del investigador	45
5.1.	Propuesta de un análisis FODA	45
5.2.	Propuesta de una estructura organizacional	47
5.2.1.	Compendio de funciones	48
5.2.2.	Estructura de procesos	48
5.2.3.	Procesos legislativos	48
5.2.4.	Proceso gobernante	48
5.2.5.	Procesos habitantes	48
5.2.6.	Sucesión productiva generadora de valor	49
5.2.7.	Sucesión habilitante de soporte	49
5.2.8.	Propuesta de estructura de manual de funciones	49
5.2.9.	Propuesta de manual de funciones de requisitos mínimos	49
5.2.9.1	Nivel	49
5.2.9.2.	Denominación del cargo	49
5.2.9.3.	Grupo ocupacional	49
5.2.9.4.	Relación de dependencia	49
5.2.9.5.	Relación de supervisión	50
5.2.9.6.	Rol del puesto	50
5.2.9.7.	Actividades esenciales	50

5.2.9.8.	Destrezas	50
5.2.9.9.	Conocimientos básicos y esenciales	50
5.2.9.10.	Competencias laborales	50
5.2.9.11.	Requisitos de estudio y experiencia	50
5.2.9.12.	Responsabilidad manual de funciones	51
5.3.	Propuesta de optimización de procesos administrativos	64
5.3.1.	Procesos de contratación pública por ínfima cuantía	64
5.3.2.	Proceso paga de sueldos	65
5.3.3.	Proceso de convocatoria a sesión de consejo	66
6.	Conclusiones	67
7.	Recomendaciones	67
8.	Referencial bibliográficas	69
	Anexos	70

1. INTRODUCCIÓN

La Constitución de la República de Ecuador, en el marco de su división política, administrativa, y territorial, consagra en su Artículo 238 la conformación de Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), estos son conformados por las Juntas Parroquiales, los Concejos Provinciales, Metropolitanos, y Regionales, cuya función jurídica, política, administrativa y financiera posee plena autonomía (Asamblea Nacional Constituyente , 2018).

En este sentido, estos se rigen por el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización. Por tanto, pueden desarrollar y ejecutar obras en el marco de la gestión pública ciudadana, así como funcionar como una instancia administrativa con facultades, atribuciones y funciones del poder público. De allí que, su estructura administrativa admite la función ejecutiva del Alcalde como figura de representación ciudadana, y su equipo de directores, asesores y organismos e instancias que permiten desarrollar acciones en el marco de la gestión pública cantonal, con el fin de dar bienestar a los ciudadanos de ese espacio territorial.

En el capítulo 1 se plantea el problema a investigar, señalando la situación actual de la estructura organizacional que tiene el GAD Montalvo y la relación con los procesos administrativos, mismos que sirven como punto de partida para efectuar una interacción coherente entre sí.

El capítulo II hace referencia a las posiciones teóricas más relevantes en cuanto a estructura organizacional y optimización de procesos administrativos siendo la teoría el principal fundamento para realizar la presente investigación.

Dentro del capítulo III se encuentra el diagnóstico de la situación actual, que es derivado del tipo de investigación, métodos y técnicas utilizadas para la recolección de datos e interpretación de los resultados obtenidos.

El capítulo IV se propone una estructura organizacional que permita optimizar los procesos administrativos dentro del Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Montalvo y así; satisfacer adecuadamente las necesidades y requerimientos de los ciudadanos Montalvinos.

2. CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El gobierno independiente descentralizado del Cantón Montalvo, durante los posteriores 15 años ha tenido que enfrentar grandes inconvenientes entre los principales, la planificación del trabajo y la división de actividades, mismo que impacta directamente en dar respuesta a las demandas que exige el pueblo Montalvino.

La falta de una estructura organizacional clara ha causado una situación interna compleja para el desarrollo de las actividades, la cual viene dada por la ausencia de manual de funciones por cargos creados, existen departamentos que agrupan funciones que no corresponden con la naturaleza del mismo, y esto genera que no se desarrollen actividades basada en las áreas existentes, en este sentido, es evidente la necesidad de una estructura orgánica que contemple las funciones, unidades de mando, atribuciones, en base a las necesidades y vacíos propios de la dinámica organizacional, que sirva de soporte en la toma de decisiones del Ejecutivo en beneficio de los ciudadanos.

Esto repercute en su funcionamiento puesto que, no responde a los criterios de eficacia y eficiencia de la gestión cantonal, en este sentido, la falta de solidez y claridad en los procesos hace que no sea posible promover la optimización de los procesos administrativos para responder a las funciones y operatividad de las diferentes áreas internas, en función de brindar beneficios a los ciudadanos.

La cantidad exagerada de trabajadores que laboran actualmente en el municipio hace que exista duplicidad de funciones, exceso de personal en cada una de las oficinas y a su vez hace que el gasto corriente del GAD Montalvo se incremente considerablemente, impactando en el presupuesto anual destinando gran parte del mismo para el pago de personal.

Con base en estas consideraciones, se hizo necesario desarrollar una investigación que admita explorar la problemática en su contexto, tomando en cuenta, las causas y consecuencias que se pueden generar de no abordar la situación que presenta el GAD municipal, ya que como instancia del poder público cantonal, se debe buscar mecanismos que avancen hacia la conformación de mejoras de manera continua. Siendo esta una de las atribuciones, la cual es optimizar y dinamizar los servicios y atención al ciudadano en sus necesidades y requerimientos básicos, que favorezca la calidad y condiciones de vida de los mismos.

La propuesta de la siguiente investigación es analizar la estructura organizacional, en caso de que la actual del GAD Municipal no sea óptima, proponer una estructura organizacional que permita la optimización de los procesos administrativos, otorgando eficacia, eficiencia, cumpliendo con las expectativas del ciudadano para el desarrollo del Cantón.

2.1. Formulación del problema

¿Cómo la estructura organizacional incide en la optimización de los procesos administrativos del GAD Montalvo?

2.1.1. Sistematización del problema

- ¿De qué forma la planificación de trabajo incide en la optimización de los Procesos administrativos del GAD Montalvo?
- ¿Cómo la división formal de responsabilidades incide en la optimización de los procesos administrativos del GAD Montalvo?

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo General

Diseñar una estructura organizacional que especifique la planificación del trabajo y la división de responsabilidades a través de herramientas de investigación, para la optimización de los procesos administrativos del GAD Montalvo.

2.2.2. Objetivos Específicos

Establecer la fundamentación teórica de la estructura organizacional y la optimización de procesos administrativos del GAD Montalvo.

Analizar de qué manera la selección de personal incide en los procesos administrativos del GAD Montalvo.

Investigar como la especialización del personal incide en los procesos administrativos del GAD Montalvo.

Definir los instrumentos en relación a la planificación, responsabilidades y análisis de los procesos administrativos del GAD Montalvo

2.2.3. Justificación

El presente proyecto tiene como objeto consolidar el gobierno independiente descentralizado del cantón Montalvo, por medio de un análisis profesional destinado a comprender la situación actual del municipio y en qué puntos de vista se puede perfeccionar dado que este se encuentra en la provincia de Los Ríos, donde tienen como principales actividades de producción la agricultura, ganadería y turismo

Los ciudadanos Montalvinos también juegan un papel fundamental en este estudio, ya que se puede mejorar la organización y cooperación de la población para el bienestar de la colectividad. La población al mostrar atracción por mejorar su calidad de vida motiva al gobierno municipal al desarrollo, ejecución y evaluación de planes y proyectos que otorguen satisfacción a las necesidades de los habitantes del sector.

El desarrollo de una estructura organizacional se puede justificar como fundamento de esta investigación porque demuestra de forma objetiva cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Gobierno Independiente Descentralizado del cantón Montalvo por lo que se concede adaptar las determinaciones organizacionales, tomando como punto de partida o base la información confiable de la gestión administrativa y se involucra la planificación del trabajo y la división de responsabilidades.

Proponer una estructura organizacional para optimizar los procesos administrativos del Gobierno Independiente Descentralizado del cantón Montalvo, la cual permita la realización de tácticas institucionales y una mejora significativa de los niveles de satisfacción de las necesidades de la población del sector.

Analizar los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo, además de la planificación, políticas, liderazgo, estructuras, y hacer un estudio comparativo entre otros cantones que poseen iguales competencias para examinar si influye en la gestión, calidad y servicio a fin de potenciar el desarrollo institucional a través de mecanismos o estructuras organizacionales.

Por su parte la administración del GAD Montalvo analiza la reestructuración y aplicación de una nueva estructura organizacional que permita optimizar los procesos administrativos, dando relevancia a la Institucionalidad, y la oportunidad de cumplir las competencias que se establecen “en la Constitución de la República del Ecuador y en

Código Orgánico de organización territorial de Autonomía y Descentralización (COOTAD) y garantizando el trabajo territorial. Además de ser interesante para el medio ya que de este análisis, se presentarán propuestas que desde la academia, fortalecerá a los Gobiernos Autónomos Descentralizados”(Constitución, 2008).

Desde esta perspectiva la presente investigación surge como una propuesta de optimización a los procesos administrativos que se dan en el GAD, a través de una nueva estructura que permita mejorar y obtener mayor fluidez de los procesos, para lo cual se desarrollará una estructura teórica que permita comprender la investigación, modelos, teorías de fundamento, así como también se presentará el abordaje de la misma atendiendo a procesos de rigurosidad científica que den cuenta de procesos válidos que den un diagnóstico que admita probables soluciones proyectadas en función de transformar la realidad inicialmente descrita.

3. Capítulo II. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes Históricos.

“El GAD Montalvo, al igual que los demás Cantones del Ecuador, se rige por un gobierno municipal según lo estipulado en la Constitución Política Nacional. El Gobierno Municipal de Montalvo es una entidad de gobierno seccional que administra el cantón de forma autónoma y descentralizada”(Constitución, 2008).

“El GAD de Montalvo, se rige principalmente sobre la base de lo estipulado en los artículos 253 y 264 de la Constitución Política de la República y en la Ley de Régimen Municipal en sus artículos 1 y 16, que establece la autonomía funcional, económica y administrativa de la entidad” (Constitución, 2008).

“El poder ejecutivo del cantón es desempeñado por un ciudadano con título de Alcalde de Montalvo, el cual es elegido por sufragio directo en una sola vuelta electoral sin fórmulas o binomios en las elecciones municipales”(Constitución, 2008).

Durante los últimos 8 años el GAD Montalvo no ha actualizado su estructura organizacional, lo cual ha generado que los procesos administrativos del Municipio no sean eficaces y cumplir con las necesidades de los ciudadanos Montalvinos. Existen varios inconvenientes en las diferentes direcciones y departamento puesto que, el manual

de funciones actual no es consecuente con las actividades que desempeñan los empleados municipales.

El municipio de Montalvo cuenta con una estructura organizacional ambigua, por lo que el desafío de la administración actual es sustituir el método empírico aplicado hace varios años por un método científico basado en una investigación que permita planificar actividades y distribuir responsabilidades. El alcalde es quien designa los principales directores y jefes departamentales y de nivel de asesoría, de apoyo y operativo de la administración municipal mediante múltiples direcciones de. En Montalvo está vigente el Msc. Óscar Aguilar como alcalde posesionado.

3.2 Antecedentes Referenciales

“Para desarrollar y analizar el problema se toma en consideración varias fuentes bibliográficas de tesis y artículos científicos que sean de soporte, para la descripción del objeto de estudio sobre la estructura organizacional y su incidencia en las funciones administrativas; los trabajos recopilados que se orientan a la descripción de estas dos variables se detallan a continuación”:

“Un primer estudio está basado en la publicación artículo científico de Morejón Santistevan, Maryury Elizabeth LA TEORÍA ORGANIZACIONAL: ANÁLISIS DE SU ENFOQUE EN UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SU DIFERENCIA EN UNA ADMINISTRACIÓN PRIVADA, publicado en la revista ENFOQUES: Ciencia política y Administración Pública Vol. XIV, N° 25, 2016, 127-143 de la Universidad Central de Chile, cuya investigación se realiza a partir de las opiniones e informes de investigaciones realizadas sobre la teoría organizacional; donde señala que la administración pública estatal a nivel general, se relaciona con la ciencia política puesto que no existe administración pública sin que exista una ideología política, esto dentro del contexto de cumplir con los objetivos planteados y basado en los lineamientos administrativos y legales que conlleva la administración de las organizaciones públicas”(Morejón & Maryury, 2016).

Un segundo estudio esta relacionado con “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2017, donde el autor Rodríguez

Catuto Josselin Beatriz (2019), de la Universidad Península de Santa Elena, determina que la estructura organizacional es la clave principal del proceso de organización en la institución, ya que permiten que los planes institucionales se cumplan de manera eficiente, es por ello que el presente trabajo investigativo tiene como objetivo analizar la estructura organizacional y su incidencia en las funciones administrativas del GAD Parroquial de Colonche, determinando los factores de incidencia que limitan el desempeño óptimo de los colaboradores, con la finalidad de recomendar mejoras para aumentar la productividad de desempeño y en los procesos de gestiones en la institución”(Catuto, 2019).

Un tercer estudio de los trabajos investigados por ROLANDO BOLAÑOS GARITA (2011), “EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA MODERNIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Revista Nacional de administración, 2 (1): 135-144 Enero-Junio, 2011 Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), Costa Rica. Cuya fundamentación se enmarca dentro de la gama de tendencias administrativas con que cuentan las instituciones públicas para concretar procesos de cambio y modernización, se encuentra el Desarrollo Organizacional, el cual puede concebirse como aquel de mayor integralidad para poder lograr una organización o reorganización administrativa”(Garita, 2011).

Los trabajos de investigación antes mencionados son citados con la finalidad de fomentar el desarrollo organizacional del GAD Montalvo, ya que señalan que una adecuada estructura organizacional optimiza los procesos administrativos dentro de las organizaciones, basado en la planificación de actividades y distribución de responsabilidades y que sea de beneficio para los usuarios y la comunidad en general.

3.3. Fundamentación Teórica

Para (Ortiz Gómez & Vásquez Domínguez 2019) “la posición teórica de Frederick Taylor aporta a la presente investigación puesto que, la administración científica tiene como objetivo alcanzar la eficiencia en el funcionamiento de la organización mediante la aplicación de la Organización Racional del Trabajo” (O. R. T) mientras que la teoría de Henri Fayol “busca alcanzar la eficiencia y hace énfasis en la estructura y la división de la organización en funciones básicas, gracias a ello se desprende de la función administrativa el concepto de proceso administrativo”.

Según el criterio de (Ortega Castrillón, 2019) “las prácticas de trabajo organizadas y coordinadas en las sociedades antiguas, representan nociones muy diferentes de las que surgen cuando esas prácticas se soportan sobre conceptos y teorías, tal como ocurre con la administración como disciplina partir del Siglo XX”.

3.3.1. Aporte teórico de la administración científica a la investigación

Argumentado por (Jiménez Ochoa, Vásquez Torres, Esparza García, Leyva Osuna, & Jacobo Hernández, 2015) señala que, “hablar de estudios organizacionales, remite de manera natural a la administración científica y a Taylor. Quizá no como el inicio mesiánico en que él creó los estudios y las organizaciones, pero sí como un punto de partida para abordar los diversos momentos históricos de los estudios organizacionales durante el siglo pasado”.

El pensamiento surge producto de los postulados de algunos teóricos que se enfocaron en entender cómo desarrollar mecanismos que mejoran la eficiencia y el desempeño productivo en las fábricas, dentro de los teóricos se destacan: Frank y Lilian Gilberth, Henry Gantt, y el conocido Frederick Taylor.

Según (Taylor, 2004) quien fue un insigne ingeniero mecánico, y economista americano, considerado en la actualidad como el padre de la administración científica. El estudio de Taylor se enfoca en entender y mejorar la producción, debido a la escasa eficiencia que existía entre los trabajadores. Entre las obras más emblemáticas fue “The principles os Scientific Management”, escrito que ofrecía una forma de aumentar la productividad desde la aplicación del método científico, lo cual tenía que ver con la capacitación de los trabajadores en las tareas para que estos las hicieran de una manera más efectiva.

Las aportaciones de Taylor fueron:

- “La necesidad de desarrollar la administración como disciplina científica”.
- “Seleccionar científicamente al trabajador, de tal forma que el empleado sea responsable de las tareas para las cuales está verdaderamente capacitado”.
- “Capacitar y desarrollar científicamente al trabajador”.
- “Colaborar entre patrones y empleados”.

Para (Arano Chávez, Escudero Macluf, & Delfín Beltrán, 2016) “quien sostiene que el enfoque de Taylor fue principalmente visto desde lo económico, en los últimos años Taylor manifestó un gran interés sobre la dignidad del trabajador aunque hace de las ideas y principios no fue tan destacada”. Las teorías clásicas de la administración, aun cuando han surgido hace más de un siglo, aún mantienen vigencia, constituyendo un fundamento en el análisis de organizaciones y estructuras organizativas.

3.3.2. Aporte teórico de la Administración Moderna Fayol y Weber

En las principales escuelas de administración moderna se ubican el Francés Henry Fayol y el Sociólogo alemán Max Weber. Dichos teóricos analizaron más en profundidad las estructuras internas de las organizaciones y los sistemas de control a fin de buscar eficiencia y eficacia en su funcionamiento (Gallardo, 2010)

3.3.3. Aporte teórico de los procesos administrativos de Henri Fayol

El modelo de Fayol “se basa en la división del trabajo, la aplicación del proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa”. Se enfoca siempre en el gobierno de las organizaciones.

Fayol citado por (Barreno Salinas 2019) “define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir las funciones del administrador”

En el año 1916 saca a relucir la obra “Administración industrial y general”, en la cual, producto de la experiencia identifica cinco funciones, y catorce principios básicos de la administración, que a su juicio podrían aumentar considerablemente la eficacia del desarrollo administrativo.

Funciones y Principios de la organización según la doctrina de(Fayol, 1916):

Las funciones planteadas por Fayol son: Planificación, organización, instrucción, coordinación, y control; mismas que se ligan a los siguientes principios forman la obra más emblemática del autor cuya vigencia aún se mantiene:

- “División del trabajo”
- “Autoridad”
- “Unidad de mando”,

- “Unidad de dirección”
- “Disciplina”,
- “Centralización”
- “Jerarquía”,
- “Remuneración”,
- “Subordinación del interés individual al interés del grupo u organización”
- “Orden”
- “Equidad”
- “Iniciativa”,
- “Trabajo en equipo, espíritu de equipo y estabilidad del personal”.

De igual forma, “el modelo administrativo de Fayol se fundamenta en tres aspectos”.

