



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS
HUMANOS

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS

TEMA: REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y REDISEÑO DEL MANUAL DE
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA PÚBLICA "YACHAY E.P."

AUTORA: NICOLE IRALDA EGRED LARA

DIRECTOR: MSC. EFRAÍN FLORES BATALLAS

QUITO – ECUADOR

NOVIEMBRE 2015

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección, el presente trabajo de titulación ha sido realizado en su totalidad por la señorita NICOLE IRALDA EGRED LARA.

Msc.. Efraín Flores Batallas

Director del Trabajo de Titulación

DECLARACIÓN FIRMADA MIEMBROS DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A ti mi Dios por acompañarme en este camino y ayudarme a superar los obstáculos con sabiduría y amor para lograr culminar este capítulo de mi vida.

A Vitalia Lara y Jean Pierre Egred con especial amor por brindarme todo su cariño, comprensión y apoyo a lo largo de este sendero de grandes experiencias.

Nicole Egred Lara

“Él da esfuerzo al cansado, y multiplica las fuerzas al que no tiene ningunas, los muchachos se fatigan y se cansan, los jóvenes flaquean y caen; pero los que esperan en Dios, tendrán nuevas fuerzas.” Isaías

40:29-3

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiar mi vida, por darme la fortaleza para vencer los obstáculos, por ser la luz en mi camino para así lograr el cumplimiento de mis metas, por enseñarme que todo es posible si se cree con amor y dedicación, y sobre todo por poner en mi camino personas que fueron ángeles y que gracias a su compañía durante todo este tiempo de estudio he podido finalizar.

A mi familia, por brindarme su amor y todo el apoyo para la realización de este logro profesional, sin ellos no hubiera sido posible alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

A mi madre, por su impulso, entrega y apoyo incondicional, los cuales se convirtieron en mi inspiración para la culminación de este trabajo, y en un ejemplo digno a seguir.

A mis dos queridas amigas y mentoras en el ámbito profesional Tamara Castillo y Jenny Mero por su apoyo y cariño incondicional.

A mi Universidad y mis maestros porque con sabiduría y dedicación me brindaron los conocimientos y valores necesarios para poder ejercer mi profesión con solvencia y responsabilidad.

Por último a mis amigos porque con ellos compartí las alegrías y tristezas de la vida universitaria.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido	Pág
DECLARACIÓN FIRMADA MIEMBROS DEL TRIBUNAL.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 El problema de investigación.....	1
1.1.1 Problema a investigar.....	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	2
1.1.3 Objeto de estudio práctico.....	2
1.1.4 Planteamiento del problema.....	3
1.1.5 Formulación del problema.....	3
1.1.6 Sistematización del problema.....	3
1.1.7 Objetivo general.....	4
1.1.8 Objetivos específicos.....	4
1.1.9 Justificaciones.....	4
1.2 Marco referencial.....	5
1.2.1 Marco Teórico.....	5
1.2.2 Marco Conceptual.....	17

CAPÍTULO II. MÉTODO	19
2.1 Metodología General	19
2.1.1 Nivel del estudio	19
2.1.2 Modalidad de investigación	19
2.1.3 Método	19
2.1.4 Población y muestra	20
2.1.5 Selección instrumentos investigación	22
2.1.6 Procesamiento de datos	22
2.2 Metodología específica	23
2.2.1 Metodología de procesos	23
2.2.2 Metodología organizacional	23
2.2.3 Metodología de recursos humanos	26
CAPÍTULO III. RESULTADOS	27
3.1 Recolección y tratamiento de datos	27
3.1.1 Resultados de la encuesta	27
3.1.2 Resultados de la entrevista	40
3.2 Presentación y análisis de resultados	42
3.2.1 Descripción de “YACHAY E.P.”	42
3.2.2 Macro proceso “YACHAY E.P.”	43
3.2.3 Cadena de valor “YACHAY E.P.”	46
3.2.4 Estructura orgánica funcional “YACHAY E.P.”	48
3.2.5 Manual de cargos “YACHAY E.P.”	58
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN	91
4.1. Conclusiones	91
4.2. Recomendaciones	91

BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Iconografía a ser utilizada en el desarrollo de la restructuración	25
Tabla 2. Valoración escala de likert	27
Tabla 3. Pregunta No.1	27
Tabla 4. Pregunta No.2	29
Tabla 5. Pregunta No.3	30
Tabla 6. Pregunta No.4	31
Tabla 7. Pregunta No.5	32
Tabla 8. Pregunta No.6	33
Tabla 9. Pregunta No.7	34
Tabla 10. Pregunta No.8	35
Tabla 11. Pregunta No.9	36
Tabla 12. Pregunta No.10	37
Tabla 13. Pregunta No.11	38
Tabla 14. Pregunta No.12	39
Tabla 15. Procesos Gobernantes.....	63
Tabla 16. Procesos Habilitantes de apoyo	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de Problemas.....	2
Figura 2. Estructura Orgánica General	6
Figura 3. Estructura Orgánica Vertical - Horizontal	7
Figura 4. Estructura Orgánica Mixta	8
Figura 5. R. Jerarquía Lineal	8
Figura 6. R. Autoridad Funcional.....	9
Figura 7. R. de Asesoría	10
Figura 8.R. de Coordinación	10
Figura 9. R. Descentralizados - Desconcentrados	11
Figura 10. R. con Comisiones	12
Figura 11. Metodología organizacional (Visión de procesos).....	23
Figura 12.Pregunta No.1.....	28
Figura 13.Pregunta No.2.....	29
Figura 14.Pregunta No.3.....	30
Figura 15.Pregunta No.4.....	31
Figura 16. Pregunta No.5.....	32
Figura 17.Pregunta No.6.....	33
Figura 18. Pregunta No.7.....	34
Figura 19.Pregunta No.8.....	35
Figura 20. Pregunta No.9.....	36
Figura 21. Pregunta No.10.....	37
Figura 22. Pregunta No.11.....	38
Figura 23. Pregunta No.12.....	40

Figura 24. Estructura de Macro Proceso	44
Figura 25. Cadena de valor esta figura debe ser modificada en función de la figura Estructura de Macro Proceso	46
Figura 26. Estructura orgánica funcional actual	49
Figura 27. Organigrama estructural propuesta	50
Figura 28. Organigrama estructural	51
Figura 29. Organigrama estructural	52
Figura 30. Organigrama estructural	53
Figura 31. Organigrama estructural	54
Figura 32. Organigrama estructural	55
Figura 33. Organigrama estructural	56
Figura 34. Organigrama estructural	57

RESUMEN

La organización en la empresa es uno de los principales factores requeridos para su adecuada operación. Esta debe ser diseñada mediante técnicas y metodologías que determinen los mejores mecanismos para poder guiar al personal y permitir que estos mediante sus funciones aporten valor. La empresa “YACHAY E.P.” en sus inicios dispuso una estructura orgánica temporal, la cual en la actualidad no responde totalmente a las funciones cumplidas. Por ello, la investigación tiene el objetivo principal de rediseñar la estructura y proponer un manual de cargos de esta institución, que permita al personal conocer su nivel ocupacional, funciones-responsabilidad y requerimientos que debe cumplir para alcanzar la filosofía corporativa establecida. Su desarrollo partió de una evaluación de las diferentes bases teóricas existentes, las cuales permitieron tener una visión amplia que dio lugar a la formulación de la propuesta. Para el caso que nos ocupa, se propuso una estructura de tres niveles amparada en una visión de procesos y apoyada en la cadena de valor; además, se construyó un manual de cargos y funciones estableciendo los datos generales por nivel, las responsabilidades y sus competencias. Se espera que a futuro con su implementación la empresa pueda mejorar la calidad de servicio prestado, cumpliendo los objetivos propuestos y elevando el entorno laboral para que el personal a cargo pueda desempeñarse de manera efectiva. La propuesta desarrollada se sometió a una valoración mediante expertos en los ámbitos social, cultural, económico y ambiental para determinar su pertinencia, obteniendo resultados favorables que indican su valía.

Palabras clave: Organización, procesos, niveles jerárquicos, estructura, valor.

ABSTRACT

The organization in the company is one of the main factors required for proper operation. This should be designed using techniques and methodologies to determine the best mechanisms to guide staff and allow these functions add value through. The company "YACHAY EP" in its infancy ordered a temporary organizational structure, which at present does not entirely meet the functions performed. Therefore, the research has the aim of redesigning the structure and propose a manual charge of this institution, which allows staff to meet their occupational level, functions-responsibility and requirements to be met to achieve the corporate philosophy established. Its development started with an evaluation of the different existing theoretical bases, which allowed to have a broader vision that led to the formulation of the proposal. For the case in a three-tier structure covered in a vision of processes and supported in the value chain it was proposed; In addition, a manual setting out the duties and functions General data level, responsibilities and competencies are built. It is expected that future with its implementation the company can improve the quality of service provided, fulfilling the goals and raising the working environment for staff in charge can perform effectively. The proposal developed underwent an evaluation by experts in the social, cultural, economic and environmental for relevance, obtaining favorable results indicating their worth.

Keywords: Organization, processes, hierarchical levels, structure, value.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

El entorno empresarial, en las últimas décadas he tenido una transformación dinámica, la progresiva generación de tecnologías de punta y automatización de todo tipo de actividades, han producido que se incremente la productividad y eficiencia en las empresas, destacándose dentro de estas las que tienen como objeto la prestación de servicios.

Este tipo de empresas se han orientado a la adopción de una visión de procesos generadores de valor y sustentados por una filosofía de calidad. Esto ha dado lugar a la reducción de costos, incremento de la rentabilidad, mejoramiento de la imagen corporativa, optimización de la relación con los clientes internos y externos.

La Empresa Pública “YACHAY E.P.” fue creada mediante “Decreto Ejecutivo No.1457”¹ de la Presidencia de la República del Ecuador, en conformidad con lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP). Obtuvo el informe favorable de pertinencia de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo y de acuerdo a las atribuciones establecidas por la Presidencia de la República fue establecida con una estructura orgánica y un manual de descripción de puestos provisional. Las funciones internas no se distribuyeron adecuadamente, provocando duplicidad de funciones y lentitud en cuanto a la gestión, afectando el cumplimiento de objetivos planteados. Conforme lo expuesto, el problema objeto de investigación se presenta en la siguiente figura:

¹ CENTRO DE GESTIÓN GUBERNAMENTAL; <http://decretos.presidencia.gob.ec/decretos/decretos.aspx?id=2009>

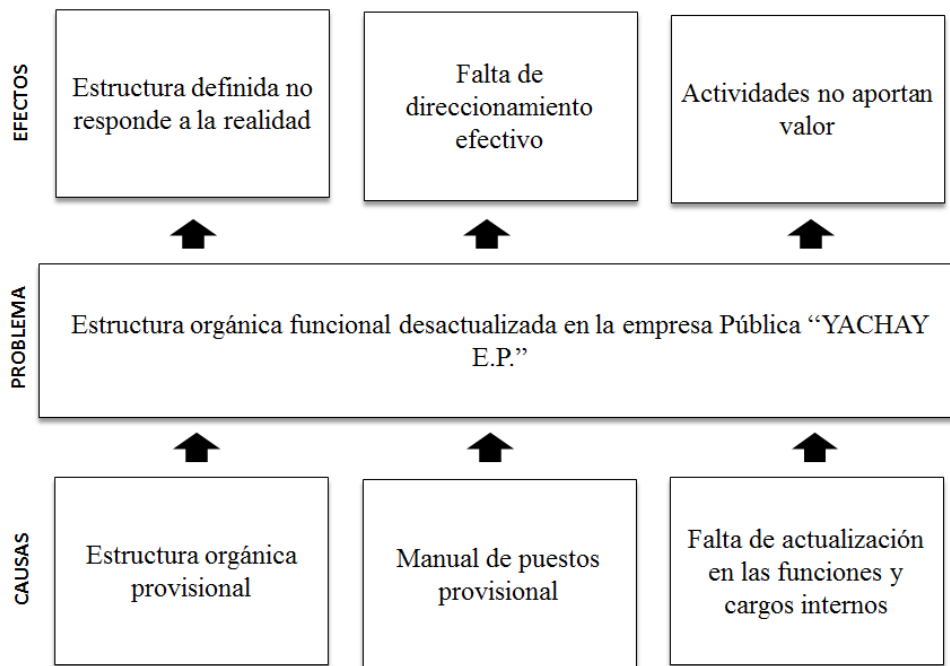


Figura 1. Árbol de Problemas
Elaborado por: Autora

Con estos antecedentes se ha considerado realizar la reestructuración orgánica y rediseño del manual de descripción de puestos para la Empresa Pública con la finalidad que sirva de guía a los funcionarios para que ejecuten correctamente las actividades de los cargos que ocupan y así evitar la duplicidad de funciones en las Gerencias.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

El objeto de estudio teórico es la reestructuración orgánica y rediseño del manual de descripción de puestos, los cuales deberán aportar valor para garantizar la prestación de servicios de calidad que contribuyan con la formación profesional de los estudiantes.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

El objeto práctico definido para la presente investigación es la Empresa Pública "YACHAY E.P." en donde va a llevarse a cabo la exploración, levantando sus estructuras actuales para proceder a plantear la propuesta que alineé la organización

funcional a los procesos actualmente cumplidos y requeridos para garantizar un servicio de calidad.

1.1.4 Planteamiento del problema

“YACHAY E.P.” fue creada con una estructuración organizacional y un manual de descripción de puestos provisional, para respaldar las actividades planificadas en los dos primeros años, durante ese tiempo se ha detectado que el personal asignado a determinadas posiciones no es el más apto para desarrollar las funciones asignadas y no tienen claridad referente a las funciones de sus cargos, inclusive personas con posiciones de mayor responsabilidad que no cuenta con la capacidad para la toma de decisiones.

Su desarrollo fomentó una visión de procesos pero estos no se han delimitado en la práctica por lo que muchas actividades actuales responden a criterios del personal a cargo sin que estén debidamente respaldadas con estructuras e instrumentos que permitan estandarizarlas. Esta situación ha producido deficiencias en la gestión interna, la cual gasta tiempo solucionando los efectos producidos en vez de atender las causas, lo que produce serios riesgos en cuanto a la calidad de servicios prestados.

1.1.5 Formulación del problema

¿Cómo debe estar diseñada la estructura organizacional y el manual de descripción de puestos de la Empresa Pública “YACHAY E.P.”?

1.1.6 Sistematización del problema

- ¿Cómo están definida actualmente la estructura organizacional de la Empresa Pública “YACHAY E.P.”?
- ¿Cómo están delimitados los niveles jerárquicos y las funciones derivadas de estos?

- ¿Qué modelos y técnicas apoyan la reestructuración orgánica y el diseño de un manual funcional?
- ¿Cómo se puede valorar la validez de la reestructuración orgánica y el manual propuesto?

1.1.7 Objetivo general

Reestructurar el orgánico funcional y rediseñar el manual descriptivo de puestos de la Empresa Pública “YACHAY E.P.”.

1.1.8 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual orgánica que presenta la Empresa Pública “YACHAY E.P.”.
- Diseñar los niveles jerárquicos necesarios para el funcionamiento de calidad de “YACHAY E.P.”.
- Rediseñar y reestructurar los organigramas estructural, funcional y posicional de “YACHAY E.P.”.
- Valorar la reestructuración propuesta y el rediseño del manual de descripción de puestos para determinar su factibilidad e impacto.

1.1.9 Justificaciones

La importancia de la presente investigación se basa en que la reestructuración orgánica y el rediseño del manual de descripción de puestos permiten elevar la calidad de servicio prestado, permitiendo el mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa “YACHAY E.P.”

La relevancia se basa en que la implementación de una nueva estructura orgánica funcional proporcionará las herramientas necesarias para que el personal actúe de forma efectiva y eficaz ante cualquier adversidad que se pueda presentarse, aportando valor al servicio prestado. Esto contribuirá al cumplimiento de los objetivos relacionados al crecimiento sostenido de la empresa.

Por ello, es necesario se especifique y defina con precisión las áreas y su extensión en todo nivel, conservando la relación función-puesto y viceversa, para alcanzar un control total, además de una adecuada relación en los procesos administrativos y productivos según se establezca en la creación de dicha estructura.

Los beneficiarios de la investigación serán los usuarios de los servicios quienes dispondrán de una atención efectiva e información precisa. También son beneficiarios el personal de las diferentes áreas en la medida que contar con procesos definidos, delimitados y apoyados en instrumentos favorecerá su desempeño, ampliando las posibilidades de desarrollo. Finalmente, son beneficiarios los directivos debido a que podrán cumplir de mejor manera los objetivos planteados, permitiendo fortalecer el posicionamiento de la empresa y contribuir al desarrollo del conocimiento y a la formación del personal.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Marco Teórico

ORGANIGRAMA: DEFINICIÓN, FUNCIÓN, IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS

El organigrama es una representación gráfica simplificada de la estructura orgánica de una institución o de una de sus unidades administrativas, se muestra la composición de las áreas administrativas que la integran, la relación de los niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de asesoría, supervisión y autoridad. Es un elemento necesario para la disposición sistemática de las áreas de control en una organización. Carlos Gamarra lo define como “un instrumento que permite visualizar la organización interna para identificar los niveles jerárquicos existentes”. (Salazar, 2011, 19)

Su finalidad es ser una herramienta informativa, administrativa y de análisis que detecta fallas estructurales, porque representa gráficamente las unidades y relaciones entre si y la actividad, función o autoridad que desempeña la unidad. Por medio del análisis periódico se pueden detectar cuando la unidad excede a su capacidad o nivel y en

cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal.

Es importante la información del organigrama porque proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma. Constituye una fuente de consulta oficial para una comunicación eficaz, coordinación y análisis de la institución; así como determinar los límites de supervisión funcional en la organización.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica implica la delimitación de niveles y funciones en las cuales se distribuye la responsabilidad del personal a cargo. Su desarrollo permite garantizar un aporte del personal para alcanzar resultados esperados. Para Mauricio López, la estructura orgánica debe “ser el resultado de una planificación interna en donde se relacionen las competencias, habilidades y destrezas del personal con las necesidades de la empresa” (López, 2012, 102).

Analizando lo expuesto, se puede inferir que la utilidad en la estructura orgánica es la debida asignación de funciones para que estas aporten valor y permitan cumplir con los objetivos de la empresa, impulsando su desarrollo y crecimiento continuo.

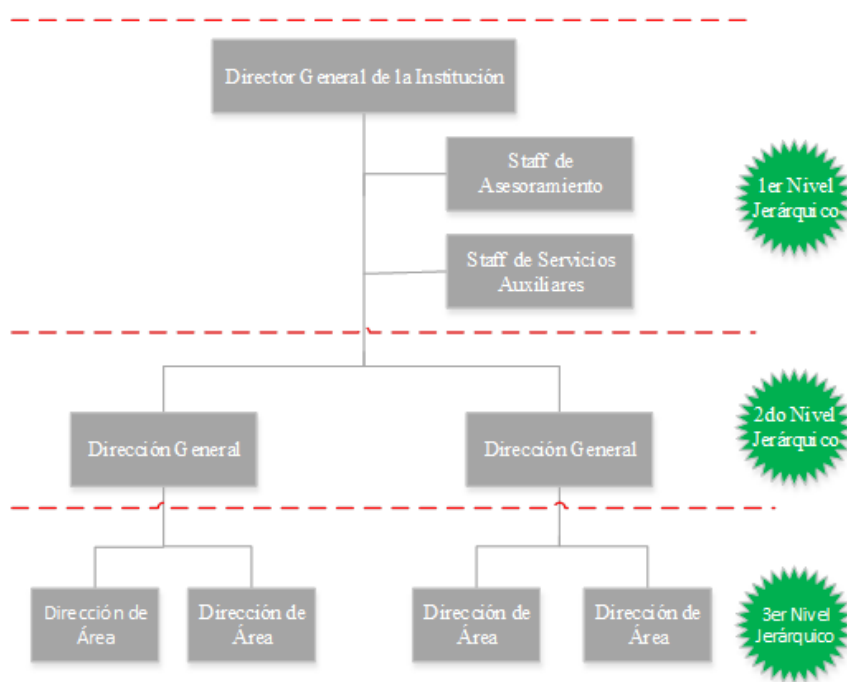


Figura 2. Estructura Orgánica General

Fuente: (Samaniego, 2011,68)

Como se observa en la figura, la estructura orgánica se compone de niveles los cuales determinan la responsabilidad y capacidad de decisión que tienen frente a las diferentes actividades realizadas. Las líneas de conexión indican los diferentes tipos de relaciones existentes entre las unidades que integran la estructura orgánica del organismo. Estas líneas se trazan vertical u horizontalmente, de forma tal que al unirse a otra línea o rectángulo, formen un ángulo de noventa grados deberán utilizarse en un trazo más grueso que las líneas de los rectángulos del organigrama y no deben adelgazarse a medida que descienda a los niveles inferiores.

El organigrama vertical define la jerarquía, entendiendo que los niveles más altos asumen mayor responsabilidad. Mientras que el organigrama horizontal establece en un mismo nivel las áreas funcionales existentes para que estas se integren y cumplan las funciones para las cuales fueron diseñadas.

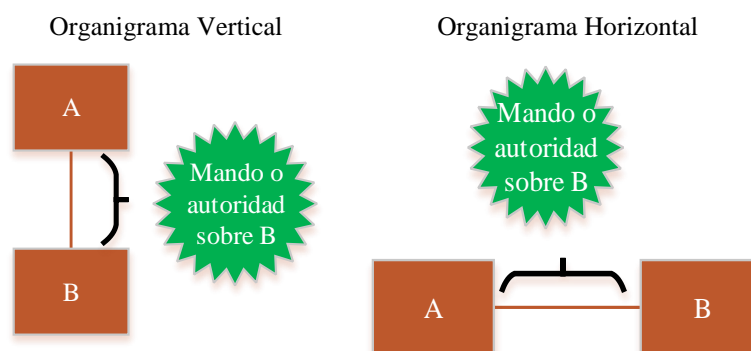


Figura 3. Estructura Orgánica Vertical - Horizontal

Fuente: (Fincowsky, 2014, pág. 103)

El organigrama mixto es aquel que combina las estructuras verticales y horizontales estableciendo unidades de gestión clasificadas por determinados ámbitos como pueden ser tipo de productos, procesos productivos entre otros. Su utilización se realiza cuando la empresa dispone de varias unidades de una misma base, es decir amplia diversificación por líneas de productos o servicios.

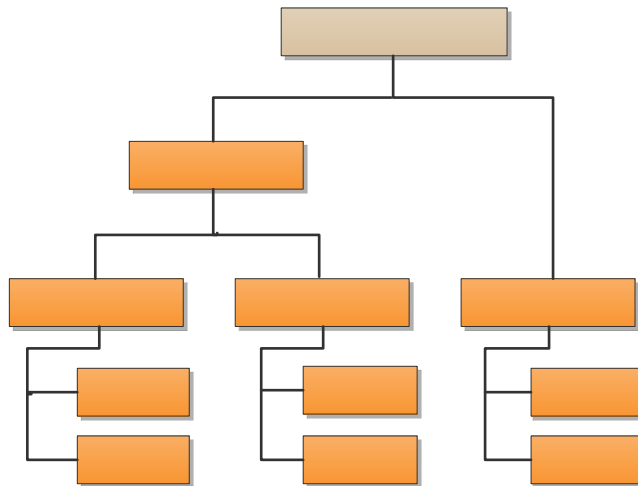


Figura 4. Estructura Orgánica Mixta

Fuente: (Mercado, 2012, pág. 348)

En la estructura orgánica funcional se presentan varias relaciones, las cuales según María Fierro pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- **Relación de Jerarquía Lineal.-** Implica una subordinación entre los responsables de las unidades administrativas con sus subalternos.

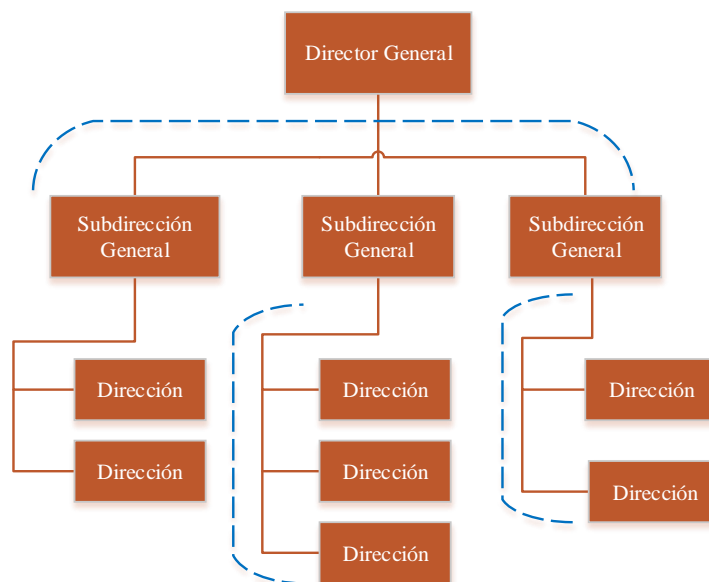


Figura 5. R. Jerarquía Lineal

Fuente: (Fincowsky, 2014, pág. 111)

- Relación de Autoridad Funcional.-** Representa la relación de mando especializado que se establece mediante líneas cortas de trazo discontinuo con una flecha al final que indica a donde se dirige la relación; este tipo de autoridad se presenta en forma paralela a la autoridad lineal entre un órgano y un subordinado de otro órgano, entre órganos de un mismo nivel jerárquico, entre unidades del organismo central y los órganos desconcentrados.

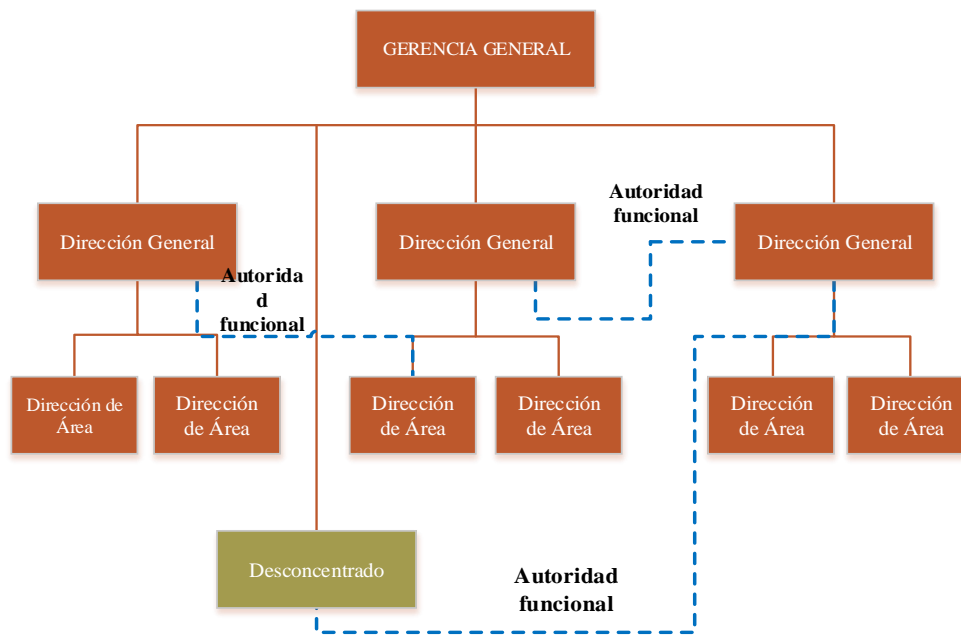


Figura 6. R. Autoridad Funcional

Fuente: (Fincowsky, 2014, pág. 111)

- Relación de Asesoría.-** Proporciona ayuda y orientación con asistencia técnica y especializada a los órganos de mando y de línea. Se representa por medio de líneas continuas de trazo fino, colocadas perpendicularmente a la línea de autoridad principal del órgano al que asesoran.

