



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Í EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL CLIMA LABORAL EN EL
RENDIMIENTO Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA
SECRETARÍA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL -
SETECÍ**

**Trabajo de Grado presentado
como requisito parcial para optar al
Grado de Magister en Gestión del Talento Humano**

**Autora:
Tannia Gabriela Camacho Loján
Director: Edgar Efraín Osejo Domínguez Msc.**

QUITO Æ ECUADOR

MARZO Æ 2015

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Tannia Gabriela Camacho Loján, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Tannia Gabriela Camacho Loján

C.I. 1713031720

INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la Ing. Tannia Gabriela Camacho Loján, previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión del Talento Humano, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Quito, marzo de 2015

Ing. Edgar Efraín Osejo Domínguez Msc.

C.I. 170852737-7

DEDICATORIA

Ser agradecido no significa devolver favor con favor, ni regalo con regalo sino más bien reconocer la calidad humana de las personas que nos honran con su DON+

Dedico este trabajo final principalmente a Dios, porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar; a mi amado esposo José, que con su amor ha sido mi fuerza para seguir adelante; a mi querida mamita Carmita, que con su apoyo incondicional me ha demostrado que todo se puede en esta vida; y, finalmente a mis hermanitas Adelita y Dorita, sobrinos y cuñado que siempre han estado a mi lado en cada momento de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Si confieres un beneficio, nunca lo recuerdes; si lo recibes, nunca lo olvides+

Quilón de Esparta

Un profundo agradecimiento a todas y cada una de las personas que contribuyeron con la realización del presente Trabajo. En primer lugar a mi Dios, que me ha permitido llegar a este momento; a mi esposo por toda la preocupación para que esta fase de mi vida culmine, a mi mamita, hermanas, sobrinos y cuñado, quienes con su apoyo han hecho posible la realización de esta Tesis. En especial a mi Director del trabajo de grado, Magister Edgar Osejo, quien con sus consejos pudo dirigir este trabajo con éxito. Finalmente, pero no menos importante, a cada uno de los integrantes de este Programa de Graduación, quienes conformábamos un equipo de trabajo excelente y más que nada, fuimos amigos siempre.

MUCHAS GRACIAS A TODOS

ÍNDICE GENERAL O CONTENIDO

	PÁG.
Página del título (portada o Caratula)	i
Certificación del estudiante de autoría del trabajo	ii
Informe de aprobación del director del trabajo de grado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice general o contenido	vi
Índice de figuras	x
Índice de Tablas	xii
Resumen del trabajo de grado	xiv
JOB SUMMARY	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA O INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN	8
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4.1	Objetivo General	10
1.4.2	Objetivos Específicos	10
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.6	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.7	HIPÓTESIS O PROPOSICIONES DE LA INVESTIGACIÓN	13

CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA

2.1	MARCO DE REFERENCIA O (ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN)	15
2.2	MARCO TEÓRICO	18

2.2.1	SETECI como organización	18
2.2.2	Diagnóstico organizacional	23
2.2.2.1	Definición de Diagnóstico Organizacional	23
2.2.2.2	Enfoques del Diagnóstico Organizacional	24
2.2.2.2.1	Diagnóstico funcional	24
2.2.2.2.2	Diagnóstico cultural	25
2.2.2.3	Modelos de Diagnóstico Organizacional	27
2.2.2.3.1	Modelo de Contingencias	28
2.2.2.3.2	Modelo de estructura en cinco	28
2.2.2.3.3	Modelo de Hax Majluf	29
2.2.2.3.4	Modelo hágalo usted mismo	30
2.2.2.4	Etapas del diagnóstico organizacional	31
2.2.2.5	Resultados esperados del Diagnóstico Organizacional	33
2.2.2.6	Síntomas que se revelan con el diagnóstico organizacional	34
2.2.2.7	Beneficios del diagnóstico organizacional	35
2.2.3	Clima organizacional	35
2.2.3.1	Definición de Clima Organizacional	35
2.2.3.2	Clima psicológico, clima organizacional y cultura organizacional	38
2.2.3.2.1	Definición del clima psicológico	39
2.2.3.2.2	Definición de cultura organizacional	40
2.2.3.2.3	Diferencias entre, cultura organizacional y clima psicológico con clima organizacional.	41
2.2.3.3	Importancia del clima organizacional	43
2.2.3.4	El clima laboral y sus variables organizacionales	44
2.2.3.5	Factores que afectan el clima organizacional	46
2.2.4	Tipos de clima Laboral	48
2.2.4.1	Clima de tipo autoritario	48
2.2.4.2	Clima de tipo participativo	49
2.2.5	Cuestionarios, encuestas sobre clima organizacional	50
2.2.6	Dimensiones para el análisis del clima organizacional	56
2.3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	59

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	63
-----	----------------------------	----

3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	63
3.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	64
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	64
3.4.1	Población	64
3.4.2	Muestra	65
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	65
3.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.	71
3.6.1	Instrumento de análisis de clima organizacional	71
3.7	CONFIABILIDAD DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	78
3.7.1	Confiabilidad	78
3.7.2	Validez	80

CAPITULO IV

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	82
4.1.1	Resumen de liderazgo	93
4.1.2	Resumen de Factor Motivación	102
4.1.3	Resumen de Factor Reciprocidad	111
4.1.4	Resumen de Factor Participación	120
4.1.5	Resumen de los Factores	121
4.2	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	122
4.3	INFORME DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL SETECI . 2014	135
4.3.1	Introducción	135
4.3.2	Finalidad	136
4.3.3	Objetivos	136
4.3.4	Ámbito de la Aplicación	136
4.3.5	Descripción del instrumento	137
4.3.6	Desarrollo del trabajo	139
4.3.7	Presentación de los resultados	144
4.3.8	Evaluación del impacto del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del talento humano en la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional . SETECI	144
4.3.9	Análisis de los factores	154

4.3.9.1	Liderazgo	154
4.3.9.2	Motivación	157
4.3.9.3	Reciprocidad	159
4.3.9.4	Participación	161
4.3.10	Consolidación de estrategias para el mejoramiento del Clima Organizacional y sus responsables	163
4.3.11	Conclusiones y recomendaciones del Informe	165

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	CONCLUSIONES	166
5.2	RECOMENDACIONES	167
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169
	ANEXOS	173

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	DETALLE	PÁG.
1	Organigrama estructural SETECI	21
2	9 Dimensiones de la encuesta	51
3	Coeficiente de Confiabilidad prueba piloto	79
4	Coeficiente de Confiabilidad encuesta	80
5	Dimensión Dirección	85
6	Dimensión Estímulo de la excelencia	87
7	Dimensión Estímulo del trabajo en equipo	89
8	Dimensión Solución de Conflictos	91
9	Factor Liderazgo	93
10	Realización personal	94
11	Reconocimiento de la aportación	96
12	Dimensión responsabilidad	98
13	Adecuación de las condiciones de trabajo	100
14	Factor Motivación	102
15	Dimensión Aplicación del trabajo	103
16	Dimensión Cuidado del Patrimonio Institucional	105
17	Dimensión Retribución	107
18	Dimensión Equidad	109
19	Factor Reciprocidad	111
20	Dimensión Compromiso por la productividad	112
21	Dimensión Compatibilidad de intereses	114
22	Dimensión Intercambio de Información	116
23	Dimensión Involucramiento en el cambio	118
24	Factor Participación	120
25	Promedio de los factores de clima organizacional de la SETECI	121
26	Porcentaje del promedio de los factores de clima organizacional de la SETECI	121
27	Resultados promedios obtenidos de todas las áreas de la SETECI de C.O.	140

28	Porcentaje promedios obtenidos de todas las áreas de la SETECI de C.O.	141
29	Resultados promedio de los factores de clima organizacional	142
30	Resultados promedio de las dimensiones de clima organizacional	143
31	Índice de Gestión Estratégica al Corte Oficial (16 de cada mes) 2014 GPR	152
32	Resultados promedio del factor liderazgo	154
33	Resultados promedio del factor motivación	157
34	Resultados promedio del factor reciprocidad	159
35	Resultados promedio del factor participación	161

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	DETALLE	PÁG.
1	Modelo de estructura	29
2	Funciones del Clima Laboral	38
3	Diferencias entre clima psicológico y el clima organizacional	41
4	Diferencias entre cultura y clima organizacional	42
5	Diferencias entre clima psicológico y el clima organizacional y cultura organizacional	43
6	Operacionalización de la variable Motivación SETECI clima organizacional	67
7	Operacionalización de la variable Liderazgo SETECI clima organizacional	68
8	Operacionalización de la variable Participación SETECI clima organizacional	69
9	Operacionalización de la variable Reciprocidad SETECI clima organizacional	70
10	Interpretación de la Confiabilidad	78
11	Valores para categorizar resultados del diagnóstico del clima Organizacional SETECI	82
12	Distribución Personal de la SETECI por Direcciones	83
13	Distribución Personal de la SETECI por tipo de relación laboral	84
14	Dimensión Dirección	85
15	Dimensión Estímulo de la excelencia	87
16	Dimensión Estímulo del trabajo	89
17	Dimensión Solución de Conflictos	91
18	Factor liderazgo	93
19	Dimensión Realización personal	94
20	Reconocimiento de la aportación	96
21	Dimensión Responsabilidad	98
22	Dimensión Adecuaciones de las condiciones de trabajo	100
23	Factor Motivación	102

24	Dimensión Aplicación del trabajo	103
25	Dimensión Cuidado del Patrimonio Institucional	105
26	Dimensión Retribución	107
27	Dimensión Equidad	109
28	Factor Reciprocidad	111
29	Dimensión Compromiso por la productividad	112
30	Dimensión Compatibilidad de intereses	114
31	Dimensión Intercambio de información	116
32	Dimensión Involucramiento en el cambio	118
33	Factor Participación	120
34	Promedio de los factores de clima organizacional de la SETECI	121
35	Presentación de los resultados de mayor impacto en el clima organizacional SETECI	123
36	Resultados del informe de cumplimiento de los procesos en el plan anual comprometido 2014 GPR	146
37	Índice de Gestión Estratégica al Corte Oficial (16 de cada mes) 2014 GPR vs. Nivel promedio del clima organización por proceso	153
38	Consolidación de estrategias para el mejoramiento del Clima Organizacional y sus responsables	164

AUTORA: Elaborado por: Tannia Gabriela Camacho Loján

Director: Ing. Edgar Osejo Domínguez

Febrero 2015

RESUMEN

La valoración del clima es vital para la SETECI, ya que supone una gestión activa que posibilita la generación de planes ante los continuos cambios y dificultades, genera procesos de resolución de problemas y permite una gestión adecuada del talento humano con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas. La presente investigación tiene por objetivo evaluar el clima organizacional de una institución pública como lo es la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional de la ciudad de Quito, Ecuador para detectar los factores prevaletentes en la entidad. Esta investigación aplico un cuestionario basado en la metodología de la Organización Panamericana de la Salud, el mismo que tiene el respaldo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública del Ecuador, porque ha dado cuenta de un alto grado de confiabilidad según estudios realizados en otras instituciones públicas del país. El instrumento está considerando cuatro factores con sus dimensiones siendo: Factor liderazgo con sus cuatro dimensiones, dirección, Estímulo de la excelencia, estímulo del trabajo en equipo, solución de conflictos; Factor Motivación con sus dimensiones, realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad, adecuación de las condiciones de trabajo; Factor Reciprocidad con sus dimensiones, aplicación del trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución, equidad; Factor participación con sus dimensiones, compromiso por la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información, involucramiento en el cambio. El instrumento conto con 84 reactivos distribuidos en los 4 factores y 16 dimensiones. Los resultados reportaron que en general los servidores públicos y trabajadores de la SETECI tienen un clima laboral poco satisfactorio en casi la totalidad de las 16 dimensiones. Se efectuó el estudio comparativo entre el Índice de Gestión Estratégica del GPR con el resultado del clima organizacional por proceso, concluyendo que el poco satisfactorio clima influye en el cumplimiento de los indicadores estratégicos. Se ha planteado una propuesta para poder mejorar el clima laboral y por ende la productividad del personal, la cual puede ser acogida por la Institución.

DESCRIPTORES: Clima Laboral, factores de medición, dimensiones, Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, Secretaría Nacional de la Administración Pública, Organización Panamericana de la Salud, Indicador de Gestión

estratégica, Gobierno por Resultados, cuestionario, servidores públicos, trabajadores, índices, objetivos, procesos, condiciones de mejora.

Author: Elaborado por: Tannia Gabriela Camacho Loján

Director: Ing. Edgar Osejo Domínguez

February 2015

ABSTRACT

The evaluation of the work environment is critical for SETECI as it assumes an active management, which plans for the continuous changes and challenges, generates conflict resolution methods and encourages an adequate talent management tied to needs and expectations. This investigation's objective is to evaluate the prevailing factors in the organizational environment of the public institution Secretaría Técnica de Cooperación Internacional in Quito, Ecuador. This investigation will use a questionnaire based on the Organización Panamericana de la Salud methodology which is supported by the Secretaría Nacional de la Administración Pública del Ecuador as it has a high reliability according to studies in other public institutes in the country. The following four main categories with their respective sub categories will be looked at. Leadership - management, encouraging excellence, promoting teamwork and conflict resolution. Motivation - personal development, recognition of contribution, responsibility and appropriate work conditions. Reciprocity - application of work, care of institutional property, retribution and equity Participation - commitment to productivity, interests compatibility interchange of information and involvement in change. The investigation has 84 indicators across the 4 main categories and 16 subcategories. The results indicate that, in general, SETECI workers have an unsatisfactory work environment in nearly all 16 sub categories. A comparative study by process was done between the Strategic Management Index of GPR and the result of the work environment with the conclusion that the poor work environment influences the fulfillment of strategic indicators. A proposal to improve the work environment has been made which will improve the work environment and hence personnel productivity.

KEYWORDS: Working Environment measurement factors , dimensions , Technical Secretary for International Cooperation, National Secretary for Public Administration , Pan American Health Organization , Strategic Management Indicator , Government by results , questionnaire, public servants , workers, indexes, goals, processes , conditions improved.

INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Organizacional es una disciplina que pretende motivar la eficiencia organizacional, a través de la armónica relación Empresa . Trabajador y del continuo mejoramiento de la calidad de vida laboral del trabajador, funcionario público, empleado, para lograr aumentar la rentabilidad e influir de modo proactivo en la orientación estratégica de la empresa (Garzón, 2005).

El clima organizacional describe los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica. (Litwin & Stringer, 1968)

De esta manera, la medición del clima es vital para la SETECI, ya que supone una gestión activa que posibilita la prevención de planes ante los cambios y dificultades, señala los procesos de resolución de problemas y permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los involucrados.

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el impacto del clima organizacional de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional SETECI, para detectar los factores más prevalecientes de la institución.

La investigación se realizó con la correcta aplicación del cuestionario elaborado y aprobado por la máxima autoridad de la institución, al igual que la revisión de los Directores de área, permitiendo una confiabilidad del proceso de levantamiento de información.

Este instrumento está elaborado con 84 preguntas distribuidas en los cuatro factores que son: liderazgo, compromiso, motivación y participación y sus respectivas 16 dimensiones repartidas equitativamente en los factores analizados, el instrumento se aplicó a los servidores públicos de la SETECI, siendo un total de

69 personas entre servidores públicos de nombramiento, personal con contrato ocasional y trabajadores bajo la modalidad de código de trabajo.

Los resultados reportaron que la SETECI tiene un clima laboral poco satisfactorio con tendencia a satisfactorio, ya que se puede mejorar su actual situación; no se han considerado preguntas en el cuestionario sobre salarios, beneficios sociales, ascensos o promociones, ya que el Estado tiene definido los salarios por escalas y para todo lo que es promoción se debe efectuar un concurso de méritos y oposición para lograr el mencionado ascenso.

La presente investigación proporciona a la SETECI la oportunidad de conocer la percepción de los servidores y trabajadores acerca de su trabajo. Esto permite que los altos mandos enfoquen su atención a los puntos débiles con el objeto de encaminar a la institución a la excelencia.

Así pues, conocer la percepción de los servidores y trabajadores, acerca de la institución en que laboran, se convierte en un punto importante para los directivos. Esto se debe a que ofrecer un clima organizacional saludable, se traduce en una mayor eficiencia organizacional que permita la realización eficiente de las actividades del personal.

El contenido de esta investigación consta de cinco capítulos. En el primer capítulo se desarrolla el problema de la investigación, en el segundo capítulo el marco de referencia, capítulo tres el marco metodológico, capítulo cuarto análisis, interpretación y discusión de los resultados y, el quinto capítulo conclusiones y recomendaciones.

El presente estudio es una herramienta que permite conocer y presentar alternativas de desarrollo a la institución.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

(Chiavenato, 1999, p. 45) señala que el término clima se origina del griego Klima. Clima organizacional refleja una tendencia o la inclinación con respecto a un punto de las necesidades de la organización y de la gente que integra la institución.

De acuerdo con la definición etimológica sobre clima organizacional, se puede decir que ésta es el reflejo de uno de los aspectos de la organización, donde se incluye a las personas que la integran. Dicho en otras palabras, una determinada organización está estructurada en varios elementos y cada elemento posee una determinada función.

Una aproximación al origen de lo que se entiende por clima organizacional se encuentra en la sociología. El concepto de organización, en la perspectiva de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza en la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social.

Al analizar las definiciones de Forehand y Gilmer (1964); Litwin y Tagiuri (1968); Campbell (1970); Hellriegel y Slocum, (1974); Ekwall (1983); Payne y Pugh (1976), Rodríguez (1999) y Pintado (2007), se encuentran aspectos coincidentes que se refieren a su concepto particular sobre clima organizacional. Estas definiciones coinciden en que el clima organizacional es el resultado de la forma cómo las personas establecen procesos de interacción social.

Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su entorno o ambiente interno (estos constituyen elementos de lo que Talcott Parsons identifica como componente de la acción social). La interacción de las personas en el marco de la acción social permite construir percepciones

que por su origen e impacto colectivo se constituyen en atributos de la organización como un todo, así como de los subsistemas que la conforman; estas percepciones influyen en los comportamientos y actitudes que las personas asumen en la organización. (Parsons, 1968)

Con base en los anteriores conceptos, podría inferirse que la relación hombre-organización no se proyecta solamente a nivel de los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del individuo, sino que cada ocupante de un puesto tiene ciertos patrones en su relación con otras personas de la organización.

Las Instituciones del Estado ecuatoriano ofrecen servicios públicos e institucionales en función de su marco regulatorio y matriz de competencias, en esta época de cambios, buscan mejoras que ayuden a incrementar la calidad de vida laboral de los servidores públicos. Las instituciones públicas y privadas se ocupan constantemente de mejorar sus servicios, así como de mantener su reconocimiento a nivel nacional, por lo que, se considera importante llevar a cabo evaluaciones en diferentes áreas de trabajo para conocer su situación actual y hacer cambios en donde sean requeridos.

Las Entidades Públicas toman en cuenta el desarrollo de su "clima laboral" según (Hodgetts & Steven, 1985, p. 376) definen a este como un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo. Estas características pueden ser estructura, descripciones de puesto, normas de desempeño, remuneraciones, tipo de liderazgo, apoyo y valores de trabajo, pero muchas de las veces, es difícil tener satisfecho al talento humano que labora en la institución y al mismo tiempo a la comunidad; esto varía de acuerdo al poder de liderazgo de los directivos, el comportamiento de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse.

En varias Instituciones Gubernamentales por los cambios que han sufrido, debieron haber generado un deficiente clima laboral, destruyendo el ambiente de trabajo, originando situaciones de conflicto y bajo rendimiento; para neutralizar esta situación se está realizando esfuerzos unificados, mediante un desarrollo organizacional a largo plazo, guiado y apoyado por la Máxima Autoridad, una administración constante, cambios profundos en su personal y grupos de trabajo con la colaboración de toda la organización, a fin de mejorar la visión, la delegación de competencias, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de las instituciones.

En lo referente a la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional SETECI, se está tomando en cuenta el clima laboral así como también el desarrollo organizacional, debido a que se están viviendo tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa y sobre todo para tener y mantener una población satisfecha con los servicios que brindan las instituciones públicas.

Es importante indicar que las Entidades Públicas están recibiendo la orientación de los órganos rectores como: La Secretaría Nacional de Administración Pública y el Ministerio del Trabajo, a través de decretos y normas técnicas en las cuales orientan y disponen el manejo eficaz del clima laboral y el desempeño efectivo, por lo cual, es imperativo para la SETECI alinearse en este campo para poder mejorar su clima laboral, sabiendo que lo más importante es la satisfacción del talento humano y el desarrollo organizacional en función de los objetivos institucionales y de sus usuarios y beneficiarios.

Actualmente, la SETECI mantiene en sus roles a 29 servidores públicos bajo la modalidad de nombramiento (permanentes, provisionales y de libre nombramiento y remoción), 49 bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales y 5 bajo el régimen de código de trabajo.

La rotación del personal en el último trimestre ha sido en promedio el 7,71 %; cabe mencionar, que dentro de la herramienta Gobierno por Resultados (GPR)¹ este indicador tiene la prioridad de ser medido, ya que para finales del año 2014 el porcentaje de rotación debe reflejar que ha reducido.

La SETECI, desde su creación no ha realizado ningún tipo de evaluación o medición del clima laboral, a pesar de existir la normativa expresa tanto del Ministerio del Trabajo como de la Secretaría Nacional de la Administración Pública que disponen efectuarla; esto no ha permitido diagnosticar los problemas de clima organizacional y desempeño laboral que permitan analizar, modificar y controlar a tiempo las variables y efectos que ocasionen institucional e individualmente el cumplimiento de las responsabilidades del personal y de la Institución; esto podría afectar el desempeño, satisfacción y motivación de los servidores, así como la entrega a tiempo de los productos y servicios institucionales y perjudicar el cumplimiento de objetivos tanto departamentales como organizacionales.

Se realizó la entrevista al Director de la Administración del Talento Humano de la SETECI, quien señaló que en el año 2012 se realizó un diagnóstico de clima laboral, en el cual se pudo identificar varios criterios de inconformidad por parte del personal en lo referente a su relación laboral, los cuales se señalan a continuación:

- Los servidores públicos no se sienten escuchados por sus jefes inmediatos y autoridades.
- El personal siente que las capacitaciones no están acorde a sus necesidades personales y del puesto.
- Muchos de los servidores no están satisfechos con su remuneración.
- No tienen conocimiento de valores o políticas que mantiene la institución.

¹GPR es una herramienta para el Gobierno Central que permite alinear vertical y horizontalmente al Estado, implementar mejoras prácticas de administración de proyectos, incrementar la madurez organizacional de administración de procesos, permite medir y gestionar resultados.

- No existe reconocimiento a los servidores y trabajadores por su buen desempeño.
- No hay procesos definidos de las diferentes áreas.
- Los jefes sienten que los servidores y trabajadores no están comprometidos con la institución.
- Es una entidad demasiado burocrática.
- No se realiza una evaluación del desempeño efectiva que proporcione datos reales del rendimiento de los servidores, ya que se utiliza una evaluación estandarizada por el Ministerio del Trabajo².

Lo que conlleva a definir y agrupar estos problemas en rubros de: dificultad en la comunicación, conflictos entre grupos, débil liderazgo, el cómo satisfacer los requerimientos de los usuarios tanto internos como externos y como esto afectaría a su desarrollo organizacional. Adicionalmente a estos problemas, las y los servidores públicos trabajan aisladamente enfocándose a cumplir sus responsabilidades como Direcciones, no se establecen acciones que deberían extenderse para todas las actividades de la entidad de manera proactiva. La desarticulación del clima laboral del talento humano podría manifestarse en la falta de eficiencia y eficacia de las operaciones, señales de poca fiabilidad de la información administrativa, financiera y económica e incluso en el incumplimiento de las leyes y normas aplicable al sector.

Mejorar las herramientas para un adecuado clima laboral fortalecerá el desarrollo y motivación del talento humano, permitiendo que el personal realice sus actividades con miras al futuro y con estrategias que favorezcan la gestión administrativa flexible en una institución; y, que a la vez proporcione mayor satisfacción a los servidores públicos a través de la aplicación de instrumentos de incentivos idóneos que den cuenta del óptimo desempeño organizacional de los mismos.

²Ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público.<http://www.relacioneslaborales.gob.ec/valores-mision-vision/>

Por otra parte, la institución no podría conocer y determinar periódicamente los puntos fuertes y áreas de mejora que afectan a las personas; evitar la reincidencia de posibles fallos o errores, detectar los costes sociales ocultos o excesivos; verificar si los cambios requeridos en las personas y en la organización para apoyar la estrategia se dan y en qué medida, entre otros.

El no solucionar o mejorar el clima organizacional podría claramente afectar en el desempeño de sus colaboradores que no estarán a gusto en el lugar de trabajo; esto podría verse reflejado también en el aumento de las quejas, demora en los trámites, entre otros.

Por tal razón, el realizar la evaluación del impacto del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del Talento Humano de la SETECI, permitirá obtener información para establecer niveles de satisfacción de las y los servidores y trabajadores dentro de la institución, a fin de determinar incentivos no monetarios, implementar una evaluación del desempeño eficiente, entre otras acciones que se podrían desarrollar en la Secretaría.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida la evaluación del Impacto del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del talento humano en la SETECI, permitirá conocer la situación actual para proponer lineamientos que optimicen las deficiencias que se presentan?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA O INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

¿En qué forma los métodos y técnica seleccionados para la investigación científica, ayudarán a realizar la evaluación del diagnóstico del clima organizacional de la SETECI?

¿En qué medida el análisis de datos permitirá describir e interpretar la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional de la SETECI?

¿Cuál es el clima laboral imperante en la SETECI?

¿El diagnóstico de los factores psico-sociales, estructurales y organizacionales del personal que conforma la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional . SETECI contribuirá a determinar la incidencia de estos en el clima laboral?

¿De qué manera la identificación de los factores que se encuentran deficientes en el clima organizacional, ayudarán a implementar medidas correctivas que beneficien a la Entidad como a los servidores?

¿Con el análisis del rendimiento laboral de las y los servidores públicos de la SETECI se podrá determinar las causas que afectan a este por un favorable o desfavorable clima organizacional?

¿Cuáles son los elementos de desarrollo profesional en la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional?

¿Cuál es actualmente la influencia del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del talento humano de la institución?

¿De qué forma el clima laboral incide en la satisfacción de los usuarios?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Realizar la evaluación del impacto del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del talento humano de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, en un periodo de enero a noviembre del 2014.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los factores psico-sociales, estructurales y organizacionales que inciden en el clima laboral de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional . SETECI.
- Analizar el rendimiento laboral de las y los servidores públicos de la SETECI.
- Identificar los elementos de desarrollo profesional en la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional.
- Determinar la influencia del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del talento humano de la institución.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de clima organizacional hace ir más allá y tener una visión más completa y compartida, este tema surge por la necesidad de responder a fenómenos globales de organizaciones competentes. La definición de clima abarca un conjunto de significados que brindan una visión global a la organización y trata una serie de aspectos multidimensionales propios de la empresa. Este constituye la personalidad de la SETECI y las características que lo rodean y comprende a todos los factores internos que se viven en la organización.

El estudio de clima laboral, se enfocará básicamente en los comportamientos que se desarrollan en los servidores de la SETECI y cómo este repercute el desempeño de esta.

El clima laboral, sus manifestaciones y consecuencias, generan algún tipo de satisfacción laboral de alto y bajo impacto en los servidores públicos de la SETECI; estas manifestaciones se presentan frecuentemente en el diario vivir de la organización y sus grupos laborales, por lo cual, permite tener grupos de alto como de bajo e inferior desempeño, debido a esto, es importante obtener de forma cualitativa y cuantitativa las causas que podrían generar un clima organizacional no estable, sobre todo en lo relacionado a los niveles de satisfacción laboral consecuencia del clima laboral existente en el sitio de trabajo.

La investigación permitirá una correcta identificación y administración de estas variables, contribuirá a que los servidores públicos pertenecientes a la SETECI tengan una actitud positiva al cambio y permitan solucionar los distintos conflictos que se producen en su entorno, y de igual forma se logren tomar decisiones efectivas para mejorar la satisfacción del personal.

Una buena organización debe tener presente que el éxito laboral exige de una variedad de operaciones, direcciones y estrategias correctas, que conlleven a un mejor desarrollo organizacional y económico. Para tal efecto, es importante conocer este comportamiento individual o grupal dentro de la estructura organizacional, que permita a la Secretaría la correcta consecución de objetivos a través de una misión y visión establecidas para la misma.

Con la presente investigación, se pretende conocer los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral y desarrollo de los servidores públicos que impactan significativamente en su rendimiento, en las relaciones laborales, en el sentido real de pertenencia, en la comunicación, en el

liderazgo y fundamentalmente en la satisfacción laboral, a través de un estudio que permita establecer alternativas de mejora para su inmediata atención.

Los beneficios que se van a lograr al realizar la presente investigación van dirigidos a la Institución en sí, pero fundamentalmente a las y los servidores y trabajadores públicos que se ven afectados por el clima organizacional existente en cada Dirección; entre los elementos que se tomarán en consideración para mejorar el clima laboral se puede mencionar: Métodos de comunicación más eficientes, reconocimientos públicos, disminución de conflictos, la práctica de liderazgo participativo, entre otros aspectos que les permitirá estar motivados y ser más competentes entre compañeros para lograr una mayor satisfacción personal que les obligue a realizar un mejor trabajo, ya que un servidor público motivado y satisfecho refleja su agradecimiento en su labor diaria y éste es el motor para el crecimiento Institucional.

Es viable realizar esta Investigación, porque se cuenta con el apoyo de las autoridades de la SETECI y con la colaboración de los servidores y trabajadores públicos, como a su vez, el acceso a la información permitirá determinar la problemática y generar la propuesta más factible; además de contar con los recursos materiales, financieros y de talento humano necesarios.

1.6 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se la realizará en la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional SETECI, a los servidores y trabajadores públicos que laboran en la oficina ubicada en la ciudad de Quito, en el periodo comprendido de enero a noviembre del 2014.

La visión de este trabajo es realizar la evaluación del impacto del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del Talento Humano de la SETECI, la cual permitirá obtener información para establecer los niveles de satisfacción de los servidores y trabajadores, para de esta forma determinar incentivos no monetarios,

implementar una evaluación del desempeño eficiente, entre otras acciones que se puedan proponer para mejorar el clima y el desempeño laboral.

Los beneficios que se pretenden lograr de la investigación serán enfocados a la entidad y a las y los servidores y trabajadores públicos; entre los elementos que se tomarán en consideración para mejorar el clima laboral están: métodos de comunicación más eficientes, reconocimientos públicos, disminución de conflictos, la práctica de liderazgo participativo, que les permita estar motivados y ser más competentes entre compañeros.

Es viable realizar este trabajo, ya que cuenta con el apoyo de las autoridades de la SETECI, la colaboración de los servidores y trabajadores públicos, como a su vez, el acceso a todas las fuentes de información que contribuirá con la definición de la problemática y generar la propuesta más factible; además de contar con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios.

La limitación existente en esta investigación es la participación y honestidad de los actores en la aplicación del instrumento de investigación para determinar el clima laboral de la SETECI, como la decisión que deberán tomar las autoridades y personal al momento de la aplicación de las recomendaciones generadas por este trabajo.

1.7 HIPÓTESIS O PROPOSICIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación, aprobada en el plan de tesis, no se trabaja con hipótesis sino con las proposiciones que orientaran las diferentes etapas del estudio, las cuales serán:

- Los factores psico-sociales, estructurales y organizacionales inciden en el clima laboral de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional . SETECI.

- El rendimiento de las y los servidores públicos de la SETECI, así como los elementos de desarrollo profesional impactan en el clima laboral de la SETECI.
- El clima laboral influye en el rendimiento y desarrollo del talento humano de la institución.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO DE REFERENCIA O (ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN)

Existen múltiples y variados trabajos sobre la evaluación del Impacto del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del talento humano formulado tanto en libros, trabajos de grado, monografías, consultorías como a través de las distintas páginas del internet tanto a nivel nacional como internacional.

A nivel local, la Secretaría Nacional de Administración Pública SNAP, con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, contrato la consultoría SEP No. 01-2012-PR-SNAP-BID, con el propósito de la: ~~Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional~~+con la empresa *Great Place to Work*.

El periodo de ejecución de la consultoría fue de febrero a julio del 2013 y se aplicó la medición a 16 entidades públicas priorizadas de la Función Ejecutiva del Estado Ecuatoriano entre ellas: Ministerio del Ambiente, MINTEL, Vicepresidencia, MINTUR, DIGERCIC, SENPLADES, MRNNR, MIPRO, MMRREE, MRL, MSP, MINFIN, MTOP, MDI, Presidencia, MIDUVI, con un total de 14371 servidores públicos.

Los entregables de esta consultoría fueron 16 planes de intervención valorados, los cuales enfatizan la necesidad de comprometer a los jefes en el mejoramiento del clima laboral, de forma tal que esté no sea visto como una responsabilidad de la Unidad de Talento Humano; en estos planes, se detallan las vías de solución para mejorar el clima laboral, mejorar los incentivos y opciones de reconocimiento laboral como tal.

(Meza, 2007) señala en su tesis de grado:

Mención especial requieren las instituciones públicas, las mismas que se ven amenazadas por constantes cambios de diversa índole: políticos, económicos, organizacionales y estructurales. Muchos de los cambios mencionados son coyunturales y no obedecen a una planificación o estudio que realmente vaya en beneficio del desarrollo institucional, sino más bien a expectativas de corto plazo o a intereses extraños a su naturaleza.

No es menos importante tener presente la cultura organizacional, conocida como un conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los miembros de una organización y que han hecho y hacen de estos aspectos, su forma de comportamiento.

La cultura organizacional afecta de manera directa y preponderante al clima organizacional, que es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización; por lo que, la cultura y clima de las instituciones públicas en nuestro país, han sido tan venidas a menos y son consideradas unas de las principales causas de los problemas de las mismas.

Estos hechos sumados a la poca evolución que han tenido las instituciones del sector público, han convertido a las mismas en entes deficitarios que en muchos casos consumen ingentes recursos del estado y no los revierten en productos o servicios de calidad en favor de la colectividad. Este desmedido consumo de recursos puede traducirse en términos técnicos, como la falta de eficiencia en la administración de los mismos; mientras que, los pocos productos o servicios de calidad que se generan, no son eficaces, debido principalmente a su falta de oportunidad o de disponibilidad.

(Rivera, 2012) en su trabajo de investigación de grado menciona:

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones y en especial para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, los cuales a través del Gobierno Ecuatoriano buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo para todos sus colaboradores, con el fin de mejorar sus servicios sin descuidar al recurso humano, debido a que la relación entre el

personal, la comunidad y la institución pueden ser un vínculo o un obstáculo para el desarrollo de la Institución y del recurso humano.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio, en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, es por esto que los Gobiernos Autónomos Descentralizados de todo el Ecuador están en continua mejora de su estructura organizacional, a través de estrategias educativas.

(Cortés Jiménez, 2009) en su tesis de grado manifiesta que con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea un objetivo general, que es diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón"; además de 6 objetivos específicos que se inclinan a determinar el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital, así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional.

Se diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la Organización Panamericana de la Salud OPS para medir Clima Organizacional.

En general, se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño.

Sin embargo, existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes, ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma su talento humano, implicado en las actividades cotidianas de trabajo; esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en el cual la conducta y rendimiento de los individuos influye en la calidad y optimización de los servicios que se brindan. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en las que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Por ello, una de las razones para realizar el estudio de clima laboral, es que se asume que el desempeño de los trabajadores en cuanto a la calidad de atención, depende de tener relaciones armónicas entre las personas; la gerencia y los trabajadores, creando así un buen clima laboral. (Kaplan & Norton, 1997, p. 143) indican que los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

(Pérez, 2010) en su tesis de grado menciona:

Visto en la realidad, muchas instituciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la institución, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el clima laboral adecuado para su desempeño laboral.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 SETECI como organización

Mediante Decreto Ejecutivo N° 699 de 30 de octubre de 2007, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 206 de 07 de noviembre de 2007, se creó la Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional (AGECI), adscrita a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES.

Con Decreto Ejecutivo N° 429 de 15 de julio de 2010, publicado Registro Oficial N° 246 de 29 de julio de 2010, se cambió la denominación de %Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional+ por %Secretaría Técnica de Cooperación Internacional+, adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración.

La Secretaría Técnica de Cooperación Internacional . SETECI es el organismo público del Gobierno Central que organiza y articula el funcionamiento del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional para promover y garantizar la gestión soberana. La SETECI ejerce facultades de negociación, planificación, coordinación, seguimiento, evaluación y control de las intervenciones que desarrolla la cooperación en el Ecuador.

La misión establecida en el (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional SETECI, 2013), señala:

Articular, alinear y armonizar el Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional a los objetivos y políticas nacionales, impulsando el desarrollo endógeno, aplicando principios de transparencia y eficacia, bajo un enfoque desconcentrado con estándares de mutua responsabilidad y evaluación de resultados.

Sus principales objetivos estratégicos son:

- a) Contribuir al desarrollo del país, articulando los recursos de la cooperación internacional como un complemento a los esfuerzos propios del Ecuador, sobre la base de las prioridades del país, definidas en el Plan Nacional para el buen vivir;
- b) Coordinar las instituciones que conforman el Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional (SECI), para la construcción y aplicación de las políticas de cooperación;
- c) Fortalecer y desarrollar capacidades en los actores del SECI;
- d) Contribuir para que el Ecuador pueda ejercer una autoridad efectiva en los proyectos, programas y otras modalidades de la cooperación internacional; e,
- e) Insertar al Ecuador en el Sistema Mundo.

Actualmente los usuarios a quien están dirigidos los servicios de la SETECI son:

- Sociedad civil
- Organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales
- Organismos de cooperación internacional
- Gobiernos Autónomos Descentralizado (GAD~~s~~)
- Gobierno Central.

Los principales servicios generados por la SETECI son:

- **Servicios de Información**
 - Geoportal.
 - Catálogo de asistencia técnica ecuatoriana al mundo.
 - Matrices temáticas de fondos
 - Información sobre fondos para atención a desastres.
 - Catálogo de la oferta de cooperación internacional no reembolsable.
 - Informes de registro, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de cooperación.
 - Informes de Cooperación
 - Revista Cooperamos: es una publicación que aborda temas relativos a la cooperación.
 - Revista digital, opinión pública de la Cooperación: publicación con noticias relacionadas al Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional.
- **Servicios Institucionales**
 - Talleres de capacitación y asistencia técnica en cooperación.
 - Registro y emisión de documentos legales que acreditan a las organizaciones no gubernamentales extranjeras
 - Certificación de convenios de cooperación
 - Registro de programas y proyectos
 - Atención y gestión de denuncias

La estructura organizacional de la SETECI se sustenta en la naturaleza, vigencia y enfoque de productos, servicios y procesos como instrumentos de gestión, con la finalidad de lograr su ordenamiento orgánico en alineamiento a su misión institucional y su estructura, la misma que se puede apreciar en el siguiente gráfico:

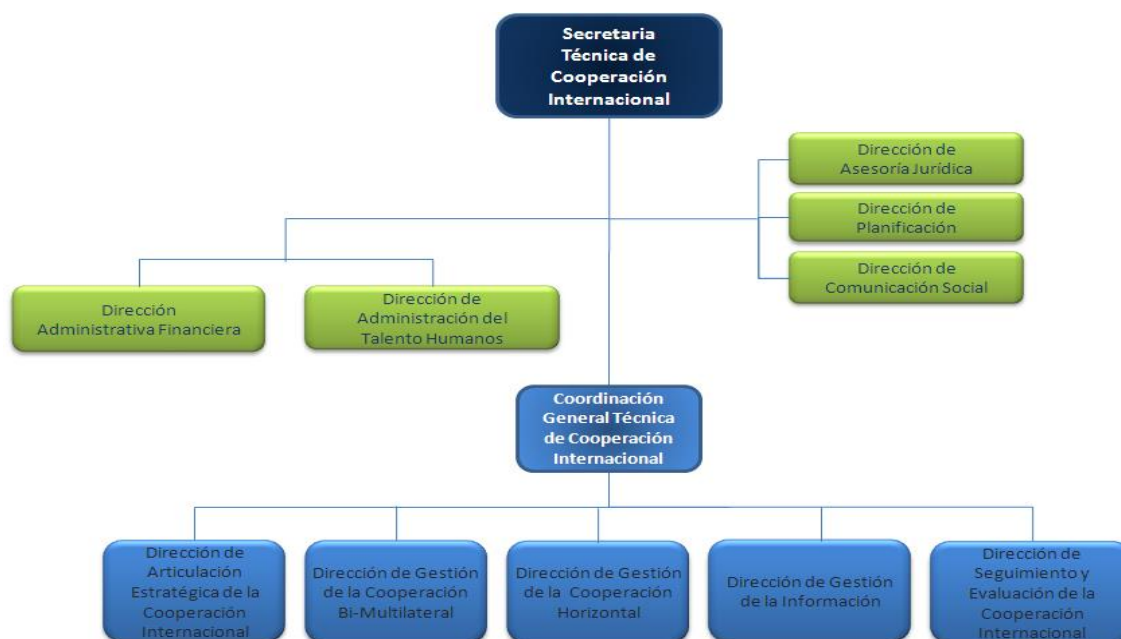


Figura 1. Organigrama estructural SETECI
Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos

A continuación se señala la misión de los procesos agregadores de valor de la SETECI:

Coordinación General Técnica de Cooperación Internacional.-

Misión.- Coordinar y facilitar la implementación de las políticas y las estrategias de gestión técnica, administrativa y financiera en el ámbito de la cooperación internacional no reembolsable, a través de las correspondientes unidades administrativas de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional.

