

Diciembre 2019 - ISSN: 1696-8352

“LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS MANCOMUNIDADES DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS”

Datos De Los Autores:

Autor 1:

Nombre: Silvia Alexandra Espinoza Mendoza

Institución: Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

EMAIL: sespinozam@ulvr.edu.ec

Cargo: Docente Facultad De Administración

Autor 2:

Nombre: Liliana Elizabeth Góngora Salazar

Institución: Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

EMAIL: gongoraliliana984@gmail.com

Cargo: Estudiante Facultad De Administración

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Silvia Alexandra Espinoza Mendoza y Liliana Elizabeth Góngora Salazar (2019): “La importancia del diseño organizacional en las mancomunidades de la provincia del Guayas”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (diciembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/12/disenio-organizacional-mancomunidades.html>

RESUMEN

La constitución referente a la organización territorial del Estado, en su artículo 243, establece la posibilidad que dos o más regiones, provincias, cantones o parroquias contiguas puedan agruparse y formar mancomunidades, con la finalidad de mejorar la gestión de sus competencias y favorecer sus procesos de integración. El manual de conformación para el ejercicio de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial señala que una mancomunidad es el agrupamiento de dos o más GAD para la gestión de sus competencias o el favorecimiento de sus procesos de integración. En efecto, la norma que se ocupa de regular lo relativo a las mancomunidades es el COOTAD.

El COOTAD establece que el Consejo Nacional de Competencias tiene entre sus funciones la de monitorear y evaluar de manera sistemática, oportuna y permanente la gestión adecuada de las competencias descentralizadas, función que la ejecuta a través de la Dirección de Monitoreo y Evaluación a gobiernos autónomos descentralizados (DME), cuyo objetivo es asegurar que los servicios a la ciudadanía sean prestados con calidad y calidez.

La Dirección de Monitoreo y Evaluación tiene como misión dirigir el monitoreo y la evaluación de la eficacia, eficiencia y calidad de la gestión de las competencias y servicios prestados por parte de los gobiernos autónomos descentralizados para velar por los derechos de la ciudadanía en el territorio.

La importancia de la utilización de herramientas que permitan identificar las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, información que brinda poder analizar y diagnosticar la situación vigente en función de poder optimizar las funciones operativas a fin de suplir posibles deficiencias en el cumplimiento de los resultados esperados.

Palabras clave:

Eficacia – Eficiencia – Calidad – Mancomunidad – Estrategias.

ABSTRACT

The constitution referring to the territorial organization of the State, in its article 243, establishes the possibility that two or more regions, provinces, cantons or contiguous parishes can group and form associations, with the purpose of improving the management of their competences and favoring their processes Integration. The conformation manual for the exercise of the competition of traffic, land transport and road safety indicates that a commonwealth is the grouping of two or more GADs for the management of their competences or the favoring of their integration processes, in effect, the norm that is responsible for regulating what is related to the commonwealth is COOTAD.

COOTAD establishes that the National Council of Competencies has among its functions that of monitoring and evaluating in a systematic, timely and permanent manner the adequate management of decentralized competences, a function that it executes through the Directorate of Monitoring and Evaluation to decentralized autonomous governments (DME), whose objective is to ensure that citizenship services are provided with quality and warmth.

The Directorate of Monitoring and Evaluation has the mission of directing the monitoring and evaluation of the effectiveness, efficiency and quality of the management of the competencies and services provided by the decentralized autonomous governments to ensure the rights of citizens in the territory.

The importance of the use of tools to identify the units involved and those responsible for their execution, information that can analyze and diagnose the current situation in order to optimize the operational functions in order to overcome possible deficiencies in the fulfillment of the results expected.

Keywords:

Efficacy - Efficiency - Quality - Commonwealth - Strategies.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Mancomunidad Centro Sur Guayas (MCSG) es una institución pública creada para el manejo de tránsito y tiene como domicilio legal el Cantón Naranjito, Provincia del Guayas, sector la Puntilla Vía Naranjito-Bucay Km ½, es decir, realiza las actividades de matriculación y revisión de los vehículos que circulan con permisos vigentes. El propósito de esta reciente organización es facilitar a la comunidad los servicios legales y técnicos de tránsito para que sus vehículos cumplan con lo establecido por las normativas estatales dentro de sus localidades.