- “División del trabajo”
- “Proceso administrativo”
- “Criterios técnicos que orientan la función administrativa”

Tenemos que para (Panta & Masias Castillo, 2018) “la obra de Fayol fue importante para la administración, pues se enfoca concretamente en estudiar el comportamiento de las organizaciones así como en el entendimiento de cada proceso administrativo que se da en la misma”. La teoría de Fayol ha sido un referente importante, que no solo fue aplicada en el ámbito corporativo sino en otros campos como la Educación, salud, etc.

3.3.4. Aporte teórico de Max weber a la investigación

Según (Weber, 1947a) desde un plano idealizado, “la organización burocrática es un sistema organizativo basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas. El poder de cada individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo”.

“Los cargos están ordenados jerárquicamente, cada puesto inferior está bajo el control y la supervisión de un puesto superior. El desempeño de cada cargo se basa en la preparación especializada de su ocupante, para ello los miembros se seleccionan bajo el principio objetivo del mérito”(Ramió 2016).

Acuñó la teoría de las Burocracias, como un conjunto formal de elementos inherentes a la organización y a la vez necesarios, que buscan garantizar la eficiencia y la eficacia.

De acuerdo con (Blandez Ricalde, 2014) la teoría burocrática de la organización según Weber se basa en los siguientes principios:

- La autoridad del jefe viene dada por la posición jerárquica que tiene en la estructura organizativa
- Los trabajadores deben ocupar puestos según su preparación, no por su posición social
- Debe clarificarse la autoridad formal, atribuciones y responsabilidades del mismo, así como las de cada puesto o cargo y las relaciones con los demás puestos.
- El buen manejo de la autoridad en una organización genera eficacia, esta debe ser informada a cada miembro del personal para que estos sepan a quien rendirle cuentas y quien les rinda a ellos.
- Las reglas, procedimientos y normas en la organización son fundamentales para controlar el comportamiento organizacional de la misma.

Otros conceptos que acuña y desarrolla el pensamiento de (Bernal Torres, 2013) en el marco del funcionamiento de las organizaciones viene dado por la calificación técnica y la seguridad en el trabajo, la actuación objetiva del gerente o líder, las reglas que deben prevalecer en el funcionamiento de la misma, todo ello evita que puedan surgir mecanismos de corrupción, establece que la burocracia es necesaria en toda organización para que los procesos se den cabalmente.

Weber “pese a que recibió muchas críticas su modelo ha sido fuente inspiradora en innumerables estudios sobre análisis de entornos corporativos, empresariales y sociales. Hay algo específicamente apropiado en este punto, desde la perspectiva de los estudios tradicionales de la administración pública”.

Según (Weber, 1947b)“reconoció hace ya mucho tiempo que la especialización burocrática constituye un profundo dilema para el gobierno. Es necesaria para que las políticas sean llevadas a cabo eficientemente, y es la principal razón por la cual los políticos delegan autoridad a los burócratas. Sin embargo, también es un arma poderosa que los burócratas pueden usar en contra de sus superiores”.

Se argumenta “desde hace décadas los estudiosos de la administración pública, pero en otro lenguaje, es que la información asimétrica inherente a la burocracia produce un

serio problema de control para los políticos, quienes deben usar su autoridad para remediarlo”.

3.3.5. Estructura Organizacional

Basado en el criterio de (Gilli, 2017) “la estructura es la forma en que divide las tareas entre el personal y en que dichas tareas serán coordinadas; esto supone, además de la división de tareas, determinar cómo se agrupan en áreas o departamentos, qué niveles de supervisión se establecen y el grado de descentralización de las decisiones que se asigna a cada puesto”.

De acuerdo a información básica de (Chiavenato, 2017b) “la estructura organizacional, es la forma en que las actividades son divididas, organizadas y coordinadas. Es considerada la arquitectura o el formato organizacional, como también representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente; es decir, la parte externa de la organización depende de las estrategias que se han estipulado para alcanzar los objetivos generales, mientras que la parte interna de la organización depende de la tecnología que manipula”.

3.3.5.1. Importancia de la estructura organizacional

Para (Marín Idárraga & Losada Campos 2015) “la estructura organizacional comprende la forma en que la organización divide el trabajo y realiza su posterior coordinación, buscando la concordancia entre los procesos internos y el entorno. De esta forma. La estructura permite la interdependencia de las actividades e integración a través diferentes mecanismos, ajuste mutuo, supervisión directa y estandarización”.

Por lo consiguiente (Marín-Idárraga, 2020) argumenta que “estructura organizacional ha mostrado ser indispensable para el desarrollo de las organizaciones, con cierta eficacia ha creado maneras de organizar sus actividades, que ha permitido dividir adecuadamente las tareas y funciones para conseguir con éxitos sus objetivos establecidos”.

3.3.5.2. Beneficios de la estructura organizacional

Según (Sanchez Delgado, 2015) “los beneficios de la estructura organizacional se relacionan al nuevo ambiente en las organizaciones, lo cual exige maneras alternas de competir. Por lo general, triunfarán aquellas organizaciones que adopten esas nuevas formas de competir y de superar con éxitos las diversas barreras que enfrentan aquellas organizaciones que siguen haciendo las actividades del mismo modo en lo que hacen durante estos años, al aplicar este sistema aún más globalizado tendrán más ventajas competitivas y se mantendrán en el mercado”.

3.3.5.3. Especialización

(S. Robbins & Coulter, 2018)”Menciona que, la especialización se la conoce también como división de trabajo, que consiste en dividir las actividades laborales por tareas especialidades, con el fin de cumplir las tareas con eficiencia, permitiendo utilizar de manera efectiva las habilidades que poseen sus colaboradores y aumentar la producción laboral”.

Conforme el criterio de (Federico, Aníbal Loguzzo, & Fedi, 2016) quien menciona “la importancia de la especialización del trabajador dentro del sector ejecutor, mientras que Taylor propone que se realice una fragmentación de la tarea para reducir la cantidad de operaciones que realiza cada trabajador. De tal manera, se obtendrá como resultante un rápido adiestramiento del trabajador – hacer tareas más sencillas, los nuevos trabajadores aprenderán a ejecutarlas más rápidamente – mayor habilidad para cumplir con la tarea – repetir sistemáticamente una tarea sencilla, tiende a la automatización del comportamiento y a la adquisición de mayor destreza”.

3.3.5.4. División por nivel jerárquico

Partiendo del aporte de (Pinto, 2015) “manifiesta la definición de la estructura de la empresa, estableciendo centro de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión. Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables, además se requiere definir con claridad las labores y actividades que deben de ejecutarse en cada una de ellas”.

3.3.5.5. Departamentalización

El criterio de departamentalización señalado por (J. Robbins, 2017) “indica que se ejecuta una vez que se culmine la especialización de trabajo, la departamentalización debe agruparse en tareas comunes que puedan coordinarse, mostrando de tal manera la base de agrupación de los puestos considerando las funciones realizadas”.

Comforme (Benavides Pañeda, 2014) define la departamentalización como “la especialización horizontal; es decir, el agrupamiento de tareas y personas, de acuerdo con algunos criterios”. “A medida que las organizaciones crecen, se incrementan la complejidad del trabajo de la organización, debido al mayor número de tareas y de integrantes. Esto se refleja en la especialización vertical, es decir en un mayor número de niveles jerárquicos y en la departamentalización”.(Chiavenato, 2017a)

3.3.5.6. Departamentalización por funciones

Para (Torres Salazar & Melamed Varela 2016) “el objetivo de la departamentalización es facilitar la distribución de funciones y responsabilidades en unidades específicas que conjuntamente aportan la actividad económica principal del sistema. La escuela estructuralista propende por la organización matricial que tiene en cuenta la diversificación de variables imprescindibles para la consecución de las metas, a la par que se busca la diferenciación e integración de las áreas funcionales, como instrumento básico de trabajo los organigramas”.

Conforme (Jones, 2013) “los puestos se agrupan de acuerdo a las actividades realizadas por los trabajadores. Pues, encontraremos empresas que tienen departamentos de finanzas, marketing, producción, recursos humanos, administración, logística, etc. La departamentalización por funciones tiene algunas ventajas, como la posibilidad de lograr una alta especialización en la función, y además facilita el control por parte de la dirección de la organización”.

3.3.5.7. Autoridad y responsabilidad

Para (Federico et al., 2016) “la autoridad es el poder conferido a una determinada posición jerárquica para tomar decisiones, instruir a otras personas sobre lo que deben hacer y esperar que lo hagan. Por lo cual se habla de un poder otorgado de manera planificada a un puesto determinado, nos referimos a una autoridad formal, que no siempre es coincidente con el flujo de autoridad informal”.

Para (Barreno Salinas 2019) “sostiene que responsabilidad coexiste conjuntamente con la autoridad, cuando a una persona se le asigna una tarea se espera que la realice de determinada manera. Esa persona deberá responder por lo que se le solicita ejecutar. La autoridad es un medio para la realización de la tarea, por lo que genera una responsabilidad por su cumplimiento”.

3.3.5.8. Cadena de mando

Basado en el criterio de (J. Robbins, 2017), quien menciona que “la cadena de mando es una línea intermitente de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quien debe reportarse con quien en las diferentes actividades laborales”.

3.3.5.9. Formalización

De acuerdo con (Zapata Rotundo, 2015) “la formalización es el grado en que la organización depende de reglas, regulaciones, procedimientos escritos y estandarizados que predeterminan el comportamiento y las tareas de los empleados, la toma de decisiones operativas y las relaciones de autoridad/subordinación”.

Según (Sanchez Delgado, 2015) indica que, “la formalización es la técnica organizacional de prescribir como, cuando, con qué elementos, quien y en cuanto tiempo debe realizar las tareas. Las normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización son partes de la llamada formalización que se trata de un determinante clave de la estructura para el individuo, debido a que su comportamiento se ve pautado y directamente afectado por la intensidad o grado de dicha formalización”.

3.3.5.10. Procedimientos

“Los procedimientos, dado la relación con las normas según (Munch, 2015) los describe de manera conjunta como, procesos formales definidos por la organización que controlan las actividades sea esto en miembros de equipos, como también en las asignaciones de las tareas y en la evaluación del desempeño. Mediante el proceso ofrece un medio para coordinar o integrar las actividades relacionadas a las unidades funcionales”.

“Para (Blandez Ricalde, 2014) los procedimientos, son guías para actuar o métodos para llevar a cabo las actividades en orden cronológico para lograr un propósito específico. Un aspecto común en la mayoría de la empresa es que cuenta con un manual o un conjunto de ellos de procedimientos ordinarios de operación”.

3.3.6. Procesos Administrativos

Según (Obregón Delvalle & Ponce Alvarado 2018) “el proceso administrativo es la herramienta aplicada en las organizaciones para el logro de objetivos y satisfacer necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que se cumpla con el proceso administrativo”.

“A su vez (Rios Giraldo, 2016) indica que, las funciones administrativas comprenden las siguientes funciones: Planeación, organización, dirección y control, cuyos conocimientos resultan esenciales para aplicar el método, los principios, las técnicas y los enfoques de gestión”.

3.3.6.1. Importancia de los procesos administrativos

Conforme (Caisalitin Tercero & Chano Cunalata 2015) el proceso administrativo es guía para que los administradores organicen los objetivos duraderos que permita la coordinación de los recursos utilizando metodologías prácticas, la cual permite controlar las operaciones en cada uno de sus procesos dando base para estructurar el trabajo, dividirlo en departamentos y jerarquías de acuerdo a las necesidades de cada empresa o institución, a la vez permite la capacitación de los individuos para un mejor desempeño laboral

3.3.6.2. Beneficio de los procesos administrativos

(H. W. Koontz, H, 2013) “Manifiesta que es importante y beneficioso que los administradores realicen labores de la manera más eficiente, puesto que podría ser factible y productivo siempre que se considere los elementos externos de la empresa dichos casos pueden ser: los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos que inciden en el campo de operación”.

“Hace hincapié a que se pueden dividir entre los gerentes, administradores, supervisores resaltando que los directores dedican más tiempo a planear y organizar que los gerentes de nivel inferior”.

“En cambio la función de dirigir demanda mucho tiempo a los supervisores de primera línea. La diferencia del tiempo dedicada a controlar varía poco entre los administradores de todos los niveles”(H. W. Koontz, H & Cannice, M, 2012).

3.3.6.3. Planeación

Según (Wihrich, 2017) “quien hace énfasis a la planeación como base fundamental de las funciones gerenciales, determinando la misión, objetivos y metas organizacionales como indicadores principales del éxito de la organización, ya que cierra la brecha en dónde está y a dónde quiere ir, además tiene un nexo directo con el control permitiendo de tal manera direccionar a las personas a donde quieren ir y de la misma forma orientarla si van en la dirección correcta”.

Conforme (Vargas Cueva, 2010) indica que, “la planeación comprende la selección de objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzar la toma de decisiones, puesto que involucra la selección entre las alternativas, además forma los cimientos de la administración, ninguna administración puede organizar, dirigir, controlar con éxito durante determinado periodo, a menos que también haya previamente planificado”.

3.3.6.4. Organización

Para (Reyes Díaz, 2017) “El concepto de organización ha sido ampliamente estudiado y cuenta con múltiples alternativas para describirlo, casi todas concentradas en características similares. Así, por ejemplo: plantea que la organización es una totalidad compuesta por individuos que interactúan entre sí, para desarrollar el comportamiento global del sistema”.

Para (Huaman, 2015) “la organización permite identificar las actividades como el proceso de ordenar jerárquicamente para el respectivo funcionamiento y estructurar las actividades según la relación y afinidad, es indispensables para que los objetivos organizacionales se cumplan con éxito”.

3.3.6.5. Organigrama

Conforme el criterio de (Peralta Yagual, 2018) quien argumenta que los organigramas tienen la finalidad de dar orientación y control de las unidades departamentales que conforman a la organización. Así también, permite tener a una empresa actualizada frente al flujo de subordinados y el desarrollo de sus funciones, apoyado por el manual de funciones. Proporciona un conocimiento más amplio a los colaboradores respecto al funcionamiento como: en la ubicación de cada cargo, unidades de mando, la comunicación, las relaciones internas y externas.

De acuerdo con (Balaguera Álvarez, 2018) “quien sostiene que al estar centralizada la organización, debe brindar los medios que faciliten la información y comunicación entre empleados, áreas y departamentos para que de manera conjunta conozcan y logren los objetivos y metas; el trabajo desarrollado por el personal operativo y por los mandos medios, deben estar alineados y ser congruentes con los objetivos de la alta gerencia quien a su vez debe conocer las actividades y logros de los empleados de cada uno de los niveles subordinados”.

3.3.6.6. Manuales

Según (Grullon de Nurse, 2015) define un manual como “el documento que plasma la información más elemental e importante del funcionamiento de la organización, necesaria para un fin determinado, los cuales se clasifican en tres tipos: por su contenido, por su función y por su ámbito de aplicación.

“De acuerdo con la definición anterior se puede concluir que, si el manual de procedimientos se encarga de describir de forma detallada, y enfatiza en cada paso de determinada actividad, entonces, dicho documento adquiere mucha relevancia para las personas que pertenezcan a una organización”.

Para (Vivanco Vergara, 2017) “manual administrativo es la herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal, manteniéndolo al tanto de lo que se desea alcanzar y de qué manera; permitiendo el manejo y control de la información. Debe estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que debe reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayudan a mejorar la eficiencia de la empresa”.

3.3.6.7. Análisis de puestos

Para (Gomez M, Balkin D, & Cardy, 2016) “indican que, el análisis de puestos consiste en recopilar sistemáticamente y organizar la información relativa a los puestos, como también supone el estudio meticulado que revele detalles importantes considerando la identificación de puestos, las obligaciones y responsabilidades que contiene un puesto de trabajo”.

Conforme la definición de (Mendoza Fernández, López Juvinao, & Salas Solano, 2016) “señala que dicho análisis consiste en el estudio que determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para el adecuado desempeño. En otras palabras, se analiza el puesto en relación con los requisitos que se le imponen al ocupante”.

3.3.6.8. Dirección

Conforme a (González, Salazar, Ortíz, & Verdugo, 2019) “la dirección es entendido como aquel elemento administrativo cuyo fin es coordinar el talento humano, mediante el liderazgo, motivación comunicación, orientado a la búsqueda del mismo objetivo”.

Referente a la dirección (Spillane & Ortíz, 2019) “sostiene que la dirección percibe el entorno como una dimensión compleja, entendiendo que cada estrategia es fundamental para el funcionamiento, manteniendo equipos con visión que determinan el éxito de la organización”.

3.3.6.9. Toma de decisiones

Según (Planellas & Muni, 2015) “ señala que la toma de decisiones es el proceso estratégico que tiene gran parte de arte y otra de ciencia, interpretando el concepto es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre opciones que pueden ser de diferentes contextos tales como: nivel laboral-personal, nivel empresarial, en las cuales se basan de metodologías cuantitativas”.

Basado en el criterio de (Zambrano Rodríguez 2016) “se puede decir que la importancia que tiene organigrama al momento de plasmarlo o reorganizarlo es clave para alcanzar el éxito organizacional ya que permite encontrar la adecuada conducta para resolver cualquier situación que se presente en la empresa u organización, y relacionándolo directamente con el organigrama le permitirá alcanzar el orden jerárquico

correctamente embace a la decisión que se tome mediante el perfil del empleado al momento de inmiscuirlo o relacionarlo con área o departamento que requiera dicha entidad”.

3.3.6.10. Motivación

Para (Sotomayor, 2016) “la motivación representa el impulso necesario para realizar acciones con claridad de la persona en el interior, ya que siempre debe tomar la iniciativa, ser proactivo y alentarse orientado por los objetivos que busca. Por ello no se descarte el concepto de automotivación en ocasiones surge el comentario de que nadie motiva a nadie aludiendo a que es la propia persona la que propala su desenvolvimiento”.

De acuerdo a la motivación (Bisetti Tapia, 2015) “argumenta que es el elemento imprescindible que permite encaminar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del colaborador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace e incentivándolo a que se esfuerce más para el logro de los objetivos que importan a la organización”.

Conforme a (Nava Fernández & Useche, 2015) indica que, “la comunicación es el proceso interpretativo a través del cual los individuos –en las relaciones, grupos, organizaciones y sociedades– responden y crean mensajes que les permiten adaptarse al entorno laboral y a las personas que los rodean, surgió el interés por contrastar la identidad y la alteridad como elementos de la comunicación organizacional, caracterizando sus semejanzas y diferencias”.

Basado en el criterio de “(Segredo Pérez, García Milian, López Puig, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2017) indica que, varios autores reconocen que la comunicación es el centro básico de la organización. Las instituciones deben utilizar dicha herramienta con la mayor efectividad, porque el éxito está en comunicar a tiempo, de forma abierta y precisa para que todos los miembros se sientan involucrados y comprometidos”.