Dirección de la Articulación Estratégica de la Cooperación Internacional.-

Misión.- Identificar, potenciar, coordinar y articular las necesidades nacionales y prioridades estratégicas del país que requieren de cooperación internacional no

reembolsable; apoyar al fortalecimiento de la gestión de la cooperación internacional no reembolsable en los gobiernos autónomos descentralizados.

Dirección de la Cooperación Bi-Multilateral.-

Misión.- Alinear la oferta de cooperación internacional de fuente bilateral y multilateral, en relación con las políticas nacionales, sus prioridades y estratégicas, así como negociar y gestionar su instrumentación e implementación a través de acuerdos, convenios, programas y proyectos de cooperación internacional.

Dirección de la Cooperación Horizontal.-

Misión.- Implementar los objetivos de la política exterior, referida a la cooperación internacional, orientados a la inserción inteligente del Ecuador en el Sistema Mundo, gestionando e instrumentando la implementación de las agendas de Cooperación Internacional Horizontal, sobre la base del desarrollo de capacidades nacionales.

Dirección de la Información de la Cooperación Internacional.-

Misión.- Proveer a los actores del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional y a la población en general, acceso a información oportuna, confiable, integral y consistente sobre la Cooperación Internacional, y registrar la cooperación internacional no gubernamental en el Sistema de Información de cooperación internacional.

Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Cooperación Internacional.-

Misión.- Promover la gestión por resultados, la rendición de cuentas, analizar la evolución y evaluar la efectividad, eficiencia e impacto de la intervención de la cooperación internacional en el desarrollo del país, así como, administrar un mecanismo nacional coordinado para el seguimiento y evaluación de la cooperación internacional no reembolsable, tanto receptada como otorgada, y monitorear la cooperación internacional no gubernamental.

Actualmente, la SETECI mantiene en sus roles a 29 servidores públicos bajo la modalidad de nombramiento (permanentes, provisionales y de libre nombramiento y

remoción), 49 bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales y 5 bajo el régimen de código de trabajo, su distribución se la puede apreciar en el **Anexo No. 1**

2.2.2 Diagnóstico organizacional

2.2.2.1 Definición de Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es una actividad dinámica que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en generar soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis crítico que conducirá a un plan de acción concreto para establecer problemas y áreas de oportunidad. Para tal efecto, se utiliza una amplia diversidad de herramientas, dependiendo de la extensión buscada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos específicos entre los que se van a aplicar; adicionalmente, se debe comprender que el diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización.

Entre las principales definiciones de diagnóstico, dentro de un proceso de gestión preventiva y estratégica, se señalan las siguientes:

(Cummings & Worley, 2007) señala que ~~el~~ diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones.+

(Valdez Rivera, 1998) define: ~~el~~ diagnóstico organizacional se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.+

Por lo que, el Diagnóstico Organizacional se orienta principalmente a determinar la solución de problemas. El análisis de problemas en desarrollo organizacional abarca varias técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridades y transacciones con propósitos y objetivos; genera estrategias alternativas y el desarrollo de planes para su implementación y para el cambio organizacional.

2.2.2.2 Enfoques del Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos enfoques principales, uno funcional y otro cultural, cada uno con sus propios objetivos, métodos y técnicas, son complementarios entre si y se definen de la siguiente manera:

2.2.2.2.1 Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional examina las prácticas y estructuras formales e informales de la comunicación, que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

Objetivos del diagnóstico funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación.
- Evaluar el impacto que tienen los proceso de comunicación en satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo

Métodos y técnicas

Dentro del enfoque funcionalista los métodos y técnicas más usadas son:

- **Entrevista:** esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Cuestionario:** permite recoger mayor cantidad de información de personas y de manera más rápida y económica que otros métodos; facilita el análisis estadístico.
- **Análisis de transmisión de mensajes:** consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma.
- **Análisis de redes de comunicación:** analiza las estructuras de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quien, que grupos existen en la organización, que miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- **Entrevista grupal:** esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

2.2.2.2 Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que estos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Objetivos desde la perspectiva interpretativa

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Categorías de análisis del diagnóstico cultural

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que, mientras más revelaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- **Espirituales:** Ideología/filosofía, símbolos, mitos e historia.
- **Conductuales:** Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- **Estructurales:** Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- **Materiales:** Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Métodos y técnicas

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas, en cuanto a su aplicación, básicamente se puede hablar de dos enfoques: cualitativo y cuantitativo. Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- **Entrevistas individuales:** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de empatía. Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- **Análisis de documentos:** El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados, a fin de extraer la información que contiene sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- **Discusión en grupos pequeños:** Sesiones de grupo con una discusión dirigida
- **Dramatización:** Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- **Técnicas proyectivas:** Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que los organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar las estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- **Encuesta:** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo, con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario

2.2.2.3 Modelos de Diagnóstico Organizacional

Las representaciones de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones; indican las variables consideradas claves para la mejor

comprensión del quehacer organizacional. Tratan de descubrir la operación de las organizaciones, a objeto de permitir que se hagan notorias las eventualidades faltas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas. A continuación se describen de forma general algunos modelos de Diagnóstico Organizacional, la elección del modelo dependerá de la información que se tenga, el tiempo y recursos para llevar a cabo el diagnóstico, grado de familiarización con el modelo, etc.

2.2.2.3.1 Modelo de Contingencias

(Lawrence & Lorsch, 1967) presenta el modelo de las contingencias sobre el marco conceptual que otorga gran importancia a la relación del sistema organizacional con su entorno: a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente. La organización especializa parte de sí misma en su relación con partes del ambiente (diferenciación), como una forma de actuar en la reducción de la complejidad de su entorno. Estos subsistemas organizacionales pueden ser más o menos diferentes entre sí, pero, se requiere de una fuerza que permita mantener a la organización funcionando como una sola entidad.

2.2.2.3.2 Modelo de estructura en cinco

Tiene el punto de partida bastante parecido al Modelo de Contingencias; el modelo de Estructura en cinco (Mintzberg, 1991) señala que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales: la división del trabajo y la coordinación entre sus tareas, para llevar a cabo la labor colectiva. Además, afirma que la estructura de una organización debe ser el resultado de la selección de elementos, considerando la armonía interior como la situación de la organización en el entorno.

Una organización se puede dividir en cinco partes, cada una conformada por configuraciones (modelos) que intentan responder a las demandas de armonía

interna y la de adecuación a las condiciones del ambiente. La Tabla 1 presenta el modelo de estructura:

Tabla 1. Modelo de estructura

PARTES DE LA ORGANIZACIÓN	MODELOS
Cumbre estratégica: se ubica a la Dirección	Estructura simple: basada en la supervisión directa siendo la cumbre estratégica la parte más importante.
Línea Media: Está formada por los gerentes	Formas Divisional: Basada en la estandarización de los productos o servicios.
Núcleo Operativo: Son los operarios, quienes ejecutan el trabajo de producir los productos y servicios de la organización	Burocracia Profesional: Esta configuración se basa en la estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores.
Estructura Técnica: Está constituida por expertos dedicados a la estandarización del trabajo	Burocracia Mecánica: Su base se encuentra en la estandarización de procesos de trabajo.
Staff de Apoyo: Se ubican todas las unidades que ofrecen servicios indirectas al resto de la organización	Adhocracia: Su fundamento es el ajuste mutuo. La parte clave es el Staff de apoyo, a veces unido al núcleo operativo.

Fuente: Henry Mintzberg . Modelo de estructura en

2.2.2.3.3 Modelo de Hax Majluf

(Hax & Majluf, 1991, p. 116) elaboran un enfoque pragmático de la gestión estratégica, de la cual se puede desprender un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de las organizaciones.

Según los autores citados, si se desea diseñar una organización, es conveniente seguir los siguientes pasos:

- Definir una estructura organizacional básica.
- Definición detallada de la estructura organizacional.
- Crear un balance entre la estructura organizacional y los procesos que la acompañan: planificación, control de gestión, comunicación e información y los sistemas de recursos humanos y de recompensas.

2.2.2.3.4 Modelo hágalo usted mismo

(Rodríguez, 2001, p. 57) hace referencia a que un modelo puede ser confeccionado por el propio consultor. Se debe cuidar hacer explícitas las variables relevantes y las relaciones entre estas. El modelo elaborado debe ser lo suficientemente simple como para manipularlo fácilmente y lo bastante complejo para ofrecer una adecuada comprensión de una organización en funcionamiento.

A continuación un listado amplio de conceptos que sirven para confeccionar un modelo de diagnóstico:³

Organización ambiente: Aquí se incluye la historia de la organización, las relaciones entre la organización y la sociedad, la inserción ecológica de la organización y la inserción de los miembros de la organización en la sociedad.

Cultura organizacional: Las particularidades propias de cada organización son características centrales del quehacer organizacional y lo constituyen como un quehacer con identidad propia.

Estructura: Variables entregadas por los departamentos de personal, permiten visualizar el perfil de organización, se incluye la descripción de los miembros, la descripción de la estructura, la identificación de departamentos y grupos formales de trabajo, tamaño y número de departamentos.

Comunicaciones: La organización se constituye mediante las comunicaciones, se incluyen las comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales, además del sistema de comunicaciones formal e informal.

Poder, autoridad y liderazgo: Aquí se abarca la definición de la línea de mando formal, estilos de mando; aparición del liderazgo; criterios del surgimiento del liderazgo; existencia del liderazgo ejecutivo; prestigio y status formal e informal.

³ Rodríguez, D. (2001): Diagnóstico Organizacional, México Pág. 57 - 65

Conflicto: Aquí se incluyen conflictos entre empleados y dirección, por desigualdades percibidas, intrapersonales y recurrencia a búsqueda de apoyo externo.

Descripción, evaluación de cargos y desempeño: Aquí se abarca la extensión, especificidad y número de cargos descritos; sistemas de evaluación de desempeño; relaciones entre estructura de cargos y remuneraciones sistema de recompensas y sanciones; antigüedad y merito como mecanismos de ascenso; evidencias materiales y simbólicas de las diferencias entre posiciones y cargos, definición del trabajo rutinario.

Motivación: Sólo se pueden lograr los objetivos si existe apoyo y compromiso efectivo de los miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Aquí se incluye política de administración de recursos humanos; motivación laboral existente; agrado o desagrado con las condiciones físicas, económicas sociales y psicosociales del trabajo; satisfacción . insatisfacción por la organización.

Clima organizacional: Estrecha relación con la motivación, pero abarca otros aspectos, tales como la atmósfera laboral existente. Aquí se incluye el ambiente de trabajo; las relaciones informales; reconocimiento social; sensación de pertenencia; rumores y comentarios negativos acerca de personas dentro de la organización.

Toma de decisiones: Fenómeno de mayor significación dentro de una organización. Aquí se incluyen las premisas de decisión; participación; canales de decisión; grado de especificidad de las decisiones; hasta que nivel se adoptan las decisiones; reconocimiento de la racionalidad de decidir.

2.2.2.4 Etapas del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se lo puede dividir en tres etapas:

Generación de información, la cual contiene tres aspectos:

- La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos usados.
- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

Organización de la información, es necesario considerar tres aspectos:

- La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos usados
- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación)
- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

Organización de la información, es necesario considerar tres aspectos:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

Análisis e interpretación de la información:

Que consiste es disgregar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

2.2.2.5 Resultados esperados del Diagnóstico Organizacional

Se presenta algunos resultados que se pueden esperar de la aplicación del diagnóstico de clima organizacional:

Realimentación: Se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio, si la retroalimentación no es amenazadora; esto se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional.

Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: a menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, entre otros factores, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de las nuevas normas tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

Incremento en la interacción y la comunicación: La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia, lo cual permite que no verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.

Confrontación: Se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los

obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que están interfiriendo en el camino, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

Educación (referida a las actividades diseñadas para mejorar): La capacitación, el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, y finalmente las habilidades. La educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de proceso de la organización, y procesos de administración y control del cambio.

Participación: Las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

Energía y optimismo creciente: Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. Estos son algunos de los elementos que se deben considerar cuando se planifican los programas de la organización.

2.2.2.6 Síntomas que se revelan con el diagnóstico organizacional

Los síntomas que se pueden identificar inicialmente en una organización al realizar el diagnóstico son:

- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico
- Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo
- Falta de definición en la planificación organizacional

- Clima de trabajo en conflicto
- Falta de coordinación entre las divisiones
- Duplicación excesiva de funciones en las distintas unidades de la empresa
- Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización
- Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno

2.2.2.7 Beneficios del diagnóstico organizacional

El aplicar el diagnóstico organizacional primeramente se espera obtener beneficios, de acuerdo a la situación y al tipo de diagnóstico que se aplique, se tendrán beneficios a corto o mediano plazo, estos son:

- Identificación de las áreas potenciales de desarrollo
- Conciencia del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado
- Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría
- Creación de elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros
- Identificación de las bases para el desarrollo de comparaciones y para el perfeccionamiento de indicadores de gestión.

2.2.3 Clima organizacional

2.2.3.1 Definición de Clima Organizacional

La definición de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión general de la organización, se remite a una serie de aspectos propios de la misma. Es multidimensional, a diferencia de otras que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la empresa, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Existen diversas definiciones y conceptos que se han propuesto para delimitar el significado de Clima Organizacional.

A continuación se presentan varias definiciones de clima organizacional citados por diferentes autores.

Forehand y Gilmer (1964) El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.

Litwin y Stringer (1968) El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Reichers y Schneider (1990) manifiestan que son las percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales.

(Chiavenato, 2004) El clima organizacional es el medio interno y la atmosfera de una organización, Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

(Peiró, 1995) El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.

Silva (2007) El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Laboral se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

a) Características del Clima Laboral

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional; este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

b) Funciones del Clima Laboral

Tabla 2. Funciones del Clima Laboral

Nombre del Objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
4. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
5. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
6. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
7. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
8. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
9. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
10. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Fuente: (González, 2006)

2.2.3.2 Clima psicológico, clima organizacional y cultura organizacional

Según (De Faria, 2004, p. 44) entre los objetivos principales del desarrollo organizacional están:

- a) Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- b) Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento del ser humano en las organizaciones por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores. Y sobre la existencia de normas informales que caractericen la cultura específica de la organización.

El objetivo a) se relaciona con el estudio del clima organizacional; y el b) brinda atención en el clima psicológico y la cultura organizacional.

El clima psicológico, organizacional y la cultura organizacional, son definiciones que procuran identificar el ambiente que afecta el comportamiento de las personas en las organizaciones. (Schneider, 2009) De ahí la confusión en sus límites de cada uno de estos, lo que ha originado que el clima psicológico y la cultura organizacional se los asocie con el clima organizacional.

2.2.3.2.1 Definición del clima psicológico

El clima psicológico se constituye por las percepciones que las personas tienen de su entorno, la mayoría de ocasiones esas percepciones son de naturaleza psicológica y abstracta, y no son descriptores de la realidad, sino que reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. El clima psicológico está formado por factores que incluyen estilos de pensamiento, de personalidad, procesos cognitivos. (Reeve, 2006)

En conclusión el clima psicológico se puede decir que es la percepción individual de las características o atributos del ambiente de trabajo, relacionado con eventos, prácticas y procesos del mismo, así como el estilo de liderazgo, el ambiente físico y las relaciones con sus compañeros de trabajo y supervisores.

Según (Reeve, 2006) que para la formación del clima psicológico influyen tanto las características personales (estilos de pensamiento, de personalidad, procesos cognitivos, cultura e interacciones sociales) como el entorno de cada individuo. Por esto las percepciones son de naturaleza psicológica y abstracta, y por tanto difieren a las de otros individuos.

2.2.3.2.2 Definición de cultura organizacional

Frecuentemente la cultura ha sido conceptualizada por investigadores y antropólogos organizacionales como el conjunto de cogniciones que se comparten por los integrantes de una unidad social. (Reeve, 2006)

Estas cogniciones (Reeve, 2006) son adquiridas a través del aprendizaje social y los procesos de socialización puesto que los individuos se exponen a una variedad de elementos culturales. Estos elementos incluyen las actividades e interacciones observadas, comunicación de la información y artefactos materiales que forman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas. (Schneider, 2009)

De igual manera (Reeve, 2006) menciona que el significado se establece a través de la socialización de una variedad de grupos de identidad que convergen en el lugar de trabajo. La interacción se produce en un mundo simbólico que da una gran estabilidad a la cultura y una cierta naturaleza incierta y frágil arraigada en la dependencia del sistema en la cognición individual y acción.

En este sentido, se concluye que la cultura organizacional no es más que el conjunto de costumbres, valores, principios, creencias y hábitos que caracterizan a los integrantes de una misma organización.

2.2.3.2.3 Diferencias entre, cultura organizacional y clima psicológico con clima organizacional.

Tanto el clima psicológico como la cultura organizacional se coligan con el clima organizacional; debido a que el clima organizacional absorbe la definición de clima psicológico y puede ser entendido como una manifestación de la cultura organizacional. (Schein, 2010)

Causando que tanto el clima psicológico y la cultura organizacional se utilicen, equívocamente, como equivalentes del clima organizacional. De tal forma para facilitar el análisis, se topara primero las diferencias entre clima organizacional y clima psicológico y al último entre este y la cultura organizacional.

Según Denison (2010), se construyen un consenso alrededor de tres aspectos del estudio del clima:

- a) El clima entendido como la medición perceptual de los atributos individuales (clima psicológico).
- b) Su definición como la variación perceptual de los atributos organizacionales (clima organizacional)
- c) Como múltiples evaluaciones de atributos organizacionales mediante combinaciones perceptuales y medidas más objetivas del clima organizacional (clima psicológico y clima organizacional)

En la Tabla 3 se presenta las diferencias entre clima psicológico y el clima organizacional.

Tabla 3. Diferencias entre clima psicológico y el clima organizacional

Variable	Clima organizacional	Clima psicológico
Análisis	Grupal	Individual
Estudio	Percepciones acerca de las tareas organizacionales o estructurales	Cuestiones o características que el individuo considera como psicológicamente significativas
Entendimiento	Diferencias entre otras empresas	Diferencias individuales en actitudes y conductas organizacionales

Fuente: Elsa Alcalá (2011)

Las diferencias entre clima psicológico y clima organizacional Serían básicamente tres:

- 1) El clima psicológico estudia las percepciones individuales acerca del ambiente de trabajo, por lo que el organizacional estudia el conjunto de percepciones, como el consenso del ambiente de trabajo.
- 2) El clima psicológico estudia cuestiones o características que el individuo considera psicológicamente significativas, el organizacional atiende las percepciones acerca de las actividades organizacionales o estructurales.
- 3) El psicológico busca entender las diferencias individuales en actitudes y conductas mientras que el organizacional busca entender las características de la organización que influyen en la conducta de los individuos y las cuales distinguen a una organización de otra.

(G. Adgeo, 2010) señala que en varias investigaciones sobre clima, estas se centran en el impacto del sistema organizacional sobre grupos o individuos y la cultura organizacional gira en torno a la evolución del sistemas social en el tiempo. De igual forma la cultura se orienta al entendimiento de las suposiciones fundamentales de los significados (valores, creencias, mitos, ritos, símbolos, entre otros) desde el punto de la organización mientras el clima organizacional se enfoca en las percepciones de las prácticas, los procesos y la categorización de los mismos, en dimensiones analíticas definidas por los investigadores.

En la Tabla 4 se establecen según Jaime y Araujo (2007) las diferencias entre clima organizacional y cultura organizacional:

Tabla 4. Diferencias entre cultura y clima organizacional

Variable	Clima organizacional	Cultura organizacional
Análisis	Grupal	Grupal
Estudio	Percepciones acerca de las tareas organizacionales o estructurales	Valores, ideas, creencias y expectativas compartidas por miembros de una organización
Entendimiento	Diferencias entre otras empresas	Diferencias entre otras personas
Metodología	Cuantitativa	Cualitativa
Orientación temporal	Instantánea / No histórica	Evolución histórica
Disciplina	Desarrollo organizacional / psicología	Sociología / Antropología / Desarrollo organizacional

Fuente: Elsa Alcalá (2011) a partir de Denison 1996

En Tabla 5 se presentan las siguientes diferencias entre clima organizacional, clima psicológico y cultura organizacional.

Tabla 5. Diferencias entre clima psicológico y el clima organizacional y cultura organizacional

Variable	Clima psicológico	Clima organizacional	Cultura organizacional
Análisis	Individual	Grupal	Grupal
Estudio	Cuestiones o características que el individuo considera como psicológicamente significativas	Percepciones acerca de las tareas organizacionales o estructurales	Valores, ideas, creencias y expectativas compartidas por miembros de una organización
Entendimiento	Diferencias individuales en actitudes y conductas organizacionales.	Diferencias entre otras empresas.	Diferencias entre otras personas.
Metodología	Cuantitativa	Cuantitativa	Cualitativa
Orientación temporal	Instantánea / No histórica	Instantánea / No histórica	Evolución histórica
Disciplina	Psicología / Desarrollo organizacional	Desarrollo organizacional / psicología	Sociología / Antropología / Desarrollo organizacional

Fuente: Elsa Alcalá (2011)

2.2.3.3 Importancia del clima organizacional

(Guillen & Guil, 2000) indican que la importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad, que se convierte en un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores.

De los mismos autores se puede determinar que el clima laboral tiene por objeto obtener información que proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización. En este sentido, una valoración del clima laboral permitirá: a) la prevención de planes ante los cambios y las dificultades; b) la planificación de acciones que faciliten el desarrollo de la organización; c) la determinación de los procesos de resolución de problemas y; d) la gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Para (Brunet, 1987) es importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones principales: 1) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; 2) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y; 3) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De lo antes señalado, se concluye que el clima organizacional tiene una importancia alta, ya que este influye en el desempeño y conducta los colaboradores de una empresa, siendo relevante para la gerencia determinar y conocer el clima de su organización para de esta forma mantenerlo saludable y poder proporcionar las condiciones más adecuadas para que los trabajadores se desempeñen eficazmente y alcancen los objetivos organizacionales.

2.2.3.4 El clima laboral y sus variables organizacionales

De los estudios de clima organizacional, las personas investigadoras han empleado diversas variables para evaluar las percepciones del ambiente laboral, algunos autores proporcionan términos como: componentes, factores o dimensiones.

(Halpin & Croft, 1963) propusieron ocho dimensiones para medir el clima organizacional en organizaciones de tipo educativo, las cuales se presentan a continuación:

1. Desempeño. Esta dimensión mide la implicación personal de los trabajadores docentes en su trabajo.
2. Obstáculos. Este se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de estar enterrado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su director.
3. Intimidad. Es la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos.

4. Apertura de espíritu. Esta dimensión se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del personal.
5. Actitud distante. Se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas antes que preferir entrar en una nueva relación afectiva cualquiera con sus profesores.
6. Importancia en la producción. Se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director de la escuela.
7. Confianza. Se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.
8. Consideración. Esta dimensión se base en el comportamiento del director que intenta tratar a su personal docente de la manera más humano.

Para (Likert, 1967) señala que el clima se percibe en función de ocho dimensiones, las cuales son:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo influirá en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

2.2.3.5 Factores que afectan el clima organizacional

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas.

Según (Werther, 1995, p. 115) menciona que hay variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones. Estas variables son:

- **Las características individuales:** Es la que posee cada trabajador respecto a intereses, percepciones y personalidad que son disimiles de otros. Es por ello que cada uno tiene diferentes necesidades y por ende motivaciones distintas; ~~los~~ intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas+.
- **Las características del trabajo:** son todas las actividades que realizan los trabajadores en su centro de labor y como consecuencia de ello se podrá cubrir sus expectativas; ~~son~~ aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales+.
- **Las características de la situación de trabajo:** son el conjunto de factores que intervienen en el ambiente de trabajo, que a su vez influyen de manera positiva a los miembros de la organización; ~~son~~ los factores del

ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados+.

Existen factores que están vinculados al clima laboral, estos servirán al momento de evaluar al personal que labora en la SETECI, a continuación se señala los factores que condicionan el clima laboral.

- **Motivación:** La motivación es una actitud necesaria para que la persona se sienta cómoda en su trabajo; se desempeñe en él con ánimo e incluso logre su realización personal. Siempre nos vemos motivados por algo para realizar una determinada actividad; y nos movemos con mayor agilidad mientras más motivación exista. Nos atreveríamos a decir que así funcionamos los seres humanos y que hoy en día, el medio nos obliga a avanzar para de esta manera cumplir nuestros objetivos.

(Stephen Robbins & Coulter, 1996, p. 484) señalan que la motivación es la Voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual+.

- **Comunicación:** La comunicación es un elemento importante para poder conectar al individuo, el grupo y la organización; ya que nadie puede tomar decisiones sin tener información respecto a lo que fuera, por eso esta información debe ser comunicada entre todos los que pertenezcan a la organización. La dirección o cualquier miembro de la Institución cuando se toman decisiones, deben utilizar cualquier medio de comunicación para dar a conocer la decisión tomada, ya que las instituciones que cuentan con una deficiente comunicación, por lo general no logra sus objetivos

(Hodgetts & Steven, 1985, p. 324) definen a la comunicación como el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor+.

Asimismo (S Robbins & De Cenzo, 2000, p. 341) definen la comunicación como ~~transferir~~ transferir y comprender el significado+

Estas definiciones de ambos autores nos permiten entender que la comunicación no sólo es expresar ideas o información, sino también se deben comprender.

- **Satisfacción laboral:** La satisfacción laboral es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que una persona experimenta en su lugar de trabajo, está relacionado con el estado de ánimo y bienestar personal, todas las personas tienen aspiraciones que no pueden ser ignoradas y si los directivos reconocen que el trabajo realizado por los miembros de la Institución son buenos, generarán en ellos una plena satisfacción y por ende mejorará su desempeño.

~~La~~ La satisfacción laboral es la sensación de bienestar que poseen los colaboradores en su centro de labor+. Gibson y otros (1996.48).

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, no sólo en términos de bienestar de las personas, sino también en términos de calidad y productividad, la variable de satisfacción laboral se ve implicada al momento de brindar una calidad de atención al cliente.

2.2.4 Tipos de clima Laboral

2.2.4.1 Clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritarismo de tipo explotador:

En este tipo, las personas de alta gerencia toman las decisiones y determinan las metas para la organización, no brindan la confianza adecuada para con sus

colaboradores y el ambiente donde laboran es cerrado y desfavorable. Por otro lado son pocas las veces en que se reconoce un trabajo bien hecho.

(Chiavenato, 2000, p. 119) indica que se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II: Autoritarismo paternalista:

Existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados, los jefes manejan muchos mecanismos de control. Las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose completamente de su conducta. Las necesidades sociales de los colaboradores estarán cubiertas, siempre y cuando respeten las reglas establecidas por la dirección.

El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia de la base a la cúspide jerárquica. (Likert, 1967)

2.2.4.2 Clima de tipo participativo

Sistema III: Consultivo:

Existen Instituciones en el medio que se caracterizan por la confianza que tienen los jefes en sus empleados, pues aplican el *empowerment* con sus colaboradores, éstos a la vez toman decisiones específicas dentro de su ámbito en el transcurso

de sus funciones laborales. El clima que presenta este sistema es de confianza y armonía, ya que existe una buena comunicación entre ambas partes.

Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por los escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles de responsabilidad. (Rodríguez, 2009, p. 162)

Sistema IV: Participación En Grupo:

Toda Institución debería tener este sistema organizacional, en el cual existe la confianza hacia los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, asimismo la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, el clima laboral es de confianza; logrando así que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización y trabajen en equipo, de esa manera seguirán contribuyendo para el logro de los objetivos.

Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran los altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. (Rodríguez, 2009, p. 163)

2.2.5 Cuestionarios, encuestas sobre clima organizacional

La encuesta de clima organizacional (ECO) es una herramienta que permite a la alta gerencia obtener información detallada del clima organizacional de una

empresa en potenciales 9 dimensiones, pudiendo definir un plan, políticas y acciones a seguir para retener, motivar y comprometer al personal; así como comparar sus resultados con la información estadística de otras empresas del mismo giro. Simón B. Juan Carlos, Espinosa Héctor, Escobar Nayeli. (2013) Encuesta de Clima Organizacional (informe *PricewaterhouseCooper* 2013-02) México

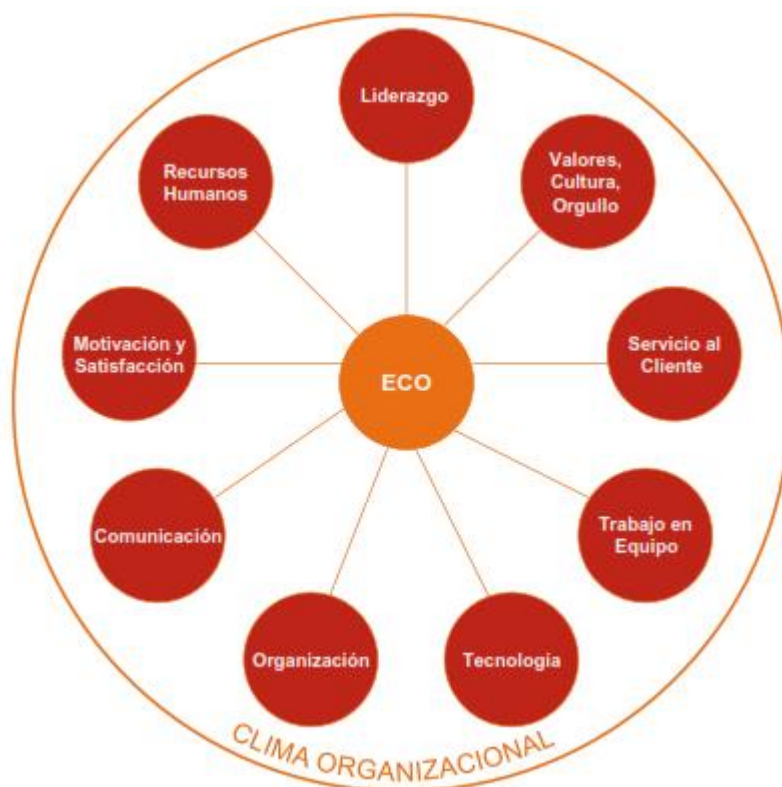


Figura 2. 9 Dimensiones de la encuesta

Fuente: B. Juan Carlos, Espinosa Héctor, Escobar Nayeli. (2013) Encuesta de Clima Organizacional (informe *PricewaterhouseCooper* 2013-02) México

La encuestas o cuestionario de clima organizacional ECO, puede contener 9 dimensiones, 70 preguntas estándar, de preferencia todas estas cerradas y unas pocas abiertas.

La información obtenida permitirá poder definir políticas y acciones para retener, motivar y comprometer al personal.

La encuesta puede medir las siguientes variables:

Trabajo en equipo: Evalúa si la empresa busca promover el trabajo en equipo, si existe una buena relación entre empleados, si se genera un ambiente de confianza, armonía, respeto y cooperación.

Servicio al cliente: Evalúa si la empresa está enfocada en el cliente, si busca satisfacer e incluso sobrepasar las expectativas y necesidades del mismo.

Liderazgo: Se refiere a las acciones, características y tipo de dirección que identifican a los jefes de equipos de trabajo.

Motivación y satisfacción: Evalúa si su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades, si es desafiante y si se puede equilibrar con la vida personal.

Gestión de recursos humanos: Evalúa si la empresa motiva a sus empleados si están conformes con el salario que perciben, si reciben capacitación, reconocimiento y si evalúan su desempeño.

Valores, cultura y orgullo: Evalúa si la misión, visión y valores de la empresa se encuentran presentes en el día a día del trabajador.

Tecnología o adaptación a la innovación: Se refiere al uso de la tecnología, si ésta se usa de forma oportuna y adecuada dentro de la organización y si ayuda a realizar el trabajo y simplificarlo.

Comunicación: Se refiere a las actividades que están destinadas a administrar el flujo de información, si los cambios o planes importantes se comunican oportuna y adecuadamente.

Organización: Evalúa si las bases y la planificación de la empresa son sostenibles, si los roles, responsabilidades, procesos y recursos están bien definidos.

Resultados específicos de la percepción de las dimensiones:

- Información para efectuar diversos análisis demográficos de su empresa.
- Recomendaciones generales con base en los principales hallazgos.
- Resultados comparativos con otras empresas.
- Resultados comparativos de la evolución de sus propias variables con el paso del tiempo (ECO 2013 2014, etc.)

A partir de los inicios de estudio del clima organizacional, los investigadores se han procurado diseñar instrumentos que logren medir el clima organizacional.

Así se tiene a los siguientes autores que han aportado con propuestas de cuestionarios, donde fueron aplicados el año y sus dimensiones:

Halpin y Crofts:

Año 1963

Aplicable en Instituciones educativas

Dimensiones: desempeño, obstáculos, intimidad, apertura de espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza, consideración

Número de reactivos: 64

Schneider y Bartlett:

Año 1968

Aplicable en Compañías de seguros

Dimensiones: Apoyo patronal, estructura, implicación con los nuevos empleados, conflictos inter agencias, autonomía de los empleados, grado de satisfacción general.

Número de reactivos: 80

Litwin y Stringer

Año 1968

Aplicable en Cualquier organización

Dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflictos, identidad.

Número de reactivos: 53

Browsers y Taylor

Año 1970

Aplicable en cualquier organización

Dimensiones: Apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación, toma de decisiones.

Número de reactivos: desconocido

Pritchard y Karasick

Año 1973

Aplicable en cualquier organización

Dimensiones: Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento (remuneración), motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones, apoyo.

Número de reactivos: 55

Moos e Insel

Año 1974

Aplicable en cualquier organización

Dimensiones: Implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y control.

Número de reactivos: 90

Likert

Año 1974

Aplicable en cualquier organización

Dimensiones: Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisión, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control, los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Número de reactivos: 51

Crane

Año 1981

Aplicable en instituciones educativas

Dimensiones: Autonomía, estructura, consideración, cohesión, Misión e implicación.

Número de reactivos: desconocido

De lo anterior, se puede apreciar que las dimensiones utilizadas en los instrumentos pueden variar de un autor a otro.

El instrumento indicado para poder medir el clima laboral es el cuestionario escrito, los cuales serán respondidos por los miembros de la SETECI y se obtendrá información de hechos que suceden en la organización. Los cuestionarios pueden ser nominales como también de intervalo. El cuestionario se aplica para saber cómo los colaboradores evalúan el clima laboral actual de la organización.

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados las preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. (G.G.M.O y N.E.N.V G.L.S., 2009)

La investigación del clima de las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas: según nos dice (G.G.M.O y N.E.N.V G.L.S., 2009)

1. Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
Evaluar el clima de la organización actual para luego compararlas con otras.
2. Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).
Hacer una evaluación del clima de la organización por ciertos periodos de tiempo.

2.2.6 Dimensiones para el análisis del clima organizacional

El modelo definido para esta investigación en referencia al análisis del clima organizacional propuesto por la Organización Panamericana de la Salud - OPS dentro de su teoría de la organización de los sistemas de salud 2011, identifica 4 grandes dimensiones de evaluación, que al mismo tiempo, se dividirán en 4 variables cada una.

A continuación se presenta el ad integrum los conceptos para cada uno de los factores con sus dimensiones.

Según (Marín & Melgar & Castaño, 2011)

- **Liderazgo.-** Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.
 - **Dirección.-** Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e

identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

- **Estímulo de la excelencia.-** Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.
 - **Estímulo del trabajo en equipo.-** Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.
 - **Solución de conflictos.-** Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.
- **Motivación.-** Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.
 - **Realización personal.-** Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.
 - **Reconocimiento de la aportación.-** Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.
 - **Responsabilidad.-** Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
 - **Adecuación de las condiciones de trabajo.-** Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.

- **Reciprocidad.-** Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.
 - **Aplicación del trabajo.-** Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.
 - **Cuidado del patrimonio institucional.-** Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.
 - **Retribución.-** La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.
 - **Equidad.-** Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.

- **Participación.-** Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.
 - **Compromiso por la productividad.-** Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos. Para lograr que exista un compromiso con la productividad, es necesario que se establezcan ciertas condiciones:
 - Parámetro de referencia de la productividad
 - Parámetro de referencia del rendimiento
 - Aceptación de metas comunes
 - Responsabilidad común
 - Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento

- **Compatibilidad de intereses.-** Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales. Existen retos para lograr la participación organizada:
 - Competencia para obtener recursos limitados
 - Distribución del poder
 - Tendencias a la autonomía
- **Intercambio de información.-** La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.
- **Involucramiento en el cambio.-** Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.

En función de estos factores y dimensiones se estructurara el cuestionario que se utilizará en la SETECI, a fin de medir el clima organizacional de la Institución.

2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Según (Sikula & McKenna, 1989, p. 274) la evaluación del desempeño consiste en la valoración sistémica del rendimiento laboral de un empleado y su potencial para el desarrollo.+

Según (Chiavenato, 1994, p. 262) la evaluación del desempeño es de mucha utilidad para las organizaciones, pues permite localizar fallas antes que se vuelvan grandes problemas. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdo, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc.+

Las instituciones del sector público no utilizan métodos para evaluar el desempeño laboral, según la LOSEP se debe evaluar al Servidor Público al menos una vez al año, pero esta evaluación es relativa, dependiendo del tipo de liderazgo y del ambiente político que viva la institución se podría tomar decisiones sobre los resultados de las evaluaciones.

De ser el propósito de la organización, verificar si se alcanzaron ciertos objetivos y metas, el método de evaluación del desempeño les funcionará relativamente bien. De ser el caso las organizaciones tienen una visión a largo plazo, y si su propósito va más allá de una simple comparación de resultados, entonces éste no es el método más apropiado.

Según (Monterroso, 2001, p. 13)

Uno de los métodos más utilizados es la evaluación por resultados, el cual consiste en comparar periódicamente los resultados esperados para cada empleado, con los resultados efectivamente obtenidos. Este método se utiliza para verificar si realmente se lograron alcanzar los objetivos y las metas propuestas, este método es muy útil, debido a que permite identificar las fortalezas y debilidades del empleado, así como las medidas necesarias para el próximo periodo.

