

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



Propuesta de mejora para el clima organizacional de los servidores públicos de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG, en la provincia de Galápagos- Ecuador, 2022

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:
CPA. Solis Muñiz Liliana Virginia

Docente Guía:
Mg. Ernesto Alessandro Leo Rossi

TACNA – PERÚ

2022

propuesta_de_mejora_para_clima_organizacional_direccion...

INFORME DE ORIGINALIDAD

27 %

INDICE DE SIMILITUD

27 %

FUENTES DE INTERNET

2 %

PUBLICACIONES

12 %

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índices

Índice de Contenido

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
Introducción.....	9
CAPITULO I.....	11
1. ANTECEDENTE DEL ESTUDIO	11
1.1. Título del Tema.....	11
1.2. Planteamiento del Problema	11
1.3. Objetivos de la Investigación.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos	17
1.4. Metodología	17
1.4.1. Tipo de investigación	17
1.4.2. Población.....	18
1.4.3. Variables.....	19
1.4.4. Recopilación de datos.....	19
1.5. Justificación	20
1.6. Principales definiciones	21
1.7. Alcances y limitaciones	23
1.7.1. Alcance.....	23
1.7.2. Limitaciones	24
CAPITULO II.....	25
2. MARCO TEÓRICO	25
2.1. Conceptualización de las variables	25
2.1.1. Definición del Clima organizacional.....	25
2.1.2. Definición de la Cultura organizacional	26
2.1.3. El clima Organizacional y su relación con el Liderazgo.....	26
2.1.4. El clima laboral y su Relación con la Motivación.....	29
2.2. Importancia de las variables	33
2.2.1. Importancia del clima organizacional	33
2.2.2. Importancia de la cultura organizacional	34
2.3. Métodos de evaluación de clima organizacional	34
2.4. Análisis comparativo	35
Clima organizacional.....	36
Cultura Organizacional.....	36

Liderazgo	37
Motivación.....	38
2.5. Análisis crítico.	39
CAPITULO III	41
3. MARCO REFERENCIAL	41
3.1. Reseña histórica y filosofía organizacional de la institución.....	41
3.2. Misión	43
3.3. Visión.....	43
3.4. Valores	43
3.5. Política de Calidad	44
CAPITULO IV:	53
4. RESULTADOS	53
4.1. Resultados.....	53
4.2. Diagnóstico.....	68
4.3. Diseño de mejora	76
CAPÍTULO V	83
5.SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES	83
5.1. Sugerencias	83
5.2. Conclusiones	86
Bibliografía.....	88
CAPITULO VI.....	90
6.1. Formato de encuesta	90
6.2. Atribuciones y Responsabilidades.....	95

Índice de Tablas

Tabla 1. Áreas de personal de carrera.....	13
Tabla 2. Características Generales.....	53
Tabla 3. Clima Laboral.....	57
Tabla 4. Cultura Organizacional.....	64
Tabla 5. Propuesta de mejora del clima laboral para los servidores públicos de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG.....	78
Tabla 6. Propuesta de mejora de la cultura organizacional para los servidores públicos de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG	81

Índice de Figuras

Ilustración 1. Pirámide de necesidades de Maslow _____	30
Ilustración 2. Organigrama Institucional de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG _____	46
Ilustración 3. Porcentaje de servidores según edad _____	54
Ilustración 4. Porcentaje de servidores según sexo _____	55
Ilustración 5. Porcentaje de servidores según autodefinición étnica _____	55
Ilustración 6. Porcentaje de servidores según tiempo en labores _____	56
Ilustración 7. Porcentaje de servidores según sector ocupacional _____	56
Ilustración 8. Porcentaje de servidores según sistema jerárquico _____	58
Ilustración 9. Porcentaje de servidores según remuneración _____	59
Ilustración 10. Porcentaje de servidores según definición de objetivos y metas _____	59
Ilustración 11. Porcentaje de servidores según sistema de recompensa _____	60
Ilustración 12. Porcentaje de servidores según la actitud frente al trabajo _____	60
Ilustración 13. Porcentaje de servidores según la socialización de información _____	61
Ilustración 14. Porcentaje de servidores según la imparcialidad en la toma de decisiones ____	61
Ilustración 15. Porcentaje de servidores según la oportunidad de crecimiento profesional ____	62
Ilustración 16. Porcentaje de servidores según a la motivación de parte del jefe de área ____	63
Ilustración 17. Porcentaje de servidores según los elogios de parte del jefe de área _____	63
Ilustración 18. Porcentaje de servidores según el manejo de conflictos _____	64
Ilustración 19. Porcentaje de servidores según la protección de discriminación por parte de la entidad _____	65
Ilustración 20. Porcentaje de servidores según la recomendación de la entidad como un buen lugar para laborar _____	66
Ilustración 21. Porcentaje de servidores según la existencia de la estabilidad laboral en la entidad _____	66
Ilustración 22. Porcentaje de servidores según la orientación de resultado relacionado con los objetivos institucionales _____	67
Ilustración 23. Porcentaje de servidores según el nivel de dinamismo en la entidad _____	68

RESUMEN

El clima organizacional se puede definir como el ambiente laboral que poseen los miembros de una organización basado en las conductas, comportamiento, sentimientos, valores, etc, que son factores que influyen con el bienestar y calidad en el trabajo que determinan la productividad de una organización. El objetivo de la presente investigación es desarrollar una Propuesta de mejora para el clima organizacional de los servidores públicos de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG, en la provincia de Galápagos en Ecuador. La metodología para diagnosticar el clima y cultura organizacional que tiene la entidad es la toma de datos por medio de encuestas en donde las variables investigadas son: las características de los servidores, el Clima organizacional y la Cultura organizacional. Los resultados de la presente investigación identifican como puntos negativos del clima laboral el sistema jerárquico, la remuneración percibida, el sistema de recompensa laboral establecido, la imparcialidad en la toma de decisiones, la oportunidad de crecimiento profesional, la motivación del equipo de trabajo, y el manejo de conflictos. En tanto que dentro de la cultura organizacional se pudo definir que los puntos críticos a mejorar o modificar son: protección de discriminación, estabilidad laboral y orientación a resultados relacionados con los objetivos. Una vez identificados los puntos negativos y basándonos en los mismos se desarrolla una propuesta de mejora del clima organizacional para los servidores con un presupuesto referencial de \$8500, para obtener este monto se realizará la gestión con ONGS u organizaciones por medio de convenios interinstitucionales, en un tiempo para implementación de la misma de un año fiscal.

Palabras claves: clima organizacional, cultura organizacional, motivación, liderazgo

ABSTRACT

The organizational climate can be defined as the work environment that members of an organization have based on behavior, behavior, feelings, values, etc., which are factors that influence well-being and quality at work that determine the productivity of an organization. . The objective of this research is to develop an improvement proposal for the organizational climate of public servants of the District Directorate 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG, in the province of Galapagos in Ecuador. The methodology to diagnose the organizational climate and culture that the entity has is the collection of data through surveys where the variables investigated are: the characteristics of the servers, the organizational climate and the organizational culture. The results of this research identify the hierarchical system, the remuneration received, the established work reward system, the impartiality in decision-making, the opportunity for professional growth, the motivation of the work team, and the negative aspects of the work climate. conflict management. While within the organizational culture it was possible to define that the critical points to improve or modify are: protection from discrimination, job stability and orientation to results related to the objectives. Once the negative points have been identified and based on them, a proposal to improve the organizational climate for the servers is developed with a referential budget of \$8,500. To obtain this amount, management will be carried out with NGOs or organizations through inter-institutional agreements, in a time for its implementation of one fiscal year.

Keywords: organizational climate, organizational culture, motivation, leadership.

Introducción

Se desarrolla el siguiente trabajo de investigación en la Dirección Distrital Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG, en la provincia de Galápagos en Ecuador, considerada esta organización una institución pública del Estado ecuatoriano que está dentro del marco del Ministerio de Agricultura y Ganadería, está encargada de ejecutar las políticas públicas agropecuarias, promover la productividad, competitividad y sanidad del sector, con responsabilidad ambiental brindando asistencia técnica productores agropecuarios con énfasis a los pequeños, medianos y los de la agricultura familiar campesina, contribuyendo a la soberanía alimentaria. Por lo que esta entidad tiene un rol importante dentro de la sociedad que impulsa a que el pequeño y mediano productor agropecuario siga produciendo sus productos para poder comercializarlo dentro de la misma localidad e incluso exportarlo. Desde este punto de vista es importante analizar el clima organizacional con la finalidad de incrementar la eficiencia en los procesos y dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

La encuesta es la metodología que se utilizó para determinar los factores positivos y negativos del clima organizacional y la cultura organizacional. De los resultados obtenidos referentes a los puntos negativos para la entidad se diseña una propuesta de mejor del clima organizacional para los servidores de la de Dirección Distrital Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG.

En este contexto, la investigación está compuesta por varios capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I: Antecedentes del Estudio, se refiere al planteamiento del problema, pronóstico y control. También se describen el objetivo general, los objetivos específicos. La metodología que se va a utilizar, justificación, principales definiciones y sus alcances con sus limitaciones,

Capítulo II: Marco Teórico, es en este capítulo se tratará la conceptualización de las variables, la importancia de las variables, Análisis comparativo y análisis crítico de la investigación

Capítulo III: Marco Referencial, es en este capítulo donde se tratará la reseña histórica y filosofía organizacional de la entidad, misión, visión, valores y políticas de calidad de la entidad del tema de investigación.

Capítulo IV: Resultados, es aquí donde se presentarán los resultados de la encuesta, el diagnóstico obtenido y además se presentará el diseño de mejora y mecanismos de control.

Capítulo V: Sugerencias, en este capítulo se desarrollará estrictamente las conclusiones, así como las recomendaciones y la bibliografía

Capítulo VI: Finaliza el presente trabajo de investigación con la presentación de los anexos que sustentan el tema de investigación.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTE DEL ESTUDIO

1.1. Título del Tema

Propuesta de mejora para el clima organizacional de los servidores públicos de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG, en la provincia de Galápagos-Ecuador, 2022

1.2. Planteamiento del Problema

Diagnóstico básico:

La Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG es una entidad pública de la provincia de Galápagos en Ecuador que pertenece al Ministerio de Agricultura y Ganadería, es una institución rectora y ejecutora de las políticas públicas agropecuarias, promueve la productividad, competitividad y sanidad del sector, con responsabilidad ambiental a través del desarrollo de las capacidades técnicas organizativas y comerciales a los productores agropecuarios a nivel nacional con énfasis a los pequeños, medianos y los de la agricultura familiar campesina, contribuyendo a la soberanía alimentaria. Esta entidad cuenta con 50 servidores públicos a nivel provincial aproximadamente, de los cuales son 21 son de carrera y 29 de gasto de inversión o de proyecto.

Debido a varios aspectos y cambios de gobierno a nivel nacional y provincial esta entidad se ve afectada en cuanto a falta de presupuesto, falta de personal, falta de planificación de actividades o tareas, supervisión de tareas, liderazgo deficiente, altas cargas laborales sin recompensa ni sueldos, inadecuada

selección y reclutamiento de personal debido a aspectos geográficos. En fin, es evidente que esta Dirección Distrital cuenta con una problemática que en su gran mayoría está relacionadas con el clima laboral.

Mediante Acuerdo Ministerial 093 del 9 de julio de 2018, se expide el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en el cual se determina para las Direcciones Distritales, nueve gestiones distritales cada uno con sus entregables:

- Gestión Distrital de Desarrollo Rural
- Gestión Distrital de Desarrollo Productivo
- Gestión Distrital de Innovación Agropecuaria
- Gestión Distrital de Información Nacional Agropecuaria
- Gestión Distrital de Ventanilla única
- Gestión Distrital de Asesoría Jurídica
- Gestión Distrital de Planificación y Gestión Estratégica
- Gestión Distrital de Comunicación Social
- Gestión Distrital Administrativa Financiera

En cada una de estas Gestiones de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG se debe cumplir con cierto número de productos, siendo que, el personal con el que cuenta la Dirección de carrera no es suficiente, a continuación, se detalla el personal que se dispone por cada Gestión Interna:

Tabla 1. Áreas de personal de carrera

AREAS	PRODUCTOS O SERVICIO SEGÚN ESTATUTO	NÚMERO DE SERVIDORES DE CARRERA
Dirección Distrital		2
Código de Trabajo		4
Gestión Distrital de Desarrollo Rural	78	1
Gestión Distrital de Desarrollo Productivo	61	3
Gestión Distrital de Innovación Agropecuaria	28	2
Gestión Distrital de Información Nacional Agropecuaria	17	0
Gestión Distrital de Ventanilla Única	11	1
Gestión Distrital de Asesoría Jurídica	29	1
Gestión Distrital de Planificación y Gestión Estratégica	23	0
Gestión Distrital de Comunicación Social	11	0
Gestión Distrital Administrativa Financiera	49	7
Total		21

Fuente: Elaboración propia (2022)

Realizando el análisis del cuadro que antecede se puede observar que el personal de carrera con el que cuenta esta Dirección Distrital no es suficiente considerando que en algunas Gestiones Internas no existe personal como se detalla a continuación:

- Gestión Distrital de Planificación y Gestión Estratégica
- Gestión Distrital de Información Nacional Agropecuaria
- Gestión Distrital de Comunicación Social

De estas 3 gestiones que se mencionan; la Gestión de Planificación y Gestión estratégica lo está llevando como encargo una servidora que tiene a su cargo el puesto de Tesorera. La gestión de información nacional agropecuaria de igual manera se lo encarga a un técnico de campo y la gestión de comunicación social lo realiza como encargo el informático de la institución, teniendo para estas 3 personas una sobrecarga laboral y doble responsabilidad por ende pierden motivación y entusiasmo.

En varios grupos se observa la falta de personal para varias gestiones y áreas, en donde se ha puesto a personas con dobles cargos y en otras con metas que no se pueden cumplir.

Otro de los puntos que se observa es la falta de planificación de actividades para técnicos y administrativos, no existe un cronograma de las metas, no se establece tiempos.

De las tareas que se asignan no hay supervisión alguna, los jefes o coordinadores no cuentan con el tiempo ni la predisposición para realizar esta tarea.

Pronóstico:

Se realizan las gestiones correspondientes para la petición a planta central cada año de la falta de personal en la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG en los diferentes cantones, en donde indican que por falta de presupuesto en el estado no se podrían cubrir las vacantes. Esta negativa de parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería impacta seriamente porque no es suficiente el personal contratado en la actualidad para cumplir los productos de

cada Gestión Interna para la implementación adecuada del estatuto orgánico por procesos en territorio y se pueda dar cabal cumplimiento a los productos establecidos en las gestiones internas.

La falta de planificación de las actividades motiva a que los servidores no realicen las tareas encomendadas en tiempos previstos, no asistan a los productores asignados, no cumplan los objetivos de la entidad, causando una mala imagen de la entidad y falta de gestión por parte de los servidores de la entidad.

La falta de supervisión de metas o tareas asignadas no las realiza ni los jefes ni los coordinadores. Esto se evidencia en los reportes de GPR (gestión por procesos) que se realiza mensual y se envía a Unidad de Planificación del Ministerio, en donde el servidor encargada de planificación de esta Dirección tiene que muchas veces que modificar indicando que, si se cumple con las metas y actividades, todo esto para evidenciar que si hay algo de gestión por parte de nuestra Dirección.

El reclutamiento y la selección de personal es un tema que no se lo maneja correctamente, por el régimen especial de la Provincia de Galápagos, hay preferencia por la mano de obra local y como nos encontramos en un Isla con pocos profesionales no hay mucho por seleccionar, siendo pocos los profesionales que se puede elegir de la parte continental, es decir todos los años son los mismos técnicos y administrativos que tienen sus mismos puestos, al pertenecer al sector público no hay motivación de ascensos ni recompensas a lo contrario del sector privado, esto hace que muy pocos servidores tengan la motivación para adquirir nuevos conocimientos en sus áreas de trabajo, como por ejemplo en las asistencias técnicas son muy pocos los técnicos que

responden con una excelente capacitación a los productores. De esta manera el impacto negativo en cuanto a imagen institucional es dominante.

Control:

Se propone un plan de mejora para que estas falencias puedan ser superadas por la Dirección Distrital.

Se espera que con el diseño de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional se determine las características de los servidores públicos, elementos que influyen en su comportamiento, y el estado actual del clima laboral, se identifique los factores que determinen la insatisfacción laboral y de los resultados obtenidos se tomará decisiones en beneficio de los servidores, para tener un ambiente y espacios en armonía, en donde exista el compañerismo, se apliquen los valores, mejore la productividad, la ejecución de tareas y metas propuestas.

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

El objetivo general del presente es: Desarrollar una propuesta para mejorar el clima laboral que beneficie a las y los servidores públicos de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG, en la provincia de Galápagos-Ecuador, 2022

Objetivos Específicos

- Identificar las causas que provoca la insatisfacción laboral y que incide en el clima laboral de los servidores de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG.
- Investigar la situación actual del clima laboral mediante la observación y aplicación de cuestionarios.
- Diseñar una propuesta de mejora del clima laboral en la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG.
- Establecer métodos de control de las actividades de la propuesta de mejora.

1.4. Metodología

1.4.1. Tipo de investigación

Es de tipo no experimental, de diseño explicativo y descriptivo la cual tiene como propósito desarrollar una propuesta de mejora del clima laboral para los servidores públicos de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG. La obtención de la investigación es de campo. La investigación participativa también se utiliza para la obtención de información para determinar la situación actual del clima laboral de la Dirección Distrital, como parte de la cultura organizacional relacionada con la gestión de Talento Humano. Los métodos que se utiliza para desarrollo del presente trabajo son de nivel teórico y estadístico.

La investigación es de carácter descriptivo por que describe las características generales de cada servidor de la institución. Luego se describe las características actuales relacionadas con el buen ambiente laboral, también los aspectos, factores y situaciones que provocan insatisfacción laboral. La descripción de estos elementos genera la propuesta de mejoramiento para la institución.

También se hace énfasis que la investigación es de carácter explicativo en el cual se obtiene una explicación de los factores que influyen negativamente en el clima laboral, con el fin de elaborar un plan de acción dentro de la propuesta realizada, guardando relación del mejoramiento del clima laboral.

