



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA
JUNTA PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA, CANTÓN
COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES**

AUTORA

EVELYN PAOLA GÓMEZ VACA

DIRECTOR

DR. FAUSTO LIMA

IBARRA 2013

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA para mejorar la administración operativa y financiera de dicha entidad. Para poder desarrollar dicho proyecto se utilizó diferentes técnicas de recolección de datos como son la encuesta realizada a los habitantes de la parroquia, también emplee la entrevista la misma que se hizo a los integrantes del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial y por último realicé la visita a las instalaciones de la institución para determinar las falencias existentes; todo con la finalidad de tener una visión general tanto dentro como fuera de la entidad y determinar la necesidad de crear este Manual. El presente proyecto se realizará con la finalidad de mejorar el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Quiroga, por medio de la determinación de las deficiencias que hay en la institución, ya que se trata de vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la institución. Además ayuda a establecer condiciones que animen la motivación y el desarrollo individual. De igual manera, combina la resolución de problemas y la orientación de acciones que coinciden con los propósitos y la dirección general de la organización. Con dicho proyecto también se desea mejorar el ambiente de trabajo, mejorar la capacidad de tomar decisiones en conjunto, recibiendo las opiniones de cada miembro del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial de Quiroga, además que los conceptos recogidos en la propuesta favorecen mucho, al buen desempeño de las tareas que se realicen a diario. Gracias al diagnóstico que se realizó se pudo identificar también los posibles impactos que va generar el proyecto de investigación, para cada impacto se determinó una serie de indicadores, los cuales nos darán una respuesta, todo esto con la finalidad de determinar la necesidad de realizar este manual.

SUMMARY

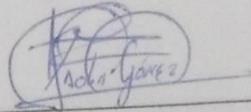
This research aims to design a ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT MANUAL FOR RURAL PARISH BOARD OF Quiroga to improve operational and financial management of the entity. In order to develop this project we used different data collection techniques such as the survey of the inhabitants of the parish, also used the interview was the same as the members of the Autonomous Decentralized parochial and finally made the visit to the facilities of the institution to determine the existing shortcomings, all in order to get an overview both inside and outside of the organization and determine the need for this manual. This project will be implemented in order to improve organizational development of the Autonomous Decentralized Quiroga Parish, through the identification of gaps that exist in the institution, as is vitalising, activate and renew technical and human resources of the institution. It also helps create conditions that encourage motivation and individual development. Similarly, combining problem solving and guidance of actions that match the purpose and direction of the organization. With this project also wants to improve the working environment, improve the ability to make decisions together, getting the opinions of every member of the Autonomous Decentralized Quiroga parish, and that the concepts in much favor the proposal, the good performance of the tasks to be performed daily. Thanks to diagnosis was made could also identify the possible impacts that will generate the research project, for each impact identified a number of indicators, which will give us an answer, all this in order to determine the need for this manual

AUTORÍA

Yo GÓMEZ VACA EVELYN PAOLA, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el mismo.

INSTRUCTOR DE TÉCNICAS DE TRABAJO

En calidad de autor del Trabajo de Grado, presentado por EVELYN PAOLA GÓMEZ VACA para optar por el Título de INGENIERA COMERCIAL Especialidad Administración Pública de Gobierno Regional, cuyo título es "MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA PARROQUIAL RURAL DE QUIROGÁ, CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA IMBABURA", doy fe de lo que dicho trabajo tiene los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del grado correspondiente que se requiere.



GÓMEZ VACA EVELYN PAOLA

CI: 100366581-5

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Especialista

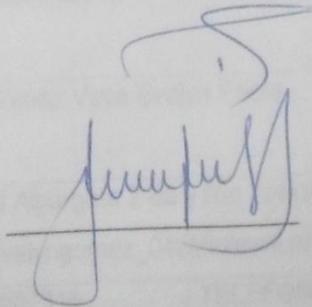
Dr. Fausto Lima.

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En calidad de tutor del Trabajo de Grado, presentado por EVELYN PAOLA GÓMEZ VACA para optar por el Título de INGENIERA COMERCIAL, Especialidad Administración Pública de Gobiernos Seccionales, cuyo título es **"MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA, CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA IMBABURA"**; doy fe de lo que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, 2013

Dr. Fausto Lima



CI.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003665815		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Gómez Vaca Evelyn Paola		
DIRECCIÓN:	El Alpargate 2-69 y Río Tahuando		
EMAIL:	Evelyn_gomez_04@hotmail.es		
TELÉFONO FIJO:	2607316	TELÉFONO MÓVIL:	0980646458

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Manual de Desarrollo Organizacional para la Junta Parroquial Rural de Quiroga, cantón Cotacachi, provincia de Imbabura.
AUTOR (ES):	Evelyn Paola Gómez Vaca
FECHA: AAAAMMDD	21-02-2014
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Administración Pública de Gobiernos Seccionales
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Fausto Lima

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Evelyn Paola Gómez Vaca, con cédula de identidad Nro. 1003665815, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los días del mes de de 20.....

EL AUTOR:

(Firma).....

Nombre: ...Paola Gómez.....



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Evelyn Paola Gómez Vaca, con cédula de identidad Nro. 1003665815, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado denominado: MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA, CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA, que ha sido desarrollado para optar por el título de: INGENIERÍA COMERCIAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los días del mes de de 20.....

(Firma) 

Nombre: EVELYN PAOLA GÓMEZ VACA

Cédula: 1003665815

DEDICATORIA

En primer lugar dedico este proyecto a Dios, a la Virgen María y al Niño Jesús ya que es la culminación de mi gran esfuerzo y mi sueño hecho realidad. Porque en cada paso que he dado siempre me han estado protegiendo, ayudándome, iluminándome y siempre dándome su infinito amor.

A los seres más importantes en mi vida como lo son mi madre, mi hijo, mi esposo y toda mi familia. A mi madre porque fue quien me motivo para iniciar este camino, siempre estuvo dándome sus bendiciones y alentándome para seguir; a mi esposo y a mi hijo gracias por su gran amor, paciencia, comprensión y apoyo constante.

Este trabajo se lo dedico también a mi padre que aunque se encuentra lejos de mí es gracias a él por quien estoy aquí, a mis hermanos que siempre me han apoyado, a mi familia, a mis suegros y cuñados, y a todas las personas cercanas a mí que se alegran al verme culminar mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a mi Dios por darme vida y salud, a toda mi familia, a mi esposo que me apoyan siempre, en especial quiero expresar mi sentimiento de gratitud a mi suegros y a mis cuñados porque fueron ellos quienes le llenaron de mucho amor y cuidados a mi hijo mientras yo no estaba.

De igual manera agradecer a mis profesores que fueron nuestra guía constante y nos entregaron todos sus conocimientos, y de manera muy especial al Dr. Fausto Lima quien supo guiarme en la realización de este proyecto.

Gracias a todos quienes integran el GAD parroquial rural de Quiroga, en especial al señor Presidente de la institución porque siempre tuvo la buena disposición de ayudarme, y a todos los demás integrantes por facilitarme toda la información que necesitaba.

PRESENTACIÓN

El Desarrollo Organizacional es una respuesta para el cambio, de las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones. Se parte de que estas pueden adaptarse a nuevas tecnologías y retos; igualmente busca lograr un cambio planificado en función de las necesidades, exigencias de la organización o del entorno. Ayuda a mejorar las relaciones humanas, la mejor utilización de recursos y fomenta el trabajo en equipo.

El presente trabajo se realizó durante el año 2012-2013, en el GAD parroquial de Quiroga. Esta es una institución pública dedicada a velar por el desarrollo parroquial, brindando servicios y con la finalidad de cubrir las necesidades de los barrios y comunidades de Quiroga.

En primer lugar se realizó un diagnóstico para determinar la situación actual de la entidad, determinar sus fortalezas y debilidades, aprovechar las oportunidades existentes y eliminar las amenazas.

Esta investigación se realizó con la información obtenida del personal del GAD parroquial y con las opiniones de los habitantes, esto permitió tener un conocimiento más profundo de su funcionamiento.

Se investigó todo lo relacionado con el desarrollo organizacional para poder formular la propuesta y se hizo un estudio de los impactos que generaría esta investigación.

Este trabajo está estructurado en cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I. En este capítulo se realizará un diagnóstico situacional, para ello utilizaré las siguientes técnicas de recolección de datos como son la entrevista que la aplicaré a los miembros que conforman la Junta, la encuesta dirigida a los habitantes de la parroquia y la observación directa que la realizaré en la institución, con la finalidad de recoger toda la información posible, y así poder detectar una serie de fallas que se

encuentran presentes en la institución, y las cuales pueden estar infiriendo en el proceso productivo de la misma.

Capítulo II. Este capítulo abarca el Marco teórico, contiene los fundamentos teóricos basados en los libros, internet, Leyes, guías, diccionarios, por lo que el fichaje nos servirá de gran ayuda, para hacer una descripción de los fundamentos estructurales, teóricos y legales relacionados con la organización administrativa y funcional de las instituciones.

Capítulo III. En este capítulo se desarrolla el diseño del Manual de Desarrollo Organizacional para la Junta Parroquial de Quiroga, en este capítulo se elaborará un manual detallado que contenga: la introducción del mismo, la utilidad para la cual se elabora, objetivos que se quiere alcanzar, las áreas en la que se aplicará, procedimientos para el uso del Manual.

Capítulo IV. Se desarrolla un estudio de los Principales Impactos que va generar este proyecto a nivel social, institucional, cultural y político, en base a un registro de observación que nos permitirá conocer más la realidad de esta institución.

Y por último las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos que se irán generando en el transcurso de la investigación y desarrollo de los capítulos y todo lo demás que se pueda obtener.

ÍNDICE DE HOJAS PRELIMINARES

RESUMEN EJECUTIVO	II
SUMMARY	III
AUTORÍA	IV
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	V
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A LA UTN	VI
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	IX
DEDICATORIA	X
AGRADECIMIENTO	XI
PRESENTACIÓN	XII
ÍNDICE DE HOJAS PRELIMINARES	XIV
ÍNDICE GENERAL	XV
ÍNDICE DE CUADROS	XXIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XXV
INTRODUCCIÓN	XXVI
JUSTIFICACIÓN	XXVII
OBJETIVOS	XXVIII

ÍNDICE GENERAL

Capítulo I	29
Diagnostico Situacional	29
Antecedentes	29
Justificación	30
Objetivos	31
Objetivo General	31
Objetivos Específicos	31
Variables Propuestas	31
Matriz de Relación Diagnóstica Integrada	33
Instrumentos de recolección primarios	34
Identificación de la Población	34
Cálculo de la muestra	34
Evaluación de la Información	36
Conclusión de la Encuesta	46
Entrevistas	46
Conclusión de la Entrevista	52
Ficha de observación directa	53
Construcción de la Matriz FODA	54
Fortalezas	54
Oportunidades	54
Debilidades	55
Amenazas	55
Cruce estratégico	55

Cruces Estratégicos	56
Identificación del Problema Diagnóstico	57
Capítulo II	58
Marco teórico	58
Base Legal	58
Marco Conceptual	70
Aspectos Administrativos	70
La Administración	70
Definición	70
Recursos Básicos de la Administración	70
Objetivos	70
Importancia	71
Aspectos Básicos	71
Definición	71
Fases de Proceso Administrativo	71
Planeación	71
Organización	72
Dirección	72
Control	72
Manual	72
Definición	72
Tipos	73
Desarrollo	74

Definición	74
Tipos	75
Desarrollo Emocional	75
Desarrollo Endógeno	75
Desarrollo Integrado	76
Desarrollo Organizacional	76
Desarrollo Humano	76
Desarrollo Cultural	77
Organizacional	77
Definición	77
Importancia de una organización	77
Fundamentos que demuestran la importancia de una organización	78
Objetivos que persigue una organización	78
Desarrollo Organizacional	79
Historia del Desarrollo Organizacional	79
Antecedentes del Desarrollo Organizacional	81
Qué son los denominados Grupos T	82
Objetivo	83
Formación de Equipos	83
El uso de equipos en las organizaciones	84
Ventajas del Trabajo en equipo	85
Desventajas del trabajo en equipo	86
Arquitectura Organizacional	86

Cultura Organizacional	88
Definición	88
Clima organizacional	89
Definición	89
Organigramas	89
Definición	89
Tipos de organigramas	89
Estructura organizativa	93
Capítulo III	96
Propuesta	96
Objetivos del manual	96
Justificativo	96
Contenido del Manual	97
Capítulo I	102
Filosofía Organizacional	102
Misión Institucional	102
Visión Institucional	102
Objetivos	102
Políticas	104
Estrategias	105
Conformación del Gobierno Parroquial de Quiroga	106
Organigrama Estructural	107

Capítulo II	108
Niveles básicos de gobierno	108
Representación de las unidades	108
Asamblea parroquial	109
Atribuciones y responsabilidades	109
Junta Parroquial	110
Atribuciones y responsabilidades	110
Título I Nivel Directivo	113
Presidente	113
Funciones y responsabilidades	114
Vicepresidente	117
Funciones y responsabilidades	117
Vocales	118
Funciones y responsabilidades	118
Título II Nivel Administrativo	119
Comisiones o unidades que se conforman	119
Unidad de salud y medio ambiente	119
Servicios que presta	119
Unidad de educación cultura y deporte	120
Servicios que presta	120
Unidad de proyectos y convenios	120
Servicios que presta	121
Unidad de Obra Pública y Fiscalización	122

Servicios que presta	122
Título III Nivel Operativo	124
Unidad Financiera	124
Servicios que presta	124
Otros servicios que presta la unidad financiera	125
Área contable	126
Servicios que presta	126
Unidad Técnica	126
Servicios que presta	127
Secretaría	127
Atribuciones y responsabilidades	127
Capítulo III	128
Origen del Desarrollo Organizacional	128
Desarrollo Organizacional	129
Supuestos básicos del Desarrollo Organizacional	130
Proceso del Desarrollo organizacional	131
Condiciones del Desarrollo Organizacional	132
Valores del Desarrollo Organizacional	133
Características del Desarrollo Organizacional	133
Elementos del Desarrollo Organizacional	134
Porqué apoyarse en el Desarrollo Organizacional	136
Conceptos en los cuales el Desarrollo Organizacional hace énfasis	136
La cultura organizacional	136

Creación de cultura y sustentabilidad	137
El poder de la cultura	138
Importancia de la cultura organizacional	139
Clases de cultura organizacional	140
El clima organizacional	
Beneficios y limitaciones del Desarrollo Organizacional	140
Ejemplares del Desarrollo Organizacional	141
Técnicas de intervención en Desarrollo Organizacional	143
Objetivos del Desarrollo Organizacional	144
Finalidad de un programa de Desarrollo Organizacional	146
Noción del cambio	146
La necesidad de cambio	147
Necesidad de adaptación y cambio permanente	147
Cambio Organizacional	148
Cambio planeado	148
Modelo modificado de cambio planeado	150
El Statu QUO	151
Implementación del cambio	152
Técnicas para iniciar el cambio	153
Resistencia al cambio	153
Fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas	154
Fuentes de resistencia al cambio	155
Organización	156
Fases de la organización	156

La integración	157
La integración de recursos Humanos	157
La integración de recursos materiales	158
La integración de recursos financieros	158
La interacción organización-ambiente	158
La interacción individuo-organización	159
Capítulo IV	159
La Administración	159
Funciones de la Administración	160
Planeación	160
Propósito y naturaleza de la planeación	161
Organización	161
Propósito de la organización	162
Dirección	163
Importancia de la dirección	163
Propósito de la dirección	164
Comunicación	165
El propósito de la comunicación	166
Motivación y liderazgo	166
Integración del personal	166
Control	167
Importancia	167

Propósito y naturaleza del control	168
Capítulo IV	170
Análisis de impactos	170
Identificación de impactos	171
Análisis de impactos	171
Impacto social	171
Impacto institucional	172
Impacto político	173
Impacto cultural	175
Impacto general	176
Conclusiones y Recomendaciones	177
Conclusiones	177
Recomendaciones	178
Fuentes de información	179
Bibliografía	179
Linkografía	180
Anexos	181
Encuesta aplicada a los ciudadanos	182
Entrevista aplicada a los integrantes del Gobierno parroquial	184

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Matriz de Relación Diagnóstica Integrada	33
CUADRO N° 2: Conocimiento del Desarrollo Organizacional	36
CUADRO N° 3: Nivel de Conocimiento del Desarrollo Organizacional	37
CUADRO N° 4: Beneficios del Desarrollo Organizacional	38
CUADRO N° 5: Importancia del mejoramiento de la administración operativa y financiera	39
CUADRO N° 6: Desempeño de los miembros de la Junta	40
CUADRO N° 7: Relación entre los miembros de la Junta	41
CUADRO N° 8: Interacción con la ciudadanía	42
CUADRO N° 9: Grado de cumplimientos de los objetivos	43
CUADRO N° 10: Atención de requerimientos	44
CUADRO N° 11: Distribución del Presupuesto	45
CUADRO N° 12: Ficha de Observación directa	53
CUADRO N° 13: Cruces Estratégicos FODA	56
CUADRO N° 14: Valoración de impactos	170
CUADRO N° 15: Análisis impacto social	171
CUADRO N° 16: Análisis de impacto institucional	172
CUADRO N° 17: Análisis de impacto político	174
CUADRO N° 18: Análisis de impacto cultural	175
CUADRO N° 19: Análisis de impacto general	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Conocimiento del Desarrollo Organizacional	36
GRÁFICO N° 2: Nivel de conocimiento sobre el desarrollo organizacional	37
GRÁFICO N° 3: Beneficios del Desarrollo Organizacional	38
GRÁFICO N° 4: Importancia del mejoramiento de la administración operativa y financiera	39
GRÁFICO N° 5: Desempeño de los miembros de la Junta	40
GRÁFICO N° 6: Relación entre los miembros de la Junta Parroquial	41
GRÁFICO N° 7: Interacción con la ciudadanía	42
GRÁFICO N° 8: Grado de cumplimiento de objetivos	43
GRÁFICO N° 9: Atención de Requerimientos	44
GRÁFICO N° 10: Distribución del Presupuesto	45
GRÁFICO N° 11: Factores que integran la Arquitectura Organizacional	88
GRÁFICO N° 12: Proceso del Desarrollo Organizacional	131
GRÁFICO N° 13: Modelo modificado de cambio planeado	150
GRÁFICO N° 14: Hacia un equilibrio organizacional	154
GRÁFICO N° 15: Fuentes de resistencia al cambio	155

INTRODUCCIÓN

La propuesta para la creación de un Manual de Desarrollo Organizacional para el GAD parroquial de Quiroga es con la finalidad de mejorar la administración de esta entidad por medio del Desarrollo Organizacional, que está considerado como un proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las organizaciones a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral.

El Desarrollo Organizacional se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio que busca el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual. Por tal razón se vuelve indispensable también fomentar el cambio del clima organizacional ya que este determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción... De ello depende la respuesta de todos los empleados al realizarles la pregunta de que si les gusta trabajar o no en esta institución, como perciben el clima laboral.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización, de esta forma se concentra la atención en el comportamiento de los determinados grupos existentes en la organización, si se fomenta el trabajo en equipo, y lo más importante los valores, actitudes y relaciones existentes.

El Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa, porque este recurso es considerado como el motor que dirige a una organización por tal su importancia. Servirá de gran ayuda debido a que el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de

dirección y el cómo satisfacer los requerimientos para el cliente interno y externo.

JUSTIFICACIÓN

Al ser esta una institución pública que recientemente en la nueva Constitución del 2008 se les asignó nuevas competencias, es necesario destacar que en la actualidad se debe hacer énfasis en el desarrollo organizacional, pues este factor aparece como un elemento estratégico de la administración moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de las competencias de las personas, a través del trabajo cotidiano, aplicando líneas de acción dirigidas a fortalecer la eficiencia y eficacia. De allí la importancia que fundamenta la presente investigación, la cual va dirigida a proporcionar a la administración de esta organización, lineamientos que van a servir de base para el mejor desempeño de sus actividades diarias.

Por otra parte, la investigación es importante desde el punto de vista gerencial por cuanto se dará respuesta al cambio en la organización objeto de estudio que le permitirá adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y alcanzar un mayor nivel de eficiencia. Este proyecto es factible debido a que el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

El presente manual de desarrollo organizacional beneficiará de manera directa a los miembros de la Junta Parroquial de Quiroga y como beneficiarios indirectos serán los ciudadanos al tener una mejor administración, mejor organizada y encaminada a cumplir sus objetivos institucionales.

Asimismo, contribuirá a mejorar la relación interpersonal, debido a que el Desarrollo Organizacional tiene una orientación sistémica en cuanto requiere el trabajo armónico, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí y de esta manera se fortalecerá la organización. El proyecto es

interesante porque va a proporcionar a la administración de esta institución, lineamientos que van a servir de base para el mejor desempeño de sus actividades, y además no existe una investigación relacionada con este tema por tal su originalidad.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO

General

Diseñar un Manual de Desarrollo Organizacional para la Junta Parroquial Rural de Quiroga, cantón Cotacachi, provincia de Imbabura, para mejorar la gestión administrativa y financiera.

Específicos

-  Realizar un diagnóstico estratégico del Desarrollo Organizacional.
-  Describir las bases teórico-científicas, mediante la investigación documental, que sirva de base como referente conceptual y técnico sobre el Desarrollo Organizacional.
-  Presentar una propuesta para Implementar un Manual de Desarrollo Organizacional para la junta Parroquial Rural de Quiroga.
-  Establecer los principales impactos que el proyecto genera dentro del campo social, institucional, político y cultural.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

Han transcurrido 99 años desde que el Poder Ejecutivo expidiera el Decreto, el 8 de mayo de 1913, que establece el artículo 21 de la Ley de división territorial, y elevar a la categoría de parroquia a este bello lugar de Imbabura. Sin lugar a dudas Quiroga es reconocida como una jurisdicción donde las potencialidades están presentes y representan una verdadera alternativa de progreso y superación. Actualmente se la conoce como la parada turística debido a la existencia de importantes atractivos que son admirados por propios y extraños.

El Gobierno Parroquial de Quiroga, durante la presente administración, privilegia la participación ciudadana, bajo el principio de que la verdadera democracia tiene una base fundamental de la intervención activa y consensuada de gobernantes y gobernados. Con la presente investigación se planea fomentar el desarrollo organizacional de dicha entidad pública, buscando avanzar hacia un desarrollo humano, que garantice la presencia de una sociedad civil fortalecida y solidaria para enrumbar a la parroquia hacia un futuro prometedor.

Gracias a la primera visita que se realizó a la entidad se pudo palpar que existe un clima organizacional que no es muy favorable para el desempeño de las actividades diarias, por tal razón se quiere elaborar dicho manual, que servirá de base para generar un mejor ambiente de trabajo; y a la vez conseguir mejores resultados en la administración de dicha entidad. Este diagnóstico permite conocer cuál es la situación actual de la entidad, es decir si se está logrando cumplir los objetivos que se han propuesto en los proyectos de desarrollo parroquial.

