



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEMA: ELABORACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
DEPARTAMENTO DEL CCTV DE LA ASAMBLEA NACIONAL CON LA
FINALIDAD DE DESIGNAR CON PERTINENCIA LAS FUNCIONES
REQUERIDAS UBICADA EN EL SECTOR CENTRO DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos-Personal

Autora: Josselyn Andrea Erazo Vergara

Tutor: Jara Fabián

Quito, Noviembre 2016

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

Agradecer a mis padres el señor Henry Erazo a la señora Rosa Vergara a mis hermanas Rosa Erazo, Alejandra Erazo y Ana María Erazo quienes son los que me inspiraron a seguir con mi vida profesional quienes me ayudaron en esos altos y bajos momentos que viví en mi trayecto de estudiante.

Al INSTITUTO SUPERIOR "CORDILLERA" por darme la oportunidad de estudiar y ser ahora un profesional. A mi tutor de tesis, Psicólogo Fabián Jara por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito. También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, por sus consejos, su enseñanza y más que todo por su amistad.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado principalmente a Dios por permitirme cumplir esta meta.

A mis Padres por ser parte fundamental en mi vida ya que con su ayuda moral y económica que me brindaron ahora he llegado hacer una gran profesional.

Para mi pequeña angelita Rosita Ailyn para mis hermanas y mis hermosos sobrinos Quienes son la luz de mi inspiración para seguir adelante cada día. Para toda mi familia que en las buenas y malas ha estado apoyándome siempre. Para mis Amigos por su valiosa aportación y amistad.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
INDICE DE TABLAS	vi
INDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE APENDICE	vii
DECLARATORIA.....	viii
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL .ix	
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRAC	xiii
CAPÍTULO I.....	1
Antecedentes	1
1.01. Contexto	1
1.02. Justificación.....	6
1.03 Definición del Problema Central (MATRIZ T)	6
1.03.01. Análisis de la Matriz T.....	6
CAPÍTULO II	9
Análisis de Involucrados	9
2.01. Mapeo de Involucrados	9
2.02. Matriz de Análisis de Involucrados.....	9
CAPÍTULO III.....	12
Problemas y Objetivos	12
3.01 Árbol de Problemas.....	12

3.02. Árbol de Objetivos	13
CAPÍTULO IV	15
Análisis de alternativas	15
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.....	15
4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos	16
4.03 Diagrama de Estrategias.....	17
4.04 Matriz de Marco Lógico.....	18
CAPÍTULO V	22
Propuesta	22
5.01 Antecedentes de la Propuesta.....	22
5.02 Justificación.....	23
5.03 Objetivo General	23
5.04 Orientación para el estudio.....	23
5.05 Relación de los contenidos.....	36
5.05.01 Manual de Funciones para el Departamento del CCTV de la Asamblea Nacional.	37
5.06 Metodología	37
5.06.01 Tabulación.....	40
5.06.02 Análisis de los resultados	50
CAPÍTULO VI.....	51
Aspectos Administrativos	51
6.01. Recursos	51
6.01.01. Humanos	51
6.01.02. Físicos	51

6.01.03.	Técnicos	51
6.01.04.	Financieros	52
6.02.	Materiales	52
6.03.	Presupuestos	53
6.04.	Cronograma	54
6.04.01.	Cronograma de actividades a realizar durante el periodo establecido del proyecto de grado.	54
CAPÍTULO VII		55
Conclusiones y Recomendaciones		55
7.01	Conclusiones	55
7.02	Recomendaciones.....	56
Bibliografía.....		57
Anexos.....		58

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Pregunta 1	40
Tabla 2 Pregunta 2	41
Tabla 3 Pregunta 3	42
Tabla 4 Pregunta 4	43
Tabla 5 Pregunta 5	44
Tabla 6 Pregunta 6	45
Tabla 7 Pregunta 7	46
Tabla 8 Pregunta 8	47
Tabla 9 Pregunta 9	48
Tabla 10 Pregunta 10	49
Tabla 11 Materiales.....	52
Tabla 12 Presupuestos.....	53
Tabla 13 Cronograma.....	54

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pregunta 1	40
Figura 2 Pregunta 2	41
Figura 3 Pregunta 3	42
Figura 4 Pregunta 4	43
Figura 5 Pregunta 5	44
Figura 6 Pregunta 6	45
Figura 7 Pregunta 7	46
Figura 8 Pregunta 8	47
Figura 9 Pregunta 9	48
Figura 10 Pregunta 10	49

INDICE DE APENDICE

Apéndice A Tabla 14 Definición Del Problema Central (MATRIZ T)	58
Apéndice B MAPEO DE INVOLUCRADOS	59
Apéndice C Tabla 15 Matriz de Involucrados	60
Apéndice D Figura 11 Árbol de Problemas	62
Apéndice E Figura 12 Árbol de Objetivos	63
Apéndice F Tabla 16 Matriz de análisis de Alternativas	64
Apéndice G Tabla 17 Matriz de análisis de Impacto	65
Apéndice H Figura 13 Diagrama de Estrategias	67
Apéndice I Tabla 18 Marco Lógico	68

DECLARATORIA

Declaro que la presente investigación es definitivamente original, poniendo así que se ha citado cada una de las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos auténticos de cada uno de los autores vigentes. Las opiniones, doctrinas y resultados a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Josselyn Andrea Erazo Vergara

CI. 1751071091

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante Josselyn Andrea Erazo Vergara. Por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se lo denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se le denominará el “CESIONARIO”, Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES.

- a) El cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado

“ELABORACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO DEL CCTV DE LA ASAMBLEA NACIONAL CON LA FINALIDAD DE DESIGNAR CON PERTINENCIA LAS FUNCIONES REQUERIDAS UBICADA EN EL SECTOR CENTRO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

Para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno.

- b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del recetario, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del programa de ordenador descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial

ELABORACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO DEL CCTV DE LA ASAMBLEA NACIONAL CON LA FINALIDAD DE DESIGNAR CON PERTINENCIA LAS FUNCIONES REQUERIDAS UBICADA EN EL SECTOR CENTRO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

(código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.) El Cesionario podrá explotar el recetario, por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar, prohibir, entre otros:

- a) La reproducción a) La reproducción del recetario por cualquier forma o procedimiento;
- b) La comunicación pública del recetario;
- c) la distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, del recetario;
- e) La protección y registro en el IEPI del recetario, a nombre del Cesionario;
- d) Ejercer la protección jurídica del recetario;
- e) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE. El Cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización, que es el objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTÍA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que derivan al mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia deriva de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un mediador del centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a la dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, Reglamento del centro de Arbitraje y Mediación de la cámara de Comercio de Quito, y a las siguientes normas:

- a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación;
- b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral;

- c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno;
- d) El procedimiento será confidencial y en derecho;
- e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito,
- f) El idioma de arbitraje será el español; y, g) La reconvencción, en caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los..... días del mes de.....del dos mil diecisiete.

f) _____

C.C. No.
CEDENTE

f) _____

Instituto Superior Tecnológico
Cordillera
CESIONARIO

RESUMEN EJECUTIVO

ABSTRAC

CAPÍTULO I

Antecedentes

1.01. Contexto

La gestión del talento humano nació en los años 90 y se ha ido adaptando dentro de las organizaciones, evidenciando que los conocimientos, las habilidades y actitudes de sus empleados son los que en conjunto impulsan al éxito del negocio.

Actualmente existen muchas organizaciones que realizan un enorme esfuerzo para atraer al talento humano a su empresa, un sistema de gestión del talento, no se lo puede encargar solo al departamento de recursos humanos, todos deben estar comprometidos con un servicio de calidad, eficiencia y eficacia.

Las estrategias de cada negocio deben estar incorporadas en procesos dinámicos que guardan relación con la productividad, validez y objetividad que desea lograr la organización. Las áreas dentro de la organización deben compartir su información, para que los funcionarios desarrollen el conocimiento de los objetivos y metas de la empresa.

La gestión del talento también es conocida también como gestión del capital humano, las compañías involucran el desarrollo del personal con estrategias de evaluación, seguimiento y capacitación permanente con el fin de seleccionar, retener, promover y movilizar a los empleados de la organización.

Desde el punto de vista de la gestión del capital humano, las evaluaciones de desempeño ayudan con dos puntos importantes: el rendimiento y el potencial. Básicamente esta gestión busca enfocarse en el potencial que tiene cada empleado, lo que implica el desempeño dentro de la empresa aplicando habilidades, conocimientos y generando actitudes favorables tanto dentro como fuera de la organización.

El talento humano no se encuentra exento de enfrentar una serie de desafíos, retos que proviene del contexto socio - económico del entorno en el que se desenvuelve, por lo que un profesional de RRHH debe tener muy en cuenta esta problemática y ser lo suficientemente adaptable a los diferentes desafíos que conlleva para prepararse exitosamente. (HISPANOAMERICA, 2001)

La gestión del talento humano constituye una área muy sensible a todos los cambios que predominan en las empresas. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura adoptada los procesos internos, las características del contexto ambiental, el giro del negocio de la institución, la tecnología utilizada, y otra infinidad de variables importantes.

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción.

No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros.

Tradicionalmente, los órganos de ARH (Administración de Recursos Humanos) se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intra departamental; pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas.

Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios.(CHIAVENATO, 2008)

En el Ecuador la gestión de Talento Humano ha venido fortaleciendo el rol de asesor para el negocio en la toma de decisiones.

La evolución del rol estratégico de la gestión humana, constituye hoy en día el mecanismo que posibilita la transformación cultural en las organizaciones.

Cuando se piensa en cambio cultural y transformación del capital humano en las organizaciones, se debe relacionarlo con el alineamiento de la gestión a la estrategia del negocio y la relación empleador-colaborador.