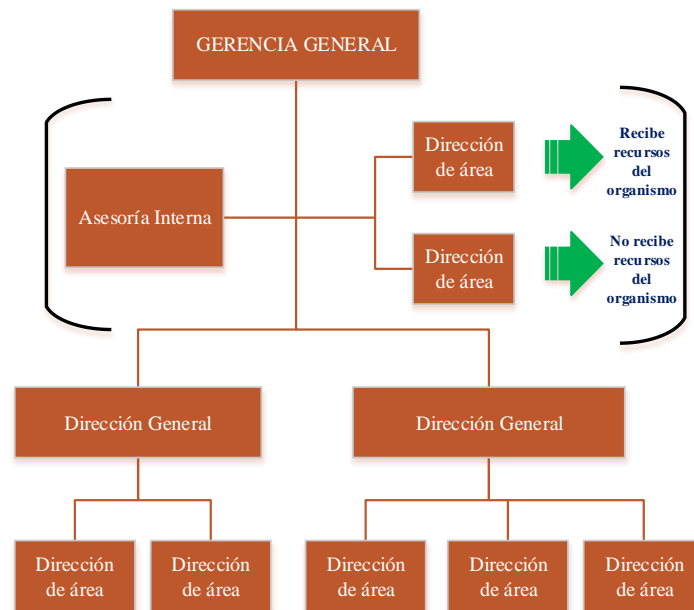


Figura 7. R. de Asesoría

Fuente: (Fincowsky, 2014, pág. 111)

- **Relación de Coordinación o colaboración.-** Su finalidad es la correspondencia de las actividades que realizan distintas unidades de la organización o entre unidades de un mismo nivel jerárquico o entre unidades del Gobierno Central y otros organismos públicos. Se representa con líneas largas de trazo discontinuo.

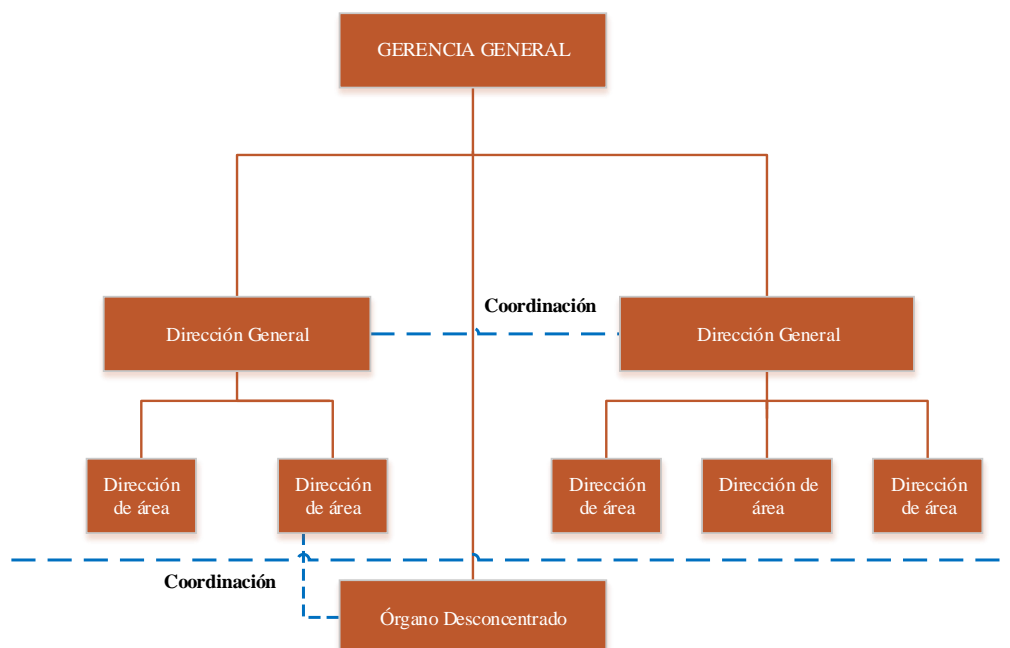


Figura 8.R. de Coordinación

Fuente: (Fincowsky, 2014, pág. 112)

- **Relación Unidad Descentralizados - Desconcentrados.-** Su finalidad es representar a los órganos descentralizados y desconcentrados con que cuenta la institución.

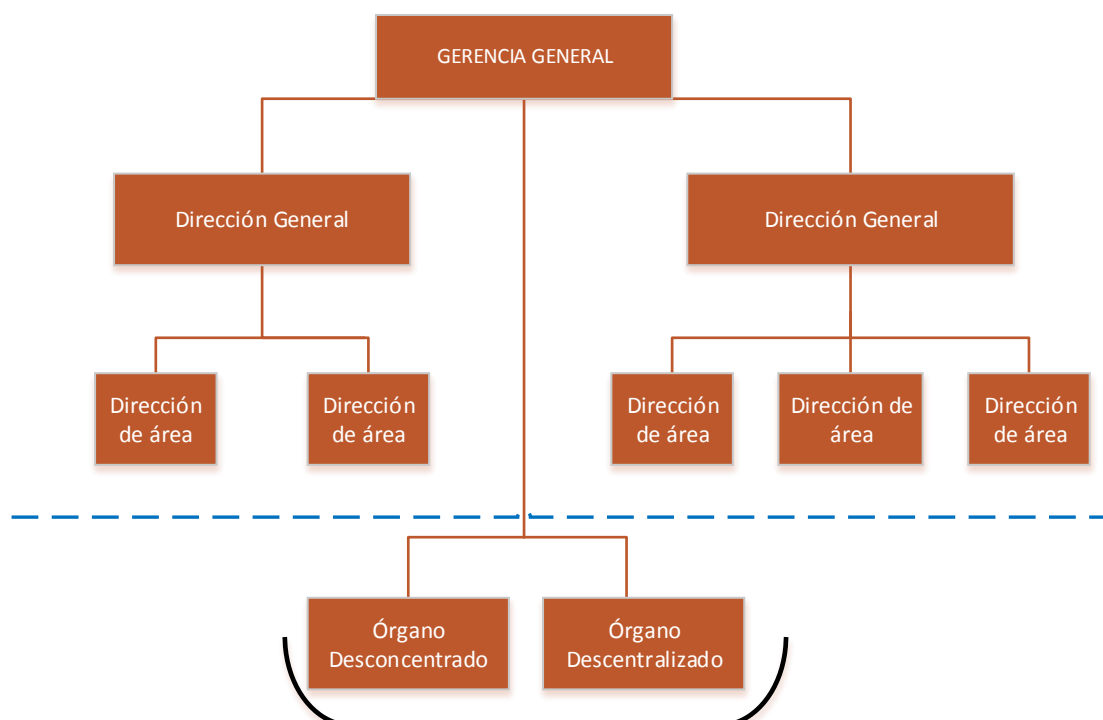


Figura 9. R. Descentralizados - Desconcentrados

Fuente: (Fincowsky, 2014, pág. 114)

- **Relación con Comisiones.-** Son aquellas áreas internas o externas que colaboran de manera permanente o accidental en el desempeño de servicios de carácter público, con la facultad de realizar alguna gestión. Cuando se incluyan estas comisiones en el organigrama, deberá tomarse en cuenta si se trata de una comisión intersecretarial, Desconcentrada o Internas de Administración a saber:

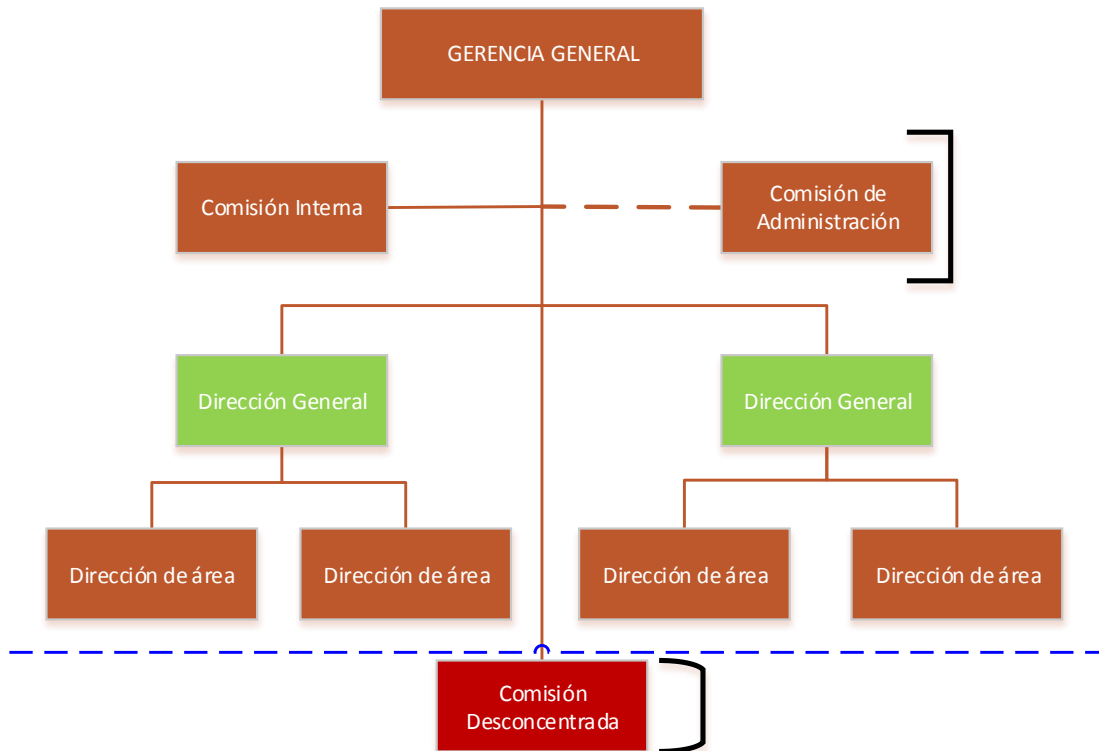


Figura 10. R. con Comisiones
Fuente: (Fierro A. , 2011, págs. 81-90)

TIPOS DE ESTRUCTURAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

La reestructuración empresarial establece una alineación efectiva de los procesos internos para que estos permitan mejorar la gestión, elevar la productividad e incrementar la eficiencia y eficacia. Su desarrollo debe promover una mejor satisfacción de los clientes internos y externos, siendo estos indicadores que evaluarán los cambios realizados.

Para James Harrington, la reestructuración parte de dos ejes. El primero el mejoramiento interno y el segundo la reingeniería. “El mejoramiento implica mantener las mismas bases con cambios internos para transformar las debilidades en fortalezas. La reingeniería establece cambios profundos debiendo ser aplicada cuando los procesos no pueden ser mejorados” (Harrington, 2012,58). Analizando lo expuesto, la reestructuración organizacional combinará procesos de mejora y reingeniería en base a los

diagnósticos realizados. Su gestión permitirá disponer de procesos efectivos los cuales cumplan con estándares de calidad definidos.

PROCESOS PARA LA RESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

La reestructuración organizacional demanda de un proceso definido, el cual permita superar las deficiencias actuales y mejorar la gestión. Roberto Martínez señala que el proceso puede cumplirse en base de cuatro etapas, las cuales “permitirán disponer de un proceso ordenado y sistemático que de lugar a estructuras sólidas y enfocadas a lo que se espera alcanzar” (Martinez, 2011,220).

La reestructuración cumple los siguientes procesos:

- **Diagnóstico:** Enfocado en determinar y conocer la estructura actual, señalando fortalezas y debilidades. Su desarrollo permitirá disponer de datos actualizados y pertinentes.
- **Análisis:** Transforma los datos levantados en información, la cual será utilizada para establecer las mejoras o reingeniería necesaria.
- **Planificación:** Establece los pasos a cumplir para determinar los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros disponibles.
- **Diseño:** Establece la delimitación de los procesos identificando aquellos que son de apoyo y críticos.
- **Implantación:** Define las acciones a cumplir para poder hacer del diseño una realidad.
- **Evaluación:** Valora el diseño para determinar si este aporta o no a mejorar la gestión interna.

PROCEDIMIENTOS PARA LA RESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA

Se debe considerar los siguientes parámetros:

- **Autorización para realizar el estudio,** la aprobación deberá de provenir de la máxima autoridad de la organización, la misma que estará respaldada por todas las áreas.

- **Integración del equipo de trabajo**, es importante conformar un grupo el mismo que estará representado por delegados de cada área de la organización.
- **Determinación del programa de trabajo**, se deberá de establecer una hoja de ruta especificando los pasos a seguir en cada proceso a seguir durante la elaboración o actualización del organigrama.
- **Captación de información**, se realizan entrevista dirigidas con los encargados de funciones, procesos, proyectos o sistemas, los líderes técnicos de las unidades, el personal operativo y los usuarios de los servicios que interactúan con las unidades sujetas a examen.
- **Clasificación y registro de la información**, se deberá registrar la información en formatos de fácil comprensión y manejo ágil esta actividad permite identificar si existe duplicidad de funciones en los cargos.
- **Diseño del organigrama**, se deberá de integrar toda la información levantada para poder tener un organigrama acorde a las necesidades y cambios de la empresa.
- **Análisis de los cargos:** Determinar los cargos requeridos en base de la estructura orgánica definida.
- **Definición de los perfiles:** Determinar las competencias, habilidades y destrezas requeridas por cargo para orientar los procesos de selección, contratación y capacitación.
- **Definición de los instrumentos:** Establecer los instrumentos de orientación que permitirán al personal contar con una guía en su gestión.

MANUAL DE FUNCIONES

Es un documento que en forma estructurada, metódica y sistemática, presenta información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo. Es una sinopsis que describe cada una de las diferentes funciones correspondientes a cada cargo dentro de la organización por lo que informa del proceso lógico y cronológico de las actividades, señalando quién y cómo las realizará y la justificación de cada una de ellas.

Los manuales de funciones se orientan al logro de los siguientes propósitos:

- a) Especificar los requerimientos de la organización en términos de productividad y eficiencia para ofrecer un servicio de calidad.
- b) Establecer de una forma clara y formal los objetivos de cada empleo y determinar las funciones, habilidades, responsabilidad y riesgo de cada puesto de trabajo.
- c) Determinar y establecer los requerimientos de los empleos en términos de conocimiento, experiencia, habilidades y aptitudes.
- d) Apoyar la marcha de otros procesos administrativos, tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, entrenamiento en los puestos de trabajo, evaluación del desempeño, asignación salarial, precisar funciones a cada empleo para determinar responsabilidades, evitar la repetición de actividades.
- e) Presentar una visión individual, grupal o sectorial de la organización.
- f) Especificar y detallar las funciones de cada unidad administrativa para especificar responsabilidades, y así evitar duplicaciones y detectar a tiempo omisiones.
- g) Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- h) Metodizar iniciática, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- i) Definir la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la organización.
- j) Indicar el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
- k) Fomentar el aprovechamiento razonable de los recursos financieros, materiales y humanos.

DEL MANUAL DE FUNCIONES

Aspectos generales: Antecedentes, objetivos y políticas de la institución

Aspectos esenciales: Descripción de las unidades administrativas y los puestos de trabajo.

Aspectos complementarios: Detalle del organigrama interno que posee la empresa o institución.

Aspectos adicionales: Glosario de los términos aplicación de normas, descripción de procedimientos.

El contenido que posee el manual, depende del éxito del desempeño de las actividades internas de la organización, porque se plasman puntos muy importantes como: objetivos institucionales, estructura organizativa con sus unidades y el tipo de puestos que se requieren para cada uno de ellos, se evidencia la definición de autoridad y responsabilidad.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y PERFILES

El procedimiento de descripción de puestos, es la base principal del proceso de clasificación de puestos, porque se identifica y describe la misión, responsabilidades, funciones, actividades, relaciones internas (institucionales) y externas (interinstitucionales), los requisitos necesarios para cada puesto, así como su importancia relativa, en base a los resultados que aporta a la misión y objetivos de la organización.

PROCESO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

- **Bases del diseño del puesto,** Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los Recursos Humanos y las necesidades de su organización. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.
- **Análisis de la información sobre puestos:**
 - **Perspectiva general,** Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos

al personal, debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo.

- **Análisis:** Identifica los factores que configuran funcionalmente a cada uno de los puestos internos dándoles entidad propia y diferencial.
- **Descripción:** Es la definición funcional de cada uno de los factores anteriormente identificados.
- **Diseño de Puestos:** Actividad que se deriva del análisis de posiciones y que la mejora a través de aspectos tecnológicos y humanos para resaltar la eficiencia organizacional y la satisfacción laboral del empleado.

El diseño de puestos busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de la organización. La finalidad es el logro de los objetivos de la organización.

1.2.2 Marco Conceptual

Para el siguiente estudio, se definieron los siguientes términos que se consideran relevantes en la investigación:

Análisis de puestos: “Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia, que deben ser contratados para ocuparla)”. (Dessler, 2009, pág. 17).

Atribución: “Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo”. (Chruden & Sherman, 2007, pág. 25).

Cargo: “Es la posición jerárquica del conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal generalmente definidas en el organigrama, cada cargo constituye una designación de trabajo con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones generalmente diferentes de otras asignaciones de trabajo”. (Bohlander & Snell, 2008, pág. 19).

Descripción del puesto: “Es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen”. (Dessler, 2009, pág. 28).

Desempeño: “Cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización”. (Leibowics, 2007, pág. 31).

Diseñar: “Idear, proyectar con cierto fin, determinar y bosquejar la característica principal de algo, planear”. (Ulrich, 2004, pág. 245).

Eficiencia: “Hacer las cosas bien”. (Werther & Davis, 2007, pág. 317).

Empresa: “Sistema formado por un conjunto de elementos tendientes a producir un bien social”. (Bohlander & Snell, 2008, pág. 26)

Especificación del puesto: “Es una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo, además de las responsabilidades y las condiciones de trabajo que constituyen el habitat del mismo”. (Dessler, 2009, pág. 36).

Función: “Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva”. (Chruden & Sherman, 2007).

Habilidad: “Capacidad o destreza para una cosa”. (Chruden & Sherman, 2007)

Manual: “Es un instrumento que sirve de guía para la mejor realización de las labores”. (Méndez, 2001).

Puesto: “Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”. (Dessler, 2009).

Rediseño: “Proceso de ajustes varios en el diseño original para que se adapte de mejor manera a las necesidades vigentes de los clientes o usuarios de un proceso (Harrington, 2009).

Responsabilidades: “Obligación o conjunto de obligaciones específicas que deben realizarse en una situación dada”. (Robbins S. P., 2005).

Reestructuración: “Proceso basado en la reforma de las bases existentes en un proceso para que sea más efectiva su gestión y desempeño, alcanzando los parámetros de calidad requeridos” (Bruck, 2010).

Tarea: “Conjunto de actividades que se realizan en un cargo”. (Robbins S. P., 2005)

CAPÍTULO 11. MÉTODO

2.1 Metodología General

2.1.1 Nivel del estudio

Para poder desarrollar la propuesta de reestructuración orgánica y rediseño del manual de descripción de puestos de “YACHAY E.P.”, se utilizará una investigación descriptiva, la cual permitirá tener un diagnóstico actual de los procesos internos y de los instrumentos que orientan la gestión del personal.

La investigación descriptiva comprende el conocimiento de las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su aplicación no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. En tal sentido, este tipo de investigación es útil, debido, a que permitirá obtener las teorías del problema e información confiable, a fin de orientar los procesos de reestructuración necesarios y desarrollar un manual adecuado de los puestos existentes.

2.1.2 Modalidad de investigación

La investigación será cuantitativa y cualitativa. La primera se basará en el estudio de los procesos actuales para relacionarlos con la estructura orgánica funcional provisional a fin de establecer los ajustes que se consideren necesarios. Por otra parte, será cualitativa en la medida que identificará las actividades y requerimientos que deben ser cumplidos para garantizar el aporte de valor en la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Su desarrollo ayudará además a establecer normas y políticas internas las cuales se enfocarán en una filosofía corporativa que de sustento a cada proceso. Esto será posible en función de métodos cuya utilización permitirán el cumplimiento de objetivos.

2.1.3 Método

A continuación se describen los métodos que serán utilizados en la investigación:

- **Método inductivo**, “Parte de aspectos particulares hacia generales, permitiendo establecer conclusiones que pueden ser aplicadas en todo el objeto de estudio” (Serna, 2010,48). Su aplicación permitirá realizar un diagnóstico de la empresa, identificando sus procesos y falencias para disponer de datos que permitan orientar el desarrollo de la reestructuración.
- **Método exploratorio**, “Su desarrollo implica la búsqueda de fuentes existentes que comprenden investigaciones previas sobre el objeto de estudio” (Rodríguez, 2011,119). Su aplicación permitirá diseñar los niveles jerárquicos necesarios, estableciendo responsabilidades y capacidad de decisión.
- **Método científico**, El método científico permite generar conocimiento a partir de datos levantados. Su aplicación comprende la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. La aplicación del método permitirá reestructurar orgánicamente la empresa, estableciendo los organigramas internos, los procesos y las funciones internas.
- **Método deductivo**, Es un método de razonamiento consiste en tomar conclusiones general para obtener explicaciones particulares. Su aplicación permitirá valorar la estructura propuesta y el manual de funciones, determinando su viabilidad y factibilidad en la aplicación.

2.1.4 Población y muestra

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. (Metodología de la Investigación, 2015).

Para el desarrollo de este estudio, la población sujeta a estudio está conformada por todos los miembros de la Empresa Pública “YACHAY E.P.”, por lo tanto la población es finita ya que está delimitada por los miembros que la conforman. En este caso, está conformada por 699 colaboradores.

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

Para este caso como la población es finita, la formula a utilizar es la siguiente. Así podremos conocer el tamaño de la muestra.

Ecuación 1. Fórmula Finita

$$n = \frac{NK^2 p.q}{e^2 (N - 1) + k^2.p.q}$$

Fuente: (Amat, 2011,61)

Interpretación:

n=tamaño de la muestra

N=población

K²= 2.56 constante que no debes ser menos de 95%

e= 0.1 error máximo admisible

p=0.50 probabilidad a favor

q=0.50 probabilidad en contra

Aplicación:

$$n = \frac{NK^2 p.q}{e^2 (N - 1) + k^2.p.q}$$

$$n = \frac{699(2.56) (0.5) (0.5)}{(0.1)^2 (699-1)+ (2.56) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{699(2.56) (0.25)}{(0.01) (698)+ (2.56) (0.25)}$$

$$n= 447.36/ 6.98+0.64$$

$$n= 447.36/ 7.62$$

$$n= 447.36/ 7.62$$

$$n= 58,71$$

El tamaño de la muestra es de 59 funcionarios aproximando al inmediato superior.

2.1.5 Selección instrumentos investigación

Se utilizarán los siguientes instrumentos investigativos:

- **Encuesta:** Aplicada al personal de las diferentes áreas de la empresa a fin de conocer la estructura orgánica actual y los instrumentos vigentes que permitan al personal conocer sus funciones.
- **Entrevista:** Aplicada a expertos en procesos para determinar técnicas necesarias para proceder a establecer una efectiva reestructuración orgánica adecuada apoyada con un manual de descripción de puestos.

2.1.6 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se realizará acorde a las siguientes actividades:

- **Levantamiento:** Implica el conocimiento de la estructura orgánica vigente actualmente en la empresa, conociendo las funciones, normas, filosofía corporativa y procesos definidos.
- **Análisis:** Se basa en identificar las falencias existentes señalando sus causas y efectos.
- **Diseño:** Establece la reestructuración de la estructura orgánica y el desarrollo del manual de los puestos, estableciendo los procesos y funciones que deberán ser cumplidas.

- **Valoración:** Implica la revisión de la factibilidad necesaria para determinar si el diseño es válido y puede ser aplicado.

2.2 Metodología específica

2.2.1 Metodología de procesos

Su desarrollo será aplicado al levantamiento de procesos para identificar la actual estructura existente en la empresa y los instrumentos con los que cuenta para orientar al personal. En este caso su aplicación será técnica y se apoyará de las siguientes herramientas estadísticas:

2.2.2 Metodología organizacional

Su aplicación permitirá establecer la organización que debe primar en la empresa, delimitando los cargos existentes. En este proceso es fundamental establecer una visión de procesos que cuente con tres áreas de gestión:

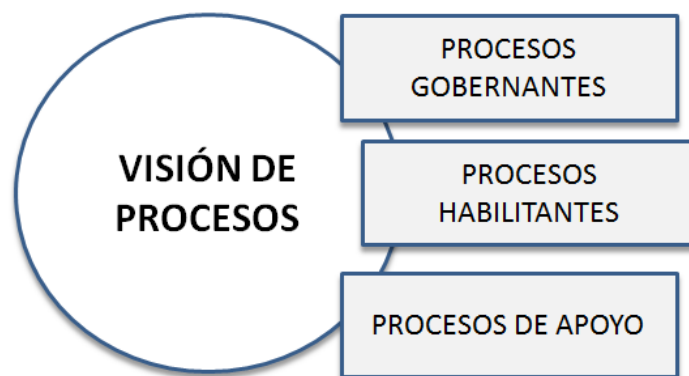


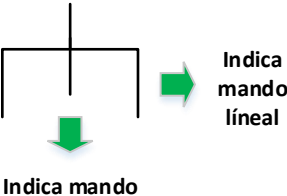




Figura 11. Metodología organizacional (Visión de procesos)

Fuente: (Parra, 2012, 201)

- **Los procesos gobernantes**, son aquellos que marcan la directriz en la estructura orgánica. Es decir definen los procedimientos internos y las normas sobre los cuales **deben ser cumplidos**.

- **Los procesos habilitantes**, son aquellos que ejecutan las actividades que producen valor en la empresa.
- **Los procesos de apoyo**, establecen las actividades que aportan con recursos para que se ejecuten los procesos habilitantes.

Definidos los procesos se deberá identificar la estructura orgánica que la empresa va a adoptar, para ello se establece la siguiente iconografía:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
 <p>Indica mando</p> <p>Indica mando lineal</p>	Relación de autoridad, mando y comunicación.
	La jerarquía lineal que existe en el organismo o institución, siempre debe de ir más gruesa que las líneas de las figuras geométricas. Si la línea sale por la parte inferior de una figura geométrica y se conecta a otra en la parte superior o en uno de sus lados, indica, que tiene jerarquía lineal.
	La relación de coordinación o colaboración que existe entre la máxima autoridad de la organización, con sus asesores consultivos externos y siempre se conecta de la parte inferior de la figura geométrica y se conecta a otra figura en uno de los lados.
	La coordinación que existe entre las diversas áreas del organismo o institución: <ul style="list-style-type: none"> • Si la línea punteada sale por la parte inferior de la figura geométrica y se une a otra por también por la parte inferior, indica que tienen que coordinarse o colaborar entre ellas para lograr un fin determinado. • Si la línea punteada sale por la parte inferior de una figura geométrica y se conecta a otra en la parte superior, indica, que tiene jerarquía funcional.
	La división visual que existe entre las unidades descentralizadas y desconcentradas del organismo, se coloca en la parte inferior del organigrama de lado a lado con línea gruesa, y debajo de esta se ubican las







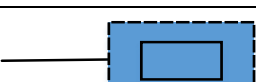
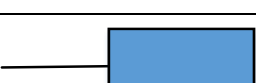
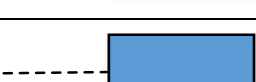
	figuras geométricas que representan dichas unidades.
	A unidades permanentes de trabajo propias del organismo o institución o que forman parte de éste. A unidades descentralizadas y desconcentradas del organismo o institución. A unidades externas del organismo o institución y que recibe recursos de éste.
	A unidades internas que sesionan esporádicamente como lo son las que se encuentran en las unidades de comisiones y comités. A unidades externas que sesionan esporádicamente y no reciben recursos del organismo como Consejos ciudadanos.
	Asesoría externa que involucran varias asesorías, que se dan en forma periódica y que no es conveniente detallar dentro de la organización.
	Asesoría externa en un área específica, pero de intervención periódica.
	Unidad de asesoría, comisión o comité de trabajo de reuniones periódicas.
	Asesoría externa específica, pero eventual.
	Asesoría externa permanente.
	Asesoría interna permanente de la entidad.
	Asesoría de intervención obligatoria.

Tabla 1. Iconografía a ser utilizada en el desarrollo de la restructuración

Fuente: (Solórzano, 2011,118)

Mediante la iconografía descrita se construirá el orgánico, el cual permitirá conformar los procesos internos y los niveles jerárquicos. De esta manera su aplicación permitirá cumplir el objetivo No.2 y No.3.