A nivel competitivo, las Mancomunidades cercanas como Milagro, Bucay, Cumandá, La Trocal y Guayaquil han implementado un sistema propio para realizar las funciones de revisión y

matriculación de los vehículos debido a que el sistema de la ANT (Agencia Nacional de Tránsito) colapsaba, logrando atrasos y quejas de los clientes. Ahora, estas empresas se han posesionado como entidades con servicios ágiles y eficaz para satisfacer las necesidades de sus clientes, lo que hace que sean las Mancomunidades de mejor elección de sus usuarios.

La Mancomunidad Centro Sur Guayas presenta resultados financieros desfavorables, esto indica que no han cumplido sus objetivos empresariales. Esta merma, subsiste porque los clientes han preferido servicios de la competencia que tienen un sistema operativo más ágil. Por lo contrario, la MCSG opera con el sistema ANT lo que ha generado un decrecimiento de clientes, donde ellos se sienten inconformes del servicio poco eficaz. Asimismo, se puede resaltar que en temporadas de alta participación en el mercado se ha caído la conectividad del sistema en línea con la MCSG y ANT ya que este sistema no es eficiente para abastecer a nivel nacional, además tiene un límite de uso, es decir, se habilita a las 8:00 am y se cierra automáticamente a las 17:00 pm, esto ha causado muchos problemas en las actividades diarias de la mancomunidad. La falta de un diseño estratégico organizacional para el análisis y solución de complicaciones ha conllevado a la empresa presenciar inestabilidad causando menor impacto en sus clientes.

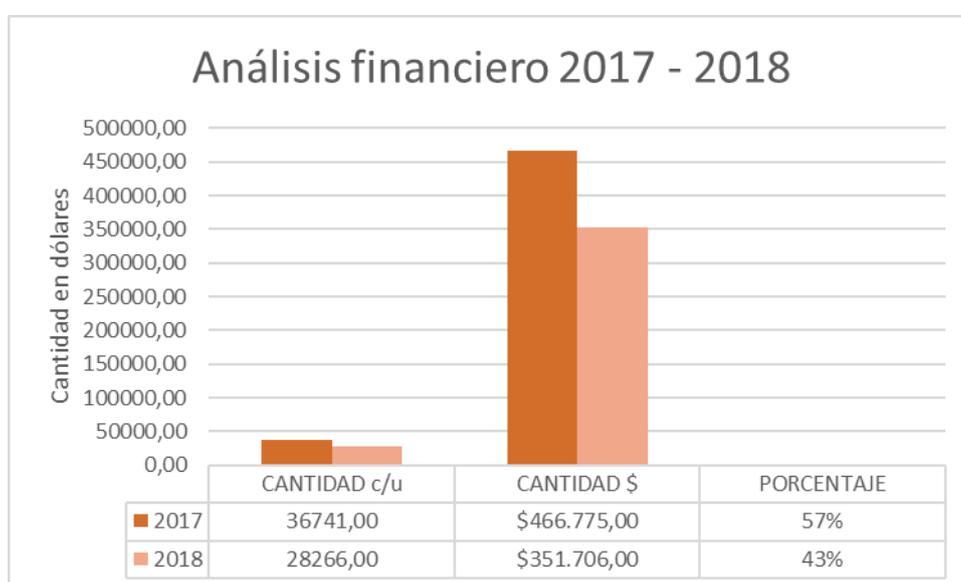


Gráfico 1. Comparación del análisis financiero 2017 - 2018

A través de los resultados de los ingresos de trámite anual se puede observar que la empresa MCSG en el año 2017 tuvo mayor flujo de clientes. En el año 2018, es significativo la pérdida de clientes y a la vez la merca económica. Con respecto a esto, la entidad requiere de un planteamiento de nuevas estrategias organizacional y competitiva con el fin de incrementar el volumen de clientes.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de esta investigación es por el beneficio que aporta la Mancomunidad Centro Sur Guayas, el plan de diseño organizacional es una herramienta operativa que ayuda a controlar, evaluar, planificar, establecer políticas y procedimientos durante la toma de decisiones y mejorar las condiciones que atraviesa la empresa, también permite afrontar contextos posteriores. Es muy necesario el desempeño de esta utilidad ya que permite consolidar la entidad y promueve los servicios de calidad para la sociedad.