Si el objetivo de la empresa es simplemente ver si se alcanzaron ciertas metas, entonces este método de evaluación del desempeño les funcionará bastante bien. Sin embargo, si la empresa tiene una visión más a largo plazo, y sus objetivos van más allá de una simple comparación de resultados, entonces éste no es el método más apropiado para la empresa.

Este método es bastante delicado, pues una persona no siempre se puede dar cuenta de los que está haciendo bien o mal. Es muy difícil para muchas personas reconocer sus errores. Por lo tanto, para que este método de buenos resultados es necesario que la persona sea 100 % sincera consigo misma, pues de lo contrario la evaluación no tendría sentido. Lo más recomendable es que se realice

una evaluación externa para evitar que se desvíen los resultados por opiniones subjetivas.

En la actualidad, las empresas lo que más utilizan es una combinación de los dos métodos mencionados anteriormente. El utilizar ambos métodos, definitivamente les da una visión más amplia a los empleados para poder saber cuáles son sus errores y poder superar los mismos.

Ahora, muchas empresas multinacionales, están empezando a utilizar el método llamado *360 feedback*. En este método, el empleado es evaluado por su jefe, por sus compañeros y por sus subordinados. Esto permite tener una visión más amplia de ideas para mejorar, y por lo tanto, se logra un mejor trabajo en equipo y una visión integral que alinea criterios de evaluación y desempeño real.

Este método es bastante completo, pues permite que todas las personas con las cuales se tiene contacto diario, den sugerencias para mejorar. Sin embargo, esto no necesariamente quiere decir que las relaciones entre compañeros, jefes y subordinados vayan a mejorar. Es muy común que exista en las empresas problemas de relaciones, debido a una falta de comunicación efectiva. Por esto, lo más recomendable es realizar un método de evaluación del desempeño, pero además, conocer a todos los empleados a través de estudios de personalidad.

Luego de haberse planteado los objetivos y metas, continua el proceso de evaluación del desempeño, comprobando si se cumplieron o no los objetivos y metas planteadas. En la mayoría de empresas que se realizan evaluaciones del desempeño, el procedimiento para comprobar si se cumplieron los objetivos se realiza en forma verbal entre el jefe y el empleado. La mayoría de empresas no cuentan con un formato con el cual se pueda evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos.

En el Ecuador en el sector público las metas y objetivos están planteados en el sistema de gobierno SIGOB, en el cual a través del sistema GPR Gobierno por Resultados, las instituciones registran su planificación operativa, donde suben sus proyectos, alineados a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, y luego se

despliegan estos a los niveles N1 ministerio, N2 Viceministros, N3 Subsecretarias y N4 Direcciones.

En las direcciones se distribuye el trabajo según lo planificado y cuantificado mensualmente, trimestralmente, semestralmente o anualmente, dependiendo como se lo haya desplegado.

Por lo que el cumplimiento de las metas GPR serán la manera de evaluar el desempeño de gestión de la dirección, subsecretaria, viceministro y ministerio.

En este sentido, dependiendo del cumplimiento el resultado será favorable o no, pero por el cambio de los líderes, retrasos, falta de ejecución de proyectos entre otros, la evaluación del desempeño en el cumplimiento pasa a un segundo plano.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación al principio tuvo un enfoque cualitativo, debido a que se utilizó la recolección de datos sin medición numérica para descubrir las interrogantes planteadas en la investigación dentro del proceso de interpretación, esto se lo realizó mediante la aplicación de la encuesta a cada uno de los miembros de la SETECI; y, al final se tuvo un enfoque cuantitativo, debido a que una vez que se tuvo los resultados de las encuestas que se aplicó a los servidores y trabajadores de la institución, se obtuvo datos que permitió realizar el análisis estadístico y determinar el nivel del clima laboral que existe en la SETECI.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación al inicio fue de alcance exploratorio/descriptivo, ya que en la Secretaría Técnica no se ha realizado ninguna evaluación del clima laboral y permitió describir el clima organizacional, sus componentes y diferentes comportamientos que permite al personal de la SETECI manifestarse en su desempeño, así como recoger información sobre las experiencias objeto de la observación, teniendo en cuenta datos suministrados por la SETECI, sus directivos y su personal; y, al final de alcance correlacional/explicativo, debido a que se procuró averiguar los principales motivantes de la relación favorable o desfavorable de los servidores y trabajadores con su actividad laboral y desempeño y al validar el instrumento se conoció la estructura de factores que lo componen y con los resultados concluyentes se pudo explicar el actual clima organizacional y se presentó las conclusiones y recomendaciones más apropiadas para mejorar el actual clima.

Con la metodología se pretende la participación activa de los involucrados para efectuar un claro diagnóstico del clima organizacional y su impacto en el desempeño del personal.

3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se utilizó en esta investigación es el Lógico Deductivo puesto que partirá de hechos descubiertos en el comportamiento de los servidores y trabajadores de la institución, la necesidad de los directivos de entender y canalizar un mejor clima laboral a casos particulares como el desempeño, el equilibrio organizacional, las recompensas y estímulos para mejorar el clima laboral, todo esto se realizó a partir de un enlace de juicios y criterio que fundamentaron el trabajo de investigación. El papel de la deducción en esta investigación es doble lo cual se justifica en encontrar principios desconocidos, a partir de los desconocidos, y estos principios o situaciones pueden reducirse a otra más general que la incluya.

También se justifica porque permitió descubrir consecuencias desconocidas, de hechos conocidos. A más del método antes expuesto se utilizó la observación el cual buscara precisar ciertos rasgos de la investigación planteada.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Una población es un conjunto de todos los elementos que se están estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones, la investigación que se realizará con el fin de estudiar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en la SETECI, serán todos los servidores públicos que están distribuidos en las diferentes áreas de la organización.

La población total del personal de la SETECI son 83 personas que se distribuyen en:

14 servidores públicos de nivel jerárquico superior

69 servidores públicos escalan operativa

3.4.2 Muestra

La muestra es una parte o subconjunto de la población normalmente seleccionada de tal forma que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación (Bernal, 2000)

Para el caso de la investigación no se considera una muestra representativa, ya que la población es inferior a 100 personas por lo que se aplicara el instrumento de investigación que es el cuestionario a los 69 servidores públicos, los cuales representan el 100 % de los servidores públicos operativos.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Se define la operacionalmente las variables que se midieron para poder explicar el clima organizacional de la SETECI.

Son cuatro variables las cuales se dividen en 4 dimensiones cada una, que según el instrumento que propone la Organización Panamericana de la Salud OPS, se encausan cinco afirmaciones en las que se responderán según Likert a favor de un clima organizacional satisfactorio respectivamente.

- Liderazgo
 - Dirección
 - Estímulo de la excelencia

- Estímulo del trabajo en equipo
- Solución de conflictos

- Motivación
 - Realización personal
 - Reconocimiento de la aportación
 - Responsabilidad
 - Adecuación de las condiciones de trabajo

- Reciprocidad
 - Aplicación del trabajo
 - Cuidado del patrimonio institucional
 - Retribución
 - Equidad

- Participación
 - Compromiso por la productividad
 - Compatibilidad de intereses
 - Intercambio de información
 - Involucramiento en el cambio

Las siguientes tablas presentan una explicación, más específica, de cómo se midieron las diferentes variables.

Tabla 6. Operacionalización de la variable Motivación SETECI clima organizacional

Variable	Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador
Motivación	Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la motivación	Realización Personal	Se entenderá por realización personal de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 3 a 4, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2 en la dimensión de realización personal de la variable motivación	Sumatoria de los resultados
	Se entenderá por motivación satisfactoria o de nivel alto cuando se obtenga una calificación de 3 a 4, nivel medio (poco satisfactorio) cuando de obtenga una calificación de 1.6 a 2.9 y un nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 1.6 en el apartado de motivación del cuestionario de clima organizacional		Reconocimiento de la aportación	Se entenderá por reconocimiento de la aportación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 3 a 4 en la dimensión de reconocimiento de la aportación, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 1.6 en la dimensión de reconocimiento de la aportación de la variable motivación	
			Responsabilidad	Se entenderá por responsabilidad de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 3 a 4, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 1.6 en la dimensión de responsabilidad de la variable motivación	
			Adecuación de las condiciones de trabajo	Se entiende por adecuación de las condiciones de trabajo de nivel alto (satisfactorio): cuando se obtiene una calificación de 3 a 4 nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 1.6 en la dimensión de adecuación de las condiciones de trabajo	

Fuente: Adaptado Nelsy Córtes (2009)

Tabla 7. Operacionalización de la variable Liderazgo SETECI clima organizacional

Variable	Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador
Liderazgo	Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones del Liderazgo	Dirección	Se entiende por dirección de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 3 a 4, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 1.5 en la dimensión de dirección de la variable liderazgo	Sumatoria de los resultados
	Se entenderá por liderazgo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 3 a 4, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 1.5 en el apartado de liderazgo del cuestionario de clima organizacional		Estímulo de excelencia	Se entiende por estímulo de la excelencia de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 3 a 4, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de estímulo de la excelencia de la variable liderazgo	
	Estímulo de trabajo en equipo		Se entiende por estímulo de trabajo en equipo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 3 a 4 , nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 1.5 en la dimensión de estímulo de trabajo en equipo de la variable Liderazgo		
	Solución conflictos		Se entiende por solución de conflictos de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 3 a 4, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 1.5 en la dimensión de solución de conflictos de la variable liderazgo		

Fuente: Adaptado Nelsy Córtes (2009)

Tabla 8. Operacionalización de la variable Participación SETECI clima organizacional

Variable	Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador
Participación	Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la variable participación	Compromiso por la productividad	Se entiende por participación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 3 a 4 , nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de compromiso por la productividad de la variable participación	Sumatoria de los resultados
	Se entiende por participación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de participación del cuestionario de clima organizacional		Compatibilidad de intereses	Se entiende por compatibilidad de intereses de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 3 a 4, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 1.5 en la dimensión de compatibilidad de intereses de la variable participación	
			Intercambio de información	Se entiende por intercambio de información de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 3 a 4, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de intercambio de información de la variable participación	
			Involucramiento en el cambio	Se entiende por involucramiento de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 3 a 4, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 1.5 en la dimensión de involucramiento en el cambio de la variable participación	

Fuente: Adaptado Nelsy Córtes (2009)

Tabla 9. Operacionalización de la variable Reciprocidad SETECI clima organizacional

Variable	Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador
Reciprocidad	Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la variable reciprocidad	Aplicación al Trabajo	Se entiende por aplicación al trabajo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 3 a 4 nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 1.5 en la dimensión de Aplicación al trabajo de la variable reciprocidad.	Sumatoria de los resultados
	Se entiende por reciprocidad de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de reciprocidad del cuestionario de clima organizacional		Cuidado del patrimonio institucional	Se entiende por cuidado del patrimonio institucional de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 3 a 4, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (No satisfactorio cuando se obtiene una calificación menor o igual a 1.5 en la dimensión de Cuidado del patrimonio institucional de la variable reciprocidad	
			Retribución	Se entiende por retribución de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 3 a 4, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 1.6 a 2.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 1.5 en la dimensión de retribución de la variable reciprocidad	
			Equidad	Nivel alto (satisfactorio): obtener una calificación de 1 a 4 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad Nivel medio (poco satisfactorio): obtener una calificación de 1.6 a 2.9 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad y nivel bajo (No satisfactorio): obtener una Calificación menor a 1.5 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad.	

Fuente: Adaptado Nelsy Córtes (2009)

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Según (Rojas, 2000) el tipo de información que se levantó en el trabajo de campo debió estar plenamente justificada en los objetivos de la investigación, esto con el fin de que la información realmente fuera útil para el análisis del problema abarcando todas sus dimensiones, ya que en el capítulo primero se pudo identificar de manera específica el problema, así como las variables que darán la respuesta a éste.

Para lograr la recolección de la información de forma propicia, se elaboró un plan que condujo a la recopilación de dicha información y es, en este capítulo que se detalla las fuentes de donde se obtuvo la información, su localización y a través de que método o medio.

3.6.1 Instrumento de análisis de clima organizacional

Según (Polit & Hungler, 1997) el instrumento utilizado se denomina una prueba proyectiva, la cual ayuda a obtener mediciones psicológicas que proyecten sus necesidades, motivos, opiniones o características de la personalidad, proporcionando al investigador las percepciones individuales y grupales que los trabajadores tienen sobre la organización, que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas; en este estudio, la fuente de información fueron los 69 servidores públicos de la SETECI.

El instrumento cuenta con 84 afirmaciones distribuidas aleatoriamente, el cual fue aplicado de forma confidencial, donde los servidores públicos emitieron juicios que, a su modo de percibir la realidad, caracterizan a la SETECI.

Este es un instrumento que tiene una aproximación a lo señalado anteriormente al aplicado por la OPS adaptándole a la realidad organizacional, excluyendo preguntas sobre remuneraciones y ascensos, ya que al ser la

SETECI un organismo público no tiene la facultad de incrementar los sueldos, ya que depende del Ejecutivo tomar esa decisión y la promoción se la realiza a través de concursos públicos, en el cual el funcionario debe participar y ganar el mismo.

Para la construcción del instrumento de investigación se consideraron los factores y las dimensiones citadas en el numeral 3.5 operacionalización de las variables de esta investigación.

Según los factores y las dimensiones se formularon las preguntas que permitirán valorar cada uno de estos criterios y que serán parte de la encuesta formulada a los 69 servidores públicos de la SETECI. Ver **Anexo 2**

- Liderazgo

- Dirección
 - 19 Nuestros jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la SETECI y cómo alcanzarla
 - 24 Nuestros jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas
 - 43 No existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar
 - 60 A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen
 - 61 Mi jefe me mantiene informado(a) sobre asuntos y cambios importantes
 - 63 Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas
 - 66 Nosotros conocemos las metas de nuestra área de trabajo

Para esta dimensión se han considerado siete preguntas que orientaran el estado de la Dirección.

- Estímulo de la Excelencia
 - 6 Nuestros jefes comunican de forma clara sus expectativas
 - 18 Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes

- 40 Casi nadie se esfuerza en cumplir con sus obligaciones
- 70 Mi jefe no se preocupa por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo
- 75 El servidor(a) público demuestra oportuna disposición en el trabajo que realiza

Para esta dimensión se han considerado cinco preguntas que orientaran el estado de Estímulo de la Excelencia.

- Estímulo del trabajo en equipo
 - 1 La SETECI es un lugar agradable para trabajar
 - 5 Puedo contar con la ayuda de mis compañeros
 - 16 El jefe no permite que otra persona del área lo ayude a organizar el trabajo
 - 38 Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo
 - 77 Comparto mis conocimientos y experiencia con mis compañeros

Para esta dimensión se han considerado seis preguntas que orientaran el estado del Estímulo del trabajo en equipo.

- Solución de conflictos
 - 14 Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo
 - 22 Los jefes evitan el favoritismo
 - 32 En la SETECI todos los problemas se discuten de buena manera
 - 62 Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo

Para esta dimensión se han considerado cuatro preguntas que orientaran el estado del Estímulo del trabajo en equipo.

- Motivación

- Realización personal
 - 11 Siento que mi trabajo tiene un significado especial para mi
 - 23 Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad

- 37** Siento orgullo al decirles a otros que trabajo en la SETECI
- 44** La mayoría de trabajos en esta unidad exigen raciocinio
- 52** Siento que mi contribución aquí es muy importante

Para esta dimensión se han considerado cinco preguntas que orientaran el estado de la realización personal.

- Reconocimiento de la aportación
 - 9** Nuestros jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicionales
 - 48** Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como servidor(a) público
 - 57** Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales
 - 59** Mi jefe reconoce los trabajos de buena calidad

Para esta dimensión se han considerado cuatro preguntas que orientaran el estado del reconocimiento de la aportación.

- Responsabilidad
 - 20** Nuestros jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua
 - 21** Nuestros jefes involucran a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo
 - 25** En la Institución dan libertad para actuar y desarrollar nuestro trabajo en forma adecuada
 - 47** Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo
 - 64** Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica

Para esta dimensión se han considerado cinco preguntas que orientaran el estado de la responsabilidad.

- Adecuación de las condiciones de trabajo
 - 2** Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo
 - 7** El ambiente que se respira en esta institución es tenso
 - 13** Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos
 - 26** Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar
 - 31** En la SETECI se despide a la gente con facilidad

- 33 Aquí se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo
- 34 La mayoría significativa de los servidores de esta institución no sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra dependencia
- 35 Las instalaciones de la SETECI contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo

Para esta dimensión se han considerado ocho preguntas que orientaran el estado de la adecuación de las condiciones de trabajo.

- Reciprocidad

- Aplicación del trabajo
 - 4 Las personas aquí están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas, para hacer su trabajo
 - 10 Mi remuneración está acorde a mis funciones y grupo ocupacional
 - 12 A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse
 - 15 Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas
 - 74 Tengo claridad de mi contribución en mi trabajo y los objetivos institucionales

Para esta dimensión se han considerado cinco preguntas que orientaran el estado de la aplicación del trabajo.

- Cuidado del patrimonio institucional
 - 17 Con frecuencia los compañeros hablan mal de la SETECI
 - 27 Defendemos con energía el trabajo y la imagen de nuestro departamento
 - 39 En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización
 - 76 Mi institución es ejemplo de transparencia y combate la corrupción
 - 79 En la SETECI atendemos a todos los ciudadanos sin distinción

Para esta dimensión se han considerado cinco preguntas que orientaran el estado del cuidado del patrimonio institucional.

- **Retribución**
 - 3** En nuestra Institución todos tenemos la oportunidad de recibir un gesto/detalle
 - 8** En la SETECI me ofrecen formación u otras formas para desarrollarme profesionalmente
 - 28** En la SETECI todos tenemos iguales oportunidades para participar en un concurso de méritos y oposición
 - 50** Por lo general las personas que trabajan bien, son premiadas con un mejor trabajo en la organización
 - 73** En esta organización el personal con capacidad para presentar mayores desafíos es promovido

Para esta dimensión se han considerado cinco preguntas que orientaran el estado de la retribución.

- **Equidad**
 - 29** Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos
 - 30** El desempeño de las funciones es correctamente evaluado
 - 42** Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual
 - 51** Puedo acceder a permisos ocasionales, de manera coordinada cuando tengo una necesidad personal
 - 80** Se respetan las ideas, opiniones o prácticas de las personas

Para esta dimensión se han considerado cinco preguntas que orientaran el estado de la equidad.

- **Participación**

- **Compromiso por la productividad**
 - 36** Cuando hay un reto para la organización todos las direcciones participan activamente en la solución
 - 41** En la SETECI cada Dirección trabaja por su lado
 - 45** Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos
 - 46** Siento que estamos todos en el mismo barco
 - 49** El espíritu de equipo en esta organización es excelente

Para esta dimensión se han considerado cinco preguntas que orientaran el estado del compromiso por la productividad.

- Compatibilidad de intereses
- 71** Aquí el poder está concentrado en unos pocas Direcciones
- 72** Los objetivos de las Direcciones son congruentes con los objetivos de la organización
- 78** Aquí los departamentos viven en conflicto permanente
- 81** Lo importante es cumplir con los objetivos del departamento, lo demás no interesa

Para esta dimensión se han considerado cuatro preguntas que orientaran el estado de la compatibilidad de interés.

- Intercambio de información
- 53** Cuando necesitamos información de otra área, tardan en dárnosla
- 54** Generalmente cuando se va a hacer algo en la SETECI, mi Dirección es la último en enterarse
- 55** Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de chismes y rumores
- 56** Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas
- 58** Los que poseen información no nos la proporcionan fácilmente

Para esta dimensión se han considerado cinco preguntas que orientaran el estado del Intercambio de información.

- Involucramiento en el cambio
- 65** Existen grupos o personas cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la institución
- 67** La adopción de nuevas tecnologías no son bien aceptadas
- 68** Las iniciativas de los trabajadores no reciben respaldo de sus jefes
- 69** La comunicación con unidades desconcentradas o planta central es clara y oportuna
- 82** Asumo los cambios como una oportunidad
- 83** En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios
- 84** Los niveles superiores no propician cambios positivos a la institución

Para esta dimensión se han considerado siete preguntas que orientaran el estado del Involucramiento en el cambio.

3.7 CONFIABILIDAD DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

3.7.1 Confiabilidad

Para (Hérmendez, Fernández, & Baptista, 2006); la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Para el estudio de la confiabilidad se realizó la ejecución de la prueba piloto para corregir y ajustar los instrumentos de investigación antes de ser aplicados.

Finalmente se llevó a cabo el desarrollo de la encuesta a la población que interviene en la investigación de estudio caso SETECI 69 servidores públicos.

Los coeficientes de confiabilidad calculados pueden oscilar entre 0 y 1, un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y un coeficiente de 1 indica un máximo de confiabilidad.

Para determinar el nivel de confiabilidad, el resultado obtenido se comparó con la Tabla 10 que se presenta a continuación:

Tabla 10. Interpretación de la Confiabilidad

ESCALA	NIVELES
MENOS DE 0,20	CONFIABILIDAD LIGERA
0,21 A 0,40	CONFIABILIDAD BAJA
0,41 A 0,70	CONFIABILIDAD MODERNA
0,71 A 0,90	CONFIABILIDAD ALTA
0,91 A 1,00	CONFIABILIDAD MUY ALTA

Fuente: (Hérmendez et al., 2006)

Seguidamente se procedió con la aplicación de las encuestas, con las respectivas sugerencias expuestas por los Directores de área en la validación de las preguntas respectivas a los servidores públicos de la SETECI.

De los cuales se obtuvieron resultados fundados en la aplicación y uso del programa estadístico SPSS del cual se determinó un nivel de confiabilidad alta en ambos resultados así:

En el instrumento de la prueba del pilotaje aplicado a los servidores públicos de la SETECI: con un coeficiente de confiabilidad equivalente a 0,862 que de acuerdo a la tabla No. 10, el nivel obtenido estaría en el rango de 0,71 a 0,90 que correspondería a una confiabilidad alta.

En el instrumento de investigación aplicado a los servidores públicos: con un coeficiente de confiabilidad equivalente a 0,899 que de acuerdo con Tabla No. 10: Interpretación de los niveles de confiabilidad, el nivel obtenido corresponde a una CONFIABILIDAD ALTA.

Scale: Alfa de Cronbach Prueba Piloto

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100,0
	Excluded ^a		,0
	Total	10	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,862	10

Figura 3. Coeficiente de Confiabilidad por el Programa SPSS prueba piloto
Fuente: SPSS

Scale: Alfa de Cronbach Encuestas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	100,0
	Excluded ^a		,0
	Total	69	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,899	58

Figura 4. Coeficiente de Confiabilidad por el Programa SPSS encuesta
Fuente: SPSS

3.7.2 Validez

Según (Hernández et al., 2006); con respecto a la validez señala: %La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir+.

La validación del instrumento se la obtuvo a través del juicio crítico de los servidores públicos de escala superior, es decir Directores de área que laboran regularmente en la SETECI y que no son parte de la muestra, de igual forma se revisó todas las actividades de la investigación, a fin de someter el modelo a la respectiva validación de estos.

En la prueba piloto se tomó a los 10 servidores públicos de rango jerárquico superior para a que validen el instrumento y se obtuvo lo siguiente:

- En los ítems con 100 % de coincidencia favorable entre el grupo de personas, se incluyeron en el cuestionario.

- En los ítems donde hubo 100 % de coincidencias desfavorables entre las respuestas dadas se excluyeron del instrumento, tal es el caso de preguntas sobre la conformidad de los salarios y de incentivos económicos por desempeño, promoción, ya que al ser un ente público está sujeto a las escalas remunerativas donde no se habla de incentivos ni subida de sueldos independientes a las otras funciones del estado.
- Donde existió acuerdo parcial entre las respuestas se revisaron los ítems, se reformularon y nuevamente se validaron.

CAPITULO IV

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Durante el periodo comprendido entre los meses de octubre a noviembre del 2014 se llevó a cabo la recolección de la información, la cual constó de la aplicación de 69 cuestionarios, que como ya se había mencionado anteriormente se aplicó a todos los servidores públicos que no pertenecen al nivel jerárquico superior de todas las unidades administrativas de la SETECI.

Una vez terminada la recolección y capturada de la información se comenzó con la obtención de resultados por medio de los programas *Statistical Package For the Social Sciences (SPSS)* y *Microsoft Office Excel 2007*.

Dentro del proceso de recolección de la información se abordó al personal en su totalidad, en este sentido se tuvo un 100% de respuesta, es decir el total del universo de estudio accedió a responder el cuestionario.

La presentación de los resultados se los detalla a continuación, considerando la tabulación de los resultados por cada dimensión, luego se presenta la tabulación del factor con datos promedios de las dimensiones integrantes del factor, categorizando el valor del resultado del factor según la siguiente tabla. La Tabla 11 presenta los valores para categorizar los resultados del diagnóstico del clima laboral de la SETECI:

Tabla 11. Valores para categorizar resultados del diagnóstico del clima organizacional SETECI

Valor	Categorización
0 - 1.5	No Satisfactorio
1.6 - 2.9	Poco Satisfactorio
3.0 - 4.0	Satisfactorio

Fuente: Encuesta

Tabla 12. Distribución Personal de la SETECI por Direcciones

DEPENDENCIA	NÚMERO DE SERVIDORES	%	Masculino	%	Femenino	%
Despacho de la Secretaría	3	4%	0	0%	3	6%
Coordinación Técnica General	2	3%	0	0%	2	4%
Dirección de Seguimiento y Evaluación de la CI	7	10%	1	5%	6	13%
Dirección de la Articulación Estratégica de la CI	7	10%	2	10%	5	10%
Dirección de la Cooperación Bi-Multilateral	11	16%	1	5%	10	21%
Dirección de la Cooperación Horizontal	3	4%	3	14%	0	0%
Dirección de la Información de la CI	4	6%	1	5%	3	6%
Dirección de Asesoría Jurídica	4	6%	2	10%	2	4%
Dirección de Comunicación Social	3	4%	0	0%	3	6%
Dirección de Planificación	1	1%	0	0%	1	2%
Dirección Administrativa Financiera	19	28%	11	52%	8	17%
Dirección de la Administración del Talento Humano	5	7%	0	0%	5	10%
Totales	69	100%	21	100%	48	100%

Fuente: Encuesta

De los 69 servidores y trabajadores públicos pertenecientes a la SETECI y que no tienen grado Jerárquico superior se ha podido identificar que el 28 % pertenecen a la Dirección Administrativa Financiera, 16 % a la Dirección de Cooperación Bi-Multilateral, el 10 % a la Dirección de Seguimiento y Evaluación de la CI y a la Dirección de la Articulación Estratégica de la CI, el 6 % a la Dirección de la información de la CI y Dirección de Asesoría Jurídica, el resto de personal se distribuye en las demás Direcciones.

El 30 % pertenecen al género Femenino y el 70 % al Masculino

Tabla 13. Distribución Personal de la SETECI por tipo de relación laboral

Tipo de relación	Número de servidores	%
Nombramiento	15	22%
Contrato de servicios ocasionales	49	71%
Código de trabajo	5	7%
TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta

El 22 % de los servidores públicos encuestados tienen su relación laboral con la SETECI de nombramiento permanente, el 71 % por contrato de servicios ocasionales y el 7 % pertenecen al código laboral y son permanentes.

Una vez terminada la descripción de la población encuestada, se presentan los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional de la SETECI, iniciando con el resultado global, es decir, el clima organizacional que prevalece en la institución incluyendo tipo de servidor público, sin importar su tipo de contratación; posteriormente se presentan los resultados obtenidos, se hace un análisis que incluye las diferentes variables y sus respectivas dimensiones, por último de manera similar se muestran los resultados derivados del análisis por factor.

Liderazgo: Dimensión Dirección

Tabla 14. Dimensión Dirección

Pregunta	1.1 Dirección	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
19	Nuestros jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la Seteci y cómo alcanzarla	0%	22%	51%	28%
24	Nuestros jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	3%	30%	36%	30%
43	Existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar	6%	22%	41%	32%
60	A menudo se inician trabajos que se sabe por qué se hacen	10%	28%	36%	26%
61	Mi jefe me mantiene informado(a) sobre asuntos y cambios importantes	0%	30%	48%	22%
63	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	1%	26%	46%	26%
66	Nosotros conocemos las metas de nuestra área de trabajo	4%	42%	36%	17%
	Calificación dimensión	25%	200%	294%	181%
	2,903	4%	29%	42%	26%

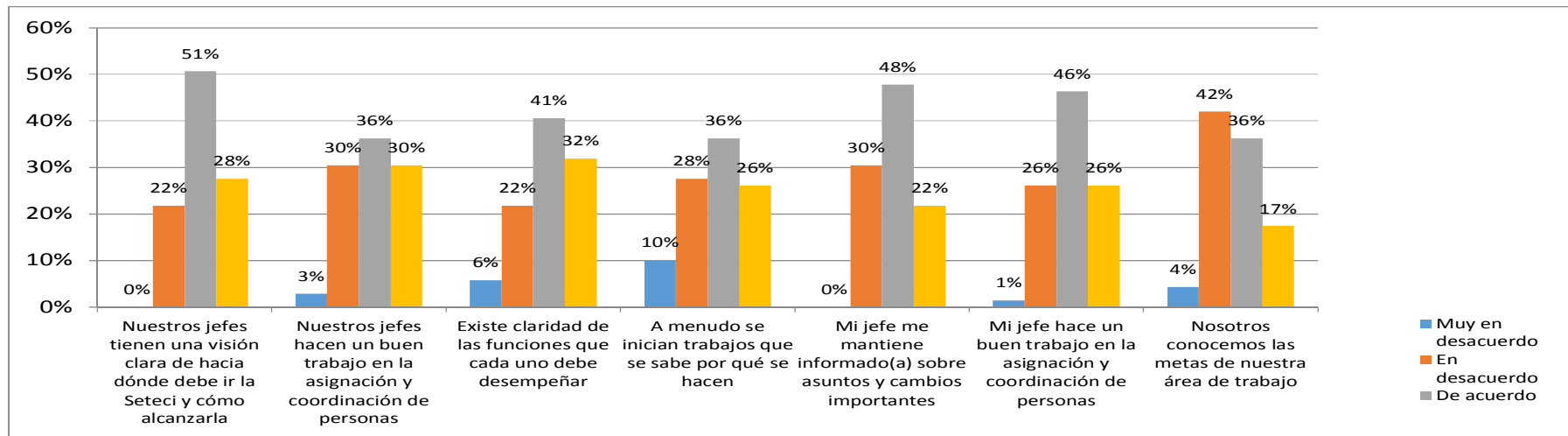


Figura 5. Dimensión Dirección

Con respecto al factor Liderazgo, en la dimensión Dirección se observa lo siguiente:

Más del 50 % de los servidores públicos consideran que los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la SETECI y como alcanzarla. Con respecto a la correcta asignación y coordinación de personas por parte de todos los jefes se considera que el 50 % del personal está de acuerdo; si existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar más del 50 % está de acuerdo.

En referencia que si a menudo se inician trabajos que se sabe por qué se hacen, más del 50 % contesto estar de acuerdo.

Mi jefe me mantiene informado(a) sobre asuntos y cambios importantes, más del 50 % está de acuerdo; Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas, más del 50 % están de acuerdo en esta pregunta.

Nosotros conocemos las metas de nuestra área de trabajo, esta pregunta se presenta dividida en su respuesta ya que el 53 % está de acuerdo y el 47 % está en desacuerdo.

La calificación promedio de la dimensión Dirección es:

Calificación dimensión	
2,903	Poco satisfactoria

Liderazgo: Dimensión Estímulo de la excelencia

Tabla 15. Dimensión Estímulo de la excelencia

Pregunta	1.2 Estimulo de la Excelencia	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
6	Nuestros jefes comunican de forma clara sus expectativas	0%	46%	30%	23%
18	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes	0%	30%	42%	28%
40	Los funcionarios se esfuerzan en cumplir con sus obligaciones	0%	30%	51%	19%
70	Mi jefe se preocupa por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo	0%	42%	45%	13%
75	El servidor(a) público demuestra oportuna disposición en el trabajo que realiza	0%	16%	55%	29%
	Calificación dimensión	0%	165%	223%	112%
	2,893	0%	33%	45%	22%

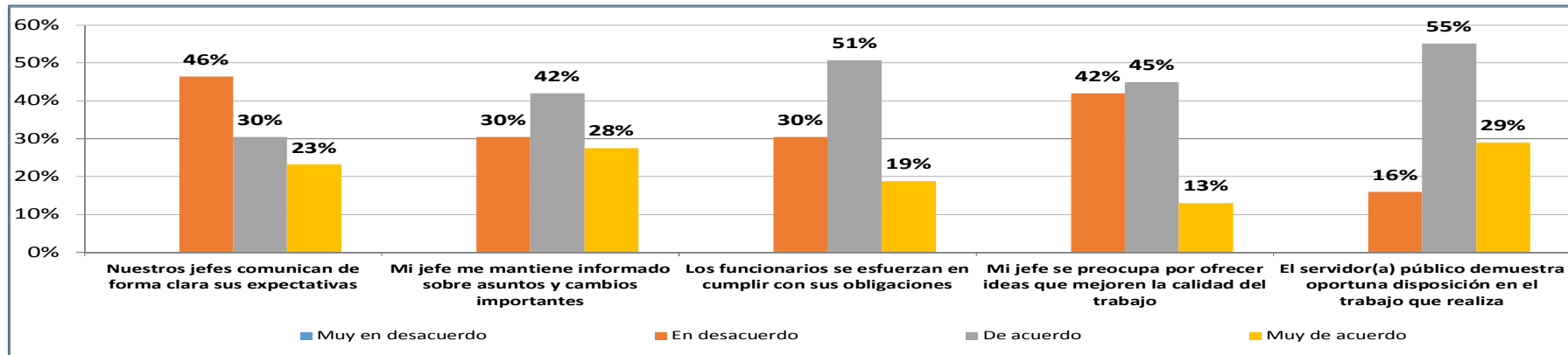


Figura 6. Dimensión Estímulo de la excelencia

Con respecto al factor Liderazgo, en la dimensión Estímulo de la Excelencia se observa lo siguiente:

Nuestros jefes comunican de forma clara sus expectativas, esta pregunta observa que el 53 % están de acuerdo y el 47 aproximado no están de acuerdo.

Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes, más del 60 % están de acuerdo con esta pregunta, pero existe un 30 % en desacuerdo.

Los servidores se esfuerzan en cumplir con sus obligaciones, más del 60 % están de acuerdo, existe un 30 % en desacuerdo.

Mi jefe se preocupa por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo, el 58% están de acuerdo y el 42 % estaría en desacuerdo.

El servidor(a) público demuestra oportuna disposición en el trabajo que realiza, más del 70 % están de acuerdo

La calificación promedio de la dimensión Estímulo de la Excelencia es:

Calificación dimensión	
2,893	Poco satisfactoria

Liderazgo: Dimensión Estímulo del trabajo en equipo

Tabla 16. Dimensión Estímulo del trabajo

Pregunta	1.3 Estimulo del trabajo en equipo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	La SETECI es un lugar agradable para trabajar	0%	23%	61%	16%
5	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros	0%	12%	71%	17%
16	El jefe permite que otra persona del área lo ayude a organizar el trabajo	4%	30%	48%	17%
38	Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo	4%	22%	45%	29%
77	Comparto mis conocimientos y experiencia con mis compañeros	1%	17%	57%	25%
	Calificación dimensión	10%	104%	281%	104%
	2,940	2%	21%	56%	21%

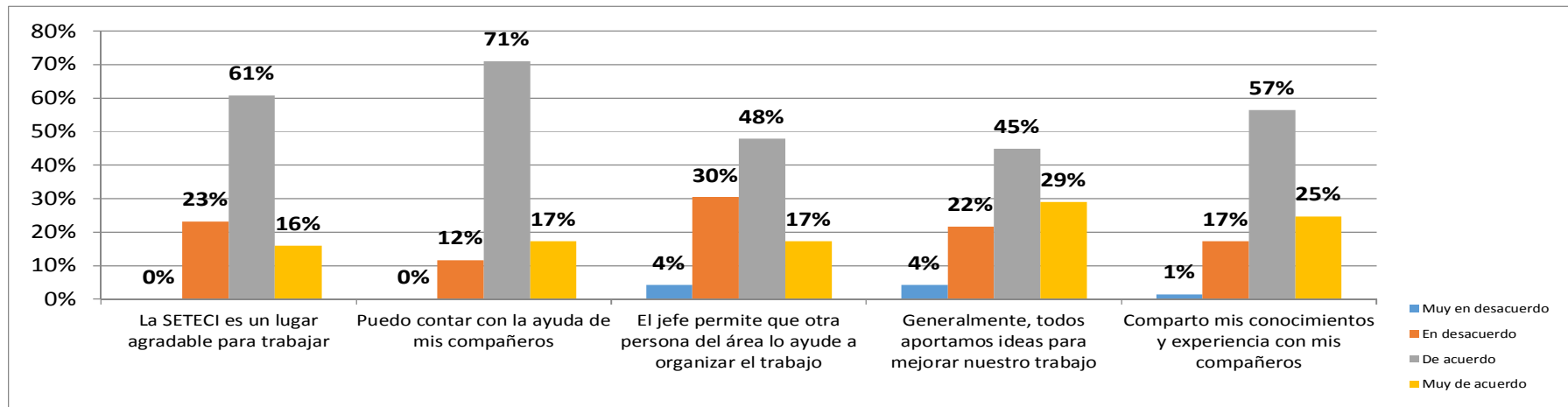


Figura 7. Dimensión Estímulo de la excelencia

Con respecto al factor Liderazgo, en la dimensión Estímulo del trabajo en equipo se observa lo siguiente:

La SETECI es un lugar agradable para trabajar, más del 60 % están de acuerdo.

Puedo contar con la ayuda de mis compañeros, más del 70 % están de acuerdo con esta pregunta.

El jefe permite que otra persona del área lo ayude a organizar el trabajo, más del 50 % está de acuerdo, pero el 34 % no lo está.

Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo, más del 50% están de acuerdo

Comparto mis conocimientos y experiencia con mis compañeros, más del 70 % están de acuerdo

Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo, más del 60% están de acuerdo, pero existe un 31 % en desacuerdo

La calificación promedio de la dimensión Estímulo del trabajo en equipo es:

Calificación dimensión	
2,940	Poco satisfactoria

Liderazgo: Dimensión Solución de conflictos

Tabla 17. Dimensión Solución de Conflictos

Pregunta	1.4 Solucion de Conflictos	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
14	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo	6%	32%	49%	13%
22	Los jefes evitan el favoritismo	6%	45%	30%	19%
32	En la Seteci todos los problemas se discuten de buena manera	16%	42%	30%	12%
62	Cuando tenemos un problema alguien se interesa por resolverlo	6%	22%	49%	23%
	Calificacion dimension	12%	100%	200%	88%
	2,913	3%	25%	50%	22%

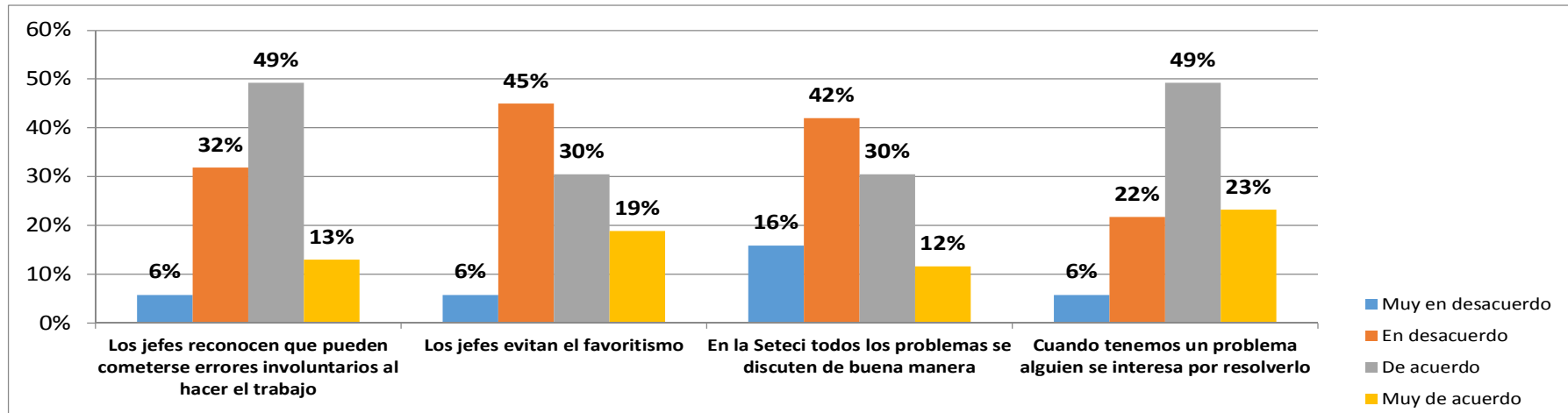


Figura 8. Dimensión Solución de Conflictos

Con respecto al factor Liderazgo, en la dimensión Solución de conflictos se observa lo siguiente:

Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo, más del 50 % están de acuerdo, el 38 % están en desacuerdo

Los jefes evitan el favoritismo, el 51 % están en desacuerdo y el 49 % están de acuerdo.