El enfoque del trabajo es mixto de tipo cuantitativos y cualitativos. Los cualitativos se identifican a través de los cuestionarios. Y los cuantitativos se los determina de acuerdo a la edad, el tiempo de trabajo, etc. La combinación de estos dos tipos de investigación cuantitativo y cualitativo permite una toma de información más fiable, concreta e integra en donde se puede identificar el estado actual del clima laboral en la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG en la provincia de Galápagos en Ecuador, con el fin de presentar una propuesta de mejora.

1.4.2. Población

Se realizará el estudio a todos los servidores de la Institución que son 51 por mes. Como se trata del total de la población no es necesario aplicar alguna clase de método para determinar la muestra. Cada servidor público es informado sobre

el presente trabajo de manera verbal, se explica que para la realización del presente trabajo es indispensable su participación en la encuesta.

1.4.3. Variables

Características de los servidores: edad, sexo, auto definición étnica, tiempo de trabajo, puesto o cargo.

Clima organizacional: entorno laboral y actitud frente al trabajo

Cultura organizacional: comprende la de gestión y las de dinámica: como orientación objetivos, dinamismo, estabilidad, discriminación, identidad.

1.4.4. Recopilación de datos

Para el desarrollo del estudio se realiza tres tipos de recopilación de datos: observación, revisión histórica de documentos y entrevistas, cuestionarios.

La observación se utiliza para determinar factores relacionados con el clima organizacional y la cultura organizacional. La revisión histórica de documentos se utilizará para la variable de características de los servidores para determinar elementos relacionados con el clima organizacional. Los resultados de estos permiten que se cumplan el objetivo específico dos.

La entrevista es otra de las técnicas a utilizar, se realiza en forma grupal e individual de forma abierta. Primero se explica los objetivos y metodología utilizada para el estudio, luego se despejan las dudas respecto al cuestionario.

Se realiza varios cuestionarios con varias preguntas concretas para los servidores de la institución en donde se determinará los elementos que influyen con la insatisfacción laboral y que inciden en el clima laboral, los datos obtenidos permitirán el desarrollo del objetivo específico uno. Uno de los cuestionarios está compuesto de trece preguntas en donde se medirá el clima laboral de la institución. El otro cuestionario está compuesto de cinco preguntas relacionadas con la cultura organizacional, como la orientación de resultados, dinamismo, estabilidad etc.

1.5. Justificación

Dentro de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG laboro en el área administrativa financiera desde hace 6 años, por lo que he evidenciado e identificado problemas para incrementar la satisfacción de los servidores debido a que se observa: rotación de personal, poca motivación laboral, deficiencia en la atención al cliente, baja comunicación entre los servidores, duplicidad en procesos administrativos, bajo compromiso de parte de los líderes, deslealtad, muy poca capacitación, entre otros aspectos, por estos motivos es que he elegido esta institución en donde es necesario e importante diagnosticar el clima organizacional así como diseñar una propuesta formal de trabajo, para la obtención de un equilibrio organizacional, que mejore el ambiente de trabajo e incremente la productividad, generando una imagen corporativa que beneficie a toda persona involucrada en la entidad; desde los directores hasta los clientes tanto internos como externos.

La presente investigación se realizará en la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG, porque es la institución pública en donde laboro en la actualidad y se identifica varios problemas que ya se ha detallado en párrafos anteriores que afectan el clima laboral y la imagen corporativa. Además, mi propósito es presentar al Director Distrital la propuesta de mejora para los servidores de esta Dirección, y obtener una armonía laboral en donde tanto servidores como la comunidad se beneficie.

Es importante resaltar que como servidora pública me desempeño como Responsable del área Administrativa Financiera tengo fácil acceso a la información de la entidad, puedo realizar, encuesta, preguntas, talleres, reuniones, entrevistas, etc, con los servidores, tanto de esta área como del área técnica.

1.6. Principales definiciones

Características personales. - Cada individuo tiene una personalidad distinta que influencia su comportamiento. Así, la personalidad está formada por las características psicológicas distintas que hacen que una persona responda a los estímulos de su entorno de forma relativamente consistente y perdurable. (Moro, 2003)

Capital Humano. - Se puede definir como el conjunto de habilidades, experiencia y competencias que tienen las personas en una organización frente a la toma de decisiones pertinentes para el desarrollo de la organización y mejoramiento en los procesos. (Sotelo A., 2018)

Clima organizacional. – Se define como el ambiente de las relaciones sociales internas de una organización. (Rodríguez, 2011)

Contribuciones. - Son pagos que un trabajador hace a una organización a la cual pertenece por su trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc. una contribución puede ser de utilidad para una organización e inútil para otra. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009)

Cultura organizacional. - Podemos definir a la cultura organizacional como la visión colectiva determinante del comportamiento humano individual (Rodríguez, 2011)

Liderazgo. – Persona que motiva y dirige, orienta, capacita y se comunica con los subordinados. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007)

Equipo de trabajo. - Grupo de personas que realiza una tarea o una actividad donde se analiza y los problemas y sus posibles soluciones dentro de una organización (Rodríguez, 2011)

Incentivos. - Son pagos hechos a sus trabajadores por sus empleadores. Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro. También se los denomina recompensa o estímulos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009)

Misión. - La misión se presenta como el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009)

Motivación. – El término motivación viene del latín *movere*, mover; es decir, todo lo que provoca nuestro comportamiento para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana. (Rodríguez, 2011)

Organización. - Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.¹ La cooperación entre éstas es esencial para la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009)

Satisfacción laboral. - Está ligada con el clima organizacional que tiene la empresa, aunque este no lo define en absoluto. Por lo contrario, un empleado insatisfecho puede disminuir su rendimiento e incluso realizar actividades en contra de la empresa. (Sotelo A., 2018)

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcance

La investigación que se realiza tiene como propósito diseñar un plan de mejora del clima organizacional de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG en la provincia de Galápagos- Ecuador-2022, en donde se analizará el clima laboral de todos los puestos de trabajo desde el nivel de responsables hasta el de los técnicos de campo.

1.7.2 Limitaciones

Las limitaciones que se entraron para realizar el presente trabajo es la rotación de personal, personal con licencia por enfermedad, servidores con viáticos en otras ciudades, existiendo mayor movimiento de personal por diferentes causas en donde la toma de información se dificulta.

Otro de los limitantes son los espacios de trabajos, al ser técnicos de campo, la mayoría de tiempo pasan en las fincas de los productores, en donde no siempre es fijo, día a día varían las visitas técnicas.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar la propuesta para mejorar el clima laboral; este proyecto no es ejecutable por cuanto no se cuenta con los recursos disponibles. Se presentará la propuesta a la máxima autoridad quien decidirá si presenta un requerimiento para solicitar recursos y ejecutar el plan.

El miedo al responder las preguntas por temor a represalias representa un nivel bajo de veracidad al momento de la encuesta.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta cuatro apartados en el cual se darán definiciones para entender las principales variables del presente trabajo de investigación.

2.1. Conceptualización de las variables

2.1.1. Definición del Clima organizacional

Con el objetivo de entender que es el clima organizacional se presentan a continuación diferentes conceptos:

Se entiende como Clima Organizacional el grupo de cualidades, atributos o características subjetivamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por los individuos que conforman la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. (Maldonado, 2007)

El clima organizacional representa el ambiente interno que tienen los miembros de una empresa y se encuentra estrechamente ligado al grado de motivación que mantienen en la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009)

Las principales variables para definir el clima organizacional es la conducta, los sentimientos y la satisfacción laboral de las personas, las cuales se relacionan con el bienestar laboral, calidad en el trabajo, y que en consecuencia afecta la productividad del trabajador. (Margarita Chiang, 2010)

Por tanto, el clima organizacional se puede describir como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida por los miembros de la organización y que influye en el comportamiento. Se puede identificar que los estados de motivación de las personas influyen en el clima organizacional. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009)

2.1.2. Definición de la Cultura organizacional

La cultura organizacional se define como la formación del comportamiento del individuo en forma determinante y establece sistemas sociales y arquetipos preconcebidos para conseguir una la máxima eficiencia laboral. (Rodríguez, 2011)

La cultura organizacional es el grupo de valores, creencias y entendimientos relevantes que los miembros de una organización poseen en común. La cultura organizacional es, entonces, el grupo de reglas, hábitos y valores, que practican las personas de una organización, y que realizan de esta su forma de comportamiento. (Maldonado, 2007)

2.1.3 El clima Organizacional y su relación con el Liderazgo

Para que una persona se defina como líder tiene que poseer muchas características como por ejemplo ser un modelo a seguir, poseer valores, representar, arrastrar a otros y entusiasmar. Un denominador común de muchas

prácticas y habilidades de liderazgo es la confianza que debe existir en quienes desempeñan funciones de liderazgo. (REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, 2014)

Para el presente trabajo de investigación es necesario estudiar las diferentes teorías sobre liderazgo; de las cuales se describen los autores más importantes:

- ✓ Kurt Lewin
- ✓ Peter Drucker
- ✓ Rensis Likert

❖ **Kurt Lewin.**

“Ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso”

La clasificación del liderazgo, según Lewin:

- **Liderazgo autoritario** es cuando el jefe o cualquier supervisor impone sus puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores.
- **Liderazgo democrático** estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo
- **Dejar hacer y dejar pasar (laissez faire)** Este estilo de dirección es aquel en el que el jefe, gerente o presidente de una empresa permite que sus colaboradores hagan las cosas conforme a sus técnicas y formas, siempre y cuando cumplan con los resultados; por tanto, la autoridad sólo interviene por excepción, por algún incumplimiento o violación de una norma y/o política. (Rodríguez, 2011)

❖ Peter Drucker

Peter Drucker señala que para ser buen líder es necesario entender muy bien la misión de la empresa, el servicio que proporcionan sus productos a sus clientes y usuarios, y debe utilizar esa percepción como fuente de motivación de los miembros de la empresa. Asimismo, considera que los liderazgos protagónicos exhibicionistas no son sanos para la empresa, y ve al liderazgo como una responsabilidad producida por la integridad personal del directivo. (Rodríguez, 2011)

❖ Rensis Likert

Según Likert, por el estilo de Liderazgo, presenta cuatro clases de liderazgos:

- a) Autoritario o explotador. Se trata de una persona que es arrogante, se maneja bajo amenazas y expone miedo hacia sus subordinados.
- b) Líder autoritario pero paternalista, se basa en la jerarquización, controla a sus subordinados de manera estricta y no delega autoridad. Sin embargo, hace creer a sus colaboradores que están haciendo bien las cosas, pero aparentemente les “hace lo que es mejor para ellos”
- c) Líder consultivo. Pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero la decisión final la toma él.
- d) Democrático. Basado en el proceso participativo de grupos de trabajo que se comunican entre sí. Toman decisiones en base a un consenso. Todos opinan y son tomados en cuenta para la toma de decisiones. (Rodríguez, 2011)

2.1.4. El clima laboral y su Relación con la Motivación

Para describir el comportamiento organizacional, la Teoría del comportamiento se apoya en el comportamiento personal de los individuos. De esta forma, uno de los temas primordiales de la Teoría del comportamiento de la gestión es la motivación humana, campo en el que la teoría administrativa recibió abultada contribución. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007)

Según varios autores definen a la motivación como el motor del clima laboral, lo que ha dado origen a numerosas teorías. Podemos clasificar a las teorías de la siguiente manera:

- Teoría de necesidades de Maslow
- Teoría de motivación e higiene de Herzberg
- Teoría de McClelland

❖ Teoría de las necesidades de Abraham Maslow

Uno de los modelos de teorías motivacionales para gestionar el talento que están involucradas con el rendimiento laboral es de la Maslow, como se muestra en la ilustración 1.

Ilustración 1. Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Google

- **Necesidades Fisiológicas.** - estas necesidades se encuentran en el primer nivel porque son parte de la supervivencia del individuo. Como por ejemplo la sed, sueño, hambre, cansancio, frío o calor, etc. Son las necesidades más relevantes de toda la pirámide, las personas no pueden dejar de comer o de saciar su sed su primera necesidad es la de conseguir alimentos o agua y así pasar a la siguiente meta de satisfacción.
- **Necesidades de seguridad.** - como segundo nivel de las necesidades estas constituyen conseguir seguridad moral, familiar o afectiva, estabilidad, protección contra el peligro. Aparecen una vez que se está satisfecho de las necesidades fisiológicas. En la entidad representan estabilidad laboral, seguro de vida, higiene y seguridad, buen ambiente de trabajo, pensiones, etc.
- **Necesidades sociales.** – Constituyen el tercer nivel de las necesidades, estas son las que todo individuo desea aceptación del grupo como familiar, trabajo, social, etc. Una vez que se satisfacen las

necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las necesidades sociales, en el ámbito laboral es importante la aceptación y adaptación por parte de los compañeros de trabajo, de intercambio de amistad y de afecto, estas se pueden promover con los trabajos en equipo, actividades culturales, organizaciones deportivas, etc.

- **Necesidades de estima.** - se refiere a la apreciación proveniente de las personas que le rodean. La satisfacción de esta necesidad provee autoconfianza, de valor fuerza, prestigio o poder.
- **Necesidades de autorrealización.** – La autorrealización se obtiene cuando las personas toman al trabajo como un reto, ayudan a buscar soluciones y les emociona su ejecución y grado dificultad; cuando utilizan sus capacidades en forma plena hay una integración completa con la empresa, con sus objetivos, se vive la misión de la empresa y se comparte su visión. (Rodríguez, 2011)

❖ **Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg**

Autores como Frederick Herzberg afirman que existen dos tipos de factores que orientan la conducta:

- a) **Factores Higiénicos.** Engloban a todas las condiciones del ambiente en el cual se mueve la persona. Apunta a las variables del contexto donde desempeña tareas el trabajador. (Winslet, 2009)
- b) **Factores Motivacionales.** La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. (Cid, 2020)

La propuesta de Herzberg para la motivación radica en lo que él denominó “*enriquecimiento de tareas*”. El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo. (Winslet, 2009)

❖ **Teoría de las necesidades de MacClelland**

La teoría de McClelland es un modelo orientado a la motivación mayoritariamente dentro del ámbito empresarial y del campo de las organizaciones. Su creador, David McClelland, hace hincapié en tres aspectos destacados: la motivación de afiliación, la de logro y la destinada al poder. (Peiró, 03)

a) Necesidades de afiliación:

Las personas con una elevada motivación de afiliación tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales. También buscan gustar a las demás, por lo que tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto. **Prefieren la colaboración a la competición**, y les incomodan las situaciones que implican riesgos y falta de certidumbre. Según McClelland estas personas tienden a ser mejores como empleadas que como líderes por su mayor dificultad para dar órdenes o para priorizar los objetivos organizacionales. No obstante, cabe mencionar que se han descrito **dos tipos de líder: el de tarea, asociado a una alta productividad, y el socioemocional**, especialista en mantener la motivación grupal. (Torres, 2017)

b) Necesidades de Logro o realización:

Las personas cuyo motivador dominante es el logro tienen una fuerte inquietud por establecer y lograr metas desafiantes. Son buenas asumiendo riesgos calculados para lograr sus objetivos. Además, les gusta recibir una retroalimentación regular sobre su progreso y sus logros. Prefieren trabajar solos. (Rodríguez, 2022)

c) Necesidades de deseo de poder:

Las personas cuyo motivador dominante es la necesidad de poder se caracterizan por querer controlar e influir en los demás. A estas personas les gusta ganar argumentos. Además, disfrutan de la competencia, el estatus y el reconocimiento. (Rodríguez, 2022)

2.2 Importancia de las variables

2.2.1. Importancia del clima organizacional

Para la presente investigación es importante mencionar que se ha identificado varios criterios respecto al clima organizacional por lo tanto se puede acotar que el clima organizacional en una empresa u organización son las apreciaciones que tienen los individuos sobre la misma. Cabe mencionar que la percepción de cada individuo de la organización es diferente para cada miembro de la organización, por esta razón se determina el comportamiento de cada integrante.

Podemos agregar que el clima laboral influye de manera positiva o negativa a la productividad de la empresa, es imprescindible identificar o diagnosticar el clima laboral de la organización con el objetivo de identificar los problemas, proponer posibles soluciones y obtener un clima de armonía.

2.2.2. Importancia de la cultura organizacional

Dentro de las variables más importantes que se logró identificar para determinar los posibles problemas de la entidad es la cultura organizacional, por cuanto define el comportamiento del individuo en cuanto a sus normas, reglas, hábitos y valores que fomentan en la organización.

Podemos agregar que para que una organización cambie positivamente es indispensable un cambio en su cultura, como por ejemplo un cambio en los procesos en los que habitualmente trabajan los individuos de una organización.

2.3. Métodos de evaluación de clima organizacional

Para diagnosticar el clima organizacional de la Dirección Distrital Galápagos, es necesario mencionar que se puede medir este a través de encuestas, entrevistas personales y observaciones.

Autores como Brunet indica que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja. (Brunet, 1987)

En cambio, según García y Bedoya, dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello. (Segredo, 2013)

Para los autores Litwin y Stinger, determinan que para la medición del clima organizacional en una organización se debe tener una mayor relevancia a los siguientes aspectos: la Estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización. (Molina, 2003)

Para el presente trabajo se utiliza el método más habitual para evaluar el clima organizacional que es la encuesta, las cuales se realizarán según la definición de los autores y de manera anónima con el objetivo de asegurar la mayor sinceridad en las respuestas. La encuesta fue desarrollada de acuerdo a las necesidades que se percibe en el diario laboral de la institución. Cada organización tiene características propias y esta no es la excepción, entonces se consideró tres cuerpos importantes para el desarrollo de la misma: las parte sociodemográficas, el clima organizacional y la cultura organizacional.