La implicación práctica que expone es por la acción que efectúa en base a los estándares para mejorar el servicio que ofrece, la cual permite alcanzar de manera eficiente de los objetivos y planificaciones planteados, por otro lado, se podrá analizar las necesidades de la comunidad para proceder a suplirlo con personal capacitado y servicio de calidad. Esta oferta consigue puntualizar los problemas que ha generado la disminución de ingresos y diseñar el plan de

trabajo en el sistema operativo, también es de gran interés en la toma de decisiones con el fin de mejorar la situación de la entidad de forma frecuente.

Posee relevancia social ya que los mayores beneficiados son los habitantes de los cantones Naranjito y Marcelino Maridueña en obtener una empresa pública que preste sus servicios de movilización de tránsito de forma eficaz. También pueden hacer uso de estos servicios la comunidad de lugares aledaños no existe restricción alguna para los propietarios de los vehículos que quieran cumplir con las ordenanzas de tránsito vigentes.

3. IDEA A DEFENDER

Si se establece un plan de diseño organizacional para el área operativa de la Mancomunidad Centro Sur Guayas se podrá alcanzar la eficacia y la complacencia de la sociedad.

4. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para solidificar esta investigación se precisa enlistar diversos estudios ejecutados con temas relacionados a la presente:

En los archivos de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia se encuentra una tesis con el tema “Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del Municipio de Cautiva – EMCUITIVA S.A. ESP”, por el autor (Toca Suárez, 2017). El aporte de esta investigación se basa a la factibilidad de la aplicación del análisis FODA para identificar la situación actual de la Mancomunidad Centro Sur Guayas en el área operativa. También obedece al planteamiento de los objetivos específicos de la presente, ya que propone un diseño organizacional para mejorar las funciones de la empresa, a la vez, indica la reestructuración de la misión, visión, organigrama, manual de procesos para obtener el desempeño empresarial esperado.

En la biblioteca virtual de la Universidad Regional Autónoma de los Andes se encuentra una tesis con el tema “Estrategia Organizacional para optimizar la Gestión Operativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de Guare”, con la autoría de (Vera Carvajal, 2016). La utilidad de esta tesis hacia la actual compromete la necesidad de mantener estrategias organizacionales dentro de las gestiones operativas. Sin embargo, puntualiza en el análisis frecuente de las competencias directas para mejorar su rendimiento empresarial, al mismo tiempo, sostiene que las empresas logran ser exitosas cuando están en un nivel competitivo de forma integral. Mientras que indica el valor de la organización interna de la entidad para alcanzar las metas establecidas.

Por último, la Universidad Estatal Península de Santa Elena se registra en los archivos virtuales una tesis con el tema “Diseño Organizacional para el fortalecimiento de los procesos administrativos y de servicios públicos para la Cruz Roja del cantón La Libertad, año 2014”, por la autora (Morales Pozo, 2013), la cual expresa el objetivo de su investigación, determinar las deficiencias en la organización de la Cruz Roja del cantón La Libertad, y su incidencia en los procesos administrativos del servicio público mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación que permita elaborar un diagnóstico y diseñar propuesta para la solución de la problemática.

Por consiguiente, el interés que genera este estudio es la comprobación de la inestabilidad empresarial a causa de la falta de estrategia organizacional, es decir, carecer de una adecuada proyección y orientación a los cargos que pertenecen a una empresa estándar. Donde indica que es ineludible tener un diseño organizacional para obtener un desempeño empresarial interno eficaz que refleje en el cumplimiento de las metas expuestas de la misma.

5. BASES TEÓRICAS

5.1. Diseño Organizacional

Según Carrillo & Gómez (2005) citado por (Moreno & Liz, 2009) indica que:

“Es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones acerca de la cual debe ser la estructura adecuada de la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes tengan dos puntos de vista simultáneos: hacia dentro y hacia afuera de su organización”. (pág. 108)

Con respecto al enfoque del autor puntualiza brevemente que el diseño organizacional sirve completamente para elegir personas que se encarguen de lo cometido en cada área de la empresa, por ende, se considera muy esencial la aplicación de esta estrategia en las organizaciones, pero de una forma conveniente y así obtener la eficacia de sus actividades y garantía del crecimiento de la misma.