2.2.3 Metodología de recursos humanos

La metodología se apoyará en instrumentos de campo acorde a las técnicas anteriormente señaladas en las cuales se conocerá las necesidades del personal para establecer un manual de puestos adecuado que contribuya a orientar la gestión interna.

Su aplicación permitirá además valorar la reestructuración propuesta, verificando si esta es factible de aplicar, aspecto que será apoyado con un diagrama de Gannt que delimite las actividades necesarias, los tiempos y los recursos que serán utilizados. De esta manera se cumplirá el Objetivo No.4.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Recolección y tratamiento de datos

En función de la metodología descrita se procedió a la recolección y tratamiento de datos, los cuales permitieron tener una visión amplia sobre el estado actual de la estructura orgánica para determinar las bases que permitirán realizar la reestructuración y el manual de puestos. En este caso, la aplicación de los instrumentos de campo dados por la encuesta y entrevista señalaron lo siguiente:

3.1.1 Resultados de la encuesta

La encuesta fue aplicada el 7 y 8 de octubre del 2015 en las diferentes áreas de la empresa pública “YACHAY E.P.” en base a la muestra calculada. Los resultados se detallan a continuación:

Valor	Descripción
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Tabla 2. Valoración escala de likert

Elaborado por: Autora

1. ¿Al momento de ingresar a la institución, le informaron sobre las tareas que realizaría?

	Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente en desacuerdo	23	0.39	0.39
	En desacuerdo	17	0.29	0.68
	Ni de acuerdo ni en	9	0.15	0.83
	De acuerdo	6	0.10	0.93
	Totalmente de acuerdo	4	0.07	1.00
	Total		59	1.00

Tabla 3. Pregunta No.1

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

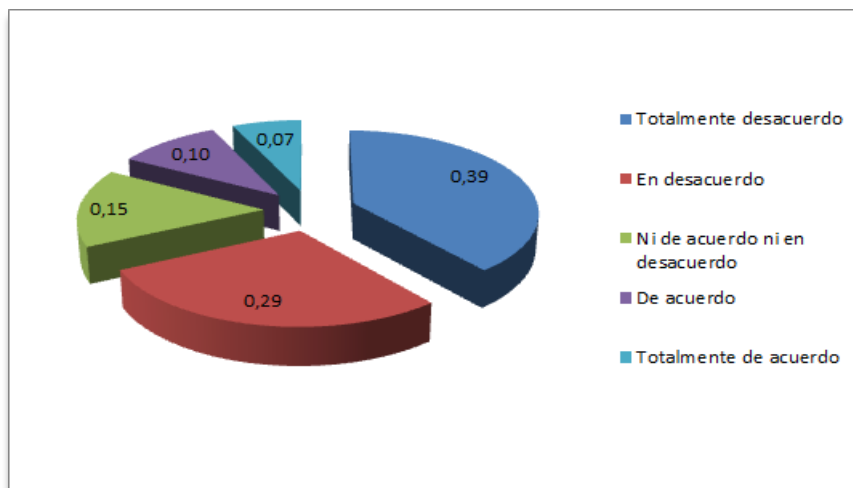


Figura 12.Pregunta No.1

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

Análisis e interpretación: El proceso de inducción permite al trabajador contar con toda la información referente a la empresa y el cargo al cual ha sido designado. Esto permitirá su productividad inmediata, siendo un elemento adecuado para que pueda integrarse efectivamente.

Los resultados obtenidos muestran una debilidad actual en los procesos de información, en donde el 39% señala que está totalmente en desacuerdo por no haber recibido mayor inducción, el 29% en desacuerdo y el 15% no está ni de acuerdo ni desacuerdo, siendo estas las tasas más altas.

Lo expuesto señala falencias en la actual estructura orgánica y los procesos que permitan al personal conocer sus responsabilidades, dando lugar a riesgos y falencias en su cumplimiento.

2. ¿Ha realizado tareas que no corresponden a su cargo?

	Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente en desacuerdo	10	0.17	0.17
	En desacuerdo	9	0.15	0.32
	Ni de acuerdo ni en	3	0.05	0.37
	De acuerdo	8	0.14	0.51
	Totalmente de acuerdo	29	0.49	1.00

Total	59	1.00	
-------	----	------	--

Tabla 4. Pregunta No.2

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

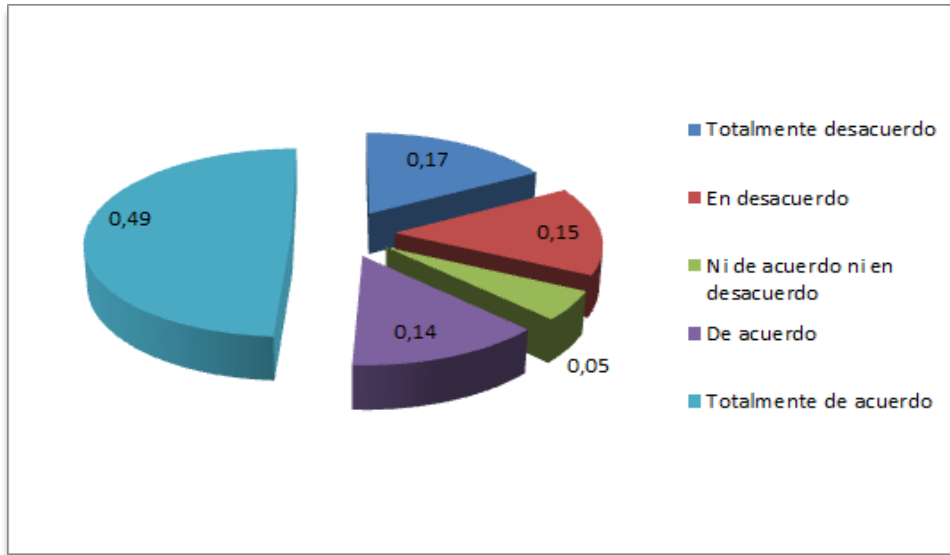


Figura 13.Pregunta No.2

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

Análisis e interpretación: Realizar tareas que no corresponden al cargo ejercido da indicios de una inadecuada distribución de funciones y capacitación que permita al personal conocer sus límites y responsabilidades.

Los resultados señalan que el 49% de los trabajadores ha tenido que cumplir funciones que no le corresponden, el 14% está de acuerdo con lo expuesto y el 15% no ha cumplido regularmente otras funciones.

Como se aprecia, existen problemas en la distribución de funciones por lo que la reorganización de cargos y el desarrollo de un manual son necesidades que ameritan ser implementadas.

3. ¿Fue ubicado en un puesto de trabajo distinto al que fue contratado?

Valores		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente en desacuerdo	5	0.08	0.08
	En desacuerdo	11	0.19	0.27
	Ni de acuerdo ni en	12	0.20	0.47
	De acuerdo	14	0.24	0.71
	Totalmente de acuerdo	17	0.29	1.00
	Total	59	1.00	

Tabla 5. Pregunta No.3

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

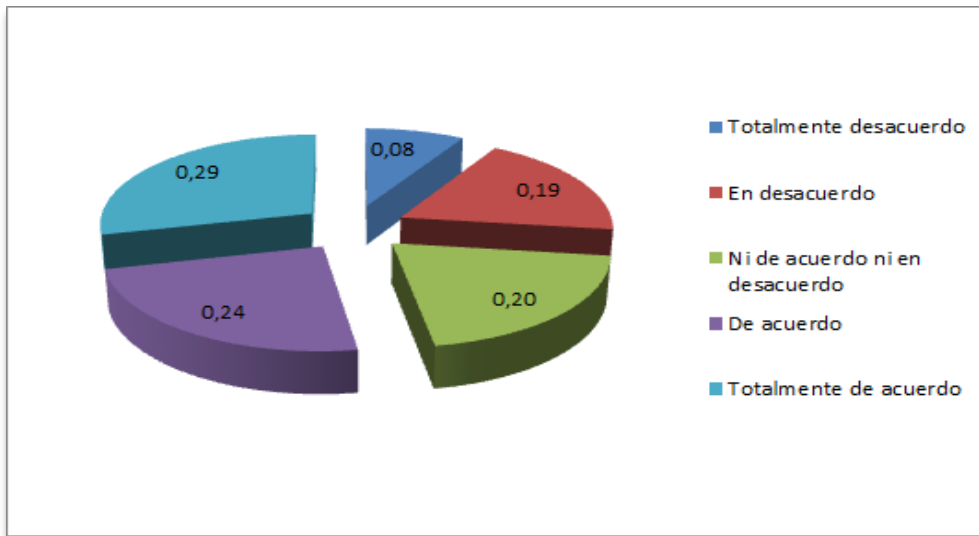


Figura 14.Pregunta No.3

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

Análisis e interpretación: Ubicar al personal en cargos diferentes al que fue contratado sin una revisión adecuada de los perfiles establece altas posibilidades de error y desmotivación interna. Su desarrollo señala falencias en cuanto a las estructuras que requieren una atención prioritaria.

Los resultados muestran que el 29% de los trabajadores está totalmente de acuerdo, señalando que han cumplido cargos diferentes a su perfil y contratación. El 24% está de acuerdo señalando que en la empresa se da lugar a este tipo de actividades y el 20% no está de acuerdo ni desacuerdo.

Se observa que en la actualidad existe cambios de ubicación el personal sin mayor análisis, lo que afecta el desenvolvimiento individual y además afecta los resultados esperados.

4. ¿Conoce al detalle las funciones a su cargo?

Valores		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente en desacuerdo	25	0.42	0.42
	En desacuerdo	14	0.24	0.66
	Ni de acuerdo ni en	9	0.15	0.81
	De acuerdo	7	0.12	0.93
	Totalmente de acuerdo	4	0.07	1.00
	Total	59	1.00	

Tabla 6. Pregunta No.4

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

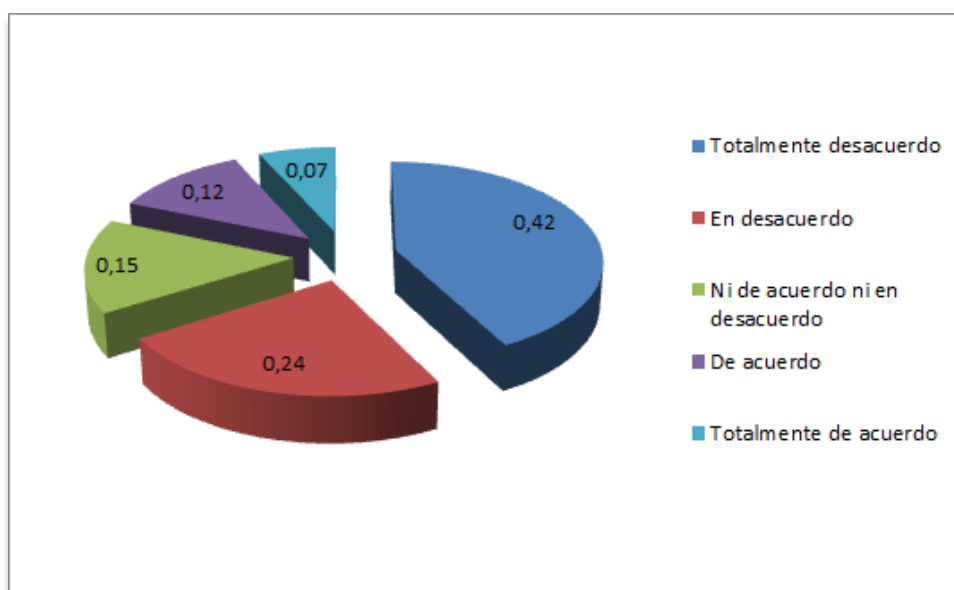


Figura 15.Pregunta No.4

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

Análisis e interpretación: Conocer las funciones que deben ser cumplidas permite una mejor adaptación del personal en su cargo y además un mayor rendimiento.

Los resultados señalan que el 42% está en desacuerdo con los procesos actuales que permiten conocer las funciones, el 24% en desacuerdo y el 15% no están de acuerdo ni desacuerdo.

Existen problemas en cuanto a las funciones a cumplir lo que evidencia que en ocasiones cumplan actividades totalmente ajenas a sus responsabilidades, hecho que aumenta los riesgos en cometer errores que afecten la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos planteados.

5. ¿Recibió inducción cuando ingreso a la institución?

Valores		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente en desacuerdo	27	0.46	0.46
	En desacuerdo	16	0.27	0.73
	Ni de acuerdo ni en	9	0.15	0.88
	De acuerdo	5	0.08	0.97
	Totalmente de acuerdo	2	0.03	1.00
	Total	59	1.00	

Tabla 7. Pregunta No.5

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

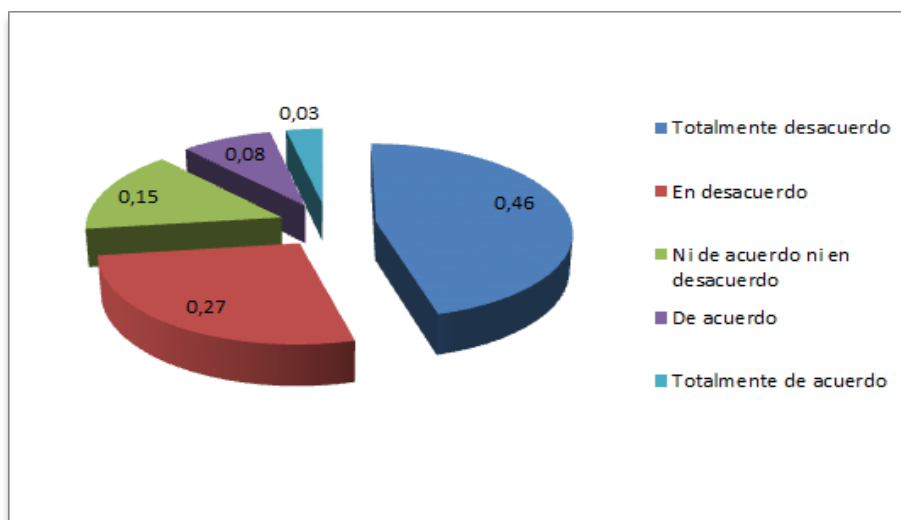


Figura 16. Pregunta No.5

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

Análisis e interpretación: La falta de procesos de inducción no permite una pronta adaptación del personal en sus funciones, disminuyendo su adaptación.

Los resultados obtenidos señalan que el 46% está totalmente en desacuerdo por no haber recibido una inducción efectiva, el 27% en desacuerdo y el 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La falta de inducción afecta al personal que al desconocer sus funciones y los lineamientos que rigen la empresa, tiende a cometer errores que afectan la calidad del servicio prestado.

6. ¿Se le informó de los procesos y procedimientos internos de la institución?

Valores		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente en desacuerdo	31	0.53	0.53
	En desacuerdo	14	0.24	0.76
	Ni de acuerdo ni en	5	0.08	0.85
	De acuerdo	6	0.10	0.95
	Totalmente de acuerdo	3	0.05	1.00
	Total	59	1.00	

Tabla 8. Pregunta No.6

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

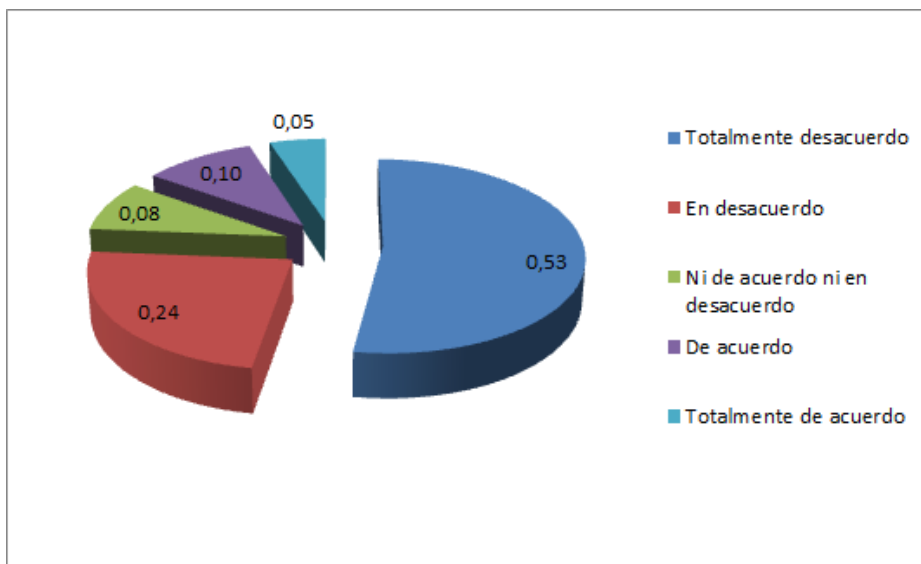


Figura 17.Pregunta No.6

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

Análisis e interpretación: Conocer los procesos internos y los procedimientos que deben ser cumplidos permite al personal desenvolverse adecuadamente aportando valor con las funciones cumplidas.

Los resultados muestran que el 53% está totalmente desacuerdo por no conocer los procesos vigentes, el 24% en desacuerdo y el 10% de acuerdo.

Como se puede observar, actualmente existe una falta de instrumentos especializados que permitan al personal conocer a cabalidad los procedimientos a cumplirse, aumentando los riesgos de que estos no alcancen un nivel de calidad adecuado.

7. ¿En su área existen cambios de personal continuamente?

Valores		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente en desacuerdo	12	0.20	0.20
	En desacuerdo	10	0.17	0.37
	Ni de acuerdo ni en	9	0.15	0.53
	De acuerdo	13	0.22	0.75
	Totalmente de acuerdo	15	0.25	1.00
	Total	59	1.00	

Tabla 9. Pregunta No.7

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

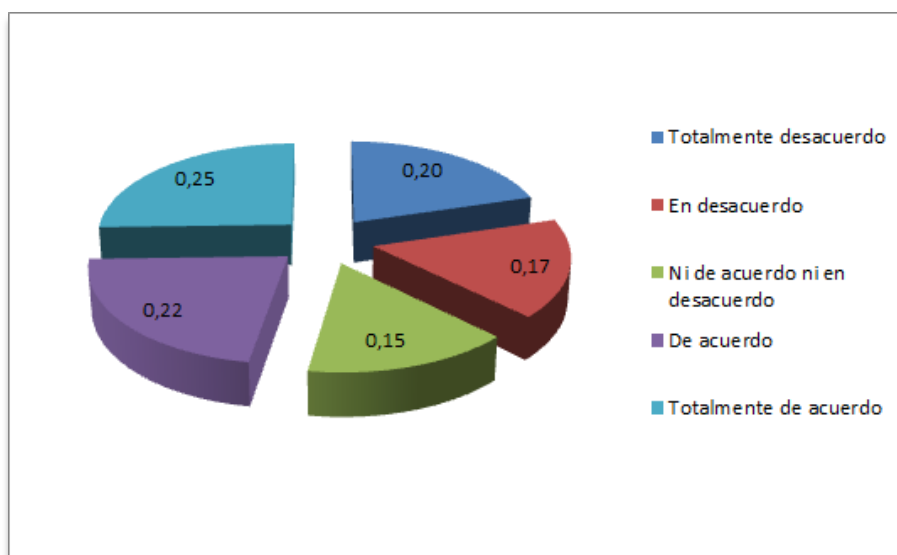


Figura 18. Pregunta No.7

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

Análisis e interpretación: Los altos niveles de rotación del personal impiden mantener un entorno integrado que permita optimizar los recursos y maximizar los resultados. En este caso, los resultados señalan que existe alta rotación interna.

El 25% indica que está totalmente de acuerdo en que existe alta rotación, el 22 está de acuerdo y el 20% totalmente desacuerdo.

La rotación del personal impide consolidar las áreas y elevar el rendimiento, siendo elementos que señalan problemas en la estructura interna que ameritan ajustes y un mejor direccionamiento.

8. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?

Valores		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente en desacuerdo	5	0.08	0.08
	En desacuerdo	6	0.10	0.19
	Ni de acuerdo ni en	10	0.17	0.36
	De acuerdo	15	0.25	0.61
	Totalmente de acuerdo	23	0.39	1.00
	Total	59	1.00	

Tabla 10. Pregunta No.8

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

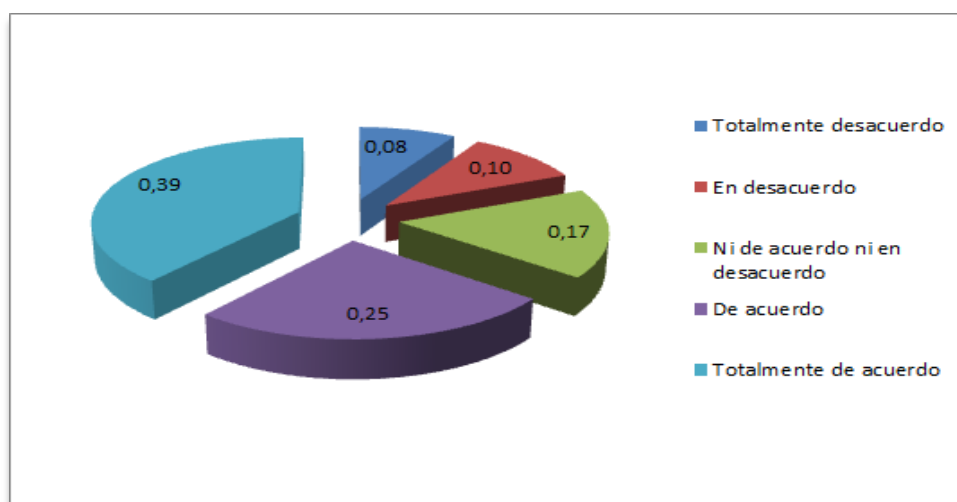


Figura 19.Pregunta No.8

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

Análisis e interpretación: La satisfacción del personal en los cargos que cumple se relaciona de manera directa con la calidad del servicio prestado. La integración, adaptación y motivación que el personal tiene determinará su rendimiento.

Los resultados obtenidos señalan que el 39% está totalmente de acuerdo con el trabajo que cumple, el 25% de acuerdo y el 17% ni de acuerdo ni desacuerdo.

Esto determina que existirá poca resistencia a cambios siempre que estos aporten a disponer de una mejor organización interna.

9. ¿Conoce cuál es el perfil profesional del cargo que desempeña?

Valores		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente en desacuerdo	25	0.42	0.42
	En desacuerdo	20	0.34	0.76
	Ni de acuerdo ni en	5	0.08	0.85
	De acuerdo	7	0.12	0.97
	Totalmente de acuerdo	2	0.03	1.00
	Total	59	1.00	

Tabla 11. Pregunta No.9

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

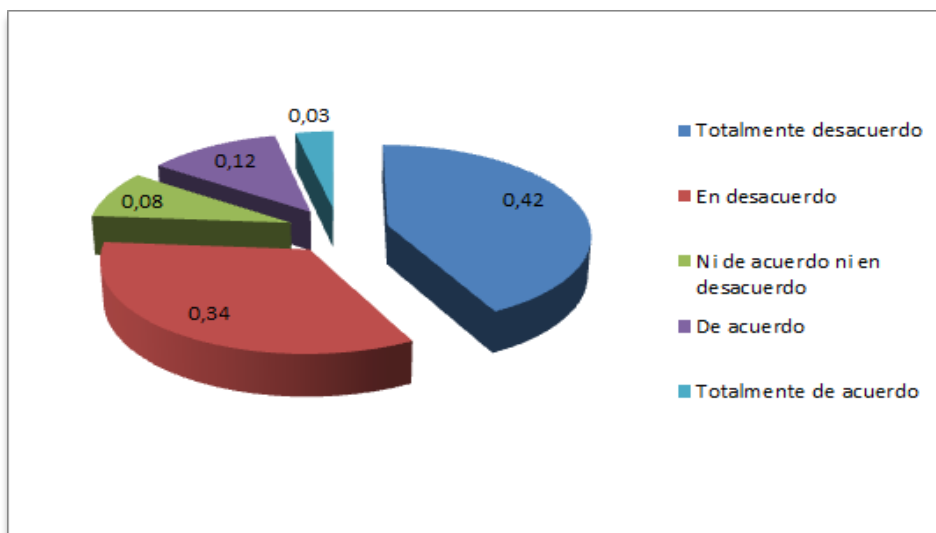


Figura 20. Pregunta No.9

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

Análisis e interpretación: Conocer el perfil del trabajador requerido permite orientar los procesos de capacitación y perfeccionamiento que mejoren las competencias, habilidades y destrezas individuales, dando lugar a una mayor productividad.

Los resultados señalan que el 42% está totalmente desacuerdo con la falta de conocimiento de los perfiles existentes, el 34% esta desacuerdo y el 12% de acuerdo.

Como se aprecia, la mayor concentración muestra que no se identifica plenamente el perfil requerido afectando los procesos de contratación, promoción e inducción.

10. ¿La relación con su jefe es abierta y directa?

Valores		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente en desacuerdo	7	0.12	0.12
	En desacuerdo	10	0.17	0.29
	Ni de acuerdo ni en	15	0.25	0.54
	De acuerdo	14	0.24	0.78
	Totalmente de acuerdo	13	0.22	1.00
	Total	59	1.00	

Tabla 12. Pregunta No.10

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

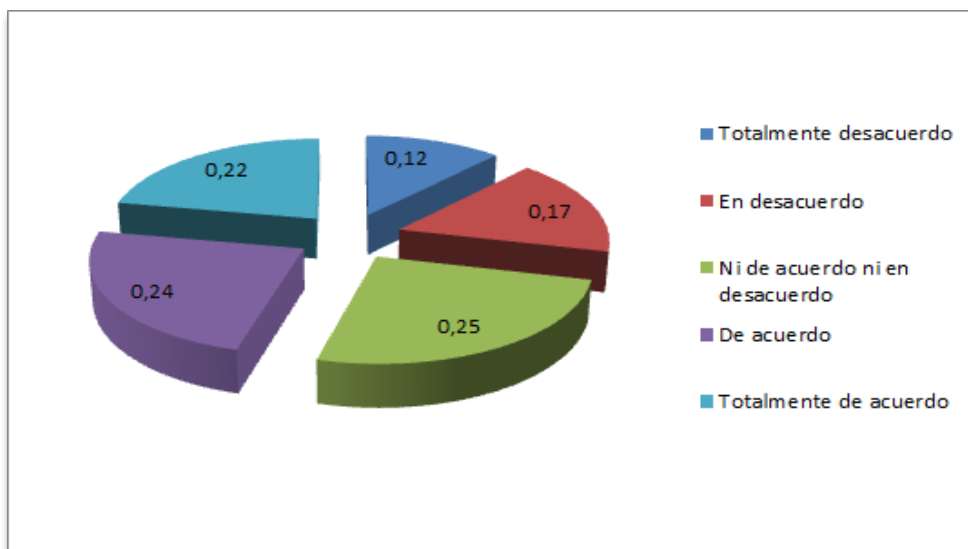


Figura 21. Pregunta No.10

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

Análisis e interpretación: La estructura interna facilita la comunicación bidireccional entre todas las áreas, aspecto que permite elevar la productividad.

Los resultados señalan que el 25% no está ni acuerdo ni desacuerdo, el 24% de acuerdo y el 22% totalmente desacuerdo.

Se evidencia problemas de comunicación, no siendo está totalmente clara y directa, lo que da paso a problemas que tienden a afectar el rendimiento individual y colectivo. Los problemas de comunicación no permiten coordinar adecuadamente las funciones, pudiendo estas duplicarse, o cumplirse inadecuadamente.

11.¿El lugar de trabajo ofrece óptimas condiciones para el desarrollo y cumplimiento de las tareas encomendadas?