2.4. Análisis comparativo

Clima organizacional

Según Chiavenato nos indica que, el clima organizacional se origina a través de la Teoría General de la Administración, uno de los exponentes como Elton Mayo expuso los movimientos de las relaciones humanas, mismas que se anclan a motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, mientras que Taylor y Fayol difieren de la aplicación de estas variables en el comportamiento de las personas, estos últimos exponentes se basa en una administración científica; entendiendo que de estos estudios en adelante el concepto de clima laboral tomó importancia en la administración de las organizaciones. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007)

De las definiciones que se detallan en párrafos anteriores se puede decir que los autores concuerdan que el clima organizacional son las cualidades o características de los miembros de una organización. En donde el grado de motivación es uno de los factores que influye positivo o negativamente en la conducta de las personas que integran la organización, y que como consecuencia se refleja en los resultados o productividad de la empresa.

Cultura Organizacional

Realizando un análisis sobre la cultura organizacional tomando como referencia las definiciones de Rodriguez y Maldonado, que se describen en párrafos anteriores, se entiende que son las normas, reglas, hábitos, valores, aptitudes que adquieren los miembros de una organización de acuerdo a sus creencias, historias, mitos e ideas que fueron establecidas o inventadas y quedaron

patentadas en los procesos de la organización. En ocasiones para mejorar el clima organizacional se debe modificar la cultura organizacional para mejorar la conducta y comportamiento de los miembros.

Liderazgo

Para realizar el presente trabajo de investigación de la Propuesta de mejora para el clima organizacional de los servidores públicos de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG, en la provincia de Galápagos- Ecuador, 2022, es importante realizar un análisis sobre los exponentes de la teoría sobre liderazgo como Lewin, Druker y Liker.

En resumen, expone Lewin que esta teoría genera las técnicas para formar los equipos de trabajo, que es el proceso donde los subordinados apoyan en los procesos a sus supervisores, coordinadores, gerentes etc. Los líderes se dividen en tres grupos: autoritarios, democráticos y laissez faire. Uno de los aspectos relevantes de un grupo organizado es tener un buen liderazgo. El liderazgo es sinónimo de excelencia y ética. En ciertas ocasiones se debe hacer un cambio de la cultura de la organización sobre los problemas que se presentan a diario. Un excelente líder influye en los pensamientos de las personas en donde se requiera cambios en aptitudes, conductas, comportamientos, etc.

En cambio para Druker lo más importante es conocer, comprender y analizar la misión de la entidad, el bien o servicio que le brinda a sus usuarios, también que la misión hay que relacionarla con la estrategia, y en lo que refiere a que los líderes no contralan el universo, se puede decir que los líderes no pueden

controlar toda la organización, necesitan apoyo constante, un buen líder busca la obtención de buenos resultados, genera confianza en sus subordinados, con el fin de que toda información fluya y se resuelvan en el camino los problemas que se presenten.

Mientras que Likier se centra en los cuatro modelos o sistemas y propone las diferentes formas de administrar las empresas. El modelo uno y dos son sistemas autocráticos los menos utilizados en la actualidad por las empresas, aunque si en algunas funcionan con los trabajadores que necesitan que estén a lado para los dirija. El líder consultivo tiene las características de que los objetivos y las tareas son discutidos entre todos, usualmente se utiliza en las empresas de servicio. El líder participativo, es el que tiene muy buena comunicación con sus subordinados, motiva a sus colaboradores. Siendo que todos participan en la toma de decisiones una de sus desventajas es que es un proceso más demorado.

Motivación

Según los autores que se ha mencionado en la presente investigación referente a la motivación concuerdan que el clima organizacional está estrechamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Es decir, cuando la motivación de los trabajadores es alta el clima laboral tiende a mejorar, pero cuando no existe motivación entre los miembros por diferentes motivos ocasionan un pésimo ambiente de trabajo.

Realizando un análisis de comparación de los 3 autores que se mencionan en la relación que tiene la motivación con el clima organizacional se puede resumir que Maslow determina que las necesidades básicas insatisfechas influyen en el comportamiento humano y se basa en la estructura jerárquica de las necesidades. Mientras que La teoría de Herzberg, concuerdan hasta cierto punto con lo que determina Maslow, por cuanto Herzberg se basa en dos bases que son los factores higiénicos y los motivacionales. En lo que concuerdan ciertamente es que ambos autores afirman que existen maneras de motivar a las personas o miembros de la organización ya sea por la satisfacción de las necesidades o por la aplicación de las bases de enriquecimiento de puestos. Mientras que el enfoque de **McClelland** estudia y se basa en los factores que motivan al individuo estos son grupales y culturales.

2.5. Análisis crítico.

Según las definiciones y teorías en los párrafos que anteceden sobre clima organizacional, cultura organizacional, motivación y liderazgo podemos concluir que los seres humanos pueden adecuarse a diferentes situaciones con el objeto de satisfacer necesidades y mantener el equilibrio emocional en lo que respecta a motivación.

También se puede acotar que una organización tiene que contar con un buen liderazgo, contemplando que esta persona tiene que poseer un nivel de competencias elevadas en donde el comunicar y el relacionarse sea su pilar fundamental. El construir relaciones, ser colaborador, innovador, íntegro, leal y honesto son otras de las cualidades de un buen líder.

Existen muchos aspectos que determinan la conducta de una persona, mediante muchos modelos, tipos y teorías de motivaciones, liderazgos, diferentes climas laborales y culturas que se manejan en las organizaciones. Cada organización es un mundo diferente, cada una tiene su propia identidad, imagen institucional, clima laboral, etc. Cada organización para modificar su clima organizacional y mejorarlo debería primero diagnosticarlo, modificar su cultura, incentivar mediante reconocimientos, mantener comunicación entre compañeros, y más factores provoquen un excelente bienestar laboral y calidad en el trabajo, que modifiquen la conducta y comportamiento de los individuos que conforman la organización para alcanzar una alta productividad.

CAPITULO III

3. MARCO REFERENCIAL

El presente trabajo está desarrollado en una institución pública denominada Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG, anexa al Ministerio de Agricultura y Ganadería, de la cual se presentan los siguientes aspectos:

- Reseña histórica
- Misión
- Visión
- Valores corporativos
- Políticas de calidad

3.1. Reseña histórica y filosofía organizacional de la institución

La Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG, adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería es una institución creada el 03 de julio de 1985 en la administración del Ing. León Febres Cordero Ribadeneira, ex Presidente Constitucional de la República del Ecuador, mediante Registro Oficial #220. Los primeros directores de la Dirección Distrital fueron los señores Marcos Trelle y Miguel Cifuentes. Su primera oficina fue creada en el Cantón Santa Cruz con nueve servidores entre técnicos de campo y personal administrativo financiero. La principal actividad de la Dirección Distrital es impulsar la agricultura familiar garantizando la soberanía alimentaria. Su razón social se denominaba Dirección Provincial Agropecuaria de Galápagos. Luego mediante varias

administraciones de gobierno cambió de nombre más de una vez, pero siempre se mantuvo el nombre para la cual fue creada esta Dirección. En noviembre 2018, mediante el estatuto orgánico por procesos se modifica la razón social a Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG, que actualmente sigue vigente. Si bien es cierto con los cambios de Gobiernos han pasado un sin número de Directores, cada uno de estos ha dejado sembrado un legado entre sus beneficiarios que son los productores y sus servidores públicos. Han dejado relaciones interinstitucionales establecidas, políticas públicas integrales, procesos en donde hay acercamientos entre productor y clientes, convenios con ONGs, etc.

En la actualidad el Director Distrital es el Ing. Ernesto Jaramillo y se cuenta con oficinas en los cantones de Santa Cruz, San Cristóbal e Isabela, siendo los de mayor afluencia en servidores y en población los de Santa Cruz y San Cristóbal, en donde los técnicos de campo dan asistencia técnica al sector agrícola y pecuario.

La Dirección Distrital cuenta con un número de cincuenta y uno servidores públicos aproximadamente entre personal de técnicos de campo y administrativo financiero. Los recursos que se asigna a esta Distrital proviene del Ministerio de Agricultura y Ganadería para realizar las contrataciones de personal y compras de acuerdo a un Plan Anual de Compras y Plan anual de Contrataciones.

3.2. Misión

Somos la institución rectora y ejecutora de las políticas públicas agropecuarias, promovemos la productividad, competitividad y sanidad del sector, con responsabilidad ambiental a través del desarrollo de las capacidades técnicas organizativas y comerciales a los productores agropecuarios a nivel nacional con énfasis a los pequeños, medianos y los de la agricultura familiar campesina, contribuyendo a la soberanía alimentaria. (Ecuador, 1994)

3.3. Visión

Ser al 2030 una institución innovadora y comprometida con el desarrollo sostenible del sector, aportando a la soberanía alimentaria y al posicionamiento de los productos agropecuarios ecuatorianos, con énfasis en los pequeños, medianos y los de la agricultura familiar campesina, en los mercados nacionales e internacionales, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los productores agropecuarios a nivel nacional. (Ecuador, 1994)

3.4. Valores

- **Responsabilidad Ambiental:** Es la aplicación de diferentes actividades y acciones tendientes a racionalizar y optimizar el consumo de los recursos naturales, partiendo desde el concepto de la toma de conciencia, responsabilidad y los valores ecológicos.
- **Compromiso:** Unir esfuerzos en el desempeño de las funciones y actividades que se encaminen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

- **Transparencia:** Ejecutar las actividades y funciones con probidad, honestidad, e integridad, para la prestación de bienes y servicios que benefician a la población objetivo.
- **Solidaridad:** Como virtud humana y democrática que se expresa en la concurrencia y cooperación entre los seres humanos, en la contribución de sus aptitudes y potencialidades, en la aportación recíproca de esfuerzos y voluntades para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Equidad:** Promover una distribución adecuada de beneficios para el desarrollo, la creación de capacidades y oportunidades en cadenas agro productivas y territorios rurales, además llegar con programas sociales identificando las necesidades del territorio (Ecuador, 1994)

3.5. Política de Calidad

En la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG se han creado políticas con la finalidad de cumplir con una adecuada atención del cliente y servicios que contribuyan al sector productivo, esta Dirección se rige bajo ciertas políticas y reglamentos como los siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador
- LOSEP. Ley Orgánica del servicio publico
- LOREG. Ley Orgánica del Régimen especial de la Provincia de Galápagos
- Estatuto orgánico por procesos del MAGAP
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del General
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP

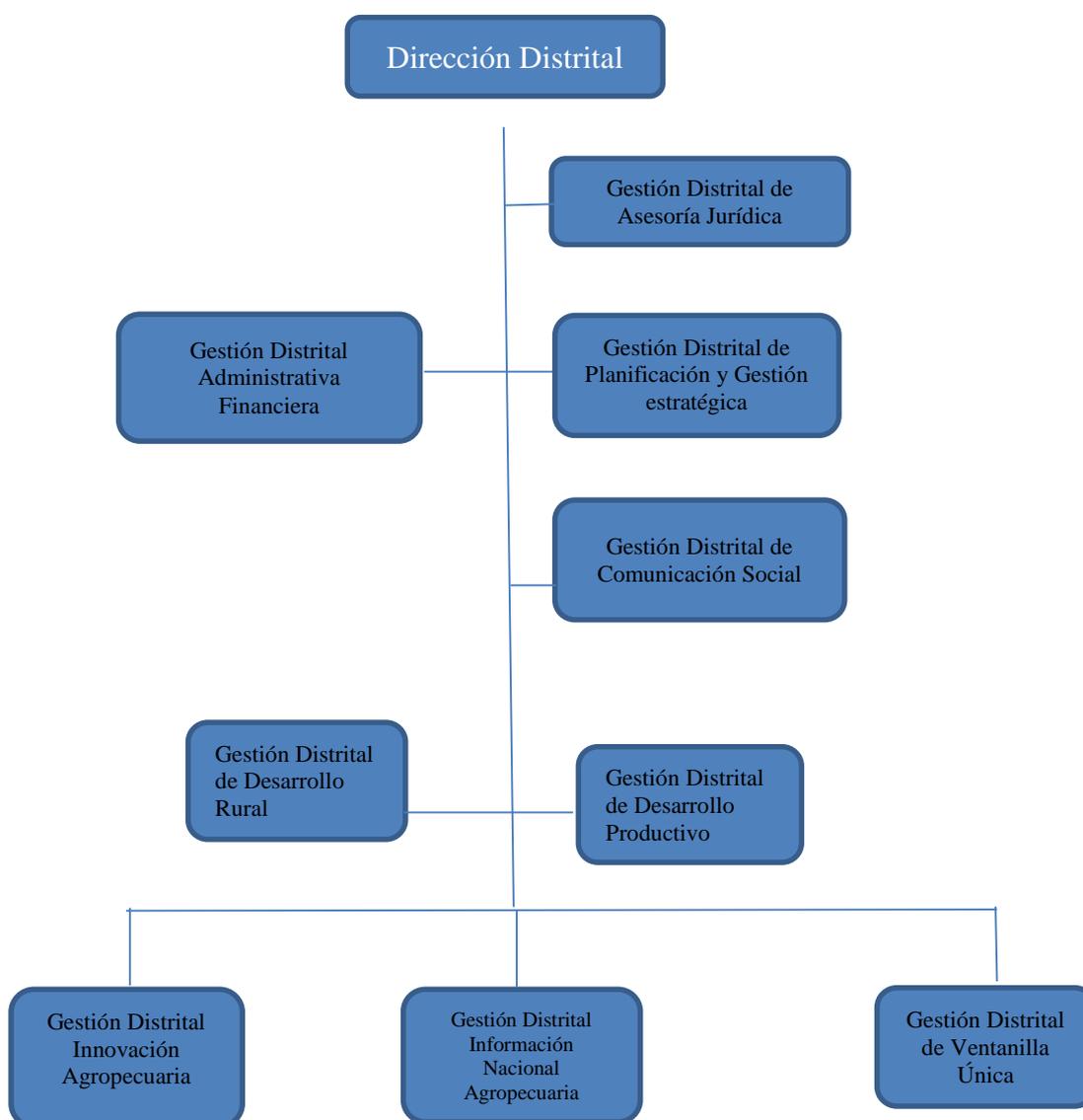
3.6. Objetivos Estratégicos Institucionales

- Incrementar al acceso, la democratización y la redistribución de los factores de la producción y la tecnificación agropecuaria, promoviendo además el uso eficiente del recurso suelo a fin de garantizar la soberanía alimentaria.
- Fortalecer los sistemas agropecuarios y forestales (con fines comerciales) a través de la asistencia técnica, innovación, generación de información, tecnificación, implementación de incentivos agropecuarios, para fomentar la inserción de los productos del sector en los mercados nacionales e internacionales.
- Fortalecer la cooperación asociativa y los circuitos alternativos para la producción sostenible, sustentable y el comercio justo de productos agropecuarios que beneficie a los productores agropecuarios, con énfasis en los pequeños, medianos y los de la agricultura familiar y campesina.
- Incrementar la eficiencia institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Ecuador, 1994)

3.7. Diseño Organizacional

Es necesario señalar que la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG cuenta con 3 oficinas técnicas en los cantones de Santa Cruz, San Cristóbal e Isabela; en donde la matriz o la Dirección Distrital principal es la de Santa Cruz. La estructura organizacional de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG se presenta en el siguiente organigrama.

Ilustración 2. Organigrama Institucional de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG



Fuente: Elaboración propia (2022)

3.8. Productos o servicios

En concordancia a lo establecido en el Régimen Especial de Galápagos, las atribuciones y productos generados en la Dirección Distrital Galápagos, deberán estar acorde a dicho Régimen:

- a) Generar propuestas de políticas y normativas del sector agropecuario enmarcadas en el Régimen Especial de Galápagos;
- b) Generar insumos técnicos en el ámbito de su competencia para la formulación e implementación de políticas públicas en el Régimen Especial de Galápagos, en coordinación con las instancias territoriales respectivas y en apego a la normativa legal vigente; y,
- c) Gestionar la elaboración informe del Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos.

Los productos y servicios de las gestiones Distritales que se detallan a continuación se encuentran en el capítulo VI Anexos.

- Gestión Distrital de Desarrollo Rural
 - Tierras Rurales y Territorios Ancestrales
 - Irrigación Parcelaria Tecnificada
 - Agricultura Familiar Campesina
- Gestión Distrital de Desarrollo Productivo:
 - Producción Agrícola
 - Gestión de Semillas
 - Producción Pecuaria

- Fortalecimiento de Musáceas:
- Gestión Distrital de Innovación Agropecuaria:
- Gestión Distrital de Información Nacional Agropecuaria:
- Gestión Distrital de Ventanilla Única:
- Gestión Distrital de Asesoría Jurídica:
- Gestión Distrital de Planificación y Gestión Estratégica:
 - Planificación, Inversión, Procesos, Servicios, Calidad y Gestión del Cambio
 - Tecnologías de Información y Comunicación
- Gestión Distrital de Comunicación Social
- Gestión Distrital Administrativa Financiera (Ecuador, 1994)

3.9 Diagnóstico organizacional o sectorial

Para realizar un diagnóstico organizacional adecuado es necesario realizar un Análisis FODA en donde se determinen los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento de la Dirección Distrital Galápagos:

Fortalezas

- Capacidad de Gestión interinstitucional
- Inclusión de productores en ferias
- Reconocimiento de la institución

Oportunidades

- Buena aceptación por parte de los productores agrícolas y pecuarios
- Productores comprometidos con la agricultura

- Potencial turístico

Debilidades

- Falta de capacitación a los servidores
- Falta de asignación presupuestaria para ejecución de compras en general y contratación de nuevos servidores
- Deficiente servicio de internet a nivel provincial
- No existe la suficiente motivación laboral
- Los bajos sueldos en ciertos servidores
- Rotación de personal
- Falta de innovación de nuevos productos o sistemas que beneficien al productor
- Inestabilidad laboral
- No existe suficiente personal para cumplir con los productos y servicios de cada Gestión Distrital

Amenazas

- Falta de claridad en la asignación de responsabilidades interinstitucionales
- No hay claridad en los requisitos para ingreso de personal por parte del CGRE
- Falta de acuerdos políticos en la provincia
- Aumento en el tamaño de la población de la provincia
- Corrupción
- Inestabilidad Gubernamental

- Cambios de Gobiernos nacionales provocan cambios de autoridades locales

La Dirección Distrital Galápagos dentro de sus últimos años ha tenido un reconocimiento institucional en el ámbito ambiental productivo, como por ejemplo: se impulsa el plan de bioagricultura para Galápagos en donde uno de los puntos claves es la producción sin utilización de químicos, la iniciativa de la restricción de ingreso de yogurt de la parte continental con la finalidad de fomentar el consumo del yogurt que produce la productores de la propia provincia, acercamiento directo entre productor y consumidor mediante la feria “Yo solo vendo lo que produzco” entre varios proyectos más que se desarrollan en beneficio de la población galapagueña.

