



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Trabajo de Investigación previo a la Obtención del Título  
de Ingeniera de Empresas

TEMA: “Elaboración de un Sistema Organizacional que Fortalezca los Factores Comportamentales e Instrumentales en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi”.

AUTORA: Susana Alexandra Ninasunta Iza

TUTOR: Ing. César Daqui

AMBATO - ECUADOR

Mayo - 2012

**Ing. César Daqui**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y grados de la Facultad.

Ambato, Marzo del 2012

---

**Ing. César Daqui**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Susana Alexandra Ninasunta Iza, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Srta. Susana Alexandra Ninasunta Iza

C.I. 0503266991

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

**Ingeniero Jorge Abril**

f).....

**Ingeniero Luis Rodríguez**

Ambato, Mayo del 2012

## **DERECHOS DE AUTORA**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

**Autora**

---

Srta. Susana Alexandra Ninasunta Iza  
C.I. 0503266991

## **DEDICATORIA**

En primer lugar dedico este trabajo, a Dios, por darme sabiduría y fortaleza para seguir luchando por mis sueños.

A mis padres Ninasunta Jorge e Iza Beatriz, por todo el apoyo moral y económico que me han brindado durante mi vida Estudiantil.

A mi esposo Luis e hijo Josué, por su amor y apoyo moral incondicional durante mi carrera Universitaria.

A todas las personas, amigos y familiares que estuvieron siempre presente en los momentos más difíciles de mi largo caminar.

GRACIAS.....

*Susana Ninasunta*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, un ser divino que me ha dado salud y vida.

Un agradecimiento profundo a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, a sus autoridades y personal docente, por su contribución a nuestra formación profesional.

De manera especial al Ing. César Daqui, Director de Tesis, por su incondicional apoyo y asesoramiento.

*Susana Ninasunta*





1.2.6	Delimitación del Problema	9
1.3	Justificación	9
1.4	Objetivos	10
1.4.1	Objetivo General	10
1.4.2	Objetivos Específicos	10

## **CAPITULO II**

<b>2. MARCO TEÓRICO</b>		<b>12</b>
2.1	Antecedentes Investigativos	12
2.2	Fundamentación Filosófica	16
2.3	Fundamentación Legal	17
2.4	Categorías Fundamentales	19
2.4.1	Categorización	20
2.4.2	Definición de Categorías	22
2.4.3	Marco Teórico	34
2.5	Hipótesis	36
2.6	Señalamiento de Variables	36

## **CAPITULO III**

<b>3. MARCO METOLÓGICO</b>		<b>37</b>
3.1	Enfoque de la Investigación	37
3.2	Modalidad de la Investigación	38
3.3	Tipo de la Investigación	39
3.4	Población y Muestra	40
3.5	Operacionalización de Variables	41
3.6	Plan de Recolección de Información	43
3.7	Plan de Procesamiento y Análisis de la Información	44

## **CAPITULO IV**

<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>45</b>
4.1 Análisis de los Resultados	45
4.2 Interpretación de Datos	46
4.3 Verificación de Hipótesis	60

## **CAPITULO V**

<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>65</b>
5.1 Conclusiones	65
5.2 Recomendaciones	66

## **CAPITULO VI**

<b>6. PROPUESTA</b>	<b>68</b>
6.1 Datos Informativos	68
6.2 Antecedentes de la Propuesta	69
6.3 Justificación	72
6.4 Objetivos	72
6.5 Análisis de Factibilidad	73
6.6 Fundamentación Teórica	74
6.7 Metodología. Modelo Operativo	91
6.8 Administración	114
6.9 Previsión de la Evaluación	117
6.10 Bibliografía	118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Árbol de Problemas	7
<b>Gráfico 2</b>	Variable Independiente	20
<b>Gráfico 3</b>	Variable Dependiente	21
<b>Gráfico 4</b>	Sistema de Organización Interna	47
<b>Gráfico 5</b>	Normativa de DIGESA	48
<b>Gráfico 6</b>	Instrumentos de Gestión Operativa	49
<b>Gráfico 7</b>	Técnicas Comportamentales e Instrumentales	51
<b>Gráfico 8</b>	Métodos de Comportamiento Humano	52
<b>Gráfico 9</b>	Capacitación Permanente	53
<b>Gráfico 10</b>	Clima Laboral	55
<b>Gráfico 11</b>	Trabajo ordenado	56
<b>Gráfico 12</b>	Herramientas de Trabajo	57
<b>Gráfico 13</b>	Reconocimientos por Eficiencia	59
<b>Gráfico 14</b>	Organigrama Estructural de la DIGESA	71
<b>Gráfico 15</b>	Aplicación del Modelo Operativo	111

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Sistema de Organización Interna	46
<b>Tabla 2</b>	Normativa de DIGESA	48
<b>Tabla 3</b>	Instrumentos de Gestión Operativa	49
<b>Tabla 4</b>	Técnicas Comportamentales e Instrumentales	50
<b>Tabla 5</b>	Métodos de Comportamiento Humano	52
<b>Tabla 6</b>	Capacitación permanente	53
<b>Tabla 7</b>	Clima Laboral	54
<b>Tabla 8</b>	Trabajo Ordenado	56
<b>Tabla 9</b>	Herramientas de Trabajo	57
<b>Tabla 10</b>	Reconocimientos por Eficiencia	58
<b>Tabla 11</b>	Frecuencias observadas	62

<b>Tabla 12</b>	Frecuencia Esperada	63
<b>Tabla 13</b>	Calculo del Chi-Cuadrado	63

## **ÍNDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro 1</b>	Matriz de Operacionalización de Variable Independiente	41
<b>Cuadro 2</b>	Matriz de Operacionalización de Variable Dependiente	42
<b>Cuadro 3</b>	Plan de Recolección de Información	43
<b>Cuadro 4</b>	Desarrollo del plan operativo	113
<b>Cuadro 5</b>	Previsión de la Evaluación	117

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo 1</b>	Ubicación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.	120
<b>Anexo 2</b>	Encuesta	121
<b>Anexo 3</b>	Nómina del Personal Administrativo de la DIGESA	124

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, es la responsable de la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos productivos que aporten a la economía familiar y dentro de ellos los proyectos productivos referidos a la entrega de semovientes.

Con el establecimiento de los factores comportamentales e instrumentos propuesto en esta investigación, la DIGESA lograría desarrollar un ambiente agradable de trabajo que va a beneficiar a los clientes externos e internos, a fin de que se sientan satisfechos por la atención recibida con altos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en las labores que realizan, al mismo tiempo se evitarían conflictos y las órdenes de trabajo se recibirían con agrado.

El estudio realizado en la DIGESA, ha determinado la necesidad de Implementar un Sistema Organización que Racionalice el Comportamiento Técnico Administrativo, puesto que existen problemas relevantes como el de mantener una comunicación inadecuada que afecta el desempeño de los trabajadores y por tanto incide en los servicios que presta. Las relaciones humanas que mantiene el personal son deplorables porque cada persona tiene su forma de conducta, costumbres y modos de expresión. La inexistencia de normas de comportamiento no ha permitido regular el desempeño en el trabajo del personal de la Dirección, lo que ha ocasionado el desorden institucional afectando el rendimiento de los empleados en sus labores diarias.

Por esta razón, el estudio presenta la propuesta expresada a través del Manual de Procedimientos para el Desarrollo de Proyectos Productivos, el Instructivo para el Control Disciplinario Interno y las Políticas Internas para la Gestión Técnica-Administrativa, que tienda a regular las relaciones y el comportamiento del talento humano, que contribuyan a racionalizar los procesos de trabajo y el factor conductual de las personas para conseguir los objetivos propuestos por la Institución.

**PALABRAS CLAVES:**

SISTEMA

ORGANIZACIÓN

DESARROLLO

COMPORTAMIENTO

DIRECCIÓN.

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación se ha compenetrado en analizar la situación actual de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, referente a la racionalización del manejo técnico-administrativo de los proyectos productivos, al establecimiento de relaciones humanas adecuadas, atención a los clientes, al ordenamiento de la correspondencia y al archivo de la documentación, con lo que se pretende generar el cambio positivo en esta institución, a través de la aplicación de un Sistema Organizacional que contribuya a lograr este propósito.

El presente estudio pretende, en la medida de lo posible, implantar un Manual de procedimientos que sirva para orientar a los beneficiarios en el tratamiento y procedimientos a seguir dentro de las operaciones vigentes de los Proyectos Productivos, a fin de agilizar la atención de los mismos, situación que hoy en día los precisa. La propuesta incluye la aplicación de un Instructivo Disciplinario para que el personal sea eficiente, agradable para brinde sus servicios sin ningún tipo de discrepancias tanto dentro de la dirección como a los clientes. Asimismo, se han diseñado Políticas Internas para que el personal de la Dirección mantenga una buena comunicación, unión, amistad y compañerismo con el talento humano que labora en esta Dependencia.

Por tal razón, esta investigación se ha enfocado en contribuir con el objetivo propuesto por la Dirección y por tanto de la Institución, en proponer la implantación de un Sistema Organizacional que Racionalice el Comportamiento Técnico Administrativo en la DIGESA, aplicando las técnicas aconsejadas por las Ciencias Administrativas y necesarias para esta organización, con la que se pretende contribuir para dar solución a los problemas actuales que enfrenta esta organización.

## **CAPITULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Elaboración de un Sistema Organizacional que Fortalezca los Factores Comportamentales e Instrumentales en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi”.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La ausencia de un sistema organizacional dificulta la aplicación de las técnicas comportamentales e instrumentales para lograr el desarrollo operativo en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

### **1.2.1 Contextualización**

En la Provincia de Cotopaxi las organizaciones al igual que los individuos tienen identidad propia, puesto que cada organización es diferente una de otra por la diversidad de características productivas, sociales, económicas y políticas. Las organizaciones para operar con eficacia y eficiencia, además de las técnicas que emplea para alcanzar el desarrollo institucional, también utiliza mecanismos complementarios a través de habilidades, destrezas y competencias ligadas al éxito de la Gestión empresarial.

Existe un factor esencial para la ejecución de tareas, que son los métodos que se convierten en factores de aprendizaje comportamental. Es importante diseñar modelos o esquemas que estén ligados a la realidad de nuestras organizaciones, a nuestras costumbres, creencias, fe y a nuestro propio desarrollo. Una organización presenta una biodiversidad de culturas, sin embargo muy pocos líderes han prestado interés a este concepto y a estas características.

Naturalmente, conjuntamente en los modelos de desarrollo organizacional, se hallan insertos los valores agregados de la ética y la moral, que comprenden tanto a la Cultura como al Desarrollo Organizacional con los que el personal se identifica.

Una economía mundialmente integrada impulsa a los empresarios a prestar atención especialmente a los recursos humanos, a la calidad de bienes y servicios y a una imperiosa necesidad no solamente de adaptarse a los cambios sino también a influir positivamente para que estos cambios les sean favorables.

El enfoque es, entonces, hacia la gestión de los recursos humanos, hacia la mejora de la calidad y hacia las valoraciones éticas del comportamiento.

Una competencia tan agresiva puede generar conductas poco éticas, por lo que se debe aprender a competir dentro de un marco de la ética.



Competitividad y ética son inseparables: no se puede competir en un ámbito donde reina la desconfianza.

Si queremos ser actores en este nuevo orden de aspectos empresariales es indispensable cambiar constantemente nuestro modo de pensar y actuar.

En las organizaciones del cantón Latacunga existe un ambiente de comportamiento que orienta actitudes y conductas diversas que conforman la cultura organizacional. Por esta razón, el presente estudio enfoca la necesidad de formular un Sistema Organizacional que permita insertar a la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi dentro del rol que la sociedad le ha conferido, para que a través de la complementación de los lineamientos y políticas de trabajo le permitan satisfacer sus necesidades y expectativas dentro de la organización.

Si se evalúa el desarrollo operativo se puede llegar a determinar qué tipo de dificultades existen a nivel del personal y a nivel organizacional, ya sea de carácter interno o externo, reconociendo los factores que dinamizan o no los procesos que directa o indirectamente están relacionados con el volumen de trabajo de los colaboradores y de todo el sistema dentro de la organización.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, se creó el 12 de enero de 1946, se encuentra ubicado entre las calles Quito y Tarqui. Los servicios que la institución brinda son: vialidad, infraestructura, gestión ambiental, fomento productivo, fomento agropecuario, riego y agua potable, alcantarillado, alfabetización, reapertura de vías y servicios sociales. En la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, es necesario establecer un estilo de trabajo, basado en una estructura de comunicación apropiada a cada Cultura Organizacional, que le permita definir de modo contundente, el cumplimiento satisfactorio de la Misión, Visión y Objetivos Institucionales.

Si bien existe satisfacción por el desempeño del Gobierno Provincial, es notoria la inconformidad del personal de la organización, que radica al parecer en la baja autoestima, falta de concienciación y de adaptación al entorno poli- étnicos como ocurre en nuestro país.

Esta situación ocurre también, sin lugar a dudas, cuando las personas emigran a trabajar en otras provincias o viceversa; los medios de vida, las costumbres cambian, Los sistemas de comunicación interpersonal son diferentes sobre todo cuando se presentan casos de la etniapluralidad.

Es responsabilidad del Estado, los Gobiernos Provinciales, y, en el caso concreto del Gobierno Provincial de Cotopaxi, integrar al personal y conocer su idiosincrasia pero no involucrarse en sus pensamientos, ideas, maneras de vida.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, debe asumir su rol de líder, mantener relaciones directas, formales con sus colaboradores. Pues, un colaborador motivado, integrado, reconocido y bien dirigido es un potencial talento.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

A través del Análisis Crítico realizado en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, se logra determinar las causas y efectos que actualmente tiene esta organización.

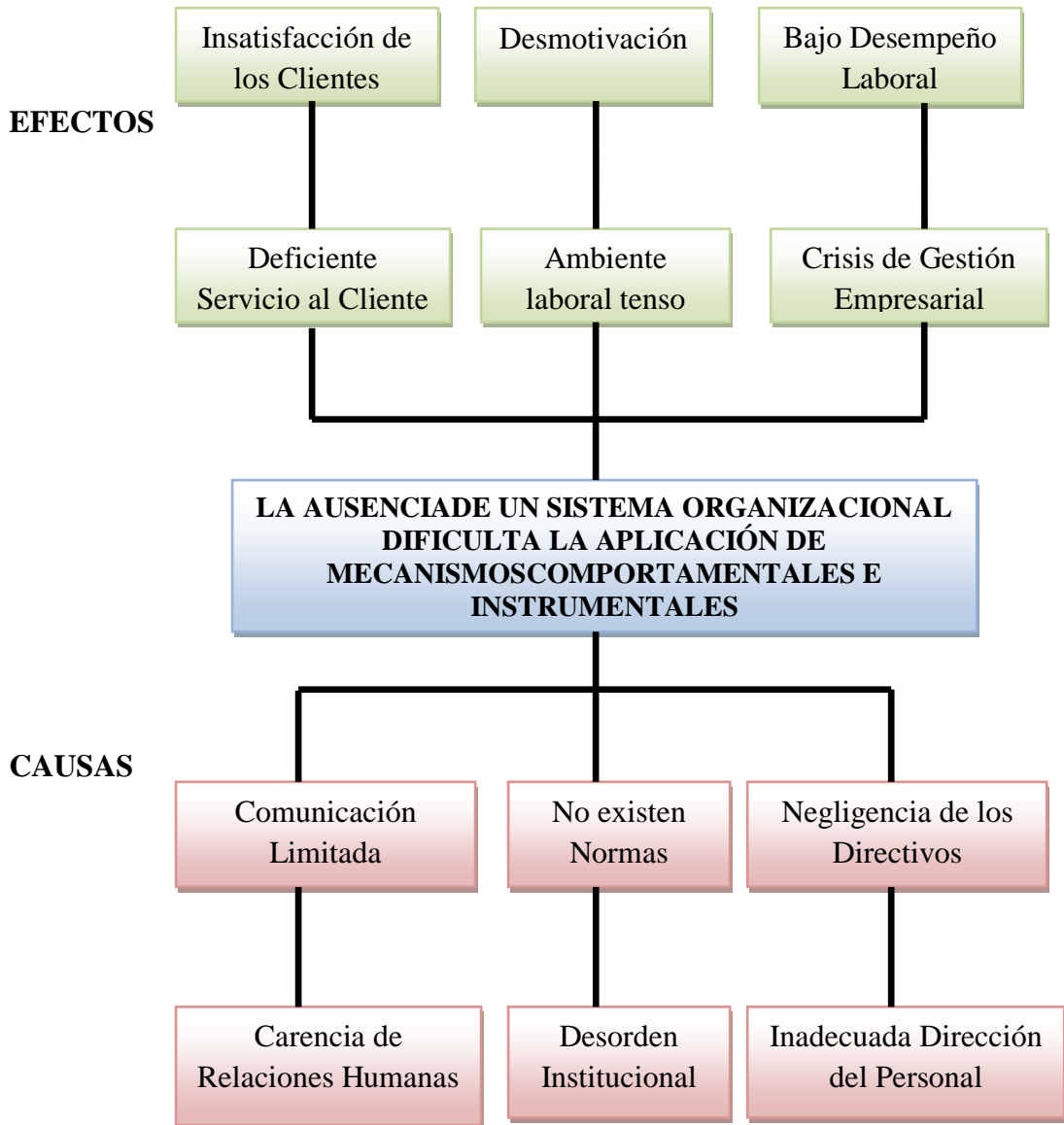
El problema central que afronta la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi es la Ausencia de un Sistema Organizacional que dificulta la aplicación de Mecanismos Comportamentales e Instrumentales cuyas causas son las siguientes:

Comunicación limitada, toda vez que no existe en grado absoluto ningún canal de comunicación, lo que se evidencia en el desempeño de los trabajadores y por consiguiente en los servicios que ofrece. Carencia de relaciones humanas, porque cada persona tiene diferentes formas de conducta, costumbres y modos de expresión que no son respetados en su interculturalidad. La inexistencia de normas no permite regular el desempeño en el trabajo de dirigentes y dirigidos lo que ocasiona un desorden institucional afectando el rendimiento de los empleados en el ejercicio de sus labores diarias; la negligencia de los directivos en no formular ni aplicar los mecanismos comportamentales e instrumentales, impide que la institución sea más eficiente y competitiva, ya que esto impacta en la inadecuada dirección de personal, que refleja las actitudes de los trabajadores en la atención y servicio al cliente dentro y fuera de la institución.