El objetivo de cada Gobierno Autónomo Descentralizado es mejorar la calidad de vida de los ciudadanos al prestar servicios de calidad, mediante una buena administración tanto de recursos humanos, económicos y materiales; todo esto con la finalidad de alcanzar el desarrollo sustentable de la parroquia, del cantón y de la provincia. Se planea también mejorar el ambiente laboral de este Gobierno Parroquial, para que así se unan los esfuerzos de los miembros que lo conforman y de esta manera se logre obtener los mejores resultados, en beneficio de la colectividad.

1.2. Justificación

Es preciso realizar el diagnóstico en esta entidad para determinar si es necesario e importante el desarrollo de este manual con la finalidad de mejorar la administración de recursos tanto humanos como materiales. Gracias a este diagnóstico se puede detectar varias falencias, que son las que afectan a un buen desempeño de las actividades diarias.

Como esta es una institución pública que recientemente en la nueva Constitución del 2008 se les asignó nuevas competencias, es necesario destacar que en la actualidad se debe hacer énfasis en el desarrollo organizacional, pues este factor aparece como un elemento estratégico de la administración moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de las competencias de las personas, a través del trabajo cotidiano, aplicando líneas de acción dirigidas a fortalecer la eficiencia y eficacia.

De allí la importancia que fundamenta la presente investigación, la cual va dirigida a proporcionar a la administración de esta organización, lineamientos que van a servir de base para el mejor desempeño de sus actividades diarias.

Por otra parte, la investigación es importante desde el punto de vista gerencial por cuanto se dará respuesta al cambio en la organización objeto

de estudio que le permitirá adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y alcanzar un mayor nivel de eficiencia.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Realizar el diagnóstico situacional aplicando métodos y técnicas de investigación necesarias, organizar los datos y analizar la información obtenida para así determinar las falencias que existen en la institución.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Determinar las variables e indicadores que permitan sustentar la elaboración del Manual de Desarrollo Organizacional para el GAD Parroquial Rural de Quiroga.
2. Realizar el cálculo de la muestra para determinar a qué número de habitantes se va a realizar las encuestas.
3. Aplicar las encuestas y entrevistas para la recopilación de datos y posterior análisis e interpretación, para obtener información válida que permita identificar aspectos importantes de la administración de esta entidad.
4. Realizar un análisis de lo observado en la institución, y fuera de ella para poder determinar y construir la matriz FODA.

1.4. Variables Propuestas

➤ Verificar como se establece la Planificación en esta institución.

- a) Cumplimiento de Metas
- b) Cumplimiento de Objetivos
- c) Cumplimiento de la Misión

d) Cumplimiento de la Visión

➤ Cómo se establece la Dirección

a) Conocimiento Estratégico

b) Grado de satisfacción en el cumplimiento de los servicios

➤ Cómo se establece la Organización

a) Tiempo que se tarda en atender las peticiones de los ciudadanos

b) Nivel de interacción con la ciudadanía

c) Clima Laboral

➤ Cómo realizan el Control

a) Herramientas de control

b) Establecimiento de responsabilidades

c) Transferencias Recibidas

d) Consumo de Suministros

1.5. Matriz de Relación Diagnóstica Integrada

CUADRO N° 1 Matriz de Relación Diagnóstica Integrada

OJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICA
1.3.1. Determinar las variables e indicadores que permitan sustentar la elaboración del Manual de Desarrollo Organizacional para el GAD Parroquial Rural de Quiroga.	Planificación	-Cumplimiento de Metas -Cumplimiento de Objetivos -Cumplimiento de la Misión -Cumplimiento de la Visión	*Integrantes del GAD parroquial *Ciudadanía	-Entrevista -Encuesta -Registro de Observación
1.3.2. Realizar el cálculo de la muestra para determinar a qué número de habitantes se va a realizar las encuestas.	Dirección	-Conocimiento estratégico -Grado de satisfacción en el cumplimiento de los servicios	*Integrantes del GAD parroquial *Ciudadanía	-Entrevista -Encuesta -Registro de Observación
1.3.3. Aplicar las encuestas y entrevistas para la recopilación de datos y posterior análisis e interpretación, para obtener información válida que permita identificar aspectos importantes de la administración de esta entidad.	Organización	-Tiempo que se tarda en atender las peticiones de los ciudadanos -Nivel de interacción con la ciudadanía -Clima Laboral	*Integrantes del GAD parroquial *Ciudadanía	-Entrevista -Encuesta -Registro de Observación
1.3.4. Realizar un análisis de lo observado en la institución, y fuera de ella para poder determinar y construir la matriz FODA.	Control	-Herramientas de control -Establecimiento de responsabilidades -Transferencias Recibidas -Consumo de Suministros	*Integrantes del GAD parroquial *Ciudadanía	-Entrevista -Encuesta -Registro de Observación

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.6. Instrumentos de Recolección Primarios

- ✚ Entrevista
- ✚ Encuesta
- ✚ Registro de Observación

1.7. Identificación de la Población

Por ser esta una población que cuenta con 6400 habitantes se utilizará el cálculo de la muestra, y se aplicará a determinado número de personas la técnica de las encuestas.

En el desarrollo de la investigación, además se aplicará una ficha de observación directa para el registro de información y aspectos relacionados con la forma cómo se administra dicha Junta. Además de estas técnicas se aplicará las entrevistas a los miembros del GAD parroquial para conocer cuál es su punto de vista de cómo se desarrollan las actividades diarias.

1.7.1. Cálculo de la Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot d^2 \cdot z^2}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot d^2}$$
$$n = \frac{6400 \cdot (0.25)^2 \cdot (1.96)^2}{(0.05)^2 \cdot (6400 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.25)^2}$$
$$n = 95$$

Dónde:

N=Tamaño de la Muestra.

N=Tamaño de la Población o universo (número total de posibles encuestados).

d=Desviación estándar (0.25= valor constante)

z =Nivel de confianza (1.96 = 95%).

e =Límite aceptable de error muestral, valor entre 1% (0.01) y 9% (0.09).

1.8. Evaluación de la Información

Encuestas

Pregunta 1: ¿Conoce Usted qué es el Desarrollo Organizacional?

Cuadro 2

Alternativas	Respuestas	Relación
Si	51	54%
No	44	46%
Total	95	100%

Gráfico 1



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.8.1. Análisis

Como los resultados lo indican la respuesta a la pregunta 1 de forma positiva, es de 51, que representa el 54% de los encuestados, quienes manifiestan que conocen de qué se trata el desarrollo organizacional, aunque la mayoría de encuestados dicen saber poco de lo que es este desarrollo, para los que no tenían nada de conocimiento me puse a explicar de qué se trataba el desarrollo organizacional, cuan beneficioso es para cualquier institución y para el mejor desempeño de las actividades diarias. Con la pequeña introducción acerca del desarrollo organizacional los habitantes de la parroquia pudieron contestar a las demás preguntas.

Pregunta 2: ¿Cuánto conoce Usted sobre el Desarrollo Organizacional?

Cuadro 3

Alternativas	Respuestas	Relación
Mucho	6	6%
Poco	45	48%
Nada	44	46%
Total	95	100%

Gráfico 2



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.8.2. Análisis

El 45% de la población respondió que conoce poco de lo que es el desarrollo organizacional, pero que si conocían lo suficiente como para saber que es necesario desarrollar este manual y para establecer lineamientos que sirvan de base para una mejor administración, como lo mencioné anteriormente realice una pequeña explicación a aquellas personas que respondieron no conocer nada de lo que es el desarrollo organizacional. Por lo tanto sé que por lo menos tienen la idea de lo que se trata el desarrollo organizacional.

Pregunta 3: ¿Cree Usted que el Desarrollo Organizacional sería beneficioso para la Junta Parroquial Rural de Quiroga?

Cuadro 4

Alternativas	Respuestas	Relación
Si	94	99%
No	1	1%
Total	95	100%

Gráfico 3



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.8.3. Análisis

Como se refleja en los resultados la mayoría de personas respondió que el desarrollo organizacional sería beneficioso para el GAD parroquial puesto que me supieron manifestar que la actual administración no lo hace de la mejor manera y que se necesita que mejore su forma de administrar pensando en el bienestar de todos los habitantes de la parroquia no solo para ciertos sectores, todo con la finalidad de mejorar la calidad de vida de todos.

Pregunta 4: ¿Cree Usted que es importante que la Junta Parroquial mejore su administración operativa y financiera?

Cuadro 5

Alternativas	Respuestas	Relación
Si	95	100%
No	0	0%
Total	95	100%

Gráfico 4



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.8.4. Análisis

Todas las personas encuestadas manifestaron que si es importante que el GAD parroquial mejore su administración, ya que piensan que no es buena, aunque dicen que siempre ha sido así que ninguna administración ha resultado como se esperaba, y para los habitantes la dirección de la Junta debe ser buena ya que los miembros que la integran fueron elegidos por voto popular esperando que sepan representar de mejor manera a quienes los eligieron; y pensaron que se iban a cumplir todas las expectativas que se hicieron en cuanto a las personas elegidas.

Pregunta 5: ¿Cómo considera Usted el desempeño de los miembros de la Junta Parroquial Rural de Quiroga?

Cuadro 6

Alternativas	Respuestas	Relación
Excelente	15	16%
Muy Bueno	28	30%
Bueno	26	27%
Regular	26	27%
Total	95	100%

Gráfico 5



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.8.5. Análisis

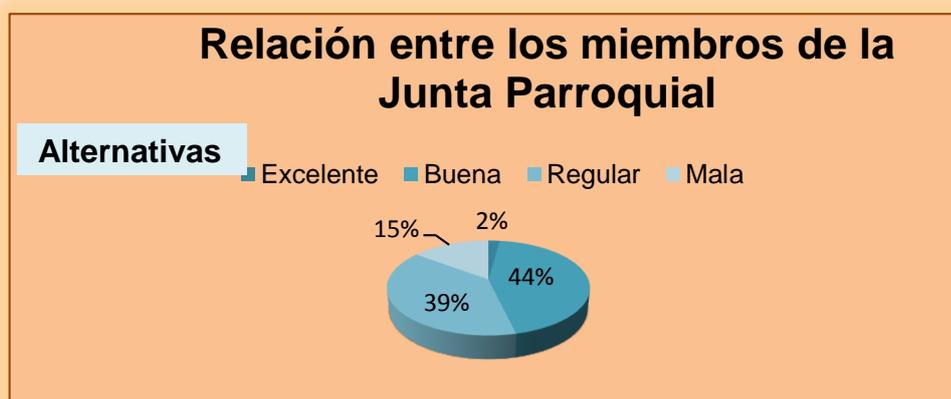
Como se puede apreciar en la tabla existe criterios divididos en cuanto a lo que se considera el desempeño de los miembros del GAD parroquial, lo que pude conocer es que para las personas de ciertos barrios el desempeño de los miembros del GAD parroquial no es el mejor y se quejan de la pésima administración; a diferencia de las personas que habitan las comunidades un poco retiradas de la parroquia que piensan que la administración es la mejor.

Pregunta 6: ¿Según Usted la relación entre los miembros de la Junta Parroquial Rural es?

Cuadro 7

Alternativas	Respuestas	Relación
Excelente	2	2%
Buena	42	44%
Regular	37	39%
Mala	14	15%
Total	95	100%

Gráfico 6



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.8.6. Análisis

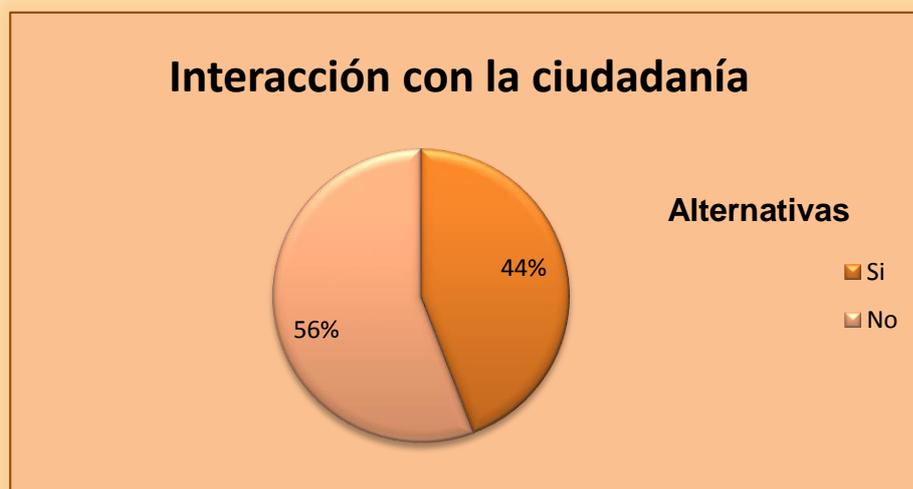
Para los habitantes que conocen la relación que existe entre los miembros del GAD parroquial no es tan buena, para algunos incluso dicen que es mala, lo que es peor que existe discordia entre ellos. Al momento de realizar las Asambleas nunca pueden llegar a estar de acuerdo, siempre hay criterios divididos por el hecho de no pertenecer a los mismos partidos políticos sus ideales no son los mismos, esto se convierte en un problema al momento de la toma de decisiones.

Pregunta 7: ¿Considera Usted que los miembros de la Junta Parroquial Rural de Quiroga tienen una debida interacción con la ciudadanía?

Cuadro 8

Alternativas	Respuestas	Relación
Si	42	44%
No	53	56%
Total	95	100%

Gráfico 7



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.8.7. Análisis

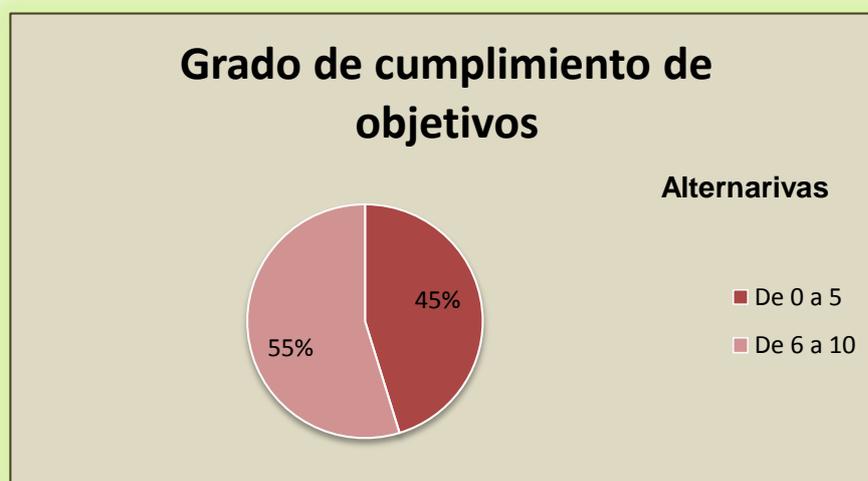
Para la mayoría de los encuestados no existe la debida interacción, nunca conocieron que es lo que se había propuesto el GAD parroquial, cuáles fueron sus objetivos a desarrollar a lo largo de su mandato, no hay comunicación, nunca se exponen los proyectos que se están desarrollando por tal razón se habla de que existe una total desinformación.

Pregunta 8: ¿A su criterio qué grado de cumplimiento de los objetivos institucionales maneja la Junta Parroquial Rural de Quiroga?

Cuadro 9

Alternativas	Respuestas	Relación
De 0 a 5	43	45%
De 6 a 10	52	55%
Total	95	100%

Gráfico 8



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.8.8. Análisis

Según las respuestas se maneja un buen cumplimiento de los objetivos, pero para aquellas personas que un poco tenían conocimiento de lo que el GAD parroquial debe realizar, porque para las demás personas no cumplen con lo que ofrecieron en campaña dicen, creen que no se realiza un diagnóstico para ver que barrio o que comunidad es la que necesita más atención y para garantizar un lugar mejor para vivir.

Pregunta 9: ¿Los miembros de la Junta Parroquial Rural de Quiroga atienden sus requerimientos de forma?

Cuadro 10

Alternativas	Respuestas	Relación
Oportuna	27	29%
Med. Oportuna	42	44%
Nula	26	27%
Total	95	100%

Gráfico 9



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.8.9. Análisis

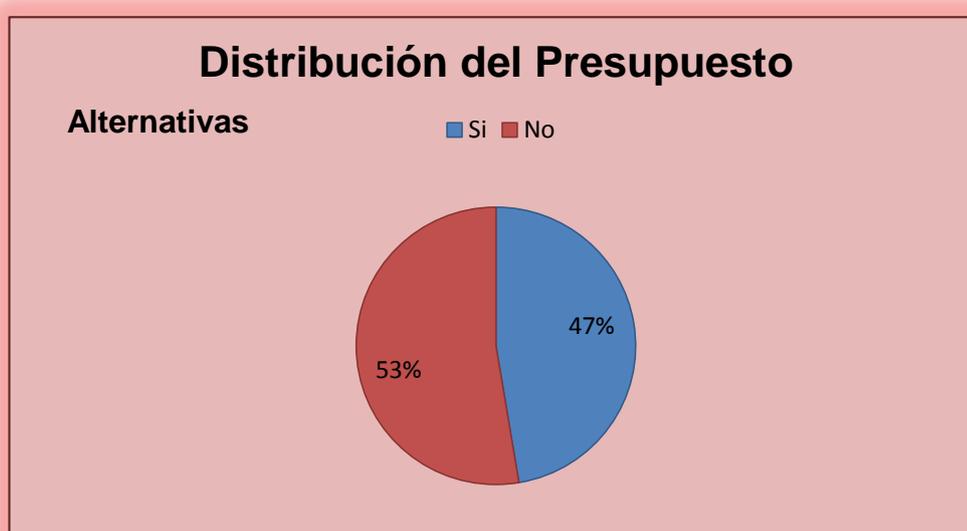
Se considera que no existe la debida atención a los requerimientos de la ciudadanía, porque dicen que muchas veces no hay con quien hablar o a quien solicitar un pedido, o si lo logran hacer no tienen la respuesta que quisieran recibir. Para otras personas en cambio la atención es pésima nunca atienden a sus pedidos o necesidades.

Pregunta 10: ¿Cree que el presupuesto se distribuye de manera justa y equitativa?

Cuadro 11

Alternativas	Respuestas	Relación
Si	45	47%
No	50	53%
Total	95	100%

Gráfico 10



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.8.10. Análisis

Para la mayoría de las personas el presupuesto no se distribuye de manera justa y equitativa pero a la vez si están conscientes de que no reciben tanto presupuesto, pero consideran que si es poco debería ser mejor repartido, es decir entre todos o establecer quienes lo necesitan, quienes tienen prioridades, y así hacer que sea justo para todos.

Conclusión de la Encuesta

Mediante la aplicación de esta encuesta a los habitantes de la parroquia se pudo determinar la necesidad de crear el Manual de Desarrollo Organizacional para la Junta Parroquial Rural de Quiroga, para que con la aplicación de este se pueda perfeccionar la administración de dicha entidad pública, debido a que en la actualidad no se ha logrado los objetivos propuestos, otra de las necesidades más grandes es regenerar la comunicación y el contacto entre los miembros del GAD parroquial y la ciudadanía.

El Desarrollo Organizacional aportaría de manera general en el mejor desempeño de las actividades diarias, mejorar el ambiente de trabajo, la distribución de las tareas y más que nada la relación existente entre los miembros de la Junta.

Entrevistas

Entrevista 1.

Nombre: Sr. Nicolás Gómez

Cargo: Presidente del GAD Parroquial Rural de Quiroga

Para el señor Nicolás Gómez lo más importante en una organización es la unidad para el mejor desempeño y desarrollo de las actividades.

Con respecto a su opinión de si hay una buena relación entre los miembros del GAD parroquial me supo manifestar que por las diferentes tendencias políticas existentes, no se puede trabajar con tranquilidad, que muchas veces esto se convierte en un gran problema para todos.

Que lo peor para este Gobierno parroquial es que solo ciertas personas quieren sobresalir, para el que se considera una persona humilde y sencilla lo mejor sería despojarse de las camisetas y pensar en la parroquia, trabajar mancomunadamente y en las reuniones lograr que las resoluciones sean aceptadas por todos. Para él no existe un buen ambiente de trabajo, supo decir que la relación con los vocales es pésima, no hay comunicación.

En cuanto a lo que se relaciona con el presupuesto asignado para el GAD parroquial dijo que no es el suficiente para cubrir con todas las necesidades que tienen la parroquia, en cuanto a mejoramiento y mantenimiento. Considera que tanto el Gobierno Parroquial, el Gobierno Provincial y el Gobierno Nacional deberían trabajar mancomunadamente.

El presupuesto es pequeño dijo pero aun así se distribuye a todas las comunidades, lo que él quisiera es que haya una mejor cooperación del Gobierno Cantonal.

El señor presidente considera que, la relación con la ciudadanía es muy buena, dice que se han realizado Asambleas pero que no han tenido la debida acogida no se ha registrado la concurrencia esperada. Para él lo mejor que puede recibir es el cariño, el saludo de los habitantes, un simple agradecimiento, por lo recibido.

Dice que una de sus mejores obras es el mejoramiento a los centros infantiles, ya que los niños tienen un mejor lugar para aprender.

Comenta que muchas de las obras no son reconocidas por el motivo de desconocimiento de lo que se realiza, la gente no quiere reconocer el beneficio social que hay detrás de cada obra.

Para concluir me manifestó su punto de vista y dijo que él piensa que vivimos en un mundo materializado, que solo ven por su propio bienestar no en el del prójimo, para él por eso se quejan de que no hay obras en los lugares donde viven, siempre se ha buscado satisfacer las necesidades de quienes más lo necesitan, de quienes tienen más prioridades.

Entrevista 2.

Nombre: Sr. Iván Lozano

Cargo: Vocal del GAD Parroquial Rural de Quiroga

En dicha entrevista el señor Vocal del GAD Parroquial me dijo lo siguiente: en toda institución se necesita de constante preparación, sentirse motivados en cuanto a la manera de desarrollar las actividades, cada miembro del GAD parroquial debería recibir unas palabras alentadoras cada día del Presidente de este Gobierno parroquial con la finalidad de mejorar el desempeño y unir los esfuerzos.

Comenta que reciben capacitaciones periódicas por parte de instituciones cantonales y provinciales, pero asegura que falta mucho por conocer y piensa que dichas instituciones deberían capacitarlos de manera constante en lo que se refiere a nuevas Leyes, Reglamentos, formas de administración, considera que esto sería un gran aporte y ayudaría mucho en la institución.

Para el señor Iván Lozano la relación que existe entre los miembros del GAD parroquial no es la más recomendable para cumplir con los objetivos que se han propuesto, no hay una buena comunicación.