Esta relación guiada al Recurso Humano en distintas etapas, siendo las primeras transaccionales y operativas exclusivamente, en las que se incluían la administración de personal, las relaciones industriales-sindicales, enfocadas a asegurar el cumplimiento de las normativas laborales y bienestar laboral.

A partir de ahí, surgen nuevos conceptos de liderazgo con criterios de inclusión, participación, reconocimiento, equipos de trabajo, identificación de altos potenciales y herramientas para el desarrollo de personas, promoviendo cambios relevantes en las áreas de recursos humanos que fueron trasladando su enfoque a la etapa de atracción, retención y desarrollo de talentos, que entregue a los colaboradores herramientas para el desarrollo de sus capacidades, habilidades y enfocado al cumplimiento de objetivos de la organización, su misión y visión estratégica.

Mirando hacia adelante, son tanto los colaboradores como empleadores deben colaborar al mismo ritmo y tiempo en mejorar esta situación.(EKOS, 2013)

Qué bueno saber que en el Ecuador, existe un nuevo concepto de la Gestión del Talento Humano, que desarrolla varios principios que norman, regulan, amparan y protegen al talento humano de las organizaciones, sobre todo del sector público.

La Gestión del Talento Humano es vital para el desarrollo organizacional y del país, cuando el clima organizacional no es el adecuado, se disminuyen los niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

Los niveles de satisfacción de atención en el sector público han mejorado, están en franca recuperación, con algunas excepciones; hay instituciones donde aún no se comprende los protocolos de atención al cliente, a pesar que se realiza un control permanente.

La evaluación a la gestión del talento humano es trascendente; muchas personas no se concientizan que estamos en una época de cambio, donde el cumplimiento de sus obligaciones debe darse en términos de eficacia, eficiencia.(RUIZ, 2012)

1.02. Justificación

La Constitución de la República del Ecuador y el Plan Nacional del Buen Vivir objetivo # 10 (PNBV) establecen de manera explícita la obligatoriedad de parte del Estado y sus organismos “Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos”(PNBV, 2013)

En este contexto, el estudio del proyecto pretende asignar las actividades, responsabilidades y funciones necesarias dentro de cada uno de los cargos del departamento del CCTV de la Asamblea Nacional para de esta manera evitar la sobre carga laboral que provoca la desmotivación y la falta de productividad en los empleados, todo ello mediante la implementación de un Manual de Funciones.

1.03 Definición del Problema Central (MATRIZ T)

MATRIZ “T
APÉNDICE “A”

1.03.01. Análisis de la Matriz T

El cuadro refleja la situación actual en que se encuentra el departamento del CCTV de la Asamblea Nacional, donde se observa que prevalece como problema central la inadecuada designación de cargos en la que se crea una situación empeorada que es las inapropiadas funciones en los cargos y sobre carga laboral y se pretende llegar a una situación mejorada que es el correcto funcionamiento de los cargos y la adecuada socialización del lugar de trabajo.

Así se observa que la principal fuerza impulsadora es la distribución eficiente de actividades de acuerdo a un manual de funciones que tiene como medio bajo (2) una situación real y se pretende llegar a una situación ideal medio alto (4).

Encontramos también que la primera fuerza bloqueadora es la sobre carga laboral de funciones en varios puestos donde observamos que tiene una situación real media baja (2) y se desea llegar a una situación ideal media alta (4).

La segunda fuerza impulsadora es la mejora continua y capacitación permanente que se le puede ver con una situación ideal baja (1) y en la que se desea llegar a una situación ideal media alta (4). Hallamos también que la segunda fuerza bloqueadora es la limitada evaluación del desempeño que como situación real es baja (1) y como situación ideal se pretende llegar a un impacto medio alto (4).

La tercera fuerza impulsadora es la elaboración y socialización de un manual de funciones en la institución que tiene como intensidad media baja (2) como situación real se pretende llegar a una situación ideal con una intensidad media alta (4). Observamos también la tercera fuerza bloqueadora que es la resistencia al cambio que como situación real tiene un impacto medio bajo (2) y se intenta llegar a una situación real con intensidad media alta (4).

Como cuarta fuerza impulsadora es promover talleres motivacionales para los colaboradores del departamento del cctv que tiene como situación real una intensidad baja (1) y se desea llegar a una situación real media alta (4). Como cuarta fuerza bloqueadora podemos mirar que tiene un escaso interés por parte de los

directivos del departamento que tiene bajo (1) impacto en la situación real y se pretende llegar a una intensidad media alta (4) en una situación ideal.

CAPÍTULO II

Análisis de Involucrados

2.01. Mapeo de Involucrados

MAPEO DE INVOLUCRADOS

APÉNDICE "B"

Concepto: Los mapas mentales son una representación radial en cuyo centro se localiza el tema o asunto central de interés, y a partir del cual irradian líneas sobre las cuales se escriben las ideas asociadas con él en forma sintética. De cada palabra es posible irradiar más líneas e ideas, de tal forma que el resultado final es una estructura que, en general, evoca la de una neurona. Con el fin de integrar al máximo los recursos mentales (BUZAN, 2004).

2.02. Matriz de Análisis de Involucrados

MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

APÉNDICE "C"

Concepto

Es una herramienta para la conceptualización, diseño, ejecución, seguimiento del desempeño y evaluación del proyecto. Se utiliza en todas las etapas y por ello

debe ser modificada y mejorada a lo largo del diseño y ejecución. (JESSICA SEGURA, 2010)

Análisis

En esta matriz se destacan los principales problemas que perciben los diferentes actores involucrados, así se determina que la preocupación más importante para el Directorio es la demora en los procesos que afecta en el cumplimiento de los roles de los servidores, debiendo minimizar los esfuerzos a través de compartir las habilidades y actitudes conjuntas.

Para los funcionarios persiste como problema la presencia de un clima laboral desfavorable, situación que puede ser mejorada implementando el trabajo en equipo que propicie un ambiente armónico y estable en la institución.

Para poder lograr el cambio de actitud y de la manera de trabajar es necesario cumplir con los artículos que establece en el Estatuto aprobado el 27 de abril de 2011, y además las normas establecidas en el instituto cordillera. Este aplicación de la normativa, cooperará a que se cumplan varios de los intereses que existen en torno al proyecto, como el mejoramiento de la comunicación y capacitación, así como un ambiente armónico, y de esta manera se evitará que se incrementen los conflictos entre los diferentes niveles, como el desentendimiento de la institución, la falta de aplicación de decisiones, y las discrepancias agresivas.

Finalmente, se puede observar que para los socios existe la percepción de que los servicios son deficientes y de baja calidad, por lo que es necesario implementar procesos de capacitación continua a los funcionarios del departamento del CCTV de la Asamblea Nacional, que permita lograr la eficiencia y agilidad en la presentación y entrega de los servicios.

CAPÍTULO III

Problemas y Objetivos

3.01 Árbol de Problemas

Árbol de problemas Apéndice "D"

Concepto

El árbol de problemas es una herramienta visual de análisis que debe ser utilizada para identificar con precisión al problema objeto de estudio, a través de él se especifican e investigan las causas y los efectos del problema a plantear en la tesis o monografía, además de destacarse las relaciones entre ellas.

Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador o equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los "supuestos" del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado del proyecto. (COLOMBIA, 2011)

Análisis:

El problema central identificado en el árbol es inadecuada designación de cargos en el departamento del CCTV de la asamblea nacional, que tiene como causas las falencias estructurales en el departamento de recursos humanos, las competencias no acordes a los perfiles de cargos y a la carencia de capacitaciones de cada cargo.

Todo este conjunto de causas tienen necesariamente efectos en las actividades y procesos que efectúa el departamento de CCTV de la Asamblea Nacional, así como también en los diferentes actores. La desmotivación laboral, el incumplimiento de metas y objetivos y la baja productividad e inestabilidad laboral afecta al departamento de manera que no se logra tener una buena comunicación entre funcionarios.

3.02. Árbol de Objetivos**Árbol de objetivos****Apéndice "E"****Concepto**

Los objetivos pueden ser realistas, es deben se puede alcanzar con los recursos disponibles dentro de las condiciones generales dadas.

Eficaces, es decir, no solo deben responder a los problemas presentes, si no aquellos que existirán en el tiempo futuro en la que se ubica el objetivo.

Coherentes, si el cumplimiento de un objetivo no imposibilita el cumplimiento de otro.

Cuantificable, es decir puede ser medible en el tiempo.

A partir de la identificación del problema es posible determinar el objetivo general que corresponde frente al problema en términos de una acción positiva con el fin de contar con un punto de referencia para que definición de propósitos más específicos.

También es necesario describir los objetivos específicos estas son las soluciones concretas que el proyecto debe alcanzar en un tiempo determinado.

(RODRIGUEZ, 2014)

Análisis

El árbol de objetivos toma como referencia el árbol de problemas de manera positiva se tienen medios que van a permitir llegar al objetivo general al tener unas estructuras adecuadas de los sistemas en el departamento de Recursos Humanos por medio de las competencias acordes a los perfiles de cargos se promoverá capacitaciones de cada cargo al hacer la designación pertinente de las funciones requeridas en el departamento, ya que se propone a futuro una motivación laboral el cumplimiento de metas y objetivos para obtener una alta productividad laboral.

CAPÍTULO IV

Análisis de alternativas

4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.

Matriz de análisis de alternativas Apéndice "F"

Análisis

El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían moverse el cambio de la situación actual a la situación deseada.