Valores		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente en desacuerdo	6	0.10	0.10
	En desacuerdo	7	0.12	0.22
	Ni de acuerdo ni en	17	0.29	0.51
	De acuerdo	15	0.25	0.76
	Totalmente de acuerdo	14	0.24	1.00
	Total	59	1.00	

Tabla 13. Pregunta No.11

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

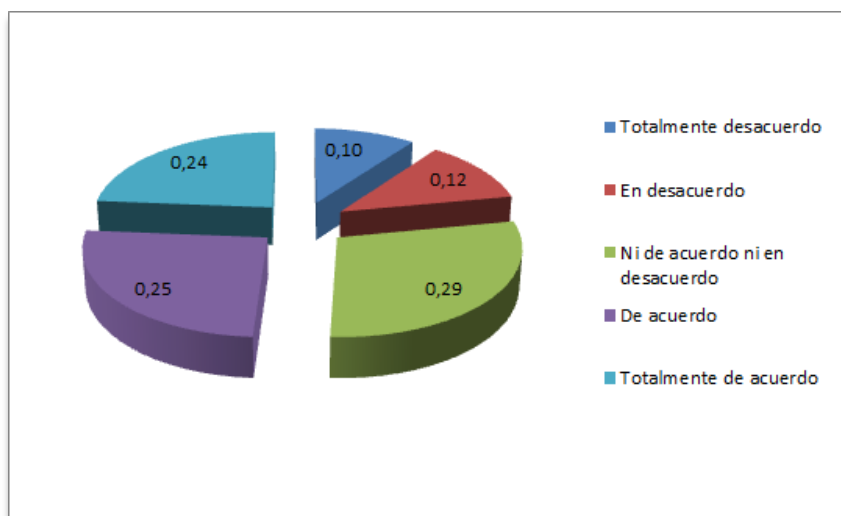


Figura 22. Pregunta No.11

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

Análisis e interpretación: Las condiciones laborales son determinantes en los niveles de productividad en la empresa. Por ello, es fundamental disponer de óptimas condiciones relacionadas a la iluminación, ventilación, espacio, relaciones interpersonales, entre otras.

Los resultados muestran que el 29% no está de acuerdo ni desacuerdo con el ambiente actual, el 25% esta desacuerdo con las condiciones y el 24% totalmente desacuerdo.

Es importante mantener una organización efectiva, clara delimitación de cargos y adecuada designación de funciones, elementos que permitirán contar con un mejor entorno de trabajo.

12. ¿Considera que la institución le permite tener un crecimiento profesional y personal?

Valores		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente en desacuerdo	6	0.10	0.10
	En desacuerdo	9	0.15	0.25
	Ni de acuerdo ni en	11	0.19	0.44
	De acuerdo	15	0.25	0.69
	Totalmente de acuerdo	18	0.31	1.00
	Total	59	1.00	

Tabla 14. Pregunta No.12

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

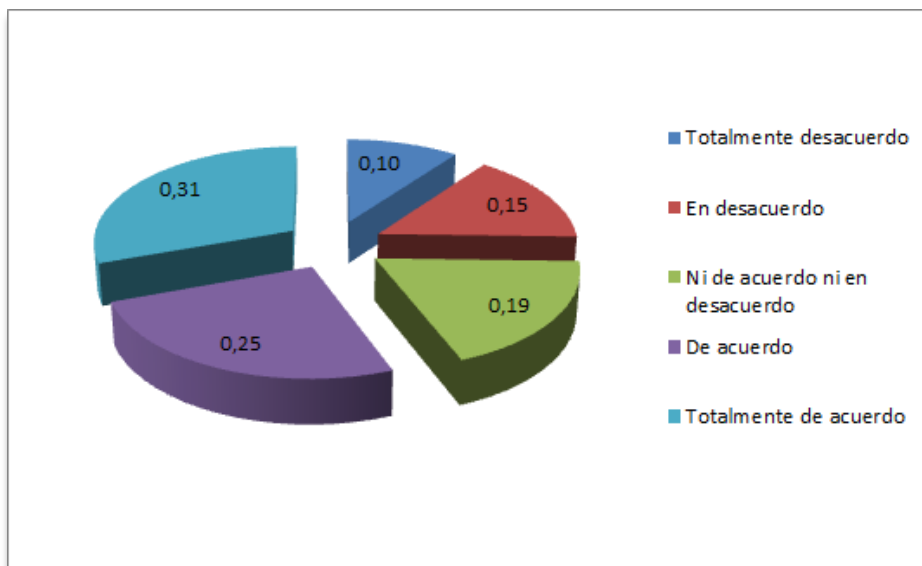


Figura 23. Pregunta No.12

Fuente: (Estudio de campo, 2015)

Análisis e interpretación: La capacidad de proyección y crecimiento que tenga el personal en la empresa es un elemento que mejora la lealtad y empoderamiento, aspecto que se ve reflejado en los resultados obtenidos.

El 31% está totalmente desacuerdo, señalando pocas oportunidades de desarrollo, el 25% desacuerdo y el 19% ni de acuerdo ni desacuerdo.

Se observan situaciones de riesgo que no permiten un crecimiento integral del personal, siendo aspectos que deben ser mejorados.

3.1.2 Resultados de la entrevista

Entrevistado:	Eco. Bolívar Paz
Título:	Economista Máster en Dirección Estratégica
Cargo:	Director de Procesos IESS
Duración:	45 min

Desarrollo de la entrevista

1. ¿Cómo se puede mejorar la estructurar de una empresa?

Análisis: El proceso de reestructuración de la organización de la empresa debe partir de un conocimiento pleno de las necesidades de las personas a las que atiende, diseñando procesos que aporten valor. Su desarrollo debe ejecutarse mediante técnicas cuantitativas y cualitativas, las cuales permiten establecer las áreas críticas y como estas inciden en el servicio prestado.

Se recomienda conformar una unidad estratégica especializada responsable de la organización, evaluando los resultados internos para que la propuesta a desarrollar sea pertinente y viable de ser implementada.

Interpretación: Es importante que los procesos a desarrollar cuenten con una estructura especializada que cumpla con los procesos requeridos para su desarrollo. En este caso, antes de iniciar el proceso se debe determinar las fases de cumplimiento para poder alcanzar mejores resultados, siendo este un requerimiento que evitará demoras y problemas que afecten su cumplimiento.

2. ¿Qué metodologías considera adecuadas utilizar para proponer una reorganización empresarial?

Análisis: No es viable utilizar una metodología en específico, esta debe responder a las necesidades, por lo que sugiero establecer acciones que sean viables de ejecutar y permitan alcanzar el objetivo principal. En este caso, inicialmente debe planificarse las acciones a cumplir para luego definir responsable y recursos, permitiendo un cumplimiento de las mismas.

Interpretación: Es importante que la metodología señalada por cada objetivo propuesto sea cumplida a cabalidad para poder alcanzar los objetivos propuestos. En este caso, la reorganización y el manual de funciones debe ser el resultado de un proceso cumplido debidamente planificado y controlado para que este pueda aportar valor y mejorar la situación actual.

3. ¿Qué beneficios tiene el desarrollo de un manual de procesos?

Análisis: El manual de procesos es un instrumento que orienta la gestión interna siendo un mecanismo que permite responder inquietudes, establecer límites en las funciones, determinar parámetros de ejecución, entre otras. En este sentido, los beneficios se relacionan con una mayor guía para mejorar el rendimiento individual.

Interpretación: El manual permite al personal contar con una base de consulta que le permita actuar efectivamente. Su desarrollo evita errores y falencias que comprometan la calidad del servicio y afecten la imagen institucional. Por ello, debe ser difundido ampliamente, siendo accesible para que su uso pueda aportar con una mejor gestión.

4. ¿Qué estructura debe considerarse para desarrollar un manual de procesos y cargos?

Respuesta: La estructura de un manual de cargos debe ser estandarizada para que pueda ser utilizada de manera efectiva. Su contenido debe introducir al empleado dentro de la empresa, identificando la importancia que tienen sus funciones.

Interpretación: El manual de cargos debe contemplar la filosofía corporativa, la estructura orgánica funcional y los cargos con un amplio detalle de las responsabilidades competencias y perfiles señalados. Debe estar estructurada de manera clara para que sea viable su uso y consulta, convirtiéndose en una herramienta útil para que permita una mejor gestión.

3.2 Presentación y análisis de resultados

3.2.1 Descripción de “YACHAY E.P.”

La Empresa Pública “YACHAY”, creada mediante Decreto Ejecutivo Nro. 1457 de 13 de marzo del 2013, consecuente con las responsabilidades encomendadas, promueve un proceso de consolidación estratégica empresarial continua, definiendo las acciones que procuren una gestión ordenada y eficiente.

- **Misión,** Desarrollar y gestionar la ciudad del conocimiento YACHAY bajo estándares internacionales integrando la actividad científica, académica y

económica, impulsando la investigación, transferencia y desagregación de tecnología e innovación para contribuir al cambio de matriz productiva del país.²

- **Visión,** Ser una empresa referente en la región en el desarrollo y gestión de una ciudad del conocimiento con prioridad en la investigación, innovación y producción de conocimiento contribuyendo de esta manera a la riqueza del país y teniendo como base la economía del conocimiento.³

3.2.2 Macro proceso “YACHAY E.P.”

En base a los lineamientos señalados en la metodología, se propone establecer una estructura macro de procesos que permita disponer de un orgánico funcional compuesto por áreas que aporten valor al servicio. Este se fundamenta en procesos gobernantes, habilidades y de apoyo, los cuales mantienen una relación bidireccional que permitirá disponer de efectiva comunicación interna, control de la gestión realizada y atención a las necesidades del cliente interno y externo. Recuperado de "YACHAY E.P."

La propuesta presentada se describe en la siguiente figura:

² <http://www.yachay.gob.ec/valores-mision-vision/>

³ <http://www.yachay.gob.ec/valores-mision-vision/>



Figura 24. Estructura de Macro Proceso

Elaborado por: Autora

A continuación se describen las áreas definidas:

- **Procesos Gobernantes:** Se encargan de la planificación, organización, control y dirección de toda la institución, responsable de la ejecución y servicio prestado.
- **Procesos Habilitantes:** Encargada de la gestión del servicio, se compone de las siguientes áreas:
 - Gestión Territorial e Infraestructura: Encargada de los procesos de planificación territorial, movilidad, transporte y gestión ambiental y riesgos en los servicios prestados; además del diseño, estudios y construcción de las áreas y programas ejecutados.
 - Educación, Ciencia y Tecnología: Gestiona los procesos académicos, investigación y desarrollo del conocimiento.
 - Desarrollo Industrial y Productivo: Responsable del desarrollo de industrias, atracción de inversiones, desarrollo y fomento del emprendimiento y gestión de parques científicos para la difusión y producción del saber.

- Tecnologías: Encargado del diseño, implementación y control de los sistemas de información, administración de las telecomunicaciones y soporte.
 - Comercial: Encargado de la formulación y ejecución de estrategias para la promoción de los servicios prestados.
 - Gestión de Servicios de la Ciudad: Supervisa y gestiona que la ciudad disponga de todos los servicios necesarios para su funcionamiento.
 - Unidad de Negocios de Zonas Especiales de Desarrollo Económico -ZEDE: Su función es velar que el punto aduanero ubicado en la "Ciudad del Conocimiento" genere nuevas inversiones que gozaran de incentivos especiales que define el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones del Ecuador - COPCI lo que permite desarrollar actividades de transferencia y desagregación de tecnología e innovación, diversificación industrial y de servicios logísticos, facilitando de esta manera los encadenamientos productivos de los sectores económicos.
- **Apoyo:** Se enfoca en brindar los bienes y servicios requeridos para la prestación efectiva de los servicios. Se encargará de las siguientes áreas:
 - Planificación Estratégica: Encargada en la planificación de inversión, desarrollo de proyectos y su respectivo seguimiento.
 - Administración-Financiera: Dirige los procesos de talento humano, administración financiera y compras.
 - Asesoría Jurídica: Encargada de las normativas, patrocinios y contrataciones públicas, garantizando que todas las funciones se encuentren alineadas al marco legal vigente.

La estructura macro propuesta delimita las áreas requeridas orientando las bases para el diseño de orgánico funcional de la empresa. En este caso, la clasificación en los diferentes procesos permitirá una relación efectiva que permita delimitar las funciones y a través de estas garantizar un servicio de calidad.

Como se observa, la amplitud de servicio que presta en la actualidad la institución es amplia, por lo que es fundamental definir claramente las funciones en cada uno de los cargos que se planteen. Esto evitará situaciones de riesgo como la duplicidad de

funciones y desperdicio de insumos y materiales que incidan en la eficiencia, efectividad y eficacia del servicio prestado.

Tomando como base el macro proceso, la estructura orgánica debe determina los cargos en cada proceso, sobre los cuales se deberá delimitar las responsabilidades. Además, es importante que se establezcan las competencias, perfiles y destrezas requeridas para garantizar la incorporación de personal competente.

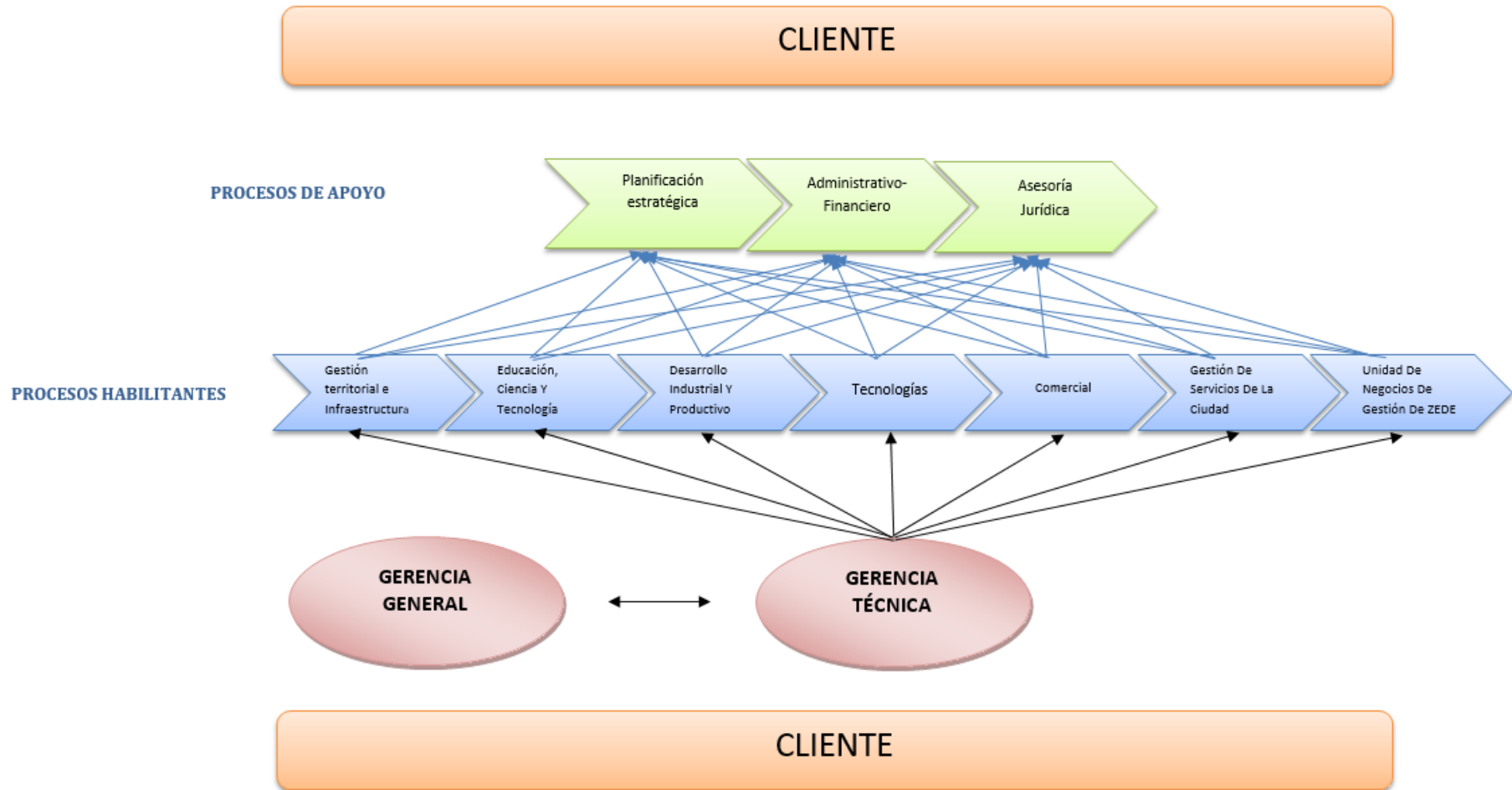
3.2.3 Cadena de valor “YACHAY E.P.”

En base al macro proceso se presenta la cadena de valor propuesta la cual relaciona las diferentes áreas presentadas:

Figura 25. Cadena de valor esta figura debe ser modificada en función de la figura Estructura de Macro Proceso

Elaborado por: Autora

MACRO PROCESO: "YACHAY E.P."



3.2.4 Estructura orgánica funcional “YACHAY E.P.”

La efectiva organización basada en la visión de procesos propuesta representará una base firme para poder brindar servicios de calidad. Esta deberá ser apoyada con instrumentos como el manual de cargos, cuya función establezca una relación directa entre el personal y sus responsabilidades, contribuyendo al fortalecimiento del entorno y a las efectivas relaciones interpersonales, las cuales se cumplan en base a una visión clara y transparente de la organización.

Determinados estos factores y entendiendo que el manual de cargos amparado en una estructura orgánica funcional es un requerimiento esencial para la institución, se procede a proponer la organización que abarcará cada uno de los procesos señalados, siendo esto de vital importancia para que el personal identifique su nivel jerárquico y sus funciones. En este sentido, se ha propuesto una estructura vertical, compuesta por áreas delimitadas en función de los procesos señalados.

A continuación los resultados obtenidos:

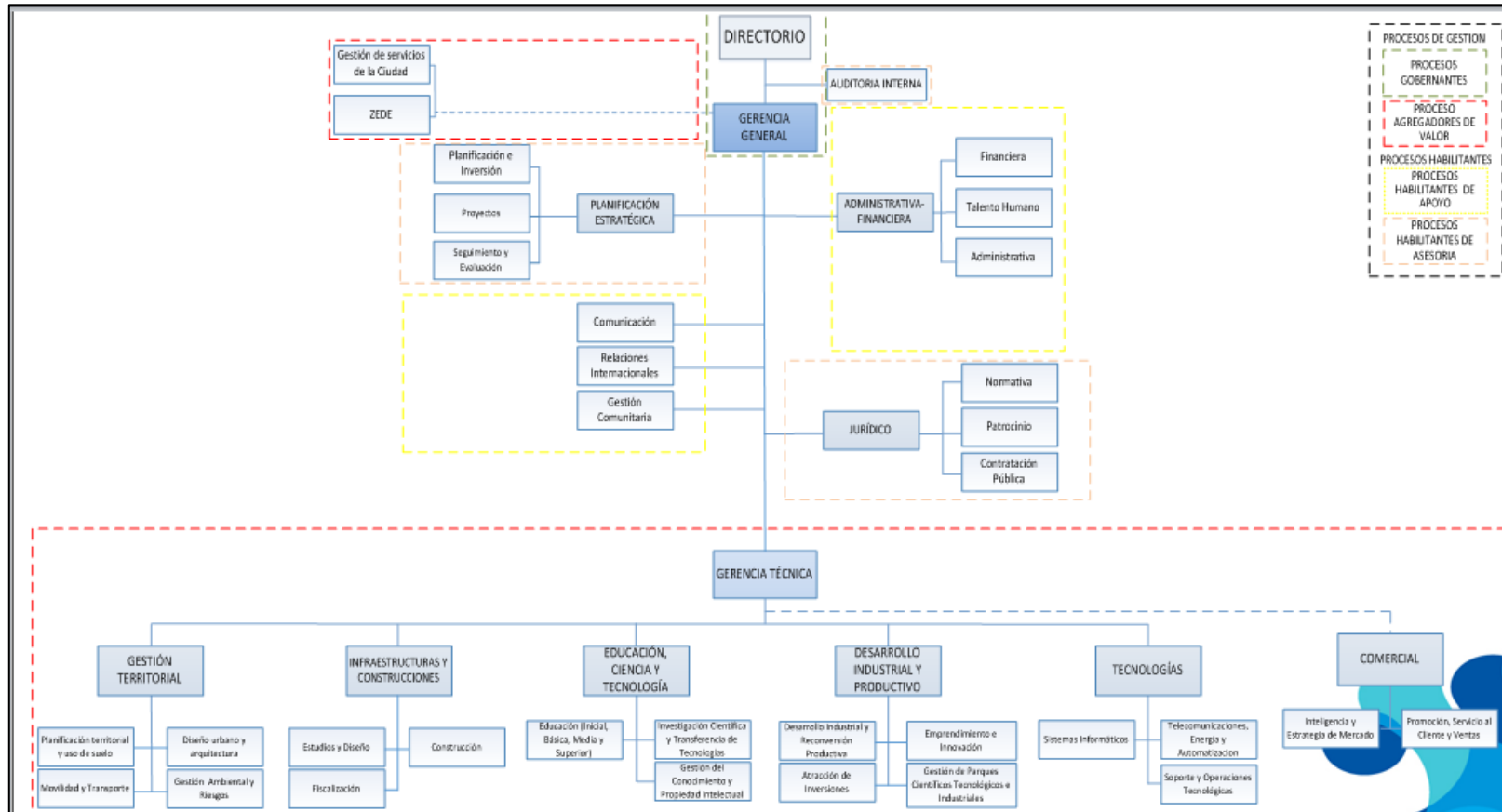


Figura 26. Estructura orgánica funcional actual - Fuente: Empresa Pública "YACHAY E.P.",2015⁴

⁴ <http://www.yachay.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/10/a1-organigrama-de-la-institucion.pdf>