Los efectos derivados de las causas se manifiestan de la siguiente manera: Existe deficiente servicio al cliente, por lo que, la institución podría perder confianza, generar insatisfacción de los clientes internos y externos por la atención recibida, lo que provocaría bajos niveles de eficiencia y efectividad en las labores que realizan, y por tanto afectaría la imagen de la organización. Otro efecto es el ambiente laboral tenso que existe debido a la carencia de normativas, entre ellas la disciplina, que ocasiona además de egoísmo e individualidad, desmotivación en el lugar de trabajo.

La ausencia de un sistema organizacional que aplique mecanismos comportamentales e instrumentales, ha ocasionado que exista crisis operativa en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi ya que no existe un ordenamiento técnico y humano que oriente las conductas, vivencias, solidaridad y desprendimiento en la actuación del personal, lo que ha incidido directamente en el bajo desempeño laboral que genera la desidia y falta de compromiso de sus integrantes.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS



### GRAFICO N°1

Elaborado por: Susana Ninasunta

Fuente: Dirección de Gestión Económica Social Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cotopaxi.

### **1.2.3 Prognosis**

La Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) al no tener un ambiente agradable de trabajo genera que tanto los clientes internos como externos no se sientan satisfechos sobre la atención recibida provocando bajos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en las labores que realizan; la misma que crea conflictos dentro de la organización al no utilizar términos adecuados para dar instrucciones o transmitir información.

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo afecta la ausencia de un sistema organizacional en el desarrollo operativo de las técnicas comportamentales e instrumentales en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi?

### **1.2.5 Preguntas Directrices**

¿De qué manera influye la ausencia de un sistema organizacional en el desempeño laboral del personal en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi?

¿Cómo afecta en el desarrollo operativo la ausencia de técnicas comportamentales e instrumentales para alcanzar la satisfacción en el servicio de los clientes internos y externos?

## **1.2.6 Delimitación del Problema**

### **Límite de Contenido**

Campo: Administración

Área: Desarrollo Organizacional

Aspecto: Comportamiento Organizacional

**Límite Espacial:** Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA).

**Límite Temporal:** Julio - Marzo 2012

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El tema de investigación es de vital interés para la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi porque aporta seguridad en la gestión empresarial y mejora el desempeño de los trabajadores basados en el comportamiento de los mismos.

De las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Depende que el Sistema Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

La presente investigación representa un aporte teórico-práctico para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi y concretamente para la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria por ser una herramienta que permite controlar el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, y por lo tanto en la productividad.

Desde el punto de vista metodológico se justifica porque, se desarrolla una propuesta fundamentada en el sistema organizacional, para lo cual, se aplica varios instrumentos de recolección de datos, cuyos resultados sirven de base para el diagnóstico.

Existe el apoyo del personal que trabaja en la DIGESA del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, y por tanto acceso a la información, medios y recursos necesarios para poder dar respuesta a la problemática planteada.

Los beneficiarios de la implementación de la propuesta son los clientes tanto internos como externos ya que este estudio dará a conocer cómo influye la cultura y que tan eficiente es al momento de aplicarla en el área laboral, además se propondrá herramientas que mejoren la eficiencia de los trabajadores.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Elaborar un sistema organizacional empleando técnicas comportamentales e instrumentales que sirvan para mejorar el desempeño funcional de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la DIGESA del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi investigando los factores técnicos, operativos y sociales que afectan el funcionamiento para proponer alternativas de solución.
- Proponer el mejoramiento de la DIGESA del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi integrando al sistema organizacional factores de comportamiento del recurso humano, relaciones laborales y condiciones de trabajo que promuevan el desarrollo de la organización.

- Desarrollar herramientas de operación empleando mecanismos e instrumentos adecuados que faciliten evaluar el desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.



## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de haber realizado la respectiva investigación, se presenta a continuación los siguientes antecedentes investigativos que ayudan a recabar información secundaria que sirva de apoyo para la realización del presente trabajo:

BENJAMIN, ENRIQUE Y FINCOWSKI; FRANKLIN; (2009). *Organización de Empresas: Organización y Estrategia*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

#### **OBJETIVO**

- Aplicar un análisis organizacional múltiple para interrelacionar la gestión estratégica con la estructura, supuestos, aspectos críticos y competencias centrales.

## CONCLUSIÓN

- Organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional.

GARCÍA, J. (2006). *Organización y Dirección de Empresas. La dirección de organizaciones*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

## OBJETIVO

- Enfocar el conocimiento sobre la dirección y gestión empresarial basado en el cumplimiento de objetivos, decisiones específicas de desarrollo, procesos y procedimientos operativos a ser aplicados en el sistema de trabajo formulado.

## CONCLUSIÓN

- Por su estructura y metodología el texto está ideado para dar a conocer el ámbito que comprende la dirección y gestión empresarial, toda vez que abordan disciplinas de Dirección Estratégica, Diseño Organizativo de Empresas, Dirección de Recursos Humanos y Comportamiento Organizativo de Empresas.

GALÁN, I. (2006). *Diseño Organizativo. Estrategia y Estructura*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

## OBJETIVO

- Proporcionar herramientas claves para la obtención de una ventaja competitiva sostenible, funcionamiento y transformación empresarial o institucional que requiere hoy en día toda organización exitosa.

## CONCLUSIÓN

- El Diseño Organizativo es un proceso mediante el cual se formula la estructura más aconsejada, a ser adaptada al medio y que pretende conseguir los objetivos estratégicos propuestos.

LABORDA CASTILLO, L. y DE ZUANI, ELIO; (2004). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

## OBJETIVO

- Presentar una visión sistémica de la empresa, en la que se analizan los distintos subsistemas que la componen, así como las decisiones que los directivos deben tomar para tener éxito en su gran desafío de gestión.

## CONCLUSIÓN

- Suministra un marco conceptual teórico y metodológico que contribuye a facilitar el conocimiento teórico y práctico de los fundamentos, para el diseño de una adecuada gestión empresarial, de forma que las decisiones que se tomen no sean fruto de un proceso de ensayo y error sino de un verdadero análisis.

MARTÍNEZ, E. (2005). *Diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para la empresa de Servicios Fumicem Cía. Ltda.* Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

#### OBJETIVO

- Implementar procesos que regulen adecuadamente las actividades desempeñadas en cada una de las empresas.

#### CONCLUSIÓN

- La Gestión Administrativa que se ha venido desarrollando en la empresa objeto de investigación es empírica y no ha permitido una visualización clara y objetiva del manejo de los recursos, la cual ha ocasionado desmotivación en los inversionistas, dado que estos factores han sido aspectos negativos respecto a la productividad debido a la falta de un manejo integral y controlado.

SCHVARSTEIN, L. (2000). *Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas.* Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

#### OBJETIVO

- Establecer una metodología universal de diseño, basada en un enfoque interdisciplinario del análisis organizacional que relaciona factores técnicos y sociales que conforman el entorno empresarial.

#### CONCLUSIÓN

- Presenta aplicaciones a los procesos de cambio y de comunicación en las organizaciones, que ilustran el método y enriquecen su comprensión.

TAPIA, J. (2004). *Incidencia del Modelo Organizacional de Departamentalización por funciones en el Posicionamiento de Mercado de Distribuidora Balseca*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

## OBJETIVO

- Elaborar un sistema estructural y funcional de cada puesto de trabajo para poder clasificarlos y valorarlos.

## CONCLUSIÓN

- Definir una estructura con sus respectivas funciones y dar a conocer a todo el personal cada una de sus funciones logrando una organización administrativa eficiente, con lo cual la empresa cumplirá con sus objetivos generales.

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se aplicó el paradigma crítico-propositivo, puesto que se busca interpretar la realidad de la Institución y proponer un cambio para mejorar la organización en su conjunto y el desempeño laboral de sus recursos.

Atendiendo a que la realidad cambiante, quienes ofertan servicios, necesitan ajustar sus conocimientos a las dinámicas particulares de los diferentes tipos de clientes lo cual exige un diagnóstico del sistema organizacional.

La construcción del conocimiento se basó en los conceptos teóricos de lo que significa servicio al cliente, interrelacionando las dimensiones del contexto histórico-social, ideológico - político, científico-técnico, económico y cultural.

El desarrollo organizacional contempla también el análisis axiológico que se fundamenta en los valores humanos, que se conjugan o se traducen con los valores

institucionales de las organizaciones como son la responsabilidad, solidaridad, comprensión, tolerancia, puntualidad, honradez, honestidad, que por si pertenecen a la cosmovisión humana y social de los entornos empresariales.

El método inductivo, nos ha llevado a la descripción del problema, con base a lo cual se hace factible la generación de conocimientos para proponer un diagnóstico del sistema organizacional, que conducirá obviamente al mejoramiento de la calidad del servicio tanto a clientes internos como externos.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **La Constitución de la República del Ecuador**

#### **Título V**

#### **ORGANIZACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO**

##### **Capítulo primero**

##### **Principios generales**

**Art. 238.-** Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiaridad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.- En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los Consejos Municipales, los Consejos Metropolitanos, los Consejos Provinciales y los Consejos Regionales.

**Art. 239.-** El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.

**Art. 240.-** Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias.

Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

**Art. 241.-** La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados.

**GACETA OFICIAL N°- 1-Latacunga, 19 de mayo del 2011**

**PREFECTO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI**

**CONSIDERANDO:**

**Que,** el artículo 5 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, dispone que la autonomía política, administrativa y financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados comprende en derecho y en capacidad efectiva de estos niveles de gobiernos para regirse mediante normas y órganos de gobierno propio; y particularmente consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme lo previsto en la constitución y la ley.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

Formulación del problema

¿Cómo afecta la ausencia de un sistema organizacional en el desarrollo operativo de las técnicas comportamentales e instrumentales en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi?

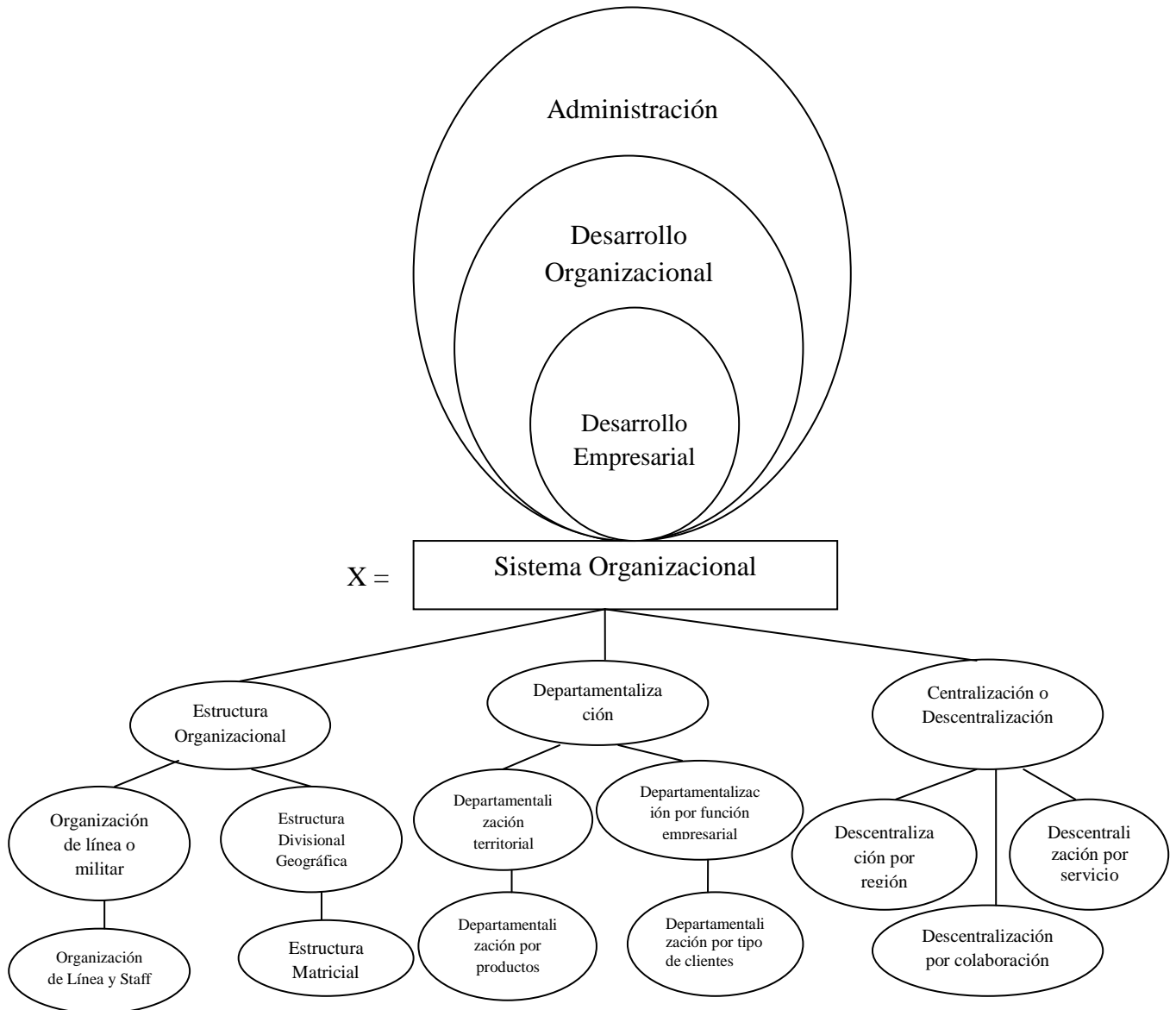
X = Sistema Organizacional

Y = Técnicas Comportamentales e instrumentales



## 2.4.1 Categorización

Variable Independiente

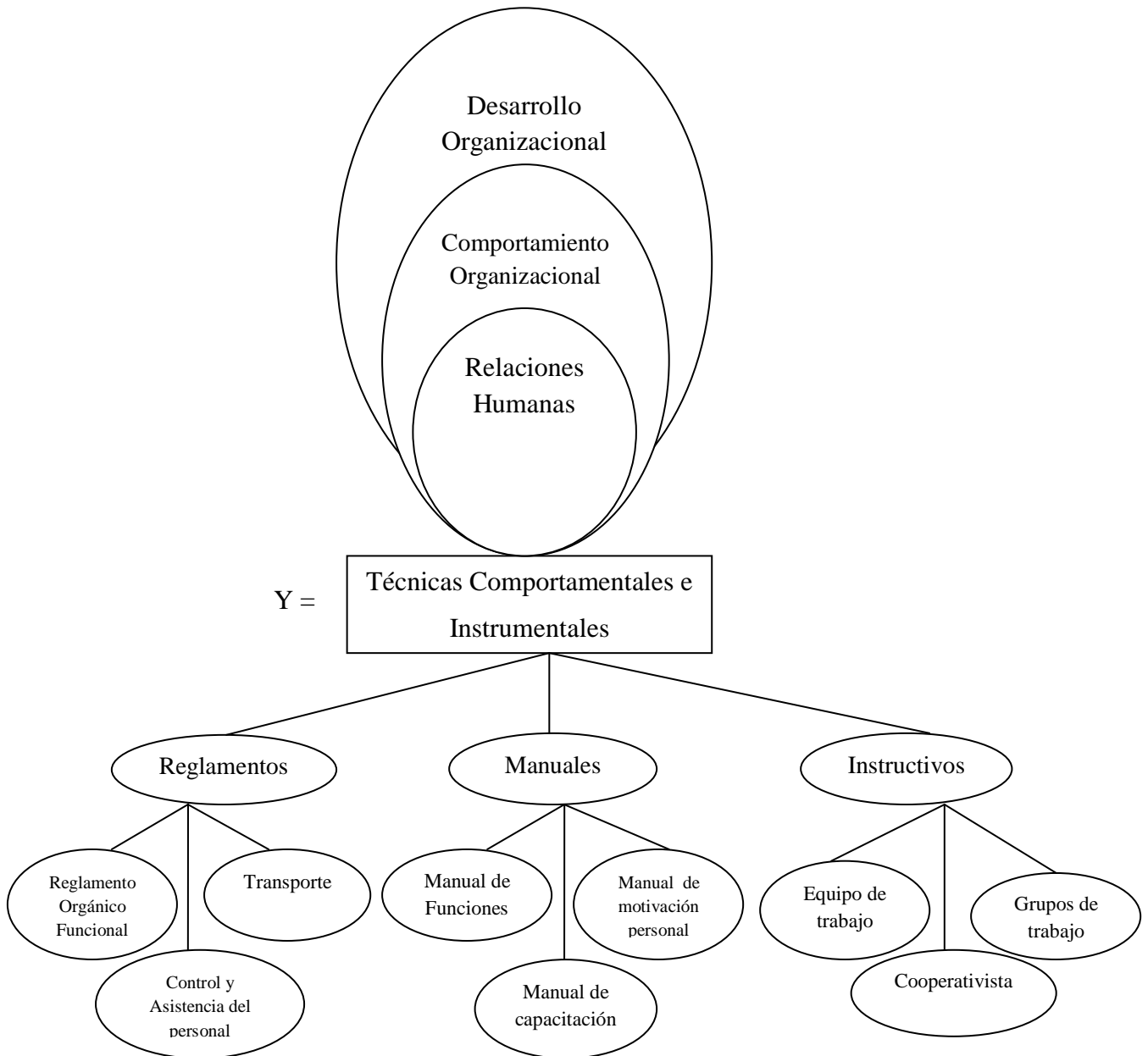


### GRAFICO N° 2

Elaborado por: Susana Ninasunta

Fuente: Susana Ninasunta

Variable Dependiente



**GRAFICO N° 3**

Elaborado por: Susana Ninasunta

Fuente: Susana Ninasunta

## 2.4.2 Definición de Categorías

### Administración

SNELL, B. (2009). Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar mediante el uso adecuado de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos establecidos por la institución.

### Comentario

Es el proceso de trabajar con personas y recursos para alcanzar las metas organizacionales o institucionales.

### Desarrollo Organizacional

KONOPASKE, R. (2006). El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de la conducta, la investigación y la teoría.

### Comentario

Es una estrategia normativa que influye en los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización para que se adapte mejor al ritmo acelerado de cambio en la tecnología, en nuestro ambiente institucional y en la sociedad en general.

### Desarrollo Empresarial

KONOPASKE, R. (2006). Proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

### Comentario

Es el benchmarking que correctamente aplicado en la organización logra los objetivos a través de la ejecución integrada por la estructura, procedimientos, costos y resultados.

### Sistema Organizacional

SNELL, B. (2009). Todo ente dispone de hombres y elementos materiales que desarrollan una actividad para la consecución de fines determinados; elemento humano, elemento material y actividad, son componentes infaltables en la organización.