Al ser una isla de difícil acceso y costosa, no hay capacitaciones constantes para el personal, los recursos son limitados, así mismo por la localización el internet juega en contra de las actividades diarias que se tiene que cumplir. También con la crisis económica que se vive a nivel mundial, el estado ecuatoriano redujo en un porcentaje significativo su presupuesto general, es así que para todas sus Distritales hubo un recorte no de personal, pero sí de sueldos, ahora todo el personal técnico tiene un sueldo como SP3 siendo antes SP5, dentro de la escala de remuneraciones salariales, causando desmotivación laboral e inestabilidad laboral.

Dentro de las amenazas se puede observar que no hay claridad en las políticas y responsabilidades interinstitucionales, hay un desorden en la asignación de

responsabilidades de las instituciones de la localidad entre Parque Nacional Galápagos, Agencia de Bioseguridad Control y Cuarentena para Galápagos, y la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG.

No hay claridad en los tiempos de presentación de documentos de los ingresos de personal por parte de CGRE, por ejemplo, piden elaboración de contratos antes de su autorización de ingreso, como se sabe si el CGRE va a aprobar su estadía, también piden aviso de entrada del IESS con fecha 01 de cada mes, sin considerar que del 01 al 05 de cada mes el sistema IESS es inactivo por actualizaciones en la página. Es decir, no se puede ingresar tramite del 01 al 05 de cada mes, entendiéndose que estas son fechas en donde es mayor el índice de ingreso de personal.

La corrupción y la inestabilidad política juega un rol en contra de la institución. La Dirección Distrital es el ente rector para determinar si un vehículo puede ingresar a la isla para fines agrícolas o pecuarios, en donde el CRGE valida toda la información y es el ente que determina si el vehículo es considerado aceptado para el ingreso y obtención de un cupo, que por ser una isla en donde rige el Régimen Especial, es muy difícil tener un vehículo como lo es en la parte continental. Este punto se debate siempre, se ve mucha afluencia de vehículos en la localidad, se presume que la mayoría de vehículos es ingresada por información errónea o falsa que los servidores del CGRE hacen pasar como real, motivados por los sobornos. De igual manera sucede con la obtención de Residencias para los habitantes. El cambio de Gobierno a nivel nacional,

provincial, directores a nivel de entidades forma parte de la mala imagen de las instituciones de Galápagos.

CAPITULO IV:

4. RESULTADOS

4.1. Resultados

A continuación, se presenta los resultados de las encuestas realizadas a 51 servidores de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG en el periodo comprendido entre el 15 de junio y 25 de julio del 2022, en donde la Dirección del cantón Santa Cruz está compuesta por 25 servidores, en el cantón San Cristóbal por 18 servidores y en el cantón Isabela por 8 servidores. No es necesario realizar ningún método de muestra por que se realiza la encuesta a la totalidad de los servidores de la entidad.

Tabla 2. Características Generales

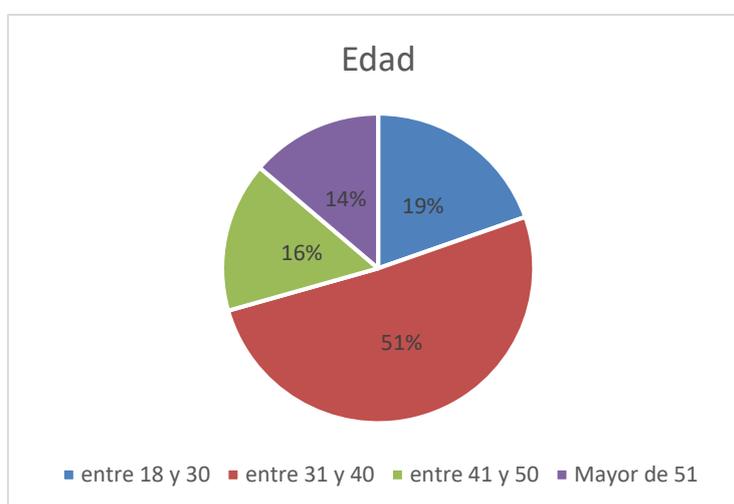
		Numero de servidores	Porcentaje
Edad	entre 18 y 30	10	20%
	entre 31 y 40	26	51%
	entre 41 y 50	8	16%
	Mayor de 51	7	14%
Total		51	
Sexo	Hombre	24	47%
	Mujer	27	53%
	Otros	0	0%
Total		51	
Autodefinición étnica	Blanco	1	2%
	Mestizo	45	88%
	Negro	0	0%
	Afro ecuadoriano	2	4%
	Indígena	1	2%
	Montubio	2	4%
Total		51	
Tiempo en labores	Menos de 1 año	8	16%
	Entre 1 y 5 años	21	41%

	Entre 6 y 10 años	15	29%
	Más de 10 años	7	14%
	Total	51	

Puestos de trabajo	Director o jefe de área	8	16%
	Administrativo	8	16%
	Técnico	35	69%
	Total	51	

Fuente: Elaboración propia (2022)

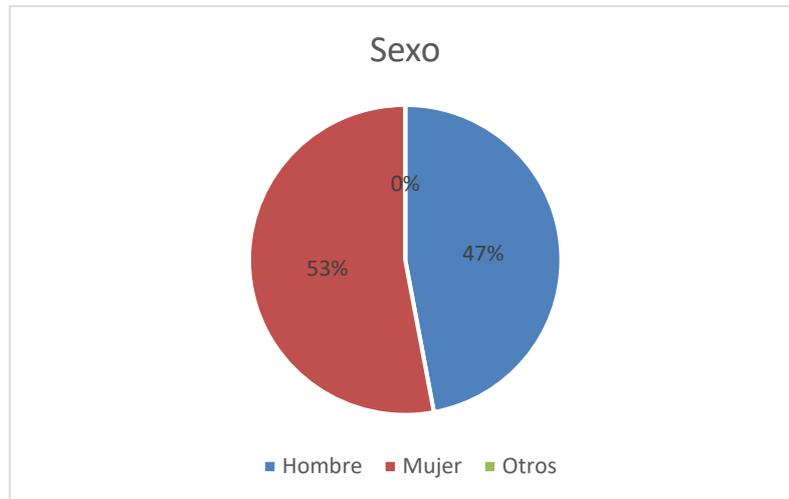
Ilustración 3. Porcentaje de servidores según edad



Fuente: Elaboración propia (2022)

Analizando el grupo de edades se identifica que las edades que predominan son de entre 31 y 40 años (51%), seguido por los de 18 a 30 años (20%), y los de entre 41 y 50 años (16%), siendo solo el 14% mayores de 51 años.

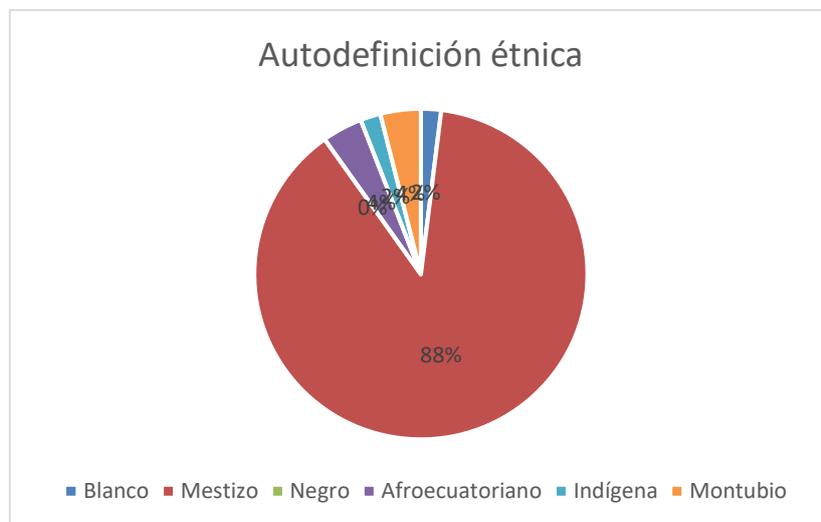
Ilustración 4. Porcentaje de servidores según sexo



Fuente: Elaboración propia (2022)

Del trabajo realizado se evidencia que predominan las mujeres con un 53% en relación con el sexo masculino que es del 47%.

Ilustración 5. Porcentaje de servidores según autodefinition étnica



Fuente: Elaboración propia (2022)

De esta clasificación lo que más predomina es el mestizo con un 88%, seguido por el 4% de afro ecuatoriano y montubio, mientras que hay un 2% de indígenas y blancos.

Ilustración 6. Porcentaje de servidores según tiempo en labores



Fuente: Elaboración propia (2022)

El grupo que tiene más relevancia según el tiempo que labora en la institución es de entre 1 y 5 años (41%), así mismo de entre 6 y años (29%), seguido de los que llevan laborando menos de 1 año (16%), y los que menor porcentaje son los que llevan laborando más de 10 años (14%)

Ilustración 7. Porcentaje de servidores según sector ocupacional



Fuente: Elaboración propia (2022)

De los 51 servidores encuestados se encuentran trabajando el 65% que son técnicos de campo, seguido de 19% que es el Director distrital y sus jefes de área, por último el 16% que es el personal administrativo.

Tabla 3. Clima Laboral

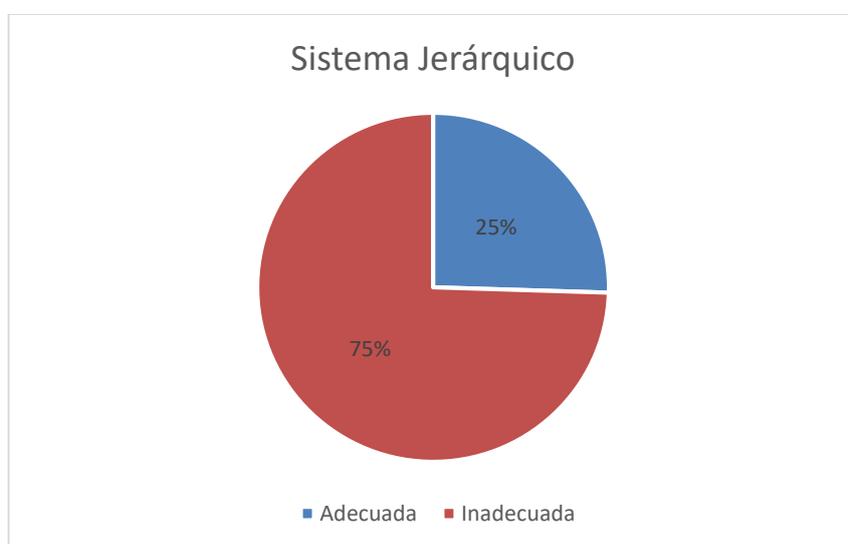
		Numero de servidores	Porcentaje
Sistema Jerárquico	Adecuada	13	25%
	Inadecuada	38	75%
	Total	51	
Remuneración	Adecuada	7	14%
	Inadecuada	44	86%
	Total	51	
Objetivos	Definidos	40	78%
	No definidos	11	22%
	Total	51	
Metas	Definidos	42	82%
	No definidos	9	18%
	Total	51	
Sistema de recompensas establecido	Si	51	100%
	No	0	0%
	Total	51	
Actitud	Positiva	36	71%
	Negativa	10	20%
	Pasiva	5	10%
	Total	51	
La información es compartida	Sí	31	61%
	No	9	18%
	A veces	11	22%
	Total	51	
Imparcialidad en la toma de decisiones	Sí	9	18%
	No	38	75%
	A veces	4	8%
	Total	51	
Oportunidad de crecimiento profesional	Sí	5	10%
	No	44	86%
	A veces	2	4%
	Total	51	
Motivación Equipo de trabajo	Sí	11	22%
	No	39	76%
	A veces	1	2%
	Total	51	

Elogios de parte del jefe de área	Sí	7	14%
	No	41	80%
	A veces	3	6%
Total		51	

Manejo de conflictos	Sí	17	33%
	No	30	59%
	A veces	4	8%
Total		51	

Fuente: Elaboración propia (2022)

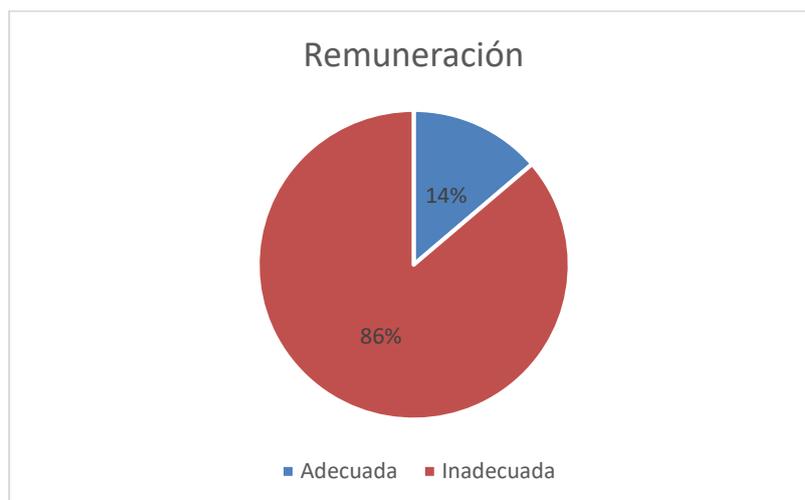
Ilustración 8. Porcentaje de servidores según sistema jerárquico



Fuente: Elaboración propia (2022)

De los encuestados se encuentra el 75% de los servidores que indican que el sistema jerárquico es inadecuado, mientras que solo el 25% indicaron que es adecuado.

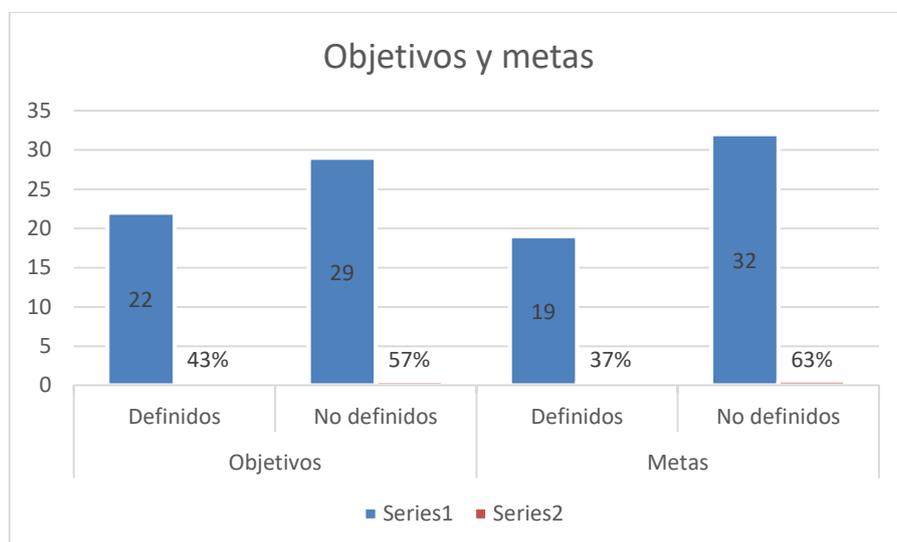
Ilustración 9. Porcentaje de servidores según remuneración



Fuente: Elaboración propia (2022)

Según los datos se evidencia que el 86% de los servidores indicaron que tienen una inadecuada remuneración, mientras que solo el 14% indicaron que es adecuada.

Ilustración 10. Porcentaje de servidores según definición de objetivos y metas



Fuente: Elaboración propia (2022)

Según los datos recopilados como se muestra en la tabla 2, se muestra que el 57% de servidores tienen los objetivos no definidos, mientras que el 43% indican que si están definidos. El 63% de los servidores indican que no tienen metas definidas, en contraposición con el 37% que indican que tienen metas definidas.

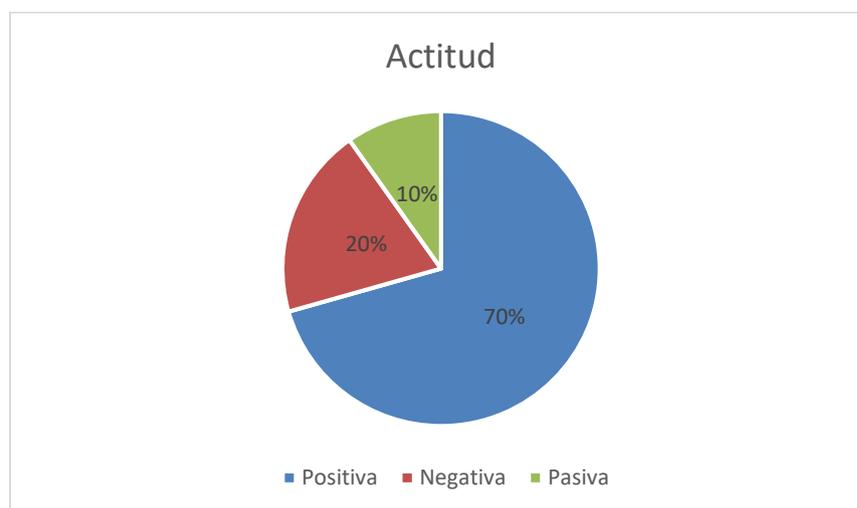
Ilustración 11. Porcentaje de servidores según sistema de recompensa



Fuente: Elaboración propia (2022)

Se muestra que el 94% de los encuestados indican que no existe un sistema de recompensa establecido, mientras que el 6% indican que no existe un sistema de recompensa.