3.3.6.11. Liderazgo

Conforme (Rios Giraldo, 2016) “el liderazgo, es la cualidad o habilidad que posee la persona o grupo de personas para direccionar y motivar a otros que actúen y logren los objetivos, metas o resultados planificados”.

Según (Rozo-Sánchez , Flórez Garay, & Gutiérrez Suárez, 2019) “liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que el individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en grupos de personas determinados”.

3.3.6.12. Control

Según el criterio de (Munch, 2015) “indica que, el proceso de control constituye mecanismos a través del cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos en relación con lo planeado, con la interacción de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa, además es importante ejecutar dicho proceso en las empresas, ya que sirve para comprobar la efectividad de la gestión, promueve el aseguramiento de la calidad, garantiza el cumplimiento de los planes, entre otras”.

En efecto (Codina Jimenez, 2017) “indica que es el proceso que permite evitar o corregir previamente las diferentes desviaciones, ayudando a medir y corregir el desempeño de todos quienes integran la organización, para asegurar que los objetivos organizacionales se cumplan de manera eficiente”.

3.4. MARCO LEGAL

CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN (COOTAD)

Los Gobiernos Autónomos Municipales Descentralizados, se consideran Entes con personalidad jurídica en el plano de derecho público, donde esta autonomía abarca los aspectos políticos, financieros y administrativos, sus funciones se vinculan con la de legislar, fiscalizar, todas las áreas establecidas en esta norma. En este sentido, la sede de este GAD se constituirá la cabecera cantonal(COOTAD, 2013).

“El Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización, (COOTAD, 2013) en el artículo 5, inciso tercero manifiesta que la autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley”.

En este documento se establecen las atribuciones de los funcionarios públicos en el orden municipal, dentro de ellas se destacan:

Artículo 57.- referido a las atribuciones del Concejo Municipal, inciso f) “conocer la estructura orgánico funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal”, esto con el fin de desarrollar acciones coordinadas en conjunto que permitan la eficacia y eficiencia en los procesos de Dirección de dicho Gobierno.

3.5. MARCO CONCEPTUAL

3.5.1. Administración: “Es el proceso de planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades y responsabilidades de una empresa pública como privada, con el objetivo de alcanzar la eficacia”. (Fayol, 1916)

3.5.2. Autónomo: “Autoridad propia independencia financiera, política y que no requiere del gobierno Nacional para poder funcionar”.

3.5.3. Cantón: “División del territorio Nacional cuenta con autonomía política y económica”.

3.5.4. Control: “Analiza los resultados parciales obtenidos de tiempo, coste y calidad con respecto a los previstos en la planificación con el fin de adoptar ,medidas correctoras, en caso de ser necesario, que permita rectificar el desarrollo real para hacerlo coincidir con el establecido”. (Pellicer & Yepes, 2015)

3.5.5. Desarrollo Organizacional (DO): “Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría” (Pérez, Milian García, Cabrera León, & Victoria Perdomo, 2016).

3.5.6 Descentralización: “Política Pública del Gobierno Central cuyo Objetivo es reducir la brecha que existe entre la administración pública y la ciudadanía, busca satisfacer sus necesidades de mejor manera, al tiempo que incrementa los niveles de participación en la toma de decisiones. Puede ser de tipo administrativa o política”.

3.5.7. Dirección: “La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa”(López, 2018).

3.5.8. Estructura organizacional: Para (Torres, Aguilar, Trujillo, Caraguay, & Lorenzo, 2017) “La estructura organizacional comprende la forma en que la organización divide el trabajo buscando la relación entre los procesos internos y el entorno, así como también permite la concordancia de las actividades”.

3.5.9. Gobierno: “Sistema político electo de forma democrática para administrar los recursos responsable, equitativamente y que no tiene fin de lucro”.

3.5.10. Municipal: “Relacionado directamente con la palabra municipalidad que se define, como una institución creada por el hombre para organizar y administrar un territorio específico, como también todos los procesos y fenómenos que competan los habitantes del mismo”.

3.5.11. Organización: “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”(Chiavenato, 2017b).

3.5.12. Planificación: según el criterio de (Robles Salguero et al., 2017) “planificar es operar con los parámetros de la gestión funcional, racionalista y fragmentaria en búsqueda de la maximización de la eficiencia, productividad y rentabilidad, asumiendo su rol desde los componentes materiales, sin atender igualmente su desarrollo integral, obviando fundamentalmente los objetivos sociales”.

3.5.13. Proceso administrativo: (Fayol, 1916) “establece que las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, dirección y control consideradas por separados, constituyen las funciones administrativas que al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial”.

3.5.14. Toma de decisiones: (Jones, 2013) “indica que la toma de decisiones, es el proceso mediante el cual se da respuesta a un problema, mediante la búsqueda y selección de una solución o un curso de acción que creara el máximo valor para los inversionistas organizacionales. Ya sea que el problema sea encontrar los mejores insumos, decidir la forma correcta de servir al cliente o concebir como tratar a la competencia todo involucra tomar decisiones”.

3.6. HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICA.

3.6.1. Hipótesis General

La estructura organizacional incide en la optimización de los procesos administrativos del GAD Montalvo.

3.6.2. Hipótesis Específicas

- La selección de personal incide en los procesos administrativos del GAD Montalvo.
- La especialización del personal incide en los procesos administrativos del GAD Montalvo.
- El tiempo movimiento incide en los procesos administrativos del GAD Montalvo.

3.6.3. Variables

Independiente: estructura organizacional.

Dependiente: procesos administrativo.

4. CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo y diseño de la investigación.

La investigación exploratoria, permite realizar la búsqueda en el GAD Municipal del Cantón Montalvo, para implantar una evaluación cíclica referente a la realidad de los sucesos que sostienen, interviniendo derechamente con su ambiente.

Investigación cuantitativa: puesto que se realiza mediante información compendiada de la herramienta de acumulación de datos encuesta, permite hacer un estudio estadístico de la comunidad objetiva y de una vez mensurar el grado de adecuación de las variables independiente y dependiente.

Finalmente, el **estudio de área**, por medio de la sublevación de información que se realiza en base de las herramientas de acumulación de datos, diagnostica el estado real del GAD Municipal del Cantón Montalvo, ya que fue sustento esencial con el fin de interactuar derechamente con los implicados y de tal forma adquirir información relevante acorde a la problemática del propósito de investigación.

4.2. Métodos de investigación

4.2.1. Métodos Teóricos

Los procedimientos que se utilizaron en este estudio son:

Método inductivo: “El uso de este método se basa en describir y observar el objeto de estudio, logrando presentar resultados claros con la finalidad de puntualizar enunciados universales que hagan de la información más objetiva. Este método ayuda a diseñar la estructura organizacional en el GAD Montalvo”.

Método deductivo: “El método fue de utilidad porque se valoran criterios de autores que aportan de manera teórica a examinar los diferentes modelos de organizativos empresariales de la propuesta y sus resultados, permitiendo reconocer metodologías que se utilizan para la construcción final de la estructura organizacional del GAD Montalvo, alcanzando de esta manera cumplir con los objetivos planteados”.

4.3. Población y Muestra

El universo son todos los trabajadores adscritos al GAD del Cantón Montalvo, compuesto por una población de 145 empleados administrativos, los cuales representan el 100%, dicha información fue otorgada por el Msc. Oscar Aguilar Solís Alcalde del GAD Montalvo por medio de la Unidad de Recursos Humanos.

4.3.1. Cálculo de la muestra

Se utiliza el muestreo probabilístico mediante la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

Z = nivel de Confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

N= Tamaño de la población

e = error de estimación

n = Tamaño de la muestra

Z	1.96
P	0.5
q	0.5
E	0.05
N	145

Sustituyendo las variables en la fórmula puede quedar de la forma que se muestra a continuación:

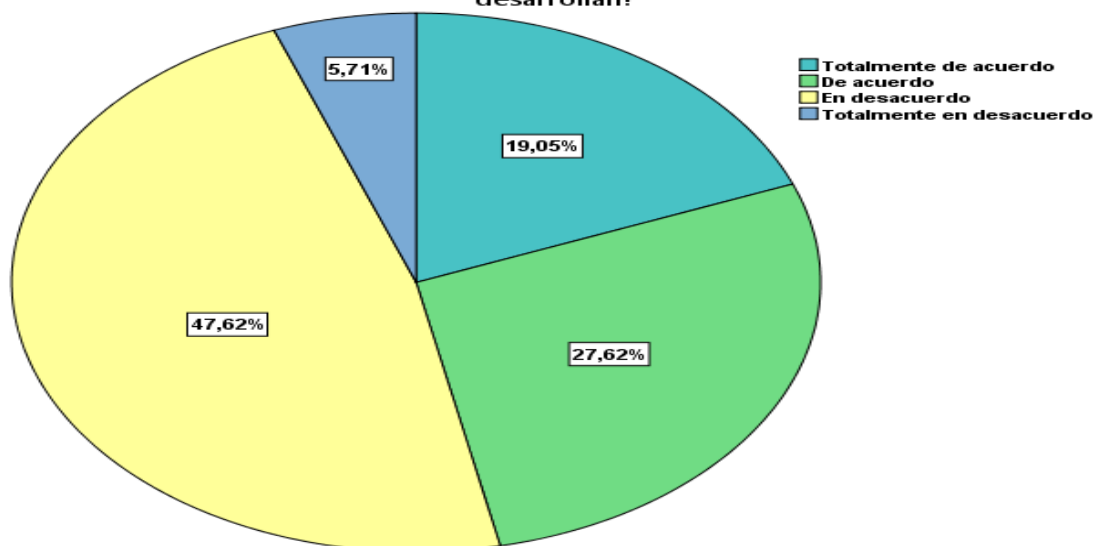
n= 105,47 a estudiar.

Maestría en Administración Publican mención Desarrollo Institucional

El objetivo de la presente encuesta es medir en base a los resultados obtenidos la situación actual de la estructura organizacional del municipio de Montalvo y los procesos administrativos. Marque con una x la opción que considera usted que se ajusta a la pregunta realizada por el encuestador.

1.- ¿Cree usted q el número de empleados del GAD está acorde a las tareas que se desarrollan?					
		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	29	27,6	27,6	46,7
	De acuerdo	20	19,0	19,0	19,0
	En desacuerdo	50	47,6	47,6	94,3
	Totalmente en desacuerdo	6	5,7	5,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

1.- ¿Cree usted q el numero de empleados del GAD esta acorde a las tareas que se desarrollan?

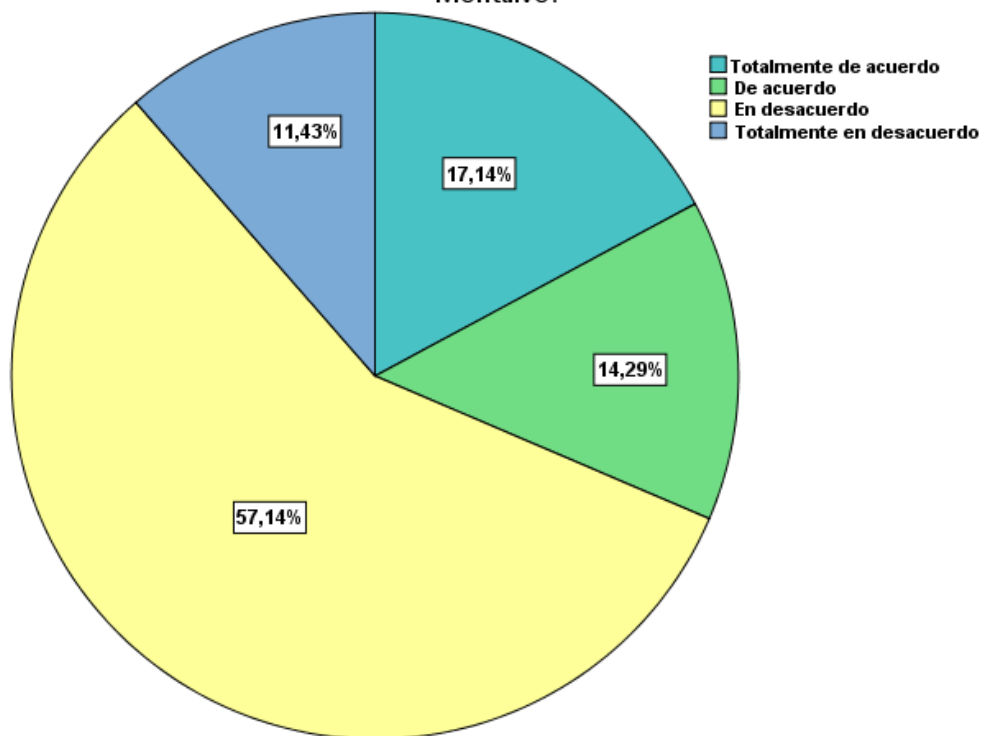


Análisis:

El presente gráfico puede analizar que el 50% de los empleados del GAD Montalvo consideran que no existe relación entre el número de colaboradores y las diferentes actividades que se realizan puesto que existen exceso de personal lo cual genera distorsión de actividades.

2.- ¿Cree usted que existe una adecuada selección de personal dentro del GAD Montalvo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	15	14,3	14,3	14,3
	De acuerdo	18	17,1	17,1	31,4
	En desacuerdo	60	57,1	57,1	88,5
	Totalmente en desacuerdo	12	11,4	11,4	100
	Total	105	100	100	

2.- ¿Cree usted que existe una adecuada selección de personal dentro del GAD Montalvo?

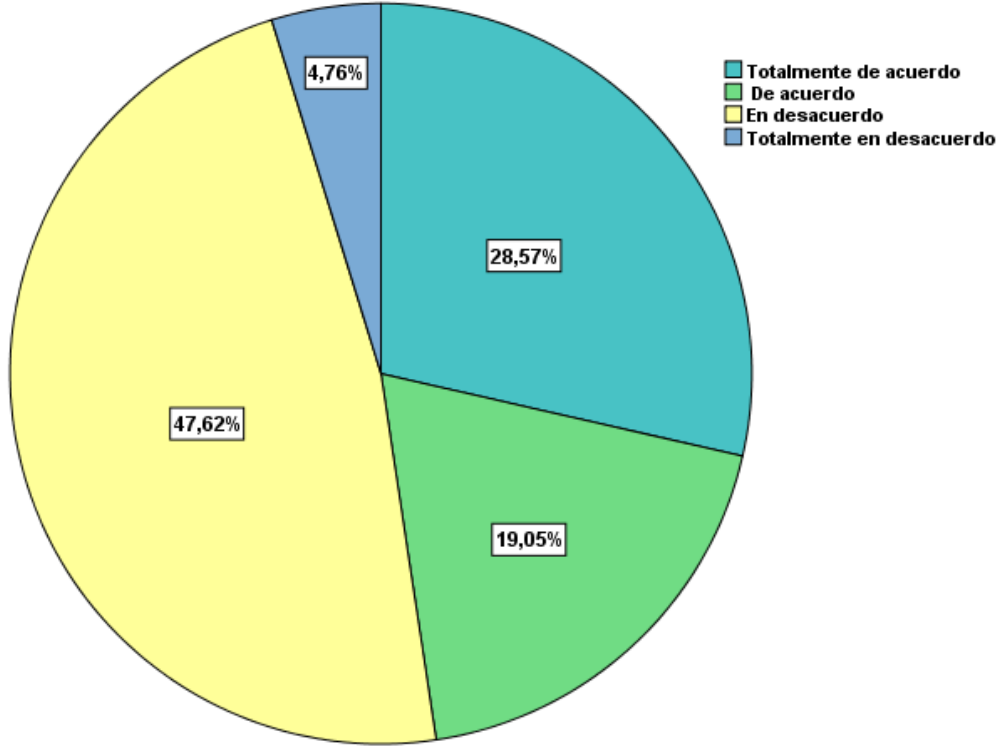


Análisis:

La aplicación de la encuesta ha permitido analizar que el 72% del personal considere que no existe dentro del municipio una óptima selección del personal y que labora actualmente dentro del GAD Montalvo puesto que son electos para los diferentes cargos de forma empírica.

3.- Al ingresar a la nómina de os empleados del GAD Montalvo ¿Usted atravesó por un riguroso proceso de selección?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	20	18	18	18
	De acuerdo	30	28,6	28,6	46,6
	En desacuerdo	50	47,6	47,6	94,2
	Totalmente en desacuerdo	5	4,6	4,6	100
	Total	105	100	100	

3.-Al ingresar a la nomina de empleados del GAD Montalvo ¿Usted atravesó por un riguroso proceso de selección?

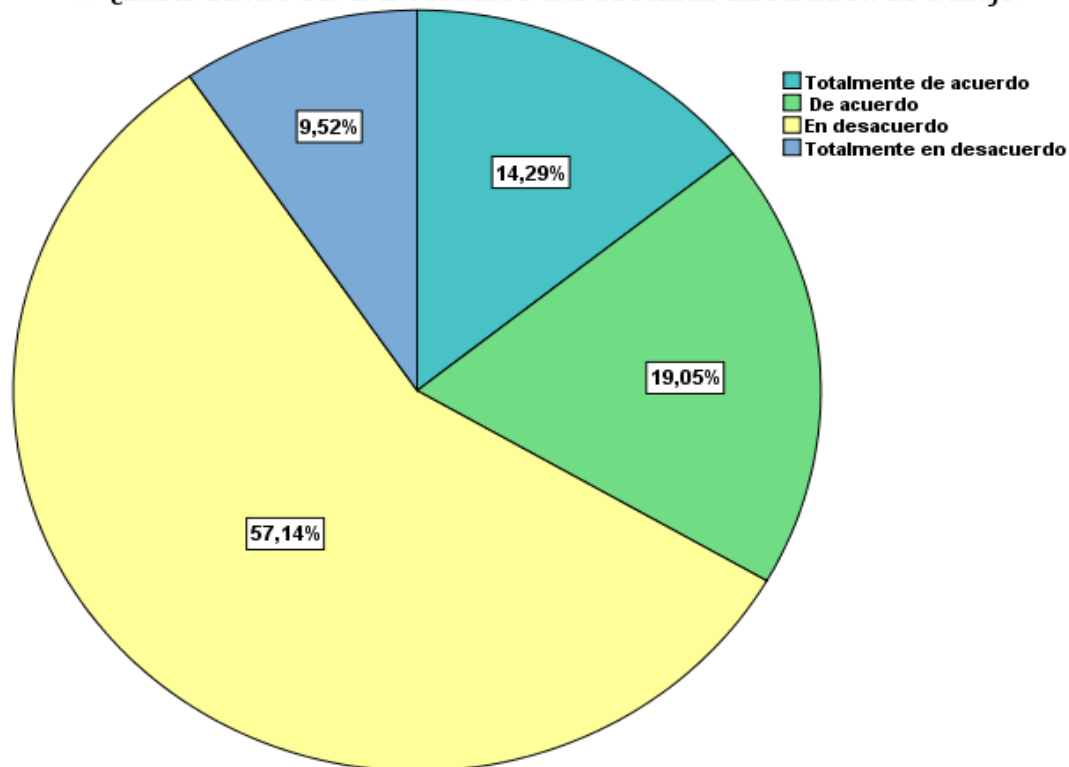


Análisis:

Observado el presente gráfico se puede apreciar que más del 50% de los empleados del GAD Montalvo no pasaron por un proceso de selección riguroso que evalué actitudes y aptitudes conforme al cargo que va a desempeñar dentro de la institución

4.- ¿Existe dentro del GAD Montalvo una adecuada distribución de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido					
	Totalmente de acuerdo	20	19,0	19,0	19,0
	De acuerdo	15	14,3	14,3	33,3
	En desacuerdo	60	57,1	57,1	90,5
	Totalmente en desacuerdo	10	9,5	9,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

4.- ¿Existe dentro del GAD Montalvo una adecuada distribución de trabajo?