En la SETECI todos los problemas se discuten de buena manera, el 58 % están en desacuerdo y el 42 % están de acuerdo.

Cuando tenemos un problema alguien se interesa por resolverlo, más del 50 % están de acuerdo y el 28 % están en desacuerdo

La calificación promedio de la dimensión Solución de conflictos es:

Calificación dimensión	
2,913	Poco satisfactoria

4.1.1 Resumen de liderazgo

Tabla 18. Factor liderazgo

1. Liderazgo	Ponderación	Categorización
1.1 Dirección	2,90	Poco Satisfactorio
1.2 Estímulo de la Excelencia	2,89	Poco Satisfactorio
1.3 Estímulo del trabajo en equipo	2,94	Poco Satisfactorio
1.4 Solución de Conflictos	2,91	Poco Satisfactorio
Promedio	2,91	Poco Satisfactorio

Fuente: Encuesta

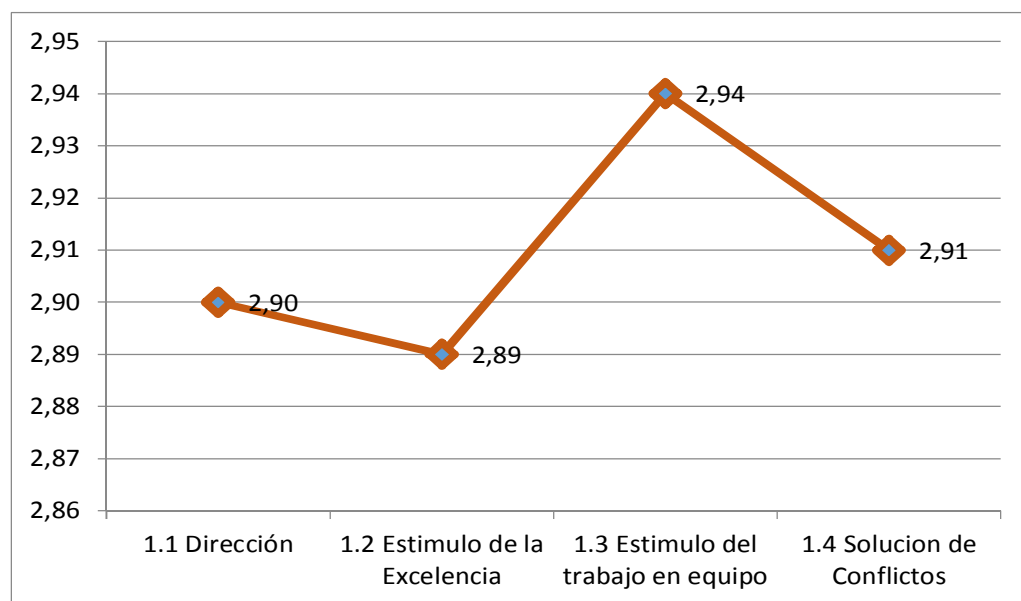


Figura 9. Factor Liderazgo

Fuente: Encuesta

El factor liderazgo se integra por sus dimensiones: Dirección con un valor de 2.90, estímulo de la excelencia con 2.89, estímulo del trabajo en equipo con 2.94 que representa el valor más alto de este factor, con 2.91 solución de conflictos.

Con los valores de las dimensiones se obtiene un promedio general del factor Liderazgo y se obtiene el valor de 2.91 y una categoría de poco satisfactorio el clima organizacional por parte de este factor.

Motivación: Dimensión Realización personal

Tabla 19. Dimensión Realización personal

Pregunta	2.1 Realización personal	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
11	Siento que mi trabajo tiene un significado especial para mi	0%	0%	17%	83%
23	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad	16%	36%	28%	20%
37	Siento orgullo al decirles a otros que trabajo en la Seteci	0%	7%	46%	46%
44	La mayoría de trabajos en esta unidad exigen raciocinio	4%	13%	67%	16%
52	Siento que mi contribución aquí es muy importante	0%	23%	30%	46%
	Calificación dimensión	20%	80%	188%	212%
	3,183	4%	16%	38%	42%

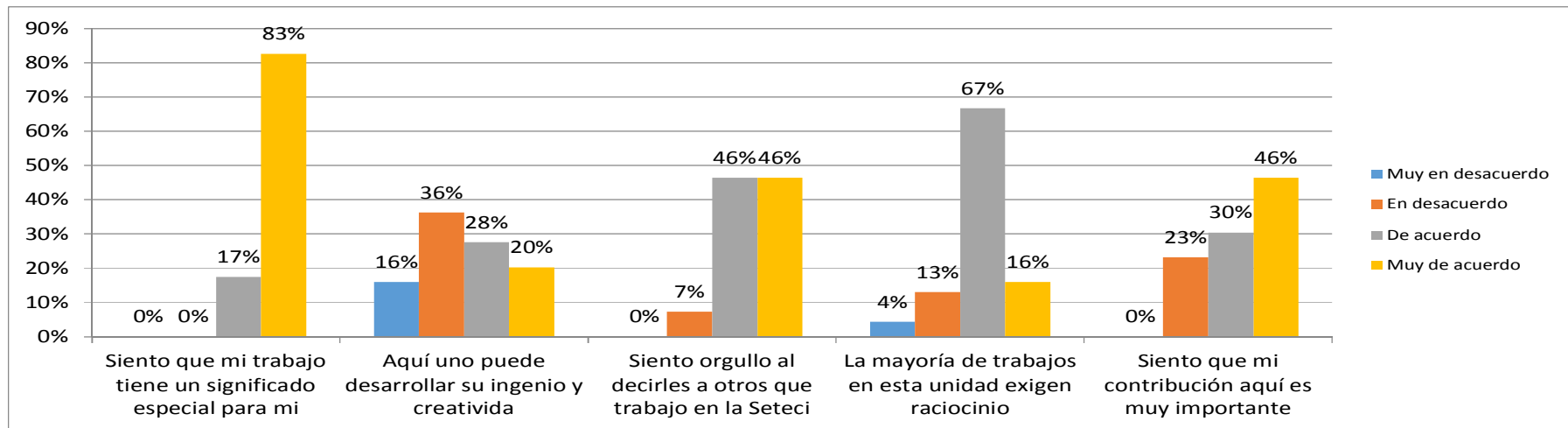


Figura 10. Realización personal

Con respecto al factor Motivación, en la dimensión realización personal se observa lo siguiente:

Siento que mi trabajo tiene un significado especial para mí, más del 80 % están muy de acuerdo con esta pregunta.

Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad, el 52 % están en desacuerdo, el 48 % están de acuerdo.

Siento orgullo al decirles a otros que trabajo en la SETECI, más del 90 % están de acuerdo.

La mayoría de trabajos en esta unidad exigen raciocinio, más del 70 % están de acuerdo.

Siento que mi contribución aquí es muy importante más del 60 % están de acuerdo

La calificación promedio de la dimensión realización personal es:

Calificación dimensión	
3.183	Satisfactorio

Motivación: Dimensión Reconocimiento de la aportación

Tabla 20. Reconocimiento de la aportación

Pregunta	2.2 Reconocimiento de la aportación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
9	Nuestros jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicionales	4%	28%	49%	19%
48	Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como servidor(a) público	4%	16%	62%	17%
57	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales	6%	12%	64%	19%
59	Mi jefe reconoce los trabajos de buena calidad	3%	10%	62%	25%
	Calificación dimensión	17%	65%	238%	80%
	2,949	4%	16%	59%	20%

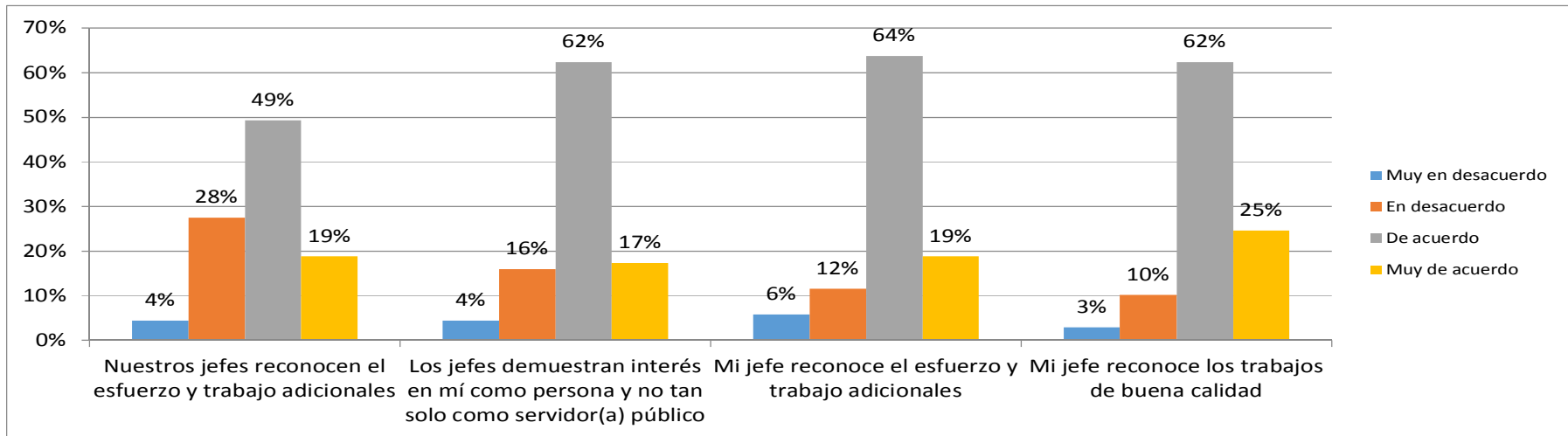


Figura 11. Reconocimiento de la aportación

Con respecto al factor Motivación, en la dimensión reconocimiento de la aportación se observa lo siguiente:

Nuestros jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicionales, más del 60 % están de acuerdo y un 32 % no está de acuerdo.

Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como servidor(a) público, más del 70 % está de acuerdo

Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales, más del 70 % están de acuerdo.

Mi jefe reconoce los trabajos de buena calidad, más del 70 % están de acuerdo

La calificación promedio de la dimensión reconocimiento de la aportación es:

Calificación dimensión	
2.949	Poco satisfactorio

Motivación: Dimensión Responsabilidad

Tabla 21. Dimensión Responsabilidad

Pregunta	2.3 Responsabilidad	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
20	Nuestros jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	4%	10%	64%	22%
21	Nuestros jefes involucran a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo	1%	22%	52%	25%
25	En la Institución dan libertad para actuar y desarrollar nuestro trabajo en forma adecuada	20%	35%	32%	13%
47	Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo	28%	30%	28%	14%
64	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica	1%	28%	45%	26%
	Calificación dimensión	55%	125%	220%	100%
	2,730	11%	25%	44%	20%

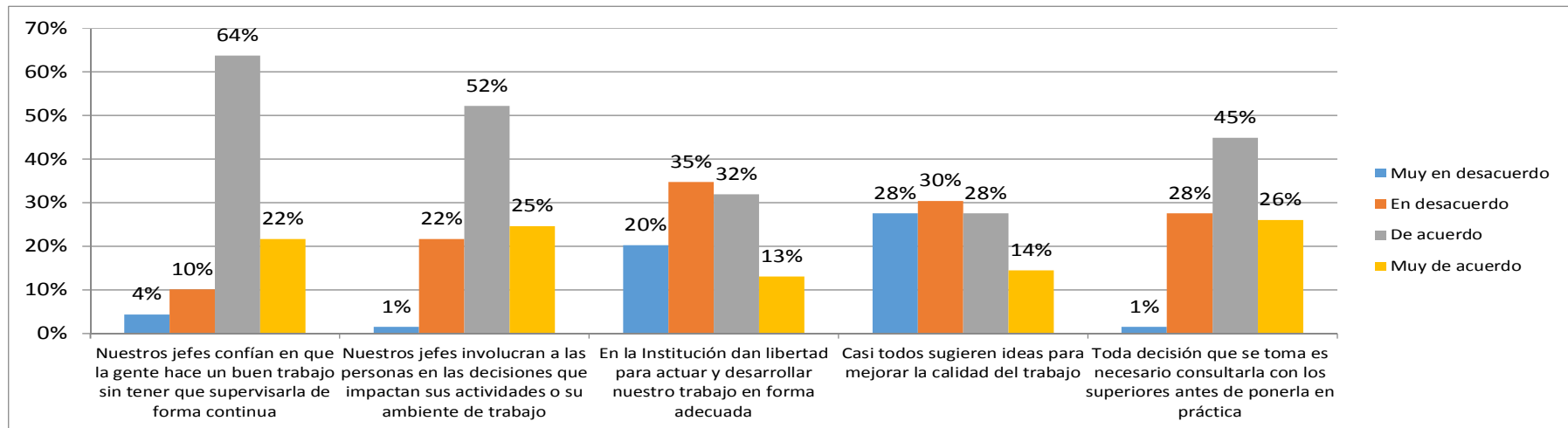


Figura 12. Dimensión responsabilidad

Con respecto al factor Motivación, en la dimensión Responsabilidad observa lo siguiente:

Nuestros jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua, más del 70 % están de acuerdo.

Nuestros jefes involucran a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo, más del 60 % están de acuerdo.

En la Institución dan libertad para actuar y desarrollar nuestro trabajo en forma adecuada, el 55 % están en desacuerdo y el 45 % están de acuerdo.

Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo, el 58 % de los encuestados están en desacuerdo y el 42 % están de acuerdo.

Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica, más del 60 % están de acuerdo y un 38 % están en desacuerdo.

La calificación promedio de la dimensión Responsabilidad es:

Calificación dimensión	
2.730	Poco satisfactorio

Motivación: Adecuación de las condiciones de trabajo

Tabla 22 Dimensión Adecuaciones de las condiciones de trabajo

Pregunta	2.4 Adecuacion de las condiciones de trabajo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
2	Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	14%	16%	59%	10%	
7	El ambiente que se respira en esta institución es favorable	19%	20%	42%	19%	
13	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos	9%	6%	71%	14%	
26	Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar	13%	19%	48%	20%	
31	En la Seteci no se despide a la gente con facilidad	13%	32%	25%	30%	
33	Aquí se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo	16%	23%	46%	14%	
34	La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución no sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra dependencia	25%	30%	33%	12%	
35	Las instalaciones de la Seteci contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo	23%	30%	33%	13%	
Calificacion dimensión		132%	177%	358%	133%	
		2,6159	16%	22%	45%	17%

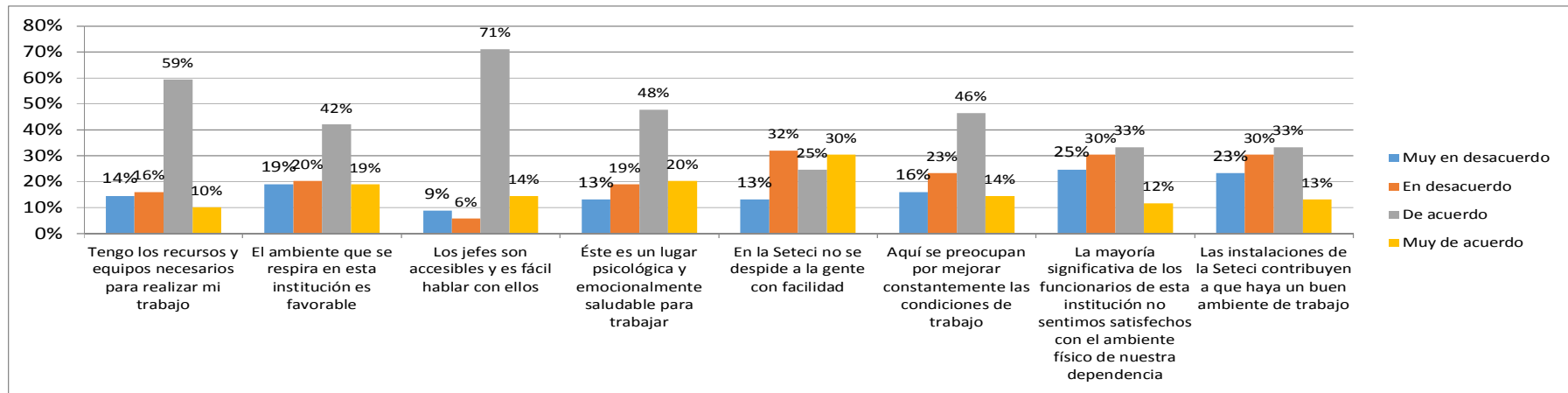


Figura 13. Dimensión Adecuación de las condiciones de trabajo

Con respecto al factor Motivación, en la dimensión adecuación de las condiciones de trabajo se observa lo siguiente:

Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo, más del 60 % están de acuerdo. El ambiente que se respira en esta institución es favorable, el 61 % están de acuerdo y el 39 % no están de acuerdo.

Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos, más del 70 % están de acuerdo.

Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar, más del 50 % están de acuerdo, un 32 % está en desacuerdo.

En la SETECI no se despide a la gente con facilidad, el 55 % está de acuerdo el 45 % está en desacuerdo.

Aquí se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo, más del 50 % están de acuerdo, el 39 % considera estar en desacuerdo.

La mayoría significativa de los servidores de esta institución no sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra dependencia, el 55 % están en desacuerdo y el 45 % está de acuerdo.

Las instalaciones de la SETECI contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo, el 53 % no está de acuerdo, el 47 % está de acuerdo.

La calificación promedio de la dimensión Adecuación de las condiciones de trabajo es:

Calificación dimensión	
2.615	Poco satisfactorio

4.1.2 Resumen de Factor Motivación

Tabla 23. Factor Motivación

2. Motivación	Ponderación	Categorización
2.1 Realización personal	3,183	Poco Satisfactorio
2.2 Reconocimiento de la aportación	2,949	Poco Satisfactorio
2.3 Responsabilidad	2,730	Poco Satisfactorio
2.4 Adecuación de las condiciones de trabajo	2,616	Poco Satisfactorio
Promedio	2,870	Poco Satisfactorio

Fuente: Encuesta

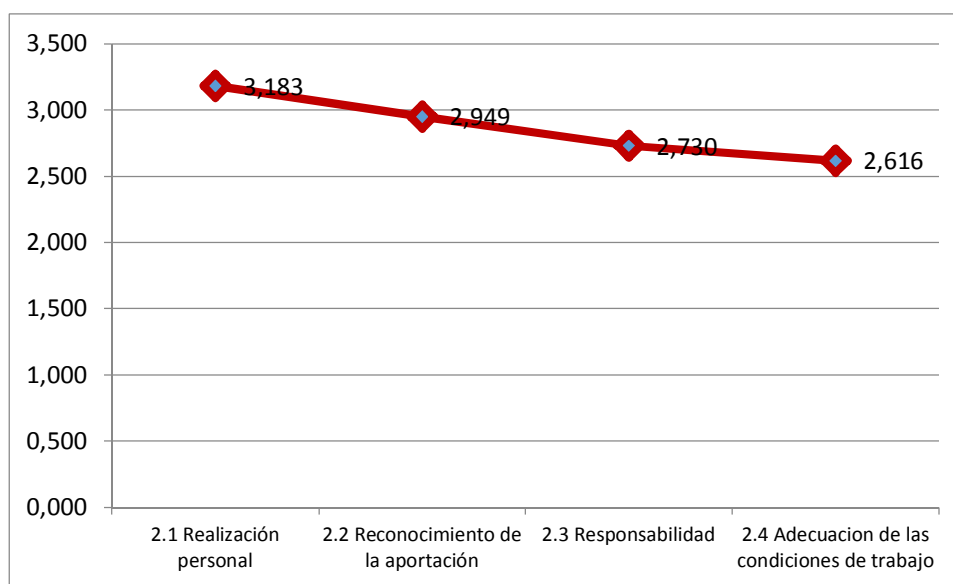


Figura 14. Factor Motivación

Fuente: Encuesta

El factor Motivación se integra por sus dimensiones: Realización personal con un valor de 3.8183 el cual es el valor más alto, 2.949 tiene el reconocimiento de la aportación, con 2.730 está la responsabilidad y con 2.616 la adecuación de las condiciones de trabajo.

Con los valores de las dimensiones se obtiene un promedio general del factor motivación y se obtiene el valor de 2.870 y una categoría de poco satisfactorio el clima organizacional por parte de este factor.

Reciprocidad: Dimensión Aplicación del trabajo

Tabla 24. Dimensión Aplicación del trabajo

Pregunta	3.1 Aplicación del trabajo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4	Las personas aquí están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas, para hacer su trabajo	10%	20%	49%	20%
10	Mi remuneración está acorde a mis funciones y grupo ocupacional	25%	54%	10%	12%
12	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse	6%	13%	62%	19%
15	Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas	12%	25%	45%	19%
74	Tengo claridad de mi contribución en mi trabajo y los objetivos institucionales	9%	25%	48%	19%
Calificación dimensión		61%	136%	214%	88%
2,661		12%	27%	43%	18%

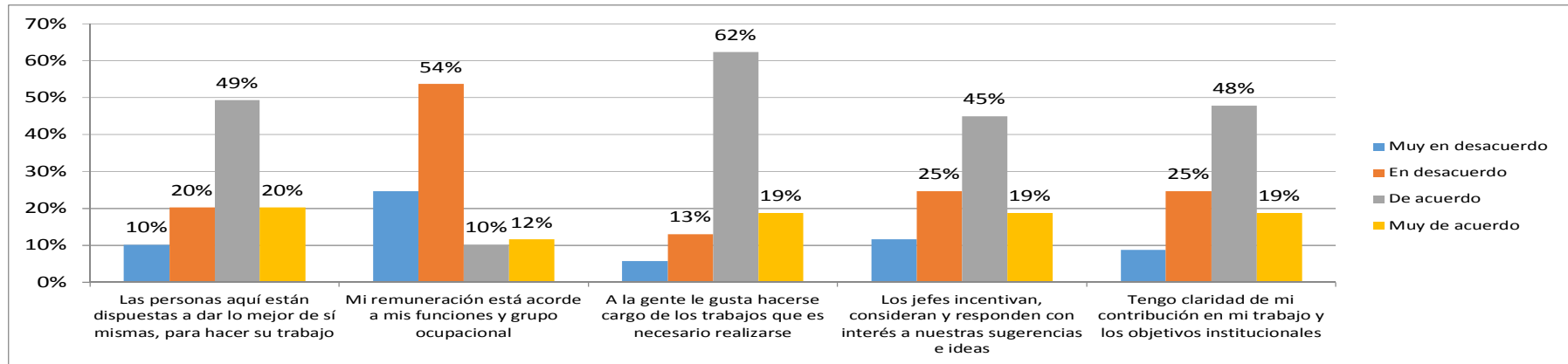


Figura 15. Dimensión Aplicación del trabajo

Con respecto al factor Reciprocidad, en la dimensión Aplicación del trabajo se observa lo siguiente:

Las personas aquí están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas, para hacer su trabajo, más del 60 % están de acuerdo, un 30 % no está de acuerdo.

Mi remuneración está acorde a mis funciones y grupo ocupacional, cerca al 80% no están de acuerdo.

A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse, más de un 70 % está de acuerdo.

Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas, más de un 60 % están de acuerdo, un 27 % no están de acuerdo.

Tengo claridad de mi contribución en mi trabajo y los objetivos institucionales, más de un 60 % están de acuerdo, un 34 % está en desacuerdo.

La calificación promedio de la dimensión Aplicación del trabajo es:

Calificación dimensión	
2.661	Poco satisfactorio

Reciprocidad: Dimensión Cuidado del patrimonio institucional

Tabla 25. Dimensión Cuidado del Patrimonio Institucional

Pregunta	3.2 Cuidado del patrimonio institucional	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
17	Con frecuencia los compañeros hablan bien de la Seteci	19%	25%	46%	10%
27	Defendemos con energía el trabajo y la imagen de nuestro departamento	4%	22%	28%	46%
39	En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización	10%	16%	46%	28%
76	Mi institución es ejemplo de transparencia y combate la corrupción	6%	13%	65%	16%
79	En la Seteci atendemos a todos los ciudadanos sin distinción	6%	13%	41%	41%
Calificación dimensión		45%	88%	226%	141%
2,925		9%	18%	45%	28%

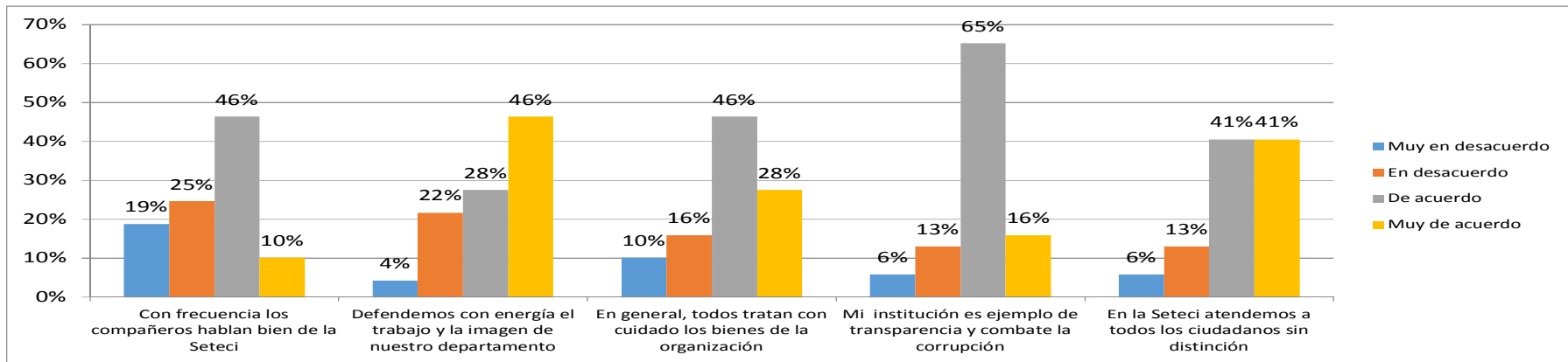


Figura 16. Dimensión Cuidado del Patrimonio Institucional

Con respecto al factor Reciprocidad, en la dimensión cuidado del patrimonio institucional se observa lo siguiente:

Con frecuencia los compañeros hablan bien de la SETECI, el 56 % está de acuerdo, el 44 % está en desacuerdo.

Defendemos con energía el trabajo y la imagen de nuestro departamento, más del 70 % están de acuerdo, el 26 % está en desacuerdo.

En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización, más del 70% está de acuerdo, el 26 % está en desacuerdo.

Mi institución es ejemplo de transparencia y combate la corrupción, más del 80% está de acuerdo.

En la SETECI atendemos a todos los ciudadanos sin distinción, más del 90 % está de acuerdo.

La calificación promedio de la dimensión cuidado del patrimonio institucional es:

Calificación dimensión	
2.925	Poco satisfactorio

Reciprocidad: Dimensión Retribución

Tabla 26. Dimensión Retribución

Pregunta	3.3 Retribución	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3	En nuestra Institución todos tenemos la oportunidad de recibir un gesto/detalle	19%	35%	19%	28%
8	En la Seteci me ofrecen formación u otras formas para desarrollarme profesionalmente	7%	16%	36%	41%
28	En la Seteci todos tenemos iguales oportunidades para participar en un concurso de méritos y oposición	1%	6%	20%	72%
50	Por lo general las personas que trabajan bien, son premiadas con un mejor trabajo en la organización	74%	17%	9%	0%
73	En esta organización el personal con capacidad para presentar mayores desafíos es promovido	83%	16%	1%	0%
	Calificación dimensión	184%	90%	86%	141%
	2,365	37%	18%	17%	28%

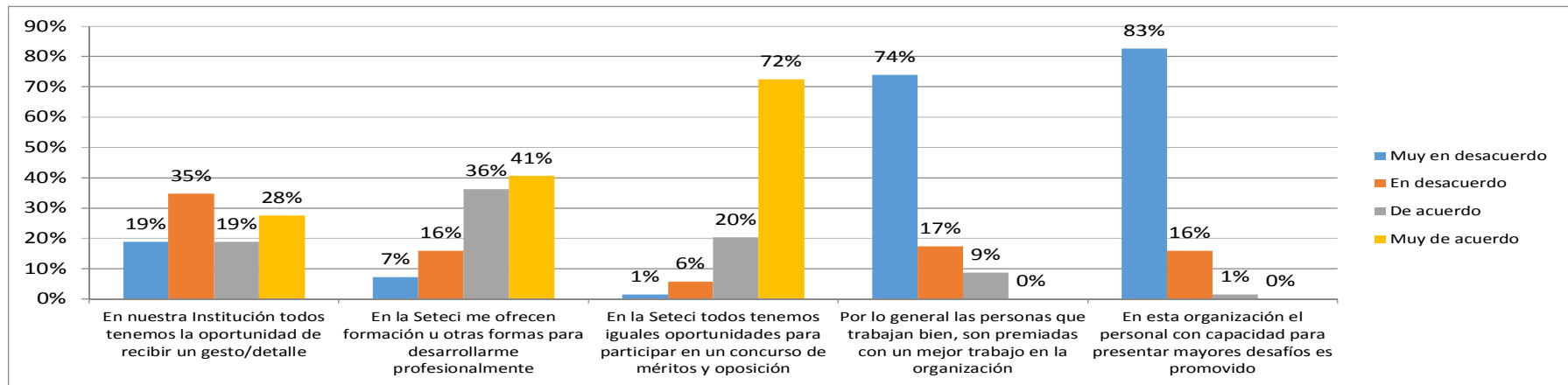


Figura 17. Dimensión Retribución

Con respecto al factor Reciprocidad, en la dimensión retribución se observa lo siguiente:

En nuestra Institución todos tenemos la oportunidad de recibir un gesto/detalle, el 54 % está en desacuerdo, el 46 % está de acuerdo.

En la SETECI me ofrecen formación u otras formas para desarrollarme profesionalmente, más del 70 % están de acuerdo.

En la SETECI todos tenemos iguales oportunidades para participar en un concurso de méritos y oposición, más del 90 % están de acuerdo.

Por lo general las personas que trabajan bien, son premiadas con un mejor trabajo en la organización, más del 80 % están en desacuerdo.

En esta organización el personal con capacidad para presentar mayores desafíos es promovido, más del 90 % está en desacuerdo.

La calificación promedio de la dimensión retribución es:

Calificación dimensión	
2.365	Poco satisfactorio

Reciprocidad: Dimensión Equidad

Tabla 27. Dimensión Equidad

Pregunta	3.4 Equidad	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
29	Los programas de capacitación son patrimonio de todos	16%	25%	48%	12%
30	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado	12%	57%	19%	13%
42	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual	6%	9%	33%	52%
51	Puedo acceder a permisos ocasionales, de manera coordinada cuando tengo una necesidad personal	6%	12%	33%	49%
80	Se respetan las ideas, opiniones o prácticas de las personas	19%	30%	48%	3%
	Calificación dimensión	58%	132%	181%	129%
	2,762	12%	26%	36%	26%

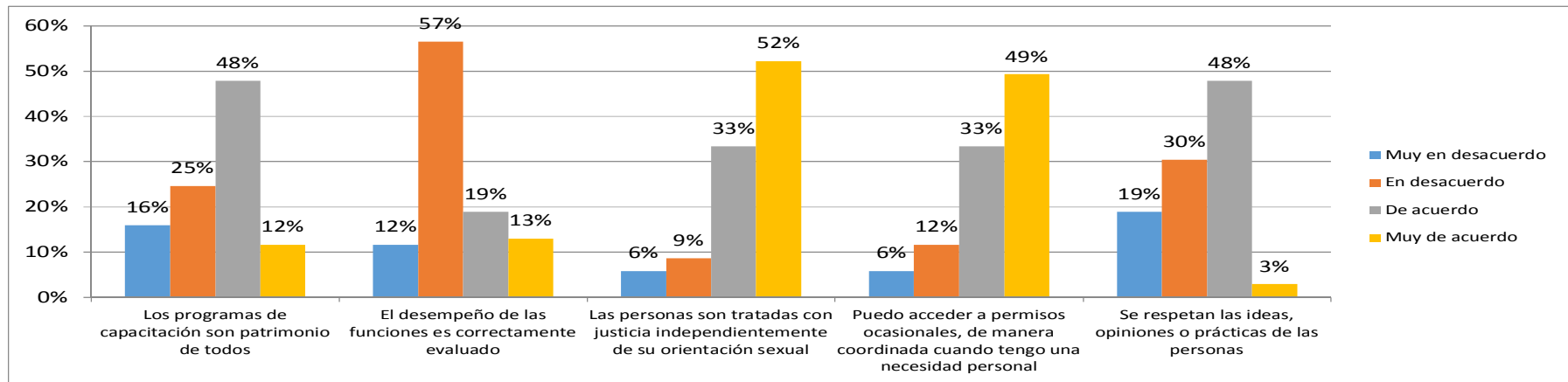


Figura 18. Dimensión Equidad

Con respecto al factor Reciprocidad, en la dimensión equidad se observa lo siguiente:

Los programas de capacitación son patrimonio de todos, el 60 % están de acuerdo, existe un 40 % en desacuerdo.

El desempeño de las funciones es correctamente evaluado, el 69 % están en desacuerdo, el 31 % están de acuerdo.

Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual, más del 80 % están de acuerdo.

Puedo acceder a permisos ocasionales, de manera coordinada cuando tengo una necesidad personal, más del 81 % están de acuerdo.

Se respetan las ideas, opiniones o prácticas de las personas, el 51 % están de acuerdo, el 49 % están en desacuerdo.

La calificación promedio de la dimensión equidad es:

Calificación dimensión	
2.762	Poco satisfactorio

4.1.3 Resumen de Factor Reciprocidad:

Tabla 28. Factor Reciprocidad

3. Reciprocidad	Ponderación	Categorización
3.1 Aplicación del trabajo	2,66	Poco Satisfactorio
3.2 Cuidado del patrimonio institucional	2,92	Poco Satisfactorio
3.3 Retribución	2,37	Poco Satisfactorio
3.4 Equidad	2,76	Poco Satisfactorio
Promedio	2,68	Poco Satisfactorio

Fuente: Encuesta

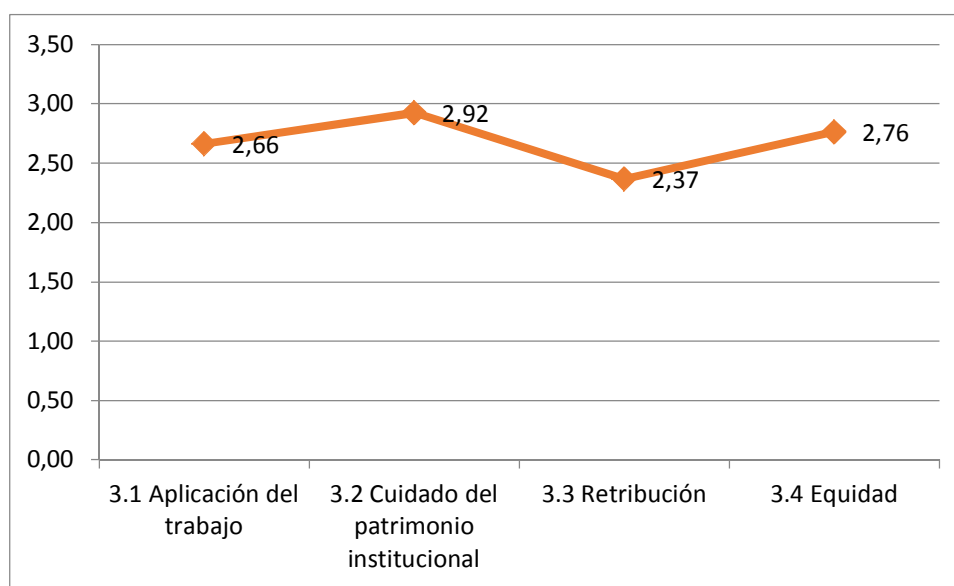


Figura 19. Factor Reciprocidad

Fuente: Encuesta

El factor reciprocidad se integra por sus dimensiones: aplicación del trabajo con 2.66 el valor más bajo del factor, cuidado del patrimonio institucional con 2,92 siendo el más alto valor, con 2.37 retribución y con 2,76 equidad.

Con los valores de las dimensiones se obtiene un promedio general del factor reciprocidad y se obtiene el valor de 2.68 y una categoría de poco satisfactorio el clima organizacional por parte de este factor.

Participación: Dimensión Compromiso por la productividad

Tabla 29. Dimensión Compromiso por la productividad

Pregunta	4.1 Compromiso por la productividad	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
36	Cuando hay un reto para la organización todos las direcciones participan activamente en la solución	19%	30%	33%	17%
41	En la Seteci cada dirección trabaja por su lado	4%	35%	35%	26%
45	Los diferentes niveles jerárquicos de la organización si colaboran entre ellos	13%	26%	35%	26%
46	Siento que estamos todos en el mismo barco	19%	26%	38%	17%
49	El espíritu de equipo en esta organización es excelente	19%	33%	29%	19%
Calificacion dimensión		74%	151%	170%	106%
2,614		15%	30%	34%	21%

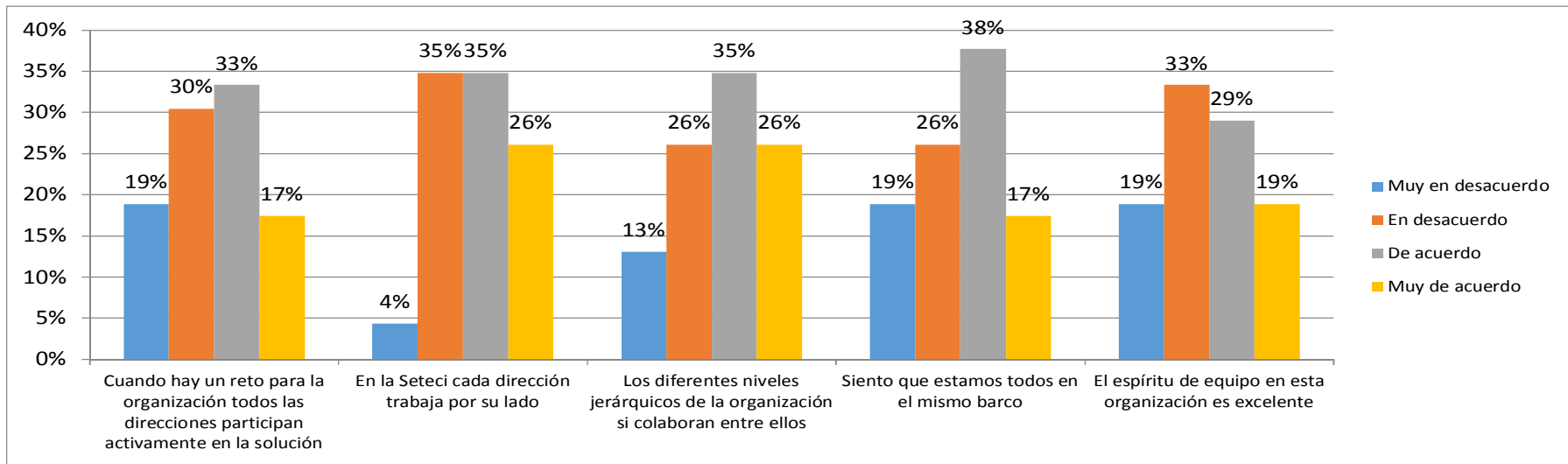


Figura 20. Dimensión Compromiso por la productividad

Con respecto al factor Participación, en la dimensión compromiso por la productividad se observa lo siguiente:

Cuando hay un reto para la organización todas las direcciones participan activamente en la solución, el 49 % está en desacuerdo, el 51 % está de acuerdo.