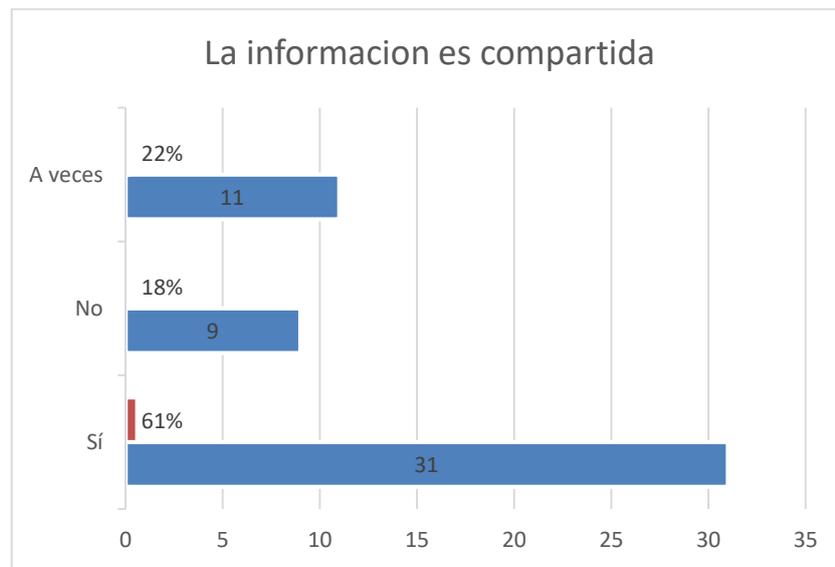
Ilustración 12. Porcentaje de servidores según la actitud frente al trabajo



Fuente: Elaboración propia (2022)

Existe un predominante número de trabajadores el 70% quienes indican que, si tienen una actitud positiva frente al trabajo, seguido del 20% que indican que denotan que la actitud es negativa contra el 10% que indican que tiene una actitud pasiva.

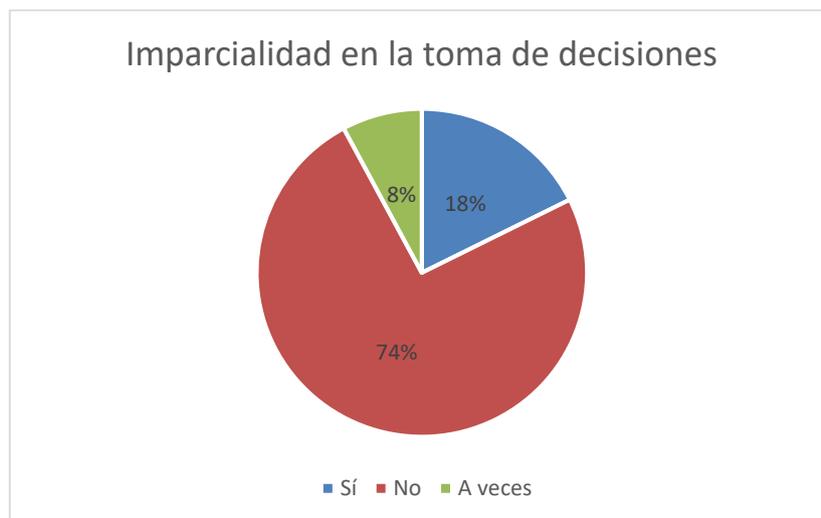
Ilustración 13. Porcentaje de servidores según la socialización de información



Fuente: Elaboración propia (2022)

Como se muestra en el gráfico, se identifica que el 61% de servidores indican que la información es compartida cuando existe un evento importante, mientras que el 22% indican que a veces, seguido del 18% que indican que la información no es compartida.

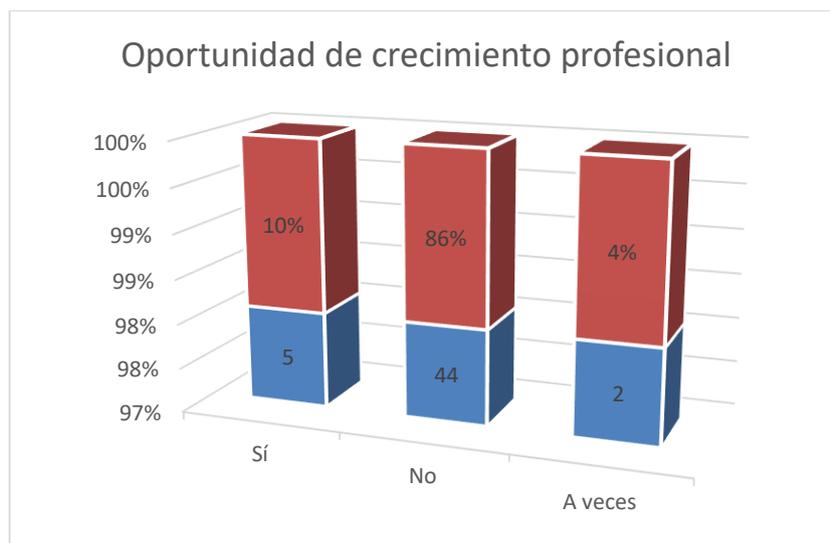
Ilustración 14. Porcentaje de servidores según la imparcialidad en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia (2022)

Según la investigación, se identifica que el 74% indican que no existe imparcialidad en la toma de decisiones, seguido del 18% que indican que, si existe imparcialidad, contra el 8% que indican que a veces.

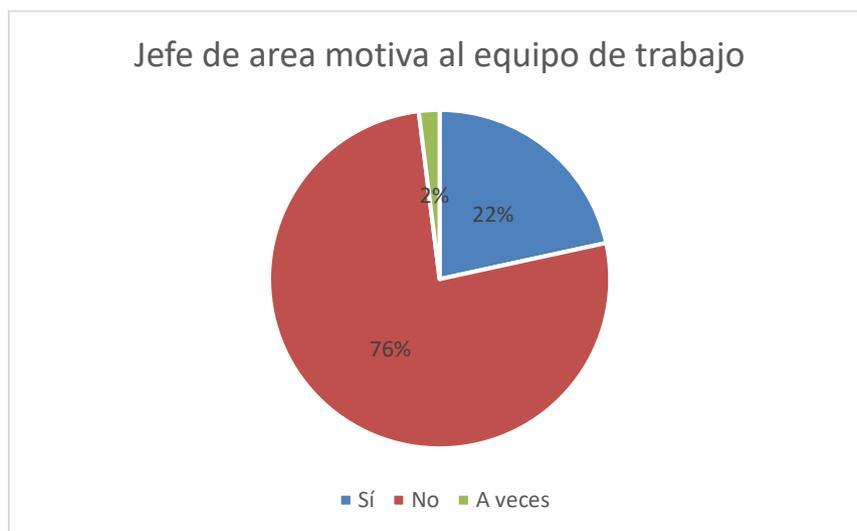
Ilustración 15. Porcentaje de servidores según la oportunidad de crecimiento profesional



Fuente: Elaboración propia (2022)

El análisis de la investigación, arroja que el 86% de los servidores no perciben una oportunidad de crecimiento profesional dentro de la institución, seguido del 10% que deducen que, si tienen oportunidad de crecer profesionalmente, mientras que solo el 4% dicen que a veces.

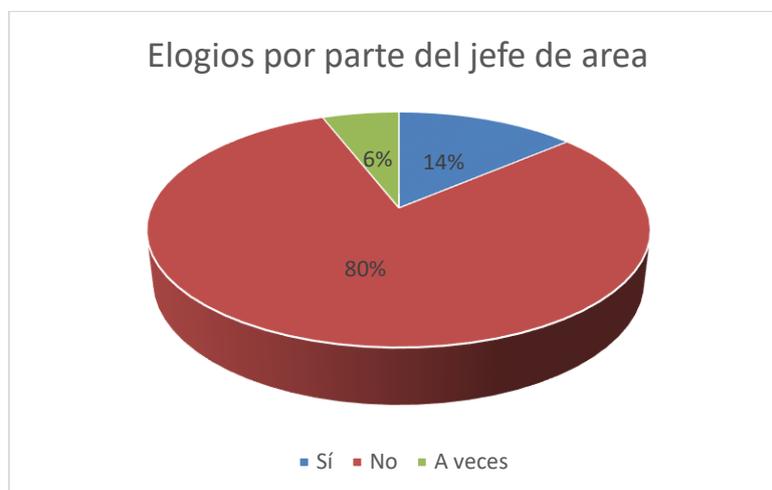
Ilustración 16. Porcentaje de servidores según a la motivación de parte del jefe de área



Fuente: Elaboración propia (2022)

La motivación de parte del jefe de área quedo establecida por el 76% que no motiva al equipo de trabajo, seguida del 22% que indican que si motiva al equipo de trabajo, mientras que solo el 2% dicen que a veces.

Ilustración 17. Porcentaje de servidores según los elogios de parte del jefe de área



Fuente: Elaboración propia (2022)

De este análisis se obtuvo que el 80% indican que no reciben ninguna clase de elogios por parte de los jefes de área, mientras que el 14% indican que si reciben elogios, y solo el 6% indican que a veces.

Ilustración 18. Porcentaje de servidores según el manejo de conflictos



Fuente: Elaboración propia (2022)

Lo que se observa en la tabla 2, los servidores indican que no hay un buen manejo de conflictos con un porcentaje del 76%, mientras que el 22% indican que si existe un buen manejo de conflictos y solo el 2% que a veces.

Tabla 4. Cultura Organizacional

		Numero de servidores	Porcentaje
Protección de discriminación	Sí	9	18%
	No	35	69%
	A veces	7	14%
Total		51	
Buen lugar para laborar	Sí	41	80%
	No	10	20%
	A veces	0	0%
Total		51	
Estabilidad laboral	Sí	4	8%
	No	47	92%
	A veces	0	0%
Total		51	
	Sí	10	20%

Orientación a resultados relacionados con los objetivos	No	41	80%
	A veces	0	0%
Total		51	

Dinamismo	Bajo	5	10%
	Medio	25	49%
	Alto	21	41%
Total		51	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Ilustración 19. Porcentaje de servidores según la protección de discriminación por parte de la entidad



Fuente: Elaboración propia (2022)

Según los datos obtenidos se evidencia que el 68% indican que no existe protección de discriminación por parte de la entidad, seguido por el 18% que indican que a veces, mientras que el 14% se evidencia que si creen que hay protección de discriminación.

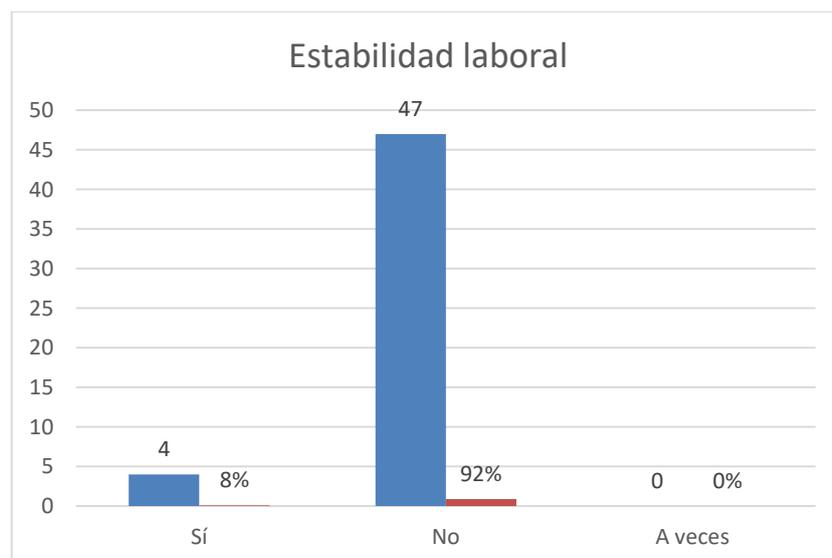
Ilustración 20. Porcentaje de servidores según la recomendación de la entidad como un buen lugar para laborar



Fuente: Elaboración propia (2022)

Según la investigación realizada se evidencia que el 80% si recomienda a la entidad como un buen lugar para trabajar, en tanto que el 20% no recomienda a la Distrital para laborar, y el 0% a veces.

Ilustración 21. Porcentaje de servidores según la existencia de la estabilidad laboral en la entidad



Fuente: Elaboración propia (2022)

Según la encuesta realizada, se determina que los servidores no tienen estabilidad laboral con un 92%, mientras que el 8% indican que si tienen estabilidad laboral.

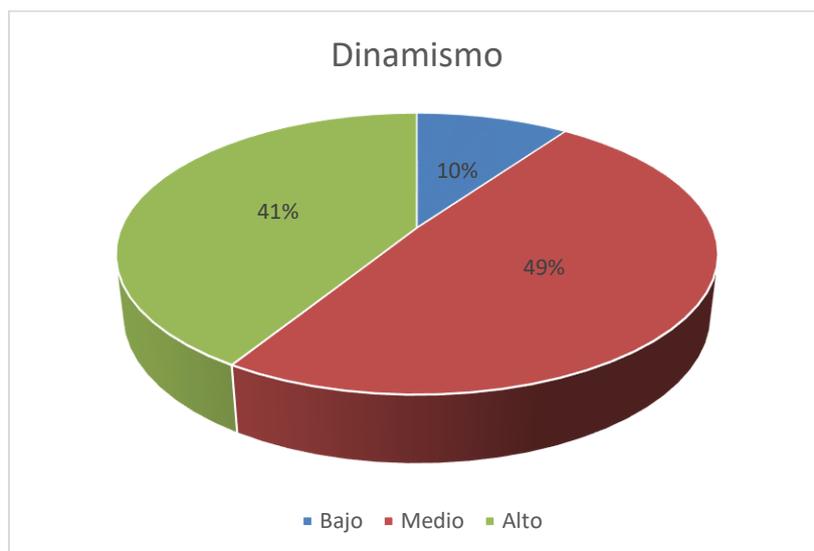
Ilustración 22. Porcentaje de servidores según la orientación de resultado relacionado con los objetivos institucionales



Fuente: Elaboración propia (2022)

Según los datos que se muestran, los servidores de la institución indican que no existe orientación a resultados relacionados con los objetivos institucionales con el 80%, mientras que el 20% asume que si hay orientación de resultados.

Ilustración 23. Porcentaje de servidores según el nivel de dinamismo en la entidad



Fuente: Elaboración propia (2022)

Dentro de la institución, los servidores indicaron en la investigación que el 49% un nivel medio de dinamismo, seguido del nivel alto del 41% y concluye con solo un 10% de nivel bajo.

4.2. Diagnóstico

Clima Laboral

Factores positivos de la sección del clima laboral que deberían mantenerse o mejorar

- **Definición de objetivos y metas.** El rendimiento que cada trabajador refleje hace posible la existencia de la organización a través del cumplimiento de objetivos, por medio de la búsqueda para obtener un equilibrio saludable en lo que refiere a calidad de vida laboral es importante considerar la generación de beneficios mutuos tanto para los colaboradores como para los empleadores. (Frías Pérez, 2021). La mayoría de los servidores si tienen definidos y conocen los objetivos y

metas institucionales de la entidad, al igual que los objetivos y metas de cada puesto de trabajo. Sin embargo hay un pequeño porcentaje que aun los desconoce. Es muy importante tener determinado los objetivos y metas de los puestos de trabajo de cada servidor por cuanto permiten obtener los resultados deseados al final de cada año fiscal.

- **Actitud.** El hombre de hoy pasa la mejor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para vivir, aprender, trabajar, ganar un salario, lograr sus metas y obtener todos los productos y servicios que necesita. Desde esta perspectiva, la dinámica de los tiempos modernos exige por parte de los líderes de las organizaciones, el contar con una serie de actitudes y habilidades, que les sean competitivas a la realidad presente de estas, y que a la vez permitan garantizar a las empresas y a sus miembros el cumplimiento de las actividades y el éxito de los objetivos institucionales previstos (Silva, 2012). Las personas pasamos la mayoría de nuestros días y horas en el trabajo, por esta razón es indispensable que aprendamos a adoptar una actitud positiva frente a la jornada laboral. Como se muestra en esta investigación gran porcentaje de los servidores aportan a la institución laborando con actitud positiva, haciendo frente a los problemas del día a día y obteniendo resultados positivos. Se debe mantener esta actitud positiva de los servidores para contagiar de ese pequeño porcentaje de los servidores que aún no evolucionan como personas o están estancados con un comportamiento no tan adecuado para la institución.
- **Compartir información.** Cuando los servidores asisten a talleres, capacitaciones, seminarios etc., se acostumbra a que se replique dicha

información. Es en este factor que se entiende como una excelente cooperación entre servidores. La información que se comparte se encuentra en una carpeta compartida en el servidor de la institución donde cualquier servidor que se conecte a la red puede intervenir sin ningún tipo de inconveniente. Incluso se puede acceder a información de ex servidores.

Factores negativos de la sección del clima laboral que se deberían trabajar para mejorar

- **Sistema jerárquico.** La Dirección Distrital siendo una institución del estado cuenta con recursos limitados para contratación de personal, el ingreso de personal nuevo esta en restricción, solo está permitido los reemplazos. Como se muestra en los resultados los servidores indican que el sistema jerárquico es inadecuado, la razón es porque la designación de los jefes de área no es establecida por el perfil, competencias, aptitudes, etc del servidor si no la categorización del servidor es decir solo son jefes el personal de carrera, por que el personal de proyecto solo tiene sus propias metas y no se podría asignar metas adicionales a las establecidas. No hay definición de responsabilidades claras por puesto de trabajo, por lo que se tiene que establecer tareas claras a cada puesto de trabajo.
- **Remuneración.** Si bien es cierto este punto representa uno de las motivaciones más importantes que percibe un servidor para que pueda ejecutar su trabajo de la mejor manera posible, sin embargo, en la Dirección Distrital según la investigación es evidente que la mayoría de

los trabajadores no están satisfechos con el pago de remuneración que perciben. La Dirección Distrital Galápagos pertenece al estado ecuatoriano por lo tanto su pago es mensual y son puntuales en los pagos o incluso hasta unos 5 días antes que finalice el mes. El Ministerio de Agricultura y Ganadería no reconoce es que ciertos empleados que fueron contratados en años pasados donde no existían las definiciones de puestos en concordancia con el nivel académico, al querer reclasificar estos puestos por que en la actualidad dichos servidores ya tiene un título de tercer nivel, el Ministerio no acepta esta reclasificación porque son puestos muy antiguos en donde no existe en el manual de puestos laborales vigente.