5.2. Manuales de Procesos

El autor (Jiménez, 2016) considera en su obra de “Manual de Recursos Humanos” que:

“El manual de procesos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización”. (pág. 36)

Con respecto a la teoría expuesta se comprende que los manuales de procesos son herramientas esenciales que mantiene la parte interna de una organización, es decir, la parte física o tangible de los procedimientos, ocupaciones funcionales de los miembros de una empresa, las leyes establecidas en base a lo que fue constituido la institución.

6. METODOLOGÍA

La población finita establecida para este estudio es la totalidad de empleados que operan en la empresa pública Mancomunidad Centro Sur Guayas, los cuales constan de 26 trabajadores operativos resgitrados actualmente. También se efectuará una encuesta a los usuarios vigentes de la Mancomunidad Centro Sur Guayas, los cuales se ramifican en distintos tipos de trámites como: moto, carros livianos, camiones, furgonetas, buses, plataformas, revisión móvil y varios.

Con respecto a el analisis de muestreo se obtubo la cantidad a encuestar de 405 individuos que se dividen en 379 usuarios y 26 funcionarios involucrados en la investigación en curso.

Tabla 1. Muestra

Ítem	Muestra	Cantidad	Porcentaje %
1	Usuarios	379	94%
2	Grupo Operativo	26	6%
Total		405	100%

7. RESULTADOS

7.1. Entrevista

Considerando las respuestas obtenidas en la entrevista efectuada al Director de Tránsito y Transporte de la Mancomunidad Centro Sur Guayas, se detallan las siguientes revelaciones:

- ✓ El personal operativo mantiene reuniones mensuales con el motivo de notificar posibles novedades y lógicamente hacer las correcciones respectivas en la marcha.
- ✓ Se comunica oportunamente los objetivos como tal, que vendrían a ser la misión y visión de la institución a través del área operativa.
- ✓ Se reformó al orgánico funcionario, por ende, también el manual de funciones, en el cual se deja claramente establecido el alcance de cada puesto de trabajo.
- ✓ Se desea implementar dentro del área administrativa y operativo un software que permita tener conectividad íntegra, tanto en los procesos de matriculación e incluso en el área administrativa para agilizar el tema de servicio.
- ✓ En cuanto al cobro por conceptos de facturas, nosotros hemos tratado de acoplar el proceso al sistema que manejamos actualmente.
- ✓ Implementación de un software integrado de gestión, el mismo que va a permitir que todo el proceso este enlazado, tanto en el proceso del servicio operativo como para el trabajo interno del área administrativa.
- ✓ A fin de mes, existen excesos de usuarios, por ende, nos ha traído problemas con respecto al servicio de matriculación, por lo cual, se han hecho varias reestructuraciones en cuanto al tema del flujo de procesos de matriculación.
- ✓ Se debe mejorar el tema de disminuir el número de requisitos o muchas veces mejorar el acceso a las diferentes plataformas de información con las que existe actualmente para de alguna manera poder evitar solicitar ciertos documentos.

7.2. Encuestas

Considerando las respuestas obtenidas de las encuestas efectuadas a los usuarios, se detallan las siguientes revelaciones:

- ✓ La MCSG mantiene un flujo de usuarios operantes durante los desempeños en tiempo real de la empresa.
- ✓ Existe una inconformidad de los usuarios, de lo contrario no hubiera discrepancias en sus opiniones.
- ✓ La gestión de agilidad de servicios mantiene deficiencias para efectuar su desempeño a favor de los usuarios y empresa en general.
- ✓ Gran parte de los usuarios utilizan servicios de otras instituciones.
- ✓ La MCSG brinda a sus usuarios poca agilidad en sus servicios para que ellos se trasladen a otras entidades con mejor gestión operativa.
- ✓ Los usuarios consideran que están totalmente de acuerdo que se realice mejoras en la calidad de servicios de la empresa.
- ✓ Los usuarios encuestados indicaron que están totalmente de acuerdo con respecto a que si existiera un software más eficaz y atención ágil utilizarían con más frecuencia los servicios que ofrece la MCSG.
- ✓ La falta de un software propio ocasiona inconformidad en los clientes y contrariedad en el desempeño de las labores de los empleados.