Piensa que el presupuesto que se les designa es desigual, se distribuye de manera inequitativa, la distribución no es correcta ya que parroquias con menos habitantes reciben más dinero del que recibe esta parroquia.

Dice que la comunicación con la comunidad es excelente siempre tiene la debida predisposición para atender a los requerimientos o solicitudes que le hacen.

Entrevista 3.

Nombre: Sr. Germán Flores

Cargo: Vocal del GAD Parroquial Rural de Quiroga

Inició comentando que se necesita mejores procesos administrativos una mejor designación de responsabilidades, que se fomente el trabajo en equipo, por eso considera que el desarrollo organizacional sería de gran ayuda y beneficioso para el GAD parroquial, conocer todo lo relacionado con este tema mejoraría la administración, con la finalidad de lograr un crecimiento de la parroquia.

Comenta que siempre en todas las sesiones ha tratado de ser intermediario, ser ese canal de comunicación entre los miembros del GAD parroquial, siempre ha tratado de evitar las malas actitudes, que siempre se respete la autoridad. Considera que el ambiente de trabajo no es el mejor por la falta de comunicación que hay entre ellos. Dice que siempre hay demora al momento de tomar las decisiones pero casi siempre se logra un consenso, gracias a esto se ha logrado realizar obras emblemáticas.

Considera también que el presupuesto es poco para la cantidad de habitantes, casi con él no se puede conseguir el desarrollo que se quisiera, pero de todas maneras gracias a toda la gente trabajadora que existe en la parroquia, Quiroga ha crecido mucho.

Para el señor German Flores la relación con la ciudadanía es muy buena, existe una estrecha amistad con toda la gente, lo que se pretende es dejar un buen legado, lograr que sean reconocidos los esfuerzos que se han hecho.

Entrevista 4.

Nombre: Sr. Carlos Terán

Cargo: Vicepresidente del GAD Parroquial Rural de Quiroga

Para el señor Vicepresidente del GAD Parroquial el desarrollo organizacional serviría de gran ayuda para mejorar la actual administración, considera que mediante esta implementación de nuevos ideales, un cambio de actitud, un mejoramiento del ambiente de trabajo se podría alcanzar los objetivos planeados, para el bienestar de la colectividad.

Según el señor Carlos Terán la relación actual entre los miembros ha ido mejorando de a poco, hoy en día ya no hay tantas diferencias como las que existían al inicio de la gestión, para el también el hecho de no pertenecer al mismo partido político fue una de las razones para que no haya unión dentro del GAD parroquial.

Con lo que respecta al presupuesto dijo que si en verdad es poco pero se hace lo que se puede, se pretende conseguir que todos los sectores más necesitados sean atendidos y satisfacer sus necesidades permanentemente, pero que muchas veces no se logra repartirlo para todos, por tal el también piensa que por eso es el descontento de la ciudadanía.

Se refiere también a la interacción que tiene con la ciudadanía, diciendo que siempre está dispuesto a escuchar lo que la comunidad tienen que decir, las peticiones que realizan, y que todo el tiempo pone en consideración al Presidente del GAD parroquial dichas peticiones, para que así se pongan de acuerdo en las sesiones que se realiza.

Entrevista 5.

Nombre: Lic. Juan Carlos Andrade

Cargo: Vocal del GAD Parroquial Rural de Quiroga

Lo primero que manifestó es que lo primero que se quisiera lograr es que tanto como los miembros del GAD parroquial como los habitantes deberían cambiar de actitud, ser más abiertos al cambio, reconocer todo lo que hace el GAD parroquial, las obras que realiza, solicitar por escrito las obras, dar a conocer sus inquietudes y necesidades.

Dice que si está muy al tanto del objetivo del desarrollo organizacional y que es muy cierto que aplicarlo en este GAD parroquial podría cambiar muchas cosas en especial el ambiente laboral que no es muy favorable para esta entidad que es pública y requiere de mucha unión y trabajo en equipo.

Comparte la opiniones de sus compañeros al decir que la relación existente entre los miembros de este Gobierno parroquial no es la mejor, hay diversidad de opiniones casi nunca se logran poner de acuerdo, siempre se entra en pequeñas discusiones hasta lograr una resolución.

Con respecto al presupuesto comparte que no es justo que esta parroquia con más de 6000 habitantes reciba tan poco y otras parroquias con menos habitantes reciban más, piensa que se debe priorizar esos recursos, repartirlos de mejor manera. También dice que si sería beneficioso que los Gobiernos Locales realicen más capacitación en temas nuevos de interés general.

Para él la comunicación que debe existir con la ciudadanía debe ser la mejor, por lo que dice la ciudadanía nos eligió y hay que cumplir lo que se

ofreció, siempre estoy dispuesto a escuchar las inquietudes de los habitantes de la parroquia, saber que es lo necesitan y así poder informar para tomar decisiones.

Conclusión de la Entrevista

Al realizar las entrevistas a los integrantes del GAD parroquial se pudo determinar cuál era la situación existente dentro de esta institución, el clima laboral no es el adecuado, se percibe siempre un aire de discordia, las opiniones son divididas, no hay comunicación; es por eso que muchas veces no se puede llegar a los acuerdos que debería haber.

Para cada miembro entrevistado lo peor es la mala relación que existe entre ellos, pero por lo que supieron manifestar es que cada uno pone lo mejor de sí para corregir esta situación, pero en muchos de los casos no es posible las diferencias se hacen notar muy a menudo y en ese momento es cuando empiezan las discusiones.

En lo único que están de acuerdo es, en que lo primero es trabajar por la parroquia, fomentar su crecimiento, lograr el desarrollo esperado, por lo cual esto por lo menos está considerado como un punto a favor para conseguir el cambio que se está planteando, y a la vez trabajar en conjunto por el bienestar de todos aquellos quienes viven en esta linda parroquia.

1.9. Ficha de Observación Directa

Cuadro 12: Ficha de observación directa

GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA				
LUGAR: Instalaciones del GAD parroquial				
Fecha: 07/05/2013				
N°	Aspecto Observado	Si	No	Comentario
1	Existen Normativas Internas en la Institución		X	No se ha realizado este tipo de documentos
2	Las actividades y procedimientos se orientan al cumplimiento de los objetivos institucionales	X		Siempre hay la predisposición de trabajar para cumplir los objetivos, pero no hay el apoyo de todos los miembros del GAD parroquial.
3	Existe una respectiva delegación de funciones		X	Se realiza cuando se necesita hacer cualquier actividad
4	La tecnología es la que se necesita para el cumplimiento de los objetivos		X	Solo hay un computador que es utilizado por el secretario
5	Se da el mantenimiento adecuado a los recursos con los que se cuenta	X		Siempre están pendientes de eso
6	Se cuenta con una debida infraestructura para el desarrollo de las actividades		X	No hay una buena infraestructura para poder desarrollar el trabajo de mejor manera
7	Existen reuniones de trabajo para coordinar actividades a realizar	X		Si se las realiza todos los martes
8	Existe trabajo en equipo		X	No casi siempre no existen acuerdos
9	Existe un buen clima laboral, una buena relación entre los miembros del GAD parroquial		X	Las opiniones son siempre diferentes es muy difícil tener el respectivo consenso, los diferentes ideales políticos son muy notorios.
10	Existe una buena comunicación con la ciudadanía		X	Solo con ciertos grupos de personas no como debería ser con todos los habitantes.
11	Se atienden los requerimientos de los ciudadanos de forma oportuna	X		Se pudo apreciar que si eran atendidos de manera rápida y cordial.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Las técnicas de investigación utilizadas para realizar el diagnóstico , tales como la encuesta, entrevista y observación directa, han sido de gran utilidad para ayudar a formarse una idea, un concepto general de cómo está la situación actual de esta institución.

Los resultados analizados nos ayudarán a sintetizar los datos, de modo que se pueda concluir la investigación y pueda quedar sustentado que si existe la necesidad de elaborar el presente Manual de Desarrollo Organizacional, con el objetivo de mejorar la administración de esta entidad.

1.10. Construcción de la Matriz FODA

1.10.1. Fortalezas

- Deseos de mejorar de quienes integran el Gobierno parroquial de Quiroga.
- Personal administrativo dispuesto a comprometerse con la institución.
- Personal suficiente en la institución para desarrollar las tareas actuales.
- Predisposición para aplicar cambios en esta institución.
- Se conocen todos los integrantes del Gobierno parroquial.
- Proyección y deseos de cambio del presidente de la Junta y sus vocales.

1.10.2. Oportunidades

- Recursos Humanos
- Apoyo de otras organizaciones
- Contar con la ayuda de ciertos medios de comunicación para la comunicación de actividades realizadas
- Difusión de nuevas Leyes
- Aprovechar la buena relación que existe con cierta parte de la población para difundir las obras realizadas
- Solicitar apoyo del Gobierno Cantonal
- Auto gestionar recursos

1.10.3. Debilidades

- La institución no cuenta con una debida planificación
- No se cuenta con la infraestructura adecuada
- La mala relación existente entre el presidente y los vocales del GAD parroquial
- Recursos insuficientes para poder desarrollar de mejor manera las obras
- Los procedimientos administrativo financiero son centralizados y de pocos resultados

1.10.4. Amenazas

- Falta de interacción con la ciudadanía
- Menor atención del Gobierno Cantonal al Gobierno Parroquial
- Criterios sin conocimientos de la realidad parroquial
- Falta de trabajo mancomunado entre entidades públicas
- Estar expuesto a más y peores críticas
- Seguir mostrando la mala relación existente entre los miembros del GAD parroquial a los habitantes de la parroquia

1.11. Cruce Estratégico

Una vez identificadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, del GAD parroquial Rural de Quiroga, se plantean las diferentes alternativas que viabilicen el desarrollo de la gestión administrativa, financiera y operativa, mediante los cruces estratégicos detallados a continuación:

1.11.1. CRUCES ESTRATÉGICOS FODA

Cuadro 13: Cruces Estratégico FODA

ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar Asambleas con los ciudadanos para informar sobre cómo se están desarrollando las obras. ❖ Pedir la debida capacitación a diferentes entidades públicas. ❖ Cambiar lo que se está realizando mal. ❖ Ya que se conocen entre todos olvidarse de esas disputas existentes y mejorar el ambiente de trabajo. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Con la autogestión conseguir más recursos para que no sean limitados. ❖ Elaborar documentos de planificación ❖ Delegar funciones ❖ Realizar convenios con otras entidades públicas. ❖ Fomentar la unión y el trabajo en equipo.
OPORTUNIDADES	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Con la autogestión realizar charlas de capacitación a los integrantes del GAD parroquial. ❖ Difusión de proyectos ejecutados y por ejecutar. ❖ Estar dispuesto a recibir los cambios que se propongan. ❖ Estudiar y conocer más las Leyes ❖ Fortalecer la relación existente con la ciudadanía. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Como se cuenta con recursos humanos elaborar documentos de gestión. ❖ Mediante la autogestión mejorar la infraestructura institucional. ❖ Lo más elemental y urgente lograr consensos y olvidarse de las opiniones divididas y pensar en la parroquia. ❖ Gracias a la Asambleas Difundir de mejor manera la gestión realizada.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

1.12. Identificación del Problema Diagnóstico

La necesidad de mejorar la administración operativa y financiera de esta institución es evidente, por lo que se observó los resultados de las encuestas, de las entrevistas y de la observación directa, existe el deseo de cambio por lo tanto en el presente manual se debe establecer las bases para el cambio del clima laboral, porque es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción así como también en la productividad y de la manera cómo administrar los recursos con que se cuenta.

El GAD parroquial rural de Quiroga es una entidad pública que debe ser un apoyo para los habitantes de la parroquia por tal razón la importancia de conseguir una nueva y mejor administración.

Lo que se planea conseguir es la mejora continua, y lograr que el GAD parroquial de Quiroga sea reconocido por su excelente administración y alto desempeño, todo esto se lo puede lograr mediante la aplicación del “MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA, CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Base Legal Gobiernos Autónomos Descentralizados

Constitución de la República del Ecuador 2008

“...**Art. 238.** Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales...”

Dado una nueva reforma las entidades del Gobierno Central adquirieron el nombre de Gobiernos Autónomos Descentralizados, debido a que se les asignó nuevas competencias y hoy gozan de autonomía.

“...**Art. 255.** Cada parroquia rural tendrá una junta parroquial conformada por vocales de elección popular, cuyo vocal más votado la presidirá. La conformación, las atribuciones y responsabilidades de las juntas parroquiales estarán determinadas en la ley...”

Los Gobiernos Parroquiales rurales serán integrados por los miembros elegidos por la votación de los ciudadanos, ya que son ellos quienes deciden quien administra este nivel de Gobierno.

“...**Art. 267.** Los gobiernos parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las adicionales que determine la ley:

1. Planificar el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial.
 2. Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.
 3. Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural.
 4. Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.
 5. Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.
 6. Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base.
 7. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
 8. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.
- En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, emitirán acuerdos y resoluciones...”

CODIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN

“...**Artículo 63.** Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural será la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural...”

Este nivel de Gobierno goza también de autonomía, pero al igual que los otros Gobiernos Autónomos su planificación debe corresponder a las necesidades de la comunidad.

“...**Art. 64.** Son funciones del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;
- d) Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley;
- f) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia;
- g) Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería,

artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;

h) Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos;

i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad;

j) Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución;

k) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias;

l) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario;

m) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias;

y,

n) Las demás que determine la ley...”

“...**Art.65.** Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

a) Planificar junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;

b) Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales;

- c) Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vitalidad parroquial rural;
- d) Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente;
- e) Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno;
- f) Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base;
- g) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias; y,
- h) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos...”

“...**Artículo 66.** La junta parroquial rural es el órgano de gobierno de la parroquia rural. Estará integrado por los vocales elegidos por votación popular, de entre los cuales el más votado lo presidirá, con voto dirimente, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. El segundo vocal más votado será el vicepresidente de la junta parroquial rural...”

“...**Artículo 67.** Atribuciones de la junta parroquial rural.- A la junta parroquial rural le corresponde:

- a) Expedir acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, conforme este Código;
- b) Aprobar el plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo parroquial de planificación y las instancias de participación, así como evaluar la ejecución;
- c) Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, que deberá guardar concordancia con el plan parroquial de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en la que estén representados los

intereses colectivos de la parroquia rural, en el marco de la Constitución y la ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;

d) Aprobar, a pedido del presidente de la junta parroquial rural, traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten;

e) Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan parroquial de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando las disposiciones previstas en la Constitución y la ley;

f) Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas en beneficio de la población;

g) Autorizar la suscripción de contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno parroquial rural;

h) Resolver su participación en la conformación del capital de empresas públicas o mixtas creadas por los otros niveles de gobierno en el marco de lo que establece la Constitución y la ley;

i) Solicitar a los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos, municipales y provinciales la creación de empresas públicas del gobierno parroquial rural o de una mancomunidad de los mismos, de acuerdo con la ley;

j) Podrán delegar a la economía social y solidaria, la gestión de sus competencias exclusivas asignadas en la Constitución, la ley y el Consejo Nacional de Competencias;

k) Fiscalizar la gestión del presidente o presidenta del gobierno parroquial rural, de acuerdo al presente Código;

l) Destituir al presidente o presidenta o vocales del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural que hubiere incurrido en las causales previstas en la ley, con el voto conforme de cuatro de cinco miembros, garantizando el debido proceso. En este caso, la sesión de la junta será convocada y presidida por el vicepresidente de la junta parroquial rural;

m) Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;

- n) Conformar las comisiones permanentes y especiales, que sean necesarias, con participación de la ciudadanía de la parroquia rural, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el presidente o presidenta del gobierno parroquial rural;
- o) Conceder licencias a los miembros del gobierno parroquial rural, que acumulados, no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedades catastróficas o calamidad doméstica debidamente justificada, podrá prorrogar este plazo;
- p) Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del presidente o presidenta de la junta parroquial rural;
- q) Promover la implementación de centros de mediación y solución alternativa de conflictos, según la ley;
- r) Impulsar la conformación de organizaciones de la población parroquial, tendientes a promover el fomento de la producción, la seguridad ciudadana, el mejoramiento del nivel de vida y el fomento de la cultura y el deporte;
- s) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de la parroquia en mingas o cualquier otra forma de participación social para la realización de obras de interés comunitario;
- t) Designar, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;
- u) Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de la población de su circunscripción territorial, de acuerdo con las leyes sobre la materia; y,
- v) Las demás previstas en la Ley...”

“...**Artículo 69.** Presidente o presidenta de la junta parroquial rural.- El presidente o presidenta es la primera autoridad del ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, elegido de acuerdo con los requisitos y regulaciones previstas en la ley de la materia electoral...”

“...**Art.71.** En caso de ausencia temporal mayor a tres días o definitiva del presidente o presidenta de la junta parroquial rural, será reemplazado por

el vicepresidente o vicepresidenta que será el o la vocal que haya alcanzado la segunda más alta votación. En caso de ausencia o impedimento de aquel le subrogará quien le siga en votación. En el caso en que un vocal reemplace al presidente o presidenta de la junta parroquial rural, se convocará a actuar al suplente respectivo...”

“...**Artículo 145.** A los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales les corresponde, concurrentemente y en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados provinciales y municipales, según corresponda, planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y espacios públicos de alcance parroquial, contenidos en los planes de desarrollo y acorde con sus presupuestos participativos anuales. Para lo cual podrán contar con la concurrencia y apoyo de los gobiernos autónomos descentralizados provinciales y municipales...”

“...**Artículo 146.** Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales, promoverán la organización de recintos, comunidades, comités barriales, organizaciones ciudadanas y demás asentamientos rurales en todos los ejes temáticos de interés comunitario; y establecerán niveles de coordinación con las juntas administradoras de agua potable, de riego, cabildos y comunas.

Promoverán la participación ciudadana en los procesos de consulta vinculados a estudios y evaluaciones de impacto ambiental; en la toma de decisiones y en la vigilancia sobre la gestión de los recursos naturales que puedan tener incidencia en las condiciones de salud de la población y de los ecosistemas de su respectiva circunscripción territorial.

Le corresponde al gobierno parroquial rural vigilar, supervisar y exigir que los planes, proyectos, obras y prestación de servicios a la comunidad que realicen organismos públicos y privados dentro de su circunscripción territorial, cumplan con las especificaciones técnicas de calidad y cantidad, así como el cumplimiento de los plazos establecidos en los respectivos

convenios y contratos. El ejercicio de la vigilancia será implementada con la participación organizada de los usuarios y beneficiarios de los servicios. Si por el ejercicio de la vigilancia el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural emitiera un informe negativo, la autoridad máxima de la institución observada, deberá resolver la situación inmediatamente...”

“...**Artículo 187.** Son ingresos propios del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural los que provengan de la administración de infraestructura comunitaria y del espacio público parroquial. De igual manera, los gobiernos parroquiales rurales podrán contar con los ingresos provenientes de la delegación que a su favor realicen otros niveles de gobierno autónomo descentralizado y los que provengan de cooperación internacional, legados, donaciones, y actividades de autogestión...”

“...**Art.215.** El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados se ajustará a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y autonomía.

El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados deberá ser elaborado participativamente, de acuerdo con lo prescrito por la Constitución y la ley. Las inversiones presupuestarias se ajustarán a los planes de desarrollo de cada circunscripción, los mismos que serán territorializados para garantizar la equidad a su interior.

Todo programa o proyecto financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y plazos, al término del cual serán evaluados. En el caso de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales se regirán por lo previsto en este capítulo, en todo lo que les sea aplicable y no se oponga a su estructura y fines...”

LEY ORGÁNCA DE LAS JUNTAS PARROQUIALES RURALES

“...**Art.3.** La Junta Parroquial Rural será persona jurídica de derecho público, con atribuciones y limitaciones establecidas en la Constitución y demás leyes vigentes, con autonomía administrativa, económica y financiera para el cumplimiento de sus objetivos...”

“**Art...5.COMPETENCIAS.-** Supervisar y exigir que las obras que realicen los organismos públicos y entidades no gubernamentales dentro de su circunscripción territorial, cumplan con las especificaciones técnicas de calidad y cantidad, así como el cumplimiento de los plazos establecidos en los respectivos contratos, con el fin de evitar irregularidades en la contratación pública. Para el efecto podrán solicitar copias de dichos contratos y de ser necesario la intervención inmediata de la Contraloría General del Estado y demás órganos de control...”

“...**Art.7.** La junta parroquial rural estará integrada por cinco miembros principales y por sus respectivos suplentes, elegidos mediante votación popular y directa, en la forma que señala la ley. Durarán cuatro años en sus funciones y podrán ser reelegidos. Para la designación de Presidente, Vicepresidente, Primero, Segundo y Tercer Vocal, se respetará y adjudicará de forma obligatoria, según la mayoría de votación alcanzada en el proceso electoral respectivo por cada uno de los integrantes de la junta parroquial. Así, el de mayor votación será designado Presidente, el segundo en votación será designado Vicepresidente y así sucesivamente.

En forma excepcional y sólo por unanimidad de los cinco miembros de la junta parroquial, mediante resolución debidamente firmada por sus integrantes y certificada en actas, podrán convenir en aras de su mejor y armónico funcionamiento en una forma de integración diferente a la que establece la regla anterior, en cuanto a la designación de sus dignidades...”

“...**Art 15.ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA.-** La conformación técnica, administrativa y operativa de la junta parroquial,

se resolverá según los requerimientos de cada parroquia y en ningún caso se comprometerá para ello más del diez por ciento (10%) de la disponibilidad financiera de la misma...”

“...**Art. 18. LA ASAMBLEA PARROQUIAL.-** La Asamblea Parroquial constituye el espacio de consulta, control y participación ciudadana de los habitantes de la parroquia con la junta parroquial, sin discriminación por razón de sexo, edad, raza, opción sexual, creencia religiosa o tendencia política...”

“...**Art.19.CONFORMACION DE LA ASAMBLEA PARROQUIAL.-** La Asamblea Parroquial es el máximo órgano de consulta y control de la junta parroquial y de participación de las organizaciones y habitantes de la parroquia, sin distinciones de ninguna naturaleza.

La Asamblea se reunirá por lo menos dos veces al año y será convocada y presidida por el Presidente de la junta parroquial, o por quien le subrogue legalmente. La convocatoria se hará con ocho días de anticipación a la fecha de su realización por los medios de comunicación locales o por carteles que se exhibirán en los sitios más concurridos de la población...”

“...**Art. 23. INGRESOS TRIBUTARIOS.-** Los ingresos de la junta parroquial son tributarios y no tributarios.

Son ingresos tributarios aquellos que le correspondan legalmente en la participación de impuestos provinciales, municipales o fiscales o en la participación de tasas por servicios. Cuando exista transferencia de recursos públicos a favor de las juntas parroquiales por efecto de la expedición de ordenanzas de concejos municipales o concejos provinciales, estos recursos deben ser recaudados y administrados directamente por la junta parroquial respectiva...”