También existe inconveniente con los servidores que pertenecen a proyectos, al inicio de cada año fiscal cuando son las renovaciones de contratos el proyecto decide bajar los sueldos, como por ejemplo en este año 2022 el proyecto Piater decidió bajar de Servidor público 5(\$2424.00) a servidores públicos 3(\$1763.00), una diferencia de sueldos que es significativa, cabe mencionar que para los 2 perfiles se requiere título de tercer nivel y experiencia comprobada. Con la crisis económica que se vive en el país y el alto de nivel de desempleo más del 95% de servidores decidieron seguir laborando para la institución, sin embargo, se escucha siempre comentarios des motivacionales como, por ejemplo, que están laborando hasta que les salga un mejor empleo con mejor salario, por esta razón hay mucho ingreso y salidas de empleados todos los meses del año.

- **Sistema de recompensa laboral establecido.** La Dirección Distrital no tiene establecido un sistema de recompensa laboral, no existe ninguna clase de retribución económica, no hay reconocimientos, ni incentivo alguno, tal como se muestra en las respuestas de la encuesta realizada. En tanto se puede mencionar que en años anteriores el único incentivo que se puede incluir es que existía un convenio entre la Dirección Distrital y un barco de cruceros que se gestionó por medio de una servidora que comercializaba productos agrícolas de los agricultores. De este convenio existieron unos 8 viajes a diferentes islas y alrededor de unas 10 cenas en las noches a bordo del barco. De los cuales no hubo el correcto manejo para llevar a los servidores, no todos disfrutaron de estos incentivos, incluso había servidores que se beneficiaron en reiteradas ocasiones.

La Dirección Distrital por medio de la propuesta de mejora implementará un sistema de recompensas o incentivos donde todos los servidores se beneficien con el fin de que los empleados tengan un mayor esfuerzo para cumplir las metas y objetivos.

- **Imparcialidad en la toma de decisiones.** Dentro del manual de puesto vigente se hace hincapié de que el único jefe o gestor de la toma de decisiones es el Director Distrital, sin embargo, este no funcionaría sin sus Coordinadores de área, quienes informan, dirigen, planifican con sus subordinados para una mejor operatividad de la entidad. Sin embargo, a la hora de tomar una decisión no siempre se toma en cuenta a los subordinados. Se debe mantener reuniones constantes con todo el equipo de trabajo y debe de tomarse en cuenta cada opinión del grupo para llegar a una decisión que beneficie a toda la institución.

- **Oportunidad de crecimiento profesional.** Es importante que la entidad cuente con un plan para crecimiento profesionales para los empleados con la finalidad de que se sienta un mejor bienestar laboral, mejorar el rendimiento laboral, controlar el estrés y por ende se sienten con confianza en sí mismo. La Dirección Distrital como se muestra en los resultados de la encuesta no tienen oportunidad de crecimiento profesional, las capacitaciones por la situación geográfica y por la austeridad del estado son en su mayoría online lo que no contribuye 100% con los conocimientos adquiridos, no existen planes de formación continua, al igual que incentivos para estudiantes. Las designaciones de los coordinadores o jefes de área no son por experiencia laboral, aptitudes, perfiles, nivel de estudio, etc son designados por ser de carrera, bajo una asignación adicional a su responsabilidad, Por falta de presupuesto estas designaciones no tienen sueldo, es decir muchos servidores hasta tiene 3 cargos al mismo tiempo sin retribución económica.
- **Motivación de equipo de trabajo y elogios por parte del jefe de área**
¿Crees que tu jefe de área motiva al equipo de trabajo? ¿Alguna vez has recibido elogios de parte de su jefe de área? Estas dos preguntas que tiene un porcentaje negativo para los servidores. Las razones se deben a muchos aspectos por parte del jefe de área, como la falta de comunicación, falta de liderazgo, compromiso de los servidores, carga laboral, inadecuada remuneración, no hay sistema de recompensas, incentivos, elogios, etc.

- **Manejo de conflicto.** En la Dirección Distrital como en muchas instituciones existen problemas entre los servidores, tal como se muestra en los resultados, las razones son porque en muchas ocasiones no se llega al diálogo entre las partes, solo se escucha a una de las partes, no se identifica la generación del conflicto, no hay comunicación, no existe la confianza suficiente con el jefe de área o el Director.

Cultura Organizacional

Factores positivos de la sección de la cultura organizacional que deberían mantenerse o mejorar

- **Buen lugar para laborar.** La respuesta de que si el servidor recomienda la Dirección Distrital como buen lugar para laborar es positiva, porque en realidad a comparación de otras instituciones públicas del sector hay muchos más factores que influyen para que esta institución este en uno de los lugares con mejores recomendaciones. Influye mucho la imagen corporativa, los mejores profesionales agropecuarios, agrónomos y veterinarios, la infraestructura, la dimensión organizacional, etc.
- **Dinamismo.** Un nivel medio y alto de dinamismo es lo que representa la Dirección Distrital. Este factor guarda relación con la adaptación a cambios como por ejemplo cambios de horarios, nuevos retos, nuevas formas de trabajar, etc, cuando ocurren estos cambios los servidores piensan que los cambios son malos, pero por lo contrario representan avances en la carrera profesional.

Lo que la entidad busca es tener un personal dinámico y proactivo, esto solo se logra mediante el dinamismo laboral con la adopción de nuevas

tecnologías de trabajo, como por ejemplo la creatividad. También se tiene que tomar en cuenta que para que exista dinamismo laboral la entidad busca entre sus colaboradores experiencia laboral, formación y capacitaciones continuas y el interés por aprender y mantenerse actualizado en el área de trabajo que desempeña.

Factores negativos de la sección de la cultura organizacional que se deberían trabajar para mejorar

- **Protección de discriminación.** Existe un alto porcentaje que indican que existe muy poca protección de discriminación para los servidores, se observa dentro de la institución que existe discriminación en cuanto a género, religión, raza y edad. Se observa burlas, chismes, mofas hacia estos compañeros, incluso son tratados de manera diferente en ciertos casos. Muchas veces no son tomados en cuenta para eventos o reuniones. Esta situación ocasiona una disminución en el autoestima, menos productividad laboral, conflictos laborales, etc. Se debe trabajar en este factor porque no existe justificación alguna para este tipo de comportamiento, lo que se debe de considerar es las habilidades y capacidades que tiene cada servidor para desempeñar su puesto de trabajo y alcanzar los objetivos de la institución.
- **Estabilidad Laboral.** Es uno de los elementos con un nivel negativo que se identificó. Como se ha comentado en párrafos anteriores la falta de personal, carga laboral, el recorte presupuestario, la falta de sistema de recompensa, salarios no acordes con los puestos, no hay oportunidad de

crecimiento profesional, etc, son factores que influyen negativamente en la estabilidad laboral de la entidad.

- **Orientación de resultados relacionados con los objetivos.** Este factor representa un nivel negativo entre los servidores, debido a la falta de capacidad para actuar ante problemas que se presenten. La falta interés, la desmotivación, falta de compromiso, baja autoestima influye en el resultado relacionado con los objetivos que afectan negativamente a la institución.

4.3. Diseño de mejora

Para realizar la propuesta de mejora de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela Mag, se tiene en cuenta los resultados de la encuesta realizada y la observación a los servidores de la institución, en relación a datos sociodemográficos, clima laboral y cultura organizacional. El análisis globalizado indica que el clima laboral no es el adecuado, por lo que existen factores negativos que se tiene que mejorar, con la finalidad de que el clima laboral sea el más idóneo y adecuado para los servidores públicos de la entidad. Los aspectos positivos que se marcan en la encuesta están orientados a mejorarlos, mientras que los aspectos negativos hay que darle un giro totalmente diferente para cambiarlos y superar los inconvenientes.

A continuación, se emiten los puntos positivos y negativos del clima laboral

Positivos

- Definición de objetivos y metas
- Actitud
- Compartir información

Negativos

- Sistema jerárquico
- Remuneración
- Sistema de recompensa laboral establecido
- Imparcialidad en la toma de decisiones
- Oportunidad de crecimiento profesional
- Motivación del equipo de trabajo
- Manejo de conflictos

Tabla 5. Propuesta de mejora del clima laboral para los servidores públicos de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG

Factores	Acciones a implementar	Objetivos	Responsable de ejecución	Recursos	Presupuesto estimado	Mecanismo de control
Sistema jerárquico	Definir los puestos de trabajo Establecer las actividades de cada puesto de trabajo Crear un manual de procesos interno	Mejorar la administración de selección de líderes para aumentar la motivación de los servidores. Contratación de nuevo personal por medio de ONGS	Responsable de la Gestión de Talento Humano Responsable de la Gestión Administrativa Financiera	Manual de procesos interno Capacitador en procesos Herramienta informática para descripción de procesos	\$2,500	Anual
Remuneración	Diseñar un sistema interno que recompense las horas extras Analizar la reclasificación de puestos de trabajo con el fin de un alza en el salario de puestos de trabajos antiguos Realizar un informe a los Gerentes de proyectos sobre los perfiles de los servidores con el fin de que cada año fiscal no bajen más los sueldos	Mejorar la satisfacción laboral a través de la recompensa y salvaguardar los sueldos del personal de proyectos Evaluar los puestos de trabajo con el fin de equilibrar la remuneración percibida con las responsabilidades	Director Distrital. Responsable de la Gestión de Talento Humano. Responsable de la Gestión administrativa financiera.	Informes Documentos varios Memorandos	No aplica	Mensual
Sistema de recompensa laboral establecido	Diseñar un plan de recompensas e incentivos para los servidores de la entidad Buscar convenios con las ONGs del sector para capacitaciones, seminarios internacionales para los servidores destacados Buscar convenios con barcos que nos aporten Tours navegables para los servidores que obtengan mayores logros	Mejorar la satisfacción laboral a través de recompensa, con el objetivo de aumentar la productividad de la entidad.	Director Distrital. Responsable de la Gestión de Talento Humano. Técnico de convenios nacionales e internacionales	Memorandos Convenios Certificados Diplomas	No aplica	Semestral
Imparcialidad en la toma de decisiones	Reuniones constantes con todo el grupo de trabajo donde todas las ideas sean tomadas en cuenta	Alcanzar mejores resultados, dado que la suma de contribuciones individuales contribuirá a mejores relaciones entre servidores.	Director Distrital Responsable de la Gestión de Talento Humano	Sala de reuniones Informes	No aplica	Constante
Oportunidad de crecimiento profesional	Analizar las fortalezas y debilidades laborales de cada puesto de trabajo Establecer un plan de capacitaciones	Mantener a los servidores motivados a través de capacitaciones, incrementando la oportunidad de crecimiento profesional	Responsable de la Gestión de Talento Humano	Informe Diplomas Certificaciones Capacitador	\$3000	Semestral

	<p>para el servidor que aumente su competencia laboral y eleve su productividad</p> <p>Realizar un memorando informando sobre la carga laboral que existe en ciertos servidores para que se creen los puestos de coordinadores y sean retribuidos económicamente o reciban alguna clase de recompensa o incentivo.</p>					
Motivación de equipo de trabajo y elogios por parte del jefe de área	<p>Plan de capacitación sobre liderazgo para los Jefes de área</p> <p>Revisar si el salario es justo para los servidores</p> <p>Establecer un sistema de recompensas</p> <p>Promover una comunicación entre el director, jefes de área y subordinados</p> <p>Adoptar jornadas laborales de flexibilidad. Ejemplo: teletrabajo, jornada reducida, trabajar de manera remota algunos días de la semana, etc</p>	Mantener un equipo de trabajo motivado por medio del sistema de recompensas y capacitaciones	Responsable de la Gestión de Talento Humano	Capacitaciones Diplomas Certificaciones Sistema informático Reglamento del Ministerio	\$3000	Trimestral
Manejo de conflicto	<p>Socializar la normativa legal vigente acerca de los deberes y derechos de los servidores</p> <p>Crear estrategias de resolución y manejo de conflictos</p>	Disminuir los niveles de conflictividad para mantener un adecuado clima laboral	Responsable de la Gestión de Talento Humano Jefes de áreas Director	Losep Codigo de ética Constitución ecuatoriana	No aplica	Constante

Fuente: Elaboración propia (2022)

A continuación, se emiten los puntos positivos y negativos de la cultura organizacional

Positivo

- Buen lugar para laborar
- Dinamismo

Negativo

- Protección de discriminación
- Estabilidad laboral
- Orientación a resultados relacionados con los objetivos

Tabla 6. Propuesta de mejora de la cultura organizacional para los servidores públicos de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela MAG

Factores	Acciones a implementar	Objetivo	Responsable de ejecución	Recursos	Presupuesto estimado	Mecanismo de control
Protección de discriminación	Mantener canales de comunicación abierto para atender a las personas que se sientan discriminadas en sus puestos de trabajo Reportar o amonestar al servidor que promueva la discriminación	Mantener un adecuado clima laboral aplicando correctivos para quienes promuevan la discriminación y hacer sentir que el servidor es protegido por la institución	Responsable de la Gestión de Talento Humano	Informes Memorando	No aplica	Semestral
Estabilidad laboral	Crear estrategias para garantizar al servidor de despidos arbitrarios Pasar a los servidores de nombramiento provisional a nombramiento definitivo Lanzar a concurso puestos de contratos ocasionales	Mejorar la estabilidad laboral de los servidores	Director Distrital Responsable de la Gestión de Talento Humano Responsable de la Gestión administrativa financiera	Informes Documentos varios Memorandos Análisis de hojas de vida	No aplica	Semestral
Orientación a resultados relacionados con los objetivos	Disminuir la carga laboral para obtener una mejor productividad de los servidores Socializar los objetivos y metas de la institución	Mejorar la administración de procesos para alcanzar los objetivos de la institución	Director Distrital Responsable de la Gestión de Talento Humano	Memorandos	No aplica	Mensual

Fuente: Elaboración propia (2022)

Presupuesto estimado

El Estado Ecuatoriano no destina presupuesto para capacitaciones, incentivos, recompensas etc. Por lo tanto, el presupuesto que esta descrito en las matrices de clima laboral y cultura organizacional es un valor estimado que se buscara financiar por medio de ONGS o fundaciones por medio de convenios interinstitucionales.

CAPÍTULO V

5.SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES

5.1. Sugerencias

Socializar la siguiente propuesta con el Director Distrital de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal- Santa Cruz-Isabela MAG y luego hacer conocer a todos los servidores sobre las medidas o actividades que se pondrá en marcha.

Desarrollar la propuesta de mejora de clima organizacional en la Dirección Distrital Galápagos en base a las acciones propuesta de clima organizacional y cultura organizacional.

Organizar grupos de trabajos que se encarguen del monitoreo y cumplimiento de las actividades para lograr un óptimo clima organizacional de la entidad.

Concientizar al Director Distrital y a los coordinadores de área con las acciones a implementar, por lo que se recomienda realizar:

1.- Analizando el sistema jerárquico se debe definir las actividades de cada puesto de trabajo y equilibrar las tareas de cada equipo de trabajo para que no exista una carga laboral para ciertos servidores públicos.

2.- En el ámbito de las remuneraciones y sistemas de recompensas, es claro que con el estado ecuatoriano no habrá aumento de sueldos, entonces se sugiere que se reúnan todos los jefes de área con la intención de incentivar al

personal de otra manera como, por ejemplo: diseñar un sistema interno que recompense las horas extras de los servidores, premiar al mejor empleado del mes con alguna publicación en redes sociales o en la cartelera de la institución, plan de capacitaciones constantes en el área que corresponda, integraciones fuera de la jornada laboral. etc.

3.- En lo que respecta a la Motivación de equipo de trabajo y elogios por parte del jefe de área, el líder de área es la persona que dirige y trabaja en equipo para conseguir los objetivos institucionales. La ausencia de líderes en la institución o falta de liderazgo conlleva a la baja productividad debido a la poca disposición de apoyo y dirección, creando estrés laboral en los colaboradores. Lo que se recomienda es institucionalizar talleres con los grupos de trabajo de cada área cada 6 meses, con la finalidad de detectar cuales son los liderazgos con aceptaciones y los aquellos que causan inconvenientes. Establecer 2 talleres al año con los coordinadores de área para realizar énfasis al trabajo en equipo. Realizar integraciones fuera del horario laboral con el objetivo de que haya un acercamiento entre líderes y subordinados. Evaluar al subordinado anualmente acerca de su jefe inmediato para validar si el plan está funcionando en la entidad.

4.- En lo que respecta a cultura organizacional hay 3 puntos negativos: Discriminación, estabilidad laboral y orientación a resultados. En lo que concierne a protección de discriminación se sugiere promover la comunicación entre las diferentes áreas de la Dirección. Si bien es cierto existe cierto roce entre administrativos y el personal técnico, para esto las celebraciones para cumpleaños, fechas como el día del padre, día de la madre, navidad, etc deben

de celebrarse de forma conjunta, y no en ciertos grupos. Así mismo en lo que se refiere a discriminación por edad, sexo, religión, etc, se debería amonestar al servidor que promueva esta conducta. La estabilidad laboral en la Dirección Distrital es uno de los puntos negativos en donde se sugiere implementar un sistema de capacitaciones para retener al servidor, para que se sienta comprometido con la institución, no solo que perciba una remuneración si no que reciba retribuciones no económicas como incentivos, reconocimientos, etc. En cuanto a la orientación a resultados, los servidores no se anticipan a las preocupaciones y problemas a resolver, por lo cual se recomienda identificar y analizar la raíz de los problemas, también quienes deben estar involucrados en la solución de problemas, luego se tiene que documentar la mejor alternativa para la toma de decisiones, además se tendría que desarrollar planes de contingencia para enfrentarse a problemas futuros. Es indispensable que los líderes de cada área informen todos los objetivos y metas que tiene la entidad, luego hay que brindarles cierto grado de autonomía para que cumplan estos. Para la orientación de resultados es indispensable contar con un alto nivel de motivación laboral para que los servidores se sientan comprometidos y se incentive el sentido de pertenencia.