Después de identificadas las distintas estrategias se debe evaluar cada una con varias herramientas de análisis que en realidad son filtros para ir seleccionando. (CARO, 2014)

En nuestro análisis de la matriz de alternativas pudimos dar un orden a las prioridades que tenemos en nuestro proyecto dando un orden lógico tomando en cuenta aspecto humanos, técnicos y financieros. Con esto nos pudimos dar cuenta dándole un puntaje donde 1 es no viable y 5 es viable, donde se puede observar que lo más importante con alternativa son las estructuras adecuadas en el departamento

de recursos humanos así poder tener las competencias acordes a los perfiles de cada cargo y obtener capacitaciones adecuadas de cada cargo y lograr una alta productividad y estabilidad laboral en el departamento del CCTV.

4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

Matriz de análisis de impacto de los objetivos

Apéndice "G"

Análisis

Mediante esta matriz de análisis del impacto de objetivos podemos dar un análisis de los objetivos que nos planteamos dentro de la organización para el proyecto, también vemos que factible es realizar el proyecto mediante los objetivos planteados y a su vez darnos cuenta el impacto de género que podemos tener, adicional el impacto de ambiente en el cual podemos ver como contribuimos con nuestro proyecto, la relevancia que tiene al ser realidad los objetivos planteados y que sostenibilidad es viables en nuestro objetivo.

En la matriz detalla se observa que como primer objetivo es las estructuras adecuadas en el departamento de recursos humanos, como segundo objetivo con las competencias acordes a los perfiles de cargos, también otro objetivo a plantearse son las capacitaciones de cada uno de los cargos con el que queremos dar un direccionamiento a que cada uno de las personas que laboran en el departamento y sepan cuáles son sus funciones en cada uno de sus puestos y así poder generar mayor productividad a cada uno de los empleados de la organización.

Adicional otro objetivo sería la designación pertinente de las funciones requeridas en el departamento dando una mayor competitividad y también con esto generar mayor productividad y así cada uno de los colaboradores se sientan motivados.

4.03 Diagrama de Estrategias

Diagrama de estrategias Apéndice "H"

Análisis

El diagrama de estrategias tiene como finalidad de conocer el efecto principal, cual es el propósito de la investigación en el cual también se asigna un presupuesto acorde a lo que la empresa tendría que invertir en el proyecto. Adicional también se compone de las estrategias que vamos a realizar para llegar a nuestro objetivo.

En nuestro análisis que realizamos pudimos asignar un presupuesto con el cual vamos a repartir para cumplir con nuestras estrategias establecidas, para con estas estrategias lograr los objetivos del proyecto que es la creación en la empresa el manual de funciones, estas estrategias planteadas nos ayudaran al desarrollo y logro de nuestro propósito con la colaboración de cada uno de los empleados de la organización y también de los directivos de la empresa.

El propósito de este análisis fue también el de distribuir porcentajes con los cuales se realiza el propósito de estas estrategias planteadas.

4.04 Matriz de Marco Lógico

Matriz del marco lógico

Apéndice "I"

Análisis

Como finalidad tenemos alta productividad y estabilidad laboral, como indicadores se proyecta que al finalizar el segundo semestre del 2016, el departamento del CCTV cuenta con un Manual de funciones actualizado. Ya que antes de socializar el Manual de Funciones los servidores desconocían sobre el mismo en un 60.5% después de socializar el proyecto conocen en un 100% del personal encuestado. Se proyectara un incremento de conocimiento si se continúa con las capacitaciones para que el rendimiento sea eficaz. Como medios de verificación se cuenta con la Acta de aprobación del manual de funciones por el Directorio, y como supuestos se cuenta con el apoyo de los miembros del Departamento del cctv y del personal del departamento de control de la Asamblea Nacional para aplicar el manual., es el más interesado que el manual tenga éxito ya que ha mostrado total apoyo e interés al igual que el departamento de Talento Humano.

Se tiene como propósito Designación pertinente de las funciones requeridas en el departamento del CCTV de la Asamblea Nacional, como indicador esta la Aprobación por el Directorio, para la implementación del manual de funciones; antes de socializar el

Manual de Funciones el 60,5% de los servidores desconocían de herramientas y Métodos que existen para lograr un desempeño laboral aceptable.

Después de socializar el Manual de Funciones ya conocen sobre las herramientas para una buena integración laboral en un 100% de la población encuestada, como medios de verificación Acta de aprobación en sesión del Directorio, y como supuestos se cuenta con la aplicación del Manual de Funciones para el personal del departamento y así lograr el seguimiento de las funciones que ayuden a mejorar el desempeño laboral.

Se han definido tres componentes el primer componente se tiene las estructuras adecuadas en el departamento de RRHH, como indicadores se tiene que al finalizar el I Semestre del 2016, existe una mejora institucional producto de las decisiones tomadas., como medios de verificación obtenemos ascensos y cambio de áreas por el cumplimiento del ciclo de puesto de trabajo y como supuestos el compromiso de los funcionarios para implementar la propuesta de cambio.

El segundo componente son las competencias acordes a los perfiles de cargos, como indicadores se tiene al finalizar el 2016, los funcionarios del departamento se encuentran comprometidos para lograr las metas institucionales, como medios de verificación

Informe de cumplimiento de metas Indicadores de desempeño y como supuestos los funcionarios colaboraran con las iniciativas de los funcionarios

El último componente Capacitación de cada cargo, como indicadores se tiene que al finalizar el 2016, se trabaja de manera planificada y por funciones para la consecución de metas, como medios de verificación se tiene las acciones del personal informes de distribución de funciones y como supuestos las leyes que regulan el funcionamiento de los funcionarios públicos se mantienen.

Las actividades se han definido de la siguiente manera:

- 1.1.-Evaluación entre los colaboradores del departamento.
- 1.2.-Capacitación sobre las funciones de cada puesto.
- 2.1.-Evaluar las funciones de cada uno de los cargos para definir bien los perfiles de estos.
- 3.1.-Manual de funciones acorde a las necesidades de cada función.

Como Resumen del presupuesto tenemos:

1.1.- \$ 500.

- Facturas.
- Proformas.
- Informes.

Se dispone de la información de cumplimiento de metas.

1.2.- \$ 1000

- Facturas.
- Proformas.
- Informes de avance e indicadores.

Personal técnico y administrativo comprometido con el proceso.

2.1.- \$ 500

- Facturas.
- Matrices de planificación.
- Informes de resultados.

Personal técnico y administrativo comprometido con el proceso.

3.1.- \$1500

- Facturas.
- Proformas.
- Lista de participantes.
- Ayudas memorias.

Personal técnico y administrativo comprometido con el proceso.

CAPÍTULO V

Propuesta

5.01 Antecedentes de la Propuesta

En el país, a partir de la aprobación de la asamblea nacional en el año 2016, se vienen trabajando en la formulación del manual de funciones para el departamento del CCTV, establecidos en el Art. 173 del Reglamento a la LOSEP; para ello, las UATH, en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general, elaborarán y mantendrán actualizado el manual de funciones para la designación de cargos en el departamento del CCTV, que será expedido por las autoridades nominadoras o sus delegados.

Adicionalmente en el Art. 163, inciso tercero del Reglamento a la LOSEP., manifiesta que en el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio sistema de clasificación de puestos, observando la normativa general que emita el Ministerio de Trabajo, respetando la estructura de puestos, grados y grupos ocupacionales así como los techos y pisos remunerativos que se establezcan en los respectivos acuerdos emitidos por el Ministerio de Trabajo. En todo momento, los Gobiernos Autónomos Descentralizados aplicarán esta normativa considerando su real capacidad económica.

5.02 Justificación

La asamblea nacional no cuenta con un Manual de Funciones, ya vista esta necesidad de especificar las funciones de cada servidor del departamento del CCTV, se deberá tomar en cuenta las funciones como punto de partida, por cuanto en los procesos de selección de personal, un Manual de Funciones nos ayudará a encontrar el perfil necesario y también nos reglamentará todo lo que tiene que ver con el cargo.

Este proyecto cuenta con el apoyo de las máximas autoridades de la empresa, tomando en cuenta que hay una necesidad de elaboración de un Manual de Funciones.

Otro recurso con el que cuenta el proyecto es el recurso humano puesto que el departamento ayudará con este proceso.

El tiempo que se tiene es el necesario para implementar el manual para que tenga una excelente validez.

5.03 Objetivo General

Designación pertinente de las funciones requeridas en el departamento del CCTV de la asamblea nacional.

5.04 Orientación para el estudio

Definición

MANUAL DE FUNCIONES

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Importancia

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de Funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. También es muy importante

mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieren, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros.

La ficha ocupacional La ficha ocupacional es un documento o formato que tiene como principales componentes los siguientes datos de un puesto de trabajo:

Funciones del trabajador

Requisitos:

- a) Habilidades.
- b) Educación,
- c) Experiencia.
- d) Esfuerzo Mentales y físicos.

Con esta cantidad de datos el cargo queda totalmente definido en su puesto laboral así se evitan antagonismos, de defines responsabilidades y se trabaja de forma más eficaz en busca de alcanzar los objetivos de la organización.” (Rodriguez, 2014, pág.

14)

Pasos para elaborar un manual

Paso 1. Define el contenido

El primer paso no es nada nada sencillo, pero valdrá la pena. De acuerdo con la especialista, debes realizar una introducción e identificar el objetivo de las áreas en

las que se piensa aplicar el manual. Para ello debes aclarar quienes serán los responsables en cada área para implementarlo.