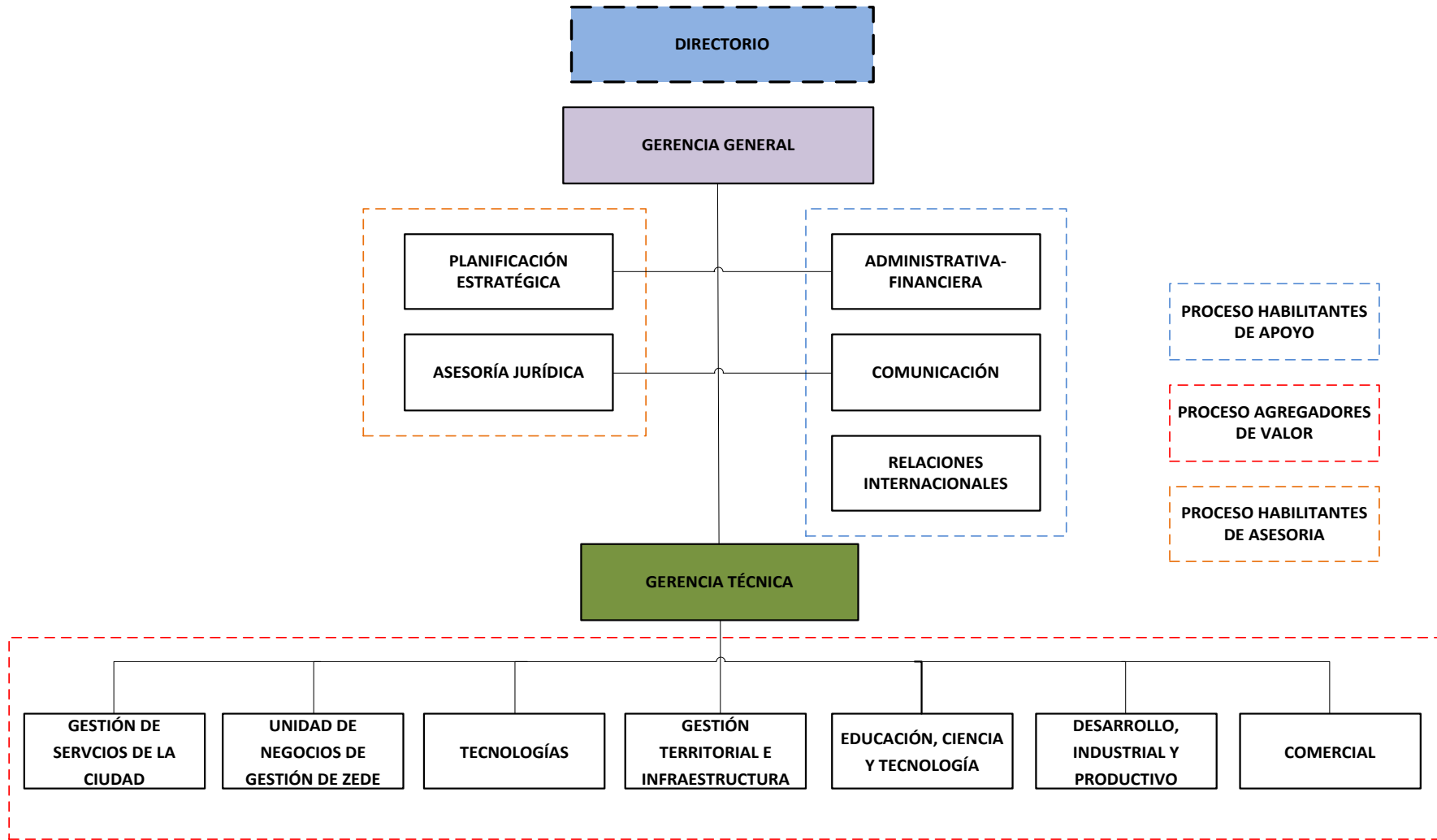


Figura 27. Organigrama estructural propuesta

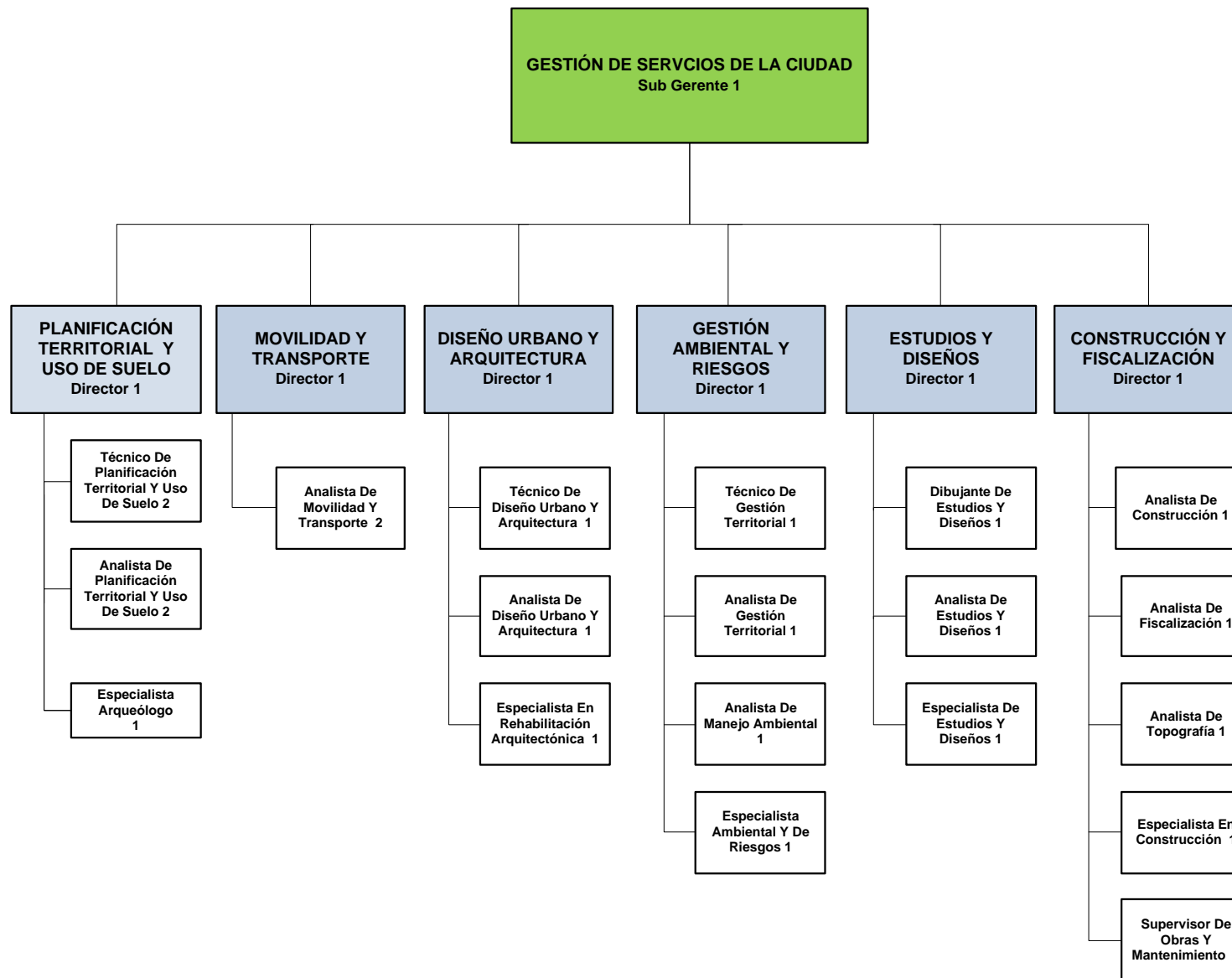


Figura 28. Organigrama estructural

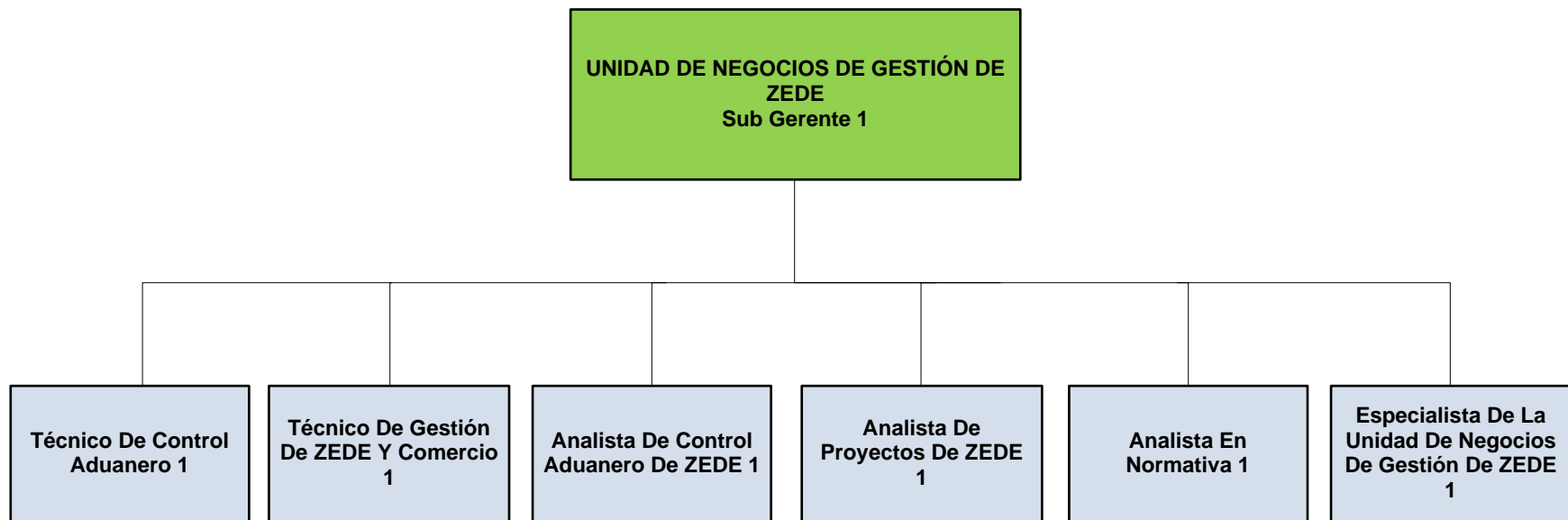


Figura 29.Organigrama estructural

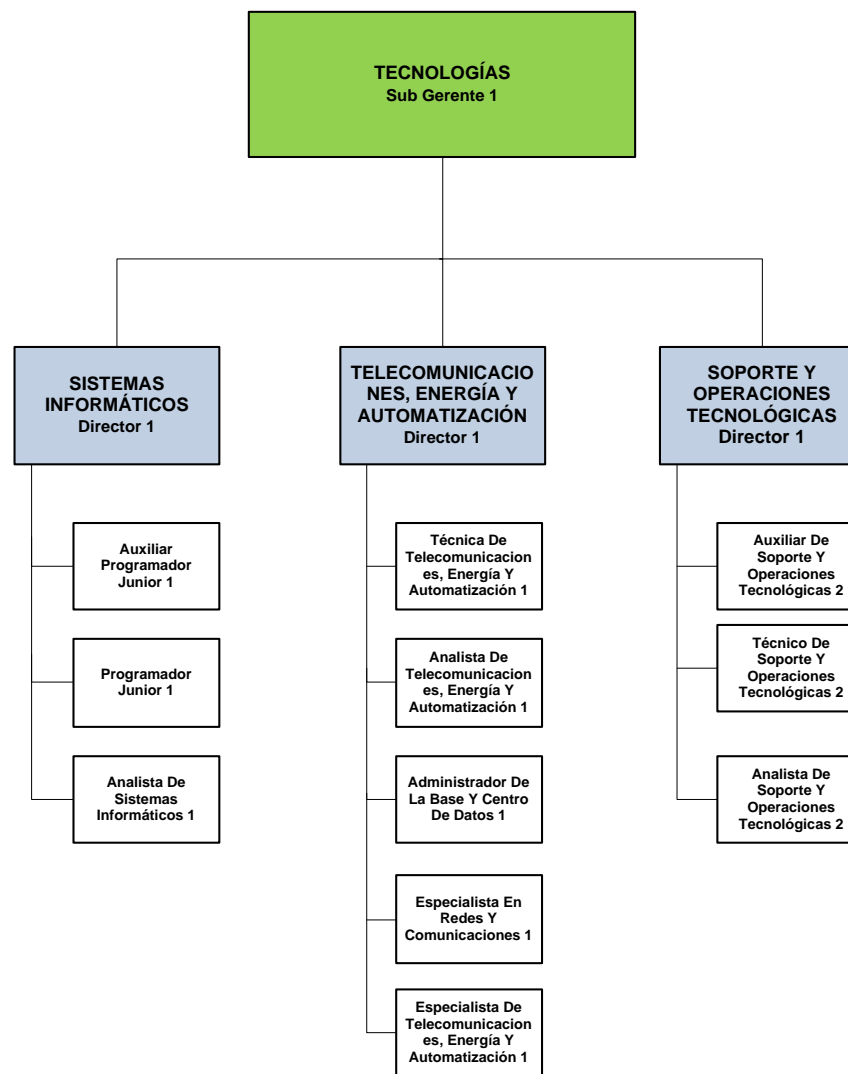


Figura 30. Organigrama estructural

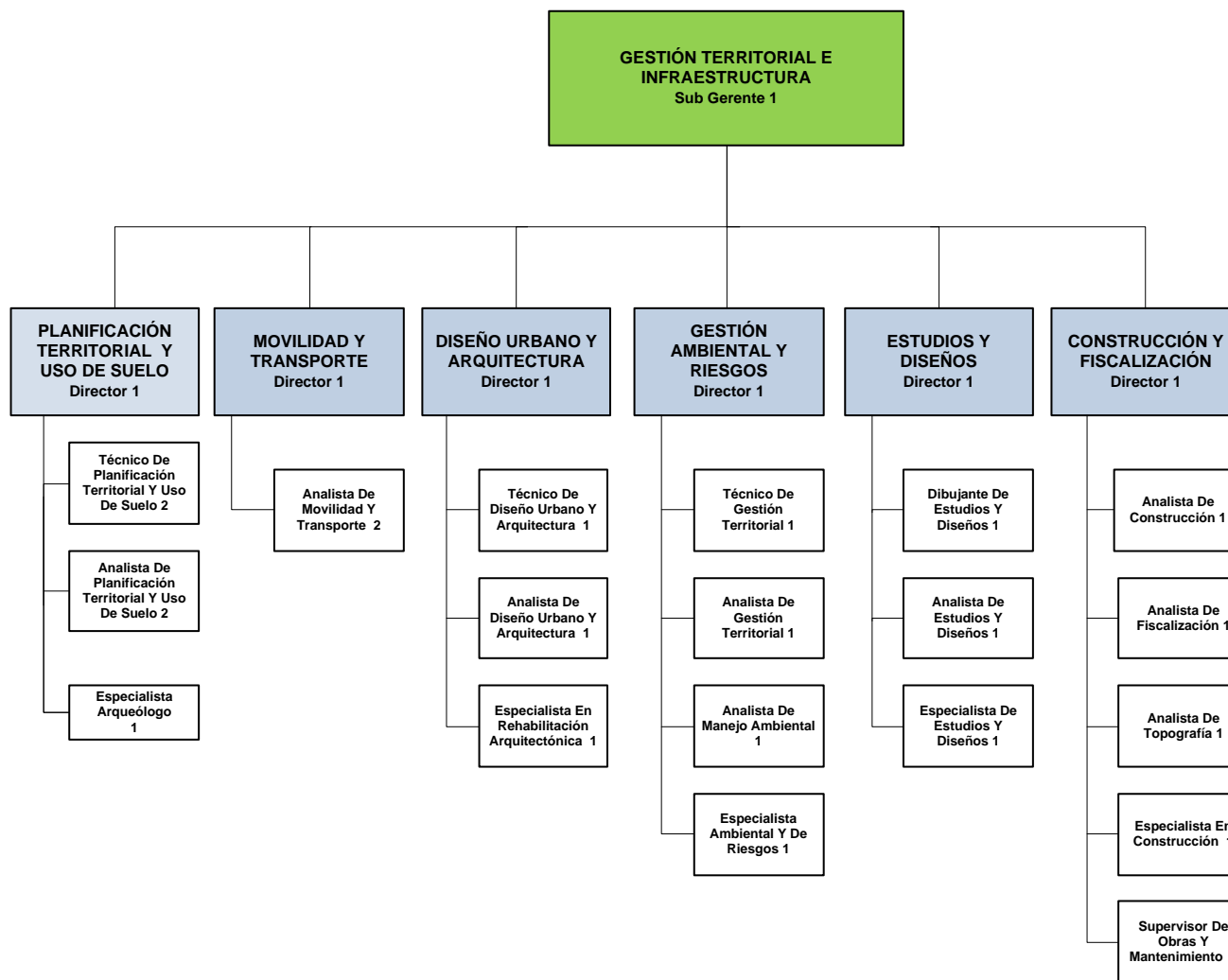


Figura 31. Organigrama estructura

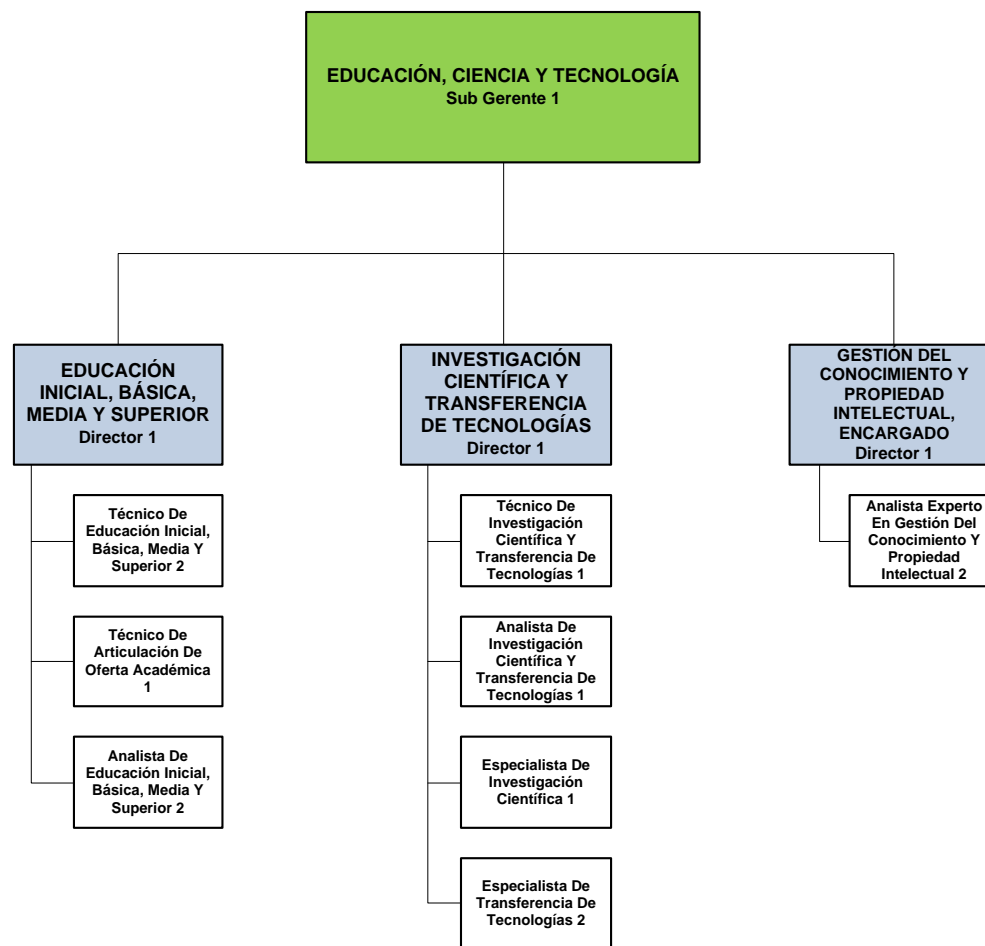


Figura 32. Organigrama estructura

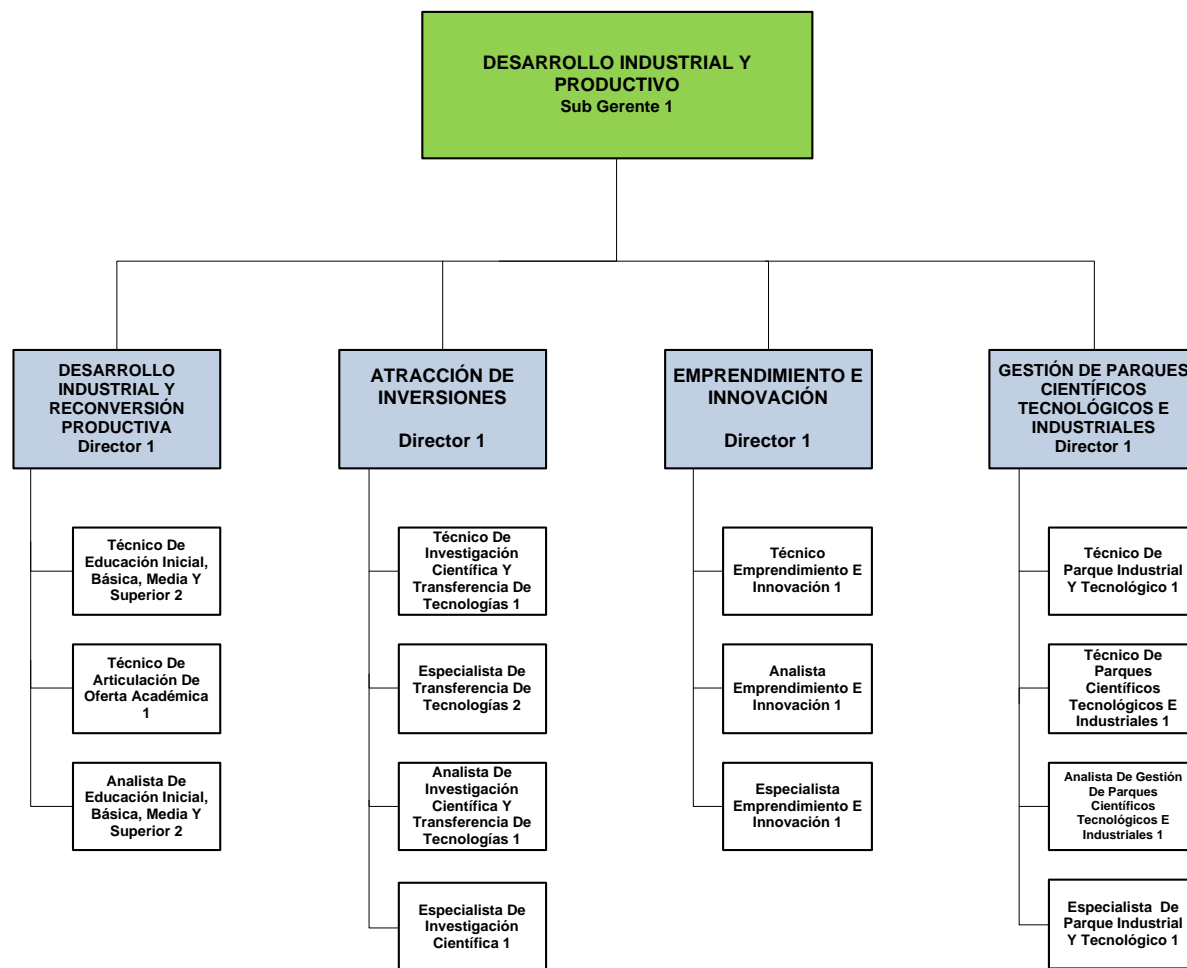


Figura 33.Organigrama estructura

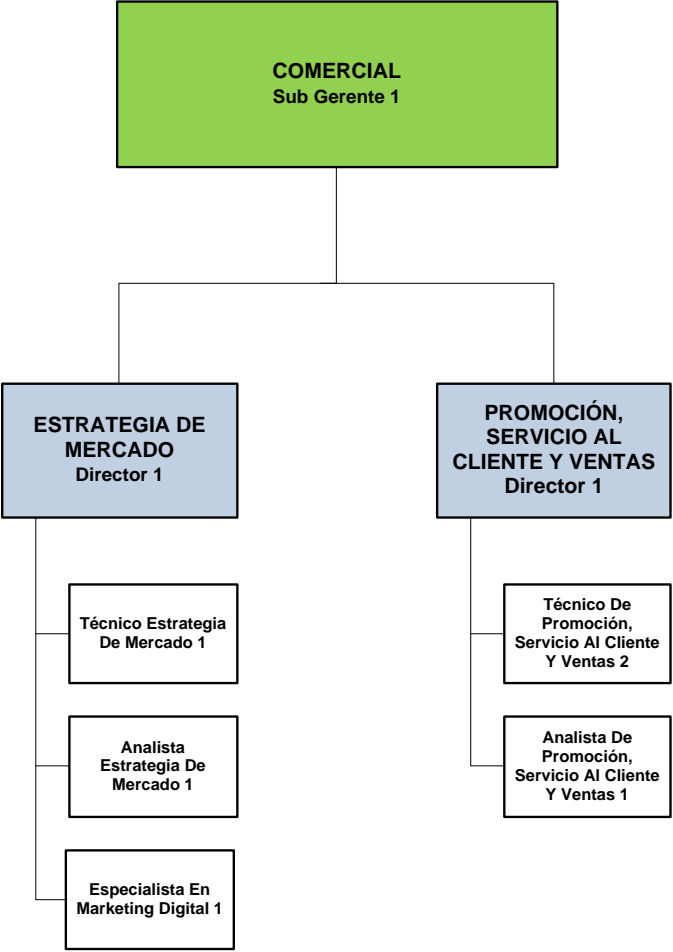


Figura 34.Organigrama estructural

La figura 26 representa la estructura actual de la Empresa Pública, misma que presenta insolvencias de alto impacto para la misma, se detalla las razones por lo cual la estructura actual no es viable para la organización de acuerdo a las actividades que realiza.

- Las áreas “GESTION DE SERVICIOS DE LA CIUDAD” Y “UNIDAD DE NEGOCIOS DE GESTION DE ZEDE” estaban subordinados a la Gerencia General pero en la práctica no es así están subordinadas a la Gerencia Técnica por lo cual su ubicación se modificó, es importante que exista una lectura del orgánico funcional clara y precisa y de esta forma el nivel del jerárquico superior sepa claramente a quien debe reportar su trabajo diario.
- Las áreas “GESTIÓN TERRITORIAL” y “INFRAESTRUCTURA” eran áreas separadas pero en la práctica son áreas que necesitan estar juntas ya que el trabajo de una de la una depende de la otra. Es decir el área de gestión territorial necesita del trabajo en campo del área de infraestructura quien es la encargada de la construcción supervisión de la ciudad; necesito que este cambio se argumente por qué lo realice.
- El "ÁREA JURÍDICA" estaba representada como una gerencia pero en la realidad es una unidad de asesoría legal por lo cual pasa de ser una Gerencia a una Sub Gerencia en Asesoría Legal manteniendo así todas sus funciones pero definimiento con presión su nombre.

3.2.5 Manual de cargos “YACHAY E.P.”

En base a la estructura organizacional propuesta, se desarrolla el manual de cargos:

PROCESOS GOBERNANTES - NIVEL DIRECTIVO

MANUAL DE FUNCIONES		
EMPRESA PÚBLICA “YACHAY E.P.”	CÓDIGO DEL PUESTO: 001	
	FECHA: 12-10-2015	
INFORMACION DEL PUESTO		

Nombre del Puesto:	Gerente general
Área:	Gerencia general
Proceso:	Gobernante
Nivel de Reporte:	Directorio
Número de Personas:	1
Jurisdicción Operática:	Quito y Urcuquí
Subordinados:	Gerente técnico, Administrativa - Financiera, Comunicación, Relaciones internacionales , Planificación estratégica y Asesoría jurídica
Experiencia Mínima:	Cinco años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
Educación Requerida:	Estudios en Administración Gerencial, Finanzas, Ciencias Políticas o carreras afines.
MISIÓN	
Dirigir, administrar, ejecutar e integrar las políticas para la administración de la empresa pública, con apoyo, supervisión y control de los gerentes de áreas, e informar al directorio sobre su gestión para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en su calidad de Representante Legal.	
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
A más de las establecidas en la Ley y el Estatuto de la Empresa Pública, tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Actuar como Secretario General del Directorio de la institución. • Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por este, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados. • Aprobar el plan anual de contrataciones en los plazos y formas previstos por la ley. • Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la empresa. • Asumir el liderazgo en todas las actividades. • Conocer y resolver sobre las acciones de personal de la institución. • Controlar y garantizar la ejecución de las políticas dispuestas por el Directorio y el plan estratégico. • Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluida las 	

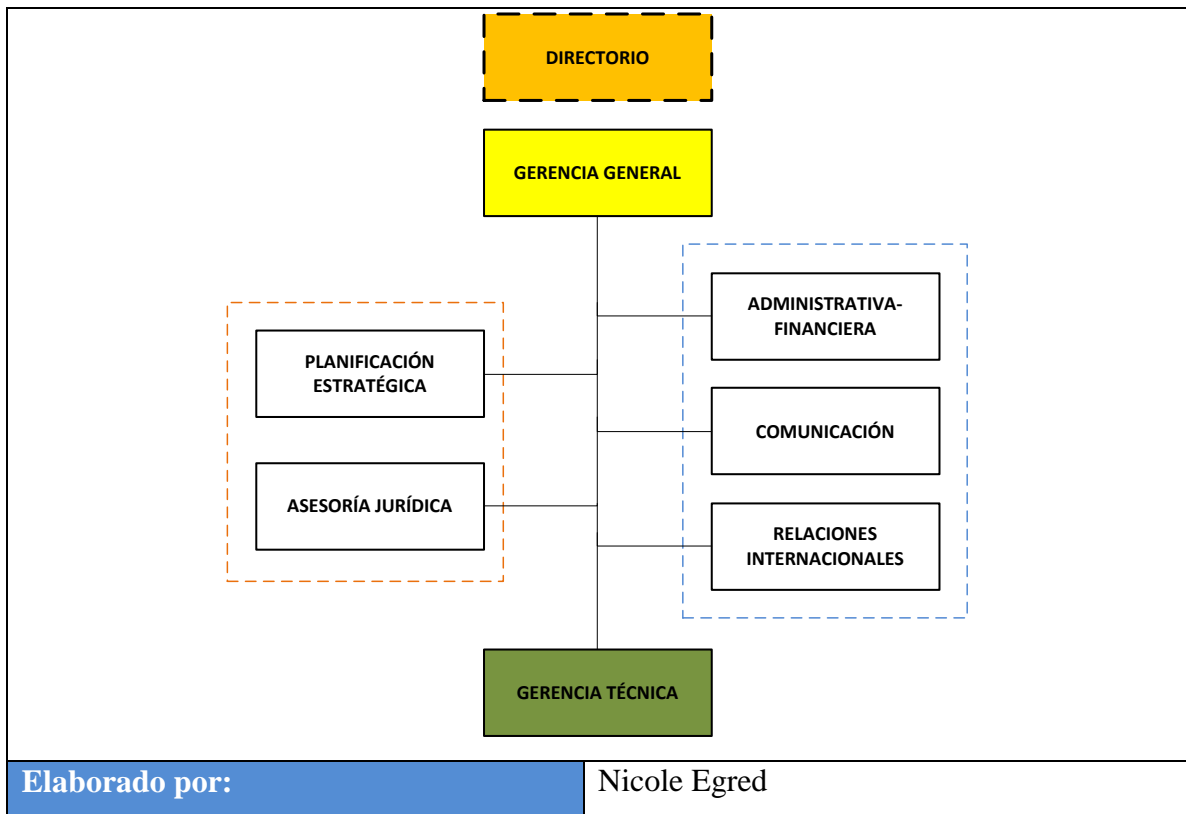
resoluciones emitidas por el Directorio.


- Definir y ejecutar tácticas de negocio.
- Dirigir, coordinar y supervisar en la ciudad de Quito y Urcuquí las dependencias de la institución para cumplir con los objetivos propuestos.
- Ejecutar las políticas establecidas por el Directorio en materia de talento humano.
- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública.
- Elaborar y gestionar la estrategia de atracción de inversiones para la Ciudad del Conocimiento.
- Informar periódicamente al Directorio sobre las actividades desarrolladas por la institución.
- Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales en los procedimientos alternativos solución de conflictos de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio.
- Liderar los procesos de planificación operativa institucional.
- Preparar para conocimiento y aprobación del directorio el plan general de negocios, expansión e inversiones, y el presupuesto general de la empresa.
- Presentar al directorio los estados financieros de la institución.
- Realizar el control y seguimiento de la ejecución de las operaciones y actividades de la institución
- Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio.
- Someter a consideración del directorio y suscribir aprobador por el mismo.
- Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio.