### Comentario

Es un sistema compuesto de seres humanos, dinero, materiales, equipo, relacionado con el logro de algún objetivo u objetivos de la institución.

### Estructura Organizacional

KONOPASKE, R. (2006). Al ver el organigrama de una organización en una hoja de papel o enmarcado en una pared, uno percibe solo una configuración de puestos, obligaciones laborales o líneas de autoridad entre las partes de una organización.

### Comentario

El medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

### Organización de Línea o Militar

GUADALUPE, J. (2007). Se caracteriza porque la actividad divisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

### Comentario

Es el tipo más simple de estructura organizacional, en la que solo existen relaciones de línea o jerarquías.

### Organización de Línea y Staff

GUADALUPE, J. (2007). Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

### Comentario

Las dependencias de staff tiene la función de asesorar, aconsejar, ayudar, recomendar al ejecutivo y/o al nivel de quien dependan.

### Estructura Divisional Geográfica

GUADALUPE, J. (2007). Este tipo de estructura presenta la particularidad de que si la organización es departamentalizada de manera estratégica con total visión a una región a ser atendida.

### Comentario

Es la misma estructura de la organización global (empresa, institución, dependencia), con todos sus niveles jerárquicos, pero señala para cada región la estructura interna que debe tener para ejecutar sus operaciones y actividades, y así cumplir con los objetivos de la misma.

### Estructura Matricial

GUADALUPE, J. (2007). Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otro tipo de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

#### Comentario

Su funcionamiento es desconcentrado porque se relaciona la estructura con base en la función con las estructuras con base en los proyectos o productos.

#### Departamentalización.

KONOPASKE, R. (2006). La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización.

#### Comentario

La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que las organizaciones crezcan en un grado indeterminado.

#### Departamentalización Territorial o Geográfica

KONOPASKE, R. (2006). Es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas. En este caso, puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen a un administrador.

#### Comentario

La departamentalización territorial o geográfica es ventajosa porque la separación física de las actividades dificulta la coordinación centralizada.

#### Departamentalización por Productos

KONOPASKE, R. (2006). La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado creciente importancia en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de producto.

#### Comentario

El producto se vuelve la base preferida a medida que la empresa crece al aumentar el número de productos que comercializa.

#### Departmentalización por Función Empresarial o Funcional

KONOPASKE, R. (2006). Expresa lo que la hace típicamente. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción, venta y financiamiento.

#### Comentario

Los administradores combinan los puestos de acuerdo con las funciones de la organización, la misma que efectuar ciertas actividades para hacer su trabajo.

#### Departmentalización por Tipo de Clientes

KONOPASKE, R. (2006). Cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades.

#### Comentario

La importancia de la satisfacción del cliente estimula a las empresas a buscar formas creativas para dar un mejor servicio.

#### Centralización o Descentralización

SNELL, B. (2009). Es la dimensión de la estructura organizacional que se refiere al grado en que la alta dirección retiene la autoridad para tomar decisiones.

#### Comentario

Es el de que los funcionarios y empleados que lo integran gozan de una autonomía orgánica y no están sujetos a los poderes jerárquicos.

#### Descentralización por Región

SNELL, B. (2009). Consiste en el establecimiento de una organización administrativa destinada a manejar los intereses colectivos que correspondan a la población radicada en una determinada circunscripción territorial.

#### Comentario

Es la capacidad económica, jurídica, política y administrativa que opera con total autonomía, para conseguir resultados positivos sobre los objetivos globales de una organización.

#### Descentralización por Servicio

SNELL, B. (2009). El Estado tiene encomendada la satisfacción de necesidades de orden general, que requiere procedimientos técnicos sólo al alcance de funcionarios que tengan una preparación especial.

#### Comentario

Son funciones específicas que debe cumplir solamente el personal especializado, para brindar servicio diferente en campos no muy comunes.

#### Descentralización por Colaboración

SNELL, B. (2009). La descentralización por colaboración se origina cuando el Estado adquiere mayor injerencia en la vida privada, como consecuencia, se le presentan problemas para cuya resolución se requiere una preparación técnica de que carecen los funcionarios políticos y los empleados administrativos de carrera.



#### Comentario

Es la capacidad administrativa que tiene el directivo de una organización, para distribuir adecuadamente la autonomía de trabajo, que los empleados deben cumplir para brindar un mejor servicio a los usuarios que precisan de la atención de los mismos, en lugares lejanos de la sede central.

#### Desarrollo Organizacional

MONDY, N. y WAYNE, R. (2005). El proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para aumentar la eficacia y lograr las metas deseadas.

#### Comentario

Es un proceso de cambios, tendiente a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados.

#### Comportamiento Organizacional

KINICKI, A. y KREITNER, R. (2003). Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

#### Comentario

Es un campo dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas en el trabajo, aplicando los tres niveles de análisis que son los individuos, grupos y organizaciones.

## Relaciones Humanas

DALTON, M. y DAWN, N. (2007). Pueden realizarse en ámbito organizacional o personales, pueden ser formales o informales, estrechos o distantes, antagónicas o cooperativas, individuales o colectivas.

### Comentario

Se refiere al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización.

## Técnicas Comportamentales e Instrumentales

Son mecanismos e instrumentos de gestión y operación que sirven para ejecutar los planes y programas de trabajo de una organización.

### Comentario

Son técnicas operativas que se emplean en los diferentes procesos de trabajo sean técnicos, administrativos, económicos, comerciales y otros, que se los diagrama a través de modelos, gráficos, esquemas, formatos para que mediante las habilidades, destrezas y arte del profesional, se puedan aplicar correctamente en el desarrollo en los procesos de trabajo en donde, se aplica también el comportamiento conductual y ético de quienes lo emplea en el desempeño de su función.

## Reglamento

GUADALUPE, J. (2007). Es el mecanismo complementario de la ley y por tanto, para que una institución o empresa pueda operar relacionadamente con la normativa establecida, debe sujetarse a lo dispuesto por el ordenamiento jurídico y las regulaciones técnicas vigentes.

#### Comentario

Es el conjunto de reglas que gobiernan el funcionamiento de una corporación, servicio, mercado, etc.

#### Reglamento Orgánico funcional

DECENZO, D. y ROBBINS, S. (2002). El presente Reglamento define la estructura orgánica, competencias y atribuciones de los órganos y unidades administrativas de la Secretaría de Estado de Trabajo, el nivel jerárquico y el grado de autoridad de sus funcionarios, regulando sus relaciones internas y con las demás instituciones que conforman el sector.

#### Comentario

Administrar los recursos humanos y financieros para atender los requerimientos establecidos en la ley y sus reglamentos.

#### Reglamento de Control y Asistencia del Personal

DECENZO, D. y ROBBINS, S. (2002). Enfoque del control que hace hincapié en la autoridad y depende de reglas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas.

#### Comentario

Se basa en la estandarización de las actividades, las descripciones de empleos bien definidos que dirigen del comportamiento laboral de los empleados.

#### Reglamento de Transporte

SALAZAR, O. (2005). El Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, es un ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, con competencia en materia de transporte terrestre, con personalidad jurídica, que goza de

los privilegios y prerrogativas que se le acuerdan a la República, de conformidad con la ley.

#### Comentario

Tiene por finalidad salvaguardar la seguridad de las personas y el orden público, proteger los bienes y preservar el medio ambiente; y, reducir el ruido producido por los automotores.

#### Manual

GUADALUPE, J. (2007). Es el principal mecanismo de operación que debe ser creado en todo sistema organizacional y empresarial, para conocer con detalle el desarrollo de las funciones a través de la ejecución de las actividades, en todas las áreas y dependencias de la organización.

#### Comentario

Facilitan realizar el seguimiento coordinado de las actividades, lo cual contribuye a que se ejecuten con eficacia, eficiencia y economía los procesos de trabajo y se consigan los propósitos de la institución.

#### Manual de Funciones

GUADALUPE, J. (2007). Documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

#### Comentario

Consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos.

## Manual de Motivación Personal

GUADALUPE, J. (2007). La motivación es el motor que nos mueve y permite el impulso para realizar cualquier cosa en la vida. Todas las personas nos movemos y estamos en continua actividad, hasta las más perezosas hacen una serie de actividades.

### Comentario

El estudio de la motivación no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a que obedecen todas las necesidades, deseos y actividades, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas.

## Manual de Capacitación

GUADALUPE, J. (2007). La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

### Comentario

Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

### Instructivos

DECENZO, D. y ROBBINS, S. (2002). Son mecanismos administrativos de menor nivel, de características específicas que sirven para instruir sobre el desarrollo de acciones, funciones, actividades, manipulación de objetivos, maquinarias, entre otros, a fin de lograr el fiel cumplimiento de las descripciones constantes en el seguimiento de este proceso.

#### Comentario

Los instructivos son complementos operativos, que sirven para explicar de manera clara la operación de una función dentro de un proceso general de trabajo, manipulación de un equipo con nueva tecnología y operaciones simples por mandato expreso.

#### Instructivo de Equipo de trabajo

DECENZO, D. y ROBBINS, S. (2002). Es un conjunto de profesionales especializados que se organizan de forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del equipo de trabajo, cuyo fundamento es cumplir con un objetivo específico que alcance rendimientos eficaces y resultados.

#### Comentario

Los equipos de trabajo se forman por necesidades empresariales, que requieren de la intervención multidisciplinaria del personal para conseguir objetivos de trabajo determinados.

#### Instructivo de Grupo de Trabajo

DECENZO, D. y ROBBINS, S. (2002). Grupo que interactúa con el propósito principal de compartir información y tomar decisiones que servirán para que cada uno de los miembros se desempeñe en su ámbito de responsabilidad.

#### Comentario

A través del grupo de trabajo se asignan tareas conjuntas, que deben cumplir para conseguir objetivos de trabajo rutinarios, que a veces se los integran por necesidades del servicio.

## Instructivo Cooperativista

DECENZO, D. y ROBBINS, S. (2002). Los principios organizativos del movimiento cooperativo a su vez se fundamentan en valores éticos universales de cooperación y responsabilidad, como son: la ayuda mutua, esfuerzo propio, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.

### Comentario

Son instrucciones que señalan las responsabilidades cooperativas que deben cumplir los socios y miembros de un colectivo de cooperados o de un gremio que persigue la cooperación institucional, sindical, entre otros.

### 2.4.3 Marco Teórico

Hoy en día las instituciones a nivel mundial, se enfrentan a la problemática por alcanzar el mejoramiento continuo del talento humano de las organizaciones que involucran al personal directivo, administrativo, profesional y técnico, en razón de la dinámica del cambio generacional, la tecnología y las exigencias del desarrollo impuestas por el siglo XXI.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar mediante el uso adecuado de los recursos, aplicando una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización.

El desarrollo empresarial es un proceso por medio del cual el directivo y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su institución; mientras que el comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen como patrón de conducta dentro de las organizaciones.

El sistema organizacional está compuesto de seres humanos, recursos económicos materiales, equipo, relacionado con el logro de los objetivos de la institución mediante el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Asimismo, las empresas tienen componentes básicos que conforman la estructura organizacional, que hoy en día prevalece la departamentalización; existiendo también por razones de territorio o producto la centralización y/o descentralización.

Las técnicas comportamentales e instrumentales son mecanismos e instrumentos de gestión y operación que sirven para ejecutar los planes y programas de trabajo de una organización, en las que se aplican estas técnicas a través de reglamentos, manuales, instructivos, entre otras.

El ritmo acelerado que impone el mercado de los negocios, la producción y el comercio para satisfacer la demanda de manera oportuna, exige también efectuar cambios a otros estamentos de la sociedad, siendo las instituciones públicas, las principales entidades que contribuyen al desarrollo de los pueblos y por tanto representan la esencia para brindar servicio de calidad y por ende generar fuentes de trabajo para la nueva sociedad.

Bajo esta premisa, este estudio ha visto la necesidad de implantar un sistema organizacional para que a través de la aplicación de técnicas comportamentales e instrumentales permita desarrollar un sistema integral de trabajo que dirija y controle los procesos técnicos, de operación y decisión, así como la conducta institucional que debe convertirse en elemento moderador de atención a los usuarios de los servicios que se ejecutan en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.



## **2.5 HIPÓTESIS**

La implantación de un sistema organizacional sirve para desarrollar las técnicas comportamentales e instrumentales en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi”

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

X = Sistema Organizacional: (Cualitativa)

Y = Técnicas Comportamentales e Instrumentales: (Cuantitativa)

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma seleccionado en la fundamentación filosófica, para la ejecución de la siguiente investigación se aplicó el siguiente enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Se utilizó técnicas cualitativas mediante la observación no estructurada, las entrevistas abiertas y la revisión de documentos. Se fundamentan en el proceso inductivo que va de lo particular a lo general.

Fue indispensable utilizar varios métodos y técnicas que ayudaron a la empresa a solucionar el problema objeto de estudio, porque al estar en el mundo cambiante y dinámico las empresas se enfrentan a nuevos procedimientos y filosofías que direccionan el entorno empresarial.

Además, permite al investigador observar con mucha atención y registrar el comportamiento del problema objeto de estudio en su entorno natural, en el que normalmente se produce para controlar las variables de investigación.

El proyecto de investigación está orientado a buscar alternativas de solución, no es generalizado, por lo que permite investigar dentro de un contexto al cual pertenece la organización, lo que facilita a la vez crear alternativas de solución para mejorar el manejo empresarial.

Con la creación del sistema organizacional, el personal será dinámico y activo para realizar las actividades diarias, esto ayudará a que la organización tenga más oportunidades de desarrollarse satisfactoriamente, al igual que todos los integrantes de la empresa que buscan tener un mejor nivel de vida.

### **3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización y ejecución de la presente investigación se utilizó las siguientes modalidades de investigación:

La Investigación Bibliográfica o Documental.

Permitió obtener información secundaria, a través de la investigación en la biblioteca que aportó con conocimientos referentes al problema objeto de estudio y ayudó a tener una ayuda científica amplio sobre el tema. También sirvió de ayuda para dar solución al problema revisando y analizando libros, tesis de grado, informes técnicos, revistas especializadas, internet, otros.

La Investigación de Campo.

Permitió que el investigador tenga contacto directo con el objeto de estudio, para obtener información de acuerdo con los objetivos de llegar a solucionar y dar a conocer

una nueva alternativa de un adecuado servicio al cliente, utilizando técnicas e instrumentos, en este caso se utilizó la encuesta, cuestionario y entrevista al personal administrativo de la DIGESA, los mismos que proporcionaron la información requerida para detectar las falencias que tiene la Dirección y en el futuro mejorarlas.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización del presente trabajo se utilizó la investigación exploratoria, descriptiva y correlacional por las siguientes razones:

#### Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación se utilizó para estar en contacto con la realidad, de esta manera ayudó a adquirir la información necesaria observando la realidad de lo que acontece dentro de la empresa.

#### Investigación Descriptiva

Permitió presentar de una manera clara tal y cómo se manifiesta el fenómeno en estudio y la incidencia que tiene en la aplicación de técnicas comportamentales e instrumentales en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, para verificar el comportamiento que tienen los clientes en cuanto al servicio que ofrece la misma.

#### Investigación Correlacional

Sirve para medir la relación que existe entre las variables ya que el cambio de la una influye directamente en el cambio de la otra. Para ello se utilizó la técnica del Chi cuadrado para la demostración de la hipótesis, de esta forma se verificó que efecto produce la implantación de un sistema organizacional en el servicio al cliente de la DIGESA del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En la presente investigación se desarrolló con la población finita de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

Para efecto de realizar la muestra objeto del estudio, se consideró tomar una muestra aleatoria de 30 personas pertenecientes al personal directivo, administrativo, profesional y técnico de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

### 3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Hipótesis:** La implantación de un sistema organizacional sirve para desarrollar las técnicas comportamentales e instrumentales en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

**Variable Independiente:** Sistema Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Sistema Organizacional</p> <p>Es un sistema compuesto de seres humanos, dinero, materiales, equipo, relacionado con el logro de algún objetivo u objetivos de la institución.</p>	Dinero	Eficacia Eficiencia	¿Mediante qué recursos se han logrado desarrollar las actividades institucionales?	Encuesta, cuestionario y entrevista al personal de la DIGESA.
	Materiales	Infraestructura Suministros	¿Qué recursos materiales se han utilizado para el cumplimiento de sus labores?	Encuesta, cuestionario y entrevista al personal de la DIGESA.
	Equipos	Maquinaria Tecnología	¿Qué equipos se han utilizado para el desarrollo de la DIGESA?	Encuesta, cuestionario y entrevista al personal de la DIGESA.

#### CUADRO N° 1

Elaborado por: Susana Ninasunta

Fuente: Susana Ninasunta

**Variable dependiente:** Técnicas Comportamentales e Instrumentales.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Técnicas Comportamentales e Instrumentales.</p> <p>Son mecanismos e instrumentos de gestión y operación que sirven para ejecutar los planes y programas de trabajo de una organización.</p>	Instrumentos	<p>Presupuesto</p> <p>Personal</p> <p>Normativa legal</p>	¿Qué instrumentos de gestión serán necesarios aplicar para obtener el rendimiento deseado en la DIGESA?	Encuesta, cuestionario y entrevista al personal de la DIGESA.
	Planes	Número de planes aplicados	¿Qué planes, objetivos, políticas, estrategias y procedimientos serán necesarios desarrollar para impulsar el desarrollo de la organización?	Encuesta, cuestionario y entrevista al personal de la DIGESA.
	Programas	<p>Capacitación</p> <p>Incentivos</p> <p>Motivación</p> <p>Trabajo en Equipo</p>	¿Qué programa se han ejecutado para fortalecer el desempeño del personal de la DIGESA?	Encuesta, cuestionario y entrevista al personal de la DIGESA.

## CUADRO N° 2

Elaborado por: Susana Ninasunta

Fuente: Susana Ninasunta

### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Uno de los factores importantes en el proceso de investigación es aquel relacionado con la obtención de la información, toda vez que de ello depende la confiabilidad y validez del estudio.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. Información secundaria	
1.1 Lectura científica	1.1 Libros de administración y desarrollo empresarial. 1.2 Libros de comportamiento organizacional y relaciones humanas. 1.3 Tesis de grado a fines al tema de investigación. 1.4 Páginas web 1.5 Revistas especializadas
2. Información primaria	
2.1 Encuesta	2.1 Cuestionario 2.2 Entrevistas

#### CUADRO N° 3

Elaborado por: Susana Ninasunta

Fuente: Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.