También se requiere de:

- a) Saber cuáles son las políticas bajo las cuales se aplicará este procedimiento.
- b) Saber cuáles son las descripciones de las operaciones que quieres aclarar.
- c) Identifica cuáles son los formatos que se tienen que utilizar para cada área.
- d) Realiza un diagrama de flujo para ejemplificarlo.
- e) Cuida la terminología que utilizas para cada área.
- f) Analiza la evaluación de desempeño y aplicación

Paso 2. Recopila información

Se necesita documentar, de manera lógica, cada detalle operativo de las áreas, para ello se recomienda realizar un estudio preliminar de cada una. Para ello necesitas:

- a) Elaborar un inventario de procedimientos.
- b) Integrar la información a través de análisis, graficar cuando se necesite y detallar la información.
- c) Realizar una revisión de objetivos, el ámbito de acción, políticas y áreas responsables.

Paso 3. Estructúralo

Es hora de comenzar a hacerlo, cuida que su estructura sea limpia y con una redacción legible y lógica para aquel que lo lea. También es importante cuidar la ortografía y los siguientes detalles.

- a) Todo manual debe de contener una portada.

- b) El nombre de la empresa.
- c) El logotipo de la empresa.
- d) Un índice de contenidos.
- e) Una versión impresa y una digital.

Paso 4. Comunícalo

Una vez que lo hayas realizado, el objetivo primordial será difundir su existencia. Debes trabajar tu estrategia de comunicación para que cada colaborador esté enterado de ello y también dar las herramientas para su fácil acceso. Como recomendación, el experto asegura que estos manuales deben contar con lugar y fecha de la elaboración, así como los responsables de su realización y aquellos que lo autorizan. También es importante cuidar los formatos en los que se presentan para cada área y que la información sea clara para cada persona que pueda tener acceso a ella.

Antes de implementar tu manual considera lo siguiente:

También es importante dar seguimiento una vez que se haya implementado, de acuerdo con el portal, estos son los pasos a seguir:

- a) **Recurre a un experto.** Antes de implementarlo debes de probar su efectividad y funcionamiento, es bueno que acudas a un experto que te indique los puntos fuertes o débiles del documento.
- b) **Capacita a tus trabajadores.** Si bien es cierto que cada colaborador tiene una función estratégica y específica, los manuales aplicados por área pueden ayudarte a capacitar a grupos enteros. Realizar un estudio activo del manual,

así como guía de implementación puede ser muy efectivo en empresas con un gran número de colaboradores.

- c) **Verifica su disponibilidad.** Debes cuidar que todos tengan acceso a ella.
- d) **Realiza evaluaciones periódicas.** Esto te ayudará no sólo a evaluar su efectividad en la operatividad de tu personal, también te ayudará para realizar actualizaciones cuando sea necesario. En estos casos, es importante que le informes a tu personal de los cambios y que la actualización se haga en todos los documentos.

“Un Manual de Funciones es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.” (Alta Geencia, 2015)

Tipos de manuales

Los manuales son textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. También es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar.

Pueden distinguirse los manuales de:

1. **Organización:** este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

2. **Departamental:** dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.
3. **Política:** sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.
4. **Procedimientos:** este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.
5. **Técnicas:** estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.
6. **Bienvenida:** su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.
7. **Puesto:** determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.

8. **Múltiple:** estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
9. **Finanzas:** tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
10. **Sistema:** debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema.

Están conformado por otro grupo de manuales. (Tipos org, 2015)

El manual de funciones indica que hacer y cómo hacer el trabajo en función de cumplir con la planeación, aplicable al Recurso Humano, es decir misión, visión, objetivos, procedimientos para que éstos se cumplan con eficiencia y eficacia, después la organización, ejecución y control que dispone el proceso administrativo aplicada a la administración de personal. Para su desarrollo se tendrá en cuenta los manuales de procedimientos, reglamento de trabajo, manuales de operaciones y mantenimiento, análisis de cargos, evaluación de cargos, análisis de carga laboral.

Metodología para elaborar el manual de funciones

Para la elaboración del Manual de Funciones se asimila a cualquier proyecto que requiere organizar, los elementos del proceso de administración, es decir en Planeación, Organización, Ejecución y Control.

Planeación

Aplicada al Recurso Humano, cumpliendo entre otros los siguientes pasos:

- a) Problema
- b) Justificación
- c) Marcos de referencia
- d) Objetivos del proyecto
- e) Metodología
- f) Actividades
- g) Cronograma
- h) Costos

Organización

- 1) Asignación de tareas al equipo
- 2) Capacitación al equipo y a los funcionarios
- 3) Asignación de presupuestos y equipos

Ejecución del Proyecto de Elaboración del Manual de Funciones

Recolección de la información

Formato básico

Técnicas para recolectar la información.

A) Entrevista individual

- B) Entrevista grupos
- C) Reunión con los jefes, con otros funcionarios
- D) Observación directa en los puestos de trabajo
- E) Participantes y experiencias de los empleados de la empresa
- F) Informe de terceros
- G) Cuestionarios permanentes de encuestas y entrevistas a:
 - Titulares
 - * Jefes
 - * Supervisores
 - * Subalternos
- H) Cuestionarios de aspectos críticos de labores a
 - Titulares
 - * Jefes
 - * Supervisores
 - * Subalternos
- I) Hojas de ruta
- J) Manuales de procedimientos
- K) Transcripción de la información a través de borradores y posteriormente y un panel con expertos una vez hechas las correcciones y cambios, elaborará el definitivo.
 - *El ordenamiento de la información
 - *Redacción final y digitación, según modelo de formatos.

b. Análisis de la información

c. Verificación de la información

• Titulares

* Jefes

* Supervisores

* Subalternos

Inducción, capacitación e implementación

Control

Mediante verificación y evaluación para mejorar y perfeccionar.

Contenido del manual de funciones

Descripción del Cargo
DENOMINACIÓN DEL CARGO: GRADO: _____
NIVEL: _____
UBICACIÓN DEL CARGO: _____
DIVISIÓN: _____ SECCIÓN: _____
O CLASIFICACIÓN POR PLANTA MOVIBLE: _____
SALARIO BÁSICO: _____ PERFIL: _____ FORMACIÓN ACADÉMICA: _____
ESTUDIO- HOMOLOGACIONES Y/O EXPERIENCIA: _____
ANTECEDENTES: _____ (INTERNO Y EXTERNO)
FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO): _____
FUNCIONES ESPECÍFICAS: _____
RESPONSABILIDADES: _____
OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS (RENDIMIENTO Y ELEMENTOS) : _____
CARACTERÍSTICAS: _____ COMPETENCIAS: _____
OBSERVACIONES: _____

Fuente: Asamblea Nacional
Elaborado por: Josselyn Erazo

Tabla 2

Ejemplo de manual de funciones

DENOMINACIÓN DEL CARGO: ADMINISTRADORA GENERAL

GRADO: 10 **NIVEL:** ASISTENCIAL

UBICACIÓN DEL CARGO: PLANTA **DIVISIÓN:** PRESIDENCIAL

SECCIÓN: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

SALARIO BÁSICO: 800\$

PERFIL: _____ **FORMACIÓN ACADÉMICA:** ING. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA.

ESTUDIO- HOMOLOGACIONES Y/O EXPERIENCIA: CUATRO AÑOS

ANTECEDENTES: _____ **(INTERNO Y EXTERNO)** _____

FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO): AYUDAR EN LAS FUNCIONES

ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO POR MEDIO DE ACCIONES REQUERIDAS EN EL ÁREA

DE SELECCIÓN DE PERSONAL DESDE LA DEPENDENCIA DONDE SE DESEMPEÑARA.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Organizar y verificar el movimiento diario de las cuentas con los respectivos soportes.
2. Depurar saldos contables y conciliar las cuentas asignadas.
3. Recaudar ingresos en efectivo y elaborar los comprobantes necesarios.
4. Hacer visitas periódicas a bancos para depurar información
5. Mantener actualizados los libros de contabilidad.
6. Liquidar, descargar o ajustar novedades en el sistema.

RESPONSABILIDADES:

Son las acciones orientadas hacia el logro de la misión, con las que se compromete el empleado.

- I. Revisión y digitación de la información boletín de caja, bancos.
- II. Conciliación de saldos, movimientos de almacén.
- III. Depuración de saldos contables.
- IV. Elaboración de informes y reportes.
- V. Actividades de apoyo administrativo -reemplazo de la secretaria-
- VI. Cuidado y seguridad de materiales y equipos a cargo.

5.05 Relación de los contenidos

Manual de Funciones

Una vez realizados los análisis ocupacionales de cada uno de los cargos resulta fácil elaborar el Manual de Funciones para el departamento del CCTV este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal, además que permite establecer claras. Delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

La finalidad de este manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá:

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

5.05.01 Manual de Funciones para el Departamento del CCTV de la Asamblea Nacional.

El Manual de Funciones para el departamento del CCTV de la Asamblea Nacional, no consta en este contenido ya que se lo atribuye como proyecto externo al documento del proyecto.

5.06 Metodología

Una metodología busca reducir al máximo el umbral de incertidumbre que existe tras una decisión, no es un fin en sí misma es un instrumento que talvez nos permitirá lograr de mejor manera el éxito es decir concretar nuestros objetivos, por esta razón el enfoque de la investigación es cuantitativa basándose en la recolección de datos estadísticos a través de encuestas, mostrando un porcentaje sobre el conocimiento de sus funciones en el departamento del CCTV a través de un taller.

La metodología sirve para organizar el conocimiento y en este caso para aplicar al propio trabajo, caso más específico el manual.

Método Deductivo

Se partirá de los conocimientos generales, estructura organizacional, datos actualizados para la implementación del Manual de Funciones.

Encuestas

Se realizara encuestas, las mismas que van dirigidas al personal que labora en la organización.

ENCUESTA PARA LOS FUNCIONARIOS DEL CCTV

Nombre:

Fecha:

Cargo actual:

Tiempo que lleva en el cargo:

PONGA UNA X EN LA RESPUESTA QUE USTED CREA CONVENIENTE.