COMPETENCIAS:

Visión de negocios, Conciencia organizacional , Construcción de relaciones de negocios, Desarrollo de equipo, Dinamismo – energía, Innovación, Liderazgo para el cambio, Orientación a resultados y Relaciones publicas.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



MANUAL DE FUNCIONES		
EMPRESA PÚBLICA "YACHAY E.P."	CÓDIGO DEL PUESTO: 002	
	FECHA: 12-10-2015	
INFORMACION DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	Gerente técnico	
Área:	Gerencia técnica	
Proceso:	Gobernante	
Nivel de Reporte:	Gerente general	
Número de Personas:	1	
Jurisdicción Operática:	Quito y Urcuquí	
Subordinados:	Gestión de servicios de la ciudad , Unidad de negocios de gestión	

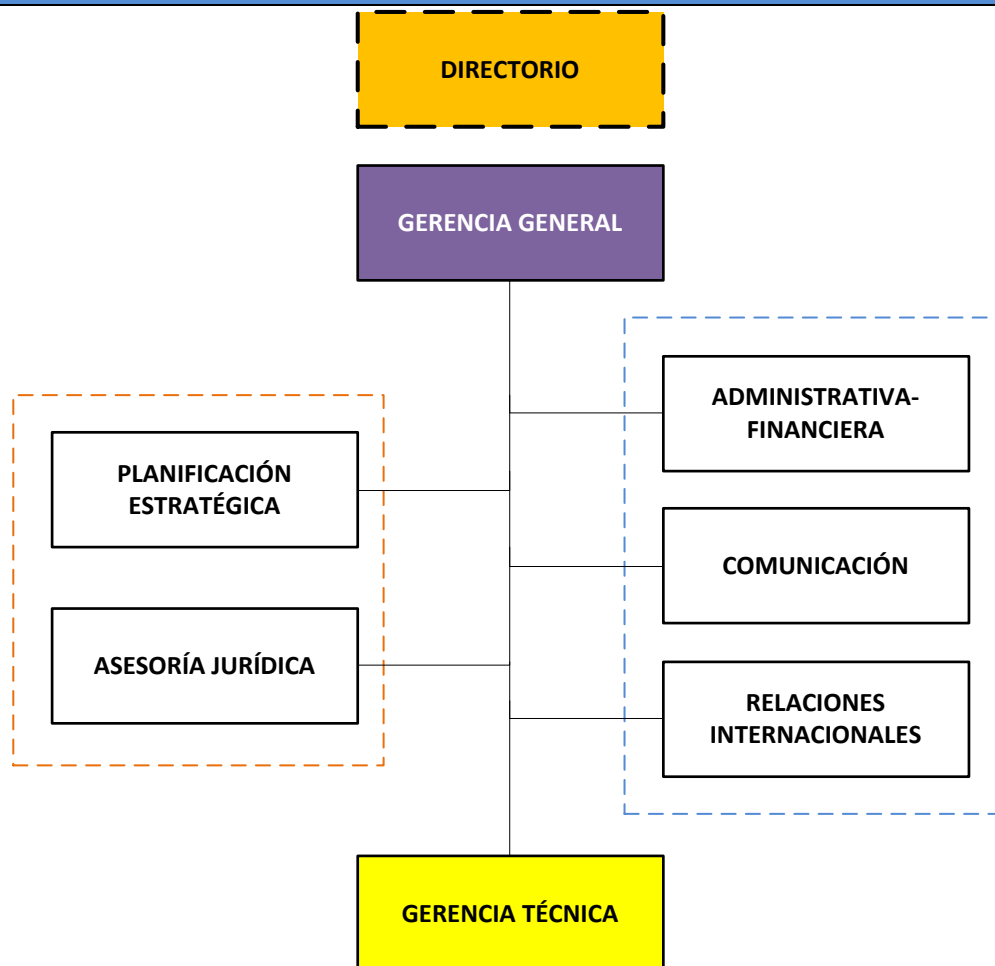
	ZEDE, Tecnologías, Gestión territorial e infraestructura, Educación, ciencia y tecnología, Desarrollo industrial y productivo y Comercial
Experiencia Mínima:	Cinco años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
Educación Requerida:	Estudios en Administración Gerencial, Finanzas, Ciencias Políticas o carreras afines; postgrado, preferible.
MISIÓN	
Ser instancia de apoyo y asesoramiento en la gestión de la Gerencia General, y en las gerencias agregadoras de valor; y ejecutar todas las actividades, acciones o funciones que le sean asignadas. Cumplir y ejecutar las políticas de control, supervisión, dirección, administración, y decisiones adoptadas por la institución, en especial las que sean delegadas por la Máxima Autoridad.	
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<p>A más de las establecidas en la Ley y el Estatuto de la Empresa Pública, tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar y asistir al gerente general en las decisiones de su competencia. • Autorizar la contratación del personal. • Controlar y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades para el buen desarrollo de la empresa. • Coordina las acciones necesarias con las gerencias para ejecutar los lineamientos estratégicos y políticas de la institución. • Coordinar con la gerencia general los alcances de la política institucional interna y externa. • Coordinar con las gerencias las acciones necesarias para contar con la disponibilidad de recursos para la operatividad de la empresa. • Coordinar la gestión eficiente y oportuna de las gerencias. • Coordinar, asesorar y evaluar la gestión interna institucional. • Coordinar, evaluar y apoya las gestiones de la gerencias. • Las demás actividades que le asigne el gerente general. • Participar en las reuniones del directorio, cuando éste lo solicite. • Subrogar en funciones al gerente general en su ausencia. • Sugerir para la aprobación del gerente general la planificación del talento humano, el plan anual de contrataciones -PAC, plan de comercialización, plan estratégico de 	

gestión, operación e implementación del sistema de ciencia, tecnología e innovación; el plan anual de relaciones internacionales y el proyecto de proforma presupuestaria.

COMPETENCIAS:

Conciencia organizacional, desarrollo de equipo, dinamismo – energía, innovación, liderazgo para el cambio y orientación a resultados.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



Elaborado por:


Nicole Egred

Tabla 15. Procesos Gobernantes

Elaborado por: Autor

PROCESOS DE APOYO

MANUAL DE FUNCIONES

EMPRESA PÚBLICA “YACHAY E.P.”	CÓDIGO DEL PUESTO: 003	
FECHA: 12-10-2015		

INFORMACION DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Director de Comunicación
Área:	Gerencia general
Proceso:	Habilitante de apoyo
Nivel de Reporte:	Gerente general
Número de Personas:	1
Jurisdicción Operática:	Quito y Urcuquí
Subordinados:	Personal de la dirección de comunicación
Experiencia Mínima:	Tres años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
Educación Requerida:	Estudios en Licenciatura en Comunicación, Relaciones Públicas o afines. Postgrado, preferible.

MISIÓN

Diseñar y proponer el plan de comunicación, diseñando y ejecutando políticas y estrategias de comunicación, información, difusión, e imagen de la "YACHAY E.P.", que garanticen su posicionamiento nacional e internacional.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

A más de las establecidas en la Ley y el Estatuto de la Empresa Pública, tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:

- Asesorar al gerente en materia de comunicación.
- Coordinar la cobertura periodística con medios de comunicación nacional e internacional para las actividades oficiales de la empresa pública.
- Coordinar la divulgación de material comunicacional para posicionamiento nacional e internacional a través de diversos medios.
- Desarrollar productos comunicacionales enfocados a la difusión de la gestión de la empresa pública.
- Diseñar, coordinar y ejecutar campañas publicitarias y de comunicación para fortalecer y

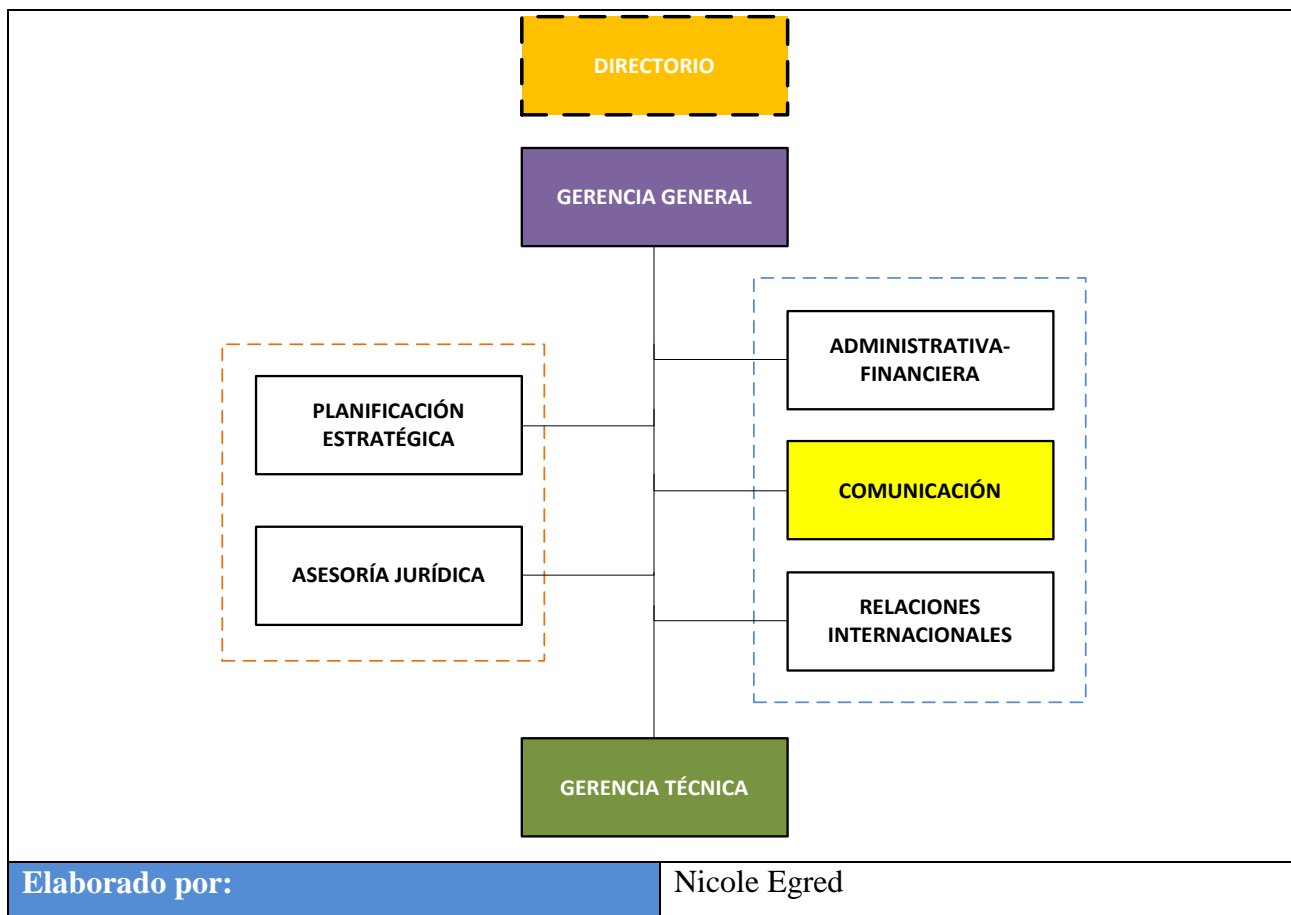
potenciar la imagen de "YACHAY E.P."


- Ejercer las demás atribuciones y responsabilidades que sean delegadas por la Máxima Autoridad.
- Elaborar insumos comunicacionales y atender requerimientos internos y externos de información de acuerdo a las necesidades institucionales.
- Emplear métodos de investigación, coordinación, ejecución, evaluación y administración de la acción de comunicación de "YACHAY E.P."
- Establecer políticas de difusión e imagen institucional y elaborar manuales de comunicación.
- Monitorear las campañas, eventos y demás productos comunicacionales.
- Monitorear, evaluar y elaborar informes sobre las tendencias de opinión sobre gestión de "YACHAY E.P."
- Promover alianzas comunicacionales entre "YACHAY E.P.", y actores privados y públicos nacionales e internacionales para la promoción del proyecto "Ciudad del Conocimiento."
- Promover el desarrollo de métodos de comunicación social que fortalezca la gestión científica, académica productiva, educativa, social de innovación y políticas de "YACHAY E.P.", en beneficio del país.
- Proponer y establecer políticas y lineamientos comunicacionales.

COMPETENCIAS:

Comunicación, calidad del trabajo, pensamiento analítico y desarrollo de relaciones.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



MANUAL DE FUNCIONES		
EMPRESA PÚBLICA "YACHAY E.P."	CÓDIGO DEL PUESTO: 004	
	FECHA: 12-10-2015	
INFORMACION DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	Director de Relaciones Internacionales	
Área:	Gerencia general	
Proceso:	Habilitante de apoyo	
Nivel de Reporte:	Gerente general	
Número de Personas:	1	
Jurisdicción Operática:	Quito y Urcuquí	
Subordinados:	Personal de la dirección de relaciones internacionales	
Experiencia Mínima:	Tres años de experiencia en el cargo o en posiciones similares	

Educación Requerida:	Estudios en Relaciones Internacionales, Negociación Internacional, Ciencias Políticas carreras afines.
MISIÓN	
<p>Gestionar la cooperación internacional y asegurar la adecuada participación de la Máxima Autoridad en instancias y acuerdos bilaterales y multilaterales, armonizando los lineamientos de la Política Exterior con las prioridades establecidas en el sector de educación, ciencia y tecnología; que permitan complementar las acciones para la consecución de los objetivos planteados por la empresa pública.</p>	
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<p>A más de las establecidas en la Ley y el Estatuto de la Empresa Pública, tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a las autoridades de la Institución y del Sistema Nacional de Salud en materia de cooperación y relaciones internacionales. • Asesorar al nivel directivo, técnico y administrativo en relación a la gestión de acuerdos y compromisos internacionales. • Asesorar en la formulación de políticas y estrategias encaminadas a la ejecución de los planes, programas, proyectos e instrumentos de gestión de las relaciones y cooperación internacional. • Coordinar la gestión con los organismos de cooperación internacional, armonizando la política exterior con los lineamientos y prioridades establecidas por la empresa pública, para mejorar las intervenciones en materia de educación, ciencia, tecnología, emprendimiento e innovación internacional. • Desarrollar mecanismos de coordinación y articular en materia de cooperación internacional con los gobiernos autónomos descentralizados. • Ejercer las funciones, representaciones y delegaciones que le asigne la Máxima Autoridad. • Elaborar el informe anual de gestión de la coordinación de relaciones internacionales. • Elaborar el plan anual de relaciones internacionales y cooperación para la aprobación del Gerente General. • Elaborar informes de gestión en el ámbito de su competencia. • Establecer, mantener y fomentar contactos con diversos actores públicos y privados en el exterior. • Gestionar el apoyo político y financiero de "YACHAY E.P." y/o de las autoridades competentes, mediante la generación de contraparte técnica y financiera para ejecutar los 	

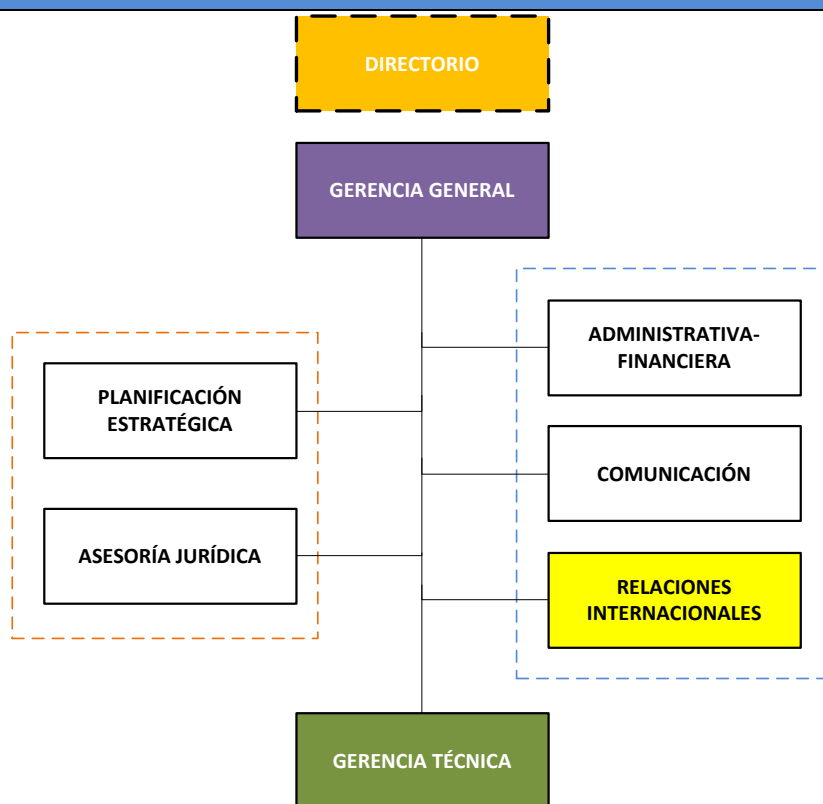
convenios y proyectos de cooperación internacional con el fin de lograr la sostenibilidad

- Gestionar la adecuada participación del Gerente General en espacios de diálogo de educación, ciencia, tecnología, emprendimiento e innovación internacional.
- Las demás que le sean asignadas por la autoridad competente.
- Liderar y participar en la negociación, seguimiento y evaluación de los instrumentos internacionales y los proyectos que cuenten con el apoyo técnico y/o financiero de la cooperación internacional.
- Liderar, en coordinación con Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y la Secretaria Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), la cooperación con los diferentes gobiernos, organismos y agencias internacionales.
- Monitorear y evaluar la gestión de los instrumentos internacionales, programas y proyectos de cooperación internacional que se desarrollen en los niveles zonales y distritales y disponer los correctivos necesarios.

COMPETENCIAS:

Liderazgo, orientación a resultados, pensamiento estratégico, negociación, planificación y organización, pensamiento analítico, creativo e integrador y orientación y asesoramiento.


UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



Elaborado por:

Nicole Egred

MANUAL DE FUNCIONES

EMPRESA PÚBLICA “YACHAY E.P.”	CÓDIGO DEL PUESTO: 005	
FECHA: 12-10-2015		

INFORMACION DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Sub Gerencia Administrativa - Financiera
Área:	Gerencia general
Proceso:	Habilitante de apoyo
Nivel de Reporte:	Gerente Técnico
Número de Personas:	1
Jurisdicción Operática:	Quito y Urcuquí
Subordinados:	Dirección financiera, Dirección administrativa Dirección de talento humano y demás personal de la gerencia
Experiencia Mínima:	Cinco años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
Educación Requerida:	Estudios en Administración de Empresas, Finanzas o carreras afines.

MISIÓN

Planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el manejo de recursos materiales, financieros y del capital humano para el cumplimiento de los objetivos y metas de "YACHAY E.P."

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

A más de las establecidas en la Ley y el Estatuto de la Empresa Pública, tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:

- Administra la gestión financiera, proponiendo los programas que permitan la provisión de los fondos para cubrir las necesidades de corto y mediano plazo.
- Adoptar medidas para el funcionamiento del sistema de administración financiera.
- analizar los estados financieros de la empresa a través de un estudio de los índices y tendencias para determinar el cumplimiento de metas y objetivos determinados para un

periodo.

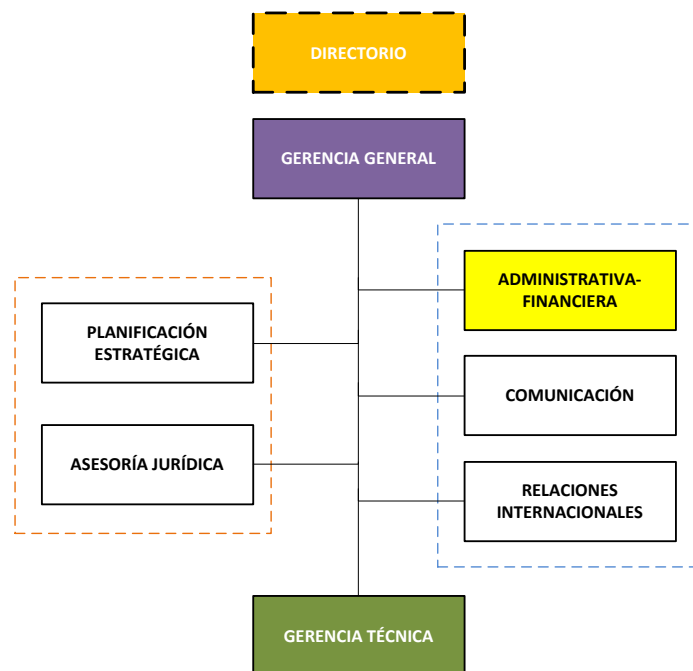
- aprobar y liderar la implantación de políticas, estratégicas, procesos y procedimientos y controles clave para articular la gestión integral de las direcciones de la gerencia administrativa financiera.
- Asegurar el funcionamiento del control interno financiero.
- Asegurar la liquidación y pago oportuno de todas las obligaciones contraídas por la empresa.
- Asesorar a la máxima autoridad la adopción de decisiones en materia de administración financiera.
- Dirigir y controlar las actividades financieras, aplicando los métodos y procedimientos implementados por la organización y los entes de control.
- Elaborar el presupuesto institucional anual y asesorar a todas las gerencias respecto a la ejecución y cumplimiento del mismo.
- Entregar con oportunidad la información financiera requerido, a los distintos grados gerenciales internos y a los organismos que lo requieran.
- Entregar oportunamente el proyecto de presupuesto de la empresa al órgano que debe aprobarlo.
- Establecer procedimientos de control interno presupuestario, para la programación, formulación aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional.
- Liderar, controlar y administrar los procesos que correspondan a la dirección administrativa, financiera y talento humano.
- Liderar, gerenciar, asesorar y gestionar los procesos financieros de la empresa apoyando a la gerencia generar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.
- Ordenadora de gasto de la nómina y de todos los gastos que se generen en la Gerencia Administrativa - Financiera.
- Organizar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas - financieras de la empresa.
- Supervisar la separación de funciones y rotación de labores de acuerdo a la estructura orgánica, para la seguridad y el control de las actividades más importantes del sistema administrativo financiero.
- Supervisar sistemáticamente el funcionamiento de los controles internos del sistema

administrativo financiero.

COMPETENCIAS:

Recursividad, comunicación y relaciones interpersonales, pensamiento analítico, administración de recursos, organización del trabajo, solución de problemas, planeación y ejecución de proyectos diversos y control y dirección del equipo de trabajo.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



Elaborado por:

Nicole Egred

Tabla 16. Procesos Habilitantes de apoyo

Elaborado por: Autora

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

MANUAL DE FUNCIONES

EMPRESA PÚBLICA “YACHAY E.P.”	CÓDIGO DEL PUESTO: 006	
FECHA: 12-10-2015		

INFORMACION DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Sub Gerencia de Asesoría Jurídica
Área:	Sub Gerencia Asesoría Jurídica
Proceso:	Agregador de valor
Nivel de Reporte:	Gerente técnico
Número de Personas:	1
Jurisdicción Operática:	Quito y Urcuquí
Subordinados:	Personal de la Sub Gerencia de Asesoría Jurídica
Experiencia Mínima:	Cinco años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
Educación Requerida:	Estudios en Derecho o carreras a fines.

MISIÓN

Proporcionar asesoría, apoyo y/o representación al Directorio y Gerente General; así como la de gestionar legalmente la operatividad de las distintas áreas de la empresa pública, y difundir la normativa legal, estatutaria reglamentaria existente, que es aplicable en todos los actos y procesos generados por las diferentes instancias de la institución.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

A más de las establecidas en la Ley y el Estatuto de la Empresa Pública, tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:

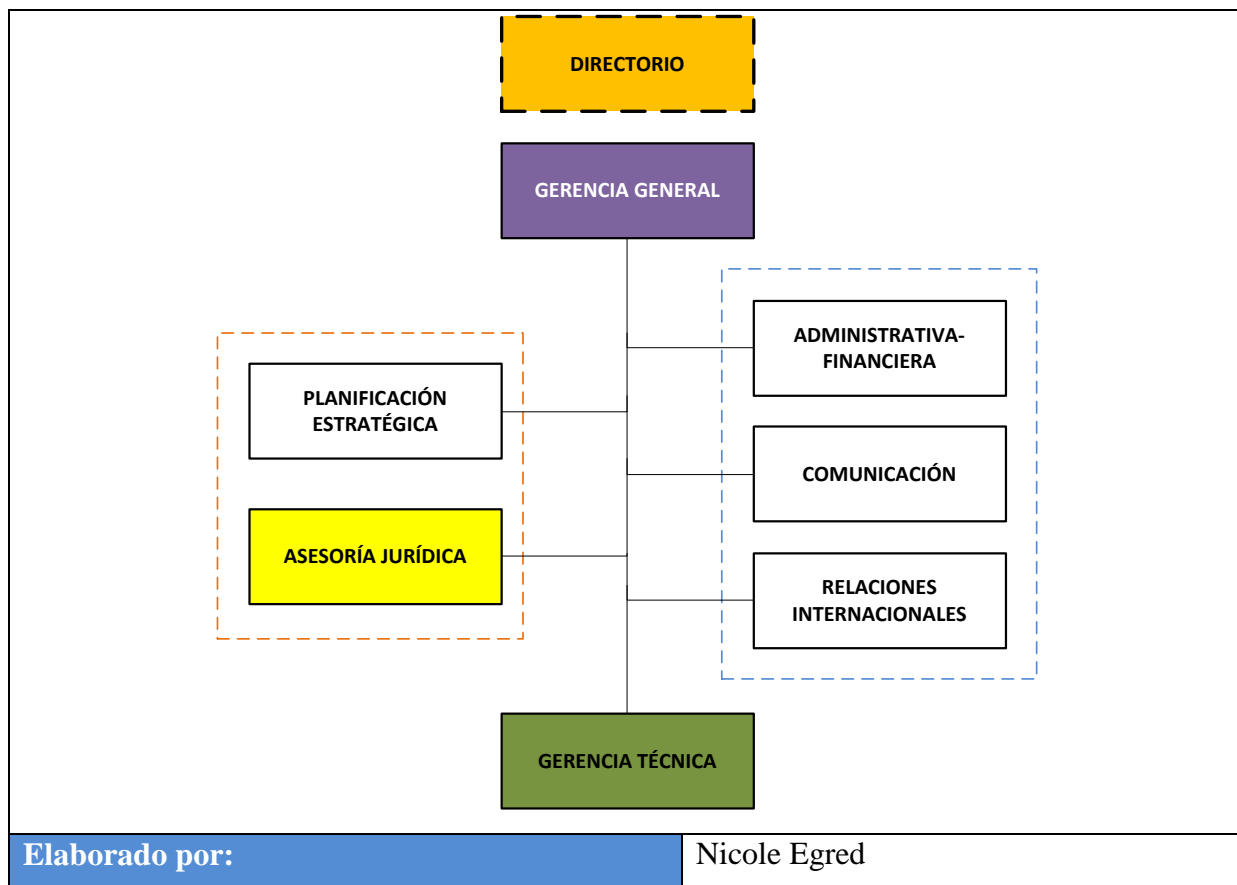
- Analizar el estado de los procesos judiciales de los inmuebles que conforma el polígono de intervención de la "Ciudad del Conocimiento".
- Brindar asesoría y soporte jurídico en la correcta aplicación de las normas constitucionales, legales y reglamentarias en derecho administrativo a las Máximas Autoridades y demás gerencia de la empresa pública.
- Elaborar criterios jurídicos a nivel interno como externo, dentro del ámbito de sus competencias.
- Elaborar criterios o informes de análisis y recomendaciones sobre consultas formuladas, en el campo legal y/o jurídico en derecho administrativo, por las diferentes aéreas de la institución.


- Elaborar informes sobre el estado de los procesos administrativos sus riesgos, consecuencias y afectaciones, de existir.
- Elaborar respuestas a las consultas, elaborar informes jurídicos y dar soporte legal a todos los requerimientos que surjan de las relaciones laborales.
- Elaborar y presentar observaciones y recomendaciones respecto del estado jurídico de los procesos que conforman el polígono de intervención de la "Ciudad del Conocimiento".
- Generar informes de análisis y recomendaciones sobre las instrumentación de nuevos conceptos, doctrinales, jurídicos, corolarios y conclusiones de jurisprudencias institucionales, en los ámbitos local e internacional.
- Las demás que sean asignadas por la Autoridad Competente.
- Patrocinar jurídicamente y extrajurídicamente a la empresa pública.
- Preparar e interponer acciones judiciales y/o constitucionales a favor de la institución.
- Revisión y análisis de derecho comparado, previo a la elaboración de los instrumentos jurídicos.
- Supervisar la sustanciación de los procesos judiciales y constitucionales.