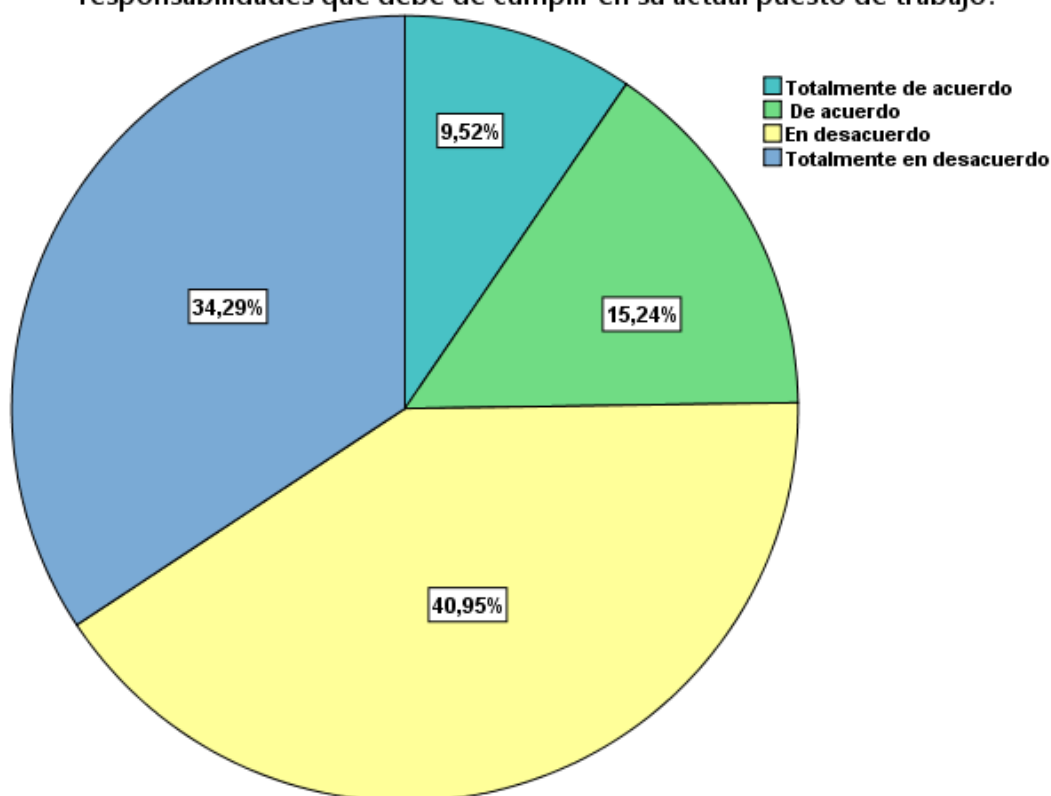


Análisis:

La utilización de la encuesta permite indicar en el presente gráfico que, el 57,14% precisa estar en desacuerdo, mientras que el 19,05% indica que está en totalmente de acuerdo, puesto que la distribución del trabajo no es óptima en relación a las actividades diarias que se realizan dentro del GAD Montalvo.

5.- ¿Considera usted que le han sido difundidas correctamente las tareas y responsabilidades que debe de cumplir en su actual puesto de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válido					
	Totalmente de acuerdo	16	15,2	15,2	15,2
	De acuerdo	10	9,5	9,5	24,8
	En desacuerdo	43	41,0	41,0	65,7
	Totalmente en desacuerdo	36	34,3	34,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

5.- ¿Considera usted que le han sido difundidas correctamente las tareas y responsabilidades que debe de cumplir en su actual puesto de trabajo?

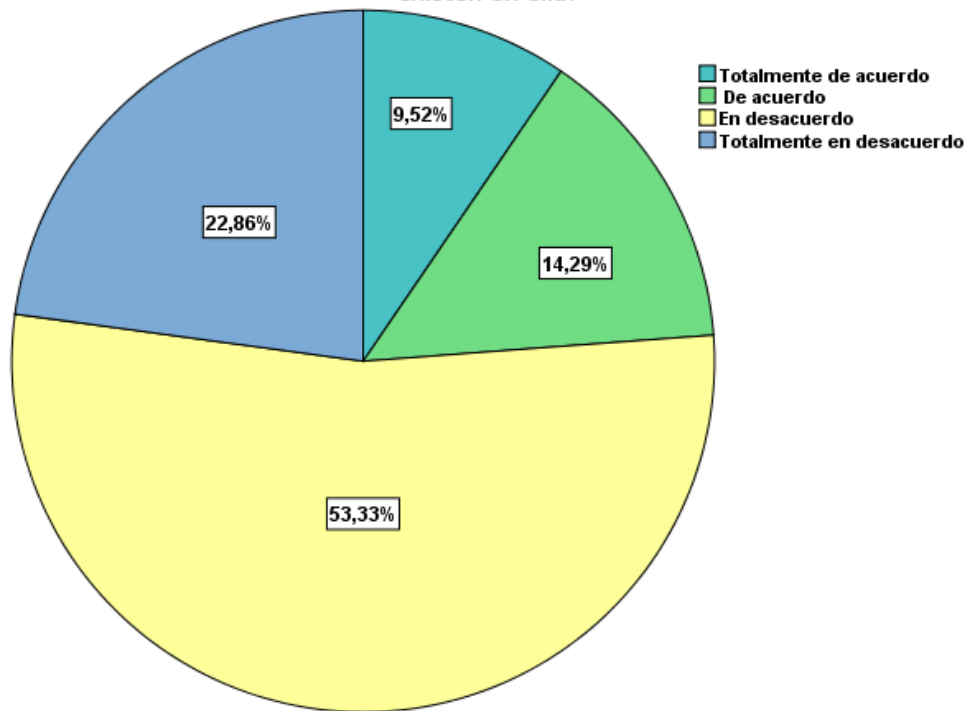


Análisis:

Basado en los resultados obtenidos mediante el uso de la encuesta alrededor del 75% de los empleados del GAD Montalvo considera que no le han sido difundidas correcta y específicamente las tareas y responsabilidades y que existe duplicidad de las mismas.

6.- ¿Considera usted que la actual estructura organizacional permite definir correctamente los diferentes niveles de jerarquía y los puestos de trabajo que existen en ella?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Totalmente de acuerdo	15	14,3	14,3	14,3
	De acuerdo	10	9,5	9,5	23,8
	En desacuerdo	56	53,3	53,3	77,1
	Totalmente en desacuerdo	24	22,9	22,9	100
	Total	105	100	100	

6.- ¿Considera usted que la actual estructura organizacional permite definir correctamente los diferentes niveles de jerarquía y los puestos de trabajo que existen en ella?

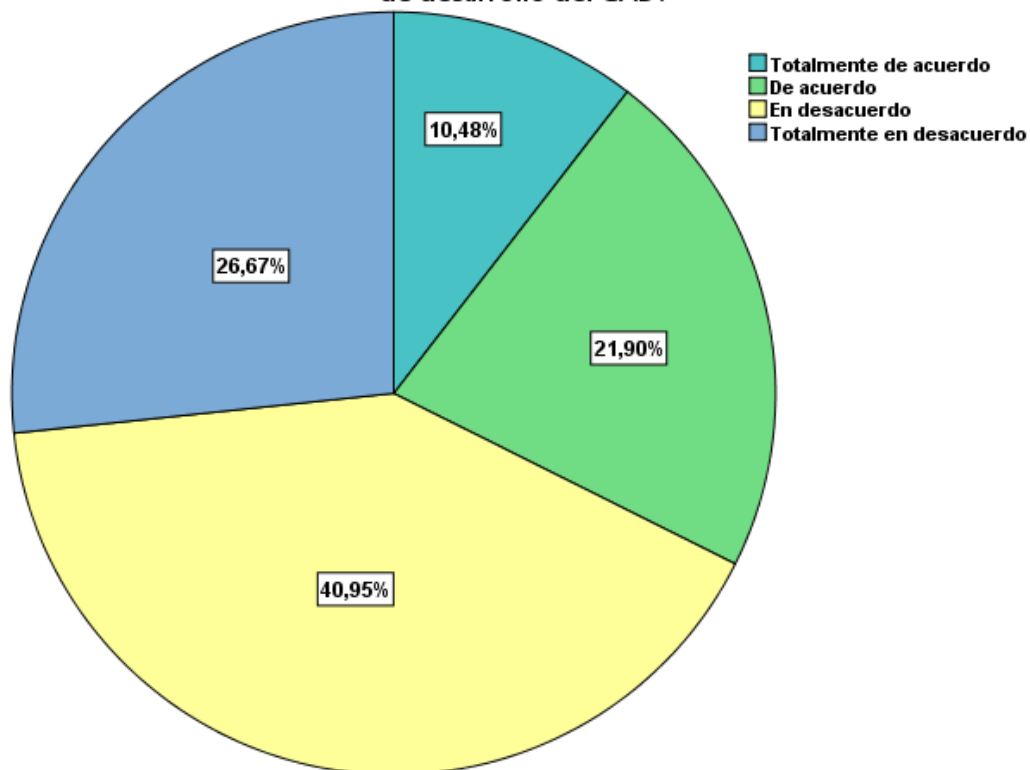


Análisis:

El presente gráfico permite determinar que el 53,33% indican estar en desacuerdo, con la actual estructura organizacional al igual que el 22,86% de la muestra afirma estar de acuerdo en su totalidad, argumentan que la presente estructura organizacional es antigua y obsoleta.

7.- ¿Considera usted que han sido difundidos correctamente los diferentes planes de desarrollo del GAD?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido					
	Totalmente de acuerdo	23	21,9	21,9	32,4
	De acuerdo	11	10,5	10,5	10,5
	En desacuerdo	43	41,0	41,0	73,3
	Totalmente en desacuerdo	28	26,7	26,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

7.- ¿Considera usted que han sido difundidos correctamente los diferentes planes de desarrollo del GAD?

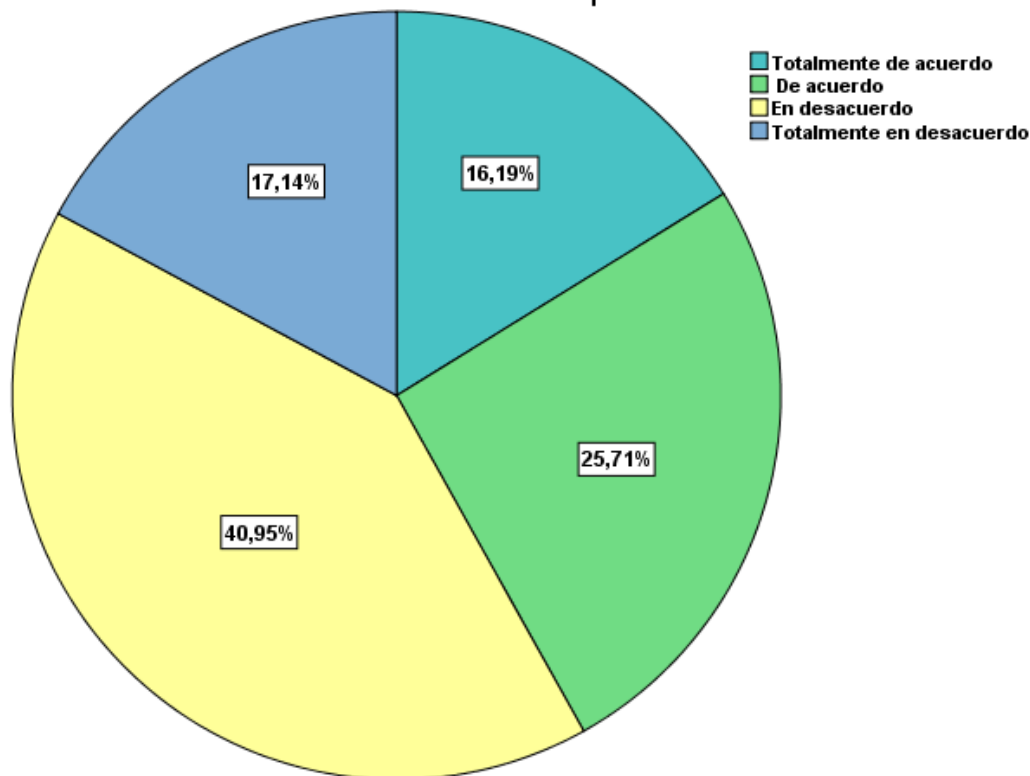


Análisis:

Considerando el estudio realizado mediante el uso de la herramienta de investigación la encuesta más del 70% de los empleados del GAD Montalvo indican que no les han sido difundidos los planes de desarrollo ya que existe descoordinación entre la dirección de panificación y demás direcciones y departamentos .

8.- ¿Considera usted que los objetivos planteados en los planes de desarrollo del GAD se han cumplido?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	27	25,7	25,7	25,7
	De acuerdo	17	16,2	16,2	41,9
	En desacuerdo	43	41	41	82,9
	Totalmente en desacuerdo	18	17,1	17,1	100
	Total	105	100	100	

8.- ¿Considera usted que los objetivos planteados en los planes de desarrollo del GAD se han cumplido?

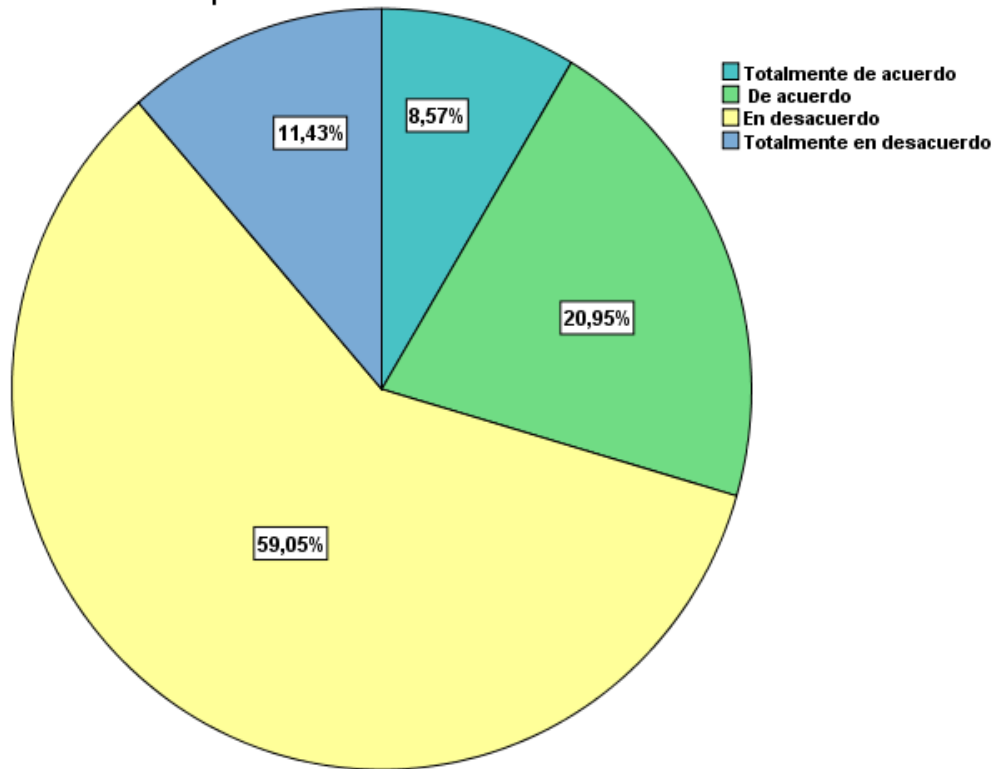


Análisis:

Mediante el uso del presente gráfico se puede constatar que el 40,95% dice estar en desacuerdo, así como el 17,14% asevera estar totalmente en desacuerdo, esto tiene relación a la escasa difusión de los objetivos establecidos a los empleados que tiene el GAD Montalvo.

9.- ¿Considera usted que en la actualidad se encuentra correctamente establecidos los procesos administrativos dentro del GAD Montalvo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	22	21,0	21,0	21,0
	De acuerdo	9	8,6	8,6	29,6
	En desacuerdo	62	59,0	59,0	88,6
	Totalmente en desacuerdo	12	11,4	11,4	100
	Total	105	100	100	

9.- ¿Considera usted que en la actualidad se encuentran correctamente establecidos los procesos administrativos dentro del GAD Montalvo?