“...**Art. 24. INGRESOS NO TRIBUTARIOS.-** Son ingresos no tributarios:

- a) Las asignaciones que consten en el Presupuesto General del Estado;
- b) Las herencias, legados y donaciones; y,

c) Los demás bienes y recursos que puedan obtener por autogestión...”

REGLAMENTO A LA LEY ORGANICA DE LAS JUNTAS PARROQUIALES RURALES.

“...Art. 4.- **Autonomía Financiera.**- Las juntas parroquiales rurales disponen de autonomía financiera y tienen capacidad para recibir recursos del Gobierno Central y de los gobiernos seccionales autónomos, por sí mismas.

Podrán obtener recursos mediante la autogestión, transferencias y participaciones que les correspondan, así como percibir otros recursos que les asignen las leyes, quedando expresamente prohibida cualquier asignación discrecional...”

“...Art. 34.- **Estructura.**- La junta parroquial rural se estructurará con tres niveles básicos:

a. El Nivel Directivo lo ejerce el Presidente, el Vicepresidente y los vocales de la junta y tiene como misión principal realizar las tareas de planificación, conducción, coordinación, seguimiento, acompañamiento y evaluación de las políticas y acciones del gobierno de la parroquia;

b. El Nivel Administrativo lo constituyen las unidades creadas por la junta parroquial con el objeto de cumplir las funciones de administración de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos entre otros, para la adecuada ejecución de las políticas emanadas por el Nivel Directivo; y,

c. El Nivel Operativo estará constituido por las unidades necesarias para ejecutar y cumplir con la misión y objetivos de la junta parroquial rural...”

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Aspectos Administrativos

1. La Administración

a) Definición:

Harold Koontz, Heinz Wehrich, 2013, pag. 4 manifiestan que: “ La administración es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos, que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados”.

La administración esta entendida como un proceso en el cual la máxima autoridad de cada entidad debe promover un manejo adecuado de los recursos con los que cuenta la organización y así aprovecharlos de la mejor manera.

b) Recursos básicos de la administración

- Hombres y mujeres
- Materiales
- Maquinas
- Métodos
- Dinero
- Mercados

c) Objetivos

Toda ciencia, disciplina y proyecto plantea sus objetivos, y la Administración pretende alcanzar los siguientes:

- Eficacia. Para que la organización alcance sus metas.
- Eficiencia. Para lograr los objetivos con el mínimo de recursos.

- Permitir a la organización tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Asegurar que la organización produzca y/o preste sus servicios.

d) Importancia

Mediante el ejercicio de la Administración, la humanidad ha logrado desarrollo económico, político y social; por lo que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad; e incluso, en la vida diaria es necesaria la administración.

e) Aspectos Básicos (Proceso Administrativo)

1. Definición

(www.monografías .com) afirma que: “Un proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad, y en el proceso administrativo se distinguen fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Tales etapas son: planificación, organización, dirección y control”.

En este proceso administrativo sobresalen etapas gracias a las cuales el administrador puede ejercer su buena gestión dentro de la entidad, para conseguir los resultados esperados y cumplir con todos los objetivos y metas planteados.

2. Fases del Proceso Administrativo

a. Planeación. Es la obtención de una visión del futuro, en donde es posible de terminar y lograr los objetivos mediante la elección de un curso de acción. Los puntos que aquí sobresalen son:

*Propiciar el desarrollo de la organización.

*Reducir riesgos al máximo.

*Maximizar el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

b. Organización .Es la creación de una estructura que determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

c. Dirección. Con este elemento, y por medio de decisiones directas tomadas por el administrador, se logra la realización efectiva de todo lo planeado.

La comunicación es parte fundamental de esta etapa, aunque va implícita en todo el proceso administrativo.

d. Control .El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeños se cumplan con las reglas y procedimientos de una organización. Este término control tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

2.2.2. Manual

a) Definición

<http://www.definicion.org/manual> define manual como: “Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal”.

Los manuales contienen la información necesaria para conocer de mejor manera a la institución, debido a que en ellos describimos información importante de la entidad.

b) Tipos de Manuales

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

- b) **Departamental:** dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.

- c) **Política:** sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una institución en particular.

- d) **Procedimientos:** este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.

- e) **Técnicas:** estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

- f) **Bienvenida:** su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

- g) **Múltiple:** estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
- h) **Finanzas:** tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el contador.
- i) **Sistema:** debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.
- j) **Calidad:** es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total Organización: este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
- k) **Puesto:** determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.

2.2.3. Desarrollo

a) Definición de Desarrollo

Edgardo Robledo Ruíz (2012), pág. 59 manifiesta: “Se entiende como desarrollo, la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturales. Para ello se utilizarían tecnologías que no se encuentran en contradicción con los elementos culturales de los grupos involucrados”.

El desarrollo es un proceso de evolución de los diferentes grupos sociales para lo cual se utiliza la tecnología o los medios que tengamos disponibles, todo esto en beneficio individual o colectivo.

b) Tipos de Desarrollo

1. Desarrollo Emocional

El desarrollo emocional es indispensable para una vida feliz, porque simplemente, si no podemos llegar a un punto en que controlemos nuestras emociones, y seamos dueños de nuestros comportamientos, difícilmente tendremos posibilidades de lograr nuestras metas y objetivos, cuando de relacionarnos con otro se trate. El desarrollo emocional básicamente comprende todo lo necesario para crecer personalmente en términos del autocontrol.

2. Desarrollo Endógeno

El desarrollo endógeno es una opción estratégica que representa una aproximación que pretende avanzar en la fórmula de un enfoque distinto del neoliberalismo. Se da en este enfoque especial importancia a los recursos productivos como el trabajo, la tierra, los recursos naturales y la tecnología; partiendo de las potencialidades propias se postula que cada región puede y debe buscar nuevas maneras de inserción en un contexto nacional difícil pero no impenetrable.

El modelo endógeno busca la implementación de una estrategia autóctona de desarrollo que impulse una economía solidaria orientada a las necesidades del colectivo y a los mercados nacionales, por ende, que impulse la defensa y valorización del capital natural, cultural y patrimonial; la defensa del capital social y democrático; es decir, la importancia del fortalecimiento de las instituciones públicas, el fomento de la participación ciudadana en el espacio municipal, regional y nacional, la defensa del

capital humano mediante la mejora del acceso a la educación, a la nutrición y a la salud.

3. Desarrollo Integrado

El desarrollo integrado es un enfoque particular de la ayuda al desarrollo que consiste en integrar todas las causas de un problema en una respuesta completa.

4. Desarrollo Organizacional

4.1. Definición

Rafael Guízar, 2013, pag.6, lo define como: “Un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

5. Desarrollo Humano

El desarrollo humano es mucho más que el crecimiento o caída de los ingresos de una nación. Busca garantizar el ambiente necesario para que las personas y los grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así llevar una vida creativa y productiva conforme con sus necesidades e intereses.

6. Desarrollo Cultural

Es el proceso mediante el cual se rescata, evidencia y enaltece toda costumbre y/o tradición folklórica local.

Denotan todas las manifestaciones de la vida social tales como costumbres, modales, hábitos de asociación, vestimenta, alimentación y arte. Algunos autores dicen que el desarrollo cultural en nada tiene que ligarse con aspectos ligados con el sustento de la vida.

2.2.4. Organizacional

1. Definición

Edgardo Robledo Ruíz, 2012, pag.70, dice: “Se recurre al término ‘organizacional’ como adjetivo calificativo de cualquier tipo de elemento o situación relacionada con las organizaciones de diverso tipo. Es posible utilizar esta palabra en infinitas situaciones o para numerosos fenómenos, pudiendo tales variar de un organización a la otra y adquiriendo diferentes significados en cada caso”.

Organizacional a fin de cuentas se refiere a estructurar lo planeado y llevarlo a la práctica de manera que las metas y objetivos planeados se lleven a cabo, también se refiere a cómo deben ser las funciones, jerárquicas y actividades a realizar, engloba lo que es el organigrama.

2. Importancia de una Organización

Se reconocen tres aspectos de porque la organización es importante:

1.- La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

2.- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

3.- Construye el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre lo que debe de ser y lo que es.

3. Fundamentos que demuestran la importancia de una Organización

1.- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), la que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

2.- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

3.- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

4.- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

5.- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

4. Objetivos que Persigue una Organización

Una organización debe tener un objetivo hacia el cual dirigirse, pero también debe contar con un número de tareas o actividades, funciones y resoluciones que serán eventualmente las responsables de llegar a ese objetivo. Las organizaciones sociales pueden ser concretas o virtuales; mientras que las primeras son palpables y conocibles en la realidad de

todos los días, muchas otras organizaciones operan desde espacios virtuales y no concretos. Sin embargo, una organización es siempre una institución ya que implica el ordenamiento y sistematización de determinadas pautas de trabajo, operación y resolución.

2.2.5. Desarrollo Organizacional

Edgardo Robledo Ruíz 2012, pag.146 dice: “El Desarrollo Organizacional es una disciplina incluyente que busca, impulsado por la alta dirección, contribuir como una estrategia sistémica a la eficacia y al cambio planeado, enfocando, alineando y articulando los procesos sustantivos para el cumplimiento de la misión y la mejora organizacional, por medio de intervenciones de las ciencias del comportamiento, principalmente, en y desde la madurez del sistema”.

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos. Por esfuerzo a largo plazo se refiere a que el cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo.

1. Historia del Desarrollo Organizacional

La historia del desarrollo organizacional es indispensable para conservar y mejorar las intervenciones y los enfoques efectivos del mismo. Consideran que el desarrollo organizacional ha surgido en gran parte de las ciencias de la conducta aplicada y tiene cuatro raíces principales: la invención del

grupo-T y las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento del laboratorio en organizaciones complejas, la invención de la tecnología de retroalimentación de encuestas, el surgimiento de la investigación de la acción, y la evolución de los enfoques socio técnicos y socio clínicos de Tavistock.

En los comienzos de su historia las figuras claves interactuaron unas con otras y a través de estas raíces estuvieron bajo la influencia de los conceptos y las experiencias de una extensa variedad de disciplinas y escenarios. Estas disciplinas incluían psicología social, psicología clínica, terapia familiar de grupo, etnografía, psicología y psiquiatría militar, teatro, semántica general, trabajo social, administración de recursos humanos, comportamiento organizacional, y administración de conferencias numerosas. El contexto para la aplicación de los enfoques del Desarrollo Organizacional ha cambiado debido a un ambiente cada vez más turbulento.

Aunque todavía hay una gran confianza en los aspectos básicos del Desarrollo Organizacional, se está prestando considerable atención a los nuevos conceptos, intervenciones y áreas de aplicación. La segunda generación del Desarrollo Organizacional incluye el interés en la transformación organizacional, la cultura de la organización, el aprendizaje organizacional, los equipos y sus diversas configuraciones, la administración total de la calidad, la visión y en reunir todo el sistema en un solo ambiente. La historia del Desarrollo Organizacional es emergente en el sentido de que un número cada vez mayor de científicos de la conducta y practicantes se están basando en la investigación y en los descubrimientos del pasado, y también están redescubriendo la utilidad de algunos de los hallazgos previos.

Estos esfuerzos, a menudo se están expandiendo bajo una terminología diferente, incluyen una amplia gama de organizaciones, tipos de

instituciones, categorías ocupacionales y ubicaciones geográficas en todo el mundo. Hay partes de la historia del Desarrollo Organizacional que están en peligro de perderse, aunque es probable que alguna de ellas se reinventarán de vez en cuando.

2. Antecedentes del Desarrollo Organizacional

En torno a la segunda Guerra Mundial, los trabajos de los pioneros se veían reforzados por una imperiosa necesidad de fortalecer la producción, primero, y después, a ayudar en la reconstrucción de la economía. El esfuerzo que un grupo de científicos, entre ellos Douglas McGregor, deseaban dar el Desarrollo Organizacional, era una visión total de la organización. Sin embargo, fue afectada por una cierta tendencia a ver sólo el lado humano, dejando de lado el enfoque sistémico.

Dicho problema repercutió seriamente en los años siguientes, y hasta la fecha no hemos salido de la tentación de intervenir en los que nos sentimos fuertes; nuestra propia parálisis paradigmática.

Para muchos la fuente más reconocida, French y Bell son quienes hablan de la historia del Desarrollo Organizacional y describen cuatro raíces que se entrelazan y articulan entre sí. A continuación se hacen un recuento de estas cuatro raíces y de sus principales aportaciones.

- Intervención de los Grupos T y el entrenamiento en laboratorios de sensibilización.-La metodología de los grupos T nació con la finalidad de ayudar a los grupos y a sus líderes a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo.
- Investigación de las encuestas y su metodología de retroalimentación.- Se origina en las técnicas y la metodología desarrollada por el centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan, fundada en 1946 por Rensis Likert. En el año 1947 se aplicó una encuesta a toda la Detroit Edison Company para medir las actitudes, percepciones,

conductas y reacciones, lo que interesaba, principalmente, era conocer cómo la empresa podría utilizar mejor los datos de la encuesta, lo que condujo a la metodología de retroalimentación de encuestas. Cuando el gerente discutía los resultados con sus subordinados y planeaba con ellos lo que debían hacer, ocurrían cambios notables.

- Surgimiento de la Investigación- Acción.-Entre 1945 y 1946, William F. Whyte y Edith L. Hamilton emplearon la investigación-acción en el hotel Tremont de Chicago; John Collier, Comisionado de Asuntos Indígenas, en una publicación de 1945, describe la investigación acción. Kurt Lewin y colaboradores, entre 1940 y 1950, efectuaron estudios aplicando la investigación acción.
- Enfoques Socio técnicos y Socio analíticos de la Escuela de Tavistock.- Nace alrededor de la década de 1920. Sin embargo, durante la segunda Guerra Mundial se veía influida por las aplicaciones de la psicología social a la psiquiatría: el trabajo de W.R. Bion teoría de comportamiento de grupo, y John Rickman, terapia de grupo, así como por Kurt Lewin en sus trabajos acerca del “campo social Investigación-acción. Eric Trist hizo hallazgos en cuanto a la pertinencia del trabajo de Lewin acerca de la dinámica de grupo y de los carentes de líderes.

3. ¿Qué son los denominados Grupos T?

El nombre de grupos “T” proviene del inglés training, que significa entrenamiento. Fue una de las primeras intervenciones que se utilizaron en organizaciones pioneras, con base en las experiencias obtenidas por Kurt Lewin en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en Estados Unidos.

En el Desarrollo Organizacional moderno, los consultores siguen aplicando este tipo de intervención, pero han disminuido la frecuencia de su aplicación. Es una herramienta útil para detectar porqué el comportamiento de un individuo afecta a los miembros de una organización, sea de manera positiva o negativa.

Esta intervención, también conocida como entrenamiento en laboratorio o grupos de encuentro, es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Así, los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, en el que analizan su personalidad y procesos interactivos dirigidos sin demasiado control por un especialista en ciencias de la conducta. El grupo debe orientarse hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando, en lugar de recibir órdenes o instrucciones.

a) Objetivo

Su objetivo es proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en la que otros lo perciben, mayor sensibilidad al comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

b) Formación de equipos

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común, como a menudo deben trabajar en grupo, el Desarrollo Organizacional presta mucha atención a este aspecto.

Desde la óptica del Desarrollo Organizacional, un grupo de trabajo se compone de un número específico de personas que generalmente reportan a un jefe común, tienen cierto grado de interdependencia de sus actividades e interactúan de manera directa, cara a cara; todo esto con el fin de alcanzar las metas de la organización.

Sin embargo, se considera que un equipo tiene sus orígenes en el grupo. La diferencia es que posee ciertas características en mayor grado que los grupos ordinarios, enfatizando sobre todo un mayor compromiso con las metas comunes y un mayor grado de interdependencia e interacción. Se considera, por lo tanto, que un equipo conforma un nivel avanzado o con mayor madurez que un grupo.

La formación de equipos puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupar cuando las actividades son interdependientes. Con el fin de lograr una mejor exposición, en primer lugar se estudiará el desarrollo intragrupal (dentro del grupo), para posteriormente tratar el desarrollo intergrupar. Por ello interesan fundamentalmente las aplicaciones a las familias organizacionales, lo mismo que a las comunidades, los equipos de proyecto y los grupos por tareas específicas.

c) El uso de equipos en las organizaciones

El trabajo en equipo es una forma de vida en la organización posmoderna.

Los equipos se han convertido en la estructura básica mediante en la cual se hace el trabajo en las organizaciones, las primeras discusiones del concepto provinieron de los enfoques administrativos japoneses de la época posterior a la Segunda Guerra Mundial y llevaron a un mayor escrutinio académico en el movimiento de relaciones humanas antes de ser recibidas por importantes empresas estadounidenses.

Con los años innumerables estudios han documentado la relevancia de los equipos para alcanzar el éxito organizacional, la premisa básica del trabajo en equipo, es que los equipos ofrecen la oportunidad para un mejor desempeño organizacional en forma de una mayor productividad y utilidades.

En otras palabras, los beneficios sinérgicos del trabajo en equipo son tales que los miembros de este que trabajan en forma cooperativa entre sí, pueden alcanzar más que al hacerlo de forma independiente. Así los equipos se han convertido en la unidad básica del empoderamiento; grande con suficiencia para la fuerza colectiva y sinergia de diversos talentos y lo suficientemente pequeña para una participación y vinculación eficaces.

Con base en algunas estimaciones, más de 50 por ciento de todas las organizaciones y 80 por ciento de aquellas con más de 100 empleados

utilizan alguna forma de equipos. Innumerables organizaciones han practicado la reingeniería de sus procesos y procedimientos de trabajo para adaptarlos a los equipos.

d) Ventajas y Desventajas del trabajo en equipo

Ventajas del trabajo en equipo

- Primera, en una situación de equipos es posible alcanzar una asociación, en la cual la producción total del equipo exceda la suma de las contribuciones de los diversos miembros. La asociación incluye la cooperación creativa de las personas que trabajan en conjunto para alcanzar algo más allá de las capacidades de los individuos que trabajan juntos.
- Segunda, los miembros del equipo con frecuencia evalúan el pensamiento de los demás, así que es probable que el equipo evite errores graves. Esta tendencia de respaldo mutuo y reversión de las ideas de los compañeros contribuye a los equipos a tomar mejores decisiones y puede proporcionar inmunidad a una organización en contra de sorpresas perjudiciales.
- Tercera, los equipos pueden contribuir, y de hecho lo hacen, bien a la mejora continua y a la innovación. Además de acelerar la toma de decisiones y la innovación, los miembros del equipo muestran una mayor satisfacción en sus puestos.
- Cuarta, los equipos crean un entorno de trabajo que alienta a las personas a ser auto motivadas, con empoderamiento y satisfechas con sus puestos. La satisfacción laboral es decisiva porque, a su vez, ha sido asociada con otros resultados organizacionales positivos.
- Quinta, ser un miembro de equipo posibilita satisfacer más necesidades que si se trabaja sólo; entre estas necesidades están las de afiliación, seguridad, autoestima y autorrealización. Los miembros del equipo

desarrollan confianza entre ellos y llegan a considerar al equipo como una unidad social que satisface otras exigencias.

Desventajas del trabajo en equipo

El trabajo en equipo sufre de algunos inconvenientes potenciales tanto para las organizaciones como para los individuos:

- Un problema común puede ser que los miembros enfrenten presión por conformarse con los estándares de desempeño y de comportamiento del grupo.
- Existen situaciones en las cuales trabajar en equipos se percibe por algunos individuos como que repercute en su autonomía, con lo cual se crea resistencia al esfuerzo en equipo. Con frecuencia se observa en los equipos que se puede eludir la responsabilidad individual.
- Otra desventaja bien conocida que se asocia con los grupos o equipos muy cohesivos es que cuando los miembros de un grupo tienden a estar de acuerdo con una decisión no con base en el mérito sino que están menos dispuestos a arriesgarse al rechazo al cuestionar un punto de vista de la mayoría o al manifestar una opinión discrepante. La cultura de grupo valora llevarse bien más que realizar las actividades.
- Aunque la cohesión es una cualidad deseable de los equipos, aquellos que son en extremo cohesivos también pueden convertirse, en el peor de los casos, en una fuente de conflicto con otros equipos.

4. Arquitectura Organizacional

De acuerdo con Nadler y Tushman, Michael L., para reinventar la organización y hacerla más competitiva se deben replantear los componentes de su estructura, llevándola a un diseño que le permitirá

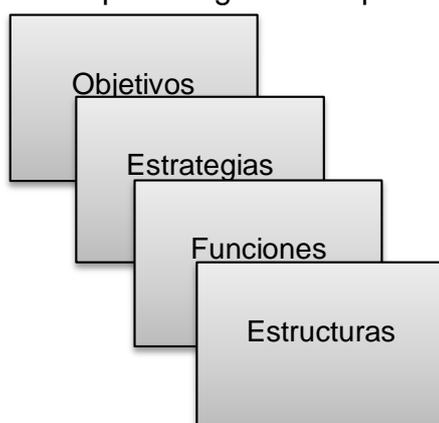
orientar el comportamiento hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Queda perfectamente claro que podemos realizar el cambio planeado, al utilizar uno de dos caminos: cambiamos la arquitectura organizacional y la tecnología y se cambiará a las personas o decidimos transitar por el desarrollo organizacional, es decir, contribuir a que las personas cambien y se cambie entonces el sistema. Dos vías alternas que nos llevan al cambio planeado.

La otra opción es que tomemos la metodología del cambio “duro” y lo apliquemos con los indicios del Desarrollo Organizacional.

La congruencia entre la estrategia, estructura y entorno, permiten la competitividad necesaria. Sin embargo, la arquitectura organizacional, en su aplicación ortodoxa, considera que la nueva cultura organizacional se va tejiendo poco a poco hasta que el comportamiento adquiera los nuevos hábitos. El punto fino es que podemos utilizar dicha metodología haciendo partícipes a los integrantes del sistema. De esta manera su aplicación, resulta ser altamente incluyente y su despliegue va teniendo la aceptación y adquiriendo el compromiso necesario para disminuir la resistencia y lograr el cambio.

Podemos afirmar que la arquitectura organizacional comprende los siguientes elementos:

Gráfico N° 11 Factores que integran la arquitectura organizacional



El diseño de toda organización debe estar alineado con la misión. En consecuencia, sus objetivos, estrategias, funciones, estructuras, procesos..., estarán articulados, enfocados y en congruencia con el entorno.

Una de las premisas señala que los esfuerzos de cambio deben ser impulsados por una alta dirección, consciente del esfuerzo requerido y convencido de la importancia del mismo.