En la SETECI cada Dirección trabaja por su lado, más del 61 % está de acuerdo el 39 % está en desacuerdo.

Los diferentes niveles jerárquicos de la organización si colaboran entre ellos, el 61 % está de acuerdo, el 39 % está en desacuerdo.

Siento que estamos todos en el mismo barco, el 53 % están de acuerdo y el 47% no lo están.

El espíritu de equipo en esta organización es excelente, el 52 % no está de acuerdo y el 48 % están de acuerdo.

La calificación promedio de la dimensión compromiso por la productividad es:

Calificación dimensión	
2.614	Poco satisfactorio

Participación: Dimensión Compatibilidad de intereses

Tabla 30. Dimensión Compatibilidad de intereses

Pregunta	4.2 Compatibilidad de intereses	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
71	Aquí el poder esta concentrado en todas las Direcciones	33%	33%	20%	13%
72	Los objetivos de las Direcciones son congruentes con los objetivos de la organización	16%	17%	17%	49%
78	Aquí los departamentos viven en conflicto permanente	17%	51%	17%	14%
81	Lo importante es cumplir con los objetivos del departamento, lo demás no interesa	19%	17%	38%	26%
	Calificacion dimensión	86%	119%	93%	103%
	2,533	21%	30%	23%	26%

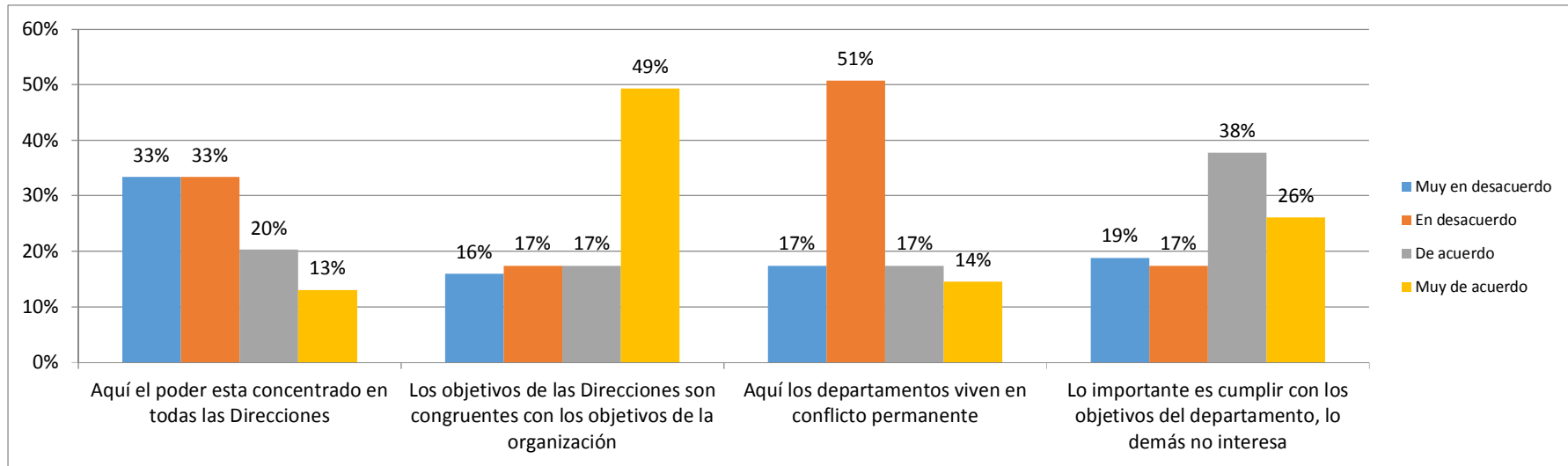


Figura 21. Dimensión Compatibilidad de intereses

Con respecto al factor Participación, en la dimensión Compatibilidad de intereses se observa lo siguiente:

Aquí el poder está concentrado en todas las Direcciones, el 66 % no está de acuerdo, el 33 % si está de acuerdo.

Los objetivos de las Direcciones son congruentes con los objetivos de la organización, el 63 % están de acuerdo y el 37 % no está de acuerdo.

Aquí los departamentos viven en conflicto permanente, el 68 % están en desacuerdo, el 32 % están de acuerdo.

Lo importante es cumplir con los objetivos del departamento, lo demás no interesa, el 64 % está de acuerdo, el 36 % no está de acuerdo.

La calificación promedio de la dimensión compromiso por la Compatibilidad de intereses es:

Calificación dimensión	
2.533	Poco satisfactorio

Participación: Dimensión Intercambio de Información

Tabla 31. Dimensión Intercambio de información

Pregunta	4.3 Intercambio de información	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
53	Cuando necesitamos información de otra área, tardan en dárnosla	33%	17%	36%	13%	
54	Generalmente cuando se va a hacer algo en la Seteci, mi Dirección es la último en enterarse	28%	49%	17%	6%	
55	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de chismes y rumores	20%	39%	28%	13%	
56	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	13%	22%	55%	10%	
58	Los que poseen información no nos la proporcionan fácilmente	19%	30%	30%	20%	
Calificación dimensión		113%	158%	167%	62%	
		2,357	23%	32%	33%	12%

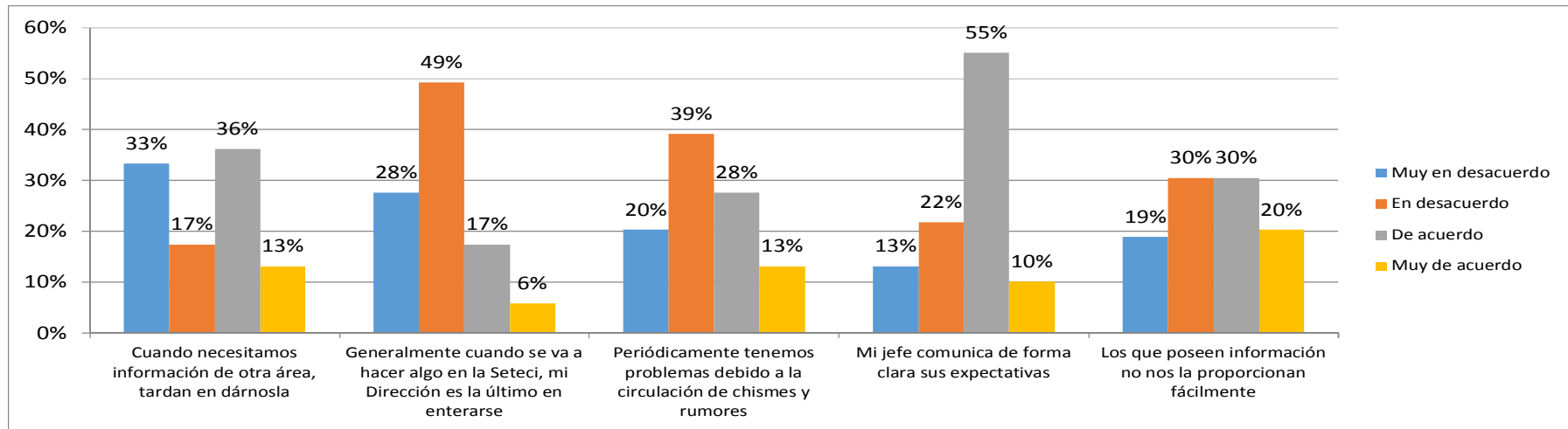


Figura 22. Dimensión Intercambio de Información

Con respecto al factor Participación, en la dimensión Intercambio de información se observa lo siguiente:

Cuando necesitamos información de otra área, tardan en dárnosla, el 49 % están de acuerdo, el 51 % no está de acuerdo.

Generalmente cuando se va a hacer algo en la SETECI, mi Dirección es la último en enterarse, el 76 % está en desacuerdo, el 24 % están de acuerdo.

Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de chismes y rumores, el 59 % no están de acuerdo, el 41 % está de acuerdo.

Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas, el 65 % están de acuerdo, el 35 % no están de acuerdo.

Los que poseen información no nos la proporcionan fácilmente, el 50 % están de acuerdo y el 50 % no están de acuerdo.

La calificación promedio de la dimensión intercambio de información es:

Calificación dimensión	
2.357	Poco satisfactorio

Participación: Dimensión Involucramiento en el cambio

Tabla 32. Dimensión Involucramiento en el cambio

Pregunta	4.4 Involucramiento en el cambio	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
65	Existen grupos o personas cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la institución	17%	52%	17%	13%	
67	La adopción de nuevas tecnologías son bien aceptadas	10%	19%	33%	38%	
68	Las iniciativas de los trabajadores reciben respaldo de sus jefes	16%	19%	36%	29%	
69	La comunicación con unidades desconcentradas o planta central es clara y oportuna	17%	22%	36%	25%	
82	Asumo los cambios como una oportunidad	6%	16%	49%	29%	
83	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios	33%	43%	16%	7%	
84	Los niveles superiores propician cambios positivos a la institución	19%	36%	39%	6%	
Calificación dimensión		91%	136%	177%	96%	
		2,554	18%	27%	35%	19%

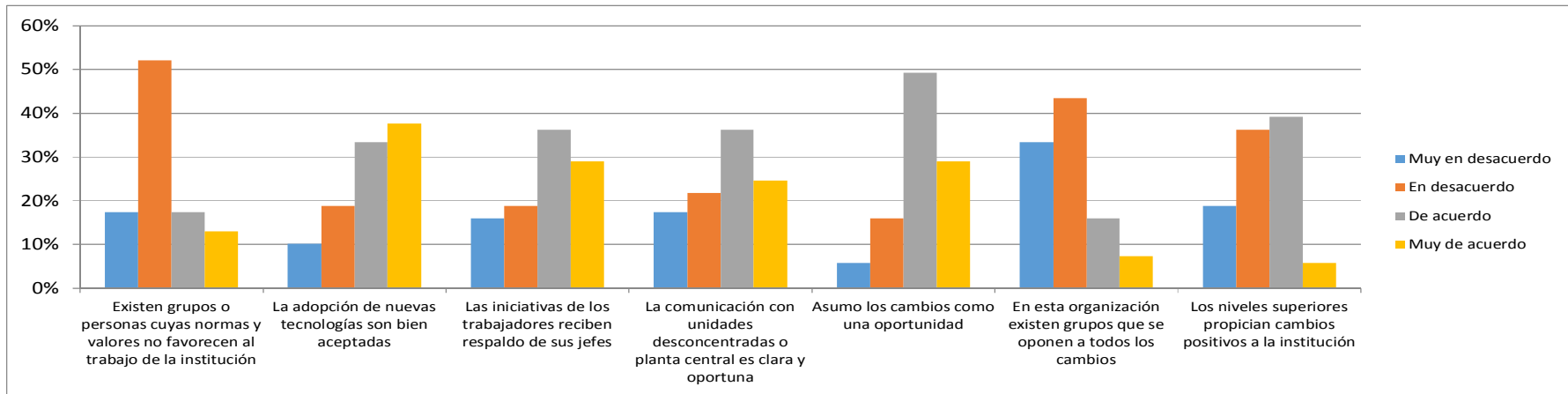


Figura 23. Dimensión Involucramiento en el cambio

Con respecto al factor Participación, en la dimensión involucramiento en el cambio se observa lo siguiente:

Existen grupos o personas cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la institución, el 69 % está en desacuerdo, el 31 % está de acuerdo.

La adopción de nuevas tecnologías son bien aceptadas, el 71 % están de acuerdo, el 29 % no lo están,

Las iniciativas de los trabajadores reciben respaldo de sus jefes, el 65 % está de acuerdo, el 35 % no están de acuerdo.

La comunicación con unidades desconcentradas o planta central es clara y oportuna. El 61 % están de acuerdo, el 39 % no están de acuerdo.

Asumo los cambios como una oportunidad, más del 70 % están de acuerdo.

En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios, más del 70 % están en desacuerdo.

Los niveles superiores propician cambios positivos a la institución, el 55 % están en desacuerdo, el 45 % están de acuerdo.

La calificación promedio de la dimensión involucramiento en el cambio es:

Calificación dimensión	
2.554	Poco satisfactorio

4.1.4 Resumen de Factor Participación

Tabla 33. Factor Participación

3. Participación	Ponderación	Categorización
4.1 Compromiso por la productividad	2,61	Poco Satisfactorio
4.2 Compatibilidad de intereses	2,53	Poco Satisfactorio
4.3 Intercambio de información	2,36	Poco Satisfactorio
4.4 Involucramiento en el cambio	2,55	Poco Satisfactorio
Promedio	2,51	Poco Satisfactorio

Fuente: Encuesta

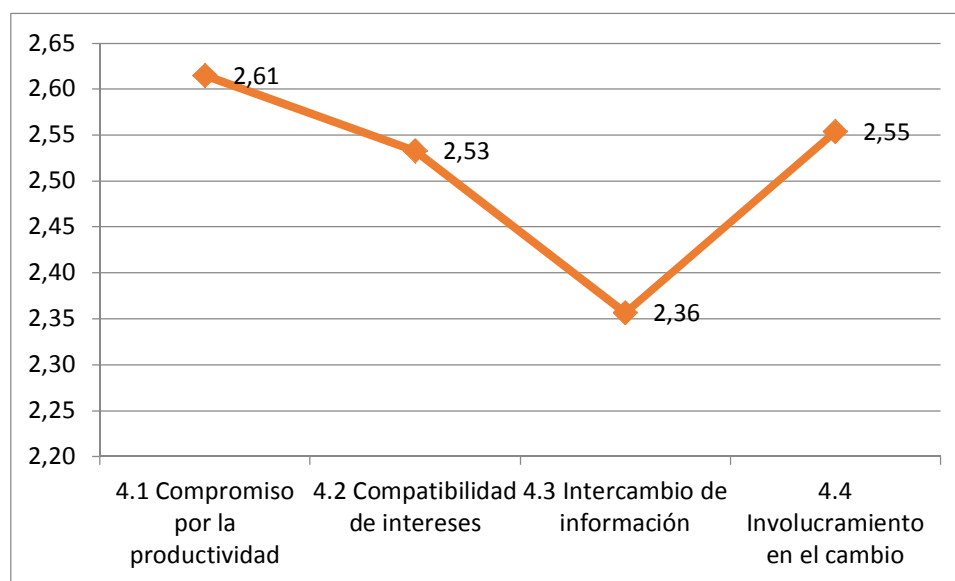


Figura 24. Factor Participación

Fuente: Encuesta

El factor Participación se integra por sus dimensiones: compromiso por la productividad con un 2.61, compatibilidad de intereses con 2.53, intercambio de información con 2.36 siendo la dimensión as baja, involucramiento en el cambio con 2,55.

Con los valores de las dimensiones se obtiene un promedio general del factor participación y se obtiene el valor de 2.51 y una categoría de poco satisfactorio el clima organizacional por parte de este factor.

4.1.5 Resumen de los Factores

Tabla 34. Promedio de los factores de clima organizacional de la SETECI

FACTORES	Ponderación Global	%	Categorización
1. Liderazgo	2,910	73%	Poco Satisfactorio
2. Motivación	2,870	72%	Poco Satisfactorio
3. Reciprocidad	2,678	67%	Poco Satisfactorio
4. Participación	2,514	63%	Poco Satisfactorio
Promedio Clima Organizacional	2,743	69%	Poco Satisfactorio

Fuente: Encuesta

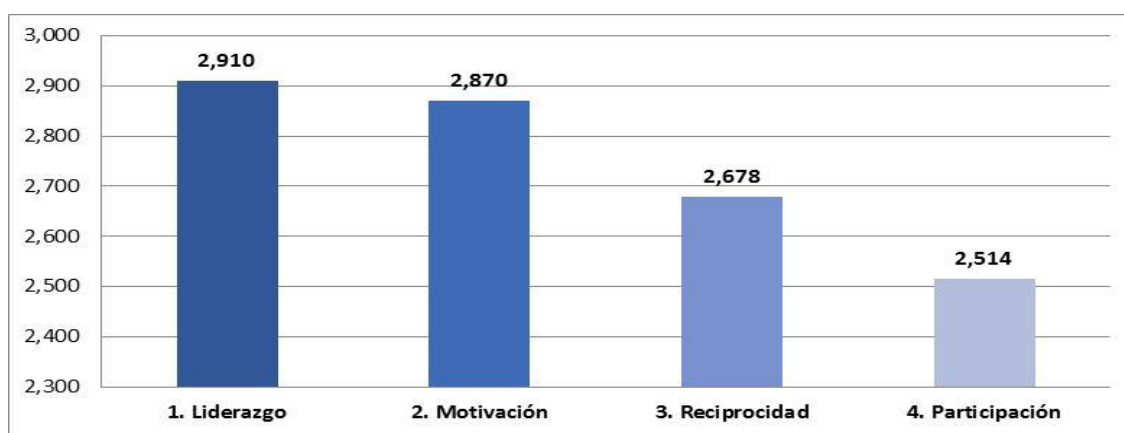


Figura 25. Promedio de los factores de clima organizacional de la SETECI

Fuente: Encuesta

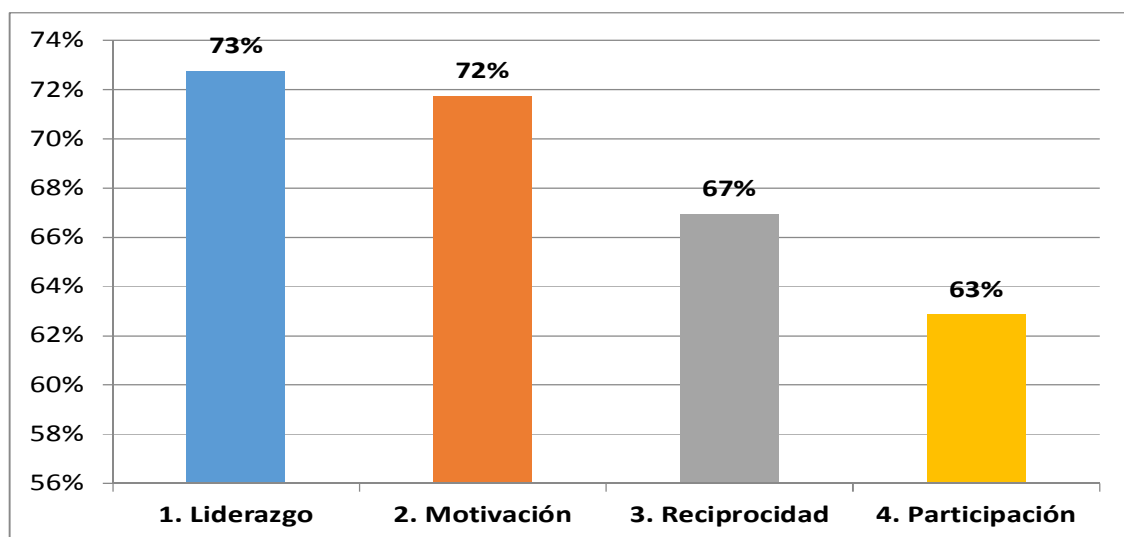


Figura 26. Porcentaje del promedio de los factores de clima organizacional de la SETECI

Fuente: Encuesta

Una vez analizado el clima organizacional que prevalece en la SETECI, la figura anterior proporciona un panorama general de la situación actual de la

institución sobre el clima organizacional que prevalece, notando que este no es satisfactorio, ya que obtuvo una calificación de 2.74 (69 %) como promedio general sobre 4 (100 %) que sería satisfactorio, siendo el factor liderazgo el que mejor calificó con 2.91 (73 %), motivación con 2,87 (72 %), la reciprocidad con 2,67 (67 %) y el factor participación el que menos calificación obtuvo 2.51 (63 %).

4.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta un resumen de los resultados del cuestionario aplicado a los 69 servidores públicos de la SETECI.

Se ha considerado los resultados que han tenido una negatividad relevante en sus respuestas y que son respaldados por un porcentaje considerable de desacuerdo o muy en desacuerdo.

La siguiente tabla presenta la variable en revisión FACTOR/DIMENSIÓN, el resultado obtenido, la explicación y recomendaciones que pueden contribuir en la generación de la estrategia de mejora.

Esta tabla servirá para la elaboración del informe del estado del clima organizacional de la SETECI.

Tabla 35. Presentación de los resultados de mayor impacto en el clima organizacional SETECI

Orden	Variable	Resultados	Explicación	Recomendaciones
1	Género:			
	Femenino y Masculino	El 30 % es femenino y el 70% es masculino.	Estos porcentajes contribuyen a la investigación, ya que todo el personal según su género ha aplicado al cuestionario y aportado según su percepción y género a la misma.	Ninguna
2	Tipo de relación Laboral			
	Nombramiento definitivo, Contrato de servicios ocasionales, Código del trabajo	El 22 % del personal es de nombramiento, el 71 % es de contrato de servicios ocasionales, el 7 % pertenece al código de trabajo.	15 personas tienen nombramiento definitivo en la SETECI incluido a los 5 trabajadores bajo Código de Trabajo, los demás no tienen una relación permanente, varios de ellos son recién contratados, otros tienen una relación laboral entre 1 a 2 años no más.	El 71 % de los encuestados no tienen una relación permanente y pueden salir en cualquier momento de la institución, por lo que su desempeño puede variar por estar condicionado a su evaluación o a la decisión del jefe de turno, por lo que su inestabilidad laboral afecta al clima organizacional de la SETECI.
3	Liderazgo			
3.1	Dirección	Existe un 33 % del personal que considera que no hay una buena asignación y coordinación de las personas.	Los servidores públicos del nivel jerárquico superior, Directores, no tienen una formación gerencial que les oriente a delegar funciones de	Es importante seleccionar al personal Directivo según el perfil profesional del cargo.

		Un 38 % del personal considera que a menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.	forma eficiente, como informar apropiadamente sobre el objeto de estas. Un 90 % de los Directores son técnicos en sus áreas y carecen de habilidades directivas, y son en ocasiones cuota política del gobierno o afines a la máxima autoridad.	Proporcionar una capacitación en habilidades directivas para una mejor gestión. Efectuar reuniones informativas- planeamiento- evaluación periódicas con el personal.
		Un 30 % consideran que el jefe no informa al personal sobre asuntos y cambios importantes.		
		Un 46 % del personal desconocen las metas de sus áreas de trabajo.		
3.2	Estímulo de la Excelencia	Un 30 % de servidores no se esfuerzan en cumplir con sus obligaciones.	No existe una adecuada distribución del trabajo por parte del líder hacia todas las personas, se concentra en pocas personas de su confianza.	Se debe planificar el trabajo semanal con la asignación equitativa de trabajo al personal. Es importante evaluar los avances de tareas periódicamente del personal.
		El 42 % de servidores públicos consideran que sus jefes no ofrecen ideas que mejoren la calidad del trabajo.	La falta de conocimiento sobre varios aspectos y trabajos de las direcciones por parte de varios Directores hace que su aporte pueda mejorar la calidad de estos.	Efectuar reuniones informativas- planeamiento- evaluación periódicas con el personal.
		Un 46 % del personal considera que sus jefes no comunican de forma clara sus expectativas.	No existe un canal adecuado de comunicación Jefe-empleado.	

3.3	Estímulo del trabajo en equipo	Un 30 % del personal considera que el Director requiere de otra persona que le ayude a organizar el trabajo.	En varios casos el Director consulta a una persona de su confianza para tomar decisiones y actuar.	Fortalecer las habilidades directivas de los directores.
		El 26 % del personal considera que no todos aportan ideas para mejorar el trabajo.	La falta de canales adecuados de comunicación y la inestabilidad laboral afectan al personal.	Establecer canales de comunicación más efectivos y con retroalimentación.
		El 23 % considera que la SETECI no es un lugar agradable para trabajar.		
3.4	Solución de conflictos	El 38 % del personal considera que sus jefes no reconocen que se pueden cometer errores involuntarios en el trabajo.	Los Directores no son consecuentes con los servidores que cometen errores en los procesos y reaccionan algunos con expresiones verbales no adecuadas.	Se debe fortalecer las competencias de los directores en empatía organizacional.
		El 51 % de los servidores públicos consideran que los jefes no evitan el favoritismo.	Existe ciertos favoritismos por parte del nivel jerárquico con el personal sea por amistad o por conveniencia laboral lo que permite la generación de permisos o reducción en la carga laboral.	Los directivos deben mantener un comportamiento afín a todo el grupo y proporcionar un equilibrio en su accionar.
		El 58 % del personal consideran que en la SETECI todos los problemas no se discuten de buena manera.	Personal operativo tiene dificultades en las relaciones humanas y en utilizar espacios de diálogo para fortalecer sus tareas.	Se debe fortalecer la parte directiva en temas de negociación de grupo.

		El 28 % de los encuestados considera que cuando existe un problema nadie se interesa por resolverlos.		
4	Motivación			
4.1	Realización Personal	El 52 % de las personas considera que en la SETECI no se puede desarrollar su ingenio y creatividad. El 23 % siente que su contribución aquí no es muy importante.	Varios Directores no incentivan a su personal a ser creativos, desconfían del resultado de su trabajo y terminan ellos haciendo el proceso o desmotivan al personal.	Fortalecer las habilidades directivas de los directores.
4.2	Reconocimiento de la aportación	El 20 % de las personas consideran que los jefes no demuestran interés en mí como persona y no tan solo como servidor(a) público. El 32 % de los servidores públicos consideran que nuestros jefes no reconocen el esfuerzo y trabajo adicionales.	Varios Directores tienen una baja consideración hacia el personal y no reconocen sus esfuerzos y no contribuyen a mejorar la relación con sus subordinados.	
4.3	Responsabilidad	El 23 % del personal considera que los jefes no involucran a las personas en las decisiones que impactan sus actividades.	La toma de decisiones la toman los Directores y en muchas ocasiones no se consideran los criterios del personal con mayor experiencia.	Fortalecer las habilidades directivas de los directores Generar espacios de discusión de

		El 55 % de los servidores públicos consideran que en la institución no dan libertad para actuar y desarrollar nuestro trabajo en forma adecuada.		la gestión de la dirección.
		El 58 % de las personas considera que no todos sugieren ideas para mejora la calidad del trabajo.	El personal tampoco se motiva en proponer mejoras a la calidad del trabajo ya que son pasivos o porque tienen carencias técnicas para realizarlo.	Generar espacios de diálogo con el personal para receptor sus opiniones e incorporar lo mejor a la gestión de cada dirección.
		El 29 % de los participantes consideran que no todas las decisiones se deben consultar con el superior.	Por la experiencia de algunos servidores públicos en temas y procesos de su unidad toman la iniciativa en la toma de decisiones.	
4.4	Adecuación de las condiciones de trabajo	Un 30 % de los servidores considera que no tiene los recursos y equipos necesarios para trabajar.	Falta de una planificación y presupuesto para adquirir todos los insumos permite que no se provea de los recursos al personal.	SETECI debe incorporar en su plan operativo y en su presupuesto la adquisición del inmueble y ajustar el espacio físico a instalaciones y unidades físicas de acuerdo a las actividades de las personas.
		Un 39 % de los encuestados considera que el ambiente que se respira no es el adecuado.	La falta de preparación técnica de cierto grupo de personas hace que no cumplan adecuadamente con sus procesos y trabajo por lo cual cumplen a medias y genera inconformidad con sus jefes.	
		El 32 % considera que este no es un lugar psicológicamente y emocionalmente saludable para trabajar.		

		Un 45 % del personal considera que al personal se le despide a con facilidad.	Por la no continuidad de los directivos en la institución pública por periodos continuos, algún personal se lo separa para ser reemplazada por los de su afinidad.	La contratación del personal debe ser más regular y al menos con periodo de un año, no depender de la cuota política.
		Un 39 % de los servidores considera que aquí no se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo.	La SETECI no tiene un sitio físico propio y deben ajustarse a los sitios que logra contratar, es así que en este periodo 2014-2015 se ha ubicado en dos sitios diferentes, en donde la infraestructura y el ambiente físico no puede ser compatible al 100% con las necesidades reales de la institución.	Se debe programar la adquisición de un sitio permanente para la SETECI donde se puede programar espacios adecuados para los funcionarios según sus actividades al igual que espacios apropiados para la atención de los usuarios.
	Un 55 % de servidores considera no estar satisfecho con el ambiente físico.			
	Un 53 % del personal considera que las instalaciones de la SETECI no contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo.			
5	Reciprocidad			
5.1	Aplicación del trabajo	Un 30 % del personal considera que las personas aquí no están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas para hacer su trabajo.	Existe cierto personal de la Institución no aportan al trabajo ya que su ingreso ha sido por pedido de los directores como cuota política.	Implementar sistema de seguimiento y cumplimiento laboral.

		El 79 % de las personas considera que su remuneración no está acorde a sus funciones y grupo ocupacional.	El personal contratado en un 60 % tiene diferente perfil profesional, los cuales son superiores a los contratados, esto genera un subempleo y se genera desmotivación por su salario, a esto se suma que el estado por 3 años consecutivos no ha incrementado los sueldos.	Contratar al personal según los requisitos del puesto y proporcionar inducción sobre la SETECI y direcciones.
		Un 37 % del personal considera que los jefes no incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas.	Los Directivos adolecen de características de trabajo en equipo.	Fortalecer las habilidades directivas a los directivos.
		Un 34 % del personal considera que no tienen claridad en su trabajo y los objetivos institucionales.	El personal en su totalidad no tiene un proceso de inducción institucional como en sus direcciones, el personal antiguo es el que asesora a los principiantes.	Contratar al personal según los requisitos del puesto y proporcionar inducción sobre la SETECI y direcciones.
5.2	Cuidado del patrimonio institucional	El 34 % del personal considera que con frecuencia los compañeros no hablan bien de la SETECI.	Varios servidores públicos de diferentes direcciones no cuidan el patrimonio institucional debido a su falta de relación de dependencia, su falta de preparación en ciertas áreas, como su vez no se preocupan por mejorar su calidad de trabajo, la supervisión del mismo como la evaluación no es	Aplicar los lineamientos del código de ética de la institución.
		El 26 % del personal considera que no todos defienden con energía el trabajo y la imagen de nuestra Dirección.		Propiciar los concursos de méritos y oposición para que ingrese personal definitivo.

		El 26 % del personal considera que en general no todos tratan con cuidado los bienes de la organización.	óptima por lo que se quejan de la forma de trabajo de la organización y de sus líderes.	
		El 19 % de los servidores piensan que en la SETECI no es un ejemplo de transparencia y combate a la corrupción.		
5.3	Retribución	El 54 % del personal considera que en nuestra institución no todos tienen la oportunidad de recibir un gesto/detalle.	Los directores no saben relacionarse con sus subordinados y no proporcionan a todos por igual gestos o detalles que motiven su labor.	Se debe fortalecer las competencias de los directores en empatía organizacional.
		Un 91 % del personal considera que por lo general el personal que trabaja bien no es premiado con un mejor trabajo en la organización.		
		El 23 % considera que en la SETECI no le ofrecen formación u otras formas para desarrollarme profesionalmente.	La SETECI ha cumplido en un 134 % la capacitación al personal según las metas planteadas para el año 2014, pero su efectividad en el personal puede contrastar con la realidad, ya que varios de los	La contratación del personal debe ser más regular y al menos con periodo de un año, no depender de la cuota política. La detección de las necesidades

		Un 99 % del personal considera que en esta organización el personal con capacidad para presentar mayores desafíos no es promovido.	servidores ya no están en la institución y al personal actual no se lo ha capacitado de forma apropiado, adicionalmente el plan de capacitación puede no cubrir los requerimientos específicos de las áreas.	de capacitación debe ser ajustada a la realidad y exigencias de los procesos para mejorar las competencias.
5.4	Equidad	Un 41 % del personal considera que los programas de capacitación no son patrimonio de todos.	Existe cierta capacitación especializada que no ha sido brindada a todos sino a grupos que han sido determinados por los directivos.	La detección de las necesidades de capacitación debe ser ajustada a la realidad y exigencias de los procesos para mejorar las competencias.
		El 69 % del personal considera que el desempeño de sus funciones no es correctamente evaluado.	Al existir variantes en el cuerpo directivo, el nuevo director no tiene claro el accionar de sus subordinados por lo cual su evaluación es baja, o los directivos son sugestionables a los últimos eventos previos a la evaluación con respecto a los trabajadores.	La evaluación del personal debe ser continua y considerando la gestión integral del personal en el tiempo. Los directivos salientes en su informe de gestión deben efectuar un informe de evaluación del personal al Directivo nuevo.
		El 49 % del personal considera que no se respetan las ideas, opiniones o prácticas de las personas.	Algunos directores subestiman al personal en sus conocimientos y aportes.	Fortalecer las reuniones con todos los miembros de la dirección de forma periódica.

6	Participación			
6.1	Compromiso por la Productividad	Un 49 % del personal considera que cuando hay un reto para la organización todas las direcciones no participan activamente en la solución.	Los mandos directivos adolecen por su juventud, o falta de experiencia en el manejo de personal a trabajar en equipo a nivel individual por su área o a nivel organizacional, las barreras funcionales se hacen notorias por la falta de coordinación, involucramiento y por solo cumplir con lo asignado.	La planificación operativa anual debe ser consensuada y socializada con todos los miembros de las direcciones, las metas cargadas en GPR (sistema de Gobierno Por Resultados estatal) deben ser consensuadas y su cumplimiento debe ser monitoreado.
		Un 39 % del personal considera que en la SETECI las direcciones trabajan por su lado.		
		Un 39 % del personal considera que los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.		
		Un 45 % de los servidores considera que no se sienten que están todos en el mismo barco.		
		Un 42 % del personal considera que el espíritu de equipo en esta organización no es excelente.		
6.2	Compatibilidad de interés	El 66 % del personal considera que el poder está concentrado en algunas direcciones.	El personal tiene esta perspectiva debido a que la máxima autoridad delega a una o dos direcciones el trabajo importante las demás direcciones cumplen de forma operativa.	Se debe mejorar la gestión interna de los directores y su coordinación para mejorar las metas y generar reuniones entre direcciones para mejorar los resultados.
		El 32 % de los encuestados considera que aquí las direcciones viven en conflicto permanente.		

		El 36 % del personal considera que cumplir con los objetivos lo demás no interesa.	El personal nuevo no tiene una clara idea de los objetivos de sus unidades por la falta de inducción, el personal más antiguo es decir un año de relación laboral considera que no hay un valor adicional a sus tareas, tan solo es cumplir.	Brindar inducción a todo el personal nuevo sobre la organización y de las direcciones.
		El 33 % del personal considera que los objetivos de las direcciones no son congruentes con los objetivos de la organización.		
6.3	Intercambio de información	Un 50 % del personal considera que cuando se necesita información de otra área, tardan en darla.	Los canales de información de la institución no son los más apropiados, se utiliza el correo electrónico y el sistema QUIPUX para distribuir el trabajo, pero se carece de un monitoreo o de reuniones que permitan la coordinación de la información.	Mejorar los canales de información de la SETECI Fomentar las reuniones internas del personal y de los directores para intercambio de información y planificación de actividades.
		Un 51 % de los encuestados consideran que los que poseen la información no la proporcionan fácilmente.		
		Un 41 % de los encuestados considera que periódicamente tiene problemas por la circulación de chismes y rumores.	El personal actual genera comentarios sobre la inestabilidad en el cargo de la máxima autoridad, lo cual desestabiliza el compromiso laboral, al igual de los posibles cambios de directores o en su defecto transmiten situaciones equivocadas por la falta de información apropiada.	Fortalecer los canales de comunicación entre la matriz y las unidades desconcentradas.

6.4	Involucramiento en el cambio	Un 31 % de los encuestados consideran que existen grupos o personas cuyas normas o valores no favorecen al trabajo de la Institución.	Al tener un 71% de personal con relación de dependencia por servicios ocasionales, su inestabilidad genera el incumplimiento de un código de ética común.	La contratación del personal debe ser más regular y al menos con periodo de un año, no depender de la cuota política.
		El 29 % de los encuestados consideran que la adopción de nueva tecnología es bien aceptadas.	Existen en cierto personal dificultad de adaptación con sistemas digitales y con el uso de la tecnología que requiere en sus actividades.	Se debe fortalecer la capacitación en uso de tecnología al personal.
		El 39 % del personal considera que la comunicación con las unidades desconcentradas no es clara y oportuna.	Las unidades desconcentradas no tienen una adecuada relación con la matriz debido a la falta de comunicación o por lo tarde que esta llega.	Fortalecer los canales de comunicación entre la matriz y las unidades desconcentradas.
		El 24 % de los encuestados señalan que existen grupos que se opone a todos los cambios.	Varios servidores públicos no utilizan los medios electrónicos de forma eficiente y desaniman a otros en su uso y utilidad.	Se debe fortalecer la capacitación en uso de tecnología al personal.
		El 55 % de los encuestados señalan que los niveles superiores no propician cambios positivos a la institución.	No existe una política clara por parte de la autoridad para que se implemente mejoras tecnológicas, de procesos o de servicios a favor de la institución.	Diagnosticar y elaborar el plan de mejoras tecnológicas que requieren los procesos y servicios.

Fuente: Encuesta

4.3 INFORME DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL SETECI Ë 2014

4.3.1 Introducción

El clima organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto las tareas que desempeñan: al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

En función de la investigación del Clima Organizacional propuesta como tema de tesis por la Sra. Ingeniera Tannia Camacho estudiante de la Maestría de Gestión del Talento Humano UTE, y aprobada por la SETECI, se ha elaborado el presente plan, a fin de desarrollar actividades que tienen como objetivo final brindar servicios con calidad y seguridad a nuestros usuarios, comprometidos a realizar acciones pertinentes de mejora en el clima organizacional y la satisfacción de los usuarios internos y externos, ya que sólo contando con servidores públicos satisfechos se puede emprender el trabajo de la misión y visión, las que a la vez, necesitan de un conjunto de valores que sean la base del trabajo en equipo.

El objetivo principal del estudio del clima organizacional es el identificar las percepciones de los servidores públicos, para definir los aspectos que afectan negativamente el desarrollo de la organización, y también potenciar los aspectos favorables, que motivan al servidor.

Para lograr esto la SETECI ha desarrollado el diseño de un instrumento que permita evaluar el clima organizacional; así mismo, el monitoreo y evaluación de los planes de mejora basados en los resultados encontrados. Dichas mediciones serán anuales, a fin de contar con una tendencia evolutiva de sus mejoras a partir de proyectos orientados a cambios positivos en la organización.

El presente Plan consta de objetivos aplicables en la SETECI, a fin de mostrar las bondades de la herramienta y dar continuidad a dicha tarea que se viene trabajando en los últimos años en beneficio de usuarios internos y como corolario de ello para los usuarios externos.

4.3.2 Finalidad

Desarrollar una cultura de calidad en la SETECI a través de la mejora continua del clima organizacional.

4.3.3 Objetivos

- Objetivo General

Utilizar una herramienta metodológica que oriente e impulse el desarrollo del estudio del clima organizacional en la SETECI.

- Objetivos Específicos

- Promover en la SETECI el estudio de Clima Organizacional.
- Lograr experiencia en los aspectos técnicos de la implementación del estudio de Clima Organizacional.
- Promover el uso práctico de los resultados, a través de la elaboración de acciones o proyectos de mejora del clima organizacional, basados en los mismos.