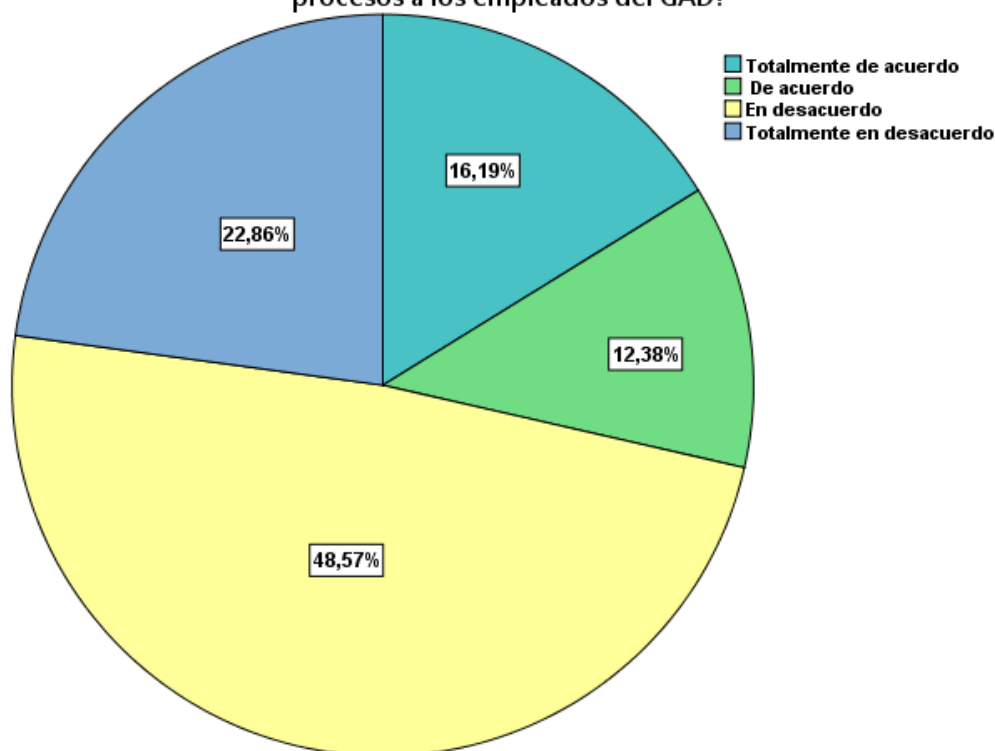


Análisis:

Partiendo de la encuesta realizada se determina que alrededor del 70% de los empleados del GAD Montalvo consideran que no se encuentran correctamente establecidos los procesos administrativos, esto responde a la carencia de una estructura organizacional actualizada y en relación con las necesidades del municipio.

10.- ¿Considera usted que le han sido difundido correctamente los diferentes procesos a los empleados del GAD?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	13	12,4	12,4	12,4
	De acuerdo	17	16,2	16,2	28,6
	En desacuerdo	51	48,6	48,6	77,2
	Totalmente en desacuerdo	24	22,9	22,9	100
	Total	105	100	100	

10.- ¿Considera usted que han sido difundidos correctamente los diferentes procesos a los empleados del GAD?

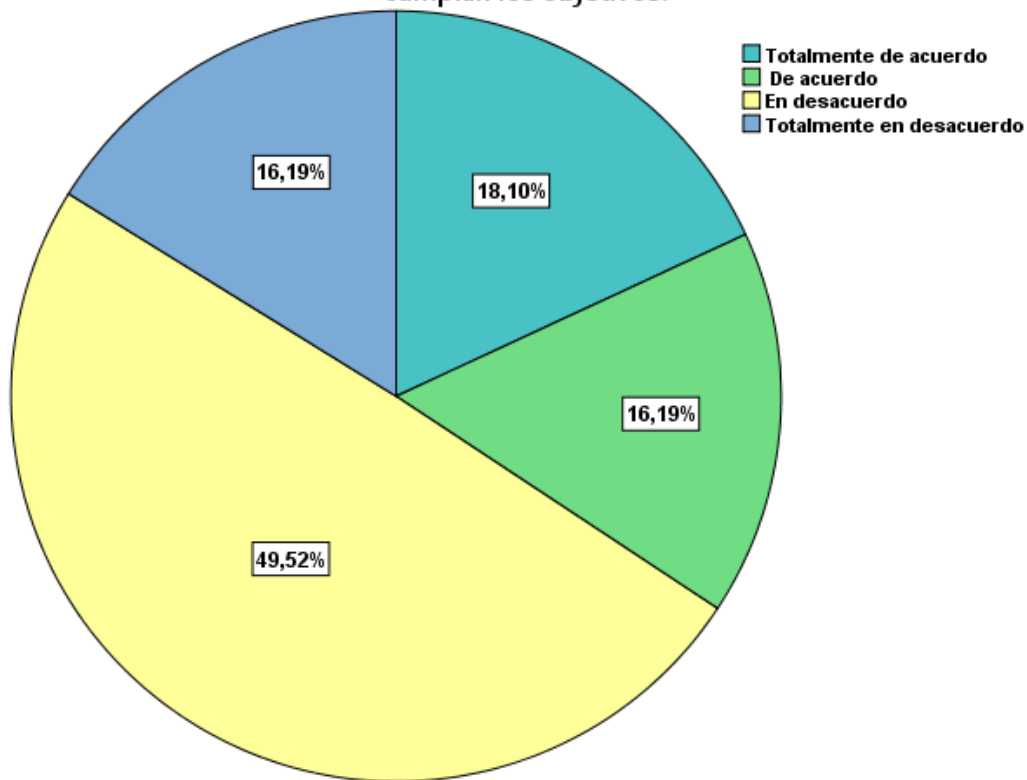


Análisis:

Basado con el presente gráfico podemos indicar que alrededor del 70% de los empleados del GAD Montalvo argumenta que no se han difundido correctamente los procesos administrativos por lo cual se genera retraso en la ejecución de los mismos siendo perjudicado el pueblo Montalvino.

11.- ¿Considera usted que el estilo de dirección dentro del GAD contribuye a que se cumplan los objetivos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	17	16,2	16,2	16,2
	De acuerdo	19	18,1	18,1	34,3
	En desacuerdo	52	49,5	49,5	83,8
	Totalmente en desacuerdo	17	16,2	16,2	100
	Total	105	100	100	

11.- ¿Considera usted que el estilo de dirección dentro del GAD contribuye a que se cumplan los objetivos?



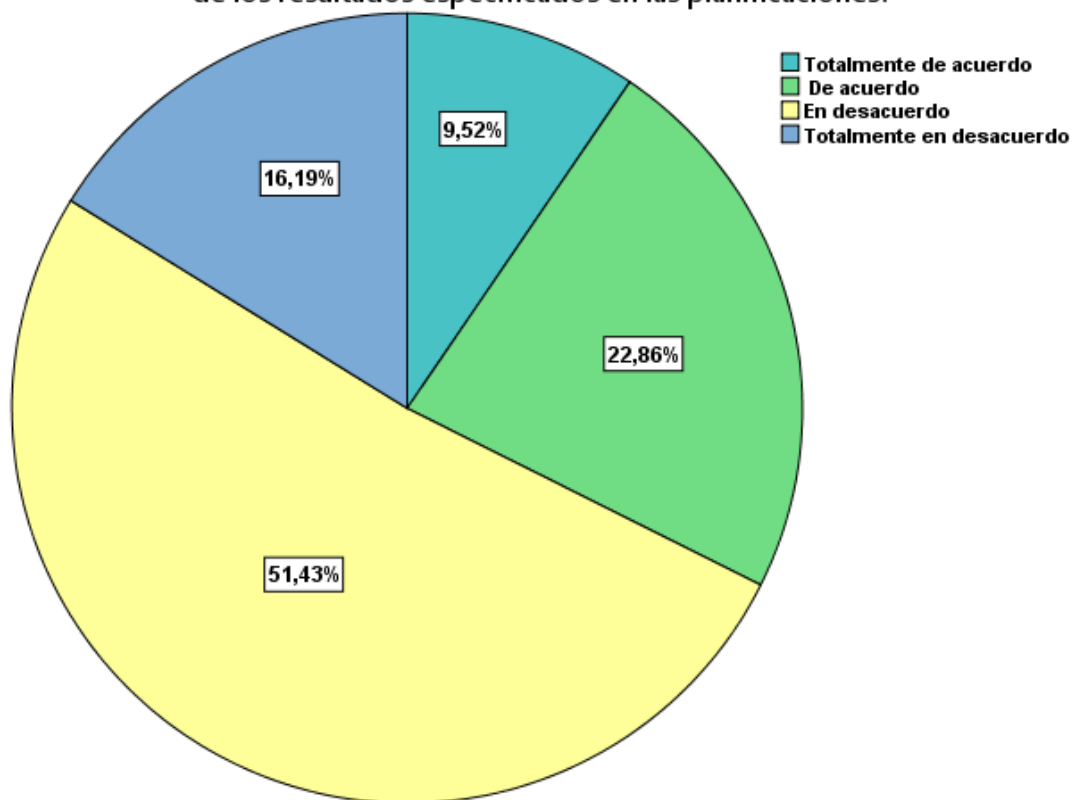
Análisis:

Se ha determinado que el 49,52% está en desacuerdo, el 16,19% restante afirma estar totalmente en desacuerdo, esto responde a que los empleados del GAD Montalvo creen que el manejo administrativo no tiene relación a las actividades establecidas y ejecutadas.

12.- ¿Considera usted que se han monitoreado las actividades que permiten el logro de los resultados especificados en las planificaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Totalmente de acuerdo	24	22,9	22,9	32,4
De acuerdo	10	9,5	9,5	9,5
En desacuerdo	54	51,4	51,4	83,8
Totalmente en desacuerdo	17	16,2	16,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

12.- ¿Considera usted que se han monitoreado las actividades que permiten el logro de los resultados especificados en las planificaciones?



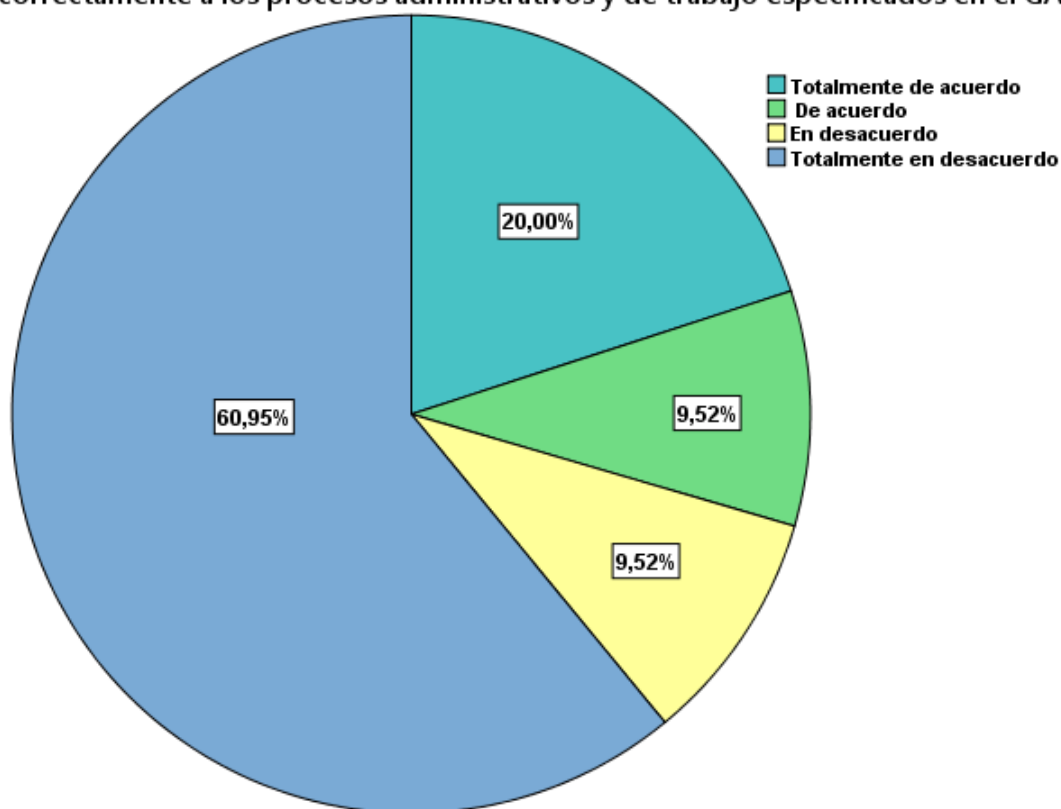
Análisis:

Del total de encuestados, observado el presente gráfico se puede argumentar que cerca del 67% sostiene que no se ha efectuado un plan de monitoreo y control de las actividades planificadas puesto que al finalizar cada año no se cumple con los objetivos.

13.- ¿Considera usted que la evaluación de desempeño responde y reporta correctamente a los procesos administrativos y de trabajo especificados en el GAD?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Totalmente de acuerdo	10	9,5	9,5	29,5
De acuerdo	21	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	10	9,5	9,5	39,0
Totalmente en desacuerdo	64	61,0	61,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

13.- ¿Considera usted que la evaluación de desempeño responde y reporta correctamente a los procesos administrativos y de trabajo especificados en el GAD?



Análisis:

Mediante la realización de la encuesta se observa que cerca del 70% de los empleados del GAD Montalvo argumenta que la evaluación de desempeño no reporta la realidad actual del trabajo y actividades efectuadas mientras no exista una estructura organizacional consecuente con los procesos administrativos.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
10.- ¿Considera usted que han sido difundidos correctamente los diferentes procesos a los empleados del GAD? *6.- ¿Considera usted que la actual estructura organizacional permite definir correctamente los diferentes niveles de jerarquía y los puestos de trabajo que existen en ella?	105	100,0%	0	0,0%	105	100,0%

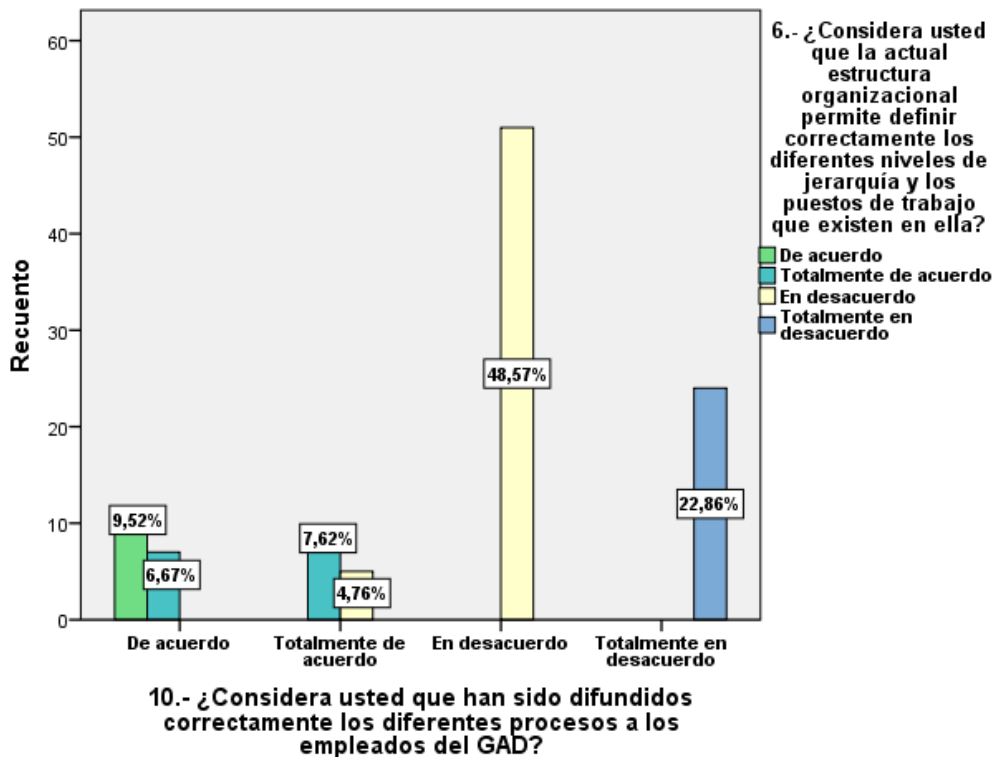
Tabla cruzada 10.- ¿Considera usted que han sido difundidos correctamente los diferentes procesos a los empleados del GAD? *6.- ¿Considera usted que la actual estructura organizacional permite definir correctamente los diferentes niveles de jerarquía y los puestos de trabajo que existen en ella?

	6.- ¿Considera usted que la actual estructura organizacional permite definir correctamente los diferentes niveles de jerarquía y los puestos de trabajo que existen en ella?				Total	
	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		
10.- ¿Considera usted que han sido difundidos correctamente los diferentes procesos a los empleados del GAD?	De acuerdo	10	7	0	0	17
	Totalmente de acuerdo	0	8	5	0	13
	En desacuerdo	0	0	51	0	51
	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	24	24
Total		10	15	56	24	105

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	215,633 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	206,294	9	,000
N de casos válidos	105		

Gráfico de barras



El análisis que arroja el Chi-cuadrado detectamos que la variable 1 “¿Considera usted que han sido difundidos correctamente los diferentes procesos a los empleados del GAD?”; con la variable 2 “¿Considera usted que la actual estructura organizacional permite definir correctamente los diferentes niveles de jerarquía y los puestos de trabajo que existen en ella?”; “se encuentran relacionadas entre sí, es decir, son dependientes, ya que, $H < 0,05$ determinando en nuestro análisis $H_1 = 0,000$ lo cual nos permite rechazar valor de independencia”.

4.4. RESULTADOS

Luego de la aplicación de la técnica de la encuesta y el procesamiento de los resultados obtenidos del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, se argumenta que alrededor del 70% sostiene que existe la necesidad de una reforma en la estructura organizacional, ya que la que se encuentra en la actualidad en vigencia, no tiene relación con el manual de funciones y consideran que es antigua y obsoleta.

Aplicando el presente trabajo de investigación que consiste en actualización y reforma en la estructura organizacional, cuyo impacto principal son los procesos administrativos ya que serán mejorados, beneficiando directamente e indirectamente en el pueblo Montalvino.

Los principales problemas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo es la selección de personal, puesto que no se realiza un adecuado proceso de selección y los trabajadores son electos empíricamente, a los trabajadores no se les ha difundido correctamente los diferentes planes de desarrollo que tiene el municipio.

La mayoría de los empleados administrativos del municipio señala que las actividades que desempeñan para cumplir con los objetivos planteados al inicio de cada año no son suficientes, ya que existe una sobrepoblación de personal y duplicidad en cada una de las funciones.

La comunicación organizacional, principalmente en la parte jerárquica superior no es óptima lo que genera confusión al momento de ejecutar las actividades, sostienen que existe descoordinación entre la parte directiva y la operativa, puesto que no existe una correcta planificación de actividades y división de responsabilidades.