Si los puntos negativos se trabajan en coordinación con los Responsables de áreas se podrá cumplir con los objetivos de la propuesta que es mejorar el ambiente laboral de la institución, fomentando el compañerismo, comunicación, y la cultura organizacional para alcanzar los objetivos generales de la entidad. Además, si se logra tener a los servidores motivados disminuirán los conflictos laborales, son más productivos, llegan a tiempo a sus lugares de trabajo, hay

más concentración en sus labores diarias, en conclusión, hay un mayor rendimiento en la entidad.

5.2. Conclusiones

La Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal- Santa Cruz-Isabela MAG, no cuenta con un plan de mejora para clima organizacional por lo que se ha originado que ciertos servidores adopten ciertas aptitudes que empeoran o dificultan el clima laboral de la institución.

Por otro lado, se observa una baja productividad y desmotivación entre los servidores de la Dirección Distrital, por lo que se requiere establecer los factores que influyen en la insatisfacción laboral.

La edad promedio que predomina de los servidores de la institución es de entre 30 y 40 años, es un personal relativamente joven que está dispuesto a asumir retos e influye positivamente en cuanto a la implementación de acciones para mejorar el clima laboral.

Es evidente que la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal- Santa Cruz-Isabela MAG no presenta un adecuado clima laboral y cultura organizacional. Como resultados de la encuesta se definen los puntos críticos del clima laboral que son los siguientes: sistema jerárquico, remuneración, sistema de recompensa laboral establecido, imparcialidad en la toma de decisiones, oportunidad de crecimiento profesional, Motivación del equipo de trabajo y manejo de conflictos.

En cuanto a los aspectos negativos de la cultura organizacional que arrojan los resultados se definen como puntos negativos los siguientes: protección de discriminación, estabilidad laboral, y orientación de resultados alineados con los objetivos institucionales.

Por medio de la encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Distrital 20D01 San Cristóbal- Santa Cruz-Isabela MAG, se identifica factores positivos y negativos del clima laboral y la cultura organizacional, posteriormente se propone para los puntos negativos las acciones a implementar, los responsables de dichas acciones, recursos a utilizarse y los mecanismos de control.

Bibliografía

- Arturo, O. G. (2010). *Revista Psicológica*. Obtenido de https://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Editorial Trillas. Obtenido de <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Cid, O. A. (2020). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Dinámica, D. (29 de 05 de 2019). *Divulgación Dinámica*. Obtenido de <https://www.divulgaciondinamica.es/teoria-x-teoria-y-mcgregor-que-es/#respond>
- Ecuador, G. d. (1994). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Francisco Aníbal Ganga Contreras, M. A. (14 de 02 de 2015). *Espol, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas*. Obtenido de <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>
- Frías Pérez, E. A. (2021). *Gestión del talento humano y calidad de vida laboral en el sector calzado (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano)*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32058>
- Maldonado, J. A. (2007). *Infolibros*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1MeOfxqG41acAQBKFea5sPhx7G8C02XAI/view>
- Margarita Chiang, M. J. (2010). *Google Books*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Molina, E. M. (2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/pautas-realizar-estudios-clima-organizacional/>
- Moro, M. L. (2003). *Books.google*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=jT7EhV8BEuIC&pg=PA66&dq=caracteristicas+personales&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiD2KrxsLj6AhXmSDABHfjlbWI4ChC7BXoEAYQBw#v=onepage&q=caracteristicas%20personales&f=false>
- Peiró, R. (2022 de 02 de 03). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-mccllelland.html#referencia>
- Profesional, I. e. (2020). *Innovación en Formación Profesional*. Obtenido de <https://www.ifp.es/blog/la-motivacion-maslow-y-herzberg>
- REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, E. y. (2014). *REICE*.
- Rodríguez, E. M. (01 de 02 de 2022). *La mente es maravillosa*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-las-necesidades-de-mccllelland/>
- Rodriguez, S. H. (2011). *Introducción a la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Segredo, A. M. (2013). *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017

- Silva, L. J. (2012). *Compromiso organizacional: actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones*. *Revista de formación gerencial*, 11(1), 80-101. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934774>
- Sotelo A., J. G. (2018). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=uB_LDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Torres, A. (20 de 07 de 2017). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>
- Vega, E. (2020). *Se un triunfador*. Obtenido de <https://seuntriunfador.com/teoria-motivacion-dos-factores-herzberg/>
- Winslet, A. (09 de 11 de 2009). *Sociología de la empresa*. Obtenido de <https://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/teoria-de-motivacion-de-herzberg/>

CAPITULO VI

6. ANEXOS

6.1. Formato de encuesta

I. Datos Sociodemográficos

1.- ¿Cuántos años cumplidos tiene? _____

2.- Sexo Hombre _____ Mujer _____ Otros _____

3.- Autodeterminación étnica

- Blanco(a) _____
- Mestizo(a) _____
- Negro(a) _____
- Afro ecuatoriano(a) _____
- Indígena _____
- Montubio _____

4.- ¿Qué tiempo labora en la institución?

- Menos de 1 año _____
- Entre 1 y 5 años: _____
- Entre 6 y 10 años _____
- Más de 10 años _____

5.- ¿En la institución usted es Director o Jefe de área?

- Director o jefe de área _____
- Administrativo _____

- Técnico_____

II. Clima laboral

6.- ¿Considera usted que la entidad cuenta con un adecuado sistema jerárquico?

Si ____

No____

7.- ¿La remuneración que usted recibe es?

Adecuada_____

Inadecuada_____

8.- ¿Considera usted que los objetivos de la institución son?

Definidos_____

No definidos_____

9.- ¿Considera usted que las metas propuestas de la institución son?

Definidos_____

No definidos_____

10.- ¿La institución tiene un sistema de recompensas o retribuciones establecido?

Si_____

No_____

11.- ¿Cómo es su actitud en el trabajo?

Positiva_____

Negativa_____

Pasiva_____

12.- Cuando surge información importante ¿La información es debidamente compartida?

Sí_____

No_____

A veces_____

13.- ¿Cuál es su punto de vista acerca de la comunicación en su equipo de trabajo?

Positiva_____

Negativa_____

Pasiva_____

14.- En la toma de decisiones ¿cree usted que existe imparcialidad?

Sí_____

No_____

A veces_____

15.- ¿Existe oportunidades de crecimiento profesional en la entidad?

Sí_____

No_____

A veces_____

16.- ¿Crees que tu jefe de área motiva al equipo de trabajo?

Sí_____

No_____

A veces_____

17.- ¿Alguna vez has recibido elogios de parte de su jefe de área?

Sí_____

No_____

A veces_____

18.- ¿Cree usted que es existe un buen manejo de conflictos en la entidad?

Sí _____

No _____

A veces _____

III. Cultura Organizacional

19.- ¿Crees que la entidad protege a los servidores de la discriminación?

Sí _____

No _____

A veces _____

20.- ¿Recomiendas a la entidad como un buen lugar para laborar?

Sí _____

No _____

A veces _____

21.- ¿Cree usted que existe estabilidad laboral en la institución?

Sí _____

No _____

A veces _____

22.- ¿Considera usted que los resultados están relacionados con los objetivos de la institución?

Sí _____

No _____

A veces _____

23.- ¿Qué nivel de dinamismo existe en el entorno laboral de la institución?

Bajo _____

Medio _____

Alto _____

Agradezco por haber completado la presente encuesta.

6.2. Atribuciones y Responsabilidades

Dirección Distrital Galápagos:

En concordancia a lo establecido en el Régimen Especial de Galápagos, las atribuciones y productos generados en la Dirección Distrital Galápagos, deberán estar acorde a dicho Régimen:

- a) Generar propuestas de políticas y normativas del sector agropecuario enmarcadas en el Régimen Especial de Galápagos;
- b) Generar insumos técnicos en el ámbito de su competencia para la formulación e implementación de políticas públicas en el Régimen Especial de Galápagos, en coordinación con las instancias territoriales respectivas y en apego a la normativa legal vigente; y,
- c) Gestionar la elaboración informes del Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos.

Gestión Distrital de Desarrollo Rural:

• Tierras Rurales y Territorios Ancestrales:

1. Providencias de adjudicación para persona natural, personas jurídicas, organizaciones beneficiarias de procesos de redistribución de tierras rurales y comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades. En el Régimen Especial de Galápagos existen dos tipos de territorio, área del Parque Nacional Galápagos y Área privada Urbana y Rural.
2. Resoluciones, autos y providencias de primera instancia.

3. Planimetría.
4. Informe de inspección.
5. Plan de manejo.
6. Informe de avalúo.
7. Informe de calificación de organización y socios.
8. Informe de calificación del predio.
9. Informe de definición de la UPF.
10. Proyecto productivo en articulación con las instancias competentes.
11. Estudio socio histórico.
12. Acta de colindantes.
13. Informe de predios disponibles para redistribución.
14. Informe de seguimiento de recuperación de cartera, proyectos productivos, de acceso a tierras mediante financiamiento en condiciones preferenciales, en articulación con las instancias internas competentes.
15. Informe de celebración, ejecución y terminación de contratos agrarios, en articulación con las instancias internas competentes.
16. Informe de capacitación a organizaciones, en articulación con las instancias internas competentes.
17. Informe de situación socio organizativo, en articulación con las instancias internas competentes.
18. Informe de tierras rurales estatales, privadas, comunitarias y territorios ancestrales adjudicados y en trámite de adjudicación en los cuales se han implementado o ejecutado estrategias de desarrollo productivo, en articulación con las instancias competentes.
19. Informe de procesos de mediación.

20. Acta de mediación.
21. Expediente de sustanciación del procedimiento de expropiación.
22. Informe de procesos de expropiación.
23. Informe sobre constitución y celebración de contratos de compraventa, arrendamiento uso y usufructo de las tierras rurales productivas cuando supere las doscientas hectáreas en la sierra estribaciones, mil hectáreas en la costa y mil quinientas hectáreas en la Amazonía y Galápagos.
24. Proyecto productivo elaborado para procesos de redistribución.
25. Informe de los procedimientos ejecutados de fijar límites máximos a la propiedad de la tierra; mecanismos de control y eliminación de la concentración de tierras.
26. Informe de cumplimiento de los programas y proyectos de desarrollo de las actividades relacionadas al acceso, distribución, redistribución, integración, legalización y uso de la tierra implementados en el ejercicio de esta competencia.
27. Propuestas de políticas y normativas del sector agropecuario enmarcadas en el Régimen Especial. (Aplica a la Dirección Distrital Galápagos)
28. Informes del Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos. (Aplica a la Dirección Distrital Galápagos)

Irrigación Parcelaria Tecnificada:

1. Informes de viabilidad técnica, ambiental, social y productiva que sustenten la suscripción de convenios para el fomento del riego parcelario tecnificado.
2. Informes de seguimiento de convenios y acuerdos de cooperación

institucional e interinstitucional para el uso y aprovechamiento agrícola y productivo del recurso hídrico y riego parcelario tecnificado.

3. Informe de cumplimiento de los compromisos suscritos en las mesas de articulación internas, mesas sectoriales de la producción y otros para la gestión de la irrigación parcelaria tecnificada.

4. Informe de cumplimiento de los objetivos, políticas, estrategias, indicadores y metas del Plan Nacional de Riego y Drenaje, en torno al fomento productivo y del riego parcelario tecnificado, en el ámbito de su jurisdicción.

5. Informe sobre demandas de capacitación técnica y social, contenidos de capacitación y fortalecimiento de capacidades a usuarios en torno al uso y aprovechamiento agrícola y productivo del recurso hídrico, el riego parcelario y su tecnificación, en el ámbito de su jurisdicción.

6. Informe de cumplimiento de los programas de capacitación y asistencia técnica,

fortalecimiento de capacidades a usuarios, de los programas de asistencia técnica a los Gobiernos Autónomos Descentralizados y a las instituciones públicas que fortalezcan en el uso y aprovechamiento agrícola y productivo del recurso hídrico y del riego parcelario tecnificado.

7. Estrategias para fomentar el uso y aprovechamiento agrícola y productivo del recurso hídrico y de la irrigación parcelaria tecnificada.

8. Diagnóstico sobre el análisis de disponibilidad hídrica y la evaluación de la infraestructura hidráulica a nivel de prefactibilidad para la implementación de proyectos de riego parcelario tecnificado.

9. Diagnóstico de las dinámicas agroproductivas para la implementación de proyectos de riego parcelario tecnificado.

10. Diagnósticos de la gestión social y ambiental a nivel de prefactibilidad para proyectos de riego parcelario tecnificado.

11. Informe de prefactibilidad técnica, productiva, socio económica y ambiental para la implementación de irrigación parcelaria tecnificada de su jurisdicción.

12. Estudios de la producción agropecuaria actual y propuesta de cambio de la matriz de cultivos bajo riego parcelario tecnificado, considerando las condiciones socio económica de los agricultores y el mercado a nivel de factibilidad.

13. Memoria de campo y planos de levantamientos catastrales y topográficos; y padrones de usuarios actualizados en el marco de los proyectos de irrigación parcelaria tecnificada.

14. Estudios hidráulicos de factibilidad y diseño definitivo con sus respectivas memorias de cálculo agronómico e hidráulico, planos, presupuesto y APU.

15. Estudios de factibilidad ambiental y social para la implementación de proyectos de riego parcelario, con análisis de calidad de agua, evaluación y permisos ambientales.

16. Proyectos integrales de riego parcelario tecnificado que incluyan viabilidad hidráulica, productiva, ambiental, social y económica.

17. Términos de referencia para la construcción de infraestructura de irrigación y pliegos para procesos contractuales de proyectos de riego parcelario tecnificado.

18. Informes sobre la administración, cierre y liquidación de contratos de procesos relacionados a la gestión del riego parcelario tecnificado.

19. Informes sobre la implementación de planes productivos agropecuarios bajo riego parcelario, considerando indicadores de productividad, ingresos familiares

y mercado, en el marco de proyectos de riego parcelario tecnificado.

20. Informes sobre la implementación de infraestructura hidráulica, considerando la

superficie tecnificada y los beneficiarios, en el marco de proyectos de riego parcelario tecnificado.

21. Informes sobre la implementación de acciones socio-ambientales, en el marco de proyectos de irrigación parcelaria tecnificada.

22. Informes de gestión sobre la integración de pequeñas parcelas productivas a través de la tecnificación del riego parcelario, que a su vez impulsen la producción y comercialización asociativas.

23. Informes de seguimiento al cumplimiento de las metas, indicadores, evaluación de impacto económico, social y presupuesto de proyectos de riego parcelario tecnificado.

24. Informes de administración para el cierre de proyectos iniciados por el ex INAR y las ex Corporaciones, así como de sus procesos contractuales. (No aplica para la Dirección Distrital Galápagos)

25. Informes de administradores de contrato y de liquidación económica para el cierre técnico de proyectos iniciados por el ex INAR y las ex Corporaciones, así como de sus procesos contractuales, en el ámbito de la distrital. (No aplica para la Dirección Distrital Galápagos)

26. Informes de daños y perjuicios que se requieran para motivar acciones legales en el marco de los contratos del ex INAR y las ex Corporaciones, en el ámbito de la distrital. (No aplica para la Dirección Distrital Galápagos)

27. Informes para la solicitud de pagos de arrastres de contratos iniciados por el

ex INAR y las ex Corporaciones, en el ámbito de la distrital. (No aplica para la Dirección Distrital Galápagos)

• **Agricultura Familiar Campesina:**

1. Informe de implementación de sistemas de trabajo mecanizados o semimecanizados adaptados o desarrollados por actores de agricultura familiar campesina en sistemas productivos agroecológicos y/o agroforestales rentables.
2. Modelos asociativos para la producción sostenible y sustentable.
3. Proyectos, estrategias y procesos productivos agropecuarios sostenibles y sustentables, para el aseguramiento de la soberanía alimentaria.
4. Sistemas alternativos de producción agropecuaria de la agricultura familiar campesina articulados interinstitucional e intersectorialmente.
5. Informe de la implementación de los convenios de emprendimientos agroproductivos que fortalezcan y fomenten los conocimientos y saberes ancestrales, las semillas nativas ancestrales y su intercambio y otros, para el fortalecimiento de saberes ancestrales agropecuarios.
6. Informes de resultados de la implementación de los programas y proyectos basados en los saberes y conocimientos ancestrales.
7. Informes de implementación de los sistemas comunitarios y asociativos de conservación de semillas nativas de uso agrícola.
8. Informe de necesidades e implementación de política pública que fortalezcan el mantenimiento y uso de conocimientos ancestrales agropecuarios.
9. Informe de resultado de la implementación de las ferias de intercambio de

semillas, casas de semillas y sistemas adecuados de propagación y multiplicación de la mismas en coordinación con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Universidades, Organismos no Gubernamentales, organizaciones sociales y otros actores.

10. Informes de recuperación de conocimientos ancestrales agropecuarios comunitarios y asociativos.

11. Informe de implementación de propuestas de fortalecimiento de los, conocimientos y saberes ancestrales

12. Caracterización de la agricultura familiar campesina distrital.

13. Reporte sobre la aplicación de la caja de herramientas de la agricultura familiar campesina.

14. Registro de la agricultura familiar campesina a nivel distrital.

15. Informe sobre las dinámicas de la agricultura familiar campesina a nivel distrital.

16. Informes sobre la implementación de políticas públicas diferenciadas para la agricultura familiar campesina a nivel local.

17. Informes sobre los resultados alcanzados de los intercambios de experiencias a nivel distrital.

18. Propuestas para la articulación y promoción de productos de la agricultura familiar campesina y sus espacios de comercialización.

19. Informes de gestión de Comercialización Asociativa de la agricultura familiar campesina en ferias, canastas, compra pública, abastecimiento HORECA, tienda, transformación, exportación campesina y emprendimientos rurales.

20. Reportes de vinculación y articulación con Gobiernos Autónomos

Descentralizados en el ámbito de la agricultura familiar campesina.

21. Informes de ejecución distrital de espacios de encuentro comercial, negociación y activación comercial, así como estrategias de certificación y garantía de origen y calidad de la producción para el acceso a mercados.