1. ¿Piensa usted que la realización de las actividades asignadas son de manera eficaz y logra satisfacer de una manera colectividad?

SI NO

2. ¿Considera usted que los trabajadores tienen bien definidas las actividades que deben realizar en su área de trabajo?

SI NO

3. ¿Piensa usted que las personas que trabajan en la empresa son las adecuadas para el puesto de trabajo asignado?

SI NO

4. ¿Sabe usted de la definición exacta del término manual de Funciones?

SI NO

5. ¿Según su historial académico cree que son los requisitos necesarios para el cargo que usted labora?

SI NO

6. ¿Piensa usted que es fundamental brindarles una capacitación previa a los nuevos trabajadores?

SI NO

7. ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa?

SI NO

8. ¿Las funciones que usted elabora están de acuerdo con el cargo que usted actualmente desempeña?

SI NO

9. ¿Al implementar las capacitaciones cree usted que ayudara elevar el rendimiento laboral, la importancia y compromiso institucional en sus funciones?

SI NO

10. ¿Identifica usted con detalle cuáles son sus funciones en el cargo que labora?

SI NO

5.06.01 Tabulación.

Tabla 1 Pregunta 1

Pregunta N° 1		
¿Piensa usted que la realización de las actividades asignadas son de manera eficaz y logra satisfacer de una manera colectividad?		
Población Total	20	100%
Si	12	60%
No	8	40%

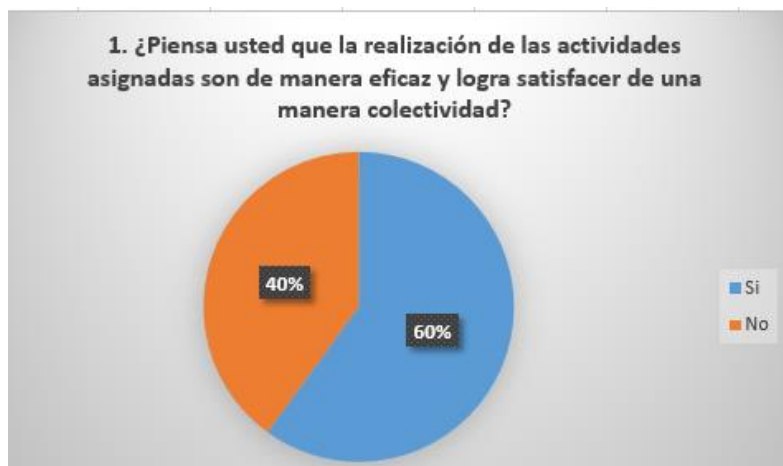


Figura 1 Pregunta 1
Fuente: Asamblea Nacional
Elaborado por: Josselyn Erazo

Análisis: En la pregunta N° 1 se define que en el departamento del CCTV, el 60% de la población considera que si realizan las actividades asignadas con eficacia y logran satisfacer de manera colectiva en el departamento.

Tabla 2 Pregunta 2

Pregunta N°2		
¿Considera usted que los trabajadores tienen bien definidas las actividades que deben realizar en su área de trabajo?		
Población Total	20	100%
Si	4	20%
No	16	80%



Figura 2 Pregunta 2
Fuente: Asamblea Nacional
Elaborado por: Josselyn Erazo

Análisis: En la pregunta N°2 se define que en el departamento del cctv, el 20% de la población considera que los trabajadores si tienen bien definidas las actividades que deben realizar en su área de trabajo, y el otro 80% de la población considera que los trabajadores no tienen bien definidas las actividades que deben realizar en su área de trabajo, se pretende que con el proyecto lleguemos a que toda la población tenga bien definida las actividades que deben realizar en su área de trabajo.

Tabla 3 Pregunta 3

Pregunta N°3		
¿Piensa usted que las personas que trabajan en la empresa son las adecuadas para el puesto de trabajo asignado?		
Población Total	20	100%
Si	8	40%
No	12	60%



Figura 3 Pregunta 3
Fuente: Asamblea Nacional
Elaborado por: Josselyn Erazo

Análisis: En la pregunta N°3 se define que en el departamento del CCTV, el 40% de la población considera que las personas que trabajan en la empresa son las adecuadas para el puesto de trabajo asignado y el otro 60% no considera que las personas que trabajan en la empresa son las adecuadas para el puesto de trabajo asignado, se pretende que con este proyecto toda la población sea la adecuada para ocupar el puesto de trabajo asignado.

Tabla 4 Pregunta 4

Pregunta N°4		
¿Sabe usted de la definición exacta del término manual de Funciones?		
Población Total	20	100%
Si	16	80%
No	4	20%



Figura 4 Pregunta 4
 Fuente: Asamblea Nacional
 Elaborado por: Josselyn Erazo

Análisis: En la pregunta N°4 se define que en el departamento del CCTV, el 80% de la población sabe la definición exacta de un manual de funciones, y el otro 20% de la población no sabe la definición exacta de un manual de funciones, con este proyecto esperamos que los funcionarios estén comprometidos en ayudar a la implementación de un manual de funciones en el departamento.

Tabla 5 Pregunta 5

Pregunta N°5		
¿Según su historial académico cree que son los requisitos necesarios para el cargo que usted labora?		
Población Total	20	100%
Si	11	55%
No	9	45%



Figura 5 Pregunta 5
Fuente: Asamblea Nacional
Elaborado por: Josselyn Erazo

Análisis: En la pregunta N°5 se define que en el departamento del CCTV, el 55% de la población piensa que si es necesario tener un historial académico según el cargo que labora, y el otro 45% de la población piensa que no es necesario tener un historial académico según el cargo que labora, con este proyecto esperamos que toda la población tenga claro que si es un requisito fundamental el tener un historial académico acorde al cargo que labora.

Tabla 6 Pregunta 6

Pregunta N°6		
¿Piensa usted que es fundamental brindarles una capacitación previa a los nuevos trabajadores?		
Población Total	20	100%
Si	6	30%
No	14	70%



Figura 6 Pregunta 6
Fuente: Asamblea Nacional
Elaborado por: Josselyn Erazo

Análisis: En la pregunta N°6 se define que en el departamento del CCTV, el 30% de la población piensa que es fundamental brindarles una capacitación previa a los nuevos trabajadores, y el otro 70% de la población considera que no es necesario brindarles una capacitación previa a los nuevos trabajadores, con este proyecto esperamos que toda la población considere que es importante el brindar una previa capacitación a los nuevos funcionarios.

Tabla 7 Pregunta 7

Pregunta N°7		
¿Cree usted que la falta de un manual de funciones afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa?		
Población Total	20	100%
Si	12	60%
No	8	40%

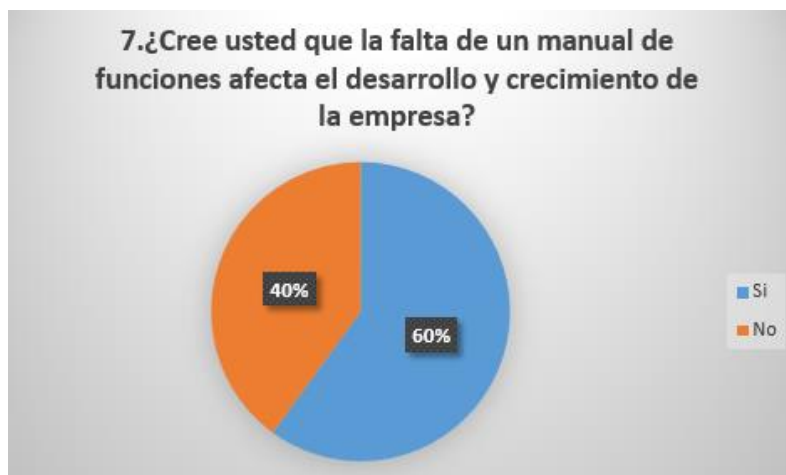


Figura 7 Pregunta 7
 Fuente: Asamblea Nacional
 Elaborado por: Josselyn Erazo

Análisis: En la pregunta N°7 se define que en el departamento del CCTV, el 60% de la población piensa que la falta de un manual de funciones si afecta el desarrollo y el crecimiento de la empresa, y el otro 40% de la población piensa que la falta de un manual de funciones no afecta el desarrollo y el crecimiento de la empresa, con este proyecto se pretende llegar a que toda la población considere que si es fundamental la implantación de un manual de funciones para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Tabla 8 Pregunta 8

Pregunta N°8		
¿Las funciones que usted elabora están de acuerdo con el cargo que usted actualmente desempeña?		
Población Total	20	100%
Si	13	65%
No	7	35%

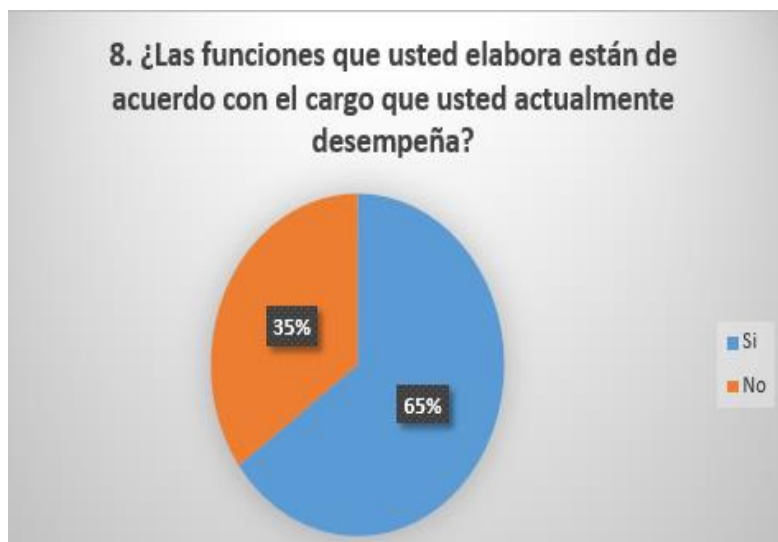


Figura 8 Pregunta 8
Fuente: Asamblea Nacional
Elaborado por: Josselyn Erazo

Análisis: En la pregunta N°8 se define que en el departamento del CCTV, el 65% de la población está de acuerdo que las funciones que elaboran son acordes el cargo que actualmente desempeñan, y el otro 35% la población no está de acuerdo que las funciones que elaboran son acordes el cargo que actualmente desempeñan, con este proyecto esperamos que toda la población tengan las funciones acordes al cargo que actualmente ocupan.