4.5. DISCUSIÓN

Aporte teórico de los trabajos de investigación referenciales	Aporte teórico del autor de tesis
<p>Basado en el criterio de Morejón Santistevan (2016) quien efectúa un análisis de la función de la estructura organizacional en la administración pública, sostiene que existe tres ejes fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Alcanzar los objetivos previamente planificados	<p>Las instituciones públicas no pueden existir sino tienen una estructura organizacional que le permita planificar las actividades y dividir las responsabilidades y políticas públicas que son una herramienta para articular los planes de desarrollo y administración de las mismas, por</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Regula las diferencias individuales sobre la organización • Orden jerárquico <p>Para Rodríguez Catuto Josselin (2019) la estructura organizacional agrupa a las personas miembros de una organización, distribuye en departamentos, busca coordinación y comunicación integral entre departamentos.</p> <p>Mientras que Garita, Rolando Bolaños (2011) argumenta que el desarrollo organizacional es importante en la administración pública ya que promueve la responsabilidad, divide las actividades a ejecutarse, crea normas, estatutos y aproxima a las instituciones públicas a la eficiencia.</p>	<p>ello una estructura organizacional dentro de una institución pública determina el orden jerárquico, desde el nivel directivo hasta el nivel operativo, a través de un manual de funciones que establece los requisitos para ocupar cada uno de los cargos y las actividades a realizar, lo que permite seleccionar al personal idóneo en la ocupación del mismo. La estructura organizacional orienta a la capacitación del personal, establece leyes y normas que deben cumplirse en la institución, influye en los procesos administrativos, puesto que con la distribución y especialización del trabajo mejora los procesos administrativos, lo cual permite brindar un servicio eficiente y mejora el nivel de satisfacción de los usuarios.</p>
--	--

El presente trabajo de investigación busca el desarrollo de una estructura organizacional coherente con los procesos administrativos, un manual de funciones actualizado en relación a cada uno de los puestos de trabajo dentro de la Estructura que permita la adecuada selección de los empleados en función al perfil del cargo a ocupar, la especialización de los trabajadores y esto sustituya el empirismo en la realización de actividades por un método científico, esto permitirá la planificación de actividades y división de responsabilidades omitiendo la duplicidad de funciones y la duplicidad de funciones.

5. CAPÍTULO IV PROPUESTA DEL INVESTIGADOR

Misión

Buscar un desarrollo socio-económico, productivo y sustentable, fomentando la participación ciudadana, el emprendimiento y el turismo local mediante una planificación integrada que garantice el progreso, a fin de garantizar el buen vivir, decretado en la República del Ecuador específicamente en la Constitución ciudadana.

Visión

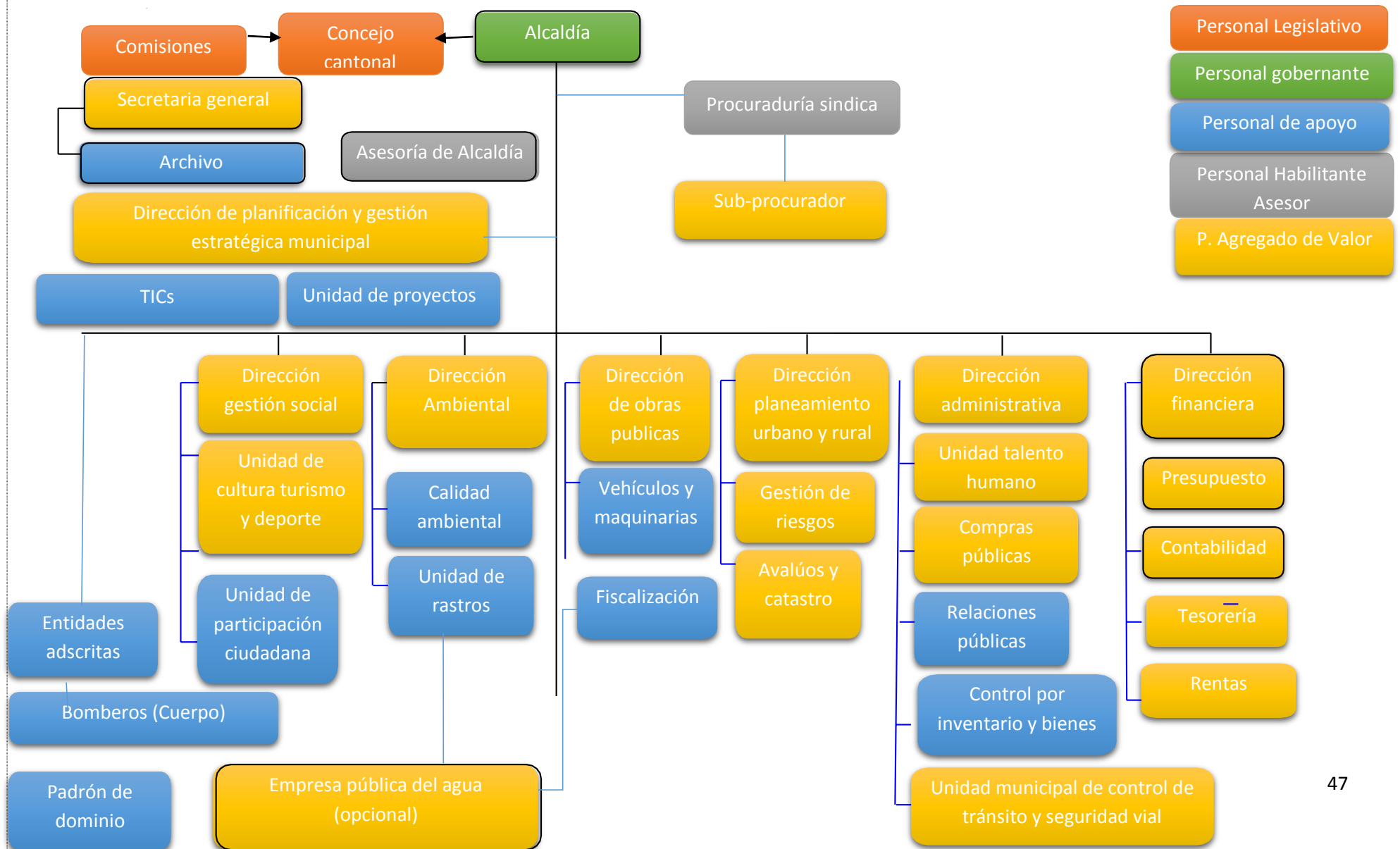
Ser un Municipio eficiente y organizado líder en desarrollo cantonal, con disposición de recursos propios y con un personal altamente capacitado para atender las necesidades de los ciudadanos.

5.1. Propuesta de un análisis FODA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Autoridad máxima legítima electo democráticamente.• Personal profesional competente.• Responsabilidad.• Relaciones humanas y labores estables.• Convenios institucionales.• Ubicación geográfica	Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Estructura orgánica antigua y obsoleta.• Manual de funciones no es coherente con la estructura orgánica• Falta de formalización y difusión de planes de desarrollo.• Contratación de personal sin experiencia en cargos de dirección.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Diseño de la estructura organizacional.• Optimización de los procesos administrativos.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Ambiente político institucional• El GAD Montalvo cuenta con una infraestructura inadecuada para los empleados.

<ul style="list-style-type: none">• Capacitación y especialización del personal del GAD Montalvo.	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto deficiente para los planes a desarrollarse• Deudas de administraciones anteriores.
---	---

5.2. Propuesta de una Estructura Organizacional que permita mejorar los procesos administrativos del GAD Montalvo



5.2.1. Compendio de funciones

“El Compendio de Funciones propuesto está conforme a la estructura de procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montalvo. En cada nivel jerárquico administrativo se describen los puestos de trabajo, según niveles estructurales y grupos ocupacionales, con información que identifica el puesto, rol del puesto, actividades esenciales del puesto, destrezas, conocimientos básicos o esenciales, competencias laborales/habilidades, requisitos de estudio y experiencia”.

5.2.2. Estructura de procesos

Los niveles jerárquicos propuestos para administración central del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montalvo.

5.2.3. Proceso Legislativo

“Determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores. Dentro de esta unidad se encuentra el concejo cantonal que es el órgano rector municipal”.

5.2.4. Proceso gobernante

“Ejecuta las políticas públicas; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan, y es el encargado de administrar, Coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y servicios. En esta unidad se encuentra el alcalde como representante legal de la institución”.

5.2.5. Proceso habilitante asesor

“Corresponde al consultivo, de ayuda o de consejo a los demás procesos y subprocesos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante, quien podrá asumir, aprobar, modificar proyectos, estudios o informes presentados por el proceso Asesor”. En la presente unidad se encuentra el asesor del alcalde, procuraduría sindical.

5.2.6. Sucesiones productivas, generadores de valor.

“Encargado de la ejecución directa de las acciones de las diferentes gestiones por resultados y de servicios hacia el ciudadano; encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la municipalidad, ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Los resultados y servicios que entrega al usuario, lo perfeccionan con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo y forma parte del proceso agregados de valor. Dentro de este proceso se encuentran principalmente todas las direcciones del GAD Montalvo además de otras dependencias”.

5.2.7. Sucesiones habilitantes de soporte.

“Presta asistencia técnica, administrativa y Social de tipo complementario a los demás Procesos y a la Ciudadanía. En esta unidad se encuentran archivo, entidades adscritas, participación ciudadana, calidad ambiental, unidad de rastros, vehículo y maquinarias, fiscalización, relaciones públicas y asistentes de los jefes departamentales”.

5.2.8. Propuesta de la estructura del manual de funciones

“El Manual de Funciones tiene la estructura e información por cargo institucional”.

5.2.9. Propuesta del Manual de funciones y requisitos mínimos.

5.2.9.1. Nivel

“Nombre dado a los cargos, de acuerdo con los niveles de responsabilidad, complejidad y la naturaleza propia de cada cargo y puede ser ejecutivo, directivo y operativo”.

5.2.9.2. Denominación del cargo

“Nombre del puesto según el nombramiento o designación del puesto”

5.2.9.3. Grupo ocupacional

“Conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan”.

5.2.9.4. Relación de dependencia

“Identifica la dependencia a la que está subordinado el empleado o trabajador”.

5.2.9.5. Relación de supervisión

“Identifica que servidores están bajo su supervisión”.

5.2.9.6. Rol del puesto

“Sintetiza la razón de ser del puesto dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece”.

5.2.9.7. Actividades esenciales

“Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la institución, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y procesos organizacionales”.

5.2.9.8. Destrezas

“La destreza es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad”.

5.2.9.9. Conocimientos básicos o esenciales

“Según el área del desempeño y los procesos y procedimientos que correspondan al cargo, se anotan en este recuadro los conocimientos básicos que debe tener la persona que ocupe el cargo, para desempeñar las funciones y lograr las contribuciones individuales (criterios de desempeño del empleo)”.

5.2.9.10. Competencias laborales

“Se define como la capacidad efectiva para llevar a cabo las actividades establecidas en la Ley, Reglamentos y otras disposiciones de carácter normativo dentro de la Institución”.

5.2.9.11. Requisitos de estudio y experiencia.

Estudio

“Define el nivel de formación profesional o educacional requeridos para el desempeño del puesto. Es importante enfatizar que no se refiere a la educación de los actuales ocupantes de dicho cargo sino del ideal del cargo”.

Experiencia

“Define el tiempo mínimo de labores que ha cumplido anteriormente el ocupante del puesto y que demuestran su experticia”.

5.2.9.12. Responsabilidad del manual de funciones

Aprobación.- Máxima Autoridad del Cantón Montalvo.

Actualización.- Unidad Administrativa de Talento Humano UATH.

Modificación.- Directores/as o Jefes/as de Área, previa solicitud a la Unidad de Administración de Talento Humano, solamente respecto a cambio en las funciones.

Aplicación.-El personal entero del Gobierno Independiente Descentralizado Municipal del Cantón Montalvo.

Nuevos puestos.- Establecidos por la Alcaldía en coordinación con la Jefatura de la Entidad de Gestión de Recursos Humanos.

DIRECTOR/A DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.
IDENTIFICACIÓN
Nivel: Directivo 2
Denominación del Cargo: Director/a de Gestión Administrativa.
Grupo Ocupacional: Director de Área.
No de Cargos: 1
Relación de Dependencia: Alcaldía.
Relación de Supervisión: Alcaldía.
Relaciones y comunicaciones
Cliente Interno: Alcaldía y demás Direcciones y Jefaturas Municipales
Cliente externo: Comunidad en general
ROL DEL PUESTO
“Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos de la Institución municipal para el cumplimiento de los programas y proyectos con transparencia, honestidad, austeridad, agilidad y eficiencia con la finalidad de presentar una imagen que despierte confianza en la ciudadanía”.
ACTIVIDADES ESENCIALES
1. “Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del área y del personal bajo su cargo”.
2. “Coordinar y proponer el Plan Anual de Compras y Adquisiciones del Gobierno Municipal del Cantón San Francisco de Pueblo Viejo”.
3. “Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento del Plan Anual de Compras de la institución, para la toma de decisiones”

4. “Dirigir la adquisición de suministros, repuestos, bienes, equipos, entre otros, y proporcionar servicios para apoyar los objetivos relacionados con la gestión Institucional; cumpliendo los trámites administrativos referentes al plan de adquisiciones”;
5. “Establecer mecanismos de control en la toma de decisiones y en las actividades diarias, con la finalidad de establecer indicadores de gestión”;
6. “Propender al cumplimiento de la Constitución, Leyes Orgánicas, Leyes Ordinarias, Ordenanzas y Reglamentos Internos que regulan la administración pública”;
7. “Coordinar, elaborar y presentar proyectos administrativos de acuerdo a las disposiciones emitidas por la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento General”;
8. “Presentar los Informes Administrativos Requeridos por el Alcalde y los Organismos de Control”;
9. “Coordinar y controlar el Portal de Compras Públicas de la Entidad, de conformidad con las disposiciones legales vigentes”;
10. “Coordinar y controlar las acciones de la Comisaría, de conformidad con las disposiciones legales vigentes”;
11. “Coordinar y controlar las acciones de la Policía y Seguridad, de conformidad con las disposiciones legales vigentes”;
12. “Coordinar con los demás departamentos la Aplicación de un Sistema Integrado Tecnológico, con lineamientos adecuados de Red, Internet,, Página Web y E-Mail”;
13. “Velar por el buen funcionamiento de los Sistemas Informáticos y Tecnológicos, tanto en Hardware como el Software”;
14. “Analizar, aprobar, controlar y evaluar los cronogramas, planes y programas estratégicos, de contingencias establecidos como herramientas de trabajo de la Unidad de Sistemas”;
15. “Formular planes estratégicos que permitan regular el flujo y la buena utilización de los vehículos y los bienes del Estado”;

16. “Elaborar y actualizar los Reglamentos Internos de utilización de vehículos y bienes del Estado”;
17. “Administración de vehículos, maquinaria pesada y todo tipo de bienes Muebles e inmuebles de la Institución y consolidar la información sobre el parque automotor institucional”;
18. “Matriculación y registro de vehículos, maquinaria pesada y todo tipo de bienes muebles e inmuebles de la Institución en las instituciones correspondientes”.
19. “Validar periódicamente las órdenes de combustible y lubricantes de los vehículos y maquinaria de la Municipalidad, emitidas del Jefe/a de la Unidad de Vehículos y Maquinarias en la gestión de transporte”;
20. “Realizar estudios técnicos para proceder con el remate de los bienes y vehículos Municipales, de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento General Sustitutivo de Bienes del Sector Público y el Reglamento Interno de la Entidad, dentro de sus competencias”.
21. “Ejercer las demás funciones, atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le designe la máxima autoridad”.
22. “Registrar la información mensual de las actividades y eventos al Sistema de Gobierno por Resultado”.
23. “Aplicar oportunamente las recomendaciones de la Contraloría General del Estado y la Unidad de Auditoría Interna”.

Y las que imponga su jefe/a inmediato

CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

Legislación Aplicable; Proyectos; Legislación laboral; Presupuestos; Administración; Control Interno Gubernamental; Paquete Office; Compras Públicas; Tributación.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

Legislación Aplicable; Proyectos; Legislación laboral; Presupuestos; Administración; Control Interno Gubernamental; Paquete Office; Compras Públicas; Tributación

COMPETENCIAS LABORALES / HABILIDADES

Autonomía; Calidad; Atención; Recursividad; Optimización de los recursos;
Trabajo en equipo; Satisfacción al cliente; Comunicación verbal y/o escrita;

DIRECTOR/A DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Relaciones interpersonales; Autocontrol; Orientación a resultados.

REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA Y ESTUDIO**Estudios:**

“Título Profesional en Administración, Gestión Empresarial, Gestión Pública,
Economía, Abogado y/o Carreras afines”.

Experiencia

Cuatro años.

DIRECTOR/A DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL
IDENTIFICACIÓN
Nivel: Directivo 2
Denominación del Cargo: Director/a de Planificación y Gestión Estratégica Municipal.
Grupo Ocupacional: Director de Área.
No de Cargos 1
Relación de Dependencia: Alcaldía.
Relación de Supervisión: Alcaldía.
Relaciones y comunicaciones Cliente Interno: Alcaldía, Direcciones y Jefaturas del GAD Municipal Cliente Externo: Comunidad en general, Instituciones Públicas y Privadas.
ROL DEL PUESTO “Liderar y coordinar la operatividad de los procesos de formulación de la planificación estratégica y operativa institucional, planes, programas y proyectos de inversión”.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL CARGO 1. “Dirigir y asesorar la formulación del Plan Estratégico Institucional, Plan Plurianual Institucional y el Plan Operativo Anual Institucional”; 2. “Coordinar la realización de los propósitos establecidos en la Idea de Crecimiento y Ordenamiento Territorial Cantonal”. 3. “Realizar seguimiento, control y evaluación periódica de los objetivos estratégicos Municipal”. 4. “Coordinar a nivel Directivo la elaboración, actualización y seguimiento en el cumplimiento del Plan Estratégico Municipal”.

5. “Asesorar en tema operativo, inversión y proyectos”.
6. “Establecer una red de comunicación interna, para que fluya la información de forma eficaz y eficiente de acuerdo a las competencias de cada área”.
7. “Asesorar y coordinar la mejora continua de los procesos internos de las Direcciones y Jefaturas Municipales”.
8. “Realizar el seguimiento, control y supervisión de la información registrada en la herramienta metodológica de Gobierno por Resultados”.
9. “Coordinar de forma institucional e interinstitucional la planificación Estratégica de la municipalidad”.
10. “Supervisar la información vinculada con los eventos institucionales para integrar a la agenda de la Alcaldía”.
11. “Aplicar oportunamente las recomendaciones de la Contraloría General del Estado y la Unidad de Auditoría Interna”.
12. “Realizar seguimiento, control y evaluación periódica de los objetivos estratégicos Municipal”.
13. “Coordinar a nivel Directivo la elaboración, actualización y seguimiento en el cumplimiento del Plan Estratégico Municipal”.
14. “Asesorar en tema operativo, inversión y proyectos”.
15. “Establecer una red de comunicación interna, para que fluya la información de forma eficaz y eficiente de acuerdo a las competencias de cada área”.
16. “Asesorar y coordinar la mejora continua de los procesos internos de las Direcciones y Jefaturas Municipales”.
17. “Realizar el seguimiento, control y supervisión de la información registrada en la herramienta metodológica de Gobierno por Resultados”.
18. “Coordinar de forma institucional e interinstitucional la planificación Estratégica de la municipalidad”.

19. “Supervisar la información vinculada con los eventos institucionales para integrar a la agenda de la Alcaldía”.