4.3.4 Ámbito de la Aplicación

La encuesta de Clima Organizacional fue de aplicación en el personal operativo de la SETECI.

4.3.5 Descripción del instrumento

El instrumento ha sido construido en conjunto con la Ing. Tannia Camacho y la Dirección de la Administración del Talento Humano de la SETECI. Se usó la escala de Likert, con 84 preguntas en las que se consideró los criterios de 1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo, 3. De acuerdo, 4. Muy de acuerdo. Presentando la tabla 11 referente a la categorización de los valores según los rangos obtenidos

Tabla 11. Valores para categorizar resultados del diagnóstico del clima organizacional SETECI

Valor/Rangos	Categorización
0 - 1.5	No Satisfactorio
1.6 - 2.9	Poco Satisfactorio
3.0 - 4.0	Satisfactorio

Cabe señalar, que el coeficiente de variación puede alcanzar cualquier valor (incluso por encima de 100), pues resulta de la división de la Desviación Estándar entre la Media Aritmética de cada conjunto, expresada en porcentajes. Por lo tanto, permite estimar qué tan lejanas o cercanas se encuentran las respuestas de los individuos o elementos de la muestra con la media aritmética de ese grupo en particular. Por lo tanto, resulta muy eficaz para apreciar la consistencia (representatividad) de las medias aritméticas obtenidas en cada caso.

En el presente informe se muestra:

1. La Media Aritmética general (de la muestra en su conjunto para todas las dimensiones y áreas).
2. La Media Aritmética por dimensiones (para todos los servidores públicos en su conjunto).
3. La Media Aritmética y Coeficiente de Variación de cada una de las preguntas para la muestra en su conjunto.
4. La Media Aritmética por factores.

5. La Media Aritmética por factores y dimensiones.
6. La Media Aritmética y Coeficiente de Variación para cada pregunta en cada factor.

El instrumento ha sido validado por juicio de los Directores de área de la SETECI, así mismo a través de la metodología de *focus group* se realizó la validación de la claridad de los enunciados; así como la validación estadística utilizando Alfa de Cronbach cuyo valor es cercano a 1, lo que indica que la información que se obtendrá con este instrumento es confiable, es decir, su uso repetido obtendrá resultados similares. Este cuestionario pretende conocer las percepciones del personal de la institución, respecto al Clima Organizacional.

- Variables

- Factor Liderazgo

Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.

- Dimensiones

- Dirección
 - Estímulo de la excelencia
 - Estímulo del trabajo en equipo
 - Solución de conflictos

- Factor Motivación

Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

- Dimensiones

- Realización personal

- Reconocimiento de la aportación
 - Responsabilidad
 - Adecuación de las condiciones de trabajo
- Factor Reciprocidad
Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.
 - Dimensiones
 - Aplicación del trabajo
 - Cuidado del patrimonio institucional
 - Retribución
 - Equidad
- Factor Participación
Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.
 - Dimensiones
 - Compromiso por la productividad
 - Compatibilidad de intereses
 - Intercambio de información
 - Involucramiento en el cambio

4.3.6 Desarrollo del trabajo

Para la aplicación de la presente encuesta de Clima Organizacional se elaboró el Plan de Trabajo y se solicitó la aprobación de la Secretaría Técnica. La población fue de 69 servidores públicos y se estableció que los mismos serían encuestados en su totalidad, se incluyó al personal con nombramiento definitivo, servicios ocasionales y del código de trabajo. Se llevó a cabo en todas las áreas de la SETECI. El Equipo Técnico que aplicó la encuesta tenía dominio del Instrumento. Varios de los servidores públicos de la SETECI,

conocían el instrumento y colaboraron respondiendo las encuestas, observándose una buena participación y entusiasmo.

4.3.7 Presentación de los resultados

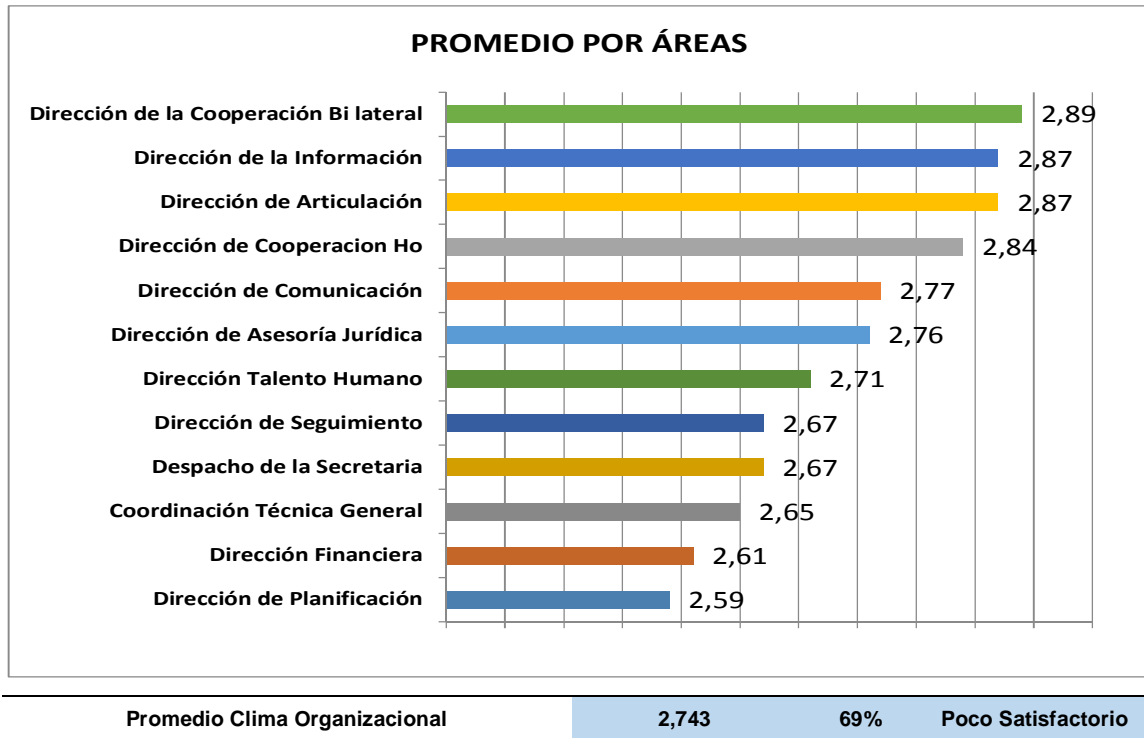


Figura 27. Resultados promedios obtenidos de todas las áreas de la SETECI de C.O.

Fuente: Encuesta

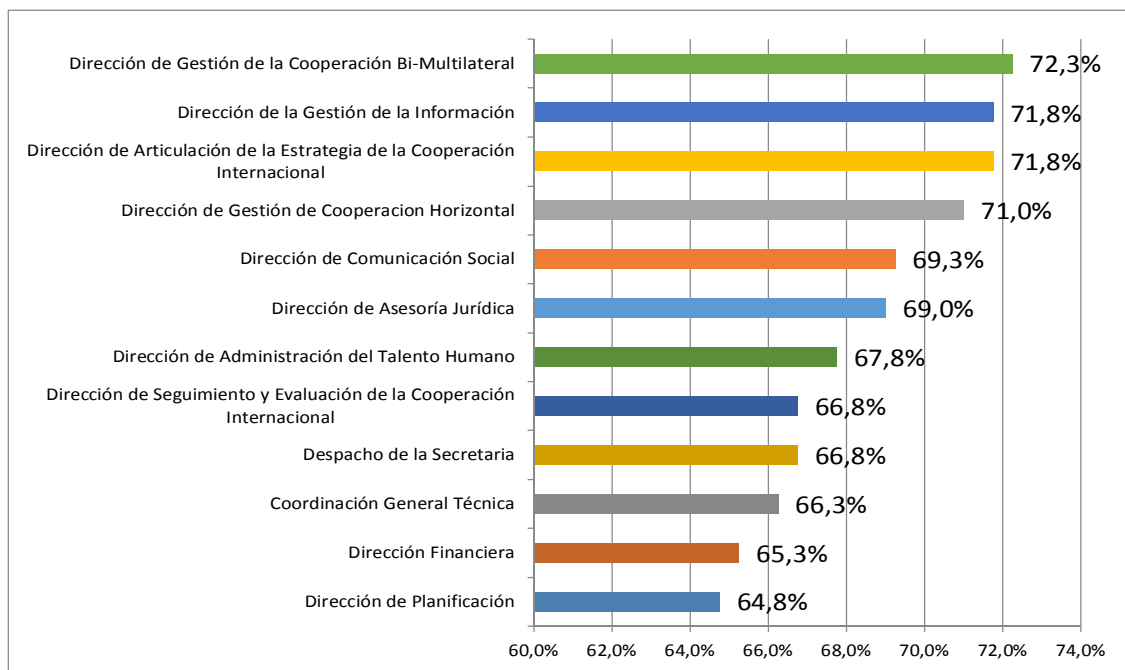


Figura 28. Porcentaje promedios obtenidos de todas las áreas de la SETECI de C.O.
Fuente: Encuesta

El resultado para toda la Institución en su conjunto fue Poco satisfactorio al obtenerse una Media Aritmética de 2,743 (69 %)

En la figura anterior se presenta los promedios por áreas (estratos) organizados en orden descendente y su posición con relación a la puntuación general. El área con un mejor clima laboral es la Dirección de la Cooperación Bi-Multilateral con una media de 2,89 (72,3 %), mientras que el nivel más bajo lo refleja la Dirección de Planificación con una media de 2,59. (64,8 %). En términos generales, todas las áreas obtuvieron una puntuación de poco satisfactorio.

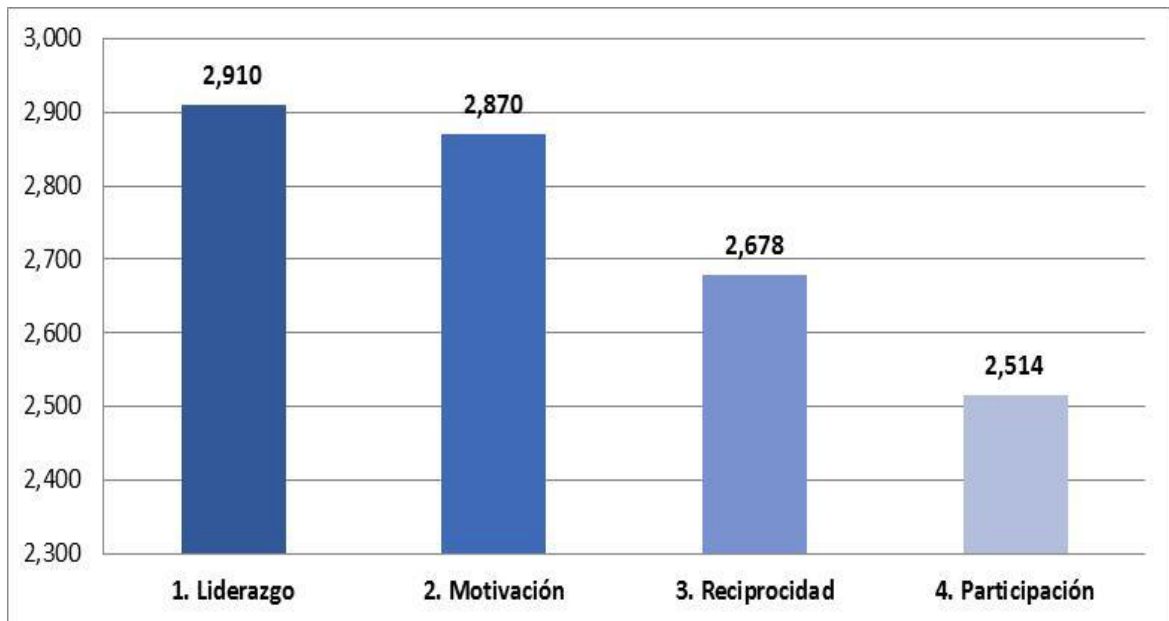


Figura 29. Resultados promedio de los factores de clima organizacional
Fuente: Encuesta

Si se comparan los resultados de los diferentes factores con el promedio general de la Institución de 2,74; se observan dos (2) factores con promedios que superan este valor y dos ubicados por debajo del mismo. En ninguna de las categorías se refleja un clima laboral Satisfactorio, pues no alcanzan los 3 puntos mínimos establecidos para entrar en ella. Las puntuaciones máxima y mínima registradas es de 2,91 y 2,51, respectivamente.

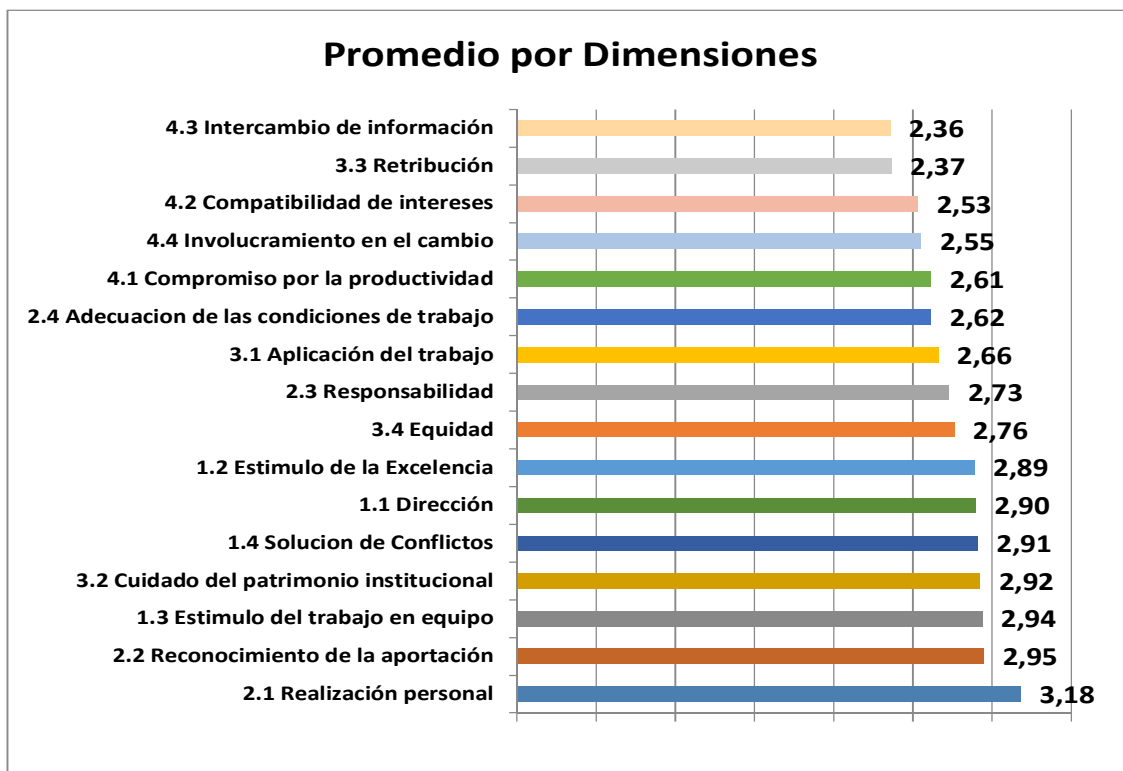


Figura 30. Resultados promedio de las dimensiones de clima organizacional

Fuente: Encuesta

Si se comparan los resultados de las diferentes dimensiones con el promedio general de la Institución de 2,74, se observan ocho (8) dimensiones con promedios que superan este valor y 8 ubicados por debajo del mismo. En solo una de ellas se refleja un clima laboral Satisfactorio ya que supera el punto 3, el resto de las dimensiones no alcanzan los 3 puntos mínimos establecidos para entrar en ella. Las puntuaciones máxima y mínima registradas es de 3.18 y 2,36, respectivamente.

La dimensión mejor valorada es la de realización personal, que con una media de 3,18 puede ser calificada de Satisfactoria (su promedio se debe a que el 93% de los encuestados tiene una valoración positiva de ella). La peor valorada es la de intercambio de información con un promedio de apenas un 2,36 por lo que puede ser catalogada como poco satisfactoria (sólo el 41 % tiene una valoración positiva de ella). En la misma categoría se encuentran las dimensiones de retribución, compatibilidad de interés, con medias por debajo de 2,5 respectivamente.

4.3.8 Evaluación del impacto del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del talento humano en la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional Ë SETECI

La SETECI, tiene 12 unidades organizacionales según consta en el organigrama estructural de esta, entre las cuales se distribuyen los procesos gobernantes, agregadores de valor y soporte para la gestión, las cuales son:

- Despacho de la Secretaría Técnica
- Dirección de Planificación
- Dirección Administrativa Financiera
- Dirección de la Administración del Talento Humano
- Dirección de Asesoría Jurídica
- Dirección de Comunicación Social
- Coordinación General Técnica
- Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Cooperación Internacional
- Dirección de la Cooperación Horizontal
- Dirección de la Articulación Estratégica de la Cooperación Internacional
- Dirección de la Información de la Cooperación Internacional
- Dirección de la Cooperación Bi-Multilateral

Cada una de estas áreas organizacionales, tienen sus objetivos que cumplir; de estos existen actividades que se desplegaran durante el año de acuerdo a la Planificación Operativa anual 2014.

Estos objetivos como sus actividades son registrados en el sistema de seguimiento de la gestión pública conocido como GPR, Gobierno Por Resultados, sistema conocido por su operatividad como el cuadro de mando integral del estado, en el cual permite monitorear el nivel de cumplimiento de la gestión estratégica a nivel general como de cada unidad perteneciente a un nivel jerárquico superior que se tenga dentro de cada Institución como ser: Ministerio, Viceministerio, Subsecretaria, Coordinación, Direcciones.

En el GPR se tiene identificados los niveles jerárquicos asignados a cada uno de los estratos como es: Secretaría Técnica nivel 1 Máxima Autoridad, Coordinación Técnica nivel 2 Autoridad Subrogante, nivel 3 Direcciones, nivel 4 procesos operativos.

En esta herramienta se tiene asignados los objetivos de planificación como las actividades, y según sea su ejecución dentro de un periodo de medición se puede observar a detalle como simplificado en porcentaje de cumplimiento de toda la organización como de cada proceso.

Es así que la SETECI presenta los siguientes objetivos con sus respectivos indicadores a diciembre 2014, los cuales han sido registrados en GPR. En el **Anexo No. 3**. En el informe de cumplimiento de los proceso en el plan anual comprometido 2014 GPR.

A continuación se presenta la tabla de consolidación del indicador del índice de gestión estratégica parcial y global, el cual mide el cumplimiento global de la SETECI en su rendimiento ante el plan anual comprometido.

En esta tabla se puede apreciar que el índice de gestión estratégica global de la SETECI es de 77,13 % el cual fue obtenido del GPR ver **Anexo No. 4** Representa el rendimiento de la organización frente a sus retos Institucionales.

Tabla 36. Resultados del informe de cumplimiento de los procesos en el plan anual comprometido 2014 GPR

NIVEL	PROCESO	ÍNDICE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARCIAL	ÍNDICE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA GLOBAL
NIVEL 1	SECRETARÍA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	77,03 %	77,13 %
	Objetivo 9: Incrementar la complementariedad de la cooperación internacional hacia las prioridades nacionales y la inserción de las potencialidades del país en la región y en el sistema mundo.	81 %	
	INDICADORES		
	9.2. Porcentaje de crecimiento de proyectos ejecutados de oferta de Cooperación Sur - Sur.	81 %	
	9.5. Porcentaje de GAD provinciales y municipales de la Zona 7 y de la Amazonía que implementan el registro sobre la base del Modelo Nacional de Gestión Descentralizada de Cooperación Internacional	81 %	
	9.6. Número de documentos técnicos, herramientas, metodologías, propuestas de normativa y estrategias, para la implementación de la Política Pública de la Cooperación Internacional	79 %	
	9.7. Porcentaje de complementariedad de la cooperación internacional no reembolsable a las prioridades nacionales	81 %	
	Objetivo 10. Incrementar la eficiencia Institucional de la SETECI.	79 %	
	INDICADORES		
	10.2. EFIC: Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo	79 %	
	10.3. Porcentaje de procesos comatosos mejorados	78 %	
	Objetivo 11. Incrementar el desarrollo del talento humano de la SETECI.	71 %	
	INDICADORES		
	11.1. TH: Índice de rotación de nivel operativo	71 %	
	11.2. Porcentaje de servidores capacitados respecto a las capacitaciones planificadas de acuerdo al puesto que desempeña	78 %	
	11.3. TH: Índice de rotación de nivel directivo	81 %	
	11.4. Porcentaje del personal efectivamente capacitado	100 %	
	11.5. TH: Porcentaje de personal con nombramiento	23 %	
	Objetivo 12. Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la SETECI.	79 %	
	INDICADORES		
	12.1. FIN: Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente	76 %	

	12.2. FIN: Porcentaje ejecución presupuestaria . Inversión	81 %
NIVEL 2	Coordinación General Técnica de Cooperación Internacional	77 %
	Objetivo 6. Incrementar la alineación y los mecanismos de gestión que permitan la complementariedad de Cooperación Internacional a las prioridades nacionales de cambio de la matriz productiva, talento humano y conocimiento.	77 %
	INDICADORES	
	6.2. Número de cooperantes analizados que llevan adelante eventos de rendición de cuentas	76 %
	6.3. Porcentaje de ONG analizadas en relación al cumplimiento con estándares de gestión establecidos en la normativa vigente para el efecto	78 %
	6.4. Porcentaje de propuestas de política pública y normativa en materia de cooperación internacional presentadas	73 %
	6.5. Porcentaje de alineación de acuerdos negociados de cooperación internacional a prioridades de CI.	81 %
	6.6. Porcentaje de complementariedad de la cooperación internacional no reembolsable a las prioridades nacionales	78 %
	Objetivo 7. Incrementar la Cooperación Sur-Sur con los países pertenecientes a espacios regionales, especialmente de la UNASUR, ALBA y CELAC.	74 %
	INDICADORES	
	7.1. Número de mecanismos para la articulación de la Cooperación Sur-Sur	74 %
	Objetivo 8. Incrementar la promoción de la oferta de capacidades y potencialidades del Ecuador al Sistema Mundo.	77 %
	INDICADORES	
	8.1. Porcentaje de crecimiento de proyectos ejecutados de oferta de Cooperación Sur - Sur.	77 %
	Objetivo 9. Incrementar las capacidades de los actores del SECI en la gestión articulada, coordinada y soberana de la cooperación internacional	81 %
	INDICADORES	
	9.1. Número de capacitaciones sobre la gestión de la cooperación internacional en territorio	79 %
	9.2. Porcentaje de GAD provinciales y municipales de la Zona 7, Galápagos y Amazonía que implementan el Modelo Nacional de Gestión Descentralizada de Cooperación Internacional	85 %
	9.3. Número de estrategias, propuesta de normativas, herramientas, instrumentos y documentos técnicos para la implementación de la Política Pública de la Cooperación Internacional	81 %
	9.4. Número de documentos de investigación generados	78 %
	9.5. Número de proyectos evaluados.	82 %
NIVEL 3	Dirección Administrativa Financiera	78 %

NIVEL 3	Objetivo 5. Incrementar la eficiencia operacional de la Dirección Administrativa Financiera MEDIANTE la adecuada aplicación de procedimientos administrativos y la coordinación periódica con el área de planificación y las áreas requerientes.	79 %	
	INDICADORES		
	5.1. Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente	76 %	
	5.2. Porcentaje ejecución presupuestaria - Inversión Continuo	81 %	
	Objetivo 6. Incrementar la disponibilidad de los servicios de las TIC MEDIANTE la implementación de herramientas y políticas para los servicios informáticos.	77 %	
	INDICADORES		
	6.1. Porcentaje de incidentes resueltos	81 %	
	6.2. Porcentaje de disponibilidad de servicios de TIC	72 %	
	Dirección de Asesoría Jurídica		81 %
	Objetivo 2. Incrementar la eficiencia y eficacia en el asesoramiento jurídico interno y externo MEDIANTE el correcto análisis de la normativa vigente, la emisión de criterios y la elaboración de documentos en el ámbito legal, para la gestión de los procesos institucionales.	81 %	
INDICADORES			
2.1. Porcentaje de criterios jurídicos emitidos en tiempo y forma.	81 %		
2.2. Porcentaje de documentos jurídicos elaborados en tiempo y forma	84 %		
2.3. Porcentaje de resoluciones, convenios, dictámenes y contratos elaborados en tiempo y forma	78 %		
NIVEL 3	Dirección de Comunicación Social	78 %	
	Objetivo 2. Incrementar la difusión de la gestión y servicios de la SETECI MEDIANTE la promoción en medios de comunicación, redes sociales, página web, correos electrónicos, y la creación de productos comunicacionales en consonancia con la estrategia institucional.	78 %	
	INDICADORES		
	2.1. Número de seguidores en redes sociales	78 %	
	2.2. Número de contactos en base de datos	79 %	
	2.3. Número de publicaciones físicas, digitales y comunicación interna y externa	78 %	
NIVEL 3	Dirección de Planificación	68 %	
	Objetivo 5. Incrementar la eficacia y eficiencia de la planificación estratégica y operativa institucional MEDIANTE el diseño y seguimiento de la planificación e inversión, la coordinación, control y monitoreo de planes, programas, proyectos, servicios, procesos y el cambio de cultura organizativa.	68 %	
	INDICADORES		
	5.1. Porcentaje de avance en el cumplimiento de actividades programadas en los proyectos de inversión y gasto corriente.	75 %	
	5.2. Número de mecanismos de planificación institucional elaborados	77 %	

	5.3. Porcentaje de procesos comatosos mejorados	76 %
	5.4. Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo	78 %
NIVEL 3	Dirección de la Administración del Talento Humano	70 %
	Objetivo 2. Incrementar la eficacia y la eficiencia de la gestión del talento humano MEDIANTE la administración de los subsistemas del Talento Humano, desarrollo institucional y la formulación y aplicación de normativas.	70 %
	INDICADORES	
	2.1. Índice de rotación de nivel operativo	71 %
	2.4. Índice de rotación de nivel directivo	78 %
	2.5. Calificación Promedio de Evaluación del Desempeño	81 %
	2.7. Porcentaje del personal efectivamente capacitado Discreto	100 %
	2.8. Porcentaje de personal con nombramiento	23 %
	2.9. Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con capacidades especiales	64 %
NIVEL 3	Dirección de la Articulación Estratégica de la Cooperación Internacional	78 %
	Objetivo 5. Incrementar la capacidad de los actores del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional MEDIANTE el acompañamiento y asistencia técnica sobre los lineamientos, estrategias, normativas y herramientas de gestión en materia de Cooperación Internacional no reembolsable en los niveles nacionales y territoriales.	78 %
	INDICADORES	
	5.1. Número de asistencias técnicas en gestión de la CI a los actores del SECI	77 %
	5.2. Número de capacitaciones sobre la gestión de la cooperación internacional en territorio	79 %
	5.4. Porcentaje de GAD provinciales y municipales de la Zona 7, Galápagos y Amazonía que implementan el Modelo Nacional de Gestión Descentralizada de Cooperación Internacional	79 %
	Objetivo 6. Incrementar la eficacia de la gestión de la CINR de los actores del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional MEDIANTE la definición, diseño y propuesta de lineamientos estratégicos nacionales, políticas, normativas y herramientas de gestión en materia de Cooperación Internacional no reembolsable en los niveles nacionales y territoriales.	78 %
	INDICADORES	81 %
	6.1. Número de estrategias, propuesta de normativas, herramientas, instrumentos y documentos técnicos para la implementación de la Política Pública de la Cooperación Internacional	78 %
NIVEL 3	Dirección de la Cooperación Horizontal	80 %
	Objetivo 2. Incrementar la eficacia y la eficiencia de la gestión de la cooperación Sur-Sur MEDIANTE el análisis estratégico, planificación, negociación, registro y seguimiento de programas bilaterales de iniciativas de cooperación Sur-Sur.	80 %
	INDICADORES	
	2.1. Porcentaje de propuestas de política pública y normativa en materia de cooperación internacional	78%

	presentadas	
	2.2. Porcentaje de documentos elaborados para negociaciones planificadas por la Dirección de la Cooperación Bi-Multilateral	81 %
	2.3. Porcentaje de documentos estratégicos elaborados de acuerdo a requerimientos previos	81 %
	2.4. Número de mecanismos para la articulación de la Cooperación Sur-Sur	81 %
	Objetivo 4. Incrementar la participación del Ecuador en espacios regionales MEDIANTE la presencia en foros, talleres y reuniones de grupos de cooperación de estos espacios.	79 %
	INDICADORES	
	4.1. Porcentaje de crecimiento de proyectos ejecutados de oferta de Cooperación Sur - Sur.	81 %
	4.2. Porcentaje de documentos de evaluación de los programas de oferta ecuatoriana de cooperación Sur - Sur	80 %
	4.3. Número de documentos de evaluación de los programas de cooperación Sur . Sur	77 %
	4.4. Porcentaje de informes de evaluaciones de medio término bajo los convenios de cooperación sur sur	78 %
	4.5. Número de Comisiones Mixtas de CSS realizadas	81 %
NIVEL 3	Dirección de la Cooperación Bi-Multilateral	79 %
	Objetivo 3. Incrementar la gestión eficaz de instrumentos internacionales de CINR MEDIANTE el análisis estratégico, planificación, negociación y seguimiento de los acuerdos estratégicos y/o específicos negociados de CINR, el relacionamiento con nuevos cooperantes y la asesoría técnica oportuna a los requerimientos de los actores del SECI.	79 %
	INDICADORES	
	3.1. Número de informes previos a la negociación de acuerdos estratégicos de cooperación internacional tradicional	79 %
	3.2. Número de informes de seguimiento de programas de cooperación internacional elaborados	78 %
	3.3. Porcentaje de alineación de acuerdos negociados de cooperación internacional no reembolsable a las prioridades de desarrollo del país.	81 %
NIVEL 3	Dirección de la Información de Cooperación Internacional	80 %
	Objetivo 3. Incrementar el acceso y uso de Servicios de Información de la CI para todos los actores del Sistema Ecuatoriano de Cooperación MEDIANTE una mayor difusión electrónica y física de la información de los servicios que ofrece SETECI y la implementación y mejora del Sistema de Información de la CINR y la actualización de la información de CINR en los servicios de información	79 %
	INDICADORES	
	3.1. Porcentaje de entidades del Gobierno Central atendidas.	78 %
	3.2. Porcentaje de Gobiernos Autónomos Descentralizados que acceden a Servicios de Información	79 %
	3.3. Porcentaje de Organizaciones de la Sociedad Civil o Personas Naturales que acceden a Servicios de Información de Cooperación Internacional.	82 %
	3.5. Porcentaje de complementariedad de la cooperación internacional no reembolsable a las	78 %

	prioridades nacionales.	
	Objetivo 4. Incrementar eficacia del registro de programas y proyectos de CINR MEDIANTE la mayor difusión de la normativa vigente para el efecto, la capacitación en el uso de mecanismos automatizados de registro de información para todos los actores del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional y mejora continua del proceso de certificación de registro de proyecto con fines tributarios.	81 %
	INDICADORES	
	4.1. Porcentaje de Proyectos Registrados	81 %
NIVEL 3	Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Cooperación Internacional	80 %
	Objetivo 3. Incrementar los niveles de transparencia y rendición de cuentas de los cooperantes en el Ecuador MEDIANTE el establecimiento de mecanismos participativos, la aplicación de normativas y procedimientos técnicos de seguimiento, monitoreo y evaluación para mejorar la eficacia en la toma de decisiones.	80 %
	INDICADORES	
	3.1. Número de cooperantes analizados que llevan adelante eventos de rendición de cuentas	78 %
	3.2. Porcentaje de ONGs analizadas en relación al cumplimiento con estándares de gestión establecidos en la normativa vigente para el efecto.	81 %
	Objetivo 4. Incrementar los estudios analíticos de Cooperación Internacional MEDIANTE el desarrollo de documentos técnicos de investigación y evaluaciones con enfoque agregado de Cooperación Internacional para mejorar la eficacia en la toma de decisiones y aportar en la generación de política pública.	80 %
	INDICADORES	
	4.1. Número de documentos de investigación generados	80 %
	4.2. Número de proyectos evaluados.	79 %

Fuente: GPR -SETECI

Como se puede, cada proceso tiene sus objetivos e indicadores de cumplimiento, estos indicadores son el resultado del cumplimiento de varias estrategias, proyectos y actividades del personal que labora en cada uno de estos procesos, se ha presentado los porcentajes de cumplimiento por indicador, objetivo y por proceso.

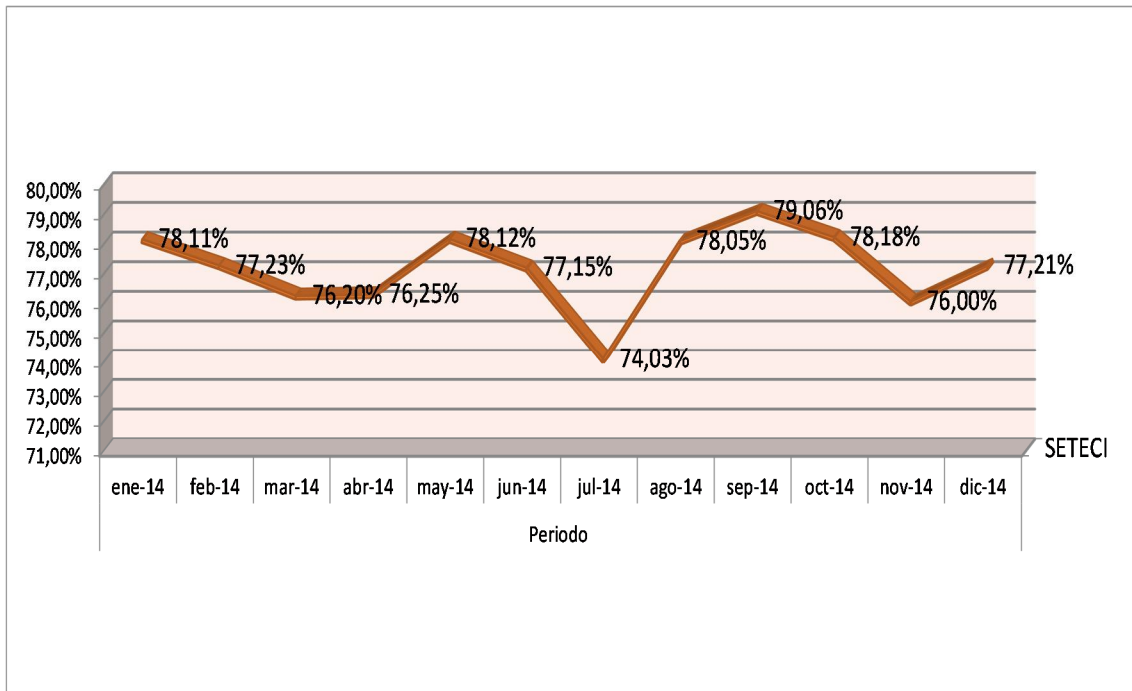


Figura 31. Índice de Gestión Estratégica al Corte Oficial (16 de cada mes) 2014 GPR
Fuente: GPR -SETECI

En la figura anterior se puede apreciar el cumplimiento mensual del Índice de Gestión Estratégica al corte oficial, en donde se puede apreciar que para el mes de enero arranco este índice con 78,11 %, al mes de junio se ubica en 77,15 % y para cerrar el año al mes de diciembre es de 77,21 %, generándose el promedio de 77,13 %.

A continuación se compara el resultado promedio del Índice de Gestión Estratégica con el valor promedio obtenido del clima organizacional por proceso.

Tabla 37. Índice de Gestión Estratégica al Corte Oficial (16 de cada mes) 2014 GPR vs. Nivel promedio del clima organización por proceso

#	Nivel	Proceso	IGE promedio	Nivel promedio del clima organizacional C.O., por proceso
1	Nivel 1	Secretaría de Cooperación Técnica Internacional	77 %	67 %
2	Nivel 2	Coordinación General Técnica de Cooperación Internacional	77 %	66 %
3	Nivel 3	Dirección Administrativa Financiera	78 %	65 %
4	Nivel 3	Dirección de Asesoría Jurídica	81 %	69 %
5	Nivel 3	Dirección de Comunicación Social	78 %	69 %
6	Nivel 3	Dirección de Planificación	68 %	65 %
7	Nivel 3	Dirección de la Administración del Talento Humano	70 %	68 %
8	Nivel 3	Dirección de la Articulación Estratégica de la Cooperación Internacional	78 %	72 %
9	Nivel 3	Dirección de la Cooperación Horizontal	80 %	71 %
10	Nivel 3	Dirección de la Cooperación Bi-Multilateral	79 %	72 %
11	Nivel 3	Dirección de la Información de la Cooperación Internacional	80 %	72 %
12	Nivel 3	Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Cooperación Internacional	80 %	67 %
PROMEDIO			77,13 %	69 %

Fuente: GPR -SETECI . investigación directa

Como se puede apreciar la productividad de los procesos tienen un promedio individual de 77,13 % en IGE y 69 % en C.O., para el caso de la Dirección de Planificación su IGE es de 68 % y su promedio en C.O. es de 65 %, como promedio más bajo, en el caso de la Dirección de Asesoría Jurídica su IGE es de 81 % siendo el proceso con más puntaje de cumplimiento pero tiene un C.O. de 69 %.

Es importante realizar esta comparación entre el I.G.E. y el C.O., porque permite preliminarmente comparar estas variables para determinar que si se mejorara el clima organizacional el Índice de Gestión Estratégica mejoraría.

4.3.9 Análisis de los factores

4.3.9.1 Liderazgo

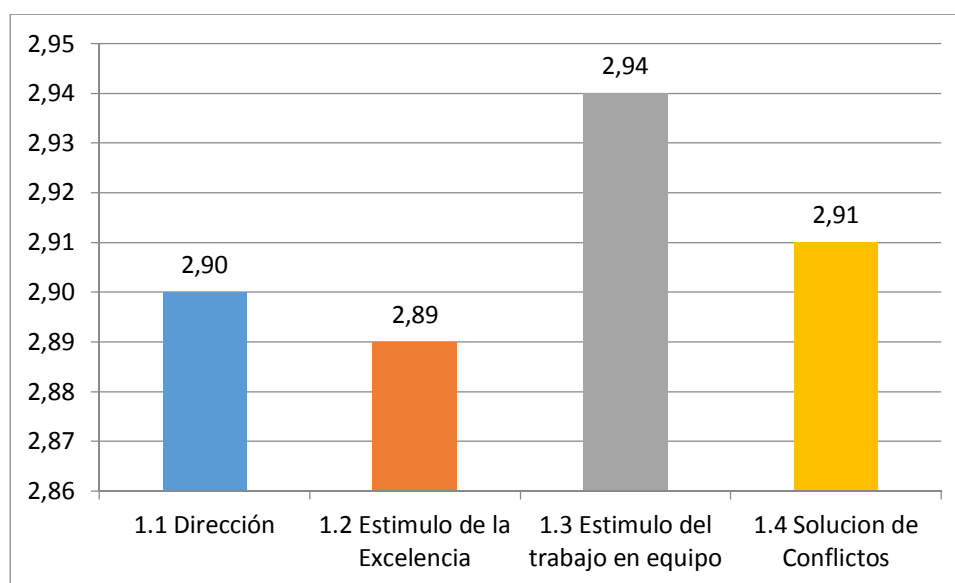


Figura 32. Resultados promedio del factor liderazgo

Fuente: Encuesta

Se puede apreciar que la dimensión Estímulo del trabajo en equipo tiene 2,94, lo cual le ubica como poco satisfactorio, al igual que las otras dimensiones, el promedio del factor liderazgo por su media aritmética es de 2.91, que lo ubica en poco satisfactorio.