Tabla 9 Pregunta 9

Pregunta N°9		
¿Al implementar las capacitaciones cree usted que ayudara elevar el rendimiento laboral, la importancia y compromiso institucional en sus funciones?		
Población Total	20	100%
Si	18	90%
No	2	10%



Figura 9 Pregunta 9
Fuente: Asamblea Nacional
Elaborado por: Josselyn Erazo

Análisis: En la pregunta N°9 se define que en el departamento del CCTV, el 90% de la población cree que al implementar las capacitaciones ayudara a elevar el rendimiento laboral, la importancia y compromiso institucional en sus funcionarios, y el otro 10% la población cree que al implementar las capacitaciones no ayudara a elevar el rendimiento laboral, la importancia y compromiso institucional en sus funcionarios, con este proyecto se pretende que toda la población crea que al implementar las capacitaciones ayudara a elevar el rendimiento laboral, la importancia y compromiso institucional en sus funcionarios.

Tabla 10 Pregunta 10

Pregunta N°10		
¿Identifica usted con detalle cuáles son sus funciones en el cargo que labora?		
Población Total	20	100%
Si	12	60%
No	8	40%



Figura 10 Pregunta 10
Fuente: Asamblea Nacional
Elaborado por: Josselyn Erazo

Análisis: En la pregunta N°10 se define departamento del CCTV, el 60% de la población identifica con detalle cuáles son sus funciones en el cargo que laboran y el otro 40% de la población no identifica con detalle cuáles son sus funciones en el cargo que laboran, con este proyecto se busca que toda la población tenga el bien detallado el conocimiento para la ejecución de las funciones según el cargo que laboran.

5.06.02 Análisis de los resultados

Teniendo en cuenta cada encuesta realizada, para los funcionarios del departamento del CCTV se destacaron los siguientes resultados:

- Más de un 100% está de acuerdo con la implementación de un Manual de Funciones, puesto que este ayudará a definir los responsables en muchas actividades para así tener un mejor desempeño laboral.
- Evidentemente la falta de un manual de funciones afecta el desarrollo diario de las actividades y esto repercute en el crecimiento de la misma, puesto que el personal en muchos casos no se hace responsable de ciertas actividades porque nunca le han asignado esa tarea así pertenezca al departamento para el cual trabaja.
- No todas las funciones y actividades que deben realizar los empleados son específicos lo que genera desorden en algunos eventos puesto que hay un directo responsable, ocasionando confusión dentro de los departamentos.

CAPÍTULO VI

Aspectos Administrativos

6.01. Recursos

6.01.01. Humanos

Son todos los funcionarios de la ciudad de Quito del departamento del CCTV de la Asamblea Nacional, el director de la tesis Ing. Fabián Jara, las Autoridades de la Instituto Superior Cordillera y mi persona como Autora del proyecto.

6.01.02. Físicos

Los insumos necesarios serán proporcionados y autorizados por las autoridades del departamento del CCTV.

6.01.03. Técnicos

Se utilizado el Reglamento del departamento del CCTV y el Código del Trabajo Vigente.

6.01.04. Financieros

El presupuesto que la administradora general ha invertido en el proyecto la cantidad de \$ 3500.00

6.02. Materiales

Tabla 11 Materiales

Recursos materiales		
6.02.01.Audiovisuales	6.02.02.Infraestructura	6.02.03.Material de apoyo
Computadora Portátil	Sala de Reuniones	Esferos (25)
Pen Drive	Sillas (20)	Papel Bon (800)
Video Cámara	Mesas (20)	
Impresora		

Fuente: ASAMBLEA NACIONAL

Elaborado por: Josselyn Erazo.

6.03. Presupuestos

Tabla 12 Presupuestos

N ^a	ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO
1	COPIAS B/N	800	0,02	16
2	ESFEROS PUNTA FINA	25	0,45	11,25
3	TIEMPO EMPLEADO CONTRATADO	1 MES	364	364
4	IMPRESIONES A COLOR	50	0,2	10
5	HORA EXTRA A EMPLEADO DE RR.HH	8 HORAS	93,28	93,28
6	TRANSPORTE IDA Y VUELTA	180	0,25	45
7	IMPRESIONES DEL PROYECTO	5	15	75
8	EMPASTADO	3	20	60
9	IMPRESIONES DE CDs	5	3,5	17,5
10	ANILLADO	2	5	10
11	CAPACITACION IMPARTIDA	2	150	300
TOTAL				1002,03

Fuente: ASAMBLEA NACIONAL

Elaborado por: Josselyn Erazo.

6.04. Cronograma

6.04.01. Cronograma de actividades a realizar durante el periodo establecido del proyecto de grado.

Tabla 13 Cronograma

Nº	ACTIVIDADES	NOVIEMBRE				DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL	
		3	10	17	24	15	22	29	12	19	26	9	16	23	2	9	23	6	13
1	INVESTIGACION DEL TEMA	■	■	■	■														
2	RECOLECCION DE INFORMACION					■	■	■											
3	REVISION DE LOS PROCESOS ACTUALES								■	■	■	■	■						
4	ELABORACION DE PROPUESTA													■	■				
5	ENTREGA DE LA TESIS															■	■		
6	DEFENSA FINAL DE LA TESIS																	■	■

Fuente: Asamblea Nacional

Elaborado por: Josselyn Erazo

CAPÍTULO VII

Conclusiones y Recomendaciones

7.01 Conclusiones

Se concluye que con este proyecto de la realización de un Manual de Funciones propuesto en el Departamento del CCTV, se obtendrá los resultados esperados por los funcionarios del departamento en la mejora de los procesos de cada puesto y la organización del personal.

Se analizaron los modelos de trabajo y de desempeño realizando encuestas y observando las funciones que realiza cada área y cada puesto de trabajo.

Con este manual mejoraron las estructuras del departamento de recursos humanos, las comunicaciones entre áreas, la carga laboral se volvió equitativa ya que mejora el servicio y las funciones que desempeña cada área ya son más específicas.

El asumir las competencias acorde al perfil profesional es fundamental, es por eso que como objetivo específico se promueve a que se asuman correctamente los perfiles de competencias y esto nos origina un mejor condicionamiento para los funcionarios del departamento del CCTV.

Se concluye que para la mejora del personal debe existir una retroalimentación continua, actualización de funciones y procedimientos específicos que realiza cada puesto de trabajo, para la mejora continua de personal.

7.02 Recomendaciones

Las capacitaciones deben ser de manera permanente, no es suficiente con una vez al año; sino que se proyecte al menos tres veces por semestre y así seguirán reforzando el conocimiento de cada servidor en sus funciones para obtener un rendimiento eficaz y atención adecuada a la colectividad.

Se recomienda que no se deje de actualizar el Manual de Funciones, ya que es un proyecto que ayudará de manera continua al desempeño del personal tanto el que existe como el que está por ingresar.

Se debe continuar con la implementación periódica de las encuestas y evaluaciones para mejorar de manera continua la satisfacción del personal y de igual forma se mantenga el desempeño y productividad del mismo.

Se recomienda que las retroalimentaciones de información que se manejan dentro de la organización deban ser por lo menos semestrales, el departamento debe requerir un tiempo específico para la realización de las mismas e implementar dinámicas y juegos que hagan más ameno el proceso.

BIBLIOGRAFIA

Anexos

MATRIZ “T

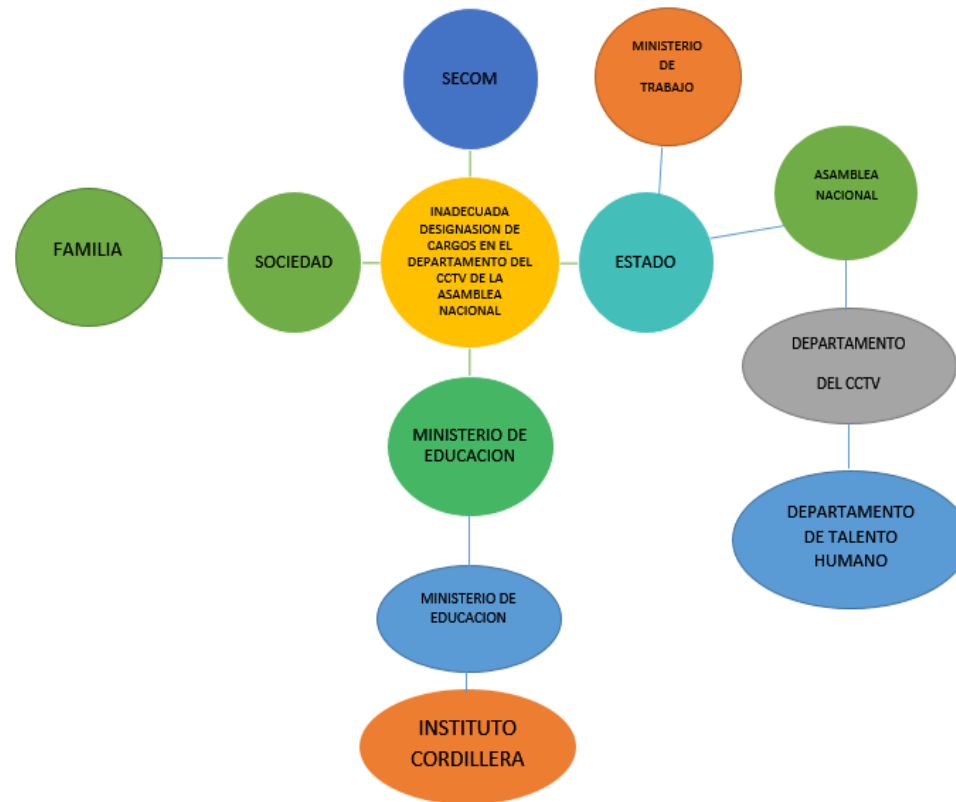
Apéndice A Tabla 14 Definición Del Problema Central (MATRIZ T)