8. PROPUESTA

8.1. Misión

Gestionar, administrar, regular y controlar el sistema e movilidad sustentable, propendiendo a la calidad, seguridad, agilidad, disponibilidad, comodidad y accesibilidad, de la ciudadanía a través de un servicio técnico e integral en Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, mejorando la calidad de vida, precautelando la seguridad, fortaleciendo la generación productiva y el desarrollo social y económico de los cantones Mancomunados.

8.2. Visión

Ser una institución Pública de movilidad dotada de talento humano comprometido, motivado y capacitado, que cuente con la aplicación de tecnologías de comunicación e información de última generación, financieramente sostenible, dotada de infraestructura física funcional y desconcentrada, acercando los servicios de calidad y eficiencia a la colectividad, convirtiéndose en un sustento de desarrollo socioeconómico de los cantones Mancomunados.

8.3. Organigrama

A continuación, se expone el organigrama propuesto para la empresa:

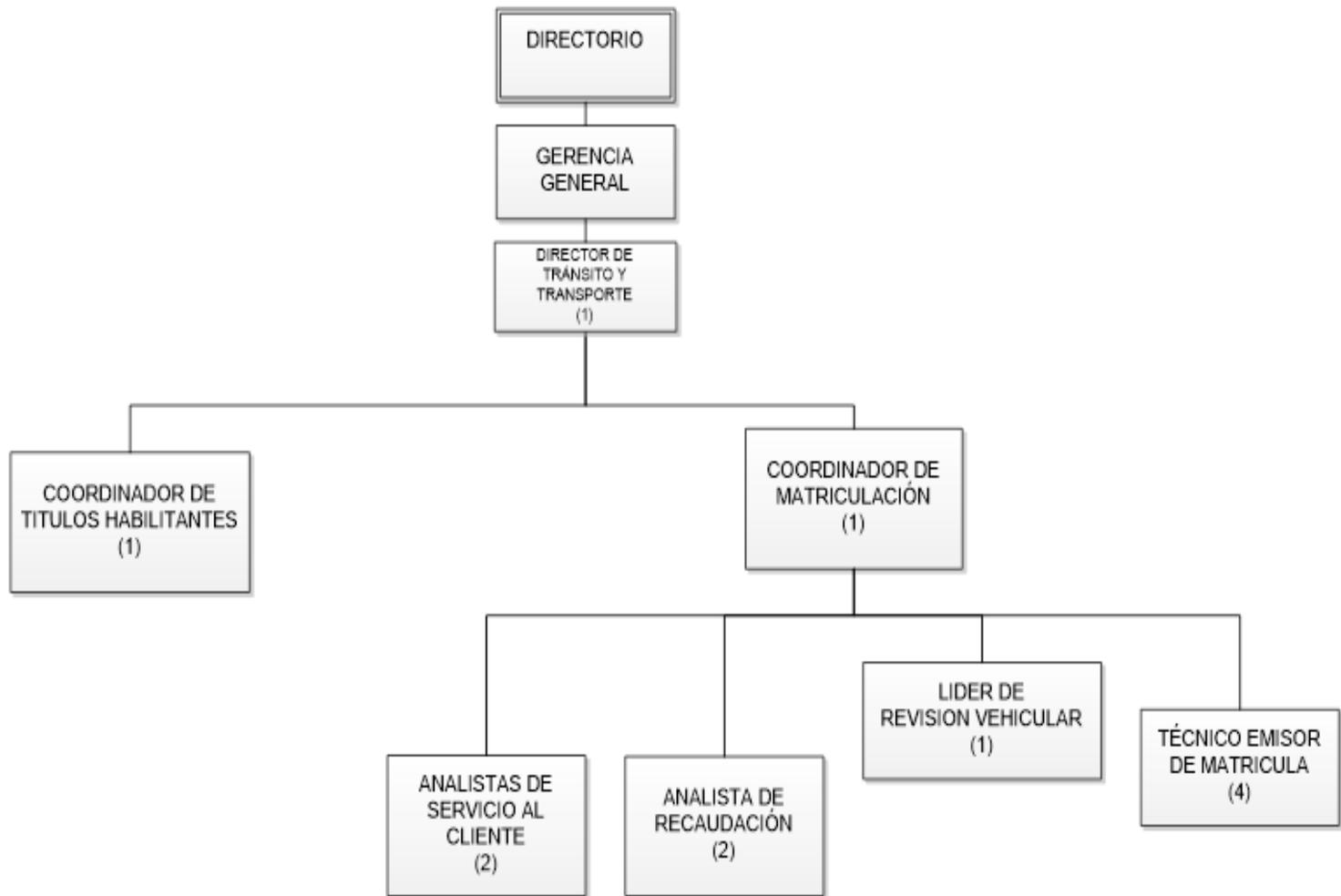
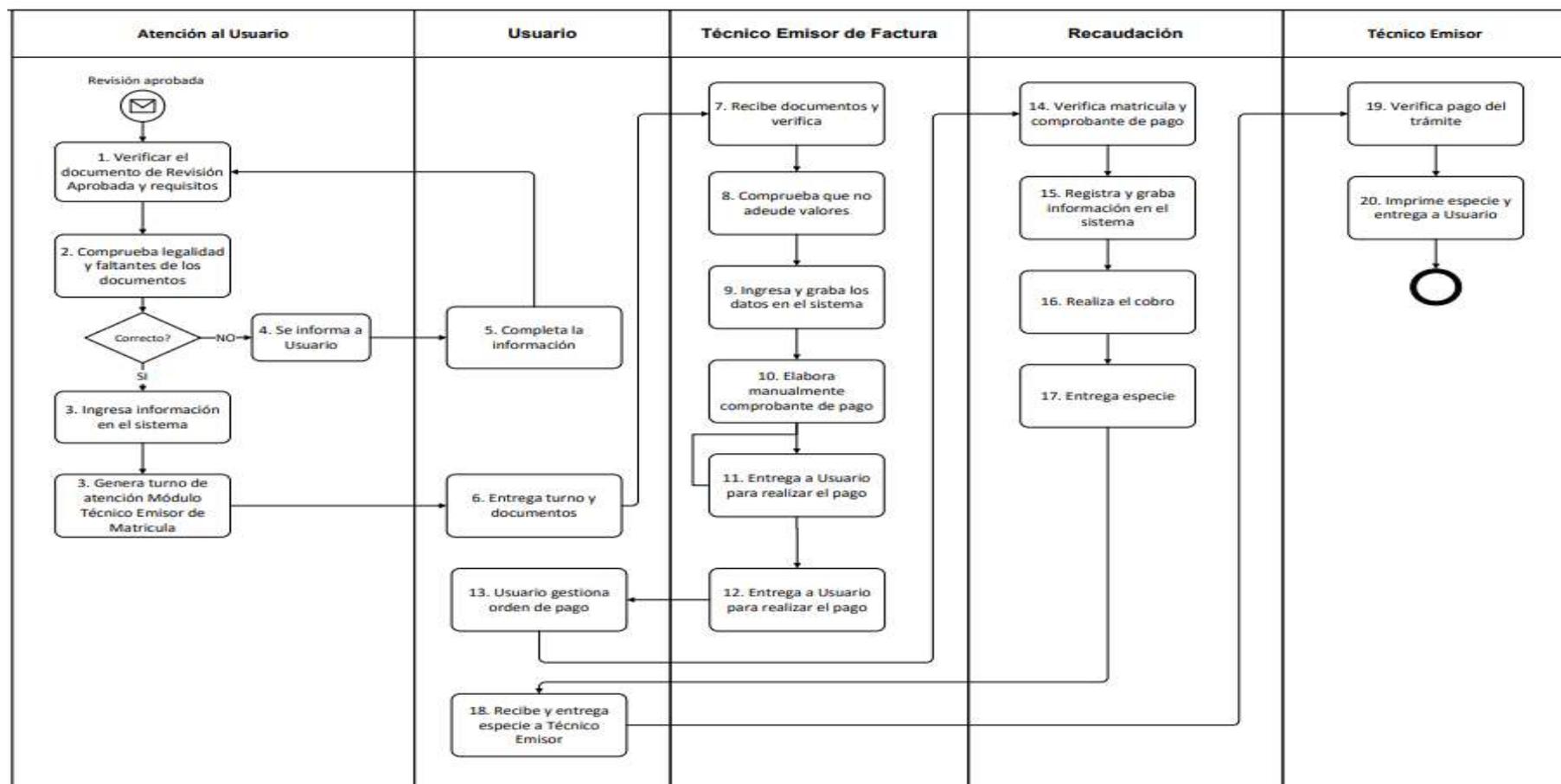


Figura 1. Organigrama

8.4. Procesos



A continuación, se detallan los procesos propuestos para la empresa:

Figura 3. Proceso de Matriculación y Revisión Vehicular

8.5. Rentabilidad

Ingreso Marginal	
Beneficios Inversión nueva	\$ 550.327,90
(-) Beneficios software actual	\$ 478.546,00
Ingresos Marginales	\$ 71.781,90

En este análisis de ingreso marginal se puede observar que, al restar los beneficios de los dos años consecutivos, da como diferencia la cantidad de \$71.781,90.