Al respecto podemos entender sistémicamente que en la arquitectura organizacional se encuentra inmersa una serie de fuerzas encontradas (impulsoras y restrictivas) y que, en el caso de las últimas, como los costos de poder, la organización formal e informal, el liderazgo, los sistemas de trabajo o la madurez organizacional en su conjunto, pueden ser protagonistas ocultos de férrea resistencia.

2.2.6. Cultura Organizacional

1. Definición Cultura Organizacional

Rafael Guizar Montufar, 2013, pág. 284 manifiesta: “La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo”.

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

2.2.7. Clima Organizacional

a) Definición

Extraído de http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional: “Es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional”.

El clima organizacional es de vital importancia dentro de cualquier organización, ya que este define el buen desempeño de las actividades diarias.

2.2.8. Organigramas

1. Definición:

Harold Koontz, Heinz Weihrich, 2013, pág. 89: “Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, puede representarse de forma gráfica, ya que tal representación únicamente se indica cómo se relacionan los departamentos según sus principales líneas de autoridad”.

2. Tipos de Organigramas

1. POR SU NATURALEZA: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Microadministrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

Macroadministrativos: Involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2. POR SU FINALIDAD: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de

una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.

Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3. POR SU ÁMBITO: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

4. POR SU CONTENIDO: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

5. POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos

Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad.

Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

2.2.9. Estructura Organizativa

La estructura de una organización no es más que una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas o actividades de la empresa, bien para «formalizar» los flujos de autoridad, decisiones, y los niveles jerárquicos en que estas se ponen en práctica o bien para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue.

En conclusión, la estructura organizativa de la empresa puede ser concebida como la «red de comunicación» o conjunto de unidades o elementos entre los que se transmite información. Concepción que integra estos tres aspectos estructurales:

- Una estructura funcional o conjunto de actividades o tareas.
- Una estructura de autoridad que ordena un conjunto de niveles jerárquicos.
- Una estructura de decisión, por la que cada miembro, puede adoptar las decisiones más adecuadas.

Con referencia al primer criterio, hay que decir que la empresa como organización se compone de cinco partes principales, explicativas de las funciones o papeles organizativos básicos:

- **Alta dirección.** Elemento que representa el papel de la dirección general de la empresa o la función del empresario.
- **Dirección intermedia.** Elemento que representa el papel de los mandos intermedios o de los ejecutivos o directivos de la línea jerárquica de la empresa.
- **Base operativa.** Elemento que recoge los centros operativos de la empresa y el conjunto de personas (técnicos y trabajadores) que están

directamente relacionados con la producción y venta de los bienes y servicios.

- **Tecnoestructura.** Elemento que representa el papel de los analistas, especialistas o expertos en las distintas funciones de la dirección y de la explotación.
- **Estructura de apoyo.** Elemento que integra el papel de los centros y de los expertos que apoyan logísticamente y asesoran el desarrollo de las actividades básicas y funciones directivas de la empresa.

Con relación al segundo criterio y en consonancia con las partes principales expuestas, hay que señalar que la estructura se compone de centros o unidades organizativas, las cuales se diferencian, según los papeles que desempeñan, de esta forma:

- **Unidades directivas jerárquicas.** Centros con autoridad y responsabilidad sobre los flujos de trabajo, que integran la Alta Dirección y la Dirección Intermedia.
- **Unidades de gestión funcional.** Centros especializados en alguna función empresarial (directiva o técnica) que apoyan a los flujos de trabajo. Integran la tecnoestructura.
- **Unidades de apoyo.** Centros con funciones de apoyo logístico (mantenimiento, conservación y suministro) y de asesoramiento para que los flujos de trabajo y los papeles de las otras unidades se desarrollen eficientemente. Integran la Estructura de Apoyo.
- **Unidades operativas.** Centros de actividad económica de la empresa o en donde se desarrollan las tareas o los flujos de trabajo (plantas, almacenes, puntos de venta, oficinas, etc.). Integran la Base Operativa.

Por último, el tercer criterio explica el conjunto de relaciones que integran la «red de comunicación» o que ponen en contacto las unidades, centros o partes anteriores. Estas relaciones pueden ser «formales» e «informales».

Las primeras son las que establecen la estructura formal o que han sido previamente definidas y comunicadas a todos los miembros de la organización. Las segundas se ocasionan como consecuencia de las comunicaciones interpersonales y las formas de coordinación en las tareas y en los centros de actividad, las cuales pueden llegar a sustituir a las relaciones formales, dada su fuerza y consolidación; implicando un necesario rediseño organizativo.

También las relaciones pueden ser de naturaleza individual, una persona respecto a otra, o grupal, es decir, entre los miembros de un grupo o entre una persona y un grupo. También las relaciones organizativas formales pueden clasificarse así:

- **Lineales o de jerarquía.** Relaciones de autoridad entre jefe y subordinado, que van configurando los distintos niveles jerárquicos de la organización.
- **Funcionales o de *staff* directivo.** Relaciones funcionales entre especialistas y la línea jerárquica. No tienen autoridad directa sobre los flujos de trabajo, aunque sí son responsables y controlan los objetivos de su función.
- **De apoyo y de *staff* asesor.** Relaciones de apoyo y de asesoramiento sobre la línea jerárquica, con el fin de facilitar el buen desempeño o equilibrio de los flujos de trabajo.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

Objetivos del Manual

- Lograr un mejor desempeño en los miembros del GAD parroquial de Quiroga.
- Fomentar el trabajo en equipo
- Introducir a cada actividad el desarrollo organizacional
- Mejorar la cultura organizacional.
- Conseguir que tanto el ambiente como el clima organizacional presente una notable mejora.
- Plasmar la necesidad de cambio.

Justificativo

El presente Manual tiene como finalidad promover el Desarrollo Organizacional del GAD parroquial de Quiroga, proporcionando contenidos que sirvan de base para mejorar el ambiente laboral dentro de esta institución y promoviendo el trabajo en equipo.

El siguiente manual muestra una serie de significaciones del Desarrollo Organizacional, con el objetivo de dar a la institución conocimientos de este tema, además plantea las diferentes formas de implementar el desarrollo en las actividades diarias que se desempeñan dentro de una organización.

Ya que es de suma importancia conseguir un cambio de actitud de los integrantes del Gobierno parroquial para así conseguir que todos trabajen conjuntamente buscando promover el desarrollo de la parroquia y el cantón todo con miras a mejorar la calidad de vida de todos los habitantes gracias a una mejor administración.

Contenido del Manual

Capítulo I	102
Filosofía Organizacional	102
Misión Institucional	102
Visión Institucional	102
Objetivos	102
Políticas	104
Estrategias	105
Conformación del Gobierno Parroquial de Quiroga	106
Organigrama Estructural	107
Capítulo II	108
Niveles básicos de gobierno	108
Representación de las unidades	108
Asamblea parroquial	109
Atribuciones y responsabilidades	109
Junta Parroquial	110
Atribuciones y responsabilidades	110
Título I Nivel Directivo	113
Presidente	113
Funciones y responsabilidades	114
Vicepresidente	117
Funciones y responsabilidades	117

Vocales	118
Funciones y responsabilidades	118
Título II Nivel Administrativo	119
Comisiones o unidades que se conforman	119
Unidad de salud y medio ambiente	119
Servicios que presta	119
Unidad de educación cultura y deporte	120
Servicios que presta	120
Unidad de proyectos y convenios	120
Servicios que presta	121
Unidad de Obra Pública y Fiscalización	122
Servicios que presta	122
Título III Nivel Operativo	124
Unidad Financiera	124
Servicios que presta	124
Otros servicios que presta la unidad financiera	125
Área contable	126
Servicios que presta	126
Unidad Técnica	126
Servicios que presta	127
Secretaría	127
Atribuciones y responsabilidades	127
Capítulo III	128
Origen del Desarrollo Organizacional	128
Desarrollo Organizacional	129

Supuestos básicos del Desarrollo Organizacional	130
Proceso del Desarrollo organizacional	131
Condiciones del Desarrollo Organizacional	132
Valores del Desarrollo Organizacional	133
Características del Desarrollo Organizacional	133
Elementos del Desarrollo Organizacional	134
Porqué apoyarse en el Desarrollo Organizacional	136
Conceptos en los cuales el Desarrollo Organizacional hace énfasis	136
La cultura organizacional	136
Creación de cultura y sustentabilidad	137
El poder de la cultura	138
Importancia de la cultura organizacional	139
Clases de cultura organizacional	140
El clima organizacional	140
Beneficios y limitaciones del Desarrollo Organizacional	140
Ejemplares del Desarrollo Organizacional	141
Técnicas de intervención en Desarrollo Organizacional	143
Objetivos del Desarrollo Organizacional	144
Finalidad de un programa de Desarrollo Organizacional	146
Noción del cambio	146
La necesidad de cambio	147
Necesidad de adaptación y cambio permanente	147
Cambio Organizacional	148
Cambio planeado	148
Modelo modificado de cambio planeado	148
El Statu QUO	150
Implementación del cambio	152
Técnicas para iniciar el cambio	153
Resistencia al cambio	153
Fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas	154
Fuentes de resistencia al cambio	155

Organización	156
Fases de la organización	156
La integración	157
La integración de recursos Humanos	157
La integración de recursos materiales	158
La integración de recursos financieros	158
La interacción organización-ambiente	158
La interacción individuo-organización	159
Capítulo IV	159
La Administración	159
Funciones de la Administración	160
Planeación	160
Propósito y naturaleza de la planeación	161
Organización	161
Propósito de la organización	162
Dirección	163
Importancia de la dirección	163
Propósito de la dirección	164
Comunicación	165
El propósito de la comunicación	166
Motivación y liderazgo	166
Integración del personal	166
Control	167
Importancia	167
Propósito y naturaleza del control	168

Presentación

Capítulo I

En este capítulo conoceremos la filosofía institucional además de eso podremos observar si los objetivos planteados se han cumplido.

Capítulo II

Este capítulo nos muestra cómo está conformado este Gobierno Parroquial además de quienes son sus integrantes.

Capítulo

III

Este capítulo nos da algunas ilustraciones de lo que es el Desarrollo organizacional y una vez conocidos estos conceptos podremos determinar su valor.

Capítulo

IV

En este capítulo conoceremos más a fondo las etapas del proceso administrativo y lo importante que es aplicarlas todas para una buena administración.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Capítulo I

MISIÓN

Liderará participativamente la gestión y ejecución de acciones que conduzcan al Buen Vivir- Sumak Kawsay especialmente de los grupos prioritarios en concordancia con sus competencias y en coordinación con otros Gobiernos Autónomos Descentralizados GADs y Ministerios Sectoriales teniendo como instrumento principal el PDOT y promoviendo el control social.

VISIÓN

Promover el desarrollo de la parroquia de una manera organizada y trabajar en conjunto autoridades y ciudadanía para lograr que Quiroga sea una parroquia fuertemente acoplada y constituida, con un progreso integral y competitivo con una población capacitada y potenciar las actividades de desarrollo de todos los habitantes.

Objetivos

1. Promover la protección y conservación de los recursos naturales que permitan vivir a las presentes y futuras generaciones especialmente grupos prioritarios tanto hombres y mujeres en un ambiente sano, con una población consiente y educada que previene los riesgos naturales y los provocados por el ser humano, lo cual permitirá el mejoramiento de la calidad de vida.
2. Potenciar la diversificación de actividades económicas, productivas, solidarias y rentables dan énfasis a la agropecuaria con su transformación y la turística, respetando la naturaleza especialmente el agua, comercializando en la propia parroquia y fuera de ella, mejorarán su nivel de vida.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL



DE QUIROGA

OBJETIVOS

3. Consolidar las capacidades y potencialidades de la población con suma organización, identidad y autonomía que promuevan la interculturalidad tanto en la educación, salud, deportes y justicia; orientados especialmente a la niñez, juventud, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidades, las cuales accederán al seguro social y campesino en función del mejoramiento de la seguridad ciudadana y de la calidad de vida.
4. Promover comunidades y barrios que respeten el suelo destinado a las actividades económicas especialmente de la agricultura y de construcción de viviendas, dotado de infraestructura básica de calidad y de equipamientos adecuados a las realidades de la niñez, adolescencia, juventud, mujeres, personas con discapacidad y adultos mayores considerando el crecimiento poblacional de forma organizada social y físicamente en áreas del Buen Vivir.
5. Ampliar y mejorar la calidad y cobertura de los sistemas viales, de energía y telecomunicaciones, favoreciendo a la niñez, adolescencia, juventud, personas con discapacidad y adultos mayores tanto hombres y mujeres de la cabecera parroquial y particularmente de las comunidades, promoviendo la integración parroquial y la calidad de vida.
6. Diseñar y aplicar resoluciones, ordenanzas y Leyes relacionadas particularmente a la planificación y presupuesto con el involucramiento de la población sean hombres, mujeres, niñez, adolescencia, juventud, adultos mayores y personas con discapacidad, por medio de organizaciones e instituciones fortalecidas que promueven el control social y el Buen Vivir.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



POLÍTICAS

Políticas

1. Conservación y protección de las fuentes hídricas y recursos naturales.
2. Aprovechamiento de materiales pétreos en una sola zona específica, alejada de las fuentes de agua y de los centros poblados.
3. Incorporación de la prevención de riesgos en los proyectos y en la educación formal.
4. Fomento de la economía solidaria apoyando a la producción agropecuaria y su valor agregado en la asociatividad.
5. Promoción del turismo comunitario y privado con rutas.
6. Erradicación del trabajo infantil respetando las tareas de formación para la vida, propias de la cosmovisión andina.
7. Armonización de la medicina ancestral indígena y mestiza con la moderna.
8. Fomento de una alimentación sana, nutritivas con productos del medio.
9. Prevención y lucha contra la violencia intrafamiliar.
10. Impulso al funcionamiento de los circuitos educativos.
11. Potenciación de la interculturalidad existente para disminuir la discriminación.
12. Priorización del uso del suelo destinado a la agricultura sustentable orientada al abastecimiento de alimentos.
13. Concentración de la infraestructura educativa de los diferentes niveles en un solo sector.
14. Construcción y uso de los espacios públicos.
15. Declaración de patrimonio arquitectónico los bienes materiales que ameriten.



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL
GAD PARROQUIAL RURAL DE
QUIROGA**



POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

16. Instalación de energía eléctrica trifásica para las industrias.
17. Ampliación del acceso a las nuevas tecnologías de comunicación e información de calidad a los centros educativos y comunidades.
18. Articulación del sistema vial y de transporte entre la cabecera parroquial y las comunidades.
19. Fomento de la participación.
20. Priorización de proyectos correspondiente al 10% destinado a los grupos de atención prioritaria con los propios actores.
21. Garantización del control social por parte de la población en la planificación, presupuesto y ejecución de obras, de forma participativa.

Estrategias

1. Conformación de mancomunidades entre los GADs parroquiales del cantón y Otavalo.
2. Asumir competencias descentralizadas o desconcentradas municipales y provinciales sobre uso del suelo, ambiente, vialidad y servicios básicos.
3. Establecimiento de alianzas con la cooperación internacional que apoye la ejecución del Plan de Desarrollo y el Pal de Ordenamiento Territorial, conforme a sus prioridades.
4. Unificación de los presupuestos provincial, municipal, ministerios sectoriales con el presupuesto parroquial que le corresponde legalmente a la parroquia.
5. Co-gobierno entre la población y Gobierno Parroquial.
6. Conformación de empresas públicas y mixtas: capital privado, comunitario y público (Gobierno Parroquial).



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL
GAD PARROQUIAL RURAL DE
QUIROGA**



CONFORMACIÓN

7. Cofinanciamiento en la ejecución de proyectos con la población y organizaciones.
8. Convenios con los ministerios y secretarías nacionales y provinciales.
9. Endeudamiento público para financiamiento de mega proyectos.

Conformación

El Gobierno parroquial de Quiroga está conformado por:

Sr. Nicolás Gómez: Presidente

Sr. Carlos Terán: Vicepresidente

Lic. Juan Carlos Andrade: Vocal

Sr. Germán Flores: Vocal

Sr. Iván Lozano: Vocal

Ing. Emilse Soledad Albuja: Contadora

Sr. Alfredo Ruiz: Secretario

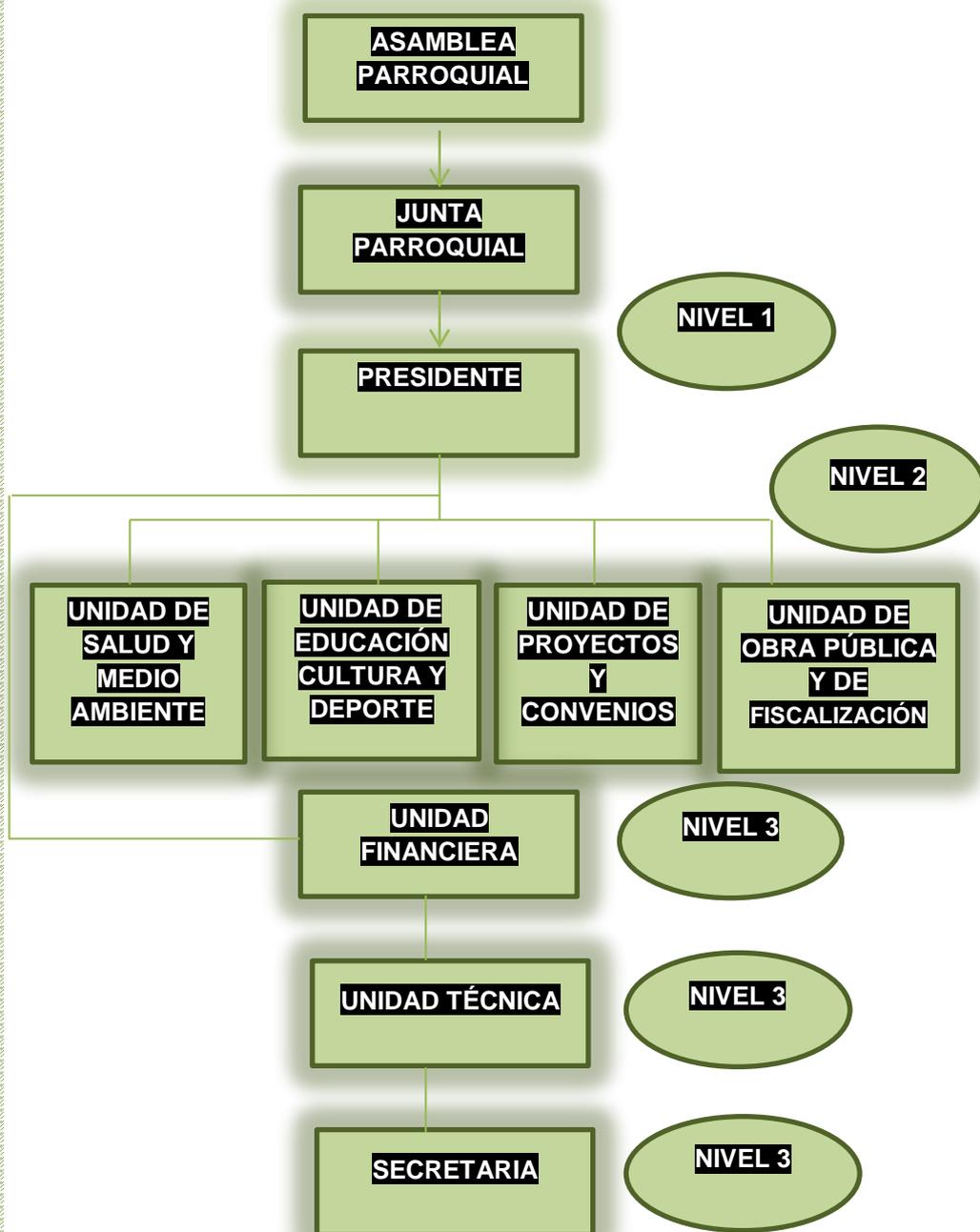


MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Organigrama Estructural





Capítulo II

Presidente:

Sr. Nicolás Gómez

Unidad de Salud y Medio Ambiente:

Lic. Juan Carlos Andrade

Unidad de Educación Cultura y Deporte:

Sr. Iván Lozano

Unidad de Proyectos y Convenios:

Sr. Germán Flores

Unidad de Obra Pública y Fiscalización:

Sr. Carlos Terán

Unidad Financiera:

Ing. Emilse Soledad Albuja

Secretaría:

Sr. Alfredo Ruiz



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL
GAD PARROQUIAL RURAL DE
QUIROGA**



JUNTA PARROQUIAL

Asamblea Parroquial

Estará integrada por los máximos representantes de los barrios, comunidades, comunas y recintos, de manera que se permita el ejercicio de los derechos de la ciudadanía y asegure la gestión democrática del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural.

Atribuciones y responsabilidades

- a) Velar por el fiel cumplimiento de los objetivos y finalidades de la junta parroquial rural, contempladas en la presente Ley y su Reglamento;
- b) Plantear a la junta parroquial rural, proyectos, planes y programas que vayan en beneficio de su desarrollo económico, social y cultural de la población;
- c) Impulsar la participación comunitaria a través de diferentes actividades de autogestión, para consolidar su integración y desarrollo, tales como: mingas, actividades sociales, entre otras;
- d) Conocer el presupuesto anual y la planificación de los gastos de la junta parroquial; y,
- e) Vigilar y denunciar todos los actos de corrupción que cometan los funcionarios o empleados públicos que ejerzan sus funciones en la parroquia.



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL
GAD PARROQUIAL RURAL DE
QUIROGA**



ASAMBLEA PARROQUIAL

Junta Parroquial

Estará integrado por los vocales elegidos por votación popular, de entre los cuales el más votado lo presidirá, con voto dirimente, de conformidad con lo previsto en la Ley de la materia electoral. El segundo vocal más votado será el vicepresidente de la Junta Parroquial Rural.

En caso de ausencia temporal mayor a tres días o definitiva del presidente o presidenta de la Junta Parroquial Rural, será reemplazado por el vicepresidente o vicepresidenta que será el o la cual que haya alcanzado la segunda más alta votación.

En caso de ausencia o impedimento de aquel lo subrogará quien le siga en votación.

En el caso en que un vocal reemplace al presidente o presidenta de la Junta Parroquial Rural, se convocará a actuar al suplente respectivo.