22. Informes de desarrollo e implementación de CIALCO, emprendimientos rurales y consumo responsable.

23. Informes de implementación del sello de la agricultura familiar campesina.

24. Informes de fortalecimiento de emprendimientos rurales.

25. Informe de acciones para el desarrollo de sistemas agroalimentarios sostenibles y sustentables.

Gestión Distrital de Desarrollo Productivo:

• Producción Agrícola:

1. Informes de seguimiento, evaluación y control de los centros de acopio y transformación implementados en el distrito.

2. Informes técnicos sobre el uso sostenible y sustentable de suelo, agua y uso de plaguicidas sintéticos.

3. Informes de producción y uso de insumos agrícolas diseñados en el distrito.

4. Informes de producción y rendimiento de rubros priorizados o de potencial.

5. Informe de seguimiento de planes fitosanitarios de los cultivos del distrito.

6. Base de datos de agricultores y asociaciones demandantes de transferencia de tecnología en la producción de cultivos de ciclo permanente del distrito.

7. Informe de resultados sobre el fomento de la producción apícola.

8. Informe técnico sobre las necesidades en agrobiotecnología.

9. Registro de bioemprendimientos y bioempresas.

10. Informe de cumplimiento de normas de bioseguridad en temas relacionados a la agrobiotecnología.

11. Informe de resultados del fomento a la agroenergía y biocombustibles.

12. Informes de certificación productiva para la aplicación de subsidios a los costos de alquiler de maquinaria agrícola en el Régimen Especial en coordinación con el CGREG. (Aplica a la Dirección Distrital Galápagos)

13. Informes técnicos de las inspecciones realizadas a las UPA previo al ingreso de vehículos para actividad agropecuaria en la provincia de Galápagos en coordinación con el Consejo de Gobierno. (Aplica a la Dirección Distrital Galápagos)

• **Gestión de Semillas:**

1. Acta de inspección y fiscalización de producción de semilla.

2. Acta de inspección a plantas de beneficio y laboratorio de semillas.

3. Acta de inspección a viveros y demás sitios de propagación de material vegetal.

4. Informe de inspección de control pos registro de operadores y comercialización de semillas.

5. Base de datos de la asistencia para el registro de operadores e importadores y exportadores de semillas.

6. Informe de toma de muestras a semillas de producción nacional e importada.

7. Informes técnicos de estándares de calidad de producción de semillas a nivel nacional en rubros priorizados.

8. Informe de requerimientos en agrobiotecnología.

9. Base de datos de bioemprendimientos y bioempresas, en coordinación con

la gestión Distrital de Información Nacional Agropecuaria.

10. Informe de cumplimiento de normas de bioseguridad en temas relacionados a la agrobiotecnología.

11. Inventario y zonificación agroecológica de cultivos agroenergéticos y para biocombustibles, en coordinación con la gestión Distrital de Información Nacional Agropecuaria.

• **Producción Pecuaria:**

1. Informes de levantamiento de información sobre libros genealógicos de productores pecuarios.

2. Informes de rendimiento de producción pecuaria en coordinación con la Gestión Distrital de Información Nacional Agropecuaria.

3. Informe de ejecución de buenas prácticas en el manejo pecuario.

4. Informe de funcionamiento de núcleos de reproducción y selección.

5. Informe de costos de insumos de producción de productos pecuarios y conservación de pastos y forrajes en coordinación la Gestión Distrital de Información Nacional Agropecuaria.

6. Informes de ejecución y seguimiento de proyectos productivos pecuarios de fortalecimiento de saberes ancestrales.

7. Informe de ejecución de estrategias para la diversificación de los sistemas pecuarios.

8. Informe de producción de gramíneas y leguminosas.

9. Informe de ejecución del aprovechamiento local de especies de Bastos, forrajes, forestales nativas de alto rendimiento para sistemas silvopastoriles.

10. Informe de seguimiento del plan de manejo para el uso sostenible y sustentable del suelo y agua con aptitud pecuaria.
11. Informe de asistencias técnicas a productores pecuarios sobre el manejo y rotación de pastos, leguminosas, forrajes e incorporación de sistemas silvopastoriles.
12. Informe de ejecución de manuales de procesos, procedimientos técnicos y protocolos del manejo de pastos y de sistemas silvopastoriles.
13. Informe de seguimiento del plan de mejora para diversificar los sistemas de alimentación pecuaria y reducir los efectos de la estacionalidad y vulnerabilidad de los sistemas de producción asociados a la variabilidad climática.
14. Informe de análisis técnico, económico, social y ambiental de los sistemas de alimentación complementaria y suplementaria.
15. Base de datos de crías de reproductores de su jurisdicción en coordinación con la Gestión Distrital de Información Nacional Agropecuaria.
16. Informe de ejecución del plan para reducir efectos de estacionalidad y vulnerabilidad de sistemas de producción asociados a la variabilidad climática.
17. Informe de ejecución de nuevos sistemas de alimentación acordes con la oferta ambiental en diferentes zonas productivas de su jurisdicción.
18. Informe de análisis de evaluaciones técnicas, económicas, sociales y ambientales de sistemas de alimentación complementaria y suplementaria de su jurisdicción.

• **Fortalecimiento de Musáceas:**

1. Informe de seguimiento de planes, programas y proyectos de fomento agrícola de musáceas.

2. Informes técnicos sobre modelos productivos sostenibles y sustentables de musáceas.
3. Informe de rendimientos de producción de musáceas en coordinación con la Gestión Distrital de Información Nacional Agropecuaria.
4. Informe técnico de uso sostenible y sustentable de suelo y agua destinado a la producción de musáceas.
5. Informe de seguimiento y control de buenas prácticas agrícolas.
6. Informe de predios registrados para la producción sostenible y sustentable de musáceas.
7. Registro de contratos de arrendamiento de predios para la producción sostenible y sustentable de musáceas.
8. Informe de créditos agrícolas y asistencia financiera para la producción de musáceas en coordinación con la Gestión Distrital de Información Nacional Agropecuaria.
9. Registro de organizaciones de productores de musáceas.

Gestión Distrital de Innovación Agropecuaria:

1. Informe distrital de implementación de los planes de uso y manejo de innovaciones tecnológicas y biotecnológicas.
2. Informe distrital de implementación del Sistema Nacional de Biotecnología para el sector agropecuario.
3. Plan de evaluación y monitoreo distrital para la Unidad de Gestión del Conocimiento.
4. Registro distrital de necesidades de investigación, transferencia de tecnología, capacitación e innovación agropecuaria.

5. Plan distrital de transferencia de conocimientos.
6. Oferta distrital científica y tecnológica para el sector agropecuario.
7. Plan de evaluación y monitoreo distrital para la Unidad de Redes de Innovación Agropecuaria.
8. Registro distrital de necesidades de herramientas de extensión rural y asistencia técnica.
9. Informe distrital de la implementación, monitoreo y seguimiento de la estrategia territorial de intervención de la asistencia técnica y extensión rural.
10. Informe distrital de acuerdos de plataformas territoriales de articulación con los actores del desarrollo local.
11. Diagnóstico de asistencia técnica, tecnología e innovación de organizaciones y productores.
12. Informe distrital de la implementación de los programas de capacitación.
13. Informe de ejecución del programa nacional para facilitar la agremiación de productores del sector agropecuario.
14. Base de datos de organizaciones a intervenir.
15. Informes para facilitar los procesos de legalización de las organizaciones de primer grado.
16. Registro de los procesos de legalización de las organizaciones de primer grado.
17. Informes para facilitar los procesos de disolución y liquidación de organizaciones de primer grado.
18. Registro de los procesos de disolución y liquidación de organizaciones de primer grado.
19. Registro de redes colaborativas funcionales.

20. Informe de implementación del plan para el fortalecimiento de la gestión asociativa y el emprendimiento.
21. Diagnóstico de vínculos comerciales, metodología de acopio y post cosecha, transporte y logística, procesamiento primario, en función del número de organizaciones.
22. Informe de la implementación del modelo de gestión del emprendimiento asociativo, en función del número de organizaciones.
23. Planes distritales de reducción de riesgos para el sector agropecuario.
24. Planes de contingencia distritales ante la presencia de eventos peligroso para el sector agropecuario.
25. Planes de movilización del talento humano, recursos materiales e insumos para la atención de emergencias en el sector agropecuario a nivel distrital.
26. Planes de continuidad de operaciones del sector agropecuario a nivel distrital.
27. Matrices de afectaciones de áreas productivas ante la presencia de eventos adversos a nivel distrital (MAAPEA).
28. Plan de acción para adaptación al cambio climático para el sector agropecuario.

Gestión Distrital de Información Nacional Agropecuaria:

1. Reporte mensual de datos cuantificados a nivel provincial sobre las investigaciones encomendadas;
2. Archivos digitales de formularios correctamente escaneados y clasificados;
3. Respaldo de archivos digitales de levantamiento de datos;
4. Informe técnico de cumplimiento del plan de levantamiento de datos y de

- ejecución del calendario programado de visitas;
5. Información provincial ingresada en un sistema informático en línea;
 6. Generación de reportes de levantamiento de información que permita la toma de decisiones (Mapas, georeferenciaciones, productividad, canales de comercialización, infraestructura productiva, uso actual y potencial del suelo, organizaciones sociales, infraestructura de riego);
 7. Bases de datos multisectoriales en función de las actividades programadas a nivel provincial;
 8. Difusión de publicaciones temáticas multisectoriales impresas a nivel provincial; y,
 9. Stands de difusión de información a nivel provincial.

Gestión Distrital de Ventanilla Única:

1. Reporte de trámites reasignados y estado de los mismos;
2. Facturas y comprobantes bancarios;
3. Registro de ingreso y egreso de correspondencia;
4. Sistema de archivo digital y documental actualizado;
5. Inventario de archivos pasivos;
6. Asistencia sobre consultas ciudadanas y,
7. Central de atención telefónica ciudadana.

Gestión Distrital de Asesoría Jurídica:

1. Patrocinio de la Dirección Provincial en todos los procesos de carácter constitucional administrativo, judicial, mediación y arbitraje;

2. Informes jurídicos sobre los procesos en los cuales la Dirección Provincial participe en calidad de actor o demandado;
3. Informes y criterios jurídicos;
4. Instrumentos Jurídicos;
5. Proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, resoluciones, normas, contratos y convenios;
6. Expedientes administrativos;
7. Instrumentos jurídicos relativos a la gestión de contratación pública;
8. Archivos físicos y digitales de expedientes; y,
9. Certificaciones de documentos inherentes a los expedientes que se encuentren en proceso.

Gestión Distrital de Planificación y Gestión Estratégica:

Planificación, Inversión, Procesos, Servicios, Calidad y Gestión del Cambio:

1. Programación Anual de la Planificación PAP de los programas y proyectos validados.
2. Planes, programas y proyectos, con indicadores de gestión y resultados de la unidad.
3. Informes de las actividades ejecutadas en gestión del cambio, fortalecimiento de la cultura organizativa y buenas prácticas ambientales en distrito.
4. Informes, matrices, bases e información de datos generados, consolidados y/o procesados sobre los procesos y servicios de la institución en distrito.
5. Informes de ejecución de procesos de planificación, inversión y procesos estratégicos.

6. Informes de ejecución de la gestión y resultados de la aplicación de las políticas públicas, en su ámbito de competencia a nivel distrital.
7. Informes de seguimiento de avance físico y ejecución presupuestaria de planes, programas y proyectos c informes de evaluación de la dirección distrital.
8. Informes de seguimiento e informes de evaluación de avance físico y ejecución presupuestaria de gasto corriente de la dirección distrital.
9. Informes de avance de los compromisos institucionales de la Dirección Distrital.
10. Informe de avance de las obras de infraestructura del Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Dirección Distrital.
11. Certificación de actividades del gasto permanente de la planificación.
12. Reformas y reprogramación de actividades del gasto permanente para la planificación territorial.
13. Diagnóstico territorial elaborado.
14. Informes de reformas y reprogramaciones de actividades del gasto permanente.
15. Informes de certificaciones de actividades del gasto permanente.

• **Tecnologías de Información y Comunicación:**

1. Informe de operatividad de los servicios informáticos utilizados.
2. Informe de revisión, validación y factibilidad de procesos de adquisición y/o desarrollo de sistemas informáticos.
3. Informes de eventos de capacitación realizados de los sistemas informáticos desarrollados y administrados.

4. Informe de control del soporte de tecnologías de la información y comunicaciones.
5. Informe de cumplimiento niveles de servicio, operación, calidad y disponibilidad de los sistemas informáticos.
6. Registro de funcionamiento de redes, equipos informáticos e instalaciones informáticas de la institución, en óptimos niveles de seguridad física y virtual.
7. Informe de incidentes atribuidos al soporte de servicios de TI.
8. Informe de mantenimiento de los equipos tecnológicos de la institución.

Gestión Distrital de Comunicación Social:

1. Informe de aplicación de estrategias comunicacionales y relaciones públicas de su jurisdicción.
2. Informes de cumplimiento de eventos públicos de su jurisdicción.
3. Reporte de cumplimiento de envío de información de su jurisdicción.
4. Base de datos de medios comunicacionales de su jurisdicción.
5. Mapeo de actores estratégicos, autoridades y líderes de opinión de su jurisdicción.
6. Informe de percepción de los usuarios de la imagen institucional de su jurisdicción.
7. Informe de monitoreo de medios e imagen institucional de su jurisdicción.
8. Cartelera informativa de su jurisdicción.
9. Boletines informativos de su jurisdicción.
10. Señalética institucional de su jurisdicción.
11. Archivo de servicios complementarios de comunicación institucional de su jurisdicción.

Gestión Distrital Administrativa Financiera:

1. Plan anual de contrataciones de su jurisdicción.
2. Planes, programas y proyectos, con indicadores de gestión y resultados de la unidad.
3. Informes de coordinación interinstitucional para la aplicación de las políticas públicas, estándares, normativas, dentro del ámbito de la gestión administrativa financiera de su jurisdicción.
4. Informes de gestión y respaldo de los procesos administrativos, financieros, talento humano e infraestructura de su jurisdicción.
5. Informes de formación y asesoría ejecutadas para fortalecer la gestión administrativa financiera de su jurisdicción.
6. Informes, registros y documentos de respaldo de los procesos de contratación pública ejecutados en su jurisdicción.
7. Informes de control técnico de cumplimiento de la política pública, estándares de calidad y procedimientos de atención, en el ámbito administrativo financiero de su jurisdicción.
8. Reportes e informes consolidados y reportados por la unidad respecto a la gestión administrativa financiera de su jurisdicción.
9. Convenios e informes de coordinación interinstitucional, en el ámbito de la gestión administrativa financiera de su jurisdicción.
10. Registros de ingreso y egreso de correspondencia de su jurisdicción.
11. Archivo digital de su jurisdicción.
12. Informes y reportes sobre logros, dificultades, hitos y alertas en el ámbito de la gestión administrativa financiera de su jurisdicción.

13. Informes de evaluación de la gestión y resultados de la aplicación de las políticas públicas, en el ámbito de la gestión administrativa financiera de su jurisdicción.
14. Informes técnicos para contratos de servicios ocasionales, profesionales y de asesoría para aprobación de planta central.
15. Informe de selección de personal (concursos de méritos y oposición) para aprobación de planta central.
16. Informes justificativos de movimientos de personal para aprobación de planta central.
17. Informe de planificación del talento humano de su jurisdicción para aprobación y consolidación de planta central.
18. Evaluaciones del desempeño del personal de su jurisdicción.
19. Informes de asistencia a requerimientos internos (certificados, memorandos, informes, permisos, etc).
20. Expedientes de servidores públicos actualizados, de su jurisdicción.
21. Documento de llamado de atención de su jurisdicción.
22. Documento de amonestación verbal o escrita de su jurisdicción.
23. Informe de resolución de sumario administrativo de su jurisdicción.
24. Informe de validación de pertinencia de falta grave dirigido al MDT, de su jurisdicción.
25. Informe de resolución de sumario administrativo de su jurisdicción.
26. Informe de absolución de consultas en materia de administración del talento humano y régimen disciplinario de su jurisdicción.
27. Informe de implementación del reglamento interno de administración de talento humano para los servidores amparados en la LOSEP, de su

jurisdicción.

28. Informe de implementación del reglamento interno para los trabajadores amparados al código de trabajo, de su jurisdicción.

29. Plan de distribución de suministros, materiales y equipos de su jurisdicción.

30. Plan de mantenimiento de bienes muebles, inmuebles, equipos y otros de su jurisdicción.

31. Informe de cumplimiento de plan de mantenimiento de bienes muebles, inmuebles y equipos de su jurisdicción.

32. Informe de pago por servicios básicos de su jurisdicción.

33. Diseño arquitectónico de los espacios a remodelarse de los bienes inmuebles de su jurisdicción.

34. Informe de adecuaciones y/o readecuaciones de bienes inmuebles de su jurisdicción.

35. Reporte de inventarios de bienes muebles, inmuebles, suministros y materiales, equipos y otros de su jurisdicción.

36. Informe de baja, transferencia, comodatos, remates, donaciones bienes muebles, inmuebles y equipos de su jurisdicción.

37. Informe de custodia de bienes inmuebles de su jurisdicción.

38. Actas de entrega recepción de bienes muebles e inmuebles, suministros, materiales y equipos de su jurisdicción.

39. Informe de ingresos y egresos de bodega de los bienes institucionales de su jurisdicción.

40. Informe de provisión de suministros y materiales, conforme a las necesidades de las unidades administrativas de su jurisdicción.

41. Plan de constataciones físicas e inventarios de su jurisdicción.

42. Registro de bienes muebles y equipos y custodio al sistema correspondiente de su jurisdicción.
43. Expedientes de administración de reclamos de seguros de su jurisdicción.
44. Plan de mantenimiento de vehículos de su jurisdicción.
45. Informes y /o guías de rutas de los conductores de su jurisdicción.
46. Informe de siniestros de su jurisdicción.
47. Informe de provisión de consumo de combustibles y lubricantes de su jurisdicción.
48. Reporte de verificación de documentos habilitantes para la conducción de vehículos de su jurisdicción (póliza de seguros, revisión técnica, matrícula, licencia de conducir).
49. Documentos habilitantes para la conducción de vehículos de su jurisdicción (salvoconductos, pólizas de seguros, revisión técnica, matrícula y licencias de conductores, entre otros).