COMPETENCIAS:

Cierre de acuerdos, pro actividad, negociación, facilidad de palabras, comunicación oral y escrita, relaciones interpersonales, orientación a resultados, solución de problemas y compromiso.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:

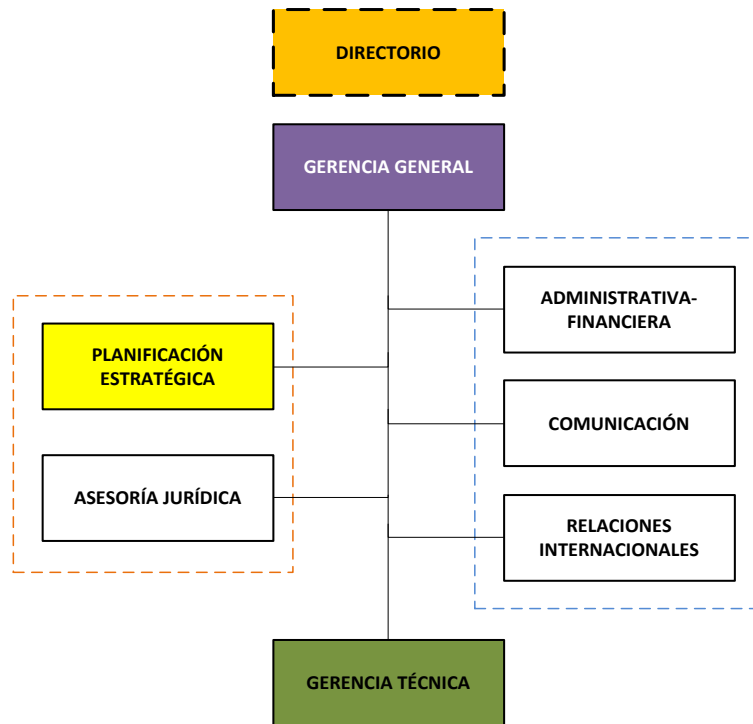


MANUAL DE FUNCIONES		
EMPRESA PÚBLICA "YACHAY E.P."	CÓDIGO DEL PUESTO: 007	
	FECHA: 12-10-2015	
INFORMACION DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	Sub Gerencia Planificación Estratégica	
Área:	Planificación Estratégica	
Proceso:	Habilitante de apoyo	
Nivel de Reporte:	Gerente técnico	
Número de Personas:	1	
Jurisdicción Operática:	Quito y Urcuquí	
Subordinados:	Personal de la Sub Gerencia de Planificación Estratégica	

Experiencia Mínima:	Cinco años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
Educación Requerida:	Estudios en Administración y Gestión de Empresas o Gestión de proyectos o carreras afines.
MISIÓN	
<p>Coordinar, dirigir, dar seguimiento y controlar la planificación empresarial y gestión de proyectos para el cumplimiento de los objetivos y metas de las políticas, planes programas y proyectos que se formulen en la empresa, alineados a la planificación del Estado y directrices de la Máxima Autoridad.</p>	
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<p>A más de las establecidas en la Ley y el Estatuto de la Empresa Pública, tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articular los procesos de formulación de planificación estratégica, vinculando el presupuesto a la planificación. • Asesorar a las autoridades en la toma de decisiones en materia de planificación y proyectos. • Coordina la formulación de la planificación estratégica empresarial. • Elaborar documentos de propuestas políticas y lineamientos para la gestión de proyecto y el desarrollo de las unidades de gestión y agregadoras de valor de la empresa. • Elaborar el manual de procesos. • Generar el mapa estratégico de proyectos alineados a la gestión institucional. • Generar y gestionar el plan estratégico y los planes de negocios institucional. • Generar, validar e implementar metodologías e instrumentos técnicos para la gestión de proyectos. • Las demás que sean delegadas por la autoridad competente. • Planificar metodología y herramientas para la formulación de planes institucionales. • Presentar la programación del POA y generar avales y reformas al mismo si fuera el caso. • Realizar el seguimiento, monitoreo, y evaluación de impacto de los programas y proyectos de la empresa pública. • Realizar la formulación de proyectos, programas o portafolios de la institución en coordinación con las áreas de la empresa. • Realizar las programaciones plurianuales y anuales de la política institucional. 	
COMPETENCIAS:	
Pensamiento crítico, negociación, manejo de conflictos, planificación, pensamiento	


conceptual, orientación a resultados, innovación y mejora continua; y trabajo en equipo.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



Elaborado por:

Nicole Egred

MANUAL DE FUNCIONES		
EMPRESA PÚBLICA "YACHAY E.P."	CÓDIGO DEL PUESTO: 008	 FECHA: 12-10-2015
	INFORMACION DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	Sub Gerencia de Tecnologías	
Área:	Tecnologías	
Proceso:	Habilitante de apoyo	
Nivel de Reporte:	Gerente técnico	
Número de Personas:	1	

Jurisdicción Operática:	Quito y Urcuquí
Subordinados:	Personal de la Sub Gerencia de Tecnologías
Experiencia Mínima:	Cinco años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
Educación Requerida:	Estudios en Informática, Sistemas, Electrónica, Telecomunicación o carreras afines.

MISIÓN

Generar y mantener productos y servicios de tecnología de información, integrales confiables y ágiles que apoyen a la gestión, al mejoramiento continuo de los procesos y el cumplimiento de los principios de inclusión, accesibilidad, efectividad y eficiencia en las operaciones, que faciliten el desarrollo de la investigación, innovación y emprendimiento, a través de soluciones informáticas implementadas con herramientas tecnológicas adecuadas.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

A más de las establecidas en la Ley y el Estatuto de la Empresa Pública, tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:

- Administra y afinar las bases de datos, ejecución de minería de datos, diseño de modelos de Bigdata y Opendata.
- Analizar y definir la adopción de nuevas plataformas tecnológicas, identificar soluciones informáticas y servicios tecnológicos que mejoren la productividad, competitividad y optimicen los recursos de la empresa pública.
- Coordinar, gestionar y diseñar software de libre uso.
- Definir y establecer políticas y procedimientos para asegurar el correcto funcionamiento y medición de los subprocesos del área y velar por su cumplimiento.
- Definir, coordinar y controlar el desarrollo de los proyectos de tecnología de la información y buscar soluciones eficientes y oportunas a los imprevistos y desajustes que pudiesen surgir de acuerdo a las estratégicas globales de la institución a los estándares tecnológicos definidos.
- Elaborar, ejecutar, controlar y mantener actualizado el plan estratégico de tecnología de la información y los planes operativos anuales, alineando con el plan estratégico institucional y el plan operativo anual de la institución, de manera que se asegure el logro de los objetivos institucionales propuestos.
- Elaborar, proponer y velar por el cumplimiento de políticas, procesos, procedimiento y estándares que aseguren una adecuada planificación y administración de la tecnología de

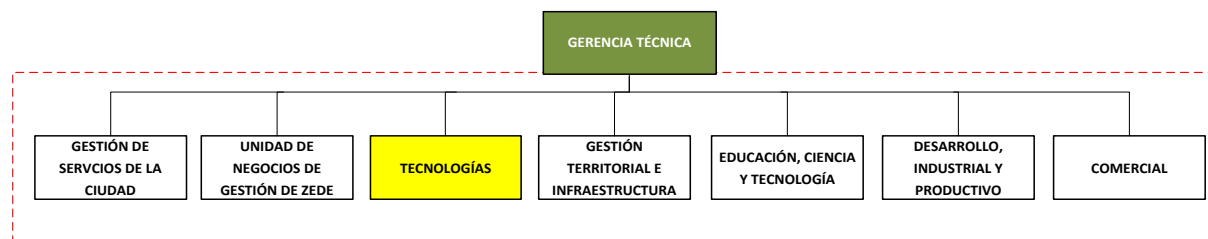
información.

- Evaluar y controlar la gestión de los subprocesos, proponer mejoras y hacer seguimiento de los resultados.
- Identificar, medir, evaluar y controlar los riesgos operacionales relacionados con la tecnología de información.
- Informar periódicamente a la alta dirección acerca de los proyectos y gestión de la Gerencia de Tecnología.
- Informar, asesorar y recomendar a la Gerencia General sobre las mejores opciones en función de la relación costo-beneficio, asegurando que la tecnología se encuentre alineada a los objetivos de la institución y los estándares tecnológicos definidos.
- Investigar y analizar nuevas tecnologías para la "Ciudad del Conocimiento".
- Participar activamente en el equipo de planeación estratégica institucional, asegurando que la tecnología este alineada a los objetivos de la entidad y a los estándares tecnológicos definidos.
- Realizar la automatización e información de procesos y controles.

COMPETENCIAS:


Razonamiento lógico, orientación a resultados, comunicación efectiva, actitud de servicio, trabajo en equipo, innovación y mejora continua, liderazgo, sentido de urgencia, pensamiento lógico y planificación y organización.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



Elaborado por:

Nicole Egred

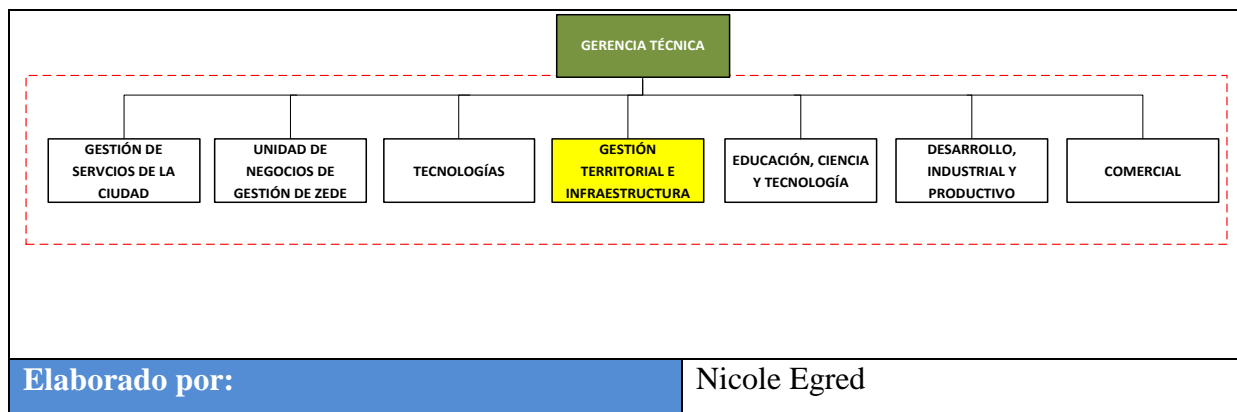
MANUAL DE FUNCIONES		
EMPRESA PÚBLICA "YACHAY E.P."	CÓDIGO DEL PUESTO: 009	
	FECHA: 12-10-2015	
INFORMACION DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	Sub Gerencia de Gestión Territorial e Infraestructura	
Área:	Gestión Territorial e Infraestructura	
Proceso:	Habilitante de apoyo	
Nivel de Reporte:	Gerente técnico	
Número de Personas:	1	
Jurisdicción Operática:	Quito y Urcuquí	
Subordinados:	Personal de la Sub Gerencia de Gestión Territorial e Infraestructura	
Experiencia Mínima:	Cinco años de experiencia en el cargo o en posiciones similares	
Educación Requerida:	Estudios en Ingeniería Civil, Gestión Operativa, Vial o Ambiental, Arquitectura Urbanismo o Ingeniería Civil; o carreras afines.	
MISIÓN		
<p>Planificar y dirigir el ordenamiento territorial de la "Ciudad del Conocimiento", estableciendo las directrices para su desarrollo y urbanización; administrar las obras civiles, estudios, diseños, fiscalización, desarrollo y gestión de la misma, como la evaluación de las actividades operativas en aplicación de la norma competente en la "Ciudad del Conocimiento".</p>		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		
<p>A más de las establecidas en la Ley y el Estatuto de la Empresa Pública, tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con las distintas entidades privadas y públicas, además de los áreas que integran "YACHAY E.P." en los campos de competencia de la arquitectura y urbanismo. • Coordinar el permiso del uso de suelo con los actores competentes. • Coordinar y dirigir las obras civiles y de infraestructura y los diseños y calculo de ingeniería de obra civil para la "Ciudad del Conocimiento". 		


- Coordinar y revisar el cronograma valorado de la obra para la construcción de la "Ciudad del Conocimiento".
- Desarrollar e implementar normas urbanas, arquitectónicas, paisajes y uso de espacios públicos para la "Ciudad del Conocimiento".
- Desarrollar, elaborar y actualizar el catastro de los predios al interior del perímetro de "YACHAY".
- Elaborar e implementar el plan de movilidad y el plan de gestión de tránsito de la "Ciudad del Conocimiento".
- Componer e implementar el plan de ordenamiento territorial, uso de suelo, desarrollo y gestión territorial en coordinación con los actores competentes.
- Generar e implementar normas de medios de transporte, planes urbanísticos, para la "Ciudad del Conocimiento".
- Generar e implementar planes regulación y normativa territorial en coordinación con los actores competentes.
- Crear norma local, jurisdiccional e incorporar la normativa complementaria necesaria para la unificación en los diseños de la ciudad.
- Realizar el control y verificar la calidad en ejecución de obras..
- Realizar los estudios y diseños de los proyectos para la "Ciudad del Conocimiento".
- Realizar, generar e implementar estudios urbanos, planes y normas ambientales y de gestión de riesgos.
- Supervisar y realizar fiscalización de los diferentes proyectos de la "Ciudad del Conocimiento".
- Verificar las áreas urbanizables según los levantamientos patrimoniales -arqueológicos.
- Las demás que sean asignadas por la Máxima Autoridad.

COMPETENCIAS:

Cálculo y estadística, conocimiento del entorno organizacional, construcción de relaciones interpersonales, control y seguimiento por resultados, evaluación de resultados, flexibilidad y adaptación a los procesos, habilidades comunicativas, iniciativa y creatividad en el desarrollo, liderazgo, manejo de grupos y equipos de trabajo, planificación y proyección de resultados técnicos.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



MANUAL DE FUNCIONES		
EMPRESA PÚBLICA "YACHAY E.P."	CÓDIGO DEL PUESTO: 010	
	FECHA: 12-10-2015	
INFORMACION DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	Sub Gerencia de Educación, Ciencia y Tecnología	
Área:	Educación, Ciencia y Tecnología	
Proceso:	Habilitante de apoyo	
Nivel de Reporte:	Gerente técnico	
Número de Personas:	1	
Jurisdicción Operática:	Quito y Urcuquí	
Subordinados:	Personal de la Sub Gerencia de Educación, Ciencia y Tecnología	
Experiencia Mínima:	Cinco años de experiencia en el cargo o en posiciones similares	
Educación Requerida:	Estudios en Ingeniería Civil, Gestión Operativa, Vial o Ambiental, Arquitectura Urbanismo o Ingeniería Civil; o carreras afines.	
MISIÓN		
Coordinar, implementar y evaluar el sistema integral de educación, los clusters - institutos públicos, centros de servicio de tecnología y transferencia de conocimiento.		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		

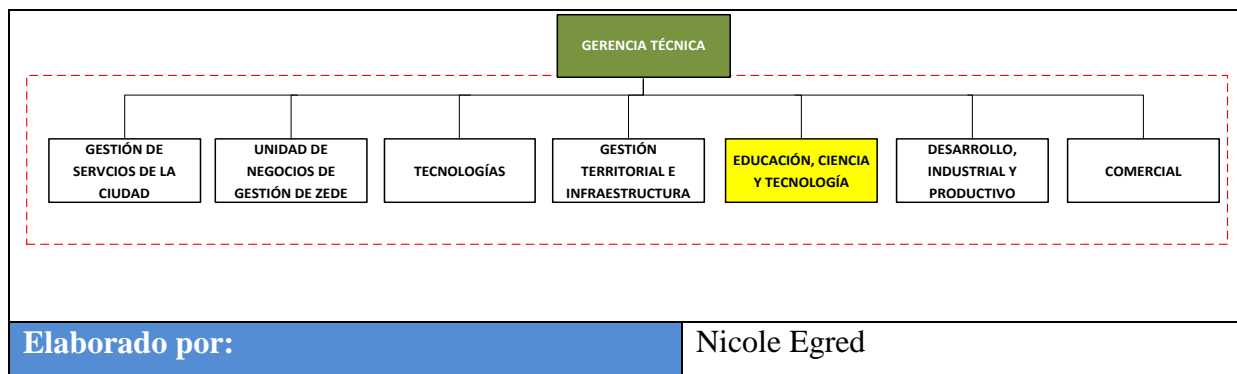
A más de las establecidas en la Ley y el Estatuto de la Empresa Pública, tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:

- Apoyar actividades de investigación científica y equipamiento de áreas del conocimiento.
- Coordinar el Centro Cultural de la Comunidad
- Ejecutar servicios de capacitación en las áreas de investigación
- Establecer el modelo académico del Centro Infantil del Buen Vivir y el modelo Académico del Instituto Técnico Tecnológico
- Establecer la infraestructura del modelo del Centro Infantil del Buen Vivir
- Evaluar y controlar los procesos de propiedad intelectual.
- Gestionar el sistema de deporte, recreación y prácticas del buen uso del tiempo libre
- Gestionar la estructura educativa e infraestructura de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay y de la Unidad Educativa del Milenio.
- Gestionar la transferencia de conocimiento y tecnología
- Implementar el Centro de Investigación e Innovación Educativa, Centro de Servicios Educativos para la Comunidad, Centros de Servicios Tecnológicos y el Sistema Integral de bibliotecas públicas de la "Ciudad del Conocimiento".
- Efectuar el Modelo Académico de la Unidad Educativa del Milenio
- Potenciar el desarrollo integral de la comunidad
- Promover el acceso a la participación y disfrute de manifestaciones y expresiones artísticas y culturales.
- Realizar el seguimiento de procesos tecnológicos e informáticos
- Seguimiento de las actividades de la Universidad de Investigación en Tecnología Experimental Yachay.
- Las demás que sean asignadas por la Máxima Autoridad.

COMPETENCIAS:

Normativa y ley vigente, expresión cultural y artística, liderazgo, control y gestión, relaciones interpersonales, orientación por resultados e integración y adaptación al entorno.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



MANUAL DE FUNCIONES		
EMPRESA PÚBLICA “YACHAY E.P.”	CÓDIGO DEL PUESTO: 011	
	FECHA: 12-10-2015	
INFORMACION DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	Sub Gerencia de Desarrollo Industrial y Productividad	
Área:	Desarrollo Industrial y Productividad	
Proceso:	Habilitante de apoyo	
Nivel de Reporte:	Gerente técnico	
Número de Personas:	1	
Jurisdicción Operática:	Quito y Urcuquí	
Subordinados:	Personal de la Sub Gerencia de Desarrollo Industrial y Productividad	
Experiencia Mínima:	Cinco años de experiencia en el cargo o en posiciones similares	
Educación Requerida:	Estudios en Gestión Operativa, Logística, Industria o carreras afines.	
MISIÓN		
Crear mecanismos para el desarrollo de proyectos de emprendimiento para la puesta en marcha de pequeñas, medianas y grandes empresas, atrayendo inversionistas comprometidos con la tecnología, innovación y desarrollo industrial.		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		

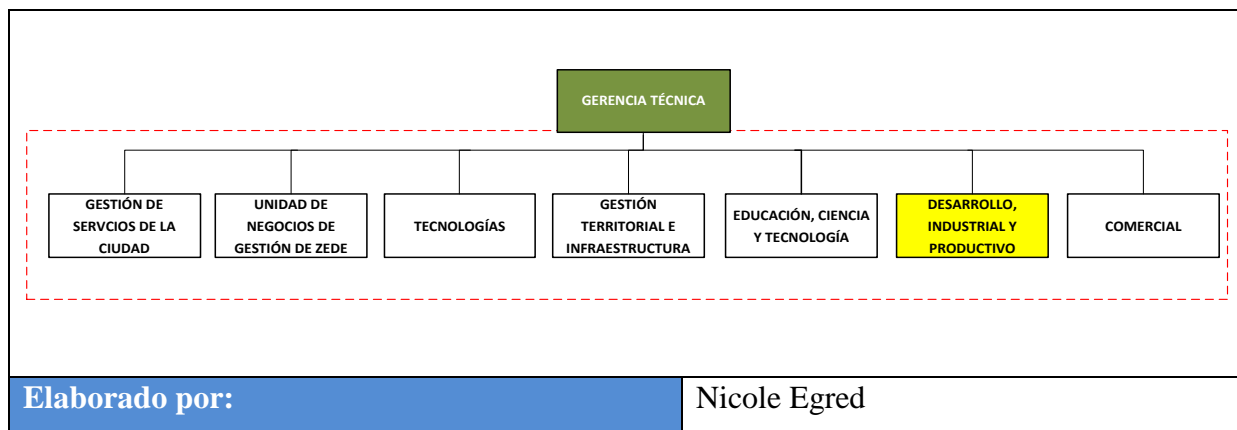
A más de las establecidas en la Ley y el Estatuto de la Empresa Pública, tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:

- Apoyar en el aseguramiento de la estrategia de innovación de "YACHYA" bajo un marco de vinculación interna y externa.
- Atraer inversión privada nacional e internacional para el desarrollo de servicios de la Ciudad "YACHYA" y establecimiento de empresas para producción e investigación en parque tecnológico e industrial de la ciudad.
- brindar atención y seguimiento a empresas interesadas en invertir.
- coordinar el modelo de administración y gestión del parque tecnología, industrial y plataforma logística.
- determinar necesidades para los servicios de emprendimiento e innovación.
- establecer directrices de funcionamiento y articulación de actores del ecosistema de emprendimiento e innovación.
- Establecer las condiciones productivas adecuadas que brinden sostenibilidad y rentabilidad económica y social a favor de "YACHYA E.P."
- Generar servicios especializados y personalizados para las empresas que se establecen en "YACHYA".
- generar y administra instrumentos de apoyo al emprendimiento e innovación en los diferentes dominios del ecosistema.
- Identificar empresas para que realicen inversiones en la "Ciudad del Conocimiento"
- Planificar y ejecutar la estratégica integral de turismo.
- Promover el desarrollo de capacidades productivas y económicas de base popular y solidaria.
- realizar el control y seguimiento del modelo de administración y gestión del parque tecnológico industrial.
- Realizar el levantamiento de información y desarrollo de análisis económicos y de impacto para toma de decisiones.
- Las demás que sean asignadas por la Máxima Autoridad.

COMPETENCIAS:

Tecnología y comunicación, orientación hacia resultados, iniciativa, trabajo en equipo, orientación al servicio y construcción de relaciones.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



MANUAL DE FUNCIONES		
EMPRESA PÚBLICA “YACHAY E.P.”	CÓDIGO DEL PUESTO: 012	 FECHA: 12-10-2015
INFORMACION DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	Sub Gerencia Comercial	
Área:	Comercial	
Proceso:	Habilitante de apoyo	
Nivel de Reporte:	Gerente técnico	
Número de Personas:	1	
Jurisdicción Operática:	Quito y Urcuquí	
Subordinados:	Personal de la Sub Gerencia Comercial	
Experiencia Mínima:	Cinco años de experiencia en el cargo o en posiciones similares	
Educación Requerida:	Estudios en Ventas, mercadeo, Publicidad y Promoción o carreras afines.	
MISIÓN		
Gestionar e implementar políticas y estrategias comerciales para posicionar los servicios y productos ofertados por "YACHAY E.P.", consolidando relaciones comerciales y posicionamiento en el mercado nacional e internacional		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		

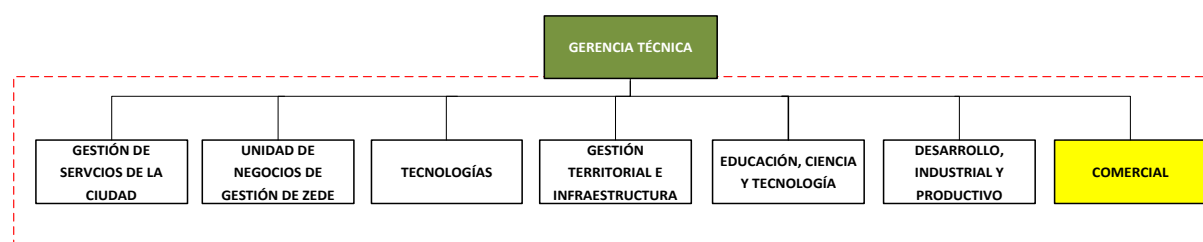
A más de las establecidas en la Ley y el Estatuto de la Empresa Pública, tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:

- Coordinar el almacenamiento de productos.
- Coordinar la administración de la demanda objetivo.
- Desarrollar promociones, atención y entrega de información a clientes.
- Diseñar el catálogo de productos y servicios ofertados.
- Ejecutar el plan de comercialización en base a la misión y filosofía corporativa.
- Elaborar el proceso de red de distribución de productos.
- Elaborar las directrices comerciales a ser implementadas
- Elaborar planes de descuentos y aplicaciones varias.
- Establecer el modelo de evaluación de ventas.
- Gestionar reclamos y servicio al cliente.
- Planificar y controlar la gestión de inventarios o mercaderías de giro del negocio.
- Realizar análisis financieros de productos y servicios.
- Realizar el plan de ventas anual.
- Realizar el posicionamiento de cada producto y servicio.
- Realizar la atención post venta.
- Las demás que sean asignadas por la Máxima Autoridad.

COMPETENCIAS:

Relación con personas, negociación, atención y servicio, comunicación oral efectiva, manejo de grupos y liderazgo.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:




Elaborado por:

Nicole Egred

PROPUESTA UNIDADES DE NEGOCIO DE "YACHAY E.P."

Conforme establece el Art. 4 de Ley Orgánica de Empresas Públicas "... las Unidades de Negocio son aéreas administrativo - operativas de la empresa pública, dirigidas por un administrador con el poder especial para el cumplimiento de las atribuciones que le sean conferidas por el representante legal de la referida empresa, que no gozan de personería jurídica propia y que se establecen para el desarrollo de actividades prestar servicio de mantener descentralizado y desconcentrada"; y se podrán establecer dentro o fuera del país.

El Art. 11 punto 12 de la ley establece los deberes y atribuciones del Gerente General siendo una de ellas en su numeral 11. Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio.

MANUAL DE FUNCIONES		
EMPRESA PÚBLICA "YACHAY E.P."	CÓDIGO DEL PUESTO: 013	
	FECHA: 12-10-2015	
INFORMACION DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	Sub Gerencia de Gestión de Servicios de la Ciudad	
Área:	Gestión de Servicios de la Ciudad	
Proceso:	Habilitante de apoyo	
Nivel de Reporte:	Gerente técnico	
Número de Personas:	1	
Jurisdicción Operática:	Quito y Urcuquí	
Subordinados:	Personal de la Sub Gerencia de Gestión de Servicios de la Ciudad	
Experiencia Mínima:	Cinco años de experiencia en el cargo o en posiciones similares	
Educación Requerida:	Estudios en Administración y Gestión de Empresas o Gestión de proyectos o carreras afines.	
MISIÓN		
Coordinar y gestionar todos los servicios de la "ciudad del conocimiento", representar a la máxima autoridad ante el consejo del gobierno autónomo descentralizado municipal de san miguel de Urcuquí.		

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

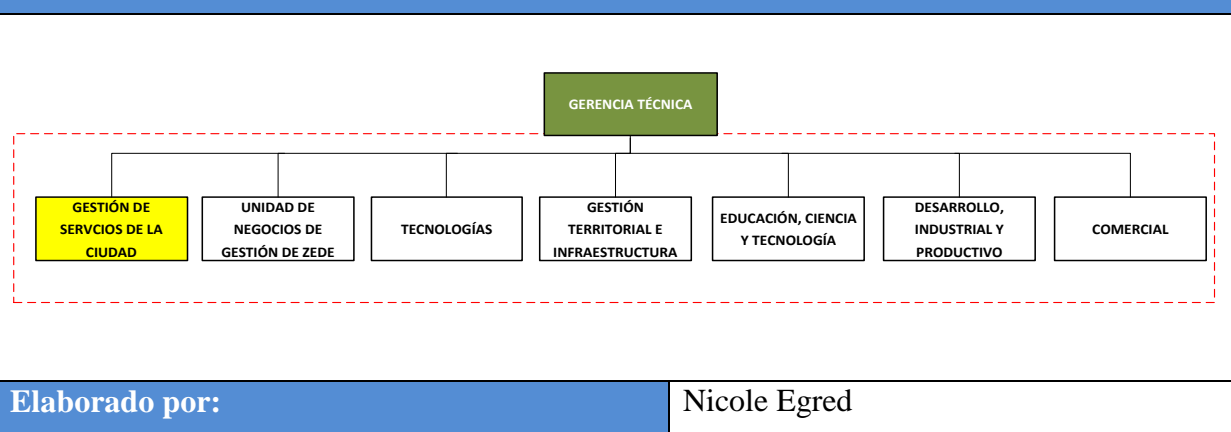
A más de las establecidas en la Ley y el Estatuto de la Empresa Pública, tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:

- Asegurar la provisión de energía.
- Coordinar el cumplimiento de la calidad del servicio de: redes de monitoreo, mantenimiento, agua de consumo, agua de riego y aguas lluvias.
- Coordinar planes de acción con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urququí para establecer lineamiento de cooperación entre las ciudades.
- Desarrollar las operaciones del sistema de información y atención al ciudadano en "YACHAY".
- Desarrollar, custodiar y velar por las áreas verdes, de producción y materia vegetal que se encuentran dentro del polígono
- Gestionar y supervisar toda la actividad administrativa, logística y de mantenimiento en la Ciudad del Conocimiento.
- Las demás que le sean asignadas por la Autoridad Competente.