Atribuciones y responsabilidades

Para el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Constitución y en la presente Ley, la junta parroquial rural tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución, leyes, ordenanzas, instructivos y reglamentos de la República, así como los acuerdos y resoluciones emitidas de conformidad con la ley por la junta parroquial dentro de su circunscripción territorial;



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL
GAD PARROQUIAL RURAL DE**



QUIROGA

JUNTA PARROQUIAL

- b) Convocar en el transcurso de treinta días, a partir de su posesión, a la conformación de la Asamblea Parroquial que será el espacio que garantice la participación ciudadana;
- c) Dictar, aprobar y reformar los reglamentos internos y el Reglamento Orgánico Funcional;
- d) Gestionar ante los organismos del Estado la transferencia oportuna de los recursos económicos que por ley le corresponde a la parroquia, para la ejecución de obras públicas y prestación de servicios presupuestados en coordinación con los consejos provinciales y los concejos municipales de la respectiva circunscripción territorial y demandar de éstos la ejecución oportuna de las obras constantes en el Plan Anual de Desarrollo Parroquial debidamente presupuestado;
- e) Coordinar con los concejos municipales, consejos provinciales y demás organismos del Estado, la planificación, presupuesto y ejecución de políticas, programas y proyectos de desarrollo de la parroquia, promoviendo y protegiendo la participación ciudadana en actividades que se emprenda para el progreso de su circunscripción territorial, en todas las áreas de su competencia;
- f) Coordinar con los consejos provinciales, concejos municipales y demás entidades estatales y organizaciones no gubernamentales todo lo relacionado con el medio ambiente, los recursos naturales, el desarrollo turístico y la cultura popular de la parroquia y los problemas sociales de sus habitantes;



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL
GAD PARROQUIAL RURAL DE
QUIROGA**



JUNTA PARROQUIAL

- g) Evaluar la ejecución de los planes, programas, proyectos y acciones que se emprendan en el sector, llevados a cabo por los habitantes de la circunscripción territorial o por organizaciones que en ella trabajen, así como llevar un registro de los mismos para que exista un desarrollo equilibrado y equitativo de la parroquia;
- h) Plantear al consejo provincial o al concejo municipal la realización de obras o la prestación de servicios en la parroquia;
- i) Coordinar con la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas las acciones preventivas que impidan la alteración de la tranquilidad y el orden público y proteger la paz y la seguridad de las personas y bienes;
- j) Organizar centros de mediación para la solución de conflictos, conforme lo establecido en la Ley de Mediación y Arbitraje;
- k) Proponer al concejo municipal y consejo provincial proyectos de ordenanzas en beneficio de la parroquia;
- l) Aceptar legados, donaciones y herencias con beneficio de inventario;
- m) Nombrar y remover, con justa causa, a los empleados de la junta parroquial;
- n) Planificar y coordinar con los concejos municipales, consejos provinciales y otras entidades públicas o privadas, actividades encaminadas a la protección familiar, salud y promoción popular a favor de la población de su circunscripción territorial, especialmente de los grupos vulnerables, como la niñez, adolescencia, discapacitados y personas de la tercera edad;
- o) Formular anualmente el Plan de Desarrollo Parroquial;
- p) Rendir cuentas de su gestión a la población a través de la Asamblea Parroquial;



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL
GAD PARROQUIAL RURAL DE
QUIROGA**



JUNTA PARROQUIAL

- q) Promover consultas populares dentro de su circunscripción territorial con arreglo a lo establecido en los artículos 106 y 107 de la Constitución Política de la República;
- r) Impulsar la conformación de comités barriales o sectoriales dentro de su circunscripción territorial, tendiente a promover la organización comunitaria, el fomento a la producción, la seguridad sectorial y el mejoramiento del nivel de vida de la población, además fomentar la cultura y el deporte;
- s) Plantear reclamos y solicitudes ante los diferentes órganos administrativos del Estado, para exigir la atención de obras y asuntos de interés comunitario;
- t) Conformar la estructura técnica y administrativa de la junta parroquial, según los requerimientos y disponibilidades financieras de la parroquia; pero en ningún caso se comprometerá más del diez por ciento (10%) del presupuesto total de la junta para el pago de personal administrativo y demás gastos corrientes;
- u) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario; y,
- v) Ejercer las demás competencias y atribuciones establecidas en las leyes y reglamentos.

Presidente

Presidente o Presidenta de la Junta Parroquial es nombrado de entre los cinco Vocales electos, por haber obtenido el mayor número de votos populares; actuará con voz y voto dirimente en las sesiones y deliberaciones de la Junta Parroquial de Quiroga.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



FUNCIONES DEL PRESIDENTE

Funciones y responsabilidades del Presidente

Le corresponde al presidente o presidenta de la junta parroquial rural:

- a) El ejercicio de la representación legal, y judicial del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- b) Ejercer la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- c) Convocar y presidir con voz y voto las sesiones de la junta parroquial rural, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa. El ejecutivo tendrá voto dirimente en caso de empate en las votaciones del órgano legislativo y de fiscalización;
- d) Presentar a la junta parroquial proyectos de acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria, de acuerdo a las materias que son de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- e) Dirigir la elaboración del plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan cantonal y provincial de desarrollo, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidirá las sesiones del consejo parroquial de planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la Constitución y la ley;
- f) Elaborar participativamente el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan parroquial rural de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración de la junta parroquial para su aprobación;



FUNCIONES DEL PRESIDENTE

- g) Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan parroquial rural de desarrollo y de ordenamiento territorial;
- h) Expedir el orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- i) Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones del gobierno autónomo parroquial y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes;
- j) Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- k) Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados donde tenga participación el gobierno parroquial rural; así como delegar atribuciones y deberes al vicepresidente o vicepresidenta, vocales de la junta y funcionarios, dentro del ámbito de sus competencias;
- l) Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, de acuerdo con la ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización de la junta parroquial
- m) En caso de emergencia declarada requerir la cooperación de la Policía Nacional, Fuerzas Armadas y servicios de auxilio y emergencias, siguiendo los canales legales establecidos;
- n) Coordinar un plan de seguridad ciudadana, acorde con la realidad de cada parroquia rural y en armonía con el plan cantonal y nacional de seguridad ciudadana, articulando, para tal efecto, el gobierno parroquial rural, el gobierno central a través del organismo correspondiente, la ciudadanía y la Policía Nacional;



FUNCIONES DEL PRESIDENTE

- o)** Designar a los funcionarios del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, mediante procesos de selección por méritos y oposición, considerando criterios de interculturalidad y paridad de género; y removerlos siguiendo el debido proceso. Para el cargo de secretario y tesorero, la designación la realizará sin necesidad de dichos procesos de selección;
- p)** En caso de fuerza mayor, dictar y ejecutar medidas transitorias, sobre las que generalmente se requiere autorización de la junta parroquial, que tendrán un carácter emergente, sobre las que deberá informar a la asamblea y junta parroquial;
- q)** Delegar funciones y representaciones a los vocales de la junta parroquial rural;
- r)** La aprobación, bajo su responsabilidad civil, penal y administrativa, de los traspasos de partidas presupuestarias, suplementos y reducciones de crédito, en casos especiales originados en asignaciones extraordinarias o para financiar casos de emergencia legalmente declarada, manteniendo la necesaria relación entre los programas y subprogramas, para que dichos traspasos no afecten la ejecución de obras públicas ni la prestación de servicios públicos. El presidente o la presidenta deberán informar a la junta parroquial sobre dichos traspasos y las razones de los mismos;
- s)** Conceder permisos y autorizaciones para el uso eventual de espacios públicos, de acuerdo a las ordenanzas metropolitanas o municipales, y a las resoluciones que la junta parroquial rural dicte para el efecto;
- t)** Suscribir las actas de las sesiones de la junta parroquial rural;
- u)** Dirigir y supervisar las actividades del gobierno parroquial rural, coordinando y controlando el trabajo de los funcionarios del gobierno parroquial rural;



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



FUNCIONES DEL VICEPRESIDENTE

- v) Presentar a la junta parroquial rural y a la ciudadanía en general un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión administrativa realizada, destacando el cumplimiento e impacto de sus competencias exclusivas y concurrentes, así como de los planes y programas aprobadas por la junta parroquial, y los costos unitarios y totales que ello hubiera representado; y,
- w) Las demás que prevea la ley...”

Vicepresidente

Vicepresidente es el Vocal que ha obtenido la segunda mayor votación popular. El Vicepresidente de la junta parroquial, subrogará al Presidente en los casos de falta temporal o definitiva, con todas sus atribuciones y deberes. Si la ausencia fuere definitiva, lo reemplazará por todo el tiempo que faltare para completar el período para el cual fue elegido.

Funciones y responsabilidades del Vicepresidente

- a) Reemplazar al Presidente de la Junta Parroquial, en el caso de ausencia temporal o definitiva;
- b) Convocar y presidir la Junta Parroquial, en las sesiones que traten sobre la destitución del Presidente;
- c) Ejercer las atribuciones y deberes que le sean delegados por el Presidente o la Junta Parroquial Rural.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



FUNCIONES DE LOS VOCALES

Vocales

Los Vocales como del órgano legislativo, poseen potestad reglada y podrán crear normativa a través de acuerdos y resoluciones, así como de la aprobación de reglamentos. Deberán presidir las Comisiones que constan en el organigrama funcional de la Junta Parroquial y actuarán obligatoriamente en toda la gestión del Gobierno Autónomo; tienen función de fiscalización y control.

Funciones y responsabilidades de los Vocales

Los vocales de la junta parroquial rural tienen las siguientes atribuciones:

- a) Intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones de la junta parroquial rural;
 - b) La presentación de proyectos de acuerdos y resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
 - c) La intervención en la asamblea parroquial y en las comisiones, delegaciones y representaciones que designe la junta parroquial rural, y en todas las instancias de participación;
 - d) Fiscalizar las acciones del ejecutivo parroquial de acuerdo con la ley;
- y,
- e) Cumplir aquellas funciones que le sean expresamente encomendadas por la junta parroquial rural...”



FUNCIONES DE LAS COMISIONES O UNIDADES

Comisiones o unidades que se conforman dentro del gobierno parroquial

Unidad de salud y medio ambiente

Es la que se encarga de la conservación del medio ambiente, mediante capacitaciones y además de la salud de quienes viven en la parroquia.

Servicios que presta la unidad de salud y medio ambiente.

- Elaboración de propuestas para la dotación de servicios básicos.
- Propuesta para la formación de comités de gestión encaminadas a la prevención de la salud, POA anual.
- Propuesta para la realización de capacitación de promotoras comunitarias de la salud.
- Informe trimestral de ejecución del plan de organización, capacitación.
- Los demás inherentes a su cargo
- Informes.
- Organización de las Juntas de Agua, Directorios de Riego, y Organizaciones Productivas, dirigido a la protección de las fuentes y cursos de aguas, prevención y recuperación de suelos degradados por la contaminación, desertificación y erosión.
- Propuestas de proyectos de manejo sustentable de recursos naturales.
- Propuestas para proyectos de forestación y reforestación con utilización preferentemente de especies nativas y adaptadas a la zona.
- Propuestas para la educación ambiental, organización y vigilancia ciudadana de los derechos ambientales y de la naturaleza.



FUNCIONES DE LAS COMISIONES O UNIDADES

- Plan de manejo y solución frente a fallas geológicas, prevención, mitigación

Unidad de educación, cultura y deportes

Gestionar la planificación, construcción y mantenimiento de la infraestructura física en la educación, cultura y deportes como lo establece la Ley.

Servicios que presta la unidad de educación, cultura y deportes

- ✚ Propuestas de estrategias participativas de apoyo a la educación.
- ✚ Propuestas para la elaboración de proyectos educativos comunitarios.
- ✚ Plan de Fortalecimiento cultural de la Parroquia Quiroga.
- ✚ Plan de organización, capacitación a organizaciones de la Parroquia Quiroga.
- ✚ Informe trimestral de ejecución del plan de organización, capacitación.
- ✚ Propuestas para formular, aprobar, ejecutar y evaluar los planes, programas y proyectos destinados a la preservación, mantenimiento y difusión del patrimonio arquitectónico, cultural y natural.
- ✚ Propuesta para la realización de eventos culturales y deportivos.
- ✚ Informes.

Unidad de proyectos y convenios

Se encarga de coordinar las actividades mediante las cuales se concretan las políticas, normas, lineamientos y directrices, con la finalidad de cumplir con la misión, políticas y estrategias del gobierno parroquial rural de Quiroga, en especial de cumplir con sus objetivos.



FUNCIONES DE LAS COMISIONES O UNIDADES

Servicios que presta la unidad de proyectos y convenios

- Apoyo técnico para la construcción de Alianzas estratégicas y consecución de recursos nacionales e internacionales
- Unidad de Apoyo a la Gestión de proyectos con cooperación Nacional e Internacional del Gobierno Parroquial – Gobierno Autónomos Descentralizado Cantonal y Provincial.
- El establecimiento de unidades de capacitación y acompañamiento por territorios.
- La cualificación técnico/ profesional y humana del talento Humano Parroquial.
- El intercambio de experiencias (relaciones humanas procesos de participación y modelos de gestión) Plan Operativo Anual el mismo que se aprobará hasta el 31 de Enero de cada año.
- Elaboración de proyectos para el cumplimiento de los Objetivos del Gobierno Parroquial.
- Informe de control de ejecución de políticas.
- Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial.
- Evaluación y Actualización del Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial.
- Propuestas de estrategias participativas de apoyo a la seguridad ciudadana
- Propuestas para la elaboración de proyectos relacionados con la seguridad ciudadana.
- Plan de organización, capacitación a organizaciones en seguridad ciudadana la Parroquia
- Informe trimestral de ejecución del plan de organización, capacitación



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



FUNCIONES DE LAS COMISIONES O UNIDADES

- Plan para coordinar un plan de seguridad ciudadana articulado entre ciudadanía y policía nacional, articulado con el consejo de seguridad ciudadana.
- Informes.
- Elaboración de propuestas para la atención a los grupos de atención prioritaria.
- Propuesta para la formación de comités de gestión encaminadas a la prevención de la salud, POA anual.
- Propuesta para la realización de capacitación de madres solteras, embarazadas, niños y niñas en condiciones de ayuda.
- Informe trimestral de ejecución del plan de organización, capacitación

Unidad de Obra Pública y de Fiscalización

Planificar el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el Gobierno Cantonal y Provincial, observando el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional de Ordenamiento Territorial; y, a la elaboración, control y ejecución del presupuesto del gobierno parroquial. Construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.

Servicios que presta la Unidad de Obra Pública y de Fiscalización

- ✓ Propuestas para la elaboración de proyectos de infraestructura.
- ✓ Propuesta para mantenimiento vial de la parroquia.
- ✓ Informe en las sesiones ordinarias del pleno del GAD parroquial de las actividades que realizan dentro de la comisión.



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL GAD
PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA**



FUNCIONES DE LAS COMISIONES O UNIDADES

- ✓ Propuesta, ejecución del Plan de Desarrollo Parroquial.
- ✓ Propuesta para la Socialización del Plan de Desarrollo Parroquial.
- ✓ Propuesta para la Actualización del Plan de Desarrollo Parroquial.
- ✓ Cooperación con el Municipio y gobierno provincial, y otros, para la elaboración control y ejecución del Plan de Ordenamiento Territorial.
- ✓ Propuesta para el Plan Operativo Anual.
- ✓ Propuesta para el Plan estratégico institucional.
- ✓ Coadyuvar en la elaboración, control y ejecución del Presupuesto
- ✓ Informes.
- ✓ Inventario de las vías de la parroquia.
- ✓ Propuestas de proyectos para la apertura de vías
- ✓ Propuestas de proyectos para el mantenimiento vial.
- ✓ Plan de mantenimiento vial.
- ✓ Informes.
- ✓ Informes de la ejecución del plan anual de control, que se presentará cada cuatro meses ;
- ✓ Auditorias operacionales internas, se realizará mínimo una al año;
- ✓ Auditorias de gestión internas, que se realizará mínimo una al año;
- ✓ Exámenes ordinarios especiales, se realizarán de acuerdo a las necesidades institucionales.
- ✓ Informes de recomendaciones y sanciones;
- ✓ Informes y pronunciamientos; y,
- ✓ Instructivos, manuales y sistemas operativos para exámenes internos.
- ✓ Mantenimiento de la infraestructura física, equipamientos y los espacios públicos
- ✓ Inventario de los equipamientos y espacios públicos de la Parroquia.



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL GAD
PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA**



FUNCIONES DE LAS COMISIONES O UNIDADES

- ✓ Propuesta de Transferencia de los equipamientos y espacios públicos municipales y de otras instituciones del sector público al Gobierno Parroquial.
- ✓ Elaboración de propuestas de resoluciones y reglamentos para la administración de los espacios públicos.

Unidad Financiera

Servicios que presta la unidad financiera

- a) Ejecutar, monitorear, evaluar y liquidar el presupuesto del GADPR;
- b) Cumplir con las disposiciones que en materia tributaria se establecen en la Ley y normativas específicas aplicables a las finanzas públicas;
- c) Contabilizar las operaciones, preparar los Estados Financieros del GADPR y los informes internos y externos que le sean solicitados;
- d) Apoyar al Presidente en la realización de las adquisiciones de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios que se requieran en el GADPR;
- e) Elaborar el rol de pagos del personal del GADPR;
- f) Mantener un control sobre los inventarios de bienes y suministros a cargo del GADPR;
- g) Preparar y presentar al Presidente de la Junta Parroquial Rural, el anteproyecto de Presupuesto, los informes de respaldo y la documentación sobre aumentos y disminuciones en las estimaciones de ingresos y previsiones de gastos, liquidación presupuestaria anterior y el estado de ingresos y gastos efectivos del primer semestre del año en curso;



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL GAD
PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA**



FUNCIONES DE LAS COMISIONES O UNIDADES

- h) Definir un calendario de ejecución y desarrollo de actividades y determinar el límite de los egresos mensuales por partidas;
- i) Realizar los pagos del GADPR, una vez verificada la disponibilidad presupuestaria y en la forma prevista en la Ley y normativas específicas aplicables a las finanzas públicas;
- j) Recaudar los ingresos del GADPR, en la forma prevista en la Ley y normativas específicas aplicables a las finanzas públicas; y,
- k) Las demás que le sean encomendadas por el Presidente de la Junta Parroquial.

Otros Servicios que presta la unidad financiera

1. Estados Financieros
2. Comprobantes contables registrados
3. Expedientes del personal
4. Roles de pago del personal
5. Conciliaciones de cuentas
6. Informes financieros
7. Contratos por adquisiciones, prestación de servicios y construcción de obras
8. Reportes tributarios
9. Anteproyecto de presupuesto (proforma)
10. Pagos realizados
11. Ingresos recaudados
12. Inventario de bienes de propiedad del GADPR



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL GAD
PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA**



FUNCIONES DE LAS COMISIONES O UNIDADES

Área contable

Manejar correctamente los estados financieros para la toma de decisiones.

Servicios que presta el área de contabilidad

- ✓ Registros contables mensuales;
- ✓ Informes financieros mensuales;
- ✓ Estados financieros mensuales ;
- ✓ Conciliaciones bancarias mensuales;
- ✓ Informes de conciliaciones bancarias trimestrales;
- ✓ Inventario de bienes muebles valorados;
- ✓ Inventario de suministros de materiales valorados;
- ✓ Roles de pagos;
- ✓ Liquidación de haberes de cesación de funciones; y,
- ✓ Comprobantes de pago.
- ✓ Libro de Caja bancos;
- ✓ Flujo de Caja;
- ✓ Registro de garantías y valores;
- ✓ Informe de garantías y valores;
- ✓ Retenciones y declaraciones en el SRI;
- ✓ Otros inherentes a su cargo.

Unidad técnica

Respaldar los procesos precontractuales, contractuales y de ejecución de obras civiles del gobierno parroquial de Quiroga.



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL GAD
PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA**



FUNCIONES DE LAS COMISIONES O UNIDADES

Servicios que presta la unidad técnica

- ❖ Coordinar con el GAD parroquial de Quiroga y las comunidades para la ejecución de las obras.
- ❖ Elaborar las fichas e informes para el GAD parroquial.
- ❖ Vigilar la marcha de las diferentes obras en ejecución.
- ❖ Realizar la orden de entrega recepción de materiales de construcción de la bodega.
- ❖ Elaborar planos para las obras que requieran.
- ❖ Realizar los términos de referencia, análisis de precios unitarios, elaboración de pliegos y seguimiento en el Portal de Compras Públicas del Instituto Nacional de Contratación Pública INCOP, hasta la adjudicación del proceso y la terminación del mismo.
- ❖ Observar lo establecido en la ley Orgánica de Contratación Pública, su Reglamento General y Resoluciones y directrices del INCOP.
- ❖ Presentar informes del avance de las obras en cada reunión ordinaria del GAD parroquial Quiroga.
- ❖ Fiscalización de obras civiles
- ❖ Revisión y aprobación de estudios de consultoría
- ❖ Conformar las comisiones de recepción provisional y definitiva de obras.

SECRETARÍA

Atribuciones y responsabilidades

- Actuar como secretaria en las sesiones del Gobierno Parroquial y de la asamblea parroquial.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



ORIGEN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Elaborar y realizar conjuntamente con el presidente la convocatoria a las sesiones del Gobierno Parroquial, así como también de la asamblea parroquial.
- Convocar por escrito, conjuntamente con el presidente, a las sesiones del Gobierno Parroquial al menos con cuarenta y ocho horas de anticipación.
- Llevar las actas de las sesiones del Gobierno Parroquial y Asamblea Parroquial.
- Ser el responsable y custodio directo de todos los bienes muebles e inmuebles de propiedad del Gobierno Parroquial.
- Participar de las sesiones, en el seno del Gobierno Parroquial, a la que asistirá con voz informativa pero sin voto.
- Administrar el cementerio, y otros.

Capítulo III

ORIGEN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La primera raíz se compone de innovaciones en la aplicación de descubrimientos del entrenamiento en laboratorios de sensibilización en las organizaciones, los participantes aprenden de sus propias interacciones y la dinámica en evolución del grupo, para cambiar la conducta del hogar.

La segunda raíz es la investigación de las encuestas, se encuentran entrelazadas con una tercera raíz el surgimiento de investigación-acción y una cuarta raíz es el surgimiento de enfoques sociotécnicos y socioanalíticos de Tavistok para ayudar a los grupos y a las organizaciones.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional surge de la conceptualización que se refiere a un esfuerzo de cambio en todo el sistema, se trata de un esfuerzo planeado y permanente para que dicho cambio resulte efectivo; el desarrollo organizacional destaca el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación. Cuando se habla de entrenamiento y desarrollo, la noción es microscópica y sistémica, en cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistémica.

El campo del desarrollo organizacional es reciente y se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Desarrollo Organizacional

Es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de una organización. Se ha diseñado para resolver problemas que disminuyen la eficacia de operación en todos los niveles. Los problemas pueden incluir falta de cooperación, descentralización excesiva y comunicación deficiente.



SUPUESTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En muchos de los casos la mejor alternativa de solución de conflictos es la formación de equipos para conocer los distintos puntos de vista existentes.