### **3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La investigación para lograr coordinación y coherencia en el trabajo está dividida en:

1. Exploración del documento a estudiar, permitió detectar la situación del problema que se investiga, el objeto de la investigación.
2. Documentación de ideas, conceptos, teorías, que sustente la investigación que se está efectuando.
3. Aplicación de cuestionarios, conforme a las áreas de análisis objeto de la investigación con la ayuda de técnicas de observación.
4. Análisis e interpretación de información recolectada, que fue tabulada para obtener adecuada información.
5. Utilización del chi-cuadrado para la demostración de la hipótesis.
6. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones, que constituirán las respuestas a las necesidades que enfoca el problema motivo de la investigación.

Toda la información y datos a utilizarse se procesó mediante la ayuda de programas de computación como: Word, Excel, Visio.

El análisis particular se lo realizó mediante cuadros, gráficos y técnicas estadísticas.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Del producto obtenido a través de la encuesta realizada al estamento global de la DIGESA, sobre la necesidad de implantar un Sistema Organizacional que Fortalezca los Factores Comportamentales e Instrumentales en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, se demuestra que el enfoque propuesto en la investigación, conduce hacia el objetivo que esta tesis plantea, que es el de confirmar que no existe el modelo de gestión requerido, por lo que es de imprescindible necesidad implantar nuevos sistemas estructurales y procedimentales de trabajo.

Se desprende también que, es de fundamental importancia socializar la información y sobre el contenido de los mecanismos instrumentales y comportamentales aconsejados por la Ciencia Administrativa, para orientar la operatividad del sistema, el flujo de procedimientos y el tratamiento de los procesos.

## 4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

Este estudio ha permitido conocer e interpretar porcentualmente los datos con mayor relevancia, respecto a la realidad sobre los factores comportamentales e instrumentales que precisan ser aplicados en la DIGESA, para lograr que esta dependencia del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi alcance el propósito deseado.

Para ejemplificar y conocer de manera objetiva los resultados de la encuesta realizada a la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria, a continuación se presenta el desarrollo de la misma:

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y AGROPECUARIA (DIGESA) DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI.

1. ¿Conoce usted si la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria cuenta con un sistema organizacional interna que relacione las técnicas con el comportamiento de los empleados en el trabajo?

**TABLA N° 1**

<b>Población total</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
30	Si	11	37%	37%
	No	19	63%	100%
Total		30	100%	

**GRAFICO N° 4**

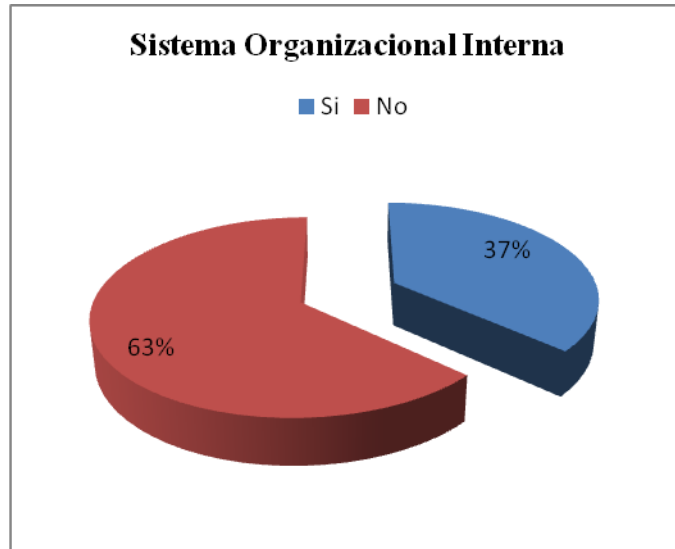


Ilustración1. Organización Interna

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo de la DIGESA.

Elaborado por: Susana Ninasunta

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% del porcentaje de las personas encuestadas, el 37% considera que la Dirección de Gestión Económica Social Agropecuaria si dispone de un sistema organizacional interno; el 63% afirma que no lo tiene.

El 63% de la población encuestada considera que en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria no conoce de la existencia de un sistema de organización interno que relacione las técnicas con el comportamiento de los empleados en el trabajo.

2. ¿La normativa que tiene la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria contribuye para que el personal se sienta satisfecho en el desempeño de sus funciones?

**TABLA N° 2**

<b>Población total</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
30	Si	9	30%	30%
	No	21	70%	100%
Total		30	100%	

**GRAFICO N° 5**



Ilustracion2. Normativa de DIGESA

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo de la DIGESA.

Elaborado por: Susana Ninasunta

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% del porcentaje de las personas encuestadas, el 30% conoce de la existencia de la normativa que contribuye para que el personal se sienta satisfecho en el desempeño de sus funciones; el 70% no la conoce, lo que confirma que existe un alto rango de desconocimiento sobre la misma.

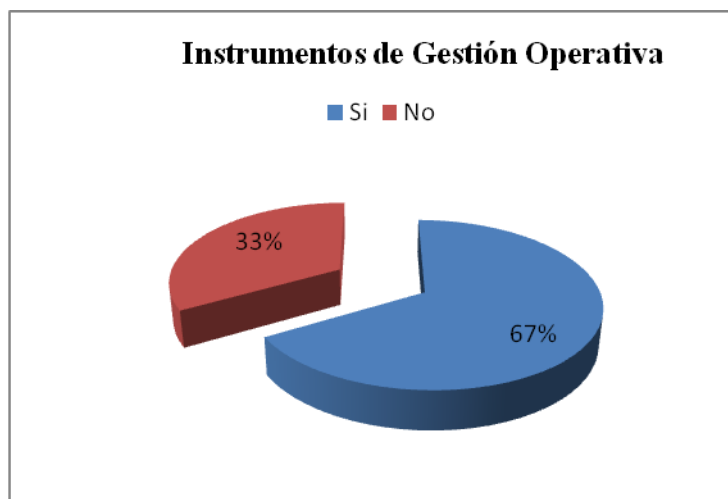
Los resultados obtenidos demuestran que el 70% del personal administrativo no tienen conocimiento sobre la normativa empleada en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria.

3. ¿Considera usted que sería necesario emplear instrumentos de gestión operativa basado en el control disciplinario para obtener el rendimiento deseado que requiere la DIGESA?

**TABLA N° 3**

<b>Población total</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
30	Si	20	67%	67%
	No	10	33%	100%
Total		30	100%	

**GRAFICO N° 6**



Ilustracion3. Instrumentos de Gestión Operativa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo de la DIGESA.

Elaborado por: Susana Ninasunta

## **Análisis e Interpretación**

Del 100% del porcentaje de las personas encuestadas, el 67% estima adecuado aplicar instrumentos de gestión operativa basada en el control disciplinario; el 33% indican que no es necesario hacerlo.

El 67% de la población encuestada que representa el porcentaje más elevado sobre la consulta realizada, señala que existe la necesidad de implantar los instrumentos de gestión operativa, para obtener el rendimiento deseado que requiere la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria.

4. ¿Considera usted que si se aplicarían técnicas comportamentales e instrumentales se lograría impulsar el desarrollo integral de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria?

**TABLA N° 4**

<b>Población total</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
30	Si	24	80%	80%
	No	6	20%	100%
Total		30	100%	

## GRAFICO N° 7

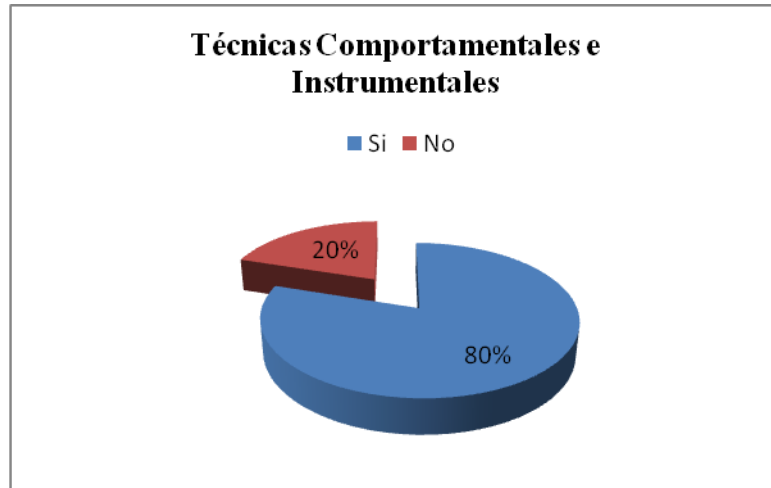


Ilustración4. Instrumentos Operativos

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo de la DIGESA.

Elaborado por: Susana Ninasunta

### Análisis e Interpretación

Del 100% del porcentaje de las personas encuestadas, el 80% considera necesario aplicar las técnicas estratégicas de gestión; el 20% dice que no es necesario.

El 80% de la población encuestada que representa el porcentaje más elevado sobre la consulta realizada, señala que existe la necesidad de implantar los instrumentos operativos para impulsar el desarrollo integral de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria.

5. ¿Cree usted que si aplicarían métodos de comportamiento humano acorde con la cultura de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria se mejoraría el desempeño laboral?



**TABLA N° 5**

<b>Población total</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
30	Si	22	73%	73%
	No	8	27%	100%
Total		30	100%	

**GRAFICO N° 8**

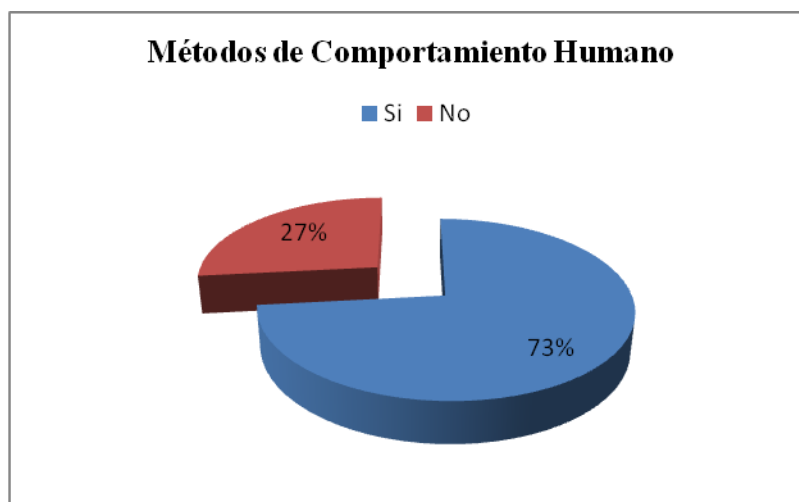


Ilustración5. Métodos de Comportamiento Humano

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo de la DIGESA.

Elaborado por: Susana Ninasunta

### **Análisis e Interpretación**

De la encuesta realizada, se desprende que del 100% de personas investigadas, el 73% afirma que es necesario aplicar métodos de comportamiento humano en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria; el 27% dicen que no es necesario.

El 73% de la población encuestada considera que en Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria es necesario aplicar métodos de comportamiento humano para mejorar el desempeño laboral.

6. ¿En la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria se generan cursos de capacitación permanente para motivar el talento humano?

**TABLA N° 6**

<b>Población total</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
30	Si	10	33%	33%
	No	20	67%	100%
	Nunca	0	0%	100%
Total		30	100%	

**GRAFICO N° 9**

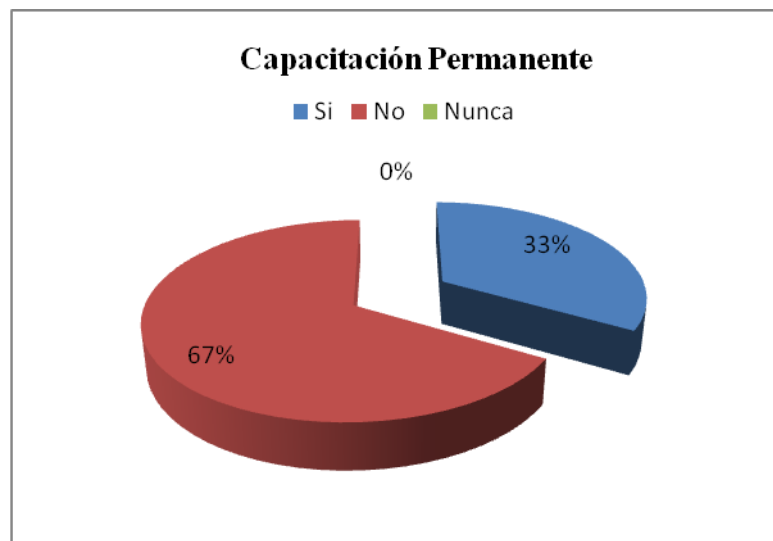


Ilustración6: Capacitación Permanente

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo de la DIGESA.

Elaborado por: Susana Ninasunta

## **Análisis e Interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 33% responde que en la Dirección si se dictan cursos de capacitación; el 67% manifiesta que no se dan cursos de capacitación permanente.

El análisis demuestra que el 67% del personal de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria considera necesario generar cursos de capacitación para motivar el talento humano.

7. ¿El clima laboral de la DIGESA permite sentirse a gusto en la labor que desempeña habitualmente en la empresa?

**TABLA N° 7**

<b>Población total</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
30	Si	14	47%	47%
	No	16	53%	100%
	Nunca	0	0%	100%
Total		30	100%	

**GRAFICO N° 10**

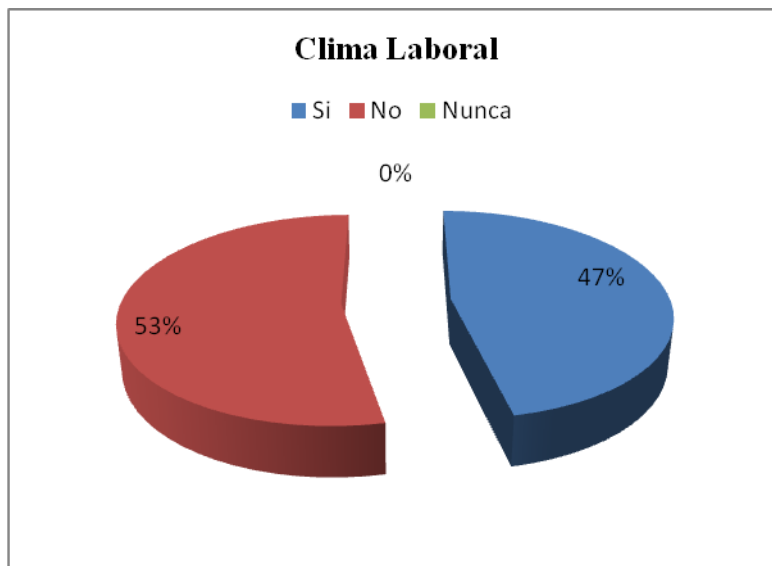


Ilustración7: Clima Laboral

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo de la DIGESA.

Elaborado por: Susana Ninasunta

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de la encuesta realizada, el 47% estima que el clima laboral de la DIGESA permite sentirse bien en la labor que desempeña habitualmente; el 53% no se sienten a gusto en la empresa.

El 53% de la población encuestada indica que el clima laboral existente en la Dirección no les permite sentirse a gusto.

8. ¿Su lugar de trabajo permanece ordenado?

**TABLA N° 8**

<b>Población total</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
30	Si	30	100%	100%
	No	0	0%	100%
	Nunca	0	0%	100%
Total		30	100%	

**GRAFICO N° 11**



Ilustración8: Trabajo Ordenado

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo de la DIGESA.

Elaborado por: Susana Ninasunta

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de las personas encuestada; toda la población responde que su lugar de trabajo permanece ordenado.

El análisis demuestra que el 100% del personal de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria indica que su lugar de trabajo permanece siempre ordenado.

9. ¿La organización le proporciona herramientas de trabajo acordes con sus actividades laborales?

**TABLA N° 9**

<b>Población total</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
30	Si	17	57%	57%
	No	13	43%	100%
	Nunca	0	0%	100%
Total		30	100%	

**GRAFICO N° 12**

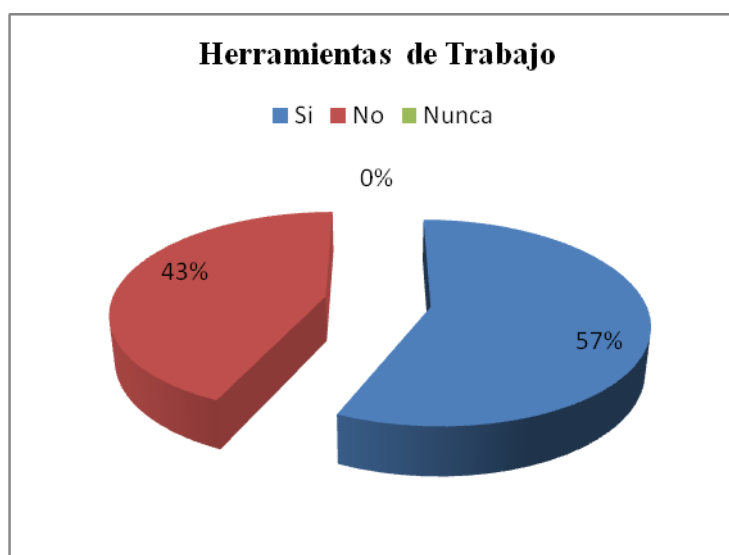


Ilustración9: Herramientas de Trabajo

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo de la DIGESA.

Elaborado por: Susana Ninasunta

## **Análisis e Interpretación**

Del 100% de las personas encuestadas, el 57% dice que la organización le proporciona herramientas de trabajo adecuados; el 43% no disponen de herramientas adecuadas.

El 57% de las personas encuestadas indica que la organización le proporciona herramientas de trabajo acordes con sus actividades laborales.

10. ¿Ha recibido Ud. reconocimientos por su eficiencia en su trabajo (resolución, carta de felicitación o beca para capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi?

**TABLA N° 10**

<b>Población total</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
30	Si	0	0%	0%
	No	23	77%	77%
	Nunca	7	23%	100%
Total		30	100%	

**GRAFICO N° 13**



Ilustración10: Reconocimiento por Eficiencia

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo de la DIGESA.

Elaborado por: Susana Ninasunta

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de la encuesta realizada, el 77% responde que no han recibido ninguna clase de reconocimientos por la labor prestada; el 23% indica que nunca lo hacen.

El 77% de la población encuestada que representa el porcentaje más elevado sobre la consulta realizada, señala que no ha recibido ningún tipo de reconocimientos por el trabajo realizado durante los dos últimos años que viene laborando en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.



### **4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Una vez conseguidos los datos por medio de la investigación realizada, y para la comprobación de la hipótesis aplicaremos la prueba del Chi cuadrado con lo que se determina si el conjunto de frecuencias observadas se ajustan al conjunto de frecuencias esperadas.