Situación Empeorada	Situación Actual				Situación mejorada
Inapropiadas funciones en los cargos y sobre carga laboral.	Inadecuada designación de cargos en el departamento del CCTV de la Asamblea Nacional.				El correcto funcionamiento de los cargos y la adecuada socialización del lugar de trabajo.
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Distribución eficiente de actividades de acuerdo manual de funciones	2	4	4	2	Sobrecarga de funciones en varios puestos
Mejora continua y capacitación permanente	1	4	4	1	Limitada evaluación del desempeño
Elaborar y socializar el manual de funciones en la institución	2	4	4	2	Resistencia al cambio
Promover talleres motivacionales para los colaboradores del departamento del cctv.	1	4	4	1	Escaso interés de talleres motivacionales para el departamento.

Fuente: ASAMBLEA NACIONAL
Elaborado por: Josselyn Erazo

MAPEO DE INVOLUCRADOS

Apéndice B MAPEO DE INVOLUCRADOS



Fuente: ASAMBLEA NACIONAL
Elaborado por: Josselyn Erazo

MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Apéndice C Tabla 15 Matriz de Involucrados

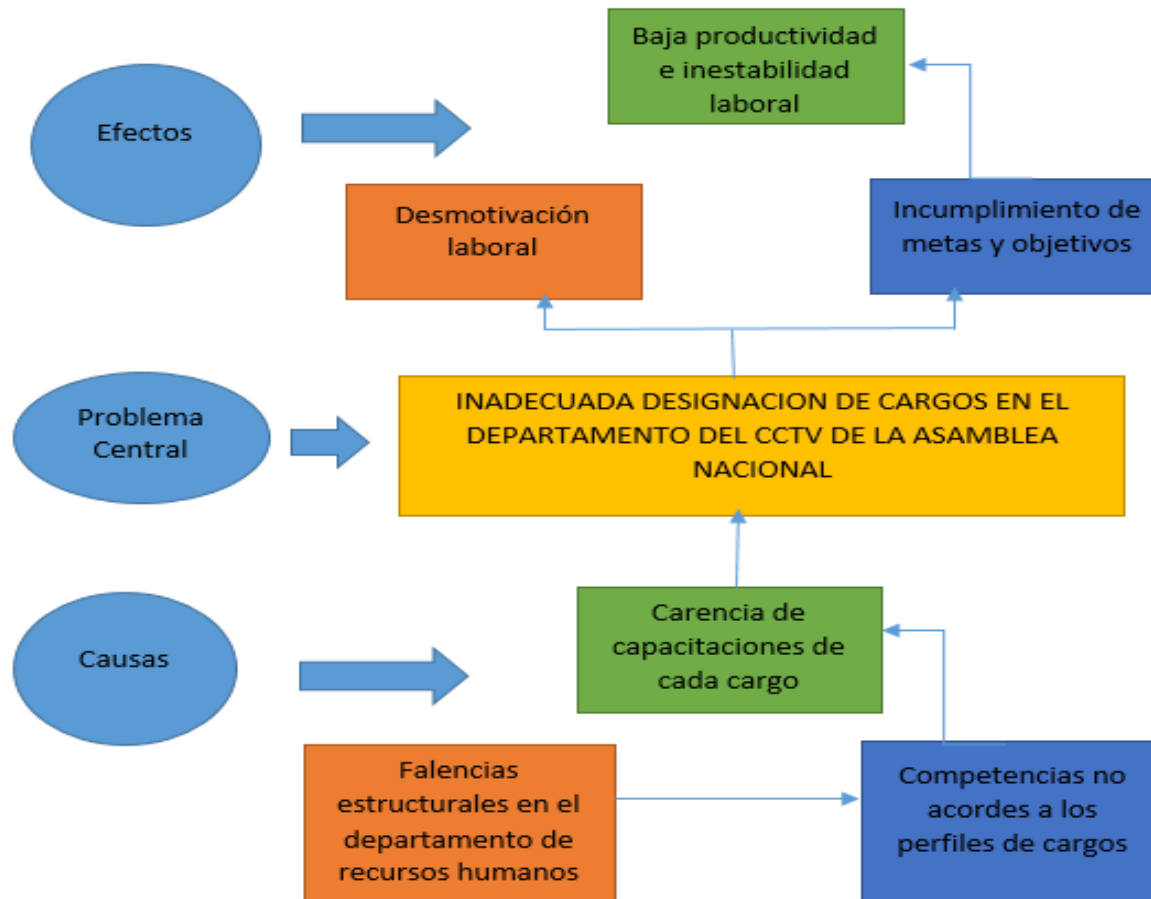
Actores involucrados	Intereses sobre el problema central	Problemas percibidos	Recursos, Mandatos y Capacidades	Intereses sobre el proyecto	Conflictos potenciales
<i>Asamblea Nacional</i>	Eficiencia y agilidad en la presentación de servicios	Deficiente calidad en los servicios	En la disposición general tercera del Estatuto del 27 de abril de 2011, establece los procedimientos para retirarse del Consorcio, pero que afecten a su funcionamiento.	Generar mejores resultados de capacitación y de mejora continua	Escaso compromiso del directorio
<i>Directorio</i>	Minimizar esfuerzos compartiendo habilidades y actitudes conjuntas	Demora en procesos	De acuerdo al Estatuto vigente aprobado el 15 de octubre de 2010, Expedir el reglamento del Consorcio.	Mayor comunicación y toma de decisiones	Desinterés en aplicar correctivos
<i>Funcionarios</i>	Trabajo en equipo en beneficio de los asociados	Clima Laboral desfavorable	La primera transitoria del Estatuto del 27 de abril de 2011, garantiza la estabilidad y condiciones de trabajo para los servidores.	Ambiente armónico entre aéreas	Resistencia al cambio

<i>ITSCO</i>	La implementación de un manual de funciones para el departamento del cctv	Sobre carga laboral	El instituto cordillera establece las normas y los requerimientos para que el trabajo esperado se ejecute de la mejor manera.	Aplicar la normativa para mejorar el ambiente de trabajo	Sanciones y procesos administrativos por falta de cumplimiento de la normativa actual
--------------	---	---------------------	---	--	---

Fuente: Asamblea Nacional
Elaborado por: Josselyn Erazo.