Costo Marginal	
Inversión de nuevo personal operativo	\$ 71.660,00
(-) Precio de sueldos operativos actuales	\$ 55.220,00
Costo Marginales	\$ 16.440,00

En el análisis de costo, se puede verificar que, al invertir en un diseño organizacional tiene mayor valor con referencia al actual, ya que el valor a pagar es de \$55.220,00 cada año, con el personal operativo contratado, con la nueva contratación sería el valor de \$71.660,00 anualmente, entonces, se tiene una diferencia de \$16.440,00.

Beneficio Neto	\$ 55.341,90
-----------------------	---------------------

El análisis costo-beneficio revela que la inversión en la contratación y capacitación de nuevo personal del área operativa es conveniente porque genera una utilidad de \$55.341,90 en corto tiempo. Se recomienda la ejecución de la propuesta en su totalidad.

9. CONCLUSIONES

A continuación, se detallan las conclusiones obtenidas al presente proyecto de investigación:

- En el área operativa de la empresa Mancomunidad Centro Sur Guayas se mantiene dificultades en el desempeño diario de sus funciones, ya que al momento de iniciar cada proceso de matriculación, revisión y trámites vehiculares diferentes deben pasar por cuatro módulos de atención al usuario, al momento la empresa carece de personal operativo en el área de verificación de información y recaudaciones ya que solo cuenta con un solo funcionario en cada ocupación. Además, la empresa posee problemas con el sistema nacional que brinda la ANT, por razones que se colapsa en el periodo de mayor registro de usuarios. Por otro lado, se verificó que la empresa realiza facturaciones manuales, causando más tiempo para atender a los usuarios.
- Se diseñó un nuevo organigrama para el área operativa, el cual indica la cantidad de funcionarios pertinentes que debe tener la empresa para mejorar sus condiciones vigentes.
- Se elaboró manuales de funciones que representa a cada empleado requerido. En ellos, indican las actividades que van a realizar los operantes, las capacidades, experiencia y los requisitos que deben cumplir para conseguir el cargo.
- Mediante el análisis costo-beneficio se verificó la factibilidad de la propuesta.

10. RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones obtenidas al presente proyecto de investigación:

- Incrementar el nivel competitivo a través de la adquisición de la tecnología e innovación. Es decir, habilitar una página web para brindar servicios en línea a los usuarios, además, utilizar facturaciones virtuales, como también, unificar el sistema nacional de la ATN con un software flexible y adaptable con el fin de generar mayor desempeño en menor tiempo.
- Capacitar constantemente a los funcionarios del área operativa para obtener mayor experiencia y capacidades en atención al usuario, al mismo tiempo, para que participe en las correcciones de errores y la toma de decisiones de la empresa.
- Ofrecer a los funcionarios de la empresa beneficios y regalías para establecer un clima laboral propicio con el fin de generar un desempeño y rendimiento eficaz.
- Implementar la propuesta para tener mayor beneficio a corto, mediano y largo plazo.

11. BIBLIOGRAFÍA

Jiménez , D. P. (2016). *Manual de recursos humanos 3ª ed.* ESIC Editorial.

Moreno, C. F., & Liz, d. A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. . *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.

Morales Pozo, G. E. (2013). *Diseño organizacional para el fortalecimiento de los procesos administrativos y de servicios públicos para la Cruz Roja del cantón La Libertad, año 2014 (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2013).*

Steiner, G. A. (1991). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una Guía Paso a Paso.* México: CECSA: Editorial Continental, S.A. México.

Toca Suárez, S. A. (2017). "Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del Municipio de Cautiva – EMCUITIVA S.A. ESP". Obtenido de UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA, FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1922/1/TGT-644.pdf>