#### **Partiendo de la Hipótesis**

“La implantación de un sistema organizacional sirve para desarrollar las técnicas comportamentales e instrumentales en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi”.

Por tanto, se ha seleccionado las preguntas 1 y 4 del cuestionario aplicado al personal administrativo, que se relacionan en forma directa con las variables de la investigación para la aplicación de la metodología del Chi cuadrado, para comprobar estadísticamente el enunciado de la hipótesis.

### **VERIFICACIÓN CHI CUADRADO**

$H_0$ = Hipótesis nula

$H_1$ = Hipótesis alterna

**$H_0$** =La implantación de un sistema organizacional NO sirve para desarrollar las técnicas comportamentales e instrumentales en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

**H1**=La implantación de un sistema organizacional SI sirve para desarrollar las técnicas comportamentales e instrumentales en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

## ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

## SIMBOLOGÍA

$X^2$  = Valor a calcularse de chi - cuadrado.

$\Sigma$  = Sumatoria

O= Datos Observados

E= Datos Esperados

1. ¿Conoce usted si la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria cuenta con un sistema organizacional interna que relacione las técnicas con el comportamiento de los empleados en el trabajo?

**TABLA N°1**

<b>Población total</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
30	Si	11	37%	37%
	No	19	63%	100%
Total		30	100%	

4. ¿Considera usted que si se aplicarían técnicas comportamentales e instrumentales se lograría impulsar el desarrollo integral de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria?

**TABLA N° 4**

<b>Población total</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
30	Si	24	80%	80%
	No	6	20%	100%
Total		30	100%	

**FRECUENCIAS OBSERVADAS**

**VALORES REALES**

**TABLA N° 11**

<b>POBLACION</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>PREGUNTA 1</b>	11	19	<b>30</b>
<b>PREGUNTA 4</b>	24	6	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>60</b>

**GRADO DE LIBERTAD**

Grado de libertad = (Reglones – 1) (Columnas – 1)

Gl = (F-1) (C-1)

Gl = (2-1) (2-1)

Gl = 1

Entonces tenemos que  $G1= 1$ ; y el nivel de significación  $\alpha=0,05$ ; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 3,841; por lo tanto:

$$x^2 = \text{critico} = 3,841$$

## CALCULO MATEMÁTICO

### FRECUENCIA ESPERADA

$$f_e = \frac{(\text{Total o marginal de renglon})(\text{total o marginal de columna})}{N}$$

**TABLA N° 12**

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
PREGUNTA 1	17,5	12,5	30,0
PREGUNTA 4	17,5	12,5	30,0
			<b>60,0</b>

### CALCULO DEL CHI CUADRADO

**TABLA N° 13**

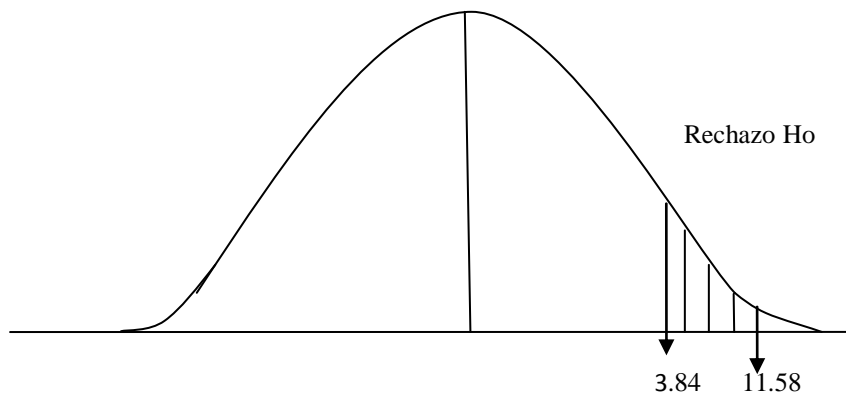
$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
	PREGUNTA 1 / SI	11	17,5	-6,5	42,25
PREGUNTA 1 / NO	19	12,5	6,5	42,25	3,38
PREGUNTA 4 / SI	24	17,5	6,5	42,25	2,41
PREGUNTA 4 / NO	6	12,5	-6,5	42,25	3,38
	60	60,0		$x^2 =$	<b>11,58</b>

## DECISIÓN FINAL

El valor  $X_1 = 11,58$  mayor a  $X_2 = 3,841$  y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir se considera que la implantación de un sistema organizacional SI sirve para desarrollar las técnicas comportamentales e instrumentales en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, y, se rechaza la hipótesis nula.

En la verificación de la hipótesis se utilizó la fórmula del CHI CUADRADO ( $\chi^2$ ), esta fórmula estadística brindará la posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula. ( $H_0$ ). Por lo tanto, afirma que hay una probabilidad entre el 95% y 99% de asociación entre las dos variables, el mismo que es representado en el siguiente gráfico.

### REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL CHI CUADRADO



Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo de la DIGESA.

Elaborado por: Susana Ninasunta

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

El estudio realizado en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, ha permitido determinar las siguientes conclusiones:

1. La Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) no cuenta con un sistema de organización interna, siendo una de las causas por las que no existen relaciones humanas adecuadas en el comportamiento de los empleados en el trabajo.
2. La Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA), cuenta con normativa inadecuada para el control disciplinario y manejo del talento humano lo que no contribuye para que el personal se sienta satisfecho en el desempeño de sus funciones.

3. No se aplican técnicas comportamentales e instrumentales que simplifiquen las operaciones diarias que se ejecutan en esta dependencia, por lo que no existe un adecuado control sobre las competencias de trabajo, factores que inciden negativamente en el ambiente laboral y en el manejo de las relaciones humanas del personal de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA).

4. Existe total desorden en el manejo de documentos, porque no archivan expedientes, trámites y otros asuntos con criterio técnico, debido al desconocimiento de las operaciones en técnicas de control de archivos y de Administración.

5. En la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA), no se han programado cursos de capacitación permanente para las diferentes unidades de la Dirección, por cuya razón el talento humano se siente desmotivado.

6. En la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA), no existe ninguna clase de incentivos para el personal de la dependencia por el trabajo realizado, por lo que el personal administrativo no se siente satisfecho por las tareas que desempeña.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. El estudio recomienda que es imprescindible implantar en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA), un sistema organizacional interno que racionalice las funciones que se desarrollan en la organización, con la finalidad de mejorar el comportamiento del talento humano, a través del empleo de mecanismos e instrumentos de operación y gestión empresarial que contribuya a crear un ambiente favorable de trabajo.

2. Se sugiere que la DIGESA elabore normas internas disciplinarias y mecanismos de operación que definan las competencias de trabajo que debe cumplir el talento humano

de la dependencia, lo que obviamente contribuirá para que el personal se sienta satisfecho en el desempeño de sus funciones.

3. El estudio recomienda elaborar normativas comportamentales e instrumentales a través de políticas de carácter humano, reglamentos, manuales y disposiciones que sirvan para impulsar el desarrollo del trabajo y el bienestar del personal de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA).

4. El presente trabajo estima que la DIGESA debería diseñar un mecanismo operativo, basado en el manejo de la documentación, archivo y correspondencia para mejorar el orden en el manejo de documentos, archivo de expedientes, trámites y otros asuntos, con criterio técnico.

5. Se recomienda a la (DIGESA) programar cursos de capacitación permanente para las diferentes unidades de la Dirección, a fin de que el talento humano se sienta motivado y a gusto en la labor que desempeña habitualmente en la dependencia.

6. Es necesario que la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) proyecte algún tipo de incentivo moral, apoyo y estabilidad laboral para que el personal administrativo se sienta satisfecho por las tareas que realiza.



## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Título**

“Implantación de un Sistema Organizacional que Racionalice el Comportamiento Técnico Administrativo en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi”.

##### **6.1.2 Empresa Ejecutora**

Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

### **6.1.3 Beneficiarios**

Clientes Internos: Personal Administrativo de la DIGESA.

Clientes Externos: Población de la Provincia de Cotopaxi.

### **6.1.4 Ubicación**

Calles Tarqui y Quito, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

### **6.1.5 Fecha de Inicio**

Julio 2011

### **6.1.6 Fecha de Finalización**

Marzo 2012

### **6.1.7 Equipo de investigación**

Investigadora: Susana Ninasunta

Director: Chaluisa Jaime

### **6.1.8 Costo**

\$ 4.800,00

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Del estudio realizado a través de la investigación, se ha llegado a conocer la problemática que enfrenta actualmente la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi,

por lo que es de imprescindible importancia Implantar un Sistema Organizacional que racionalice el Comportamiento Técnico Administrativo de la organización y regule las operaciones que se ejecutan en la dependencia, cuyo objetivo es lograr que además de ordenar los sistemas internos de trabajo, se consiga obtener un adecuado clima laboral y excelentes relaciones humanas.

DIGESA no cuenta con ningún tipo de normativa interna que oriente el manejo de los recursos humanos, materiales y de archivo de documentos, lo que demuestra la necesidad de implantar un sistema administrativo de operación interna. Asimismo, deberá complementarse con políticas de relacionamiento humano, toda vez que el personal de esta dependencia y de la institución misma, no tienen cortesía, buen trato y compañerismo entre ellos mismos. De igual manera, la atención a los clientes debe ser mejorada.

Por estas razones, el estudio pretende contribuir con la elaboración de un Instructivos Disciplinario, un Manual de Procedimientos sobre los Proyectos Productivos vigentes en la DIGESA, y Políticas de Gestión a ser empleados en la Institución.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIGESA 2011



ESPECIFICACIONES		
Simbología		Detalle
—	Directa	Relación Directa Staff
—	Indirecta	Relación Auxiliar
-----	Coordinación	Comité o Temporalidad
Elaborado por: Susana Ninasunta	Fecha: 15/12/2011	Revisado

### GRAFICO N° 14

Elaborado por: Susana Ninasunta

Fuente: Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Después de haber realizado un análisis de los factores que influyen en el Comportamiento Técnico Administrativo que regule las operaciones que se ejecutan en la dependencia depende de su eficaz y eficiente gestión y ésta a su vez de la Implantación de un Sistema Organizacional, el presente trabajo está enfocado en proponer un Instructivo de Disciplina, manejo y control del personal, Manual de Procedimientos sobre el Proyecto Productivo, y las Políticas de Gestión, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### **6.4 OBJETIVOS**

#### **6.4.1 Objetivo General**

- Implantar un sistema organizacional para racionalizar el comportamiento técnico-administrativo en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA).

#### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Actualizar el organigrama estructural de la DIGESA
- Elaborar un Instructivo de disciplinario, manejo y control del personal.
- Diseñar un manual de procedimientos sobre un proyecto productivo.
- Proponer el establecimiento de políticas de gestión administrativa, productiva y social.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Política**

La propuesta es viable ya que en la actualidad, el Gobierno Ecuatoriano a través de la Asamblea Nacional ha dictado leyes específicas que apoyan el desarrollo institucional y productivo para alcanzar el beneficio del desarrollo integral del país.

### **Socio-Cultural**

Las organizaciones al estar compuestas por estructura, órganos, funciones y personas son entidades dinámicas que reciben y aportan influencias de comportamiento traducidas en las acciones que genera la cultura organizacional y la identificación institucional.

### **Tecnología**

La Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA), cuenta con dispositivos tecnológicos y equipos de oficina adecuados que facilitan atender con eficiencia los proyectos productivos que presentan los usuarios de estos servicios.

### **Organización**

La Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria a través de sus miembros está dispuesta a reunir sus esfuerzos y a realizar cualquier cambio que demuestre buena imagen frente al público.

### **Económico**

Es viable la propuesta porque en la actualidad el mundo es competitivo, y además porque el país está creando cultura promoviendo la producción nacional, tratando de desplazar a las importaciones que requiere de fuerte inversión.

### **Financiero**

La DIGESA se encuentra en capacidad de solventar las actividades que están encaminadas a dar solución al problema presentado, lo que permitirá mejorar su situación financiera en el futuro.

### **Legal**

Es factible ya que las leyes que amparan a los proyectos de producción nacional, han impulsado favorablemente el crecimiento de la institución, es por este motivo que la dirección realiza sus actividades cumpliendo las disposiciones que tiene que ver con la DIGESA.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### Sistema Organizacional

Es un grupo de componentes interrelacionados trabajando juntos con un objetivo común. Todo sistema organizacional cuenta con una entidad abstracta denominada sistema de información. Este sistema es el medio que permite a los datos, fluir entre los diferentes departamentos o personas que integran la organización.

### Análisis de Sistemas

El Análisis de Sistema nace de la necesidad de recopilar, desglosar, catalogar y analizar información necesaria de una empresa para poder proponer nuevos métodos, mejores o modificar los actuales para que así aumente el desempeño de los departamentos dentro de la organización.

Todo proceso sistémico se vale de la información de entrada, los procesos modificadores y la información de salida, para así definir los procesos intermedios y poder entender con claridad a la organización. Todos estos flujos y procesos son

estudiados sistemáticamente para poder determinar si son los adecuados, si se deben mejorar o si deben ser remplazados por otros más idóneos.

### Comportamiento Organizacional

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como son: empresa, comercio, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Las áreas predominantes son:

La Psicología: ciencia que busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales. Los psicólogos están interesados en estudiar y tratar de entender el comportamiento humano.

La Sociología: es el estudio de la gente en su relación con otros seres humanos.

Psicología social: es el área dentro de la psicología que mezcla los conceptos de la psicología y la sociología y que se enfoca en la influencia de unas personas en otras.

Antropología: es el estudio de las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y de sus actividades.



Ciencia política: es el estudio del comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político.

### Comportamiento empresarial

Entendemos por empresa (o institución) a una persona colectiva. Esto es, un ente integrado por personas naturales, maquinaria, materiales, regida por métodos de trabajo, y otros componentes específicos. Que ha sido autorizada para operar dentro de una comunidad, con permiso concedido por un representante de ésta. Adquiere derechos y obligaciones de manera similar a que aquellos que se reconocen a una persona natural, que van más allá de la tributación.

En tanto que *comportamiento* es la manera como la persona se relaciona con otras y con su contexto en general. Se expresa en su carácter, su orientación o pensamiento, la forma de responder ante distintas situaciones. Un buen comportamiento es una expresión de calidad desde el punto de vista de la comunidad. En forma similar al hecho de que la calidad de un producto o servicio la definen los clientes (y no la empresa productora o proveedora), un buen comportamiento es calificado por la comunidad.

Asimilado al concepto de conducta, el comportamiento está determinado por la manera de ser de la persona y la forma de relacionarse con su entorno. La conducta puede ser instintiva (respuesta preconcebida ante determinadas situaciones). La que interesa en este caso, se entiende como la conducta aprendida, aquella que es ayudada por un proceso de formación.

### Clima Laboral

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas,

con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Factores que influyen en el clima laboral:

Independencia.

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

Condiciones físicas.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha

demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

#### Liderazgo.

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

#### Relaciones.

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

#### Implicación.

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

#### Organización.

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Se trabaja mediante procesos productivos. Se trabaja por

inercia o por las urgencias del momento. Se trabaja aisladamente. Se promueven los equipos por proyectos. Haya o no haya modelos de gestión implantados.

#### Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

#### Remuneraciones.

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

#### Igualdad.

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Otros factores.

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

### Estructura Organizacional

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata entonces del instrumento administrativo, y no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

En este sentido la organización consiste en:

La identificación y clasificación de las actividades requeridas.

La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizara cuales tareas y quien será responsable de los resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resulta de la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de

actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que responda y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Estructura intencional de funciones significa que las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre está a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos.

### Relaciones Humanas

Se denomina relaciones humanas (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamarlo así a la función que se ocupa de seleccionar, controlar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la misma.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar las estrategias a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito la organización y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función del Recurso Humano está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de RRHH opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que puede tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de

los Recursos Humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

## Reglamento

Reglamento se entiende en forma general como un conjunto ordenado de reglas y conceptos que se dan por una autoridad competente para realizar la ejecución de una ley o para el régimen interior de una dependencia o corporación.

La Constitución le otorga al Poder Ejecutivo como principal función legislativa, el emitir el reglamento, por lo que se le conoce también como Poder Reglamentario.

## Función del Reglamento

El reglamento señala el ejercicio de la función legislativa y es reconocida por la doctrina y la jurisprudencia como potestad reglamentaria.

La finalidad del reglamento es facilitar la aplicación de la ley, detallándola, y operando como instrumentos idóneos para llevar a efecto su contenido.

Los reglamentos son reglas, y solo tendrán vida y sentido de derecho, en tanto se deriven de una norma legal a la que reglamentan en la esfera administrativa.

La cercanía que guarda el Poder Ejecutivo con la realidad social, al aplicar la ley, hace que los reglamentos operen como instrumentos más idóneos para llevar a efecto su contenido.

Esto nos hace observar que en el Poder Legislativo predomina el principio de representación popular, por lo que resulta más lógico que se le encomiende al Poder Ejecutivo, la elaboración de los reglamentos ya que las Dependencias cuentan con

personal más especializado y que están en contacto con la realidad a la que se aplican las leyes y reglamentos.

Como ya mencionamos antes, la elaboración del reglamento es más expedita que la ley, y por esto es más fácil adecuarlo a los problemas económicos y sociales de la vida pública del Estado.

### Instructivos Disciplinarios

El presente instructivo tiene por objetivo normar el procedimiento interno para la aplicación de las medidas disciplinarias a los empleados de las instituciones públicas, conforme a la Constitución de la República y leyes secundarias sobre la materia.

### Proyectos productivos

Son proyectos que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en dinero. Los promotores de estos proyectos suelen ser empresas e individuos interesados en alcanzar beneficios económicos para distintos fines.

El término proyecto proviene del latín *proiectus* y cuenta con diversas significaciones. Podría definirse a un proyecto como el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un cierto objetivo específico. Este generalmente debe ser alcanzado en un periodo de tiempo previamente definido y respetando un presupuesto.

Por otra parte, se define a la gestión de proyectos como la aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas a las actividades que lo conforman.

Dentro de un proyecto, pueden distinguirse distintas etapas. En principio surge una idea, que establece la necesidad u oportunidad a partir de la cual se diseña el proyecto. Luego, en la etapa del diseño propiamente dicha, se realiza una valoración de las



opciones y estrategias a seguir, con el objetivo a cumplir como guía. Finalmente llega el momento de la ejecución y, una vez finalizada, se realiza la evaluación (cuando el proyecto es revisado y se juzgan sus resultados en relación a los objetivos planteados).