- **Acciones favorables del factor liderazgo:**

- La autoridad denominadora tiene clara la visión hacia donde debe ir la SETECI y como alcanzarla, al igual que la mayoría de sus directores, debido a que existe un plan estratégico como la evaluación permanente de su gestión a través del sistema de Gobierno por Resultados del estado ecuatoriano.
- Se ha delegado a cada Dirección las responsabilidades como atribuciones en las funciones que debe ejecutar cada una de estas.
- Existe en la mayoría de los servidores públicos esfuerzos por cumplir con sus obligaciones.
- En general el personal considera que la SETECI es un lugar agradable para trabajar.
- Existe la colaboración por parte de los servidores en apoyar al grupo y en solucionar problemas que se ocasionen del trabajo.
- Por parte del personal existe un proceso de socialización del conocimiento y experiencia a los compañeros nuevos como antiguos

- **Acciones desfavorables del factor liderazgo en el clima Organizacional**

- Existe un 71 % de servidores públicos que no gozan de una relación de dependencia estable, por lo que se genera problemas de acatamiento y cumplimiento a las disposiciones del líder.
- EL personal no ha sido cabalmente informado sobre sus funciones, ya que se adolece de un proceso de inducción institucional.
- Los Directores no tienen habilidades directivas en su mayoría que les permita conducir grupos de persona hacia los objetivos institucionales.
- No se utilizan canales de comunicación efectivos dentro de las direcciones entre su líder y el personal.
- No se toman muy en serio los aportes de los servidores públicos en la ejecución de actividades y en la toma de decisión.

- Algunos Directores no son tolerantes con los errores que puedan cometer los servidores en su trabajo.
 - Se debe disminuir el favoritismo de los Directores a cierto tipo de personal.
 - Se debe mejorar los espacios de debate de los proyectos
- **Estrategias para mejorar el clima organizacional de la SETECI por parte del factor Liderazgo.**
- Establecer contrataciones de servidores por periodos mínimo de un año para el personal de servicios ocasionales, con cláusulas claras sobre sus relación laboral, evaluación y objeto de la contratación.
 - Generar concursos de oposición y méritos para vincular servidores de nombramiento y ocupen las plazas según su perfil profesional.
 - Impulsar y aplicar el proceso de inducción del personal tanto institucional como particular del área a todo el personal contratado.
 - Capacitar en habilidades directivas a los directores para una mejor gestión de su cargo y mejorar las relaciones laborales.
 - Fortalecer los canales de comunicación entre direcciones y al interior de las direcciones.
 - Establecer reuniones periódicas para informar del avance de la gestión de cada Dirección con su personal y abrir espacios de diálogo y retroalimentación.
 - Los Directivos deben delegar de forma equitativa y según el perfil del cargo las funciones y responsabilidades a todos los servidores.

4.3.9.2 Motivación

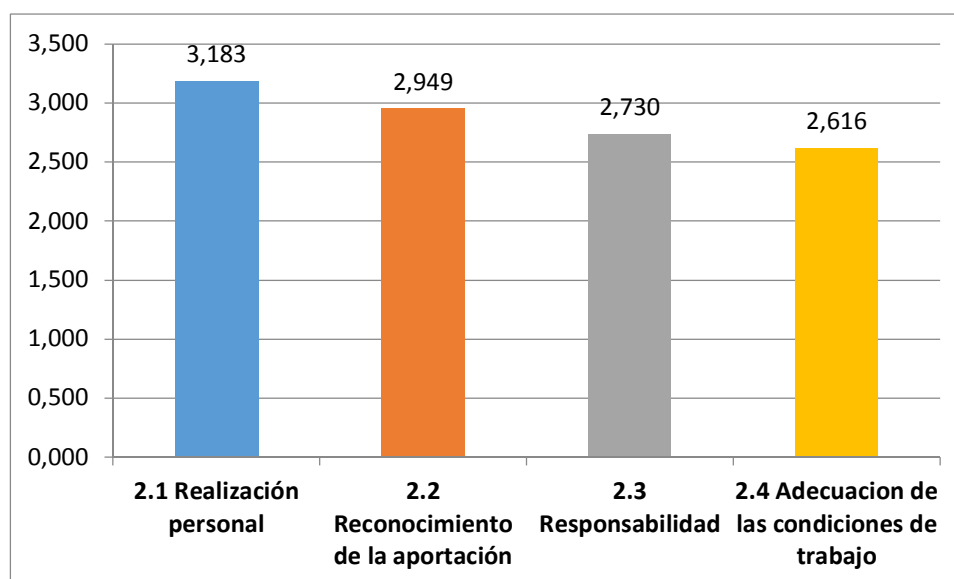


Figura 33. Resultados promedio del factor motivación

Fuente: Encuesta

Se puede apreciar que la dimensión realización personal tiene 3,183, lo cual le ubica como satisfactorio, las otras tres dimensiones tienen 2,94 reconocimiento de la aportación, 2,730 responsabilidad y 2,616 adecuación a las condiciones de trabajo, el promedio del factor Motivación por su media aritmética es de 2.87, que lo ubica en poco satisfactorio.

- **Acciones favorables del factor Motivación:**

- En general el personal considera que tiene todos los recursos y equipos para realizar su trabajo, en el caso de los más antiguos, con los nuevos se debe completar la entrega de los mismos.
- La mayoría establece que el ambiente para trabajar en la SETECI es favorable y que esto genera orgullo de contribuir y de estar vinculado a esta institución.
- La mayoría de los actuales directores son accesibles a inquietudes planteadas por los servidores y reconocen verbalmente su esfuerzo y trabajo de calidad.

- El personal señala que su trabajo en la SETECI tiene significado personal.
- Ciertos jefes involucra en ciertas decisiones los criterios de los servidores pero no es una regla en general.

- **Acciones desfavorables del factor Motivación en el clima Organizacional:**

- Ciertos Directores no generan espacios u opciones para que el funcionario desarrolle su ingenio y creatividad en sus labores.
- Existe desmotivación en el personal, ya que estos sienten que su estabilidad laboral no es fija y posiblemente no cumplen su periodo de contratación, sea por cambio frecuente de directores o por reducción de nómina.
- Por la falta de un sitio fisco propio o permanente el personal no se adapta a ciertos sitios de trabajo y no puede desempeñarse de forma adecuada.
- No todo el personal aporta ideas para mejorar la calidad de trabajo, generalmente son personas que se ven afectadas por su falta de conocimiento o porque están por salir de la institución por el cumplimiento de sus contratos.

- **Estrategias para mejorar el clima organizacional de la SETECI por parte del factor motivación.**

- Establecer en la planificación institucional y en coordinación con la Inmobiliaria del estado, la adquisición de un edificio donde cumpla los estándares físicos acordes a las actividades de la SETECI.
- Establecer contrataciones de servidores por periodos mínimo de un año para el personal de servicios ocasionales, con cláusulas claras sobre sus relación laboral, evaluación y objeto de la contratación.

4.3.9.3 Reciprocidad

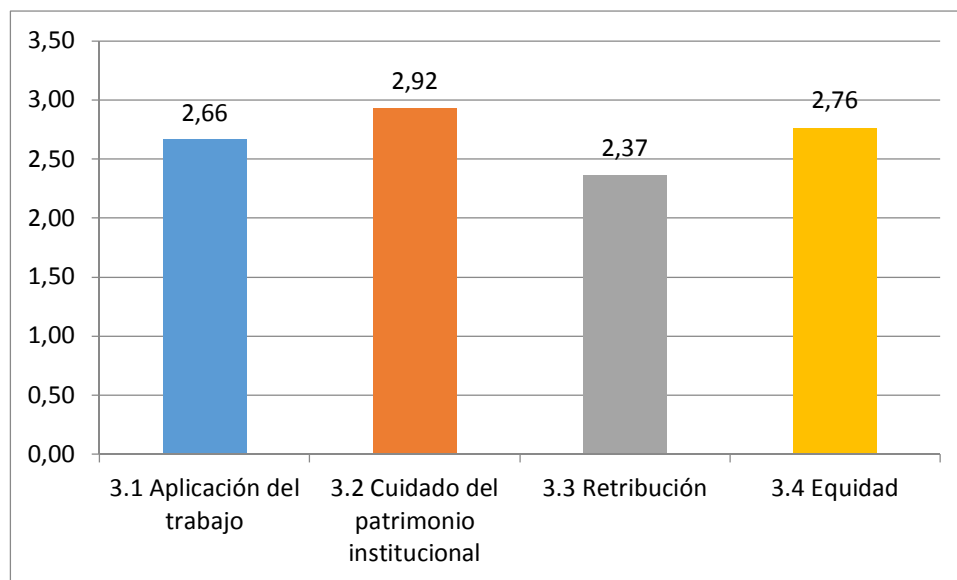


Figura 34. Resultados promedio del factor reciprocidad

Fuente: Encuesta

Se puede apreciar que la dimensión de cuidado del patrimonio institucional tiene 2.92, lo cual le ubica como satisfactorio, las otras tres dimensiones tienen 2,76 equidad, 2.66 aplicación del trabajo y 2,37 en retribución, el promedio del factor reciprocidad por su media aritmética es de 2.68, que lo ubica en poco satisfactorio.

- **Acciones favorables del factor reciprocidad:**

- Es importante señalar que los servidores tienen la predisposición de dar lo mejor de sí mismas para hacer su trabajo.
- Existe un compromiso por parte de los servidores de efectuar el trabajo que es necesario realizarse para dar cumplimiento a sus metas propias de las direcciones.
- Existe la motivación por parte de los servidores cuando varios directores consideran y responde con interés a las sugerencias de ellos.

- Existe una buena predisposición de defender el trabajo y la imagen de sus Direcciones por parte de los servidores.
 - La gran mayoría de servidores cuidan los bienes de la SETECI.
 - Los servidores consideran que la SETECI es ejemplo de transparencia y combate a la corrupción.
 - Lo servidores públicos atiende de forma adecuada a los usuarios de la institución.
 - A la mayoría del personal se lo ha incorporado en la capacitación institucional para que mejore sus conocimientos.
 - Todo el personal es consiente que tiene oportunidades para aplicar a los concurso de méritos y oposición en la institución.
- **Acciones desfavorables del factor reciprocidad en el clima Organizacional:**
- Más de la mitad de los servidores consideran que su remuneración no está acorde a las funciones y grupo ocupacional, debido a que varios tienen un perfil profesional alto y acceden a puestos con remuneraciones bajas accediendo al subempleo. O en su defecto ingresan recomendados por directivos sin cumplir con las exigencias del cargo.
 - Existe al menos un 40 % de servidores que emiten comentarios en contra de la gestión de las direcciones a las que no pertenecen a terceros externos de la institución.
 - La detección de necesidades y la planificación de capacitación debe responder a requerimientos que se ajusten a mejorar las competencias labores del servidor.
 - Por ser institución Pública no se puede promover a los servidores ya que estos deben participar en concursos para su promoción a un mejor puesto.
 - La mayoría de los servidores consideran que la evaluación de desempeño no es la más adecuada, debido a los cambios de directores

ya que unos están más tiempo y otros poco, perdiéndose la continuidad de hechos que permitan evaluar de mejor forma al servidor público

- **Estrategias para mejorar el clima organizacional de la SETECI por parte del factor reciprocidad.**

- Se debe efectuar procesos de reclutamiento y selección de los servidores a ingresar a la institución de acuerdo al perfil del puesto.
- Los planes de capacitación deben brindar eventos que permitan mejorar las competencias laborales del funcionario afín al puesto
- Las evaluaciones al personal se las debe realizar periódicamente, y en caso de ausencia del anterior director, este debería dejar en su informe de gestión de salida un informe de evaluación del personal anterior para que el nuevo tome conocimiento.

4.3.9.4 Participación

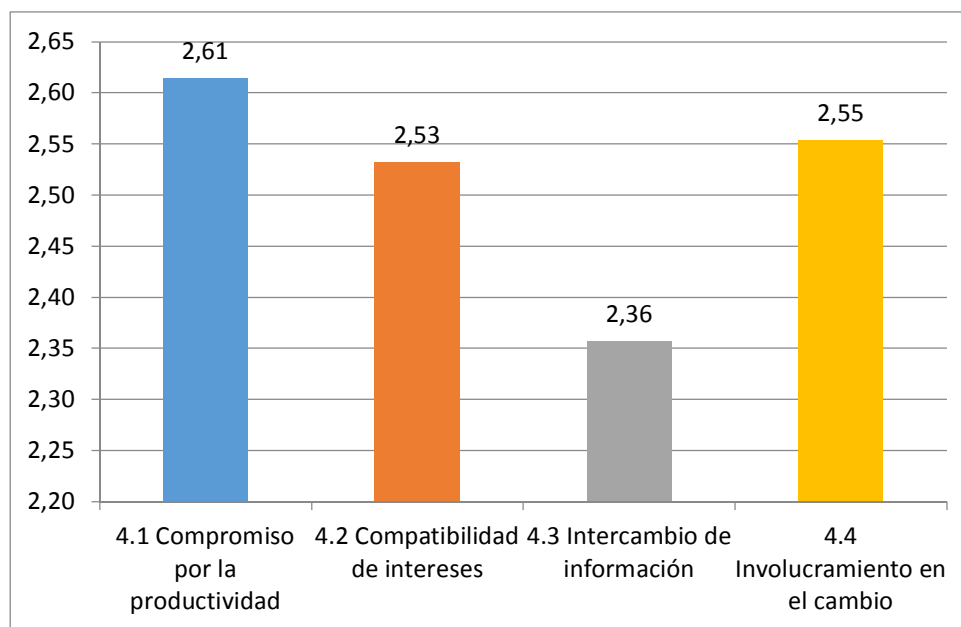


Figura 35. Resultados promedio del factor participación
Fuente: Encuesta

Se puede apreciar que la dimensión de compromiso por la productividad tiene 2.61, lo cual le ubica como poco satisfactorio, las otras tres dimensiones tienen 2,55 involucramiento al cambio, 2.53 compatibilidad de intereses y 2,36 en involucramiento en el cambio, el promedio del factor participación por su media aritmética es de 2.51, que lo ubica en poco satisfactorio.

- **Acciones favorables del factor participación:**

- Existencia de un espíritu de equipo en cada Dirección.
- Se cumplen los objetivos por parte de las direcciones de forma individual.
- Las personas o grupos aportan con sus normas y valores a la ética de la institución.
- Los servidores se adaptan a los cambios tecnológicos
- La comunicación con las unidades desconcentradas es clara y oportuna.
- Existe un apoyo parcial a los cambios positivos de la institución por parte de la máxima autoridad.

- **Acciones desfavorables del factor reciprocidad en el clima Organizacional:**

- Cuando existe un reto para toda la organización no todas las direcciones se involucran activamente en la solución.
- La mayoría de direcciones se ocupan de sus propios proyectos y trabajan aisladamente de las otras.
- Los mandos jerárquicos no coordinan entre ellos.
- La máxima autoridad trabaja con dos direcciones de forma continua y desatiende en menor proporción a las otras.
- La información requerida no se la entrega en los tiempos requeridos por otras direcciones.

- **Estrategias para mejorar el clima organizacional de la SETECI por parte del factor participación.**

- Se debe fortalecer los procesos de planificación y seguimiento a la programación de las actividades a nivel de Dirección y de Secretaría Técnica.
- Se debe reglamentar las reuniones periódicas y permanentes de seguimiento a la gestión y de cumplimiento de las metas de GPR de las direcciones.
- Se debe fortalecer los canales de comunicación personales entre los niveles jerárquicos.

4.3.10 Consolidación de estrategias para el mejoramiento del Clima Organizacional y sus responsables

Tanto del diagnóstico, como de la revisión de los factores, aspectos favorables y desfavorables, se han planteado estrategias para poder fortalecer el Clima Organizacional de la SETECI, es así que se presenta los principales ejes que ayudaran a este propósito, estos son:

- Mejorar la vinculación laboral
- Fortalecer la actividad de inducción y capacitación
- Mejorar los canales de comunicación
- Fortalecer la acción de delegación del trabajo
- Fortalecer los procesos de evaluación de desempeño
- Mejorar las actividades de planificación
- Mejorar el espacio físico

Con estos ejes se podrá mejorar el clima organizacional de la SETECI, considerando que estos tienen sus propias estrategias, las cuales se presentan a continuación.

Tabla 38. Consolidación de estrategias para el mejoramiento del Clima Organizacional y sus responsables

EJES TEMÁTICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
Mejorar la vinculación laboral	<p>Efectuar procesos de reclutamiento y selección de los servidores a ingresar a la institución de acuerdo al perfil del puesto.</p> <p>Contratar a los servidores por periodos mínimo de un año, en modalidad de servicios ocasionales, con cláusulas claras sobre sus relación laboral, evaluación y objeto de la contratación entre otras.</p> <p>Generar concursos de oposición y méritos para vincular servidores que cubran las plazas existentes.</p>	<p>Dirección de la Administración del Talento Humano</p> <p>Secretaria Técnica</p>
Fortalecer la actividad de inducción y capacitación	<p>Impulsar y aplicar el proceso de inducción del personal contratado o ganador de un concurso, de forma institucional y particular según el área donde ejercerá su cargo.</p> <p>Los planes de capacitación deben brindar eventos que permitan mejorar las competencias laborales del funcionario afín al puesto</p> <p>Capacitar en habilidades directivas a los directores para mejorar la gestión de su cargo y mejorar las relaciones laborales.</p>	<p>Dirección de la Administración del Talento Humano</p>
Mejorar los canales de comunicación	<p>Fortalecer los canales de comunicación entre las direcciones que conforman la SETECI.</p> <p>Establecer reuniones periódicas para informar del avance de la gestión de cada Dirección con su personal y abrir espacios de diálogo y retroalimentación.</p>	<p>Dirección de Comunicación Social</p>
Fortalecer la acción de delegación del trabajo	<p>Mandos Directivos deben delegar de forma equitativa y según el perfil del cargo las funciones y responsabilidades a todos los servidores de sus áreas.</p>	<p>Secretaria Técnica</p>
Fortalecer los procesos de evaluación de desempeño	<p>Las evaluaciones al personal se las debe realizar periódicamente, y en caso de ausencia del anterior director, este debería dejar en su informe de gestión de salida un informe de evaluación del personal anterior para que el nuevo tome conocimiento.</p>	<p>Directores</p>
Mejorar las actividades de planificación	<p>Se debe fortalecer los procesos de planificación y seguimiento a la programación de las actividades a nivel de Dirección y de y global de la institución.</p> <p>Se debe reglamentar las reuniones periódicas y permanentes de seguimiento a la gestión y de cumplimiento de las metas de GPR de las direcciones generando retroalimentación.</p>	<p>Director de Planificación</p>
Mejorar el espacio físico	<p>Establecer en la planificación institucional y en coordinación con la Inmobiliaria del estado, la adquisición de un edificio donde cumpla los estándares físicos acordes a las actividades de la SETECI.</p>	<p>Secretaria Técnica</p>

Fuente: Investigación Directa

4.3.11 Conclusiones y recomendaciones del Informe

- **Conclusiones:**

La Dirección de la Administración del Talento Humano hará entrega a cada Director, los resultados en detalle de cada Factor y Dimensión, correspondiente a su área, con el objetivo de que los mismos sean analizados para elaborar un plan de acción general que pueda dar más amplitud al ya planteado acá, que mejore los aspectos que resultaron con un porcentaje bajo en la encuesta y de esta manera dar respuesta a los colaboradores.

La Dirección de la Administración del Talento Humano recibirá el plan de acción y dará seguimiento periódico a la ejecución del Plan de acción que cada Dirección de cada á a través del Plan de acción anual (POA).

La encuesta de clima se realizará cada dos (2) años, con el fin de medir el nivel de mejora alcanzado y cuyos resultados serán comparados con la encuesta anterior en función de la productividad del Indicador de Gestión Estratégica de la SETECI.

- **Recomendaciones:**

Cada factor y dimensión se ha revisado en su nivel de acción en cada Dirección de la SETECI, para lo cual se recomienda a cada Director revisar los resultados y buscar el diálogo con sus subordinados para poder establecer las condiciones de mejora más apropiadas en sus cuatro factores.

Es importante determinar cuáles con las condiciones que impiden ser más efectivos con el indicador de Gestión Estratégica de GPR, para poder en conjunto con cada servidor público y trabajador que pertenece a las Direcciones, mejorar las negativas y fortalecer el espíritu institucional.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En base en los resultados obtenidos se concluye de la siguiente manera:

- El clima organizacional de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional es poco satisfactorio.
- No se consideró en la investigación asuntos como: incremento de remuneraciones o beneficios sociales, promociones a otros cargos u otros, ya que el sector público no los genera, ya sea por política estatal o por un presupuesto estático en lo referente al servidor público.
- En lo referente al liderazgo se concluye que: los Directivos del nivel jerárquico superior al momento de ingresar al servicio público, un alto porcentaje de ellos no son seleccionados por un concurso de méritos y oposición, sino por afinidad con la Máxima Autoridad o por cuota política, esto genera que no tengan competencias y habilidades apreciables como: dirección, estímulo de la excelencia, estímulo del trabajo en equipo y solución de conflictos, por lo que la relación con los servidores no permite un mejor desempeño. Los Directores que si conservan estas habilidades les resulta más fácil manejar equipos de personas para lograr las metas previstas.
- En el factor motivación es muy importante definir que los servidores públicos al tener claro los objetivos organizacionales, buen liderazgo y canales de comunicación, se motivan a mejorar su rendimiento y actitud frente a la institución, por lo que su realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo pueden contribuir a la integración de las personas.

- En el factor reciprocidad los servidores públicos son consistentes que por trabajar en una institución pública no podrán aspirar a mejores sueldos u otros cargos directivos como incentivos laborales adicionales, por lo que su aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad, se verá limitada a la gestión de sus Directores y al buen espíritu de trabajo que tenga como compañeros, lo que les permitirá mantenerse en el cargo y tener evaluaciones justas.
- Con el factor Participación, los servidores públicos de la SETECI demuestran compromiso con la productividad, compatibilidad de interés, intercambio de información, involucramiento en el cambio, conforme el ambiente interno sea favorable en las relaciones personales y de los Directores entre ellos, con lo que se podrá tener una mejor participación si se corrigen aspectos de colaboración y espíritu de cuerpo.
- Se ha procedido a comparar los resultados del Índice de Gestión Estratégica del GPR estatal el cual es un porcentaje de cumplimiento del 77,13 % y del porcentaje de Clima Organización que es del 69 %, con esto datos se puede comparar que la productividad de la SETECI es aceptable pero no excelente y su clima es poco satisfactorio pero no satisfactorio.

5.2 RECOMENDACIONES.

- Para lograr que el clima organizacional de la SETECI pueda ser satisfactorio, se recomienda implementar la propuesta generada en esta investigación, la socialización de los resultados en cada Dirección y fortalecer las acciones que se generen la propuesta.
- Si bien es cierto la propuesta no consideró asuntos como: incremento de remuneraciones o beneficios sociales, promociones a otros cargos u otros, ya que el sector público no los genera, se recomienda mejorar los canales de comunicación, una apropiada selección a través de méritos y

oposición de los Directores que ocuparan los cargos jerárquicos con habilidades directivas que puedan guiar los grupos humanos hacia un mejor rendimiento y trabajo en equipos.

- Se requiere que existan canales de información efectivos, en los que la SETECI pueda difundir el estado actual de la misma y sus direcciones, utilizando herramientas informáticas como el correo electrónico, carteleras, pantallas digitales, reuniones de STAFF, de personal entre otras opciones, con las que el personal puede aportar y saber cuál es su rol protagónico en el mejor rendimiento de la Institución.
- Se requiere una mejor gestión en los procesos de vinculación, inducción y capacitación del personal, para de este modo tener un personal correctamente informado de sus actividades individuales como colectivas, fortaleciendo sus competencias con una adecuada y puntual capacitación.
- Es importante que los Directores deleguen las funciones a todo su personal, considerando la carga de trabajo, eliminando el favoritismo y fortaleciendo el trabajo en equipo.
- La evaluación de desempeño al personal se la debe realizar siempre con un Director que haya estado en funciones al menos 6 meses, con esto la evaluación será efectiva y no subjetiva, evitando afectar al servidor público.
- Es importante que la SETECI adquiera un local propio para su gestión, ubicando adecuadamente su espacio de acuerdo a los procesos, personal y usuarios de la institución, permitiendo así al personal tenerlo satisfecho en la ejecución de sus actividades.

Referencias Bibliográficas

- AdGeo, G.D. (2010). *La cultura y el clima organizacional como determinantes del análisis y diseño organizacional: Acercamiento teórico*. En G.D. AdGeO *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Recuperado el 22 de octubre de 2013.
- Álvarez S. (2009) *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Organización OPS*.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. (Trillas, Ed.). México.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. (Mc. Graw Hil, Ed.) (2nd ed., p. 262). México.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humano*. (Mc Graw Hill, Ed.) (5th ed., p. 45). México.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. (McGraw . Hill, Ed.) (5th ed.). Colombia.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (McGraw-Hill Interamericana, Ed.) (7th ed.). México.
- Cortés Jiménez, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón+ Xalapa, Ver., 2009*. Universidad Veracruzana. Retrieved from <http://www.uv.mx/msp/files/2012/11/coleccion8NelsyCortesJ.pdf>
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Introducción general al desarrollo organizacional*. (Thomson, Ed.) (pp. 1. 17). México.
- De Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. (Limusa S.A., Ed.). México.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional SETECI. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional SETECI (2013). Quito.
- Garzón, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. (U. del Rosario, Ed.) (1st ed.). Bogotá - Colombia.
- González, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. (Continental, Ed.) (8th ed.). México.

- Guillen, G., & Guil, B. (2000). *Clima organizacional*. (Mc Graw-Hill, Ed.). México.
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). *El Clima Organizacional de las Escuelas*. Chicago.
- Hax, A., & Majluf, N. (1991). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. (Granica S.A, Ed.). Buenos Aires.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (Mc Graw Hill, Ed.) (4th ed., p. 850). México.
- Hodgetts, R., & Steven, A. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. (Interamericana, Ed.) (6th ed., p. 376). México.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. (Gestión 2000, Ed.) (1st ed., p. 143). Barcelona - España.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University.
- Likert, R. (1967). *Organización humana: su gestión y Valor*. (McGraw-Hill, Ed.). New York.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Meza, G. (2007). *Incidencia de las estructuras organizacionales en la productividad del sector público. Caso de estudio: Ministerio de Economía y Finanzas*. INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES. Retrieved from <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/96>
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. (El Ateneo, Ed.). Argentina.
- Monterroso, M. A. (2001). *La Evaluación del desempeño como una herramienta para mejorar el clima organizacional*. (Universidad Francisco Marroquín, Ed.) (p. 162). Guatemala.
- Parsons, T. (1968). *La Estructura de la Acción Social*. (Gaudarrama, Ed.). Madrid.
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización*. (Toran S.A., Ed.) (2nd ed.). Madrid.
- Pérez, J. D. (2010). *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote*. Universidad San Pedro.

- Reeve, J. (2006). *Motivación y emoción*. (McGraw-Hill, Ed.). México.
- Rivera, F. (2012). *El Clima Laboral y el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro*. Universidad Técnica de Ambato. Retrieved from <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2953/715ING.pdf?sequence=1>
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración*. (Prentice Hall, Ed.) (p. 584). México.
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (2000). *Fundamentos de Administración*. (Prentice Hall Hispanoamericana, Ed.) (1st ed.). México.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. (Alfaomega, Ed.) (3rd ed.). México.
- Schein, E. (2010). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. (Jossey Bass, Ed.) (4th ed.). San Francisco - California.
- Schneider, B. (2009). *Clima y Cultura Organizacional*. (Jossey-Bass Publishers, Ed.) (1st ed.). San Francisco - California.
- Sikula, A., & McKenna, J. (1989). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos prácticos* (Limusa Wil, p. 502). México.
- Valdez Rivera, S. (1998). *Diagnostico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. (Trillas, Ed.). México.
- Werther, W. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. (McGrawAHill, Ed.) (4th ed.). México.

NETGRAFIA:

- En el Blog de PerúEduca, Definiciones del Clima Institucional, 2013, disponible en: <http://www.perueduca.pe/web/clima-institucional/blog/-/blogs/definiciones-de-clima-organizacional>
- El comportamiento humano [internet]. México. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/EIComportamientoHumano>
- Navarro R, García A. Las teorías de Maslow y Herzberg. [Internet]. Málaga: Universidad de Málaga. Disponible en:

- <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/las%20teorias%20x%20y%20y.htm>
- López C. teoría y pensamiento administrativo [internet]. México Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>
 - RoblesM, Dierssen S, Martínez, Ochoa E, Herrera P, Díaz M, Llorca J. Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. Gac Sanit. [periódico enInternet]. 2013. Disponible en:
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S021391112005000200006&lng=pt&nrm=iso.
 - Segredo M, Pérez L. El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos disponible en:
http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc
 - Álvarez Ochoa E, Silva Bustos J. Clima organizacional. 2007 [citado 15 de enero de 2011]. Disponible en:
<http://bvs.sld.cu/revistas/infod/n909/infod040910.htm>
 - Esta información ha sido tomada de: Alcalá U. Elsa M. (2011). El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior (elaboración a partir de Brunet, L. (1987) México: Trillas. Disponible en http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf
 - G.G.M.O y N.E.N.V G.L.S., Componentes del clima laboral, obtenido el 14 de octubre de 2009 de <http://galeon.com/glsvoa5/COMPORTAMIENTO.HTML>

ANEXOS

ANEXO No. 1



DISTRIBUTIVO DEL PERSONAL DE LA SETECI 2014

	APELLIDOS NOMBRES	GRADO	GRUPO OCUPACIONAL	CARGO	PROCESO	DIRECCIÓN / UNIDAD
DESPACHO DE LA SECRETARÍA						
1	ROSERO MONCAYO MARÍA GABRIELA	7	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 7	SECRETARIA TÉCNICA	PROCESO GOBERNANTE	SECRETARÍA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
2	DEL SALTO PAREDES SANTIAGO JAVIER	4	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 4	ASESOR 3	PROCESO GOBERNANTE	SECRETARÍA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
3	BUSTAMANTE BARRIGA PABLO ALFONSO	4	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 4	ASESOR 3	PROCESO GOBERNANTE	SECRETARÍA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
4	GUERRERO ARTIEDA VERÓNICA ALEJANDRA	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	ASISTENTE DE DESPACHO	PROCESO GOBERNANTE	SECRETARÍA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
5	TRUJILLO SAAVEDRA KARINA DEL PILAR	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	SECRETARIA EJECUTIVA	PROCESO GOBERNANTE	SECRETARÍA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
COORDINACIÓN TÉCNICA GENERAL						
6	LUGO SÁNCHEZ SASKYA SOLEDAD	6	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 6	COORDINADORA DE GESTIÓN TÉCNICA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	COORDINACIÓN DE GESTIÓN TÉCNICA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
7	CACHAFEIRO DE CORTAZAR VANESSA	3	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 3	ASESOR 4	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	COORDINACIÓN GENERAL TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
8	PATIÑO SULMA ESPERANZA	6	SERVIDOR PÚBLICO 1	SECRETARIA EJECUTIVA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	COORDINACIÓN GENERAL TECNICA DE COOPERACION INTERNACIONAL
9	DEL SALTO PAREDES MONICA PATRICIA	6	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	SECRETARIA DE COORDINACIÓN TÉCNICA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	COORDINACIÓN GENERAL TECNICA DE COOPERACION INTERNACIONAL

DIRECCION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL						
10	MARTINEZ DOBRONSKY LUIS IVAN	2	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 2	DIRECTOR TECNICO DE AREA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
11	MAZON TERAN LORENA MICHELLE	6	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	SECRETARIA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
12	FUENTES AREVALO MARIA CRISTINA	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	ANALISTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
13	BENAVIDES ORELLANA ERIKA MICHAELA	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	ANALISTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
14	VEGA DAVALOS EVELYN MARIBEL	12	SERVIDOR PÚBLICO 6	ANALISTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
15	ESPINOSA ALVAREZ FAUSTO ANDRES	11	SERVIDOR PÚBLICO 5	ANALISTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
16	ORTIZ LARA JENNIFER KATHERINE	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	ASISTENTE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
17	RODRIGUEZ TERAN EVELYN BRIGITTE	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	ASISTENTE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
DIRECCION DE LA ARTICULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL						
18	MERA ZAMBRANO PAOLA ALEXANDRA	2	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 2	DIRECTOR TECNICO DE AREA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE GESTION DE LA ARTICULACION ESTRATEGICA DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
19	CAHUEÑAS ALBORNOZ MARIA ROSA	6	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	SECRETARIA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE GESTION DE LA ARTICULACION ESTRATEGICA DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
20	PAPA ETTORE	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	ANALISTA DE LA ARTICULACION ESTRATEGICA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE GESTION DE LA ARTICULACION ESTRATEGICA DE LA COOPERACION INTERNACIONAL

21	GUZMAN MONTALVO JUAN MANUEL	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	ANALISTA DE LA ARTICULACION ESTRATEGICA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE GESTION DE LA ARTICULACION ESTRATEGICA DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
22	VALENZUELA CUELLAR MARÍA SOFÍA	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	ANALISTA DE ARTICULACION ESTRATEGICA DE LA CI	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE GESTION DE LA ARTICULACION ESTRATEGICA DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
23	BERNAL CAMPOVERDE MARIA ELENA	13	SERVIDOR PÚBLICO 6	ANALISTA DE LA ARTICULACION ESTRATEGICA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE GESTION DE LA ARTICULACION ESTRATEGICA DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
24	OBANDO CASTILLO CARLOS LUIS	13	SERVIDOR PÚBLICO 1	ASISTENTE DE LA ARTICULACION ESTRATEGICA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE GESTION DE LA ARTICULACION ESTRATEGICA DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
25	GALLARDO SANCHEZ MARIA ALEJANDRA	6	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	TÉCNICO DE LA ARTICULACION ESTRATEGICA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE GESTION DE LA ARTICULACION ESTRATEGICA DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
DIRECCION DE LA COOPERACIÓN BI-MULTILATERAL						
26	AGUILAR MUÑOZ JORGE RENATO	2	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 2	DIRECTOR TECNICO DE AREA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE LA COOPERACION BI-MULTILATERAL
27	ARAGON CORRALES CAROL ALEXANDRA	6	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	SECRETARIA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE LA COOPERACION BI-MULTILATERAL
28	RUEDA LARA MARIA DANIELA	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	ANALISTA DE COOPERACION BI-MULTILATERAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE LA COOPERACION BI-MULTILATERAL
29	ESTRELLA MALDONADO INGRID CECILIA	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	ANALISTA DE COOPERACION BI-MULTILATERAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE LA COOPERACION BI-MULTILATERAL
30	FARINANGO GUANDINANGO MONICA ELIZABETH	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	ANALISTA DE POLITICAS Y NEGOCACION	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE LA COOPERACION BI-MULTILATERAL
31	ZURITA VACA DENISE SUSANA	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	ANALISTA DE COOPERACION BI-MULTILATERAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE LA COOPERACION BI-MULTILATERAL
32	CUEVA JACOME JENNY CRISTINA	13	SERVIDOR PÚBLICO 6	ANALISTA DE COOPERACION BI-MULTILATERAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE LA COOPERACION BI-MULTILATERAL

33	YEROVI PROAÑO SEBASTIAN ENRIQUE	12	SERVIDOR PÚBLICO 6	ANALISTA DE COOPERACIÓN BI-MULTILATERAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCIÓN DE LA COOPERACIÓN BI-MULTILATERAL
34	AMPUDIA PINARGOTE NANCY MERCEDES	12	SERVIDOR PÚBLICO 5	ANALISTA DE COOPERACIÓN BI-MULTILATERAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCIÓN DE LA COOPERACIÓN BI-MULTILATERAL
35	ENDARA ROJAS MARIA FERNANDA	9	SERVIDOR PÚBLICO 3	ANALISTA DE COOPERACIÓN BI-MULTILATERAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCIÓN DE LA COOPERACIÓN BI-MULTILATERAL
36	EGUIGUREN TOBAR MARIA CRISTINA	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	ASISTENTE DE COOPERACIÓN BI-MULTILATERAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCIÓN DE LA COOPERACIÓN BI-MULTILATERAL
37	MORAN JORQUERA ANDREA SOLANGE	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	ASISTENTE DE COOPERACIÓN BI-MULTILATERAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCIÓN DE LA COOPERACIÓN BI-MULTILATERAL
DIRECCION DE LA COOPERACIÓN HORIZONTAL						
38	BARRAGAN PINOS LINLEY FRANCOISSE	2	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 2	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN HORIZONTAL
39	PAREDES MINANGO CARLOS ANDRES	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	ANALISTA DE COOPERACIÓN HORIZONTAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN HORIZONTAL
40	CUELLAR PAREJO JAVIER	12	SERVIDOR PÚBLICO 6	ANALISTA DE COOPERACIÓN HORIZONTAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN HORIZONTAL
41	ESPINOZA BALDEON RICARDO MANUEL	6	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	TÉCNICO DE COOPERACIÓN HORIZONTAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN HORIZONTAL
DIRECCION DE LA INFORMACIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL						
42	SANCHEZ OCHOA MARITZA XIMENA	2	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 2	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
43	QUINTEROS MALDONADO ANDREA GABRIELA	6	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	SECRETARIA	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE LA INFORMACION DE COOPERACION INTERNACIONAL
44	CORAL URIARTE HENRY GERARDO	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	ANALISTA DE INFORMACION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE LA INFORMACION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL

45	CRIOLLO DUMAS AMADA ALEXANDRA	12	SERVIDOR PÚBLICO 6	ANALISTA DE INFORMACION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE LA INFORMACION DE COOPERACION INTERNACIONAL
46	ALULEMA MALDONADO JUAN CARLOS	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	TECNICO DE LA INFORMACION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL	PROCESO AGREGADOR DE VALOR	DIRECCION DE LA INFORMACION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL
DIRECCION DE ASESORÍA JURÍDICA						
47	IÑIGUEZ PAREDES MARIA ISABEL	2	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 2	DIRECTOR TECNICO DE AREA	PROCESO HABILITANTE DE ASESORIA	DIRECCION DE ASESORIA JURIDICA
48	GAVILANES RODRIGUEZ MARIA CAROLINA	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	COORDINARO DE ASESORIA JURIDICA	PROCESO HABILITANTE DE ASESORIA	DIRECCION DE ASESORIA JURIDICA
49	CASTILLO AGUIRRE DAVID MAURICIO	11	SERVIDOR PÚBLICO 5	ABOGADO	PROCESO HABILITANTE DE ASESORIA	DIRECCION DE ASESORIA JURIDICA
50	RAMIREZ GONZALEZ ROSARIO DEL CARMEN	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	ASISTENTE JURIDICO	PROCESO HABILITANTE DE ASESORIA	DIRECCION DE ASESORIA JURIDICA
51	AGILA BALSECA ANDRES EDUARDO	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	ASISTENTE JURIDICO	PROCESO HABILITANTE DE ASESORIA	DIRECCION DE ASESORIA JURIDICA
DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL						
52	ORDOÑEZ CHARPANTIER ROMINA ESPARTA	13	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 2	DIRECTOR TECNICO DE AREA	PROCESO HABILITANTE DE ASESORIA	DIRRECCION DE COMUNICACION SOCIAL
53	RUALES AVILA GISSELA FERNANDA	11	SERVIDOR PÚBLICO 5	ANALISTA DE COMUNICACION SOCIAL	PROCESO HABILITANTE DE ASESORIA	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL
54	ZAPATA BARAHONA MARIA JOSE	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	ASISTENTE DE COMUNICACION SOCIAL	PROCESO HABILITANTE DE ASESORIA	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL
55	DE LA TORRE VEINTIMILLA ESTEFANIA NICOLE	6	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	TÉCNICO DE COMUNICACION SOCIAL	PROCESO HABILITANTE DE ASESORIA	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL
DIRECCION DE PLANIFICACIÓN						

56	RODRÍGUEZ PADILLA DIEGO ALEJANDRO	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	ANALISTA DE PLANIFICACION	PROCESO HABILITANTE DE ASESORIA	DIRECCION DE PLANIFICACION
57	CARRILLO AVILES KARLA TATIANA	9	SERVIDOR PÚBLICO 3	ANALISTA DE PLANIFICACION	PROCESO HABILITANTE DE ASESORIA	DIRECCION DE PLANIFICACION
DIRECCION ADMINISTRACIÓN FINANCIERA						
58	LUZURIAGA BASSANTE ESTEBAN HUMBERTO	2	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 2	DIRECTOR TECNICO DE AREA	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
59	ALBAN RODRIGUEZ MARIA BELEN	6	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	SECRETARIA	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
60	FLORES MARIÑO MARTHA ENRIQUETA	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	COORDINADORA DE PRESUPUESTOS	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
61	PEREZ MIRANDA LILIA GUADALUPE	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	CONTADOR GENERAL	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
62	HIDALGO ENDARA LOURDES VERENICE	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	ANALISTA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
63	MIRANDA VALDIVIEZO MIRIAN KATHERYNE	11	SERVIDOR PÚBLICO 5	TESORERA	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
64	SALTOS VACA JAVIER SEBASTIAN	11	SERVIDOR PÚBLICO 5	ANALISTA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION 2	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
65	VITERI ABRIL RITA DE LOS ANGELES	9	SERVIDOR PÚBLICO 3	ANALISTA DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
66	IGUASNIA CALDERON MARIA CRISTINA	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO (INVENTARIOS)	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
67	ZULETA FERNANDEZ GIOVANNY MARCELO	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO (INVENTARIADOR)	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

68	ANDRADE SANTAMARIA ERICK PAUL	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	ASISTENTE DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
69	EDISON FERNANDO HINOJOSA GUERRA	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	ASISTENTE DE TESORERÍA	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
70	ADRIAN RODRIGO JIMENEZ VILLACIS	7	SERVIDOR PÚBLICO 1	ASISTENTE DE COMPRAS PÚBLICAS	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
71	SOLIS SANCHEZ JUAN PAUL	6	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	TECNICO DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
72	RIVAS MEJIA ELIZABETH RUTH	5	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3	RECEPCIONISTA	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
73	TAPIA ENRIQUEZ CARLOS ENRIQUE		SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 2	CONDUCTOR	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
74	PEREZ LOPEZ CARLOS MARCELO		SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 2	CONDUCTOR	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
75	FARIAS ARTEAGA JOSE MANUEL		SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 1	CONSERJE	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
76	NAVARRETE ALBUJA LUIS		SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 2	CONDUCTOR	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
77	RACINES PAREDES JAIME ROBERTO		SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 2	CONDUCTOR	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
DIRECCION DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO						
78	CUMBE BAYOLIMA PATRICIO FERNANDO	2	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR 2	DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO
79	CAMACHO LOJAN TANNIA GABRIELA	13	SERVIDOR PÚBLICO 7	COORDINADORA DEL TALENTO HUMANO	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

80	PEÑAHERRERA AGUILERA DORIS ELIZABETH	12	SERVIDOR PÚBLICO 6	ANALISTA DEL TALENTO HUMANO	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO
81	MORALES BULLA MELBA MARLENE	9	SERVIDOR PÚBLICO 3	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO
82	JARAMILLO MONTENEGRO DIANA KARINA	9	SERVIDOR PÚBLICO 3	ANALISTA DE NOMINA	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO
83	LEON ASLALEMA VIVIANA ELIZABETH	6	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	TECNICO DEL TALENTO HUMANO	PROCESO HABILITANTE DE APOYO	DIRECCION DE LA ADMINSITRACION DEL TALENTO HUMANO

ANEXO No. 2**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO A LA SETECI**

Estimado(a) Servidor(a) Público(a), estamos realizando una investigación para conocer la apreciación que tiene sobre su trabajo, la encuesta sobre la percepción de su entorno laboral nos servirá para detectar las fortalezas y debilidades con la finalidad de identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras en su centro de trabajo, por lo que su opinión es muy importante, por lo que solicitamos que dedique unos minutos a realizar esta. Tómelas respuestas con una valoración personal.