20. “Aplicar oportunamente las recomendaciones de la Contraloría General del Estado y la Unidad de Auditoría Interna”.

21. “Y las demás que determine su jefe/a inmediato”.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

Legislación Nacional Aplicable; Planificación Estratégica Gubernamental; Conocimientos Informáticos; Sistema de Gestión Documental QUIPUX, Compras

Públicas, Elaboración de Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo Cantonal e Institucional, Gestión Ambiental.

COMPETENCIAS LABORALES / HABILIDADES

Autonomía; Calidad; Recursividad; Atención Usuario interno y externo; Aptitud numérica; Optimización de los recursos; Trabajo en equipo; Comunicación verbal

y/o escrita fluida; Relaciones interpersonales; Autocontrol; Creatividad;

DESTREZAS

“Comprensión lectora; escritura; Destrezas científicas; Aprendizaje activo; Pensamiento crítico; Recopilación de información; Generación de ideas; Evaluación de ideas; Planificación Estratégica”.

REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA Y ESTUDIO

Estudios:

“Título de tercer Nivel en Ingeniería, Gestión Empresarial, Gestión Pública y/o carreras afines”.

Experiencia

Cuatro años.

DIRECTOR/A DE GESTIÓN FINANCIERA
IDENTIFICACIÓN
Nivel: Directivo 2
Denominación del Cargo: Director/a de Gestión Financiera.
Grupo Ocupacional: Director de Área.
No. de Cargos: 1
Relación de Dependencia: Alcaldía.
Relación de Supervisión: Alcaldía.
<p>Relaciones y comunicaciones</p> <p>Cliente Interno: Alcaldía, Direcciones y Jefaturas del GAD Municipal</p> <p>Cliente Externo: Comunidad en general</p>
<p>ROL DEL PUESTO</p> <p>“Formular e implementar esquemas de gestión y control financiero, sujetas a las normas técnicas de control interno contables y presupuestarias emitidas por la Contraloría General del Estado y el Ministerio de Finanzas y a las normas y reglamentos internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal y prestar asesoramiento en materia financiera a las autoridades y funcionarios de la Institución”.</p> <p>“Facilitar la operatividad de los procesos, mediante la ejecución de labores administrativas-financieras de apoyo a la gestión de los diferentes procesos de la Institución”.</p> <p>“Recaudar los ingresos y efectuar los pagos con eficiencia, para lograr el equilibrio financiero y alcanzar la mayor rentabilidad de los recursos”.</p>

FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO

1. “Diseñar, implantar y mantener los sistemas financieros del Gobierno Municipal, así como los demás planes y programas para la aprobación del Alcalde y Concejo Municipal”.
2. “Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del área y del personal bajo su cargo”.
3. “Elaborar el Plan Operativo Anual”.
4. “Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la buena marcha del proceso y subprocesos bajo su cargo”;
5. “Diseñar, ejecutar y supervisar la administración tributaria de conformidad con las normas legales”;
6. “Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente integrado dentro de los procesos financieros”.
7. “Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros, materiales y humanos de la entidad y asesorar en materia financiera a los funcionarios de la misma”.
8. “Proporcionar al Concejo, la Alcaldía la información financiera necesaria y oportuna que facilite la toma de decisiones de la municipalidad”.
9. “Preparar para conocimiento del Concejo y la Alcaldía, la proforma presupuestaria de la institución”.
10. “Administrar y controlar la correcta utilización del presupuesto y en caso de ser necesario, proponer las reformas”.
11. “Velar por el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos, así como de los depósitos inmediatos y eficientes”.
12. “Proponer proyectos de autogestión financiera económica, que permita mejorar sustancialmente los ingresos y nuevas fuentes de recursos”.

13. “Estudiar, recomendar y gestionar la contratación de créditos internos y externos, para financiar operaciones de inversión o proyectos específicos”.
14. “Presentar informes técnicos para la elaboración de proyectos de ordenanzas, reglamentos, que permita una mejora en los procedimientos de recaudación”.
15. “Elaborar y mantener al día estadísticas económicas de la entidad”.
16. “Analizar, interpretar y emitir informes sobre los estados financieros y sobre cualquier otro asunto relativo a la administración financiera y someterlas a consideración del Alcalde y presentar la demás información que requieran los organismos de control”.
17. “Dirigir y ejecutar la administración tributaria municipal de conformidad con el COOTAD y aplicar el régimen de sanciones”.
18. “Organizar y supervisar las actividades que corresponden a los Subprocesos de Tesorería, Rentas, Presupuesto, Guardalmacén y Contabilidad General”.
19. “Ejercer la potestad resolutive que establece el artículo 383 del COOTAD”.
20. “Aplicar las recomendaciones de la Contraloría General del Estado y la Unidad de Auditoría Interna de la entidad”.
21. “Comprobar la legalidad y veracidad de los informes financieros y contables, en cuanto a exactitud y procedencia de gastos y supervisar la correcta administración económica de la municipalidad; así como efectuar los análisis, interpretaciones e informes sobre los estados financieros y cualquier otro asunto relativo al campo financiero y someterlos a conocimiento del Alcalde y por su intermedio al Concejo Cantonal como se establece en la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transferencia Fiscal y la norma de control interno”;
22. “Será responsable por las actividades de programación, preparación, ejecución, control y liquidación del presupuesto, en los términos y plazos que establece la ley”;
23. “Objetar las órdenes de pago que se encontraren ilegales o contrarias a las disposiciones legales o presupuestarias”;

24. “Realizar en forma directa o por delegación arquezos sorprendivos de caja, y emitir los informes debidos”;
25. “Elaborar propuestas de ordenanzas, reglamentos, que tienen que ver con las actividades tributarias”;
26. “Vigilar el cumplimiento de ordenanzas, reglamentos, relativos a la administración tributaria y demás actividades del área”;
27. “Estudiar e informar a la Alcaldía las necesidades financieras de la Municipalidad, proponiendo soluciones y formulando recomendaciones”;
28. “Apoyar en la gestión de recursos ante organismos gubernamentales y no gubernamentales nacionales e internacionales para la ejecución de los diferentes programas y proyectos que se encuentren contemplados en la planificación estratégica cantonal”.
29. “Consolidar en coordinación con la Dirección de Planificación Estratégica Municipal, el plan de inversiones en base al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial”.
30. “Calcular y evaluar la capacidad de endeudamiento del Gobierno Municipal”;
31. “Evaluar impactos de cambios en régimen tarifario y régimen impositivo”;
32. “Elaboración de disponibilidades económicas del GAD municipal San”
33. “Revisión y legalización de partes diarios de recaudación”;
34. “Realizar la liquidación de viáticos y movilización”.
35. “Revisión y legalización de partes diarios de emisión”;
36. “Atender y resolver diferentes reclamos de los contribuyentes de exoneración de tercera edad, minusválidos, entre otros”.
37. “Disponer la baja de títulos de crédito por diferentes conceptos con base en la documentación presentada”;

38. “Coordinar con la Unidad de Talento Humano la nómina y demás sistemas de pago al personal”.
39. “Participar en avalúos, remates, bajas, transferencias y entregas-recepciones de los bienes de la entidad”.
40. Y las que imponga el jefe/a inmediato.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

Legislación Aplicable; Tributación, Conocimientos de Finanzas Públicas;
 Contabilidad Gubernamental; Análisis Financiero; Normas Internacionales de Administración Financiera; Normas de control Interno Gubernamental.

COMPETENCIAS LABORALES / HABILIDADES

Autonomía: Calidad; Recursividad; Atención; Aptitud numérica; Optimización de los recursos; Trabajo en equipo; Satisfacción al cliente; Comunicación verbal y/o escrita; Relaciones interpersonales; Autocontrol; Orientación a resultados.

DESTREZAS

“Destreza matemática; Destrezas científicas; Recopilación de Información; Pensamiento conceptual; Pensamiento analítico; Percepción de sistemas y entornos; Identificar consecuencias ulteriores; Juicio y toma de decisiones”. Manipulación correcta del sector financiero.

REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA Y ESTUDIO

Estudios

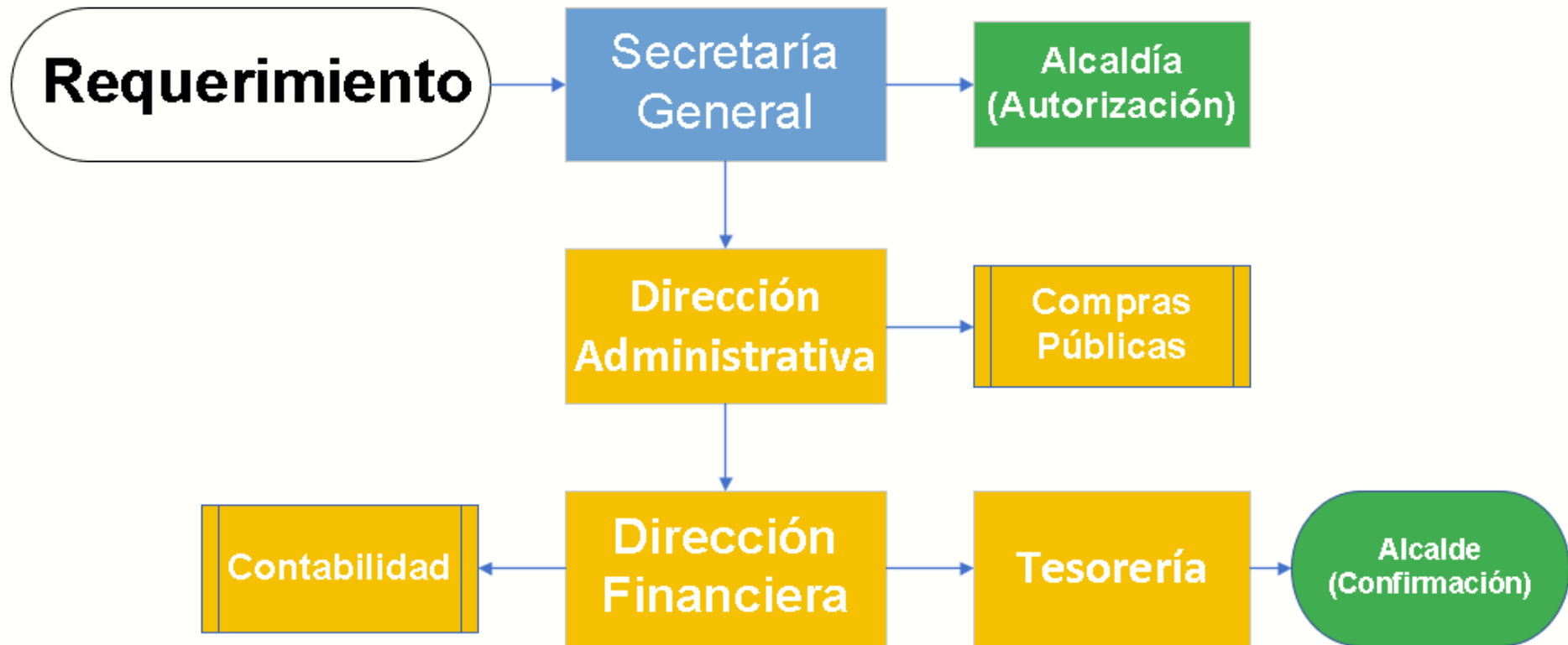
“Título Profesional en Economía, Ingeniería Comercial y Contador Público Autorizado. O un servidor”

Experiencia

Cuatro años

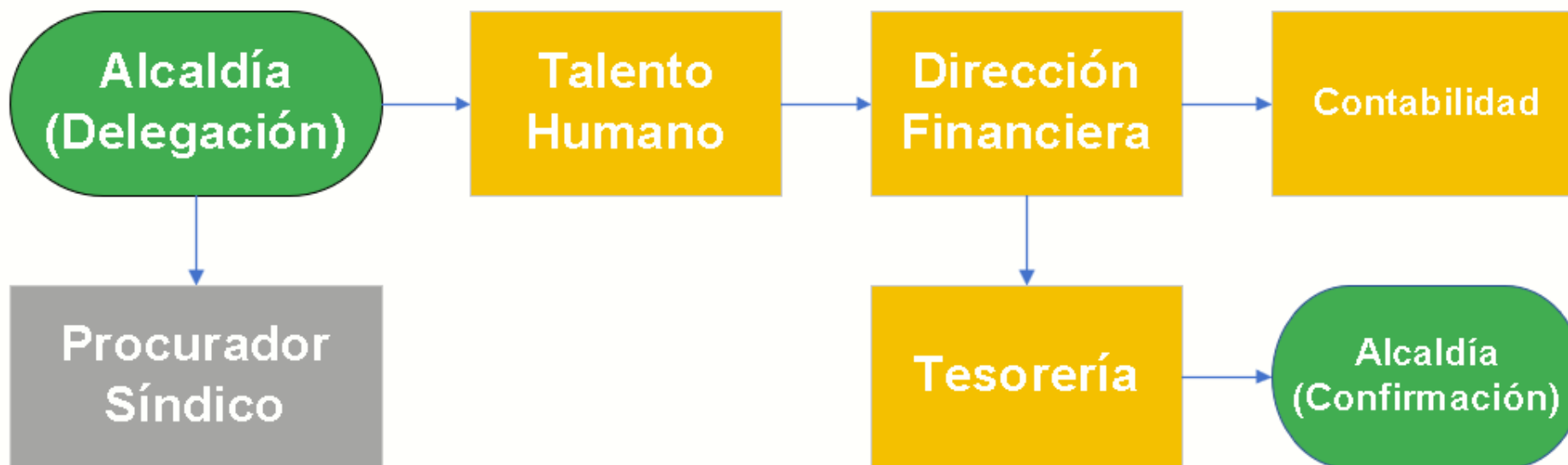
5.3. PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

5.3.1. Proceso de contratación pública por ínfima cuantía



Fuente: elaboración del autor

5.3.2. Proceso de pagos de sueldos.



Fuente: elaboración del autor

5.3.3. Proceso de convocatoria a sesión de consejo.



Fuente: Elaboración del autor

6. CONCLUSIONES

El Gobierno Independiente Descentralizado del Cantón Montalvo como institución pública que carece por una estructura organizacional actualizada que especifique la planificación del trabajo, divida responsabilidades y optimice los procesos administrativos en consecución de la eficiencia.

Dentro de la institución municipal no se ha efectuado una investigación que fundamente teóricamente los principales conceptos de Administración Pública, estructura organizacional que sirvan como punto de partida para la optimización de los procesos administrativos.

La selección del personal se lo realiza de forma empírica sin que los futuros empleados atraviese por un proceso de selección riguroso y calificado, por lo cual la mayoría de los empleados municipales no cuentan con un perfil acorde al cargo de trabajo, además no cuenta con un proyecto de formación que especialice al trabajador dentro del cargo que desempeña.

El exceso de personal genera duplicidad de funciones creando confusión y distorsión en los procesos que deben de ejecutarse, también el manual de funciones no es coherente con la estructura organizacional que permita mejorar los procesos administrativos y especifique las tareas que deben de ejecutar los empleados.

7. RECOMENDACIONES

La aplicación de una estructura organizacional que permita optimizar los procesos administrativos del Gobierno Independiente Desconcentrado de la población de Montalvo, en beneficio hacia los ciudadanos Montalvinos.

Selección de empleados y trabajadores de forma científica acorde con el cargo a ocupar y la especialización continúa según el área de trabajo.

Planificar las actividades y distribución de las responsabilidades en relación a la propuesta de la nueva estructura organizacional

Mejorar la coordinación y la comunicación organizacional, permitiendo que el intercambio oportuno y veraz de la información pedida por los diversos departamentos de la organización.

Facilitar los trámites internos de los ciudadanos reduciendo la burocratización, que permita la resolución de las quejas más comunes de los ciudadanos Montalvinos.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arano Chávez, R. M., Escudero Macluf, J., & Delfín Beltrán, L. A. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 9-14.
- Balaguera Álvarez, M. E. (2018). *"Reorganización estructural del departamento administrativo de la Provincia de Santafé en la Congregación de las Hermanas de la Caridad Dominicas de la Presentación"*. Universidad El Bosque Bogotá, Colombia.
- Barreno Salinas, M. M. (2019). La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la administración. *Conrado*, 59-64.
- Benavides Pañeda, R. J. (2014). *Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Bernal Torres, S. A. H., D. (2013). *Proceso Administrativos para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia Pearson.
- Bisetti Tapia, J. A. (2015). *Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú*. Universidad Cesar Vallejo facultad de humanidades, Lima
- Blandez Ricalde, M. (2014). *proceso administrativo*. Mexico: UNID.
- Caisalitin Tercero, C. N., & Chano Cunalata, H. J. (2015). Análisis de grado de cumplimiento del organigrama estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo. *Universidad Técnica de Cotopaxi*, Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas.
- Catuto, J. B. R. (2019). Estructura Organizacional y su incidencia en las funciones administrativas del gobierno autónomo descentralizado parroquial de Colonche, cantón Santa Elena, provincia Santa Elena.
- Chiavenato, I. (2017a). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: MC GRAW HILL
- Chiavenato, I. (2017b). *Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico Mc Graw Hill.
- Codina Jimenez, A. (2017). *Dirección de Organizaciones. Procesos y técnicas*. La Habana: Editorial UH.
- Constitución. (2008). *Asamblea nacional Constituyente*. Montecristi.
- COOTAD. (2013). *Código Orgánico de ordenamiento territorial de autonomía y descentralización*. Ecuador.
- Fayol, H. (1916). *Industrial and general administration* Francia

- Federico, M., Aníbal Loguzzo, H., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y administración en las organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Gallardo. (2010). *Fundamentos de la Administración*. España: Presentación en Power Point.
- Garita, R. B. (2011). El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública. *Revista Nacional de administración*, 135-144.
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires Ediciones Garnica
- Gomez M, Balkin D, & Cardy, R. (2016). *Dirección de Recursos Humanos* Madrid Pearson
- González, J., Salazar, J., Ortiz, F., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 242-267.
- Grullon de Nurse, F. (2015). Manuales de Procedimientos: contribuyendo al proceso de Enseñanza-Aprendizaje en Administración Hotelera. *Cuaderno de Pedagogía universitaria*, 29-41.
- Huaman, L. R., F. (2015). *Metodologías para implementar la estrategia: Diseño Organizacional de la empresa* Bogota ediciones de la U.
- Jiménez Ochoa, S., Vásquez Torres, M. D. C., Esparza García, I. G., Leyva Osuna, B. A., & Jacobo Hernández, C. A. (2015). Estudios organizacionales desde Taylor hasta nuestros días. *Cultura científica y tecnología*, 45-52.
- Jones, G. R. (2013). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. Mexico: Pearson.
- Koontz, H. W., H. (2013). *Elementos de administración un enfoque internacional y de innovación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. W., H & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* Mexico: Mc Graw Hill.
- López, J. A. P. (2018). *Fundamentos de la dirección de empresas*: Ediciones Rialp.
- Marín-Idárraga, D. A. (2020). Estructura organizacional y parámetros de diseño: análisis descriptivo en PYMES industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 43-62.
- Marín Idárraga, D. A., & Losada Campos, L. A. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: Análisis de servicios de prestación de salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 88-99.
- Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., & Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: *Económicas CUC Barranquilla*, 61-79.