En cuanto a las diferentes clasificaciones de un proyecto, pueden destacarse dos grandes categorías. Existen los proyectos productivos, que son aquellos que se proponen generar beneficios económicos, y los proyectos públicos o sociales, que buscan mejorar la calidad de vida de la población. Mientras que los primeros suelen ser asociados a las empresas y comercios, los proyectos sociales pertenecen al ámbito de las ONGs y oficinas gubernamentales. De todas formas, hay empresas que realizan proyectos públicos mediante sus programas de responsabilidad social.

#### Políticas de Gestión administrativa

La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Henri Fayol definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

Políticas de Gestión Social.

Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

El proceso requiere de un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en el diseño de las políticas públicas. Se trata, en definitiva, de la construcción de un espacio de relación social y vínculos de relacionamiento institucional, que se logra mediante un conjunto de acciones.

De esta forma, la gestión social se constituye como un canal mediante el cual la comunidad actúa con espíritu emprendedor para promover un cambio social. Para su éxito, es necesario reforzar los lazos comunitarios y trabajar por la recuperación de la identidad cultural y de los valores colectivos de la sociedad en cuestión.

## Manual Administrativo

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada sistemática la información de una organización.

### Ventajas:

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determinar la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuente de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
13. Ayuda a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
14. Evita discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

15. Asegura continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
17. Incrementa la coordinación en la realización del trabajo.
18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento de supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

#### Desventajas:

Entre los inconvenientes que presentan los manuales son los siguientes.

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

#### Manual de una empresa

Todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar el objetivo. Es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, que debe ser aprobado por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.

Por manual debemos entender la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

### Manuales de procedimientos

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Es un componente 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.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

## Objetivos y políticas

1. El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
2. Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
3. Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
4. Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional

5. La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
6. La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
7. La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno

reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

### Manual de Producción

Elemento de soporte que dirige y coordina procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

### Tecnología

La tecnología es un concepto amplio que abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas.

En la sociedad, la tecnología es consecuencia de la ciencia y la ingeniería, aunque muchos avances tecnológicos sean posteriores a estos dos conceptos.

La palabra tecnología proviene del griego tekne (técnica, oficio) y logros (ciencia, conocimiento).

### Mecanismos

Un mecanismo es, en términos generales, una entidad o proceso cuya principal característica es la producción regular de cierto comportamiento. También en general, se considera que ese comportamiento regular, descrito por una ley científica u otro tipo de generalización más o menos robusta, es explicado por medio de la descripción de los procesos, en su mayoría causales, que lo producen.

## Instructivo

Se puede definir al instructivo como una serie de explicaciones e instrucciones que son agrupadas, organizadas y expuestas de diferente manera para darle a un individuo la posibilidad de actuar de acuerdo a cómo sea requerido para cada situación. El instructivo puede ser muy variado de acuerdo al tipo de situación que se aplique.

Uno de los principales objetivos con los que se desarrolla cualquier tipo de instructivo es el de permitir a su usuario lograr llevar a cabo determinadas acciones de la mejor manera posible. Es por esto que, para obtener aquellos resultados esperados, debe contar con algunas características básicas que faciliten la acción en sí. Entre estas características podemos mencionar la importancia de que el instructivo sea claro y conciso. Es preciso que las instrucciones sean dadas de manera accesible de modo que el que las lee o sigue pueda comprenderlas fácilmente. En muchos casos, los instructivos pueden sumar imágenes y otros elementos para ayudar a la comprensión. Finalmente, los instructivos no deben ser demasiado extensos ya que se pueden volver confusos y hacer que los usuarios se pierdan en el procedimiento. En muchos casos, los instructivos pueden ser presentados en varios idiomas al mismo tiempo.

Es común encontrar instructivos en situaciones en las cuales el usuario debe realizar algún tipo de procedimiento, aprender a manejar algo o actuar de determinada manera.

### **6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO**





El estudio realizado dentro del Modelo Operativo propuesto en esta tesis, enfoca la necesidad de desarrollar un Manual de Procedimientos para agilizar las operaciones de los Proyectos Productivos vigentes, un Instructivo de carácter Disciplinario que tienda a regular las relaciones y el comportamiento del talento humano de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, y, las Políticas de Gestión Comportamental que contribuyan a racionalizar los procesos de trabajo con el factor conductual de las personas.








**MANUAL DE PROCEDIMIENTO  
PARA EL  
DESARROLLO DE PROYECTOS  
PRODUCTIVOS  
DE LA  
DIRECCIÓN DE GESTIÓN  
ECONÓMICA, SOCIAL Y  
AGROPECUARIA (DIGESA)  
DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO  
DE LA  
PROVINCIA DE COTOPAXI  
AMBATO – ECUADOR**





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS PRODUCTIVOS**






	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: <b>PROYECTOS PRODUCTIVOS</b>		CODIGO DIGESA-001	PAGINA 1 DE 6	
	FECHA DE ELABORACIÓN 21/12/11		SITUACION PROPUESTA	ELABORADO POR: Susana Ninasunta	APROBADO POR:
PASOS	RESPONSABILIDAD	OPERACIÓN			FLUXO
1	<b>DE LA PETICIÓN</b>  Organización Jurídica/Persona Jurídica/Agrupación de Hecho.	Presenta solicitud adjuntando Proyecto o perfil sustentado técnicamente, dirigida a Prefecto Provincial de Cotopaxi. Firmada por directiva vigente.  Petición puede ser realizada también a través de los presupuestos participativos organizacionales, parroquiales o cantonales.			
2.	Prefectura ( Prefecto)	Verifica, sumilla y despacha a Departamento correspondiente de acuerdo a naturaleza del Proyecto.			
3.	<b>ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO</b>  DIGESA	Prioriza solicitudes. Verifica contenido de proyecto que conste con documentación habilitante:  a. Proyecto o perfil correctamente elaborado y suscrito por profesional competente.  b. Elaborado en modelo de gestión y ejecución comunitaria.  c. Proyecto a desarrollarse en territorios altamente empobrecidos.  d. Declaración firmada por directiva de la organización; indicando que no se ha recibido beneficios de ningún proyecto durante ultimo tres años. DIGESA puede revisar en base de datos.  e. Aprobado Proyecto, asigna presupuesto.			



PASOS	RESPONSABILIDAD	OPERACIÓN	FLUXO
4.	Comisión Economía y Finanzas.	Analiza el proyecto productivo. Aprueba en primera y segunda instancia asignación de recursos.	<input type="checkbox"/>
5.	Director Financiero	Asigna recursos presupuestarios a proyecto productivo.	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>INSPECCIÓN PARA DETERMINAR FACTIBILIDAD</b>			
6.	Técnico (Ambientalistas, Agrónomos, Veterinarios y otros.) de DIGESA.	De acuerdo a proyecto. Visita organización beneficiaria, elabora informe de diagnóstico pormenorizado sobre factibilidad técnica, económica y socio-organizativa del proyecto. Remite informe a Dirección Financiera.	
7.	Dirección Financiera	Recibe petición escrita y emite Certificación de Partida Presupuestaria para ejecución de proyecto factible.	<input type="checkbox"/>
<b>DOCUMENTOS HABILITANTES</b>			
8.	Técnico de DIGESA	Terminada fase de revisión, emite informe justificativo de proyecto para su ejecución.	<input type="checkbox"/>

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: <b>PROYECTOS PRODUCTIVOS</b>	CODIGO DIGESA-001	PAGINA 3 DE 6	
	FECHA DE ELABORACIÓN 21/12/11	SITUACION PROPUESTA	ELABORADO POR: Susana Ninasunta	APROBADO POR:
PASOS	RESPONSABILIDAD	OPERACIÓN		FLUXO
9.	Organización Jurídica/Persona Jurídica/Agrupación de Hecho.	<p>Presenta documentos habilitantes para adjudicación de justificativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Acuerdo ministerial de personería jurídica.</li> <li>b. Copia de estatutos.</li> <li>c. Nombramientos legalizados de la directiva.</li> <li>d. Lista de socios debidamente firmados o impresos las huellas digitales. Se adjunta copias de cédulas de ciudadanía y certificados de votación.</li> <li>e. Copia certificada de escritura de terreno comunitario donde se ejecutara el proyecto.</li> <li>f. Documento de compromiso de cumplimiento de la contraparte de los beneficiarios, según el proyecto (forraje, tierra, riego, semilla, fertilizantes, construcciones, mano de obra, otros.</li> </ul>		

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: <b>PROYECTOS PRODUCTIVOS</b>		CODIGO DIGESA-001		PAGINA 4 DE 6	
	FECHA DE ELABORACIÓN 21/12/11		SITUACIÓN PROPUESTA		ELABORADO POR: Susana Ninasunta	APROBADO POR:
PASOS	RESPONSABILIDAD	OPERACIÓN			FLUXO	
10.	<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>  Organización Jurídica/Persona Jurídica/Agrupación de Hecho.	Ejecuta proyecto en concordancia con el Cronograma de actividades establecido en el justificativo.				
		Asisten a por lo menos dos eventos de capacitación, constantes en el plan de la DIGESA y relacionados con el proyecto (socialización del proyecto, capacitación técnica).				
11.	<b>PROCESO DE COMPRA DE SEMOVIENTES</b>  Proveedores	Oferta de servicios. Presentan oferta económica (Proforma) y Certificación del MAGAP sobre raza de animales.				
		12.	Proveeduría	Compra semovientes de acuerdo a especificaciones técnicas constantes en el justificativo.		
13.	Gobierno Provincial de Cotopaxi - Organización Jurídica/Persona Jurídica/Agrupación de Hecho.			Entrega semovientes a beneficiarios. Proveeduría elabora Acta de Entrega – Recepción que es legalizada por las partes.		

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:		CODIGO		PAGINA 5 DE 6		
	PROYECTOS PRODUCTIVOS		DIGESA-001				
FECHA DE ELABORACIÓN		SITUACION PROPUESTA		ELABORADO POR:		APROBADO POR:	
21/12/11				Susana Ninasunta			
PASOS	RESPONSABILIDAD	OPERACIÓN			FLUXO		
14.	Gobierno Provincial de Cotopaxi - Organización Jurídica/Persona Jurídica/Agrupación de Hecho.	Firman contratos de comodato por ser bienes del Gobierno Provincial: por dos años para el caso de animales y de especies mayores, y, un año para especies menores.					
<b>EVALUACION Y MONITOREO DEL PROYECTO</b>							
15.	Gobierno Provincial de Cotopaxi - Organización Jurídica/Persona Jurídica/Agrupación de Hecho.	Asume responsabilidad ante el Gobierno provincial de Cotopaxi de cuidado y manejo de los semovientes. DIGESA brinda apoyo técnico necesario.					
16	Técnicos de DIGESA	Realizan visitas al campo, entrevistas a dirigentes comunales. Efectúan dos visitas por año. Elaboran Registro de Resultados. Evalúan producción e impacto del proyecto. Implementan estrategias técnicas de mejoramiento, según el caso.					
17.	Organización Jurídica/Persona Jurídica/Agrupación de Hecho.	Presentan reportes de novedades, si los hubiere, en los registros de resultados.					



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:  
**PROYECTOS PRODUCTIVOS**