Supuesta básicos del desarrollo organizacional

Los más importantes son:

- Mutación rápida y constante del ambiente. Este mundo moderno está caracterizado por cambios rápidos y en progresión explosiva. Hay cambios científicos, tecnológicos, económicos..., que actúan e influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones en general.
- Necesidad de continua adaptación. El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica de supervivencia en una ambiente en continuo cambio.
- Interacción entre la organización y el individuo. El desarrollo organizacional parte de una filosofía sobre que el ser humano está dotado de aptitudes para la productividad que pueden permanecer inactivas si el contexto en que se trabaja es hostil.
- Cambio organizacional planeado. El liderazgo personal por intuición (personal e improvisado) debe ser sustituido por un liderazgo organizacional con autoridad del conocimiento sobre la autoridad jerárquica de la posición. La presencia de riesgos y conflictos es un desafío y no una amenaza o peligro. El cambio planeado es un proceso continuo que necesita tiempo y que no se resuelve en unos pocos instantes.

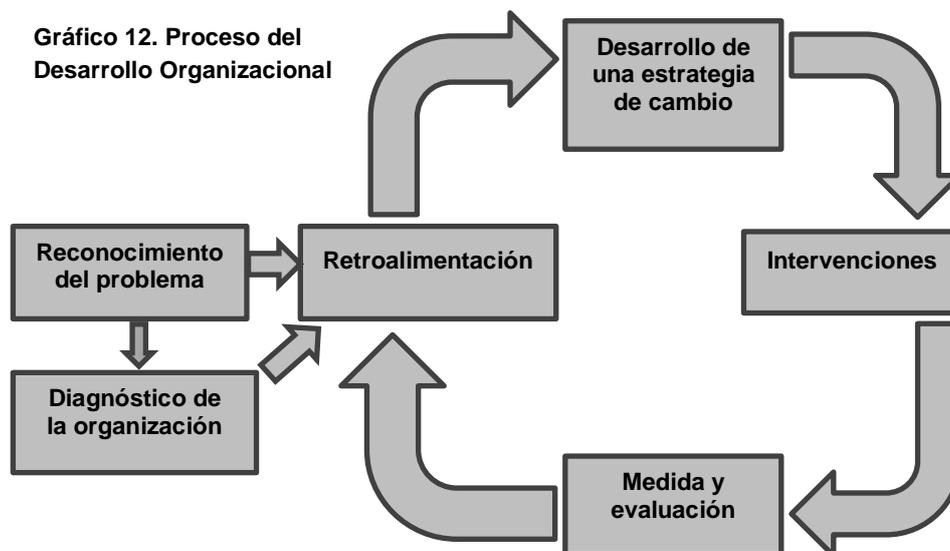


PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Necesidad de participación y de compromiso. El cambio planeado es una conquista colectiva y no del resultado del trabajo de pocas personas.
- La mejora de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización. Dependen de la comprensión y de la aplicación de los conocimientos sobre la naturaleza humana.
- La variedad de modelos y estrategias del desarrollo organizacional. Existen varios modelos y estrategias para situaciones en función del diagnóstico hecho.
- El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios. Es un esfuerzo educacional complejo, destinado a cambiar actitudes, valores y la estructura de la organización.

El Proceso del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un enfoque circunstancial o de eventualidades para mejorar la efectividad de una empresa.





MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



PROCESO Y CONDICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. **Recolección y análisis de datos:** Determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa, esta recolección es una de las actividades más fáciles del Desarrollo Organizacional.
2. **Diagnóstico Organizacional:** Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.
3. **Acción de Intervención:** Fase del proceso de implementación del Desarrollo Organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de Desarrollo Organizacional que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular.
4. **Evaluación:** Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa.

Condiciones del Desarrollo Organizacional

- Una clara concepción del cambio planeado.
- Impulsada por la alta dirección, consciente del esfuerzo requerido y convencida de la importancia del mismo.
- Sustentada en un enfoque sistémico.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



VALORES Y CARACTERÍSTICAS DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Considerar la madurez organizacional, los valores del Desarrollo Organizacional y el consecuente nivel participativo pertinente.
- Aplicar modelos de diagnóstico conjunto e intervenir en y mediante las personas en todos los procesos implicados.
- Con indicadores no sólo cualitativos, sino también cuantitativos, que demuestren los avances o desviaciones conforme a lo planeado.
- Contributiva a la mejora organizacional.

Valores del Desarrollo Organizacional

1. Ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
2. Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, desarrollen todo su potencial.
3. Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

Características del Desarrollo Organizacional

- ✓ Es una estrategia educativa planeada.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- ✓ El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como metas, crecimiento, identidad, revitalización y eficiencia organizacional.
- ✓ Se fundamenta en la conducta humana.
- ✓ Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

Elementos del Desarrollo Organizacional

1. Esfuerzo a Largo Plazo: Se refiere a que el cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo, varios años en la mayoría de los casos.
2. Guiado y Apoyado por la Alta Gerencia: La alta gerencia debe iniciar el “camino” de mejoramiento y comprometerse a que llegue a su fin, debido a que el cambio de la organización es un asunto difícil y serio; debido a que incluye sufrimientos, así como éxitos.
3. Proceso de Visión: Se refiere a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y entregarán a los clientes, y de lo que la organización y sus miembros pueden esperar unos de otros.
4. Procesos de Delegación de Autoridad: Se refiere a aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización.



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL GAD
PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA**



ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

5. **Procesos de Aprendizaje:** Son aquellos procesos de interacción, de escucha de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización.
6. **Procesos de Resolución del Problema:** Se refiere a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.
7. **Administración Constante y de Colaboración de la Cultura de la Organización:** Esto significa que todos, no sólo unos cuantos, tienen un interés en hacer que la organización funcione. Igual que los procesos de visión, delegación de autoridad, aprendizaje y resolución de problemas, son oportunidades para el desarrollo organizacional, también lo es la administración de la cultura.
8. **Papel Consultor-Facilitador:** Este papel es muy poderoso, comúnmente, se considera que esa persona llevará su objetividad, su neutralidad y sus conocimientos a la situación, podrá beneficiar a los líderes en la planificación y puesta en práctica de las iniciativas del desarrollo organizacional.
9. **Teoría y Tecnología de las Ciencias de la Conducta Aplicada:** Se refiere a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar mejor. El Desarrollo Organizacional aplica los conocimientos y la teoría.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



PORQUÉ APOYARSE EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

10. Investigación Acción: Se refiere a un modelo participativo de diagnóstico de colaboración e iterativo y a emprender una acción en la cual el líder, los miembros de las organizaciones y el practicante del desarrollo organizacional trabajan juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.

¿Por qué apoyarse en el Desarrollo Organizacional?

- El Desarrollo Organizacional ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia.
- El Desarrollo Organizacional provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
- Muestra al personal cómo trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos.
- El Desarrollo Organizacional ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos.
- Apoya a que la institución se convierta en una organización eficaz.

Conceptos en los cuales el Desarrollo Organizacional hace énfasis

a. **La Cultura Organizacional.**- Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras. En otras palabras, cultura organizacional es el conjunto de



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



CULTURA ORGANIZACIONAL

valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Creación de cultura y sustentabilidad

Todas las organizaciones exhiben una cultura, ya sea que la reconozcan o no. Cada organización posee una cultura, que se distingue por sus propias creencias y enfoques para la solución de problemas y la toma de decisiones. La cultura de una organización se manifiesta en los valores, normas y expectativas que los líderes predicán y practican, en las actitudes y conductas de los empleados, en los estándares éticos y políticas, en la química que permea su entorno laboral y en las historias que las personas difunden acerca de sucesos en la organización. Por ejemplo, la postura de una organización acerca de la diversidad y el multiculturalismo, puede atribuirse a su cultura. Dentro de una organización, la cultura brinda significado a la participación de cada individuo en el lugar de trabajo y, al hacerlo, define el propósito esencial de la organización. Cada vez más la cultura se reconoce como una fuente de ventaja competitiva. Al paso de los años, los investigadores han postulado una relación positiva entre la fortaleza de la cultura y el desempeño. Los estudios que investigan los efectos de la cultura organizacional sobre el desempeño de algunos tipos de proyectos en particular, han encontrado efectos significativos correlacionados entre la cultura organizacional y el nuevo desarrollo de productos. La cultura es la suma de creencias, normas, actitudes, valores, supuestos y formas de llevar a cabo las cosas compartidas por los miembros de una organización y que se enseñan a los nuevos miembros. La cultura es un sistema operativo que da vida a los valores centrales subyacentes



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



CULTURA ORGANIZACIONAL

de una organización. Algunos han descrito la cultura organizacional como un modelo mental compartido o el adhesivo social que mantiene unida a la organización.

La cultura de una organización determina la forma en que ésta responde a los problemas de supervivencia en sus entornos interno y externo. Las respuestas a los problemas en el entorno se reflejan en la visión, misión, objetivos, estrategias centrales y formas de medir el éxito de la organización al lograr objetivos. Las respuestas a los problemas internos subrayan los aspectos clave de la cultura interna, como revelar la forma en que se determina el poder y el estatus en la organización, el criterio y el procedimiento para asignar recursos, el criterio para determinar la participación y los principios guía para interpretar y responder a fuerzas impredecibles e incontrolables del entorno externo.

Los valores, las creencias y las normas se derivan de pugnar por adaptarse a los desafíos externos e internos sirven como base para las expectativas de los roles que guían el comportamiento. En el proceso de la creación de la cultura, la sustentabilidad y la renovación, el pasado con frecuencia se utiliza como un indicador de las circunstancias por venir. La cultura se sustenta mientras cada generación sucesiva de líderes y seguidores la adoptan y se transmite a la siguiente mediante historias, artefactos, rituales, eslóganes y símbolos.

El poder de la cultura

Una cultura profundamente arraigada que concuerda bien con la estrategia y las tendencias externas del entorno es una receta enérgica para la ejecución exitosa de la estrategia, mientras que una cultura débil



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



CULTURA ORGANIZACIONAL

o a ras de tierra puede convertirse en un obstáculo para la ejecución exitosa de la misma. En este contexto la cultura funge para dos funciones decisivas en las organizaciones, una crea unidad interna y dos ayuda a la organización a adaptarse al entorno externo.

Importancia Cultura Organizacional

La cultura es muy importante en la vida del grupo. Tiene básicamente dos funciones: una función interna, la integración, y una función externa, la adaptación. La función de integración se refiere a la cohesión interna, a la aparición del “sentimiento de nosotros” por medio del conjunto cultural compartido. Esto implica siempre la aparición del sentimiento de “los otros”, los que están fuera del grupo, distantes y al menos vagamente hostiles.

La función de adaptación se refiere a la adecuada y eficiente vinculación entre la organización y el medio externo, necesaria para la supervivencia y consolidación del grupo. Esta segunda función, la adaptación, suele ser la causa de los conflictos, sobre todo en tiempos de cambios acelerados, que exigen cambios en las actitudes culturales.

Como la cultura interna de la organización y el ambiente externo evolucionan en forma independiente o al menos no necesariamente convergente, las divergencias surgidas de los cambios en el ambiente externo pueden llegar a ser de tal magnitud que hagan necesario un cambio cultural profundo en la organización, lo que no siempre es advertido o aceptado por los integrantes del grupo. Estos, a veces, tienden a pensar que su cultura garantiza su supervivencia en el futuro, como lo hizo en el pasado, lo cual muchas veces no es cierto. Otras veces, aun advirtiendo la necesidad del cambio, no se lo acepta por temor a perder identidad y pertenencia, dos requerimientos vitales



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



ORIGEN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

altamente valorados por los seres humanos en general.

A pesar de que suele ser necesario para que una organización sobreviva, el cambio de cultura organizacional con frecuencia produce en las personas una sensación de amenaza, real o imaginaria, un sentimiento de incertidumbre e inseguridad, que fomenta y es fomentado por rumores alarmistas, que son agravados por la falta de comunicación. El período de transición cultural suele ser un período conflictivo, en el que se acrecientan las incongruencias entre el discurso y la acción, con pérdida de coherencia interna.

Clases de Cultura Organizacional

- **Cultura dominante.-** Es aquella que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.
 - **Cultura fuerte.-** Es aquella en que los valores fuertes se sostienen con intensidad y están muy difundidos.
 - **Cultura débil.-** Es aquella donde los valores no están definidos y los miembros de la organización no los perciben.
- a) **El Clima Organizacional.-** Está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros.

Beneficios y Limitaciones del Desarrollo Organizacional

Beneficios

- ❖ Cambios en toda la organización.
- ❖ Mayor motivación.
- ❖ Mayor productividad



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



BENEFICIOS Y LIMITACIONES DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- ❖ Mejor calidad de vida en el trabajo.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Mejor resolución de conflictos.
- ❖ Compromiso con los objetivos.
- ❖ Incremento del deseo de cambio.

Limitaciones

- ❖ Consume mucho tiempo.
- ❖ Es costoso.
- ❖ Posibilidad de fracaso.
- ❖ Posibilidad de invasión de la privacidad.
- ❖ Conformismo potencial.
- ❖ Énfasis en el proceso grupal más que en el desempeño.

Ejemplares del Desarrollo Organizacional

- a) Focalización en toda la organización, El Desarrollo Organizacional toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas.
- b) Orientación sistémica, El Desarrollo Organizacional se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales.



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL GAD
PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA**



EJEMPLARES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- c) Agente de cambio, El Desarrollo Organizacional utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización.
- d) Aprendizaje experimental, Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta.
- e) Procesos grupales, El Desarrollo Organizacional se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
- f) Retroalimentación, El Desarrollo Organizacional busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones auto correctivas más eficaces en esas situaciones.
- g) Orientación situacional, El procedimiento del Desarrollo Organizacional no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares.
- h) Desarrollo de equipos, El objetivo general del Desarrollo Organizacional es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales



TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- i) Solución de problemas, El Desarrollo Organizacional no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones;
- j) Focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental.

Técnicas de intervención en Desarrollo Organizacional

Los agentes de cambio emplean una o varias técnicas y enfoques de Desarrollo Organizacional para intervenir en la organización. La técnicas pueden clasificarse así:

1. Desarrollo Organizacional para el individuo: el entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del Desarrollo Organizacional. Los grupos se denominan T-Groups (grupos de entrenamiento), conformados por cerca de diez participantes orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en sus relaciones interpersonales.
2. Desarrollo Organizacional par dos o más personas: análisis tradicional, el análisis tradicional es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales implican transacción, que es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás.
3. Desarrollo para equipos o grupos: consultoría de procesos, en esta técnica, cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y de información, quien actúa como tercero. Su coordinación permite intervenciones en el equipo para sensibilizarlo más respecto de sus procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

sus sentimientos, de liderazgo, toma de decisiones, participación, confianza y creatividad.

4. Desarrollo Organizacional intergrupales: reuniones de confrontación, técnica de modificación del comportamiento dirigida por un consultor interno o externo (llamado tercero). En estas reuniones cada grupo presenta las evaluaciones al otro y es interrogado sobre sus percepciones, luego sigue una discusión, acalorada al principio, que va dirigiéndose a la comprensión y el entendimiento recíprocos del comportamiento de las partes involucradas.
5. Desarrollo Organizacional para la organización como totalidad: retroalimentación de datos, también se denomina técnica de recolección y suministro de información. Es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos concedores reciba el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con creatividad.

Los principales objetivos del Desarrollo Organizacional son:

- a. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- b. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, y no esconder los problemas.
- c. Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
- d. Incrementar la apertura de las comunicaciones.
- e. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.



**MANUAL DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL GAD
PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA**



OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- f. Buscar soluciones sinérgicas a los problemas (soluciones sinérgicas son soluciones creativas en que 2+2 es mayor que 4, y mediante las cuales todas las partes ganan mediante la cooperación que mediante el conflicto).
- g. Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.
- h. Obtener informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroalimentación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- i. Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- j. Establecer un clima de confianza, respecto a que no halla manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- k. Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnicas, administrativas e interpersonal.
- l. Compatibilizar, visualizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de las empresas y de quienes forman la empresa.
- m. Estimular las emociones y sentimientos de las personas.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



FINALIDAD DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- n. Despertar la necesidad de establecer objetivos, metas y fines calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

FINALIDAD DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia este concepto de que las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación.

Noción del Cambio

El tsunami del cambio, conocimiento, ecosistema, globalización, tecnología, demografía, política, virtualidad del conocimiento organizacional, transformación de valores, salud pública, relaciones humanas, nos debe hacer reflexionar acerca de donde estamos parados ahora y hacia donde nos queremos y podemos dirigir.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



NECESIDAD DE CAMBIO

Fuertemente se modifica nuestro entorno día a día y precisamente el cambio es el principal, frío y muchas veces cruel protagonista.

Debemos tomar constantemente una decisión: nos sumamos y nos subimos a ese tren o no. Así de simple, Como diría la vieja y aún vigente frase: solo hay de su sopa y una ya se terminó.

Cambio significa procesos de transformación que lleva de un estado a otro. Como es inminente, y no podemos evitarlo, sino planeamos dicho cambio, cuando intentemos recapacitar en nuestro error, podría ser demasiado tarde.

La necesidad de cambio

Un primer paso importante al administrar el cambio es identificar y analizar la necesidad del mismo antes de embarcarse en algún plan de implementación. Un análisis total que proporciona una evaluación nítida y precisa de las condiciones prevalecientes en los entornos internos y externos debe ser un paso de requisito previo antes de que se realice cualquier cambio en el proceso administrativo.

Necesidad de adaptación y cambio permanentes

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado. Casi todo tipo de organizaciones enfrentan un entorno externo caracterizado por cambios tecnológicos rápidos, una economía global, internacional intensa.



CAMBIO ORGANIZACIONAL

Cambio Organizacional

Los objetivos del cambio son la estructura organizacional, la tecnología y las personas. Las organizaciones deben tener el valor para cambiar todo aquello que puedan, la tolerancia, la adaptabilidad para aceptar lo que no puedan cambiar y la sabiduría para conocer la diferencia, muchas esperan adaptarse y ser flexibles.

Cambio Planeado

Para Kurt Lewin el cambio es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Debido a eso, el comportamiento campo de fuerzas es producto de dos tipos de fuerzas: las fuerzas impulsoras, que favorecen que se efectúe el cambio, y las ya mencionadas en el apartado resistencia al cambio, las fuerzas restrictivas, que obstaculizan que el cambio se produzca.

Cuando el conjunto de fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, cuasi estacionario. Y para modificar ese estado cuasi estacionario pueden incrementarse las fuerzas que propician el cambio, disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

Las fuerzas impulsoras como su nombre lo indica, pueden ser contributivas al cambio planeado. Y digo pueden, porque van a favorecer dicho cambio, pero quizá el mismo no esté intencionalmente dirigido hacia donde lo queremos situar en el momento actual y futuro (enfocado, alineado y articulado el conjunto de estrategias). Dicho con otras palabras, no porque estemos conscientes del efecto esperado del cambio, y lo hagamos, necesariamente lo estemos dirigiendo hacia donde queremos llevarlo.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



CAMBIO PLANEADO

Por tanto, para que el cambio sea planeado, debe obedecer a la intencionalidad de la dirección previamente establecida. Este punto resulta, desde mi perspectiva, la gran vinculación y soporte que tiene el Desarrollo Organizacional con la planeación estratégica y los esfuerzos de mejora continua.

A su vez, representa uno de los mayores problemas metodológicos de la consultoría en Desarrollo Organizacional; normalmente tendemos a intervenir sin conocer el estado esperado.

Por otro lado, las fuerzas restrictivas buscan impedir dicho cambio. Sin embargo, el mantenimiento necesario del estado actual debe permitir ajustar los procesos necesarios y prioritarios que dejan que el sistema se alinee a la misión y funcione como debe funcionar.

Los cambios propiciados por la consultoría deben orientarse a dos aspectos: mantenimiento y mejora. Debo reconocer mi influencia metodológica basada en la visión occidental del Desarrollo Organizacional y lo que he tomado de la oriental en cuanto a la mejora continua.

La mejora organizacional (producto del cambio planeado) nos conduce sistemáticamente a:

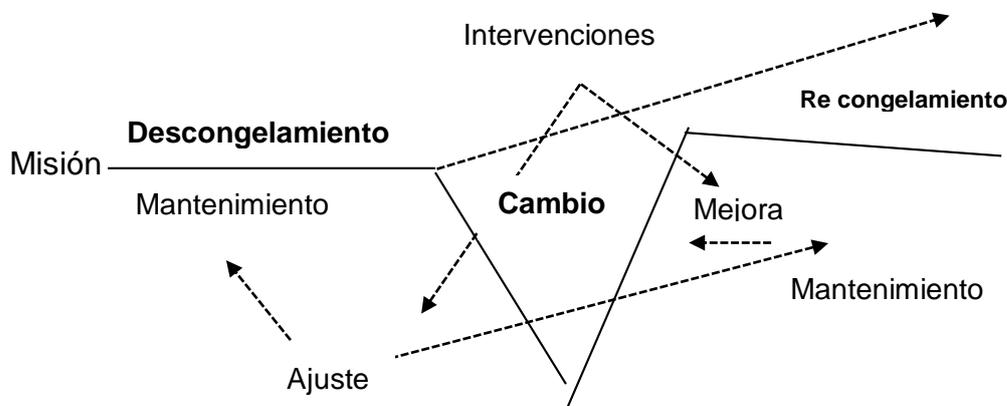
1. Ajustar nuevamente la misión (ya mejorada).
2. A la madurez organizacional.
3. A acercarnos plenamente al estado esperado y deseado.



MODELO MODIFICADO DE CAMBIO PLANEADO

Modelo modificado de cambio planeado

Gráfico N° 13 Modelo modificado de cambio planeado



El modelo original de Lewin nos habla de tres fases: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

Descongelamiento: Generar un diagnóstico del estado actual y esperado, así como el análisis del conjunto de fuerzas internas y del entorno que están presentes o que puedan presentarse. Deberá existir una clara conciencia de la conveniencia y necesidad de cambio por parte de todos los implicados y comprender las resistencias inherentes al proceso y el impacto esperado. Por tanto, se buscará generar las condiciones previas que soporten el cambio. Incluye, por supuesto, dotarlo de un enfoque sistémico.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



MODELO MODIFICADO DE CAMBIO PLANEADO

De acuerdo con Lewin, puede lograrse fortaleciendo las fuerzas impulsoras, debilitando las fuerzas restrictivas que lo obstaculizan o combinando las dos formas anteriores. Para realizar este cambio se necesita realizar el siguiente procedimiento:

1. Determine el (los) problema(s).
2. Identifique y describa la situación actual.
3. Identifique la meta por alcanzar o el cambio deseado en términos concretos.
4. Listar todos los factores que puedan estar influyendo en la situación.
5. Identifique las fuerzas impulsoras y restrictivas.
6. Desarrolle una estrategia para lograr el cambio.

Cambio: Indica la mejora planeada del estado actual de la organización. En esta etapa propiamente se interviene en la organización.

Recongelamiento: Estabilizar los procesos organizacionales después que se han modificado. El avance alcanzado debe ser sujeto de mantenimiento y ajuste.