COMPETENCIAS:


Orientación a resultados, orientación al usuario y al ciudadano, transparencia, compromiso con la organización, liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal y conocimiento del entorno.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



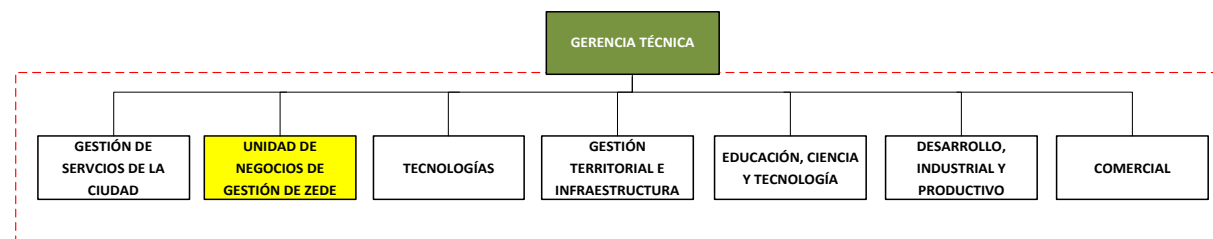
Elaborado por:

Nicole Egred

MANUAL DE FUNCIONES		
EMPRESA PÚBLICA “YACHAY E.P.”	CÓDIGO DEL PUESTO: 014	
	FECHA: 12-10-2015	
INFORMACION DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	Sub Gerencia de Unidad de Negocio de Gestión de ZEDE	
Área:	Unidad de Negocio de Gestión de ZEDE	
Proceso:	Habilitante de apoyo	
Nivel de Reporte:	Gerente técnico	
Número de Personas:	1	
Jurisdicción Operática:	Quito y Urcuquí	
Subordinados:	Personal de la Sub Gerencia de la Unidad de Negocio de Gestión de ZEDE	
Experiencia Mínima:	Cinco años de experiencia en el cargo o en posiciones similares	
Educación Requerida:	Estudios en Comercio Exterior e Integración, Negociación Internacional, aduanas o carreras afines.	
MISIÓN		
Controlar y regular operaciones de las tres tipologías de la ZEDE (tecnológica, industrial y logística) en la "Ciudad del Conocimientos", garantizando a los inversionistas inventivos financieros, tributarios, y aduaneros establecidos en la normativa legal ecuatoriana vigente.		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:		
<p>A más de las establecidas en la Ley y el estatuto de la Empresa Pública, tendrá las siguientes facultades y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y realizar la vigilancia y control operacional. • Coordinar y realizar vigilancia y seguridad informática. • Gestionar y controlar las operaciones de los actores de la ZEDE. • Gestionar y desarrollar sistemas tecnológicos para la administración de la ZEDE "YACHAY". • Las demás que se le sean asignadas por las Autoridades Competentes. • Realizar y gestionar las actividades aduaneras y de manejo de ECUAPASS. 		
COMPETENCIAS:		

Orientación a resultados, orientación al usuario y al ciudadano, transparencia, compromiso con la organización, liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal y conocimiento del entorno.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



Elaborado por:

Nicole Egred

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN.

4.1. Conclusiones

Una vez terminada la investigación, se formulan las siguientes conclusiones en función de los objetivos planteados:

1. Producto del diagnóstico de la situación actual orgánica que presenta la Empresa Pública “YACHAY E.P.”, se concluye que algunos cargos no tienen funciones bien definidas, observándose así que el personal realiza labores que no son inherentes a su cargo.
2. La estructura orgánica de “YACHAY E.P.” carece de precisión en el establecimiento de los niveles jerárquicos de los cargos.
3. Es de suma importancia actualizar por lo menos anualmente el Manual de Descripción de Cargos, tomando en cuenta los cambios en los procedimientos administrativos y avances tecnológicos que experimenta la Institución, logrando de esta manera que el personal labore eficientemente.
4. Los empleados de la empresa pública "YACHAY E.P." tienen sobre carga laboral entre otras porque realizan actividades que no corresponden a su cargo y perfil, apreciándose que no existe una delimitación de responsabilidades en las actividades que realizan.

4.2. Recomendaciones

En base a las conclusiones presentadas, se recomienda lo siguiente:

1. Aplicar la propuesta de reestructura orgánica propuesta.
2. Se recomienda la aplicación del Manual de descripción de cargos reestructurando para todo el personal que labora en la Institución que garantice que la gestión de la Organización cubra las necesidades y expectativas del entorno.
3. Se sugiere aplicar el organigrama propuesto, a fin de organizar los cargos por niveles y mejorar así la comprensión de las líneas de mando y autoridad, existentes entre las

distintas posiciones.

4. Es recomendable informar a los empleados sobre los deberes y responsabilidades al momento de ingresar en la empresa, para evitar confusiones a la hora de realizar su labor.
5. Se sugiere que la Dirección de Talento actualice anualmente el Manual de Descripción de Cargos, tomando en cuenta los cambios en los procedimientos administrativos y avances tecnológicos que experimenta la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

Amat, O. (2011). *Estadística*. Madrid-España: Tenda.

Centro de Gestión Gubernamental. (s.f.). Obtenido de <http://decretos.presidencia.gob.ec/decretos/decretos.aspx?id=2009>

Estudio de campo, E. (2015). *Encuesta*. Quito-Ecuador.

Fierro, A. (2011).

Fierro, M. (2011). *Organización de Empresas*. Madrid-España: Diaz de Saltos.

Fincowsky, F. (2014).

Harrington, J. (2012). *Reingeniería*. México DF-México: Prentice Educación.

López, M. (2012). *Organización de Empresas*. Madrid-España: ESIC.

Martinez, R. (2011). *Procesos*. Bogotá-Colombia: AEO.

Mercado, S. (2012). *Administración aplicada*. Méxio DF-México: Limusa.

Metodología de la Investigación, I. (2015). Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

Parra, C. (2012). *Procesos*. Madrid-España: Ferm.

Rodriguez, J. (2011). *Metodología de la Investigación*. Madrid-España: Edim.

Salazar, C. (2011). *Dirección de Empresas*. Estados Unidos: Prentice Hall.

Samaniego, G. (2011). *Administracion de Empresas*. Costa Rica: INCAE.

Serna, F. (2010). *Investigación científica*. México DF-México: Centrium.

Solórzano, J. (2011). *Diagramación de procesos*. México DF-México: UTN.

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA EMPRESA PÚBLICA "YACHAY EP"

Indicaciones: Lea detenidamente las preguntas y marque con una X su opinión.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1. ¿Al momento de ingresar a la institución le informaron sobre las tareas que realizaría?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

2. ¿Ha realizado tareas que no corresponden a su cargo?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

3. ¿Fue ubicado en un puesto de trabajo distinto al que fue contratado?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

4. ¿Conoce ha detalle las funciones de su cargo?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

5. ¿Recibió inducción al ingreso a la institución?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

6. ¿Se le informó de los procesos y procedimientos internos de la institución?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

7. ¿En su área existen cambios de personal continuamente?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

8. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

9. ¿Conoce cuál es el perfil profesional del cargo que desempeña?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

10. ¿La relación con su jefe era abierta y directa?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	

De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

11. ¿El lugar de trabajo ofrece óptimas condiciones para el desarrollo y cumplimiento de las tareas encomendadas?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

12. ¿Considera que la institución le permite tener un crecimiento profesional y personal?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

13. ¿En algún momento ha sido evaluado por su jefe inmediato?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

14. ¿Ha sido evaluado su desempeño por sus los funcionarios del área al que pertenece?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

ANEXO B

ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROCESOS

LEY ORGANICE Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA - BASE LEGAL			
TIPO DE LA NORMA	NORMA JURÍDICA	PUBLICACIÓN REGISTRO OFICIAL	LINK DE LA DESCARGA
Carta Suprema	Constitución de la Republica Del Ecuador	R.O. NO. 49 20 de octubre de 2008	Constitución De La República
Decisión de la Comunidad Andina	Tratados y convenios internacionales	31 de diciembre 2002	Decisión No. 486
Código	Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralización y Autonomía	R.O. Suplemento No. 303 19 octubre 2010	Cootad
	Código de Trabajo	R.O. Suplemento No. 167 16 diciembre 2005	Código De Trabajo
	Código Civil	R.O. Suplemento No. 46 24 junio 2005	Código Civil
	Código de Procedimiento Civil	R.O. Suplemento No. 58 12 julio 2005	Código De Procedimiento Civil
	Código Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones	R.O. Suplemento No. 351 29 diciembre 2010	Código Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones
	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	R.O. No. 306 22 octubre 2010	Código Orgánico De Planificación Y Finanzas Públicas
	Código Orgánico Integral Penal	R.O. No. 180	Código Orgánico

		10 febrero 2014	Integral Penal
	Código Orgánico General de Procesos	R.O. No. 506 22 mayo 2015	Código Orgánico General De Procesos
	Ley Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal	R.O. Tercer Suplemento 598 30 septiembre 2015	Ley Reformatoria Del Código Orgánico Integral Penal
Leyes Orgánicas	Ley Orgánica de Empresas Pública	R.O. Suplemento No. 48	Loep
	Ley Orgánica de Servicio Público	R.O. 2DO Suplemento 294 6 octubre 2010	LOSEP
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	R.O. No. 395 4 agosto 2008	LOSNCP
	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública	R.O. Suplemento No. 337 12 junio 2002	LOTAIP
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	R.O. Suplemento No. 595 12 junio 2002	LOCGE
	Ley Orgánica de Comunicación	R.O. No. 22 25 junio 2013	Ley Orgánica De Comunicación
	Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico de Organización Territorial, Autónoma y Descentralizado	R.O. No. 166 21 enero 2014	LOR COOTAD
	Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Integral Penal	R.O. No. 598 30 septiembre 2008	Ley Orgánica Reformatoria Al Código Orgánico Integral Penal
			Ley De

Leyes Ordinarias	Ley de Inquilinato	1 noviembre 2000	Inquilinato
	Ley de Creación de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental YACHAY	R.O. No. 144 16 abril 2013	Ley De Creación YACHAY TECH
	Ley Para la Fijación Territoriales Internos	R.O. No. 934 16 abril 2013	Ley Para La Fijación Territoriales Internos
Reglamentos de Leyes	Ley Reformatoria al Código Civil	R.O. 2do Suplemento No. 526 19 junio 2015	Ley Reformatoria Al Código Civil
	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPC)	R. O. Suplemento No. 588 12 mayo 2009	Reglamento General A La LOSNCPC
Reglamentos de Leyes	Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público y sus reformas	R. O. No. 378, R. O. No. 010, R.O. 3er. Suplemento No. 28 (17 de octubre de 2006, 07 de junio de 2013, 11 de julio de 2014 y 22 de agosto de 2014)	Reglamento De Bienes Del Sector Público Y Sus Reformas
	Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	R. O. Suplemento No. 418 (01 de abril de 2011)	Reglamento A La LOSEP
Decreto Ejecutivo	Decreto Ejecutivo No. 1457	R. O. No. 922 (28 de marzo de 2013)	Decreto Ejecutivo N.- 1457
	Estatuto de Régimen Jurídico de la Administración de la Función Ejecutiva	R. O. No. 536 (18 de marzo de 2002)	ERJAFE
	Ordenanza que crea y coordina el consejo de seguridad ciudadana municipal del cantón URCUQUÍ	001-2011 del 28 de Febrero del 2012	Ordenanza 001 - 2011

Ordenanzas Municipales	La ordenanza que sustituye la denominación de gobierno municipal a gobierno autónomo descentralizado municipal de San Miguel De URCUQUÍ	002-2011 del 21 de Marzo del 2011	Ordenanza 002 - 2011
	La ordenanza sustitutiva que reglamenta la utilización de espacios para la propaganda electoral.	003-2011 del 28 de Marzo del 2011	Ordenanza 003 - 2011
	La reforma a la ordenanza que regula la administración, control y recaudación del impuesto anual de patentes municipales en el cantón San Miguel De URCUQUÍ.	004-2011 del 25 de marzo del 2011	Ordenanza 004- 2011
	La ordenanza para garantizar la salud de la población del cantón San Miguel De Urcuquí frente a los efectos nocivos del tabaco	005-2011 del 28 de marzo 2011	Ordenanza 005- 2011
	La ordenanza sustitutiva que reglamenta el cobro de tasas y servicios técnicos administrativos en el cantón San Miguel De Urcuquí	006-2011 del 20 de Abril del 2011	Ordenanza 006- 2011
	Ordenanza de organización y funcionamiento del concejo del GAD Municipal Del Cantón San Miguel De Urcuqui	007-2011 del 11 de abril del 2011	Ordenanza 007- 2011
	La ordenanza para la organización, administración y funcionamiento del registro municipal de la propiedad del Cantón Urcuquí.	008-2011 del 20 de abril del 2011	Ordenanza 008- 2011
	La ordenanza de creación y funcionamiento del sistema de participación ciudadana y control	010-2011 del 13 de abril del 2011	Ordenanza 010- 2011

	social		
Ordenanzas Municipales	La ordenanza sustitutiva general normativa para la determinación, gestión, información y recaudación de las contribuciones especiales de mejoras, por obras ejecutadas en el cantón San Miguel De Urcuquí.	012-2011 del 21 de julio del 2011	Ordenanza 012 - 2011
	Ordenanza que crea y coordina el consejo de seguridad ciudadana municipal del Cantón Urcuquí	013-2011 del 24 de agosto del 2011	Ordenanza 013- 2011
	La ordenanza sustitutiva de determinación de bienes vacantes mostrencos en el cantón San Miguel De Urcuquí.	014-2011 del 28 de septiembre del 2011	Ordenanza 014- 2011
	Ordenanza para la aprobación del plan de desarrollo y de ordenamiento territorial del gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón San Miguel De Urcuquí	018-2011 del 23 de diciembre del 2011	Ordenanza 018- 2011
	Ordenanza sustitutiva del patronato municipal de atención social prioritaria del cantón San Miguel De Urcuquí.	011-2011 del 6 de julio del 2011	Ordenanza 011- 2011
	La reforma a la ordenanza para la organización, administración y funcionamiento del registro municipal de la propiedad del Cantón Urcuquí	015-2011 del 5 de octubre del 2011	Ordenanza 015 -2011
	Ordenanza de creación de la empresa pública municipal de comunicación e información de Urcuquí,	016-2011 del 9 de noviembre del 2011	Ordenanza 016- 2011
	La reforma a la ordenanza que	017-2011 del 10 de	Ordenanza 017-

Ordenanzas Municipales	reglamenta el apoyo económico de parte del gobierno municipal de san miguel de urcuquí a las juntas parroquiales rurales del cantón urcuquí, para el fomento y desarrollo cultural.	diciembre del 2011	2011
	Ordenanza sustitutiva a la ordenanza de condecoraciones	001-2012 del 18 de enero del 2012	Ordenanza 001-2012
	La ordenanza que regula la conformación y funcionamiento de la comisión permanente de igualdad y genero del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón San Miguel De Urcuquí	002-2012 del 9 de mayo del 2012	Ordenanza 002-2012
	La ordenanza que crea y regula el fondo de prevención y gestión de riesgos y desastres naturales del cantón San Miguel De Urcuqui	003-2012 del 2 de mayo del 2012	Ordenanza 003-2012
	La ordenanza sustitutiva que regula la administración, control y recaudación del impuesto anual de patentes municipales en el cantón san miguel de urcuquí	004-2012 del 16 de mayo del 2012	Ordenanza 004-2012
	La ordenanza sustitutiva que regula el uso, funcionamiento y administración de los mercados municipales y de las ferias libres en el Cantón San Miguel De Urcuquí.	005-2012 del 12 de julio del 2012	Ordenanza 005-2012
	La ordenanza sustitutiva para el servicio de agua potable y alcantarillado en el Cantón San Miguel De Urcuqui.	006-2012 del 31 del octubre del 2012	Ordenanza 006-2012

	La ordenanza que crea la tasa en las entradas cobradas a los balnearios del Cantón San Miguel De Urcuquí.	007-2012 del 12 de diciembre del 2012	<u>Ordenanza 007-2012</u>
	La ordenanza municipal para la creación de la comisión técnica especializada de regulación del uso y ocupación del suelo en el polígono de intervención del proyecto ciudad del conocimiento - yachay y su área de influencia	008-2012 del 12 de diciembre del 2012	<u>Ordenanza 008-2012</u>
	La siguiente ordenanza sustitutiva que reglamenta el control, expendio y comercialización de bebidas alcohólicas y funcionamiento de bares, galleras, moteles, discotecas y centros nocturnos u otros en el cantón San Miguel De Urcuquí.	009-2012 del 19 de diciembre del 2012	<u>Ordenanza 009-2012</u>

ANEXO C

REGULACIONES Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS

LEY ORGANICE Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA - REGULACIONES Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS APLICABLES A LA ENTIDAD			
REGULACIÓN O PROCEDIMIENTO QUE EXPIDE LA RESOLUCIÓN, REGLAMENTO, INSTRUCTIVO O MANUAL	NO. DEL DOCUMENTO	FECHA DE LA REGULACIÓN O DEL PROCEDIMIENTO	LINK DE LA DESCARGA
Estructura Orgánica Funcional	Acta N.- 006-2014-DIR-YACHAY EP	08 de Septiembre del 2014	Estatuto Orgánico Funcional
Código de Ética para el Buen Vivir de la Empresa Pública YACHAY E .P.	YACHAY EPGG20140022	01 de septiembre del 2014	Código De Ética Para El Buen Vivir YACHAY E .P.
Reglamento para el Manejo, Administración, Control y Reposición del Fondo de Caja Chica	YACHAYEG2 0140024	17 de septiembre del 2014	Reglamento Para El Manejo, Administración, Control Y Reposición Del Fondo De Caja Chica
Reglamento Para el Programa de Becas Vamos Yachay	No. 2013-152	10 de diciembre del 2013	Reglamento Para El Programa De Becas Vamos Yachay
Delegación de competencias, funciones, atribuciones y responsabilidades de la Empresa Pública YACHAY E.P.	YACHAY EP-GG-007-2013	19 de Julio de 2013	Delegación De Competencias, Funciones, Atribuciones

			<u>Y Responsabilidades De La Empresa Pública YACHAY E.P.</u>
Reglamento para el pago de viáticos, subsistencias, alimentación, movilización, viáticos por residencia y transporte, en el país y el exterior, para el cumplimiento de servicios institucionales	YACHAY EP-GG-2014-008	17 de Abril del 2014	<u>Reglamento Para El Pago De Viáticos, Subsistencias, Alimentación, Movilización, Viáticos Por Residencia Y Transporte, En El País Y El Exterior, Para El Cumplimiento De Servicios Institucionales</u>
Instructivo que regula el procedimiento de adquisición de bienes y prestación de servicios incluidos los de consultoría, por giro específico del negocio de la Empresa Pública YACHAY E.P.	YACHAY EP-GG-2014-0011	15 de mayo de 2014	<u>Instructivo Que Regula El Procedimiento De Adquisición De Bienes Y Prestación De Servicios Incluidos Los De Consultoría, Por Giro Específico Del Negocio De La Empresa Pública YACHAY E.P.</u>
Reglamento interno de utilización mantenimiento, movilización, control de vehículos y asignación de funciones correspondientes en la Empresa Pública YACHAY E.P.	YACHAY EP-GG-2015-0008	23 de marzo de 2015	<u>Reglamento Interno De Utilización Mantenimiento, Movilización, Control De Vehículos Y Asignación De Funciones</u>

			<u>Correspondientes En La Empresa Pública YACHAY E.P.</u>
Disposición para el establecimiento de ordenadores de gasto y pago y el reglamento de procesos de contratación Pública de la Empresa Pública YACHAY E.P.	YACHAY EP-GG-2015-0009	24 de marzo de 2015	<u>Disposición Para El Establecimiento De Ordenadores De Gasto Y Pago Y El Reglamento De Procesos De Contratación Pública De La Empresa Pública YACHAY E.P.</u>
Reglamento para la Aprobación de Proyectos de Inversión que Requieran la Asignación de Espacio en la Ciudad del Conocimiento YACHAY	YACHAY-EP-GG-2015-001	09 de enero de 2015	<u>Reglamento Para La Aprobación De Proyectos De Inversión Que Requieran La Asignación De Espacio En La Ciudad Del Conocimiento YACHAY</u>
Reglamento Interno de Utilización, mantenimiento, movilización, Control de Vehículos y Asignación de las Funciones correspondientes en la Empresa Pública YACHAY E.P.	YACHAY-EP-GG-2015-008	23 de marzo de 2015	<u>Reglamento Interno De Utilización, Mantenimiento, Movilización, Control De Vehículos Y Asignación De Las Funciones Correspondientes En La Empresa Pública YACHAY E.P.</u>

<p>Reglamento de Creación y Operación del Programa de Incubación y Aceleración de Empresas de Base Tecnológica en la Ciudad del Conocimiento YACHAY</p>	<p>YACHAY-EP-GG-2015-010</p>	<p>26 de marzo de 2015</p>	<p><u>Reglamento De Creación Y Operación Del Programa De Incubación Y Aceleración De Empresas De Base Tecnológica En La Ciudad Del Conocimiento YACHAY</u></p>
<p>Conformación y Funciones del Comité de Capacitación de la Empresa Pública YACHAY E .P.</p>	<p>YACHAY-EP-GG-2015-013</p>	<p>18 de mayo de 2015</p>	<p><u>Conformación Y Funciones Del Comité De Capacitación De La Empresa Pública YACHAY E .P.</u></p>
<p>La Codificación de la Resolución Nro. YACHAY EP-GG-2015-0009 que contiene las Disposiciones para el Establecimiento de Ordenadores de Gasto y Pago y el Reglamento de Procesos de Contratación que Incluye los Procesos por el Giro Especifico del Negocio de la Empresa Pública YACHAY E .P.</p>	<p>YACHAY-EP-GG-2015-015</p>	<p>26 de mayo de 2015</p>	<p><u>La Codificación De La Resolución Nro. YACHAY EP-GG-2015-0009 Que Contiene Las Disposiciones Para El Establecimiento De Ordenadores De Gasto Y Pago Y El Reglamento De Procesos De Contratación Que Incluye Los Procesos Por El Giro Especifico Del Negocio De L</u></p>
	<p>YACHAY-EP-</p>	<p>02 de junio</p>	<p><u>Conformación Y</u></p>

Conformación y Funciones del Comité de Seguridad Integral de YACHAY E.P.	GG-2015-016	de 2015	Funciones Del Comité De Seguridad Integral De YACHAY E.P.
Reglamento para Regular la Asignación y utilización de espacios destinados a la ejecución de micro emprendimientos o actos de comercio a pequeña escala, por parte de actores de la economía popular y solidaria o unidades económicas familiares residentes en el cantón Urcuquí , provincia de Imbabura.	YACHAY-EP-2015-0020	24 de agosto de 2015	Reglamento Para Regular La Asignación De Espacios En La Ciudad Del Conocimiento YACHAY
Instructivo para Regular el Procedimiento Interno de Autorización de Viajes al y en el Exterior de la Empresa Pública "YACHAY E.P."	YACHAY-EP-GG-2015-0002	31 de agosto de 2015	Instructivo Para Regular El Procedimiento Interno De Autorización De Viajes Al Y En El Exterior De La Empresa Pública "YACHAY E.P."
Creación y Funciones del Comité de Transparencia	YACHAY-EP-GG-2015-0025	11 de septiembre de 2015	Creación Y Funciones Del Comité De Transparencia
Bases del Concurso "Retos Yachay 2015"	YACHAY-EP-GG-2015-0024	11 de septiembre de 2015	Ba Ses D El C O N Cu Rso "Reto S Y A Ch A Y 2015"
Reformas a la Resolución No. YACHAY-EP-GG-2015-0008 de 23 de marzo de 2015, publicada en el	YACHAY-EP-GG-2015-0026	29 de septiembre de 2015	Reformas A La Resolución No. YACHAY-EP-GG-2015-

<p>Registro Oficial Suplemento No. 325 de 11 de junio del 2015, a través de la cual se expidió el Reglamento Interno de Utilización, Mantenimiento, Movilización, Control de Vehículos y Asignación de las funciones correspondientes a la Empresa Pública YACHAY E.P.</p>			<p><u>Ooo8 De 23 De Marzo De 2015, Reglamento Interno De Utilización, Mantenimiento, Movilización, Control De Vehículos Y Asignación De Las Funciones Correspondientes A La Empresa Pública YACHAY E.P.</u></p>
<p>Modificar la Resolución No. 0026 de 29 de septiembre de 2015, reformatoria de la Resolución No. YACHAY-EP-GG-2015-0008 de 23 de marzo de 2015, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 325 de 11 de junio de 2015, a través de la cual se expidió el Reglamento Interno de Utilización, Mantenimiento, Movilización, Control de Vehículos y Asignación de las funciones correspondientes en la Empresa Pública YACHAY E.P.</p>	<p>YACHAY-EP-GG-2015-0027</p>	<p>1 9 de octubre de 2015</p>	<p><u>Modificar La Resolución No. 0026 De 29 De Septiembre De 2015, Reglamento Interno De Utilización, Mantenimiento, Movilización, Control De Vehículos Y Asignación De Las Funciones Correspondientes En La Empresa Pública YACHAY E.P.</u></p>
<p>Reglamento de Delegación de competencias, funciones y atribuciones en materia administrativa, financiera, técnica y jurídica en la Empresa Pública "YACHAY EP"</p>	<p>YACHAY-EP-GG-2015-0028</p>	<p>20 de octubre de 2015</p>	<p><u>Reglamento De Delegación De Competencias, Funciones Y Atribuciones En Materia Administrativa, Financiera, Técnica Y Jurídica En La Empresa Pública</u></p>

			<u>"YACHAY E.P."</u>
Reglamento de Gestión Documental y archivo para la Empresa Pública YACHAY E .P.	YACHAY-EP-GG-2015-0029	20 de octubre de 2015	<u>Reglamento De Gestión Documental Y Archivo Para La Empresa Pública YACHAY E .P</u>
Modificar la Resolución No. 0026 de 29 de septiembre de 2015, reformatoria de la Resolución No. YACHAY-EP-GG-2015-0008 de 23 de marzo de 2015, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 325 del 11 de junio del 2015, a través de la cual se expidió el Reglamento Interno de Utilización , Mantenimiento, Movilización, Control de Vehículos y Asignación de las funciones correspondientes en la Empresa Pública YACHAY E.P.	YACHAY-EP-GG-2015-0027	19 de octubre de 2015	<u>Modificar La Resolución No. 0026 De 29 De Septiembre De 2015, Reformatoria De La Resolución No. YACHAY-EP-</u>
Reglamento de Delegación de competencias, funciones y atribuciones en materia administrativa , financiera, técnica y jurídica en la Empresa Pública "YACHAY EP"	YACHAY-EP-GG-2015-0028	20 de octubre de 2015	<u>GG-2015-0008 De 23 De Marzo De 2015, Publicada En El Registro Oficial Suplemento No. 325 Del 11 De Junio Del 2015, A Través De La Cual Se Expidió El</u>
Reglamento de Delegación de competencias, funciones y atribuciones en materia administrativa , financiera, técnica y jurídica en la Empresa Pública "YACHAY E.P.	YACHAY-EP-GG-2015-0028	20 de octubre de 2015	<u>Reglamento De Delegación De Competencias, Funciones Y Atribuciones En Materia Administrativa ,</u>

			<u>Financiera, Técnica Y Jurídica En La Empresa Pública "YACHAY E.P."</u>
Reglamento de Gestión Documental y Archivo para la Empresa Pública YACHAY E .P.	YACHAY-EP-GG-2015-0029	20 de octubre de 2015	<u>Reglamento De Gestión Documental Y Archivo Para La Empresa Pública YACHAY E .P.</u>
Manual de Procedimientos Arqueológicos de la Empresa Pública YACHAY E.P.	YACHAY-EP-GG-2015-0032	27 de noviembre de 2015	<u>Manual De Procedimientos Arqueológicos De La Empresa Pública YACHAY E .P.</u>
Aprobar el documento denominado: "Código del Espacio Público de la Ciudad del Conocimiento YACHAY", elaborado bajo la coordinación de la Gerencia de Gestión Territorial, como instrumento de aplicación obligatoria en la Empresa Pública YACHAY E.P.	YACHAY-EP-GG-2015-0035	03 de diciembre de 2015	<u>Aprobar El Documento Denominado: "Código Del Espacio Público De La Ciudad Del Conocimiento YACHAY", Elaborado Bajo La Coordinación De La Gerencia De Gestión Territorial, Como Instrumento De Aplicación Obligatoria En La Empresa Pública YACHAY E.P.</u>