CODIGO  
DIGESA-001

PAGINA 6 DE 6

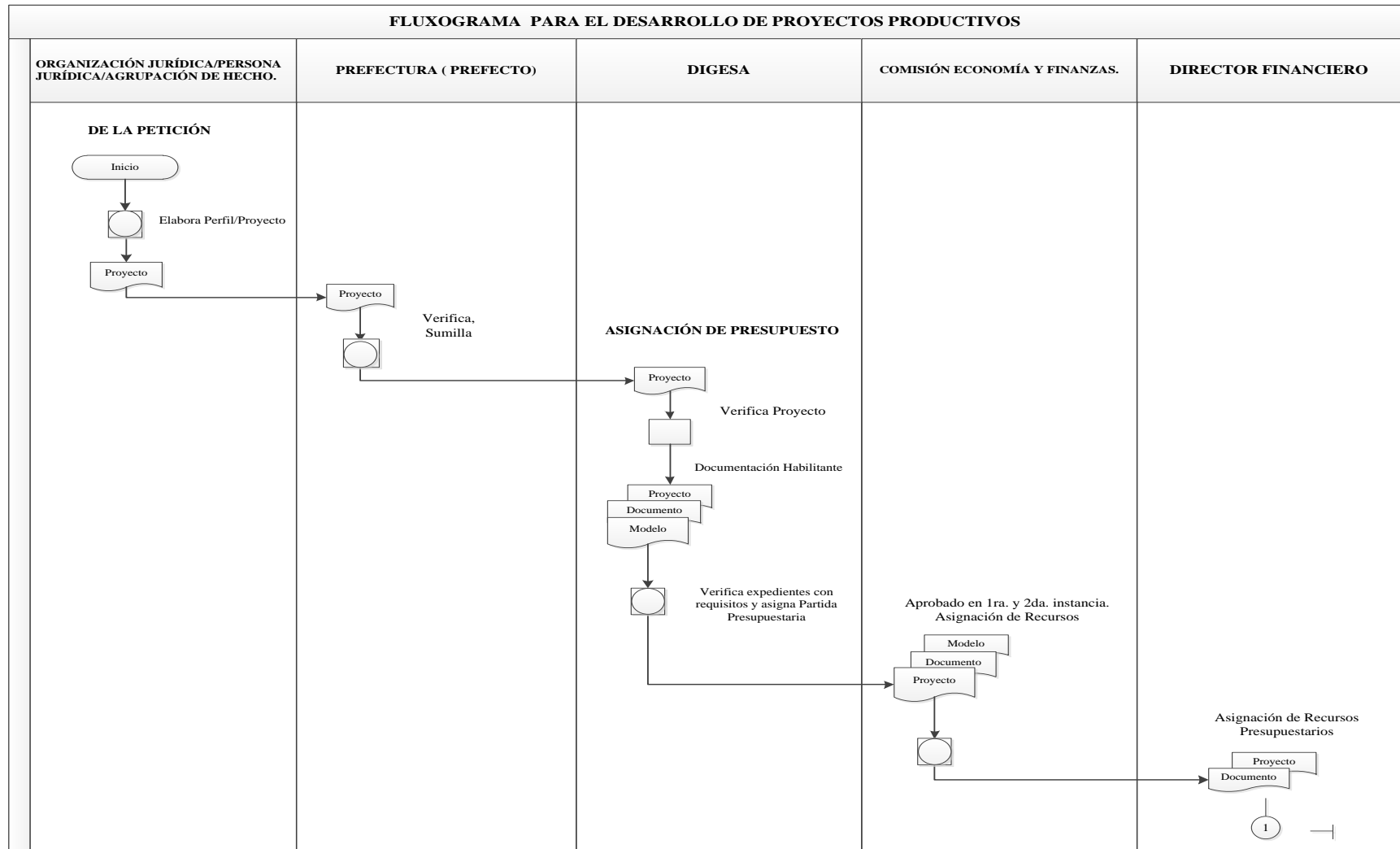
FECHA DE ELABORACIÓN  
21/12/11

SITUACION PROPUESTA

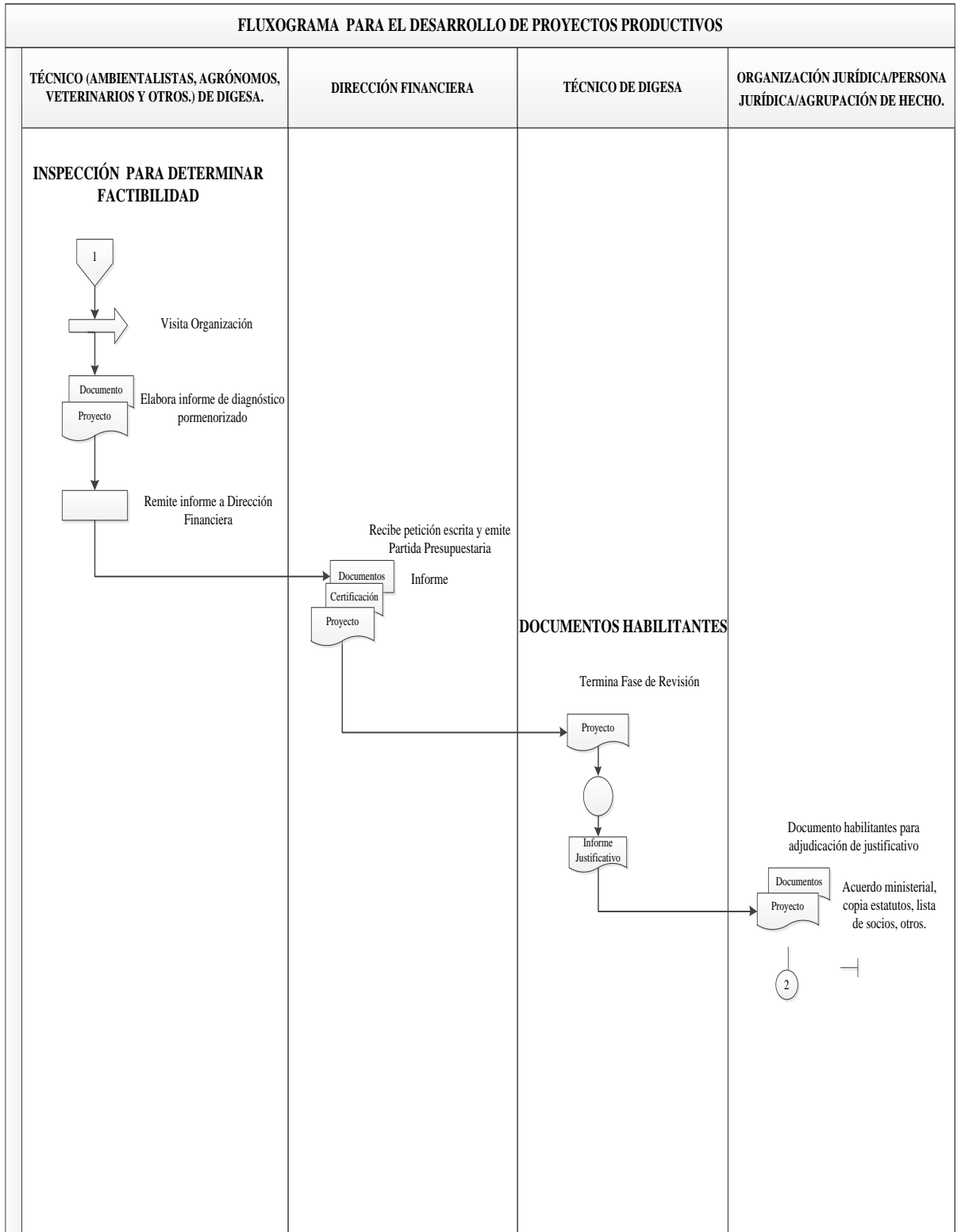
ELABORADO POR:  
Susana Ninasunta

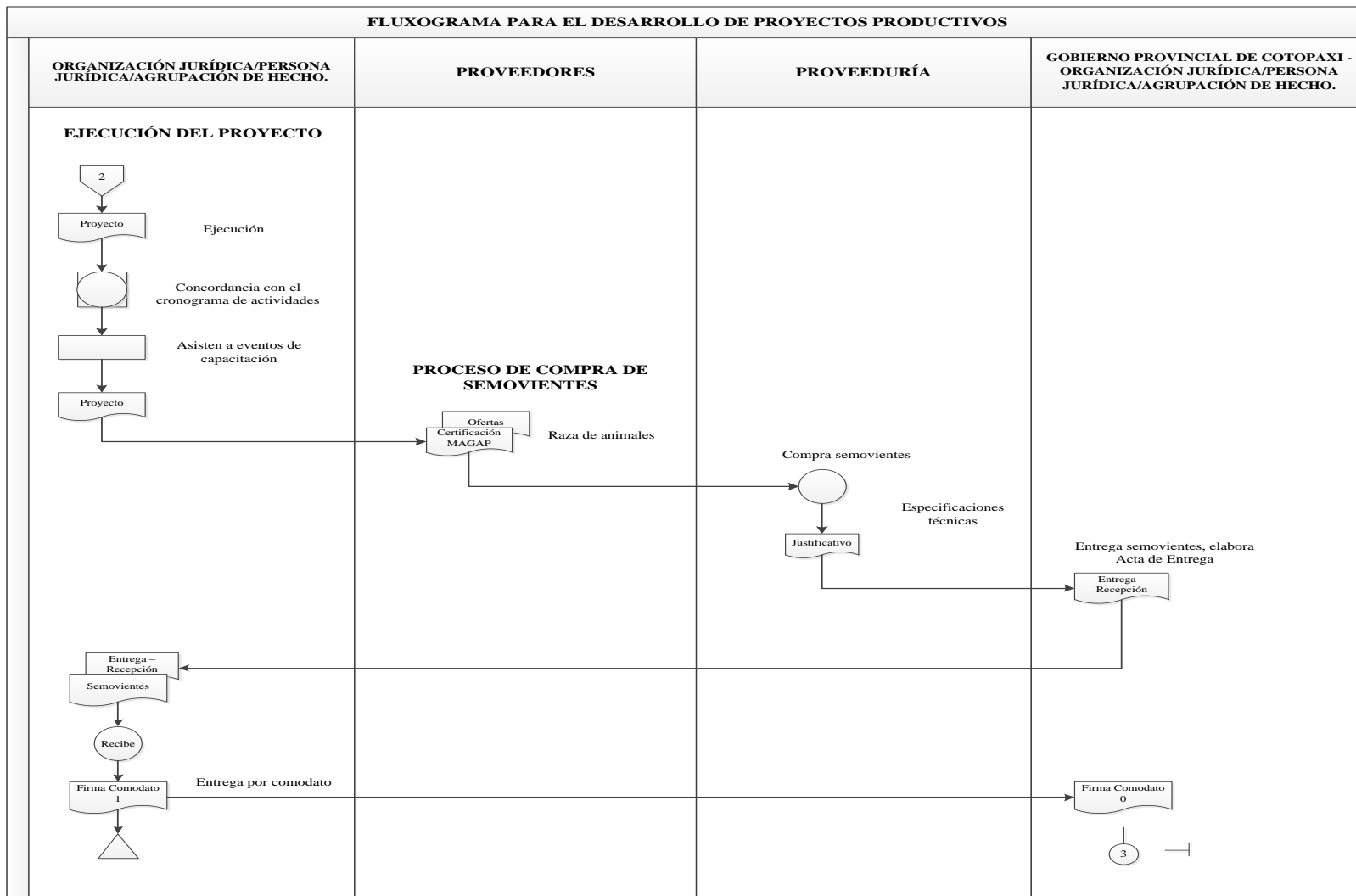
APROBADO POR:

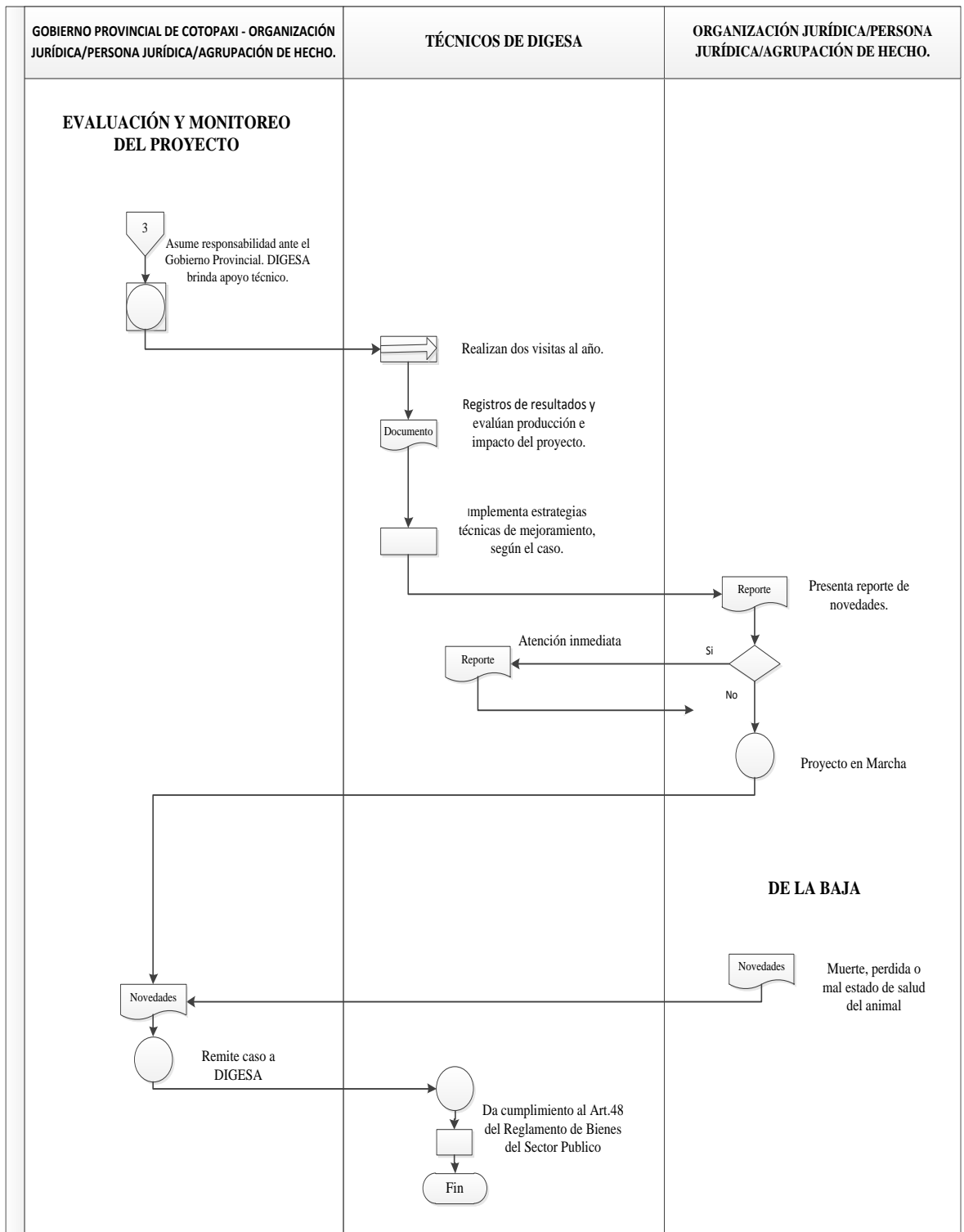
PASOS	RESPONSABILIDAD	O P E R A C I Ó N	FLUXO
18	Técnicos de DIGESA	De haber novedades, prestan atención inmediata.	<input type="checkbox"/>
<b>DE LA BAJA</b>			
19	Organización Jurídica/Persona Jurídica/Agrupación de Hecho.	Presentan al Gobierno Provincial de Cotopaxi, en el plazo de 8 días, novedades sobre la muerte, pérdida del animal o mal estado de salud de los semovientes, para resolución del caso.	<input type="checkbox"/>
20.	Dirección Financiera- DIGESA.	Dan cumplimiento a lo prescrito en la Sección II de la Baja de Semovientes Art. 84 del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público.	<input type="checkbox"/>











## **ENFOQUE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS**

Con la finalidad de explicar de manera sucinta, el procedimiento a seguir para obtener el beneficio de un crédito para las organizaciones comunitarias, se describe a continuación el contenido:

La petición para obtener el proyecto productivo lo hacen las asociaciones o comunidades de acuerdo con las necesidades de los mismos. Para obtener el beneficio del crédito, deben presentar al Prefecto del Gobierno Provincial de Cotopaxi, una Solicitud adjuntando el Perfil del Proyecto debidamente elaborado, con el respaldo de la firma de los dirigentes vigentes; también copias de Cédulas y Papeletas de Votación de los todos los socios o beneficiarios,

Una vez cumplido con los requisitos, Proveeduría convoca a concurso para la adquisición de los semovientes.

Para poder hacer la entrega de los semovientes los técnicos de la DIGESA deben realizar la respectiva evaluación del sector donde se va realizar la entrega de los mismos. Posteriormente, deben dar capacitaciones adecuadas y necesarias sobre el cuidado y sanidad de los animales.

Los beneficiarios deben presentar las novedades al Gobierno Provincial de Cotopaxi sobre la muerte, pérdida o mal estado del animal, se realiza en el plazo de 8 días. El Director Financiero – DIGESA dan cumplimiento a lo prescrito en el Art. 84 del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de bienes del Sector Publico.

## INSTRUCTIVO PARA EL CONTROL DISCIPLINARIO INTERNO DE DIGESA

INSTRUCTIVO		HOJA 1 DE 3
<b>INSTRUCTIVO SOBRE:</b> <i>CONTROL DISCIPLINARIO INTERNO DE DIGESA</i>	<b>INSTRUCTIVO N0.DIGESA-001</b>	<b>INSTRUCTIVO ANTERIOR N0.</b>
	<b>FECHA:</b> 20 Diciembre 2011	<b>ELABORADO POR:</b> SUSANA NINASUNTA
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Conseguir que el personal de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria, logre establecer relaciones de compañerismo, amistad y solidaridad para beneficio del desarrollo humano y funcional de la dependencia.</p> <p><b>ALCANCE:</b> Mecanismo de apoyo operativo, sustentado en el Reglamento Interno de la Administración de Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, a ser aplicado con criterio modular en la DIGESA.</p> <p style="text-align: center;"><b>INTERNA DISCIPLINARIA DE LA DIGESA</b></p> <p>Art. 1.- El personal de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria, integrado por personal directivo, profesional, técnico, administrativo y médico veterinario gozan de libertad y autonomía de gestión interna, para realizar labores de su competencia, basados en la normativa general del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.</p> <p>Art. 2. El personal de la DIGESA, para efecto de lograr el objetivo propuesto deberá cumplir con las instrucciones siguientes:</p>		
<b>INSTRUCCIONES PARA:</b> Personal Técnico y Administrativo		

<b>INSTRUCTIVO</b>		<b>HOJA 2 DE 3</b>
<b>INSTRUCTIVO SOBRE:</b> <i>NORMATIVA INTERNA DISCIPLINARIA</i>	<b>INSTRUCTIVO N0. DIGESA-001</b>	<b>INSTRUCTIVO ANTERIOR N0.</b>
	<b>FECHA:</b> 20 Diciembre 2011	<b>ELABORADO POR:</b> SUSANA NINASUNTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asuma diariamente una actitud mental de servicio a los demás como si fuera su propia empresa.</li> <li>➤ No espere que todos los compañeros y beneficiarios actúen con igual comportamiento y trate de atender a todos con su amabilidad y respeto.</li> <li>➤ Emplee y cumpla con lo dispuesto con los procedimientos de trabajo establecidos.</li> <li>➤ En sus apreciaciones evite las emociones y el favoritismo porque a todos los beneficiarios les asiste iguales derechos.</li> <li>➤ Piense en su función, no en su título.</li> <li>➤ Aprenda a ver las cosas igual que lo hacen sus superiores.</li> <li>➤ Sea flexible en asuntos que sean de fácil solución y exigente en aquellos que las normas internas y externas lo requieran.</li> <li>➤ Organice su trabajo para lograr realizarlo con más facilidad</li> </ul>		
<b>INSTRUCCIONES PARA:</b> Personal Técnico y Administrativo		

INSTRUCTIVO		HOJA 3 DE 3
<b>INSTRUCTIVO SOBRE:</b> <b>NORMATIVA INTERNA</b> <b>DISCIPLINARIA</b>	INSTRUCTIVO N0. DIGESA-001	INSTRUCTIVO ANTERIOR N0.
	FECHA: 20 Diciembre 2011	ELABORADO POR: SUSANA NINASUNTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para estar seguro de las obligaciones que debe cumplir y que si son comprendidas, escribálas.</li> <li>➤ Diga por qué y con claridad.</li> <li>➤ Reciba las sugerencias y las quejas con atención y simpatía.</li> <li>➤ Acentúe con seriedad seleccionando, planificando y concentrándose en su trabajo.</li> <li>➤ Enfrentese con los hechos y no se acobarde ante ellos.</li> <li>➤ Luche por forjarse un temperamento resuelto.</li> <li>➤ No renuncie fácilmente a sus ideas.</li> <li>➤ Sea usted mismo.</li> </ul>		
<b>INSTRUCCIONES PARA: Personal Técnico y Administrativo</b>		

## POLÍTICAS INTERNAS PARA LA GESTIÓN TÉCNICA-ADMINISTRATIVA

P O L Í T I C A S	
POLÍTICA INTERNA DE CONTROL DISCIPLINARIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	
<b>AREA:</b> DIGESA	<b>DEPENDENCIA:</b> GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIAL DE COTOPAXI.
<p>Vistas las necesidades por mantener el control disciplinario interno la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria, emite las políticas siguientes que contribuyan alcanzar esta finalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenimiento y conservación de hábitos de buen relacionamiento y conducta humana en el cumplimiento de funciones en la Dirección.</li><li>• Demostrar al público un nivel de educación aceptable que refleje la imagen de la Dirección.</li><li>• Atención con equidad y equilibrio a los beneficiarios, sin privilegiar o menoscabar su integridad personal.</li><li>• El personal debe mantener actualizado los conocimientos, para trámites y operaciones que requieran los beneficiarios del servicio que brinda la DIGESA.</li><li>• Brindar con total oportunidad atención a los trámites ingresados y en procesamiento dentro de DIGESA para la pronta entrega a los beneficiarios.</li><li>• Prestar colaboración oportuna al personal interno o clientes externos que requieran para la solución de problemas presentados en los proyectos.</li></ul>	



**P O L Í T Í C A S**

**POLÍTICA INTERNA DE CONTROL DISCIPLINARIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

**AREA:** DIGESA

**DEPENDENCIA:** GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIAL DE COTOPAXI.

- Evitar discusiones, malentendidos o discrepancias que pudieren surgir en los trámites o presentación de documentos de los beneficiarios.
- Despachar con total oportunidad a los beneficiarios los proyectos productivos para su conocimiento, ejecución y decisión.
- El personal directivo de DIGESA debe promover cursos, seminarios o talleres que sirvan para actualizar los conocimientos versados en la ley, sobre los cambios que se produzcan para la atención de proyectos productivos.
- Atender con mística de servicio las novedades que se produjeran en el desarrollo de los proyectos productivo, para implementar con políticas correctivas en los diferentes casos que ameriten.
- Preservar el mantenimiento conductual y de fortalecimiento del compañerismo y amistad entre todo el personal de DIGESA, la institución y los beneficiarios de los proyectos productivos.
- Colaborar obligatoriamente con la organización interna de la DIGESA, manteniendo un ordenamiento interno del espacio físico, escritorios, equipos de oficina y principalmente del archivo de documentos en el lugar adecuado.

## **FUNDAMENTACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO Y ATENCIÓN A LOS CLIENTES**

La formulación de las Políticas de Control Interno y Atención a los Clientes se debe a que existe en la DIGESA, factores, costumbres o vicios administrativos que dificultan el relacionamiento humano, inadecuada comunicación y conducta a veces no aconsejable del personal que dificultan el normal cumplimiento de funciones dentro de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria.

El comportamiento del personal, refleja un incipiente manejo de las relaciones humanas del personal, lo que obviamente perjudica la atención a los clientes internos y externos, perjudicando la imagen de la Dirección.

El establecimiento de políticas obedece a la necesidad de crear lineamientos internos en la DIGESA, que contribuyan a cimentar y consolidar la unión, amistad y compañerismo del talento humano que labora en esta Dependencia. Para ello será necesario empezar capacitando al personal, promoviendo cursos, seminarios o talleres que sirvan para actualizar sus conocimientos versados en la ley, sobre los cambios que se produzcan y poder realizar los respectivos trámites y entregar a los beneficiarios con prontitud, eficacia y eficiencia los proyectos productivos en trámite.

Existe insatisfacción de los clientes debido a la falta de colaboración del personal de la DIGESA hacia los beneficiarios cuando se presentan problemas en los proyectos.

Asimismo, por no mantener un buen comportamiento humano dentro del funcionalismo operativo, se producen discusiones y discrepancia en los trámites, en la presentación de documentos por parte de los beneficiarios, lo que ocasiona dificultades en la entrega de los proyectos productivos para conocimiento superior, ejecución y decisiones.