- Morejón, S., & Maryury, E. (2016). La Teoría Organizacional: Análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Enfoques: Ciencia política y Administración Pública Vol. XIV*, 127-143.
- Munch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. Mexico: Pearson.
- Nava Fernández, L., & Useche, M. C. (2015). identidad y alteridad en la comunicación organizacional. *Quórum académico*, 60-77.
- Obregón Delvalle, X. C., & Ponce Alvarado , G. L. (2018). *Propuesta de mejoras de procesos administrativos aplicados a CENEL-EP Matriz Guayaquil*. Universidad Estatal de Guayaquil, Guayaquil.
- Ortega Castrillón, A. M. (2019). Fundamentos generales de administración. *ESUMER*, 11-50.
- Ortiz Gómez, M., & Vásquez Domínguez , E. (2019). Teorías de la administración. *TEPEXI Boletín informativo de la Escuela Superior de Tepeji del Río*, 79-83.
- Panta, K. C., & Masias Castillo, R. (2018). *Factores relevantes en las teorías de la administración*. Perú: Repositorio Institucional PIRHUA.
- Pellicer, E., & Yepes, V. (2015). Consideraciones sobre la función de control aplicada a la gestión de proyectos de construcción. *Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de Ingeniería de la Construcción y Proyectos de Ingeniería Civil*.
- Peralta Yagual, X. T. (2018). *Estudio del orgánico estructural y de las descripciones y análisis de cargos. propuesta de actualización del organigramaestructural y del manual de funciones de una empresa industrial manufacturera*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
- Pérez, S. A. M., Milian García, A. J., Cabrera León, P., & Victoria Perdomo, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR(24)*, 86-99.
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de proyectos, cómo lograr la ventaja competitiva*. Bogotá: Pearson.
- Planellas, M., & Muni, A. (2015). *Las decisiones estratégicas: los 30 modelos más útiles*. Argentina: Conecta.
- Ramió , C. (2016). *Teoría de la organización y administración pública*. España: Publicaciones

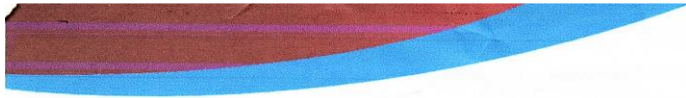
- Reyes Díaz, G. P. (2017). *Diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa compured sac de la ciudad de trujillo, la libertad. Del año 2017.* Universidad Península de Santa Elena, Santa Elena.
- Rios Giraldo, R. M. (2016). *El talento humano en los sistemas de gestion* Bogota INCONTEC.
- Robbins, J. (2017). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Vol. 10). Mexico: Pearson.
- Robles Salguero, R. E., Serrano Mantilla, H. B., Serrano Mantilla, G. L., Gaibor Vera, F. M., Gil Borja, M. A., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3), 0-0.
- Rozo-Sánchez , A., Flórez Garay, A., & Gutiérrez Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de administración e ingeniería*, 62-67.
- Sanchez Delgado, M. (2015). *Administración I* Mexico: Grupo Editorial Patria
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en organizacines de salud pública *Horizonte Sanitario*, 28-37.
- Sotomayor, A. A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional.* México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Spillane , J. P., & Ortíz, M. (2019). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales. *Revista Eletrônica de Educação*, 169-181.
- Taylor, F. (2004). *Scientific management.* New York: Routledge. .
- Torres Salazar, P., & Melamed Varela , E. (2016). Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones. *Desarrollo Gerencial, Universidad Andina Barranquilla-Colombia*, 143-164.
- Torres, S. P. G., Aguilar, J. d. C. G., Trujillo, L. B., Caraguay, V. E. C., & Lorenzo, A. F. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 5(1), 19-31.
- Vargas Cueva, L. (2010). *Principios de administración.* . Retrieved from Guayaquil:
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad* 9.3, 247-252.

- Weber, M. (1947a). *Legitimate authority and bureaucracy. The theory of social and economic organisation*. Alemania: 328-340.
- Weber, M. (1947b). *The theory of economic and social organization*. Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press.
- Wihrich, H. C., M. & Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación* Mexico Mc Graw Hill 15 ed.
- Zambrano Rodríguez , J. A. (2016). *Clasificación de los organigramas y su importancia como guía y apoyo para la toma de decisiones en las empresas*. Unidad académica de Ciencias Empresariales - Universidad Técnica de Machala, Ecuador.
- Zapata Rotundo, G. J. (2015). El tamaño y la estructura de la organización: un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 193-208.

ANEXOS.

Anexo 1. REPORTE DE PLAGIO OTORGADO POR EL TUTOR

Anexo 2. AUTORIZACIÓN DEL ALCALDE PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MONTALVO”



Montalvo
Gobierno Municipal

Babahoyo, 06 de febrero del 2020

Oficio N°092-GADMCM-A-2020

Ingeniero
Miguel Cedillo Fajardo
Coordinador de Maestría en Administración Pública.
Universidad Estatal de Milagro

Por medio de la presente me dirijo a usted para informarle que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo otorga **Carta Abierta al Econ. Jose Eduardo Ortega Yerovi con numero de cedula 120614483-2**, para que realice su trabajo de investigación de Tesis, previo a la obtención del título de Magister en administración Pública, cuyo tema es **“Estructura Organizacional y optimización de procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo”** mismos fines académicos que servirán en beneficio a nuestra institución.

Me suscribo de usted no sin antes desearle el mayor de los éxitos en cada una de sus actividades.



Msc. Oscar Aguilar Soliz
ALCALDE DEL GAD DEL CANTÓN MONTALVO

*Recibido
carta
13/02/2020
12:40*

Dirección: Av. Antonia de la Bastida y 10 de Agosto
Email: municipiomontalvo@montalvo.gob.ec
www.montalvo.gob.ec

Anexo 3. NÚMEROS DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES PERTENECIENTES AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MONTALVO.



Montalvo, 25 de mayo del 2020.

Econ. Jose Ortega Yerovi.
Maestrante de administración Pública
Mención en desarrollo institucional UNEMI
Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente doy a conocer el número de empleados y trabajadores que actualmente pertenece al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montalvo.

Número de empleados (personal administrativo)	Número de trabajadores (obreros)
145	150

Por la atención que se sirva dar al presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,



Lcdo. Oscar Aguilar Soliz, MSc.
ALCALDE DEL GAD MONTALVO

Dirección: Av. Antonia de la Bastida y 10 de Agosto
Email: municipiomontalvo@montalvo.gob.ec

Anexo 4. ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS del BIENNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MONTALVO.

1.- ¿Cree usted q el número de empleados del GAD está acorde a las tareas que se desarrollan?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

2.- ¿Cree usted que existe una adecuada selección de personal dentro del GAD Montalvo?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

3.- Al ingresar a la nómina de empleados del GAD Montalvo ¿usted atravesó por un riguroso proceso de selección?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

4.- ¿Existe dentro del GAD Montalvo una adecuada Distribución de trabajo?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

5.- ¿Considera usted que le han sido difundida correctamente las tareas y responsabilidades que debe de cumplir en su actual puesto de trabajo?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

6.- ¿Considera usted que la actual estructura organizacional permite definir correctamente los diferentes niveles de jerarquía y los puestos de trabajo que existen en ella?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

7.- ¿Considera usted que han sido difundidos correctamente los diferentes planes de desarrollo del GAD?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

8.- ¿Considera usted que los objetivos planteados en los planes de desarrollo del GAD se han Cumplido?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

9.- ¿Considera usted que en la actualidad se encuentran correctamente establecidos los procesos administrativos dentro del GAD Montalvo?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

10.- ¿considera usted que han sido difundidos correctamente los diferentes procesos a los empleados del GAD?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

11.- ¿considera usted que el estilo de dirección dentro del GAD contribuye a que se cumplan los objetivos?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

12.- ¿considera usted que han monitoreado las actividades que permiten el logro de los resultados específicos en las planificaciones?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

13.- ¿Considera usted que la evaluación de desempeño responde y reporta correctamente a los procesos administrativos y de trabajo especificados en el GAD?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

Anexo 5. Operacionalización de las Variables.

Variable	Conceptualización	Categorías	Indicadores	Items o preguntas	Unidad de análisis	Técnica e instrumentos
Estructura Organizacional Variable Independiente Teoría: Administración Científica Frederick W Taylor 1901-1911	. Modelo de organización interna que tienen las instituciones ya sean públicas o privadas, en el cual se determina el modo en que planifica su trabajo y reparte formalmente sus responsabilidades.	Selección del trabajador	Número de empleados del GAD Montalvo Número de empleados que previamente pasaron por un proceso de selección	¿Cree usted que el número de empleados del GAD es acorde a las tareas que se desarrollan? ¿Cree usted que existe una adecuada selección de personal dentro del GAD Montalvo? ¿Usted es parte de la nómina del GAD luego de haber pasado por un proceso de selección?	Funcionarios pertenecientes al GAD Montalvo	Encuesta (cuestionario) Escala de Likert: Muy de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Muy en desacuerdo

		<p>Especialización del trabajador</p>	<p>Número de empleados cuyas competencias están acorde a los puestos de trabajo que desempeñan</p> <p>Número de empleados especializados en las funciones que desempeñan</p>	<p>¿Cree usted que las funciones que actualmente desempeña está acorde su puesto de trabajo?</p> <p>¿Considera usted competencias profesionales lo califica como personal especializado en las actividades que realiza en el GAD Montalvo?</p>	<p>Funcionarios pertenecientes al GAD Montalvo</p>	<p>Encuesta (cuestionario)</p> <p>Escala de Likert:</p> <p>Encuesta cerrada</p> <p>Muy de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Indeciso</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p>
		<p>Racionalización del trabajo</p>	<p>Número de empleados que conocen sus tareas y responsabilidades.</p>	<p>¿Existe dentro del GAD Montalvo una adecuada distribución de trabajo?</p>	<p>Funcionarios pertenecientes al GAD Montalvo</p>	<p>Encuesta (cuestionario)</p> <p>Escala de Likert:</p> <p>Muy de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p>

			<p>Nivel de división de tareas.</p> <p>Niveles de jerarquías dentro de la estructura organizacional.</p>	<p>¿Considera usted que le han sido difundidas correctamente las tareas y responsabilidades que debe de cumplir en su actual puesto de trabajo?</p> <p>¿Cree usted que las tareas del GAD Montalvo han sido divididas correctamente evitando la duplicidad entre compañeros de trabajo?</p> <p>¿Considera usted que la actual estructura organizacional permite definir correctamente los diferentes niveles de jerarquía y los puestos de trabajo que existen en ella?</p>		<p>Indeciso</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p>
--	--	--	--	---	--	---

		Tiempo movimiento	<p>Numero de procesos efectuados en el GAD Montalvo</p> <p>Número de quejas por duplicidad de tareas.</p> <p>Número de funciones y actividades que han sido segregadas.</p>	<p>¿Considera usted que las diferentes funciones y actividades que se desarrollan en el GAD están correctamente especificadas en procesos?</p> <p>¿Considera usted que actualmente se presentan quejas de empleados porque sus tareas se duplican con la de sus compañeros?</p> <p>¿Considera usted que las funciones y actividades laborales de los diferentes puestos de trabajo están correctamente segregadas y divididas?</p>	Funcionarios pertenecientes al GAD Montalvo	<p>Encuesta (cuestionario)</p> <p>Escala de Likert:</p> <p>Muy de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Indeciso</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p>
Procesos Administrativos	Es el conjunto de actividades realizadas para dirigir una	Planificación	Nivel de objetivos cumplidos dentro del GAD Montalvo	¿Considera usted que han sido difundidos correctamente los diferentes	Funcionarios pertenecientes al GAD Montalvo	<p>Encuesta (cuestionario)</p> <p>Escala de Likert:</p>

Variable Dependiente Teoría: Administración Clásica Henri Fayol 1916	organización, puesto que permite el diagnóstico y solución de muchas dificultades.			planes de desarrollo del GAD? ¿Considera usted que los objetivos planteados en los planes de desarrollo del GAD se han cumplido?		Muy de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Muy en desacuerdo
		Organización	Numero de procesos debidamente organizados del GAD Montalvo.	¿Considera usted que actualmente se encuentran establecidos los procesos dentro del GAD Montalvo? ¿Considera usted que han sido difundidos los diferentes procesos a los empleados del GAD?	Funcionarios pertenecientes al GAD Montalvo	Encuesta (cuestionario) Escala de Likert: Muy de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Muy en desacuerdo

		Dirección	Nivel de procesos realizados del GAD Montalvo	<p>¿Considera usted que el estilo de dirección dentro del GAD contribuye a que se cumplan los objetivos?</p> <p>¿Considera usted que el estilo de dirección es lo que permite cumplir con los procesos que se han fijado dentro del GAD?</p>	Funcionarios pertenecientes al GAD Montalvo	<p>Encuesta (cuestionario)</p> <p>Escala de Likert:</p> <p>Muy de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Indeciso</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p>
		Control	Nivel de desempeño del personal del GAD Montalvo	<p>¿Considera usted que se han monitoreado las actividades que permiten el logro de los resultados especificados en las planificaciones?</p> <p>¿Considera usted que una de las políticas más importantes del GAD es la evaluación</p>	Funcionarios pertenecientes al GAD Montalvo	<p>Encuesta (cuestionario)</p> <p>Escala de Likert:</p> <p>Muy de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Indeciso</p> <p>En desacuerdo</p>

				<p>periódica del desempeño del personal?</p> <p>¿Considera usted que la evaluación de desempeño responde y reporta correctamente a los procesos administrativos y de trabajo especificados en el GAD?</p>		Muy en desacuerdo
--	--	--	--	---	--	-------------------

**Anexo 6. Validación del trabajo de investigación por profesionales investigadores
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

VALIDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA:

**“Estructura Organizacional y optimización de procesos administrativos del
Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo”.**

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR	
Nombre: Lcda. Adelita Pinto Yerovi	Teléfono: 0969963790
Cédula: N° 1200987004	
Profesión: Docente Investigadora	
Dirección: Guayaquil	

Escala de valoración	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Aspectos	5	4	3	2	1
Introducción	5				
Objetivos	5				
Pertinencia	5				
Secuencia	5				
Hipótesis	5				
Profundidad	5				
Lenguaje	5				
Comprensión	5				
Creatividad	5				
Beneficiarios	5				

Comentarios: _____

Fecha: 07 - octubre - 2020.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
DIRECCION DE POSGRADO Y EDUCACION CONTINUA
Maestría en Administración Pública

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDOS DE LA ENCUESTA RELACIONADA A LA PROPUESTA:

“Estructura Organizacional y optimización de procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo”.

1. Lea detenidamente los objetivos, variables y el cuestionario de opinión.
2. Concluir acerca de la pertinencia entre objetivos, variables, e indicadores con los ítems del instrumento.
3. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
4. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
5. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

- Correspondencia de las preguntas del instrumento con los objetivos, variables, e indicadores.

Marque en la casilla correspondiente:

P = Pertinencia.

NP = No pertinencia.

En caso de marcar NP pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

- Calidad técnica y representatividad.

Marque en la casilla correspondiente:

O = Óptima.

B = Bueno

R = Regular.

D = Deficiente.

En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

- Lenguaje.

Marque en la casilla correspondiente:

A = Adecuado.

I = Inadecuado.

En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

VALIDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA:

“Estructura Organizacional y optimización de procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo”.

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

Pertinencia		Claridad de los objetos			Estructura de la propuesta	
Sí	No	Optima	Buena	Regular	Adecuado	Inadecuado
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Descripción de la propuesta			Sistema de Evaluación		Lenguaje	
Optima	Buena	Regular	Buena	Regular	Adecuado	Inadecuado
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones:

Nombre de experto: Lcda. Adelita Pinto Yerovi PhD.

Cedula de Identidad: N° 1200987004

Celular: 0969963790

Cargo que desempeña: Docente

Experiencia laboral: Vicerrectora de investigación y Posgrado de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Firma

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

VALIDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA:

“Estructura Organizacional y optimización de procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo”.

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR					
Nombre: Econ. Ida Campi Mayorga PhD. Teléfono:					
Cédula: N° 1204602047					
Profesión: Docente Investigadora					
Dirección: Babahoyo					

Escala de valoración	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Aspectos	5	4	3	2	1
Introducción	5				
Objetivos	5				
Pertinencia	5				
Secuencia	5				
Hipótesis	5				
Profundidad	5				
Lenguaje	5				
Comprensión	5				
Creatividad	5				
Beneficiarios	5				

Comentarios: _____

Fecha: 05/10/2020

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
DIRECCION DE POSGRADO Y EDUCACION CONTINUA
Maestría en Administración Pública

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDOS DE LA ENCUESTA RELACIONADA A LA PROPUESTA:

“Estructura Organizacional y optimización de procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo”.

6. Lea detenidamente los objetivos, variables y el cuestionario de opinión.
7. Concluir acerca de la pertinencia entre objetivos, variables, e indicadores con los ítems del instrumento.
8. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
9. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
10. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

- Correspondencia de las preguntas del instrumento con los objetivos, variables, e indicadores.

Marque en la casilla correspondiente:

P = Pertinencia.

NP = No pertinencia.

En caso de marcar NP pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

- Calidad técnica y representatividad.

Marque en la casilla correspondiente:

O = Óptima.

B = Bueno

R = Regular.

D = Deficiente.

En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

- Lenguaje.

Marque en la casilla correspondiente:

A = Adecuado.

I = Inadecuado.

En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

VALIDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA:

“Estructura Organizacional y optimización de procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo”.

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

Pertinencia		Claridad de los objetos			Estructura de la propuesta	
Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Optima <input checked="" type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Adecuado <input checked="" type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>

Descripción de la propuesta			Sistema de Evaluación		Lenguaje	
Optima <input checked="" type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input checked="" type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Adecuado <input checked="" type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>

Observaciones:

Nombre de experto: Econ. Ida Campi Mayorga PhD.

Cedula de Identidad: N° 1204602047

Celular:

Cargo que desempeña: Rectora

Experiencia laboral: Rectora del Instituto tecnológico Juan Bautista de Daule.



Firma