Instrucciones: A continuación encontrará 84 afirmaciones con las cuales debe identificarse, seleccionando una de las cuatro opciones abajo descritas. Para cada afirmación, marque con una equis (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición. Piense en la SETECI como un todo, no solo en el área en particular en la cual labora actualmente.

Cuando en la afirmación se haga referencia a "los jefes", piense en el estilo más característico de los jefes que le son más cercanos. Cuando en la afirmación se haga referencia a "mi jefe", piense en su jefe directo. Si usted siente que por alguna razón no puede identificarse con una afirmación, por favor déjela en blanco. Si se equivoca, coloque su nueva respuesta.

Dirección donde trabaja: _____

Función que desempeña: _____

Género: Masculino: _____ Femenino: _____

Edad: _____ Estado civil: _____

Tipo de contratación: Contrato: _____ Nombramiento Provisional: _____ Nombramiento: _____

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de acuerdo

CRITERIOS		1	2	3	4
1	La SETECI es un lugar agradable para trabajar				
2	Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo				
3	En nuestra Institución todos tenemos la oportunidad de recibir un gesto/detalle				
4	Las personas aquí están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas, para hacer su trabajo				
5	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros				
6	Nuestros jefes comunican de forma clara sus expectativas				

7	El ambiente que se respira en esta institución es favorable				
8	En la SETECI me ofrecen formación u otras formas para desarrollarme profesionalmente				
9	Nuestros jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicionales				
10	Mi remuneración está acorde a mis funciones y grupo ocupacional				
11	Siento que mi trabajo tiene un significado especial para mi				
12	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse				
13	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos				
14	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo				
15	Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas				
16	El jefe no permite que otra persona del área lo ayude a organizar el trabajo				
17	Con frecuencia los compañeros hablan mal de la SETECI				
18	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes				
19	Nuestros jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la SETECI y cómo alcanzarla				
20	Nuestros jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua				
21	Nuestros jefes involucran a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo				
22	Los jefes evitan el favoritismo				
23	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad				
24	Nuestros jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas				
25	En la Institución dan libertad para actuar y desarrollar nuestro trabajo en forma adecuada				
26	Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar				
27	Defendemos con energía el trabajo y la imagen de nuestro departamento				
28	En la SETECI todos tenemos iguales oportunidades para participar en un concurso de méritos y oposición				
29	Los programas de capacitación son patrimonio de todos				

30	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado				
31	En la SETECI no se despide a la gente con facilidad				
32	En la SETECI todos los problemas se discuten de buena manera				
33	Aquí se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo				
34	La mayoría significativa de los servidores de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra dependencia				
35	Las instalaciones de la SETECI contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo				
36	Cuando hay un reto para la organización todos las direcciones participan activamente en la solución				
37	Siento orgullo al decirles a otros que trabajo en la SETECI				
38	Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo				
39	En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización				
40	Los servidores se esfuerzan en cumplir con sus obligaciones				
41	En la SETECI cada Dirección trabaja por su lado				
42	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual				
43	Existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar				
44	La mayoría de trabajos en esta unidad exigen raciocinio				
45	Los diferentes niveles jerárquicos de la organización si colaboran entre ellos				
46	Siento que estamos todos en el mismo barco				
47	Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo				
48	Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como servidor(a) público				
49	El espíritu de equipo en esta organización es excelente				
50	Por lo general las personas que trabajan bien, son premiadas con un mejor trabajo en la organización				
51	Puedo acceder a permisos ocasionales, de manera coordinada cuando tengo una necesidad personal				
52	Siento que mi contribución aquí es muy importante				

53	Cuando necesitamos información de otra área, tardan en dárnosla				
54	Generalmente cuando se va a hacer algo en la SETECI, mi Dirección es la último en enterarse				
55	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de chismes y rumores				
56	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas				
57	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales				
58	Los que poseen información no nos la proporcionan fácilmente				
59	Mi jefe reconoce los trabajos de buena calidad				
60	A menudo se inician trabajos que se sabe por qué se hacen				
61	Mi jefe me mantiene informado(a) sobre asuntos y cambios importantes				
62	Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo				
63	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas				
64	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica				
65	Existen grupos o personas cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la institución				
66	Nosotros conocemos las metas de nuestra área de trabajo				
67	La adopción de nuevas tecnologías son bien aceptadas				
68	Las iniciativas de los trabajadores reciben respaldo de sus jefes				
69	La comunicación con unidades desconcentradas o planta central es clara y oportuna				
70	Mi jefe no se preocupa por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo				
71	Aquí el poder está concentrado en todas las Direcciones				
72	Los objetivos de las Direcciones son congruentes con los objetivos de la organización				
73	En esta organización el personal con capacidad para presentar mayores desafíos es promovido				
74	Tengo claridad de mi contribución en mi trabajo y los objetivos institucionales				
75	El servidor(a) público demuestra oportuna disposición en el trabajo que realiza				

76	Mi institución es ejemplo de transparencia y combate la corrupción				
77	Comparto mis conocimientos y experiencia con mis compañeros				
78	Aquí los departamentos viven en conflicto permanente				
79	En la SETECI atendemos a todos los ciudadanos sin distinción				
80	Se respetan las ideas, opiniones o prácticas de las personas				
81	Lo importante es cumplir con los objetivos del departamento, lo demás no interesa				
82	Asumo los cambios como una oportunidad				
83	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios				
84	Los niveles superiores propician cambios positivos a la institución				

Encuestado por: _____ Fecha: _____

SETECI - Secretaría Técnica de Cooperación Internacional

Objetivo 9. Incrementar la complementariedad de la cooperación internacional hacia las prioridades nacionales y la inserción de las potencialidades del país en la región y en el sistema mundo.

Indicador	Comportamiento		
9.2. Porcentaje de crecimiento de proyectos ejecutados de oferta de Cooperación Sur - Sur.	Discreto		
Metas (Por Período) 2014			
Ene - Dic			
0.13			
9.5. Porcentaje de GAD provinciales y municipales de la Zona 7 y de la Amazonía que implementan el registro sobre la base del Modelo Nacional de Gestión Descentralizada de Cooperación Internacional	Continuo		
Metas (Acumulado) 2014			
Ene - Dic			
0.4			
9.6. Número de documentos técnicos, herramientas, metodologías, propuestas de normativa y estrategias, para la implementación de la Política Pública de la Cooperación Internacional	Continuo		
Metas (Acumulado) 2014			
Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic
2	4	7	8
9.7. Porcentaje de complementariedad de la cooperación internacional no reembolsable a las prioridades nacionales	Continuo		
Metas (Acumulado) 2014			
Ene-Jun	Jul-Dic		
0.2	0.24		

Estrategia

- 9.1. Mejorar la complementariedad de la Cooperación Internacional No - Reembolsable, en consonancia con la transformación de la matriz productiva.
- 9.2. Impulsar la Cooperación Sur-Sur con los países pertenecientes a espacios regionales, especialmente de la UNASUR, ALBA y CELAC .
- 9.3. Desarrollar y diversificar la oferta en cooperación de talento humano ecuatoriano hacia otros países, con énfasis en América Latina y El Caribe.
- 9.4. Promover la articulación territorial de la cooperación para el efectivo ejercicio de la competencia de cooperación internacional.

Riesgos

- | Riesgos | Calificación |
|---|--------------|
| 1. Desinterés de los cooperantes para apoyar a las prioridades nacionales CAUSARÍA baja complementariedad de la cooperación internacional | 10 |

Objetivo 10. Incrementar la eficiencia Institucional de la SETECI.

Indicador	Comportamiento											
10.2. EFIC: Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo	Discreto											
Metas (Por Período) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	
10.3. Porcentaje de procesos comatosos mejorados	Discreto											
Metas (Por Período) 2014												
Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic									
0	0.029	0.06	0.16									
Estrategia												
10.1. Mejorar los procesos institucionales internos (rediseño de procesos)												
10.2. Implementar un sistema integral de seguimiento y evaluación de las actividades de los proyectos de inversión y gasto corriente												
Riesgos												
1. Cambios de direccionamientos del COCI CAUSARÍA inestabilidad en la normal operación de SETECI												
20												

Objetivo 11. Incrementar el desarrollo del talento humano de la SETECI.

Indicador											Comportamiento	
11.1. TH: Índice de rotación de nivel operativo											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
6	5.5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
11.2. Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a las capacitaciones planificadas de acuerdo al puesto que desempeña											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene-Mar			Abr-Jun			Jul-Sep			Oct-Dic			
0.4			0.5			0.6			0.7			
11.3. TH: Índice de rotación de nivel directivo											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
0.02	0.07	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
11.4. Porcentaje del personal efectivamente capacitado											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene-Mar			Abr-Jun			Jul-Sep			Oct-Dic			
0.7			0.75			0.8			0.85			
11.5. TH: Porcentaje de personal con nombramiento											Discreto	
Metas (Por Período) 2014 - Metas Sin Cerrar-												
Ene-Mar			Abr-Jun			Jul-Sep			Oct-Dic			
0			0			0			0			
Estrategia												
11.1. Estructurar el plan de capacitación de acuerdo a competencias técnicas y conductuales que requiere el puesto.												
11.2. Fortalecer una cultura organizacional que permita la obtención de los objetivos institucionales												
Riesgos											Calificación	
1. La no aprobación del nuevo Modelo de Gestión de SETECI CAUSARÍA retraso en el desarrollo de los productos del área de Talento Humano											24	

Objetivo 12. Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la SETECI.

Indicador											Comportamiento	
12.1. FIN: Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente											Continuo	
Metas (Acumulado) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
0.03	0.11	0.26	0.33	0.43	0.55	0.63	0.68	0.82	0.9	0.97	1	
12.2. FIN: Porcentaje ejecución presupuestaria - Inversión											Continuo	
Metas (Acumulado) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
0	0.08	0.2	0.37	0.39	0.41	0.54	0.58	0.63	0.96	0.98	1	
Estrategia												
12.1. Implementar un sistema integral de seguimiento y evaluación del presupuesto de inversión y gasto corriente												
Riesgos											Calificación	
1. La dependencia de las actividades operativas de SETECI a la política exterior del país CAUSARÍA variación en la ejecución presupuestaria real frente a la planificada											18	

Nota: 1 Indicadores con metas sin cerrar

Aprobado

Declaro la revisión de mi plan estratégico/operativo y doy inicio a la operación de mi plan.

Rosero, Gabriela
Titular/Responsable del Plan

SETECI - Secretaría Técnica de Cooperación Internacional > Coordinación General Técnica de Cooperación Internacional

Objetivo 6. Incrementar la alineación y los mecanismos de gestión que permitan la complementariedad de Cooperación Internacional a las prioridades nacionales de cambio de la matriz productiva, talento humano y conocimiento.

Indicador	Comportamiento
6.2. Número de cooperantes analizados que llevan adelante eventos de rendición de cuentas	Discreto
Metas (Por Período) 2014	
Ene-Mar	Abr-Jun
3	3
Jul-Sep	Oct-Dic
3	3
6.3. Porcentaje de ONGs analizadas en relación al cumplimiento con estándares de gestión establecidos en la normativa vigente para el efecto	Discreto
Metas (Por Período) 2014	
Ene-Mar	Abr-Jun
0.8	0.8
Jul-Sep	Oct-Dic
0.8	0.8
6.4. Porcentaje de propuestas de política pública y normativa en materia de cooperación internacional presentadas	Discreto
Metas (Por Período) 2014	
Ene - Dic	
0.75	
6.5. Porcentaje de alineación de acuerdos negociados de cooperación internacional a prioridades de CI.	Continuo
Metas (Acumulado) 2014	
Ene - Dic	
0.6	
6.6. Porcentaje de complementariedad de la cooperación internacional no reembolsable a las prioridades nacionales	Continuo
Metas (Acumulado) 2014	
Ene-Jun	Jul-Dic
0.2	0.24

Estrategia

- 6.1. Construir e implementar la Política y la Agenda de Cooperación focalizando intervenciones en cambio de la matriz productiva, talento humano y conocimiento.
- 6.2. Generar y fortalecer los mecanismos normativos y de regulación de la CINR.
- 6.3. Fortalecer los procesos de negociación, implementación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos de cooperación.

Riesgos

- | Riesgos | Calificación |
|---|--------------|
| 1. Desinterés de los cooperantes para apoyar a las prioridades nacionales CAUSARÍA baja complementariedad de la cooperación internacional | 10 |

Objetivo 7. Incrementar la Cooperación Sur-Sur con los países pertenecientes a espacios regionales, especialmente de la UNASUR, ALBA y CELAC.

Indicador	Comportamiento
7.1. Numero de mecanismos para la articulación de la Cooperación Sur-Sur	Continuo
Metas (Acumulado) 2014	
Ene - Dic	
5	

Estrategia

- 7.1. Generar alianzas estratégicas y acuerdos para el fortalecimiento de la CSS como herramienta de integración regional
- 7.2. Construir herramientas para Institucionalizar la gestión de CSS y de otras modalidades.

Riesgos

- | Riesgos | Calificación |
|--|--------------|
| 1. Entorno político poco favorable CAUSARÍA reducción de espacios de participación del Ecuador | 18 |

Objetivo 8. Incrementar la promoción de la oferta de capacidades y potencialidades del Ecuador al Sistema Mundo.

Indicador	Comportamiento
8.1. Porcentaje de crecimiento de proyectos ejecutados de oferta de Cooperación Sur - Sur.	Discreto
Metas (Por Período) 2014 - Metas Sin Cerrar- Ene - Dic	
Estrategia	
8.1. Generar mecanismo para promocionar, negociar e implementar la oferta de CSS y las potencialidades del Ecuador en el sistema mundo.	
Riesgos	Calificación
1. Inexistencia de mecanismos de financiamiento de cooperación sur-sur CAUSARÍA imposibilidad de ejecutar proyectos de oferta de asistencia técnica	15

Objetivo 9. Incrementar las capacidades de los actores del SECI en la gestión articulada, coordinada y soberana de la cooperación internacional

Indicador	Comportamiento										
9.1. Número de capacitaciones sobre la gestión de la cooperación internacional en territorio	Continuo										
Metas (Acumulado) 2014											
Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic								
6	17	29	36								
9.2. Porcentaje de GAD provinciales y municipales de la Zona 7, Galápagos y Amazonía que implementan el Modelo Nacional de Gestión Descentralizada de Cooperación Internacional		Continuo									
Metas (Acumulado) 2014											
Ene - Dic											
0.4											
9.3. Número de estrategias, propuesta de normativas, herramientas, instrumentos y documentos técnicos para la implementación de la Política Pública de la Cooperación Internacional		Continuo									
Metas (Acumulado) 2014											
Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic								
2	4	7	8								
9.4. Número de documentos de investigación generados		Discreto									
Metas (Por Período) 2014											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
9.5. Número de proyectos evaluados.		Discreto									
Metas (Por Período) 2014											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
Estrategia											
9.1. Diseñar y generar el plan de asistencia técnica y capacitación a los actores del SECI.											
9.2. Fortalecer la visión nacional de la cooperación como intercambio ético y forma de vida.											
9.3. Generar mecanismos eficaces para la articulación interinstitucional, intersectorial y territorial CI.											
9.4. Mejorar los sistemas de información y evaluación de la Cooperación Internacional											
9.5. Promover la rendición de cuentas de los actores de la Cooperación Internacional											
Riesgos	Calificación										
1. Poca voluntad y decisión de los actores del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional CAUSARÍA dificultad de implementación de estrategias.	15										

Nota: 1 Indicadores con metas sin cerrar

Aprobado

Declaro la revisión de mi plan estratégico/operativo y doy inicio a la operación de mi plan.

Lugo Sánchez, Saskya
Titular/Responsable del Plan

SETECI - Secretaría Técnica de Cooperación Internacional > Dirección Administrativa Financiera

Objetivo 5. Incrementar la eficiencia operacional de la Dirección Administrativa Financiera MEDIANTE la adecuada aplicación de procedimientos administrativos y la coordinación periódica con el área de planificación y las áreas requirentes.

Indicador												Comportamiento
5.1. Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente												Continuo
Metas (Acumulado) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
0.03	0.11	0.26	0.33	0.43	0.55	0.63	0.68	0.82	0.9	0.97	1	
5.2. Porcentaje ejecución presupuestaria - Inversion												Continuo
Metas (Acumulado) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
0	0.08	0.2	0.37	0.39	0.41	0.54	0.58	0.63	0.96	0.98	1	

Objetivo 6. Incrementar la disponibilidad de los servicios de las TIC MEDIANTE la implementación de herramientas y políticas para los servicios informáticos.

Indicador												Comportamiento
6.1. Porcentaje de incidentes resueltos												Discreto
Metas (Por Período) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	
6.2. Porcentaje de disponibilidad de servicios de TIC												Discreto
Metas (Por Período) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	

Proyectos

Proyecto	Ppto. Planeado	Fase Actual	Fecha de Fin
I001 Herramienta de gestión de requerimientos de usuarios internos	0.00	Completado	30/05/2014

Aprobado

Declaro la revisión de mi plan estratégico/operativo y doy inicio a la operación de mi plan.

Luzuriaga, Esteban
Titular/Responsable del Plan

SETECI - Secretaría Técnica de Cooperación Internacional > Dirección de Asesoría Jurídica

Objetivo 2. Incrementar la eficiencia y eficacia en el asesoramiento jurídico interno y externo MEDIANTE el correcto análisis de la normativa vigente, la emisión de criterios y la elaboración de documentos en el ámbito legal, para la gestión de los procesos institucionales.

Indicador											Comportamiento	
2.1. Porcentaje de criterios jurídicos emitidos en tiempo y forma.											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	
2.2. Porcentaje de documentos jurídicos elaborados en tiempo y forma											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	
2.3. Porcentaje de resoluciones, convenios, dictámenes y contratos elaborados en tiempo y forma											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	

Proyectos

Proyecto	Ppto. Planeado	Fase Actual	Fecha de Fin
I004 Creación de cuentas electrónicas de consultas (interna y externa)	0.00	Completado	28/02/2014
I005 Creación de un archivo físico y digital sobre la normativa legal aplicable a las diferentes áreas de la institución.	0.00	Completado	31/01/2014
I006 Creación de manual de procesos internos referentes al área de Asesoría Jurídica	0.00	Completado	31/05/2014

Aprobado

Declaro la revisión de mi plan estratégico/operativo y doy inicio a la operación de mi plan.

 Iñiguez, María Isabel
 Titular/Responsable del Plan

SETECI - Secretaría Técnica de Cooperación Internacional > Dirección de Comunicación Social

Objetivo 2. Incrementar la difusión de la gestión y servicios de la SETECI MEDIANTE la promoción en medios de comunicación, redes sociales, página web, correos electrónicos, y la creación de productos comunicacionales en consonancia con la estrategia institucional.

Indicador											Comportamiento	
2.1. Nu#mero de seguidores en redes sociales											Continuo	
Metas (Acumulado) 2014												
Ene-Feb		Mar-Abr		May-Jun		Jul-Ago		Sep-Oct		Nov-Dic		
14,900		14,950		15,150		15,250		15,300		15,350		
2.2. Nu#mero de contactos en base de datos											Continuo	
Metas (Acumulado) 2014												
Ene-Mar			Abr-Jun			Jul-Sep			Oct-Dic			
970			1,000			1,030			1,060			
2.3. Número de publicaciones físicas, digitales y comunicación interna y externa											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
7	9	10	10	15	10	10	10	10	12	7	7	

Proyectos

Proyecto	Ppto. Planeado	Fase Actual	Fecha de Fin
I011 Revista Cooperamos digital	0.00	Completado	31/12/2014
I014 Elaboración, diseño y publicación de servicios de SETECI "Manuales de Cooperación"	0.00	Congelado	30/10/2015

Aprobado

Declaro la revisión de mi plan estratégico/operativo y doy inicio a la operación de mi plan.

 Ordóñez, Romina
 Titular/Responsable del Plan

SETECI - Secretaría Técnica de Cooperación Internacional > Dirección de Planificación

Objetivo 5. Incrementar la eficacia y eficiencia de la planificación estratégica y operativa institucional MEDIANTE el diseño y seguimiento de la planificación e inversión, la coordinación, control y monitoreo de planes, programas, proyectos, servicios, procesos y el cambio de cultura organizativa.

Indicador	Comportamiento										
5.1. Porcentaje de avance en el cumplimiento de actividades programadas en los proyectos de inversión y gasto corriente	Continuo										
Metas (Acumulado) 2014											
Ene-Abr	May-Ago										
0.25	0.55										
Sep-Dic											
0.8											
5.2. Número de mecanismos de planificación institucional elaborados	Continuo										
Metas (Acumulado) 2014											
Ene-Abr	May-Ago										
2	4										
Sep-Dic											
6											
5.3. Porcentaje de procesos comatosos mejorados	Discreto										
Metas (Por Período) 2014											
Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic								
0	0.029	0.06	0.16								
5.4. Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo	Discreto										
Metas (Por Período) 2014											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2

Proyectos

Proyecto	Ppto. Planeado	Fase Actual	Fecha de Fin
I001 Sistema de seguimiento a la Planificación Institucional	0.00	Completado	30/06/2014
I002 Actualización de manual de procesos agregadores de valor de SETECI	0.00	Congelado	31/12/2015

Aprobado

Declaro la revisión de mi plan estratégico/operativo y doy inicio a la operación de mi plan.

Rodriguez Padilla, Diego
Titular/Responsable del Plan

SETECI - Secretaría Técnica de Cooperación Internacional > Dirección de Talento Humano

Objetivo 2. Incrementar la eficacia y la eficiencia de la gestión del talento humano MEDIANTE la administración de los subsistemas del Talento Humano, desarrollo institucional y la formulación y aplicación de normativas.

Indicador											Comportamiento	
2.1. Índice de rotación de nivel operativo											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
6	5.5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
2.3. Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a las capacitaciones planificadas de acuerdo al puesto que desempeña											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene-Mar			Abr-Jun			Jul-Sep			Oct-Dic			
0.4			0.5			0.6			0.7			
2.4. Índice de rotación de nivel directivo											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
0.02	0.07	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2.5. Calificación Promedio de Evaluación del Desempeño											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene - Dic												
91												
2.7. Porcentaje del personal efectivamente capacitado											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene-Mar			Abr-Jun			Jul-Sep			Oct-Dic			
0.7			0.75			0.8			0.85			
2.8. Porcentaje de personal con nombramiento											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene-Mar			Abr-Jun			Jul-Sep			Oct-Dic			
0.1			0.2			0.3			0.4			
2.9. Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con capacidades especiales											Discreto	
Metas (Por Período) 2014												
Ene-Mar			Abr-Jun			Jul-Sep			Oct-Dic			
			0.01			0.01			0.01			

Proyectos

Proyecto	Ppto. Planeado	Fase Actual	Fecha de Fin
I002 Elaboración del Reglamento Interno de LOSEP y Código de Trabajo	0.00	Completado	29/08/2014
I003 Proyecto de Estatuto y Manual de Puestos	0.00	Congelado	23/02/2015
I004 Programa de Seguridad y Salud Ocupacional	0.00	Definición	10/07/2015

Aprobado

Declaro la revisión de mi plan estratégico/operativo y doy inicio a la operación de mi plan.

 Cumbe Bayolima, Patricio Fernando
 Titular/Responsable del Plan

**SETECI - Secretaría Técnica de Cooperación Internacional >Coordinación General
Técnica de Cooperación Internacional >Dirección de Gestión de la Articulación
Estratégica de la Cooperación Internacional**

Objetivo 5. Incrementar la capacidad de los actores del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional MEDIANTE el acompañamiento y asistencia técnica sobre los lineamientos, estrategias, normativas y herramientas de gestión en materia de Cooperación Internacional no reembolsable en los niveles nacionales y territoriales.

Indicador	Comportamiento
5.1. Número de asistencias técnicas en gestión de la CI a los actores del SECI	Continuo
Metas (Acumulado) 2014	
Ene-Mar	Abr-Jun
40	80
Jul-Sep	Oct-Dic
120	160
5.2. Número de capacitaciones sobre la gestión de la cooperación internacional en territorio	Continuo
Metas (Acumulado) 2014	
Ene-Mar	Abr-Jun
6	17
Jul-Sep	Oct-Dic
29	36
5.4. Porcentaje de GAD provinciales y municipales de la Zona 7, Galápagos y Amazonía que implementan el Modelo Nacional de Gestión Descentralizada de Cooperación Internacional	Continuo
Metas (Acumulado) 2014	
Ene - Dic	
0.4	

Objetivo 6. Incrementar la eficacia de la gestión de la CINR de los actores del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional MEDIANTE la definición, diseño y propuesta de lineamientos estratégicos nacionales, políticas, normativas y herramientas de gestión en materia de Cooperación Internacional no reembolsable en los niveles nacionales y territoriales.

Indicador	Comportamiento
6.1. Número de estrategias, propuesta de normativas, herramientas, instrumentos y documentos técnicos para la implementación de la Política Pública de la Cooperación Internacional	Continuo
Metas (Acumulado) 2014	
Ene-Mar	Abr-Jun
2	4
Jul-Sep	Oct-Dic
7	8

Proyectos

Proyecto	Ppto. Planeado	Fase Actual	Fecha de Fin
I001 Construcción de la Agenda Nacional de Cooperación Internacional	0.00	Ejecución	31/08/2015
K001 Programa de Fortalecimiento Institucional del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional FORTISEC SEGUNDA FASE	76,428.03	Completado	31/12/2014

Aprobado

Declaro la revisión de mi plan estratégico/operativo y doy inicio a la operación de mi plan.

Mera, Paola
Titular/Responsable del Plan

SETECI - Secretaría Técnica de Cooperación Internacional >Coordinación General Técnica de Cooperación Internacional >Dirección de Gestión de la Cooperación Horizontal

Objetivo 2. Incrementar la eficacia y la eficiencia de la gestión de la cooperación Sur-Sur MEDIANTE el análisis estratégico, planificación, negociación, registro y seguimiento de programas bilaterales de iniciativas de cooperación Sur-Sur.

Indicador	Comportamiento										
2.1. Porcentaje de propuestas de política pública y normativa en materia de cooperación internacional presentadas	Discreto										
Metas (Por Período) 2014											
Ene - Dic											
0.75											
2.2. Porcentaje de documentos elaborados para negociaciones planificadas por la Dirección Bi-Multilateral	Discreto										
Metas (Por Período) 2014											
Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic								
0.9	0.9	0.9	0.9								
2.3. Porcentaje de documentos estratégicos elaborados de acuerdo a requerimientos previos	Discreto										
Metas (Por Período) 2014											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
0.7	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
2.4. Numero de mecanismos para la articulación de la Cooperación Sur-Sur	Continuo										
Metas (Acumulado) 2014											
Ene - Dic											
5											

Objetivo 4. Incrementar la participación del Ecuador en espacios regionales MEDIANTE la presencia en foros, talleres y reuniones de grupos de cooperación de estos espacios.

Indicador	Comportamiento		
4.1. Porcentaje de crecimiento de proyectos ejecutados de oferta de Cooperación Sur - Sur.	Discreto		
Metas (Por Período) 2014			
Ene - Dic			
0.13			
4.2. Porcentaje de documentos de evaluación de los programas de oferta ecuatoriana de cooperación Sur - Sur	Discreto		
Metas (Por Período) 2014			
Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic
0.05	0.05	0.05	0.08
4.3. Número de documentos de evaluación de los programas de cooperación Sur - Sur	Discreto		
Metas (Por Período) 2014			
Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic
1	1	1	1
4.4. Porcentaje de informes de evaluaciones de medio término bajo los convenios de cooperación sur sur	Discreto		
Metas (Por Período) 2014			
Ene - Dic			
0.5			
4.5. Número de Comisiones Mixtas de CSS realizadas	Continuo		
Metas (Acumulado) 2014			
Ene-Jun	Jul-Dic		
1	3		

Proyectos

Proyecto	Ppto. Planeado	Fase Actual	Fecha de Fin
I002 Construcción de propuestas de política pública y normativa en Cooperación Internacional	0.00	Completado	31/12/2014
K001 SETECI Implementación de la Agenda de Cooperación Sur-Sur.	105,250.60	Ejecución	31/12/2016

Aprobado

Declaro la revisión de mi plan estratégico/operativo y doy inicio a la operación de mi plan.

 Barragán Pinos, Linley Francoisse
 Titular/Responsable del Plan

**SETECI - Secretaría Técnica de Cooperación Internacional >Coordinación General
Técnica de Cooperación Internacional >Dirección de la Cooperación Bi-Multilateral**

Objetivo 3. Incrementar la gestión eficaz de instrumentos internacionales de CINR MEDIANTE el análisis estratégico, planificación, negociación y seguimiento de los acuerdos estratégicos y/o específicos negociados de CINR, el relacionamiento con nuevos cooperantes y la asesoría técnica oportuna a los requerimientos de los actores del SECI.

Indicador	Comportamiento	
3.1. Numero de informes previos a la negociación de acuerdos estratégicos de cooperación internacional tradicional	Continuo	
Metas (Acumulado) 2014		
Ene - Dic		
0.7		
3.2. Número de informes de seguimiento de programas de cooperación internacional elaborados	Continuo	
Metas (Acumulado) 2014		
Ene-Abr	May-Ago	Sep-Dic
5	10	15
3.3. Porcentaje de alineación de acuerdos negociados de cooperación internacional no reembolsable a las prioridades de desarrollo del país.	Continuo	
Metas (Acumulado) 2014		
Ene - Dic		
0.6		

Proyectos

Proyecto	Ppto. Planeado	Fase Actual	Fecha de Fin
I001 Diseño de metodología para la gestión de la cooperación internacional.	0.00	Completado	31/01/2014
I002 Mejora del Servicio Emisión de Informes Técnicos para Proyectos con Cooperación Internacional	0.00	Completado	30/05/2015

Aprobado

Declaro la revisión de mi plan estratégico/operativo y doy inicio a la operación de mi plan.

Farinango, Mónica
Titular/Responsable del Plan

SETECI - Secretaría Técnica de Cooperación Internacional >Coordinación General Técnica de Cooperación Internacional >Dirección de la Información de Cooperación Internacional

Objetivo 3. Incrementar el acceso y uso de Servicios de Información de la CI para todos los actores del Sistema Ecuatoriano de Cooperación MEDIANTE una mayor difusión electrónica y física de la información de los servicios que ofrece SETECI y la implementación y mejora del Sistema de Información de la CINR y la actualización de la información de CINR en los servicios de información

Indicador	Comportamiento			
3.1. Porcentaje de entidades del Gobierno Central atendidas.	Discreto			
Metas (Por Período) 2014				
Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	
0.91	0.93	0.95	0.98	
3.2. Porcentaje de Gobiernos Autónomos Descentralizados que acceden a Servicios de Información	Discreto			
Metas (Por Período) 2014				
Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	
0.91	0.93	0.95	0.98	
3.3. Porcentaje de Organizaciones de la Sociedad Civil o Personas Naturales que acceden a Servicios de Información de Cooperación Internacional.	Discreto			
Metas (Por Período) 2014				
Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	
0.91	0.93	0.95	0.98	
3.5. Porcentaje de complementariedad de la cooperación internacional no reembolsable a las prioridades nacionales	Continuo			
Metas (Acumulado) 2014				
Ene-Jun		Jul-Dic		
0.2		0.24		

Objetivo 4. Incrementar eficacia del registro de programas y proyectos de CINR MEDIANTE la mayor difusión de la normativa vigente para el efecto, la capacitación en el uso de mecanismos automatizados de registro de información para todos los actores del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional y mejora continua del proceso de certificación de registro de proyecto con fines tributarios.

Indicador	Comportamiento											
4.1. Porcentaje de Proyectos Registrados	Discreto											
Metas (Por Período) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.75	0.75	0.75	

Proyectos

Proyecto	Ppto. Planeado	Fase Actual	Fecha de Fin
I002 Presentación de información Estadística de Cooperación Internacional	0.00	Definición	01/07/2015
I004 Proyecto de creación e implementación de un Mapa del Ecuador Interactivo de la Cooperación Internacional	0.00	Completado	01/10/2014
I005 Proyecto de implementación del Sistema Nacional de Información de la Cooperación Internacional.	0.00	Ejecución	31/12/2015
I006 Implementación del Esquema Gubernamental de Seguridad de la información	0.00	Ejecución	25/03/2015
I007 Implementación de Inteligencia de Negocios-BI para la Explotación de datos	0.00	Anteproyecto	27/02/2015
I008 "Implementación del Esquema Gubernamental de Seguridad de la información (EGSI) FASE II"	0.00	Anteproyecto	25/03/2015

Aprobado

Declaro la revisión de mi plan estratégico/operativo y doy inicio a la operación de mi plan.

Revelo, Omar
Titular/Responsable del Plan

SETECI - Secretaría Técnica de Cooperación Internacional >Coordinación General Técnica de Cooperación Internacional >Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Cooperación Internacional

Objetivo 3. Incrementar los niveles de transparencia y rendición de cuentas de los cooperantes en el Ecuador MEDIANTE el establecimiento de mecanismos participativos, la aplicación de normativas y procedimientos técnicos de seguimiento, monitoreo y evaluación para mejorar la eficacia en la toma de decisiones

Indicador	Comportamiento			
3.1. Número de cooperantes analizados que llevan adelante eventos de rendición de cuentas	Discreto			
Metas (Por Período) 2014				
Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	
3	3	3	3	
3.2. Porcentaje de ONGs analizadas en relación al cumplimiento con estándares de gestión establecidos en la normativa vigente para el efecto	Discreto			
Metas (Por Período) 2014				
Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	
0.8	0.8	0.8	0.8	

Objetivo 4. Incrementar los estudios analíticos de Cooperación Internacional MEDIANTE el desarrollo de documentos técnicos de investigación y evaluaciones con enfoque agregado de Cooperación Internacional para mejorar la eficacia en la toma de decisiones y aportar en la generación de política pública.

Indicador	Comportamiento											
4.1. Número de documentos de investigación generados	Discreto											
Metas (Por Período) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	
4.2. Número de proyectos evaluados.	Discreto											
Metas (Por Período) 2014												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	

Proyectos

Proyecto	Ppto. Planeado	Fase Actual	Fecha de Fin
I001 Proyecto de evaluación y seguimiento a la Cooperación Internacional en Galápagos y la Amazonía	0.00	Ejecución	30/06/2015
I002 Proyecto de construcción metodológica de procesos técnicos de evaluación y seguimiento de ONG extranjeras	0.00	Completado	15/07/2014
I003 Proyecto de Construcción metodológica de evaluación de la Cooperación Técnica Sur Sur - FASE I (Cooperación recibida)	0.00	Completado	28/11/2014
I004 Proyecto de Construcción metodológica para Identificación de Buenas Prácticas y Rendición de cuentas de la Cooperación Internacional.	0.00	Completado	30/06/2014
I005 Proyecto de Construcción de una Biblioteca Virtual de Investigaciones y Evaluación de la Cooperación Internacional	0.00	Planeación	31/03/2015
I006 Proyecto de Construcción Metodológica del Seguimiento a la Cooperación Internacional	0.00	Congelado	31/12/2015
I007 Proyecto de Construcción metodológica de evaluación de la Cooperación Técnica Sur Sur - FASE II (Cooperación otorgada)	0.00	Cancelado	31/12/2014

Aprobado

Declaro la revisión de mi plan estratégico/operativo y doy inicio a la operación de mi plan.

Fuentes, María Cristina
Titular/Responsable del Plan

ANEXO No. 4

ÍNDICE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

http://gpr.administracionpublica.gob.ec/gpr_ecuador/n1



Organización - SETECI - Secretaría Técnica de Cooperación Internacional			Adscrita a: MRENH - Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana										
Consultar	IGE oficial	IGE Actualizado											
Año inicial	: 2014												
Año final	: 2014												
Organización	IGE al Corte Oficial												
	Periodo												
	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	IGE Promedio
SETECI	78,11%	77,23%	76,20%	76,25%	78,12%	77,15%	74,03%	78,05%	79,06%	78,18%	76,00%	77,21%	77,13%

Índice de Gestión Estratégica al Corte Oficial (16 de cada mes)