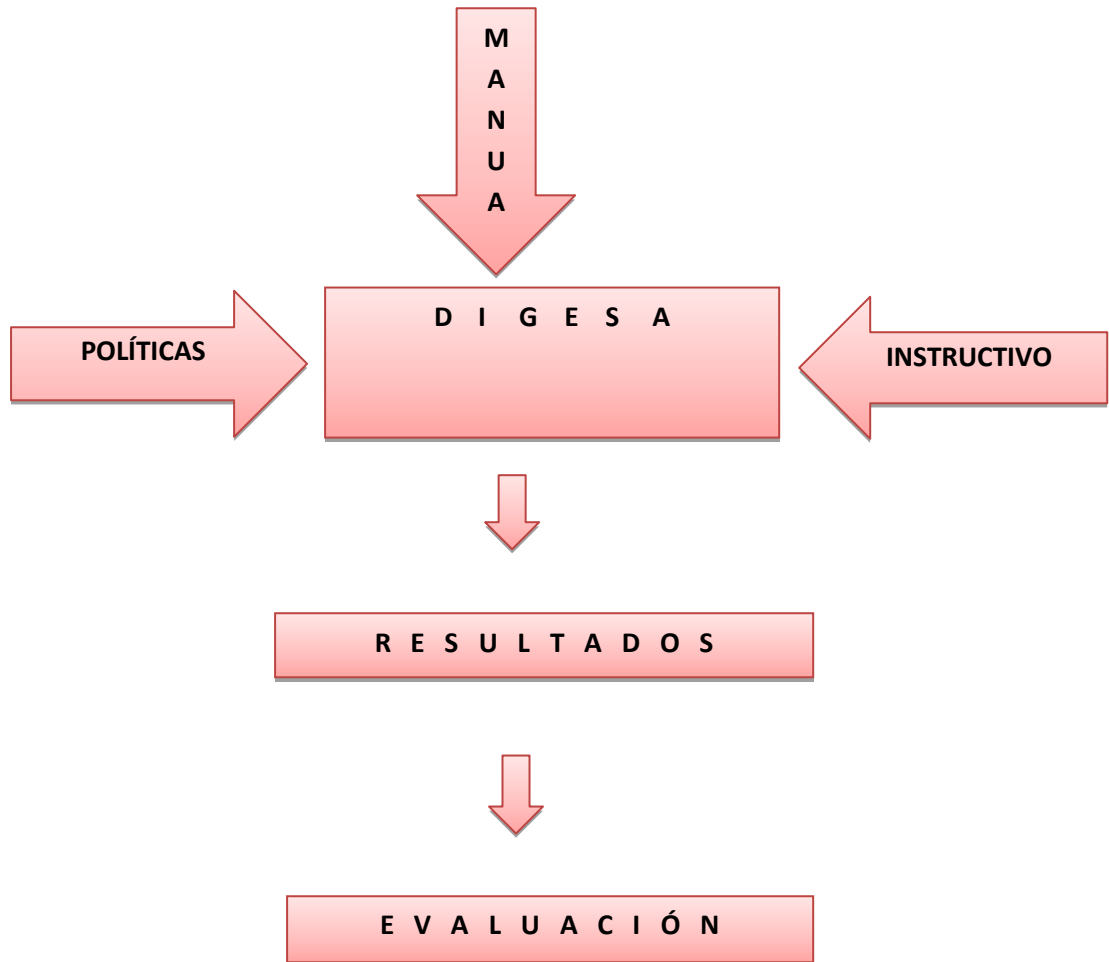
La demora en la atención inmediata de las novedades, que se producen en el desarrollo de los proyectos productivos, perjudica en la confianza que depositan los beneficiarios para lograr la obtención del beneficio.

La formulación de las Políticas señaladas en este estudio, en la medida de lo posible, tratan de aportar para conseguir que se empleen métodos de comportamiento humano que conduzcan a mantener conducta humana aceptable, fortalecimiento del compañerismo y amistad entre todo el personal de la DIGESA, la institución y los beneficiarios de los proyectos productivos.

La falta de compromiso en el desempeño de competencias de trabajo, el individualismo del personal de la DIGESA, y otros factores internos que generan discrepancias, han contribuido también a que exista desorganización administrativa que perjudica por ejemplo, el manejo racionalizado del archivo, la correspondencia, los proyectos, y, las novedades que son de trámites frecuentes que se entorpecen debido al inadecuado manejo de documentos para la atención al público.

Estos elementos formales e informales que acontecen dentro del desempeño laboral de la DIGESA, han servido para que el presente estudio proponga que en esta organización se establezcan Políticas de Control Disciplinario Interno y Atención a los Clientes, para que el personal tome conciencia de la responsabilidad social que tiene para asumir con calidad humana, eficacia y eficiencia el cumplimiento de sus funciones.

## APLICACIÓN DEL MODELO OPERATIVO



### GRAFICO N° 15

Fuente: Organización y Planificación de Empresas Públicas y Privadas

Elaborado por: Susana Ninasunta

El Modelo Operativo presentado en este estudio, enfoca el desarrollo del proceso a seguir para implantar el Sistema Organizacional que racionalice el Comportamiento Técnico Administrativo en la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

El Modelo describe la integración del Manual de Proyectos Productivos, el Instructivo para el Control Disciplinario Interno y las Políticas Internas para la Gestión Técnica-Administrativa de la DIGESA.

El conjunto de estos mecanismos e instrumentos comportamentales técnicos, se considera coadyuvarán para que los procedimientos de trabajo y el talento humano de esta organización, logre consolidar el acercamiento mutuo en el trabajo, la solidaridad para mejorar el clima laboral que hace falta implantar en este organismo provincial.

### DESARROLLO DEL PLAN OPERATIVO

Actividades	Responsable	Operación	Tiempo						Resultado
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
1. Diagnóstico de la Situación Actual.	Analista Administración	Conocimiento real de la DIGESA	■	■					Situación Real de la Dirección.
2. Relevamiento de la Información.	Analista Administración	Obtención de datos		■					Recopilación de la Información.
3. Estudio y Análisis de la Información.	Analista- Director Jefes Unidad de DIGESA	Selección de la Información			■				Tamización de la Información.
4. Tabulación de datos.	Analista Administración	Procesamiento de la Información			■				Clasificación de la Información.
5. Elaboración Preliminar de Manual, Instructivo y Políticas.	Analista Administración	Documentos Preliminares				■			Elaboración tentativa de normativa.
6. Reuniones de trabajo.	Director-Analista, Jefes de Unidad	Revisión de Documentos				■			Nuevos Aportes.
7. Implementación de trabajo realizado.	Analista Administración	Mejoramiento del Documento				■			Documento revisado.
8. Revisión de Documento final.	Analista Administración	Revisión final					■		Borrador definitivo.
9. Elaboración del Documento final. Posterior evaluación.	Analista Administración	Elaboración final de Manual, Instructivo y Políticas					■	■	Documentos finales.
<b>Presupuesto Estimado:</b> Contratación de Analista de Administración por 6 meses								<b>USD 4.800,00</b>	

#### CUADRO N° 4

Elaborado por: Susana Ninasunta.

## **6.8 ADMINISTRACIÓN**

### **6.8.1 RECURSOS**

#### **6.8.1.1 Recursos Humanos**

Investigadora: Susana Alexandra Ninasunta Iza

Tutor: Ing. César Daqui

#### **6.8.1.2 Recursos Físicos**

Laboratorio informático y biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Biblioteca de la Escuela Superior Politécnica del Ejercito “ESPE” Latacunga.

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

#### **6.8.1.3 Recursos Materiales**

- Resma de hojas de papel bond
- Flash memory
- Cartucho de tinta
- Cuaderno
- Esfero, lápiz
- Copias de libros
- Folletos
- Internet

### 6.8.1.3 Recursos Económicos

El gasto está financiado con capital propio.

### 6.8.2 PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>EQUIPOS</b>			
Flash memory	1	15,00	15,00
<b>UTILES DE OFICINA</b>			
Cartucho de tinta	4	5,00	20,00
Esfero, lápiz	2	1,00	2,00
Derecho de tutoría	1	158,40	158,40
Resmas de hojas	3	5,00	15,00
Cuaderno	1	1,50	1,50
<b>BIBLIOGRAFIA</b>			
Internet	40H	0,80	32,00
Copias de libros	600h	0,03	18,00
<b>OTROS</b>			
Transporte y Alimentación		350,00	350,00
Empastados	3	20,00	60,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>671,90</b>
Imprevistos (5%)			33,60
<b>TOTAL</b>			<b>705,50</b>

Estos gastos serán cubiertos por la investigadora.



### 6.8.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Las actividades planteadas para el proceso investigativo y su respectiva investigación se encuentran delimitadas en un espacio de seis meses para su cumplimiento como se detalla a continuación.

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO	sep 2011				oct 2011				nov 2011				dic 2011				ene 2012				feb 2012				mar 2012	
			4/9	11/9	18/9	25/9	2/10	9/10	16/10	23/10	30/10	6/11	13/11	20/11	27/11	4/12	11/12	18/12	25/12	1/1	8/1	15/1	22/1	29/1	5/2	12/2	19/2	26/2
1	Elaboración y presentación del proyecto de investigación.		■																									
2	Recolección de bibliografía		■																									
3	Lectura y elaboración de fichas		■																									
4	Trabajo de campo						■																					
5	Procedimiento y análisis de la información										■																	
6	Redacción del borrador del informe														■													
7	Revisión del borrador del informe																		■									
8	Redacción y presentación del informe final																						■					

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para obtener los resultados propuestos y su eficacia se contará con la colaboración de todo el Personal Administrativo de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, quienes aportaron con información para realizar el tema propuesto.

### PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS	DESCRIPCIÓN
1. ¿Quiénes solicitan como evaluar?	Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.
2. ¿Por qué evaluar?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agilitar las operaciones de los Proyectos Productivos vigentes.</li><li>• Permite conocer las relaciones y el comportamiento del talento humano.</li><li>• Racionalizar los procesos de trabajo con el factor conductual de las personas.</li></ul>
3. ¿Para qué evaluar?	Implementar un Sistema Organizacional
4. ¿Qué evaluar?	Comportamiento Técnico Administrativo
5. ¿Quién evalúa?	Prefecto y Director de DIGESA
6. ¿Cuándo evaluar?	A partir de que la Dirección ponga en práctica la propuesta.
7. ¿Cómo evaluar?	A través del sistema organizacional ejecutado.
8. ¿Con qué evaluar?	Manual de Procedimientos, Instructivos Disciplinarios y Políticas.

#### CUADRO N° 5

Elaborado por: Susana Ninasunta

## 6.10 BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. 5<sup>ta</sup>Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8<sup>va</sup>Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

DEARMOND, F. (2008). *Dirección y Eficiencia en la Empresa*. Editorial Labor. México.

DESSLER, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo Primero Edición. Editorial Pearson Educación. México.

GARETH, J. (2008). *Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. 5<sup>ta</sup>Edición. Editorial Pearson Educación. México.

GUADALUPE, J. (2007). *Organización y Planificación de Empresas Privadas y Públicas*. Editorial Pio XII. Ambato.

KINICKI, A. y KREITNER, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Editorial McGraw-Hill. México.

KONOPASKE, R. (2006). *Comportamiento Organizacional*. 7<sup>ma</sup> Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

MESSUTI, D. y PEREL, V. (1996). *Administración General*. Editorial Macni. Buenos Aires-Argentina.

WAYNE, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9<sup>na</sup> Edición. Editorial Pearson Educación. México.

TIMOTHY, A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Décima Tercera Edición. Editorial Pearson Educación. México.

## **Internet**

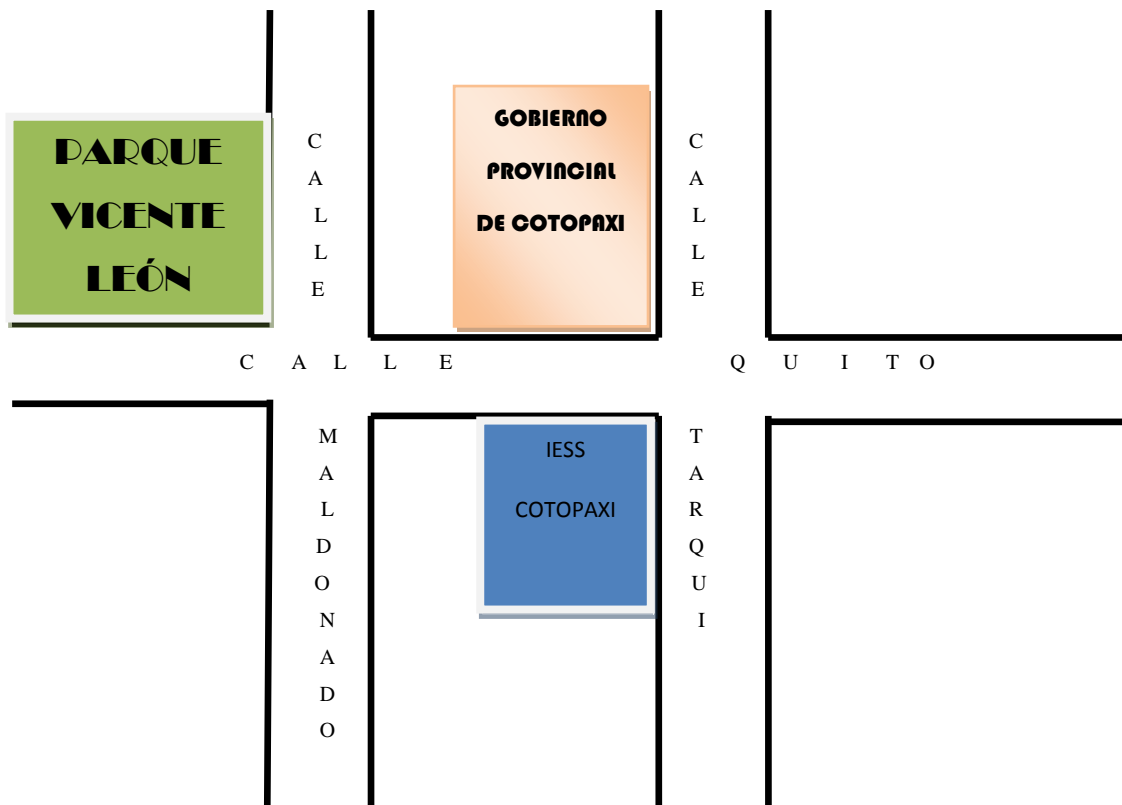
<a href="http://www.monografias.com">http://www.monografias.com</a>	Sistema Organizacional
<a href="http://www.elprisma.com">http://www.elprisma.com</a>	Desarrollo Organizacional
<a href="http://www.Wikilearning.com">http://www.Wikilearning.com</a>	Recursos Humanos-Estructura Organizacional
<a href="http://www.gestiopolis.com">http://www.gestiopolis.com</a>	Recursos Humanos
<a href="http://www.wikilearning.com">http://www.wikilearning.com</a>	Administración de Recursos Humanos

**ANEXOS**

## 4.4 ANEXOS

### ANEXO N° 1

UBICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA  
PROVINCIA DE COTOPAXI



## ANEXO N° 2 ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°- .....

“ELABORACIÓN DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL QUE FORTALEZCA LOS FACTORES COMPORTAMENTALES E INSTRUMENTALES EN LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y AGROPECUARIA (DIGESA) DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”

Nombre: .....

Fecha: .....

Puesto Laboral: .....

### OBJETIVO:

Identificar la situación actual de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria (DIGESA) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, en lo referente a la organización interna.

### INSTRUCCIONES:

Estimado Sr (a) (ita)

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y conteste con sinceridad, seleccione los parámetros preestablecidos los cuales son:

1. ¿Conoce usted si la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria cuenta con un sistema organizacional interna que relacione las técnicas con el comportamiento de los empleados en el trabajo?

Si

No

2. ¿La normativa que tiene la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria contribuye para que el personal se sienta satisfecho en el desempeño de sus funciones?

Si

No

3. ¿Considera usted que sería necesario emplear instrumentos de gestión operativa basado en el control disciplinario para obtener el rendimiento deseado que requiere la DIGESA?

Si

No

4. ¿Considera usted que si se aplicarían técnicas comportamentales e instrumentos se lograría impulsar el desarrollo integral de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria?

Si

No

5. ¿Cree usted que si aplicarían métodos de comportamiento humano acorde con la cultura de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria se mejoraría el desempeño laboral?

Si

No

6. ¿En la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria se generan cursos de capacitación permanente para motivar el talento humano?

Si

No

Nunca



7. ¿El clima laboral de la DIGESA permite sentirse a gusto en la labor que desempeña habitualmente en la empresa?

Si   
No   
Nunca

8. ¿Su lugar de trabajo permanece ordenado?

Si   
No   
Nunca

9. ¿La organización le proporciona herramientas de trabajo acordes a sus actividades laborales?

Si   
No   
Nunca

10. ¿Ha recibido Ud. reconocimientos por su eficiencia en su trabajo (resolución, carta de felicitación, o beca para capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi?

Si   
No

**ANEXO N° 3****NÓMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIGESA**

<b>N°</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGOS</b>
1	Chaluisa Chaluisa Jaime	Director
2	Ulloa Borja Hernán Dominguín	Jefe de Fomento y Producción
3	Quevedo Espín Edison Fernando	Professional 1
4	Balseca Chávez Cristina Inés	Professional 1
5	Parra Fabara Marcelo Eduardo	Professional 1
6	Díaz Riofrío Wilmer Santiago	Professional 1
7	Iza Anguisaca Xavier Leónidas	Professional 1
8	Albán Rodríguez Carlos Alberto	Médico Veterinario y Zootecnista
9	Beltrán Vizuete Verónica Alexandra	Zootecnista
10	Umajinga Cunuhay Baltazar	Coordinador General 1
11	Campaña Campaña Dolores Sofía	Técnico B
12	Velasque Tigse Marina Dolores	Técnico B
13	Guanotuña Espín Marlene Janeth	Técnico B
14	León Mejía Edgar Vinicio	Técnico B
15	Bedón Gordillo Mayra Vicenta	Secretaria 1
16	Casañas Verónica del Carmen	Secretaria 3
17	Villavicencio Villarroel Rosario del Rocío	Asistente Administrativo C4
18	Choloquina Choloquina Bernardo	Asistente Administrativo A2
19	Umajinga Chaluisa Juan Gerardo	Asistente Administrativo B4
20	Caizaluisa Arequipa Edwin Geovanny	Asistente Administrativo A3
21	Mena Ayala Ana Gabriela	Asistente Administrativo A3
22	Broncano Toquizq Edwin Geovanny	Servidor Público de Apoyo 1
23	Guamán Cevallos Byron Bladimir	Servidor Público de Apoyo 2, Grado 4
24	Vega Ilaquiche José Manuel	Servidor Público 3
25	Rodríguez Ureña Verónica Alexandra	Servidor Público de Apoyo 1, Grado 3
26	Zapata Herrera Juan Carlos	Servidor Público de Apoyo 1, Grado 3
27	Herrera Tapia Héctor Fabián	Asistente Administrativo A2, Chofer
28	Ante Osorio Luis Aníbal	Asistente Administrativo A2, Chofer
29	Tipan Masabanda José Ramiro	Asistente Administrativo A2, Chofer
30	Herrera Cepeda Jorge Rodrigo	Asistente Administrativo A2, Chofer