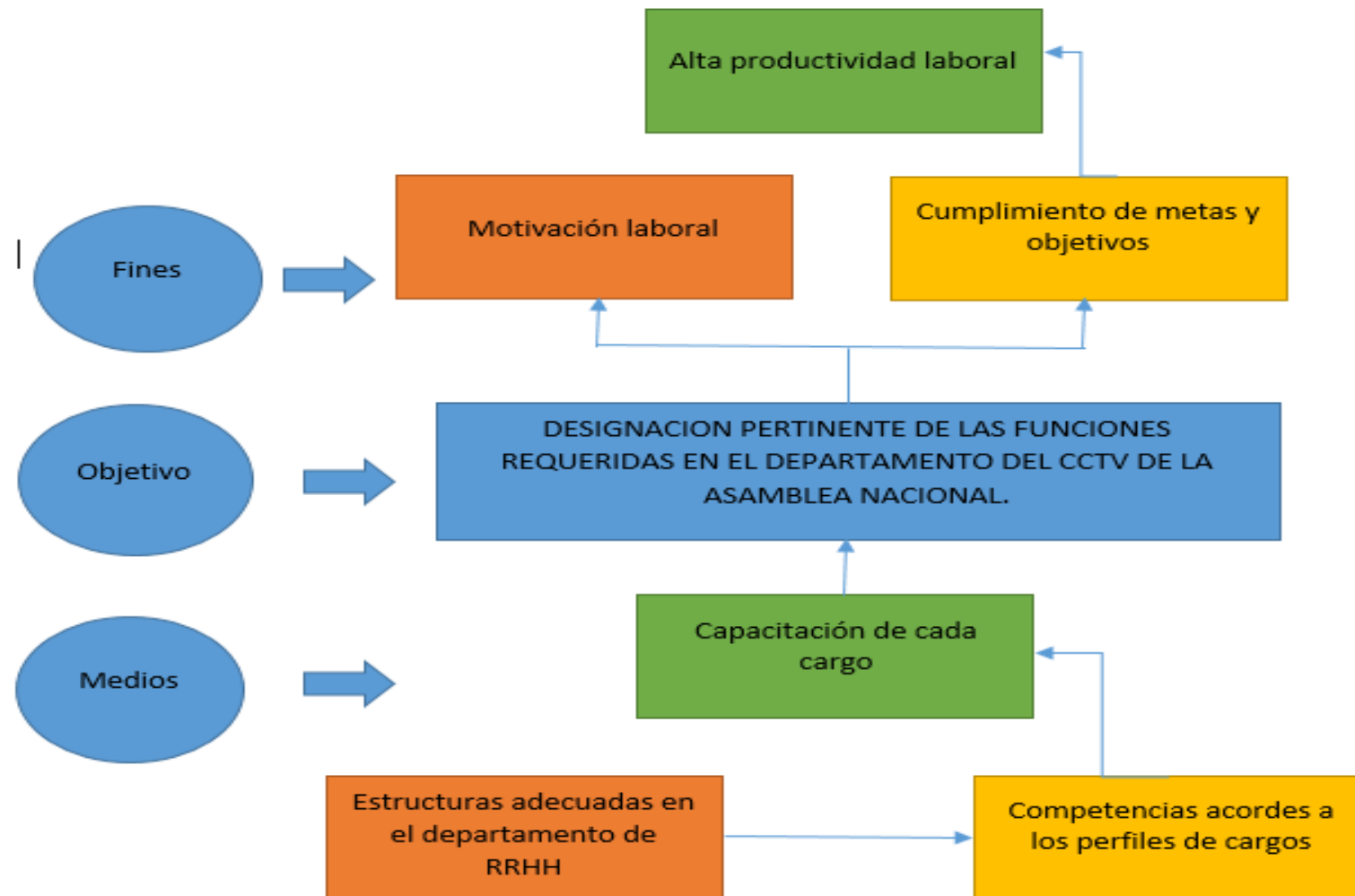
Árbol de problemas

Apéndice D Figura 11 Árbol de Problemas



Árbol de objetivos

Apéndice E Figura 12 Árbol de Objetivos



Matriz de análisis de alternativas

Apéndice F Tabla 16 Matriz de análisis de Alternativas

OBJETIVOS	IMPACTOS SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLITICA	TOTAL	CATEGORIA
Estructuras adecuadas en el departamento de Recursos Humanos.	4	4	4	4	4	20	Alta
Competencias acordes a los perfiles de cargos.	4	4	4	4	4	20	Alta
Capacitaciones de cada cargo.	4	4	4	4	4	20	Alta
Designación pertinente de las funciones requeridas en el departamento del cctv	4	4	4	4	4	20	Alta

Fuente: ASAMBLEA NACIONAL
Elaborado por: Josselyn Erazo

atriz de análisis de impacto de los objetivos

Apéndice G Tabla 17 Matriz de análisis de Impacto

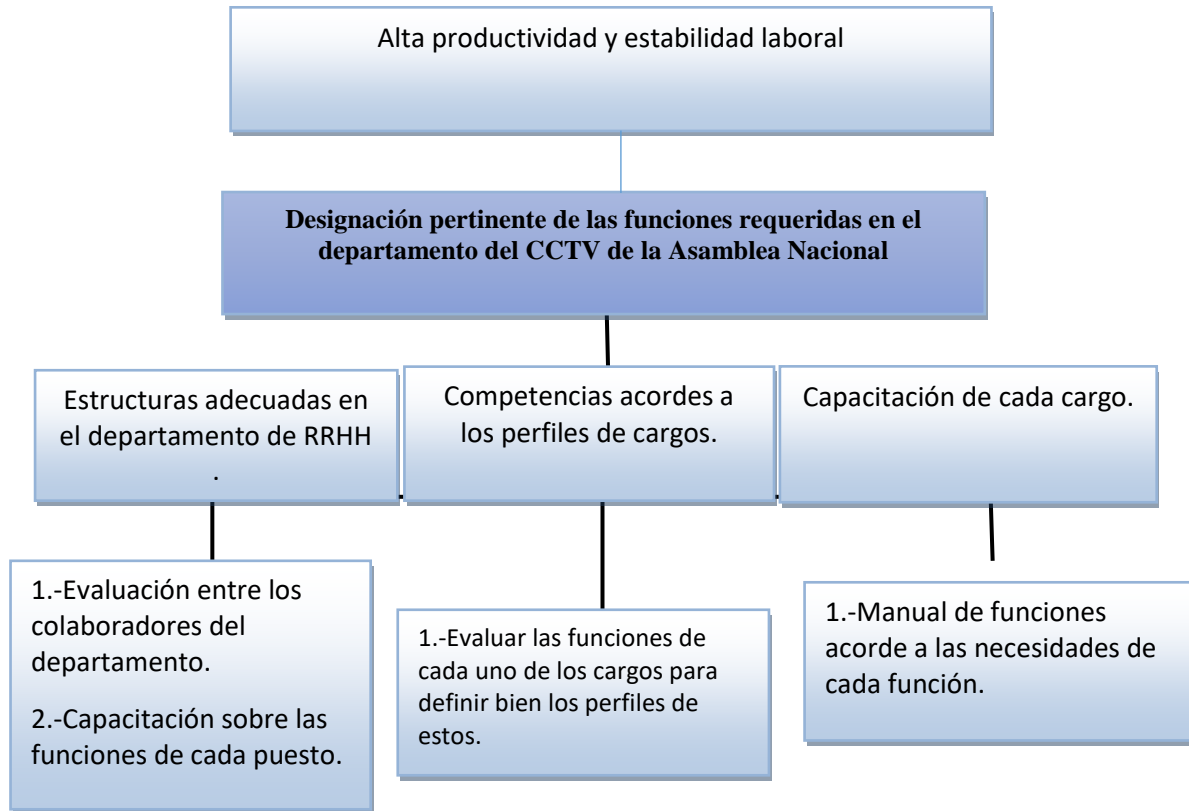
OBJETIVOS	FACTIBILIDAD A LOGRARSE	IMPACTO DE GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL
Estructuras adecuadas en el departamento de RRHH.	Se dispone de la aceptabilidad por parte de directorio.(4)	Se promueva la participación de los servidores aun mismo nivel. (4)	Plan de Reciclaje de papel (4)	Responde a las expectativas de los beneficiarios. (4)	Fortalece la participación de los beneficiarios. (4)	20
Competencias acordes a los perfiles de cargos.	Contar con un especialista en el área.(4)	Incrementa las oportunidades laborales siguiendo la igualdad de géneros.(4)	Favorece la reducción de la contaminación ambiental (papeles excesivos). (4)	Es una prioridad actual identificada por el directorio y los funcionarios. (4)	Fortifica la organización local y su eficiente gestión. (4)	20
Capacitaciones de cada cargo.	Manual de funciones de acuerdo a puestos.(4)	Fortalece el rol de forma equitativa sin importar que sea	Optimiza los recursos sin provocar contaminación	Los beneficios son deseados por los servidores. (4)	Se cuenta con los recursos necesarios. (4)	20

		hombre o mujer.(4)	(4)			20
Designación pertinente de las funciones requeridas en el departamento del CCTV	Mayor compromiso entre los diversos niveles y funciones del departamento.(4)	Se incorporal el enfoque inter cultural.(4)	Protege el uso de los recursos.(4)	Beneficia a grupos vulnerables. (4)	Funcionarios comprometidos con el proceso de cambio.(4)	20

Fuente: ASAMBLEA NACIONAL
Elaborado por: Josselyn Erazo

Diagrama de estrategias

Apéndice H Figura 13 Diagrama de Estrategias



Fuente: ASAMBLEA NACIONAL

Matriz del marco lógico

Apéndice I Tabla 18 Marco Lógico

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FINALIDAD	Alta productividad y estabilidad laboral	Al finalizar el segundo semestre del 2016, el departamento del CCTV cuenta con un Manual de funciones actualizado	Acta de aprobación del manual de funciones por el Directorio. Documento técnico elaborado.	Se cuenta con el apoyo de los miembros del Departamento del cctv y del personal del departamento de control de la Asamblea Nacional para aplicar el manual.
PROPÓSITO	Designación pertinente de las funciones requeridas en el departamento del CCTV de la Asamblea Nacional	La Aprobación por el Directorio, para la implementación del manual de funciones	Acta de aprobación en sesión del Directorio	La aplicación del Manual de Funciones
COMPONENTES	1.-Estructuras adecuadas en el departamento de RRHH .	Al finalizar el I Semestre del 2016, existe una mejora institucional producto de las decisiones tomadas.	Actas de reuniones. Resoluciones Acuerdos	Compromiso de los funcionarios para implementar la propuesta de cambio.
	2.-Competencias acordes a los perfiles de cargos.	Al finalizar el 2016, los funcionarios del departamento se encuentran comprometidos para lograr las metas institucionales.	Informe de cumplimiento de metas Indicadores de desempeño	Los funcionarios colaboraran con las iniciativas de los funcionarios
	3.-Capacitación de cada cargo.	A finalizar el 2016, se trabaja de manera planificada y por funciones para la consecución de metas.	Acciones de personal Informes de distribución de funciones. Resultados alcanzados por puesto	Las leyes que regulan el funcionamiento de los funcionarios públicos se mantienen

Fuente: ASAMBLEA NACIONAL

Elaborado por: Josselyn Erazo

PRESUPUESTO				
ACTIVIDADES	1.1.-Evaluación entre los colaboradores del departamento.	\$ 500	Facturas Proformas Informes	Se cuenta con el presupuesto necesario
	1.2.-Capacitación sobre las funciones de cada puesto.	\$ 1000	Facturas Proformas Informes de avance e indicadores	Se dispone de la información de cumplimiento de metas.
	2.1.-Evaluar las funciones de cada uno de los cargos para definir bien los perfiles de estos.	\$ 500	Facturas Matrices de planificación Informes de resultados	Personal técnico y administrativo comprometido con el proceso
	3.1.-Manual de funciones acorde a las necesidades de cada función..	\$ 1500	Facturas Proformas Lista de participantes Ayudas memorias	Personal técnico y administrativo comprometido con el proceso

Fuente: ASAMBLEA NACIONAL
Elaborado por: Josselyn Erazo.