El Statu QUO

Statu quo es una locución latina, que se traduce como «estado del momento actual», que hace referencia al estado global de un asunto en un momento dado. Normalmente se trata de asuntos con dos partes interesadas más o menos contrapuestas, en los que un conjunto de factores dan lugar a un cierto «equilibrio» (statu quo) más o menos duradero en el tiempo, sin que dicho equilibrio tenga que ser igualitario.



IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO

Implementación del cambio

La estrategia con frecuencia se describe como la administración del cambio. Recuerde que el cambio es parte de la definición de liderazgo, el cual es el proceso de influir en los líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

Como lo reveló el análisis del liderazgo carismático, transformacional y estratégico, el enfoque de cada una de estas tres disciplinas de liderazgo es el cambio, no el estado de las cosas. El cambio organizacional se define como una alteración en la alineación de una organización con su entorno externo.

En el entorno turbulento actual, donde el cambio es un hecho de la vida real, las organizaciones deben liderar en forma consistente con sucesos y situaciones no conocidas a fin de sobrevivir y de permanecer competitivas. Las corporaciones y las instituciones gubernamentales gastan millones de dólares en los esfuerzos de cambio. El cambio puede ser transformacional o incremental y, en ocasiones, este último puede surgir o ampliarse hacia un cambio mucho mayor y radical de lo que se anticipó.

En algunos casos el cambio radical puede requerir una redefinición la visión y misión de una organización y, en consecuencia, un cambio de los objetivos y estrategias de la misma. En esencia, el cambio organizacional es cualquier transición que requiere un cambio en el desempeño humano. El cambio apunta a las personas que realizan las cosas de forma distinta.



RESISTENCIA AL CAMBIO

Técnicas para iniciar el cambio

Las organizaciones se encuentran en un estado de equilibrio, con unas fuerzas que impulsan hacia el cambio y otras que se le resistan, a modo de que se mantenga la situación actual. El equilibrio se mantiene gracias a las fuerzas impulsoras y a las fuerzas restrictivas. Al iniciar el cambio, la tendencia es a incrementar las fuerzas impulsoras.

Resistencia al Cambio

Las personas se resisten al cambio por muchos motivos tales como:

- Lo que no se conoce causa temor e induce a la resistencia. Una reestructuración organizacional genera incertidumbre en la gente sobre el efecto que vaya a tener en su trabajo. Los empleados quieren sentirse seguros y tener algún control sobre el cambio.
- No conocer la razón del cambio también causa resistencia. Muchas veces, la necesidad de un cambio no queda clara para los afectados.
- El cambio también puede reducir prestaciones o restar poder.

Cuando el sistema organizacional se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza del cambio, se genera como consecuencia natural la resistencia, la cual es una reacción esperada y puede definirse por aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan el cambio.

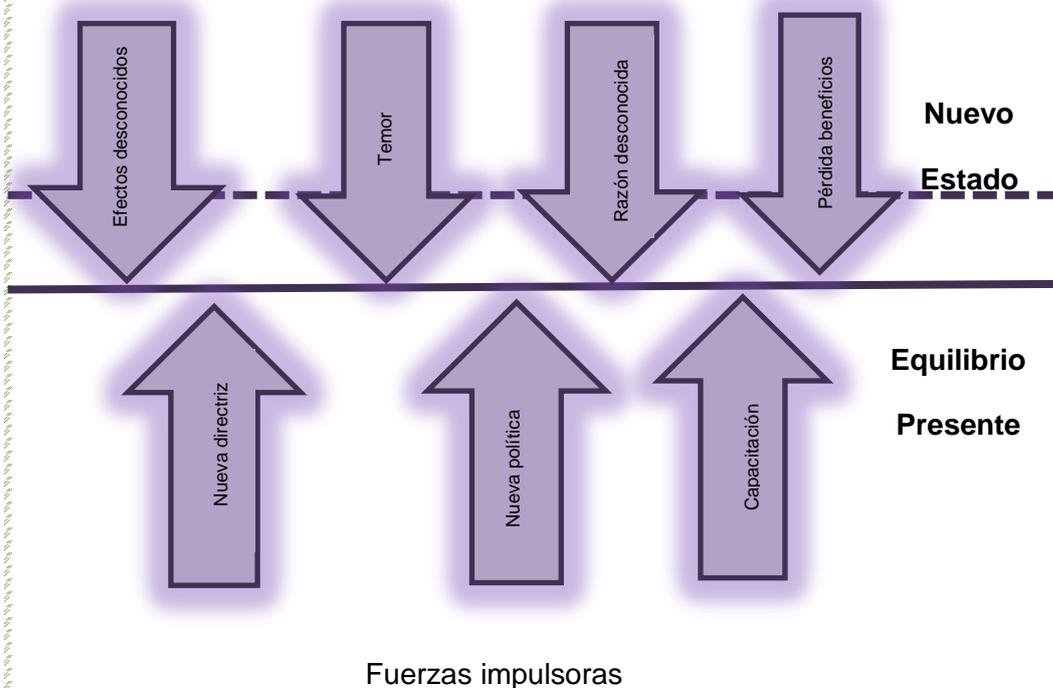
Por supuesto que la resistencia al cambio, al ser un fenómeno de características psicosociales, implica un efecto sistémico, por lo que se multiplica del plano individual al colectivo, (comportamiento organizacional).



FUERZAS IMPULSORAS Y FUERZAS RESTRICTIVAS

La capacidad del cambio organizacional se torna lenta y la medida de involucramiento de las personas en los procesos de cambio es inversamente proporcional al grado de resistencia. A mayor resistencia, menor grado de involucramiento y viceversa. No debemos pensar, sin embargo, que el grado de involucramiento es la única variable presente, el miedo e incertidumbre a lo desconocido, el romper el estatus quo, los costos de poder, la desinformación, la cultura de la organización, representan, entre otras, algunas fuerzas que pueden estar obstaculizando el cambio.

Gráfico 14. Hacia un equilibrio Organizacional
Fuerzas restrictivas

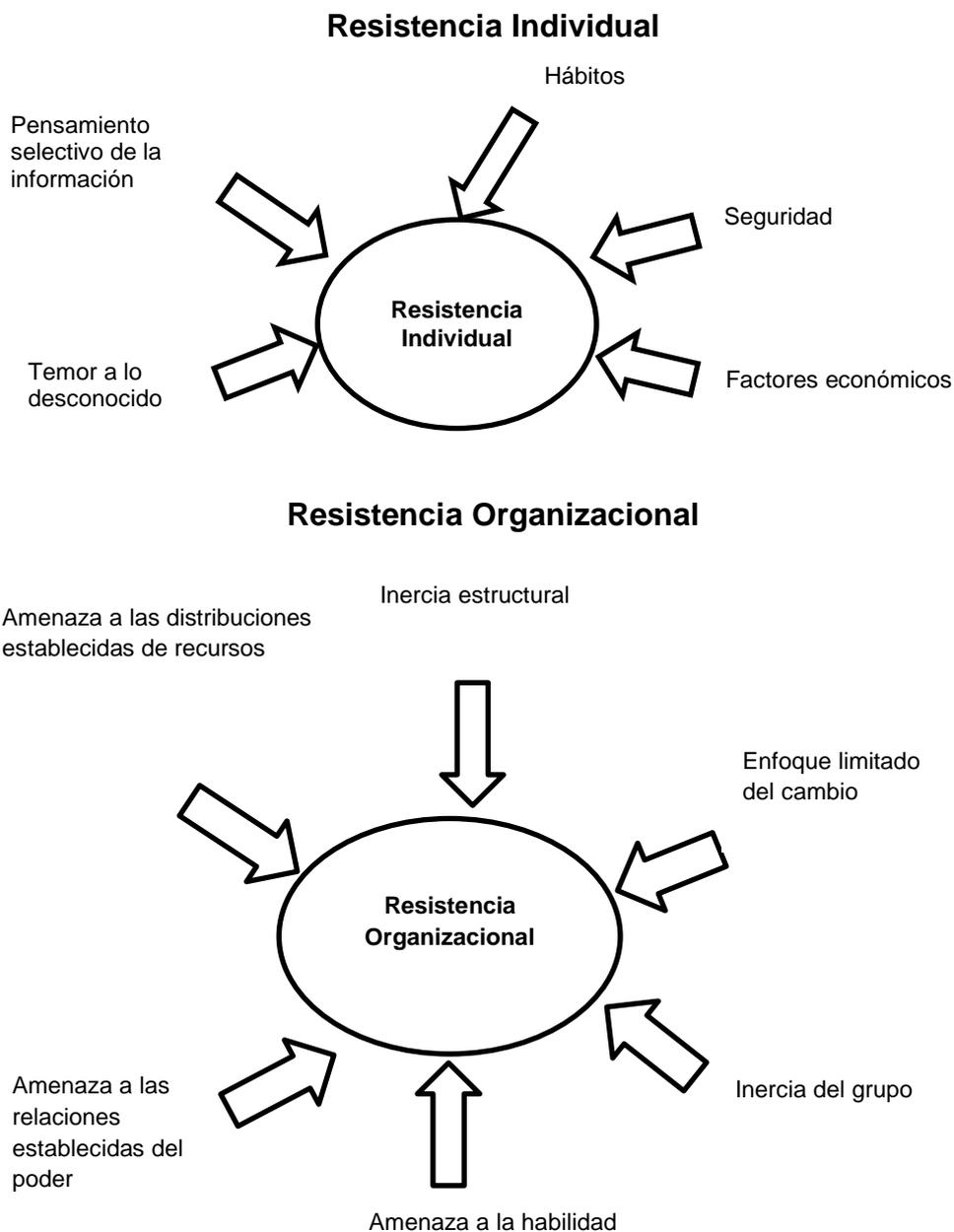




FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO

a) Fuentes de resistencia al cambio

Gráfico N°15 Fuentes de resistencia al cambio





MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



Organización

La organización es la coordinación de diferentes actividades de colaboradores individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente. Toda empresa actúa en un medio ambiente determinado, dado que su existencia y supervivencia dependen del modo como ella se relacione con este medio, se deduce que debe estructurarse y dinamizarse en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opera.

La organización es el proceso de disponer y destinar al trabajo la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, en una forma tal que pueden lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente.

Fases de la Organización

- a) Fase pionera. Es la fase inicial de la organización por sus fundadores o empresarios, por ser todavía pequeña sus procesos fácilmente supervisable y controlables. Hay pocas tareas de rutina y un gran volumen de improvisaciones, con los pocos procedimientos preestablecidos la capacidad de la empresa para realizar innovaciones es muy elevada.
- b) Fase de expansión. Es la fase en que la organización crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes.
- c) Fase de reglamentación. Con el crecimiento de las actividades de la organización, ésta se ve obligada a establecer normas de coordinación



LA INTEGRACIÓN

entre los diversos departamentos o sectores que van surgiendo, como también a definir rutas y procesos de trabajo.

- d)** Fase de burocratización. Con el desarrollo de las operaciones y de acuerdo con su dimensión, la organización comienza a necesitar una verdadera red de reglamentación para tratar toda clase de contingencias posibles relacionadas con las actividades de trabajo.
- e)** Fase de flexibilidad. También llamada de readaptación a la flexibilidad de reencuentro con la capacidad de innovación perdida a través de la introducción consciente de sistemas organizacionales flexibles.

La Integración

Dentro de una empresa existen distintos tipos de integración, tales como integración de recursos humanos, integración de recursos materiales e integración de recursos financieros. A continuación se tratará detenidamente cada uno de estos ámbitos de la integración.

La integración de Recursos Humanos

La integración de personal se define de manera alternativa como administración de recursos humanos, que supone la planeación del recurso humano.

La Planeación del Recurso Humano, se refiere en determinar el número de personas que se necesitan, así como las habilidades y destrezas que deben poseer tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



LA INTERACCIÓN

Capacitación y desarrollo, con la cual se busca que el empleado se desenvuelva cada vez mejor en su puesto de trabajo, y que le permita ascender dentro de la organización.

Integración de Recursos Materiales.

En esta etapa se debe integrar todos los recursos disponibles dentro y fuera de la organización para el mejor desempeño de las actividades designadas a cada miembro de la organización.

Integración de Recursos Financieros.

Los recursos financieros son de vital importancia para el buen funcionamiento de toda la organización. Estos pueden ser recursos propios o recursos externos.

La Interacción

Interacción organización-ambiente

Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad; su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos. Una organización flexible y sensible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez sus recursos, de modo que logre maximizar su adaptación y mejorar su rendimiento para alcanzar sus objetivos.



LA ADMINISTRACIÓN

Interacción individuo-organización

Toda organización es un sistema social. El Desarrollo Organizacional parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para producir, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restrictivo y hostil, y le impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades.

Capítulo IV

La Administración

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que se empezaron a formar los grupos para alcanzar los diferentes objetivos propuestos que por ciertas circunstancias no podían alcanzar solos; la administración ha sido esencial para cumplir la coordinación de los empeños individuales.

En el estudio de la administración es bueno dividirla en cinco funciones administrativas: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, según las cuales pueden estructurarse los conocimientos respectivos. Se asigna a los administradores la responsabilidad de emprender acciones que hagan posible que los individuos den su mejor aportación a los objetivos del grupo.

- La administración se aplica en toda la organización.
- Un administrador desempeña las funciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

La administración concierne a administradores de todos los niveles de la organización.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

- El objetivo de todos los administradores es el mismo: generar un excedente.
- La administración tiene que ver con la productividad, lo que significa eficacia y eficiencia.

Funciones de la Administración

Planeación

La planeación consiste en elegir misiones y objetivos y a la vez encaminar acciones para concretarse, este proceso requiere de toma de decisiones de elegir entre varias alternativas que se pueden presentar; antes de la toma de decisiones todo lo que hay que hacer es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, no un plan verdadero.

La planeación o planeamiento es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan.

A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Propósito y naturaleza de la Planeación

El propósito y la naturaleza de la planeación pueden resumirse mediante la referencia a los siguientes principios:

1. Principio de contribución al objetivo. El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo consiste en promover el logro de los objetivos de la empresa.
2. Principio de objetivos. Si se desea que los objetivos sean significativos para las personas, deben ser claros, alcanzables y verificables.
3. Principio de la primacía de la planeación. La planeación lógica procede a todas las otras funciones administrativas.
4. Principio de eficiencia de los planes. La eficiencia de un plan se mide por cuánto contribuye al propósito y a los objetivos.
5. Principio de la estructura de estrategias y políticas. Mientras las estrategias y políticas sean entendidas más claramente y mejor ejecutadas en la práctica, más coherente y eficaz será la estructura de los planes de la empresa.

Organización

Quienes trabajan en un grupo para alcanzar un objetivo deben cumplir ciertos roles, el concepto de rol implica que los integrantes de una entidad realizan aquello que tiene un objetivo o propósito definido.

De esta forma la organización es la parte de la administración que consiste en establecer una estructura pensada de roles para que los desempeñen los miembros de una organización.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos

Propósito de la Organización

El propósito de la organización consiste en ayudar a hacer de las metas algo significativo y en contribuir a la efectividad organizacional mediante estos principios:

1. Principio de unidad de objetivo. La estructura de una organización es eficaz si permite a los individuos contribuir a los objetivos empresariales.
2. Principio de la eficiencia de la organización. Una organización es eficiente si está estructurada para dar asistencia al logro de objetivos empresariales.
3. Principio de la esfera administrativa. En cada posición administrativa existe un límite del número de personas que un individuo puede manejar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto en las variables subyacentes.
4. Principio escalar. En cuanto más clara sea la línea de autoridad y se determine la posición administrativa y la posición subordinada, más específica será la toma de decisiones.



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Dirección

Consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos. En particular se relaciona con el aspecto de trato personal de la administración, ya que ciertos tipos de problemas están relacionados con el personal que labora en dichas entidades ya sean sus deseos y actitudes o su comportamiento como individuos o en grupo.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Importancia de la Dirección

Notemos que la dirección es la parte "esencial" y "central", de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto: si se prevé, planea, organiza, integra y controle, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección. Tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor.



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos "con hombres concretos", a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratábamos más bien con relaciones, con "cómo debían ser las cosas". Aquí luchamos con las cosas y problemas "como son realmente".

Por lo mismo, nos hallamos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y, (si cabe la expresión), explosividad, donde un pequeño error, -facilísimo por la dificultad de prever las reacciones humanas- puede ser a veces difícilmente reparable.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la institución; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la institución, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

Propósito de la Dirección

Para la función administrativa de dirección varios principios son útiles tales como:



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

1. Principio de la armonía de objetivos. A mayor armonía establecida por los administradores entre los objetivos personales de los individuos y las metas de la empresa, mayores serán la eficacia y la eficiencia de la organización.
2. Principio de la motivación. Mientras más se evalúen dentro de la institución una estructura de recompensas, la contemplan desde un punto de vista situacional y de contingencia, y la integren al sistema total de la administración, más efectivo será un programa de motivación.
3. Principio de liderazgo. Puesto que la gente tiende a seguir a aquellos que, desde su punto de vista, le ofrecen los medios para satisfacer sus objetivos personales, habrá una mayor comprensión por parte de los administradores sobre aquello que motiva a quienes están a su cargo y la forma en que estos motivadores operan; y entre más reflejen esta comprensión mayor será la probabilidad de que sean efectivos como líderes.
4. Principio de claridad en la comunicación. La comunicación tiende a ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite en una forma que puedan ser entendidos por el receptor.

Comunicación

Es el proceso de transmisión de información y significado. La verdadera comunicación se presenta sólo cuando todas las partes entienden el mensaje desde la misma perspectiva. Así las comunicaciones son cruciales para el éxito organizacional, y el vocabulario afecta el rubro de la utilidad neta. Sus capacidades para hablar, leer y escribir tendrán un impacto directo en su carrera.



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

El propósito de la comunicación

Es obrar un cambio, influir en las acciones encaminadas al bienestar de la institución. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, dado que integra las funciones administrativas. La comunicación es necesaria para: establecer y difundir las metas de una entidad, trazar planes para alcanzarlas, organizar los recursos humanos y otros recursos de la manera más eficaz y eficiente, evaluar a los miembros de una organización, conducir, dirigir, motivar y crear un ambiente en el que las persona colaboren y controlar el desempeño.

Motivación y Liderazgo

Motivación es cualquier cosa que influya en el comportamiento en busca de un cierto resultado, es una búsqueda de beneficio personal. Así que, es necesario saber por qué con frecuencia se hace las cosas que hacemos. Porque tendemos a satisfacer nuestro interés personal. Aunque hay excepciones, existe sustento para la creencia de que hacer más felices y sanos a los empleados aumenta su desempeño, sus contribuciones y su productividad y tal satisfacción conduce a un buen comportamiento de ciudadanía organizacional; ir más allá del cumplimiento del deber.

Integración del personal

La integración de personal consiste en cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Para este fin, se determinan las necesidades de los trabajadores, se hace un recuento del personal y se colocan a todos en cada uno de sus puestos asignados de modo que el trabajo que se cumpla sea de manera eficaz y eficiente.



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Control

Es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para comprobar que los hechos corresponden a lo planeado. Consiste en medir el desempeño con relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas, en síntesis el control facilita la realización de los planes.

Stephen Robbins define el control como "un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente". En tanto que James Stoner manifiesta que "el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una organización. El término control tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

Importancia.

El control es función de todos los administradores. Algunos administradores, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, los administradores de todos los niveles tienen la responsabilidad de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones



MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GAD PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

administrativas esenciales en cualquier nivel.

En este sentido, puede establecerse los siguientes aspectos por los cuales es de suma trascendencia el control en una organización:

- ✓ Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos.
- ✓ Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado.
- ✓ Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- ✓ Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo a la planificación.

Propósito y naturaleza del control

El propósito y la naturaleza del control pueden resumirse mediante los siguientes principios:

1. Principio del propósito del control. La labor del control consiste en garantizar que los planes tengan éxito, mediante la detección de sus desviaciones y la provisión de una base para tomar acciones que corrijan las desviaciones actuales o potenciales, no deseadas.
2. Principio de los controles dirigidos hacia el futuro. Debido a los rezagos de tiempo en el sistema total de control, cuanto más se base un sistema de control en la alimentación anticipada y no tanto en la simple retroalimentación de información, mayor será la oportunidad de percibir desviaciones no deseadas de los planes antes de que ocurran, y se podrá llevar a cabo acciones oportunas para prevenirlas.



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

3. Principio de responsabilidad de control. La principal responsabilidad del ejercicio del control yace en el administrador encargado del desempeño de los planes particulares implicados.
4. Principio de la eficiencia de controles. Las técnicas y los enfoques de control son eficientes, si detectan e iluminan la naturaleza y las causas de las desviaciones de los planes con un mínimo de costos u otras consecuencias no buscadas.
5. Principio del control preventivo. Entre mayor sea la calidad de los administradores en un sistema administrativo, menor será la necesidad de controles directos.
6. Principio del reflejo de los planes. Entre más claros, completos e integrados sean los planes, y mejor se diseñen los controles para reflejarlos, se atenderá de manera más eficiente la necesidad del administrador.
7. Principio de adecuación organizacional. Entre más clara, completa e integrada sea la estructura organizacional, y entre mejor se diseñen los controles para mirar en quién radica la responsabilidad de cualquier acción.
8. Principio de individualización de los controles. Entre más comprensibles sean las técnicas de control y la información para los administradores individuales que deben utilizarlas, con más frecuencia serán utilizadas y darán lugar a un control efectivo.
9. Principio de acción. El control se justifica solamente si se corrigen las desviaciones indicadas o experimentadas de los planes a través de la planeación, organización, selección de personal y dirección apropiadas

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

En el presente capítulo se pretende realizar un análisis de todos los aspectos positivos y negativos, que puede generar la implementación del Manual Desarrollo Organizacional en las diferentes áreas de la institución y fuera de ella.

Con la implementación de dicho Manual se va a generar una serie de impactos en la parte administrativa, operativa, para lo cual se determinó escoger solo los más relevantes, además se ha creído conveniente establecer un rango de niveles de impacto que va desde 3 a -3 con la valoración de la siguiente tabla:

Cuadro N° 14 Valoración de impactos

Niveles de Impacto	Valoración
3	Impacto alto positivo
2	Impacto medio positivo
1	Impacto bajo positivo
0	No hay impacto
-1	Impacto bajo negativo
-2	Impacto medio negativo
-3	Impacto alto negativo

Ya que se ha establecido la valoración de los niveles de impacto, se puede analizar cada uno de ellos que generará la implementación del manual.

Para realizar su cálculo utilizaremos una fórmula, la misma que nos proporcionará el índice que corresponda a cada impacto.

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum \text{de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

4.1. Identificación de impactos

4.1.1. Impacto Social

4.1.2. Impacto Institucional

4.1.3. Impacto Político

4.1.4. Impacto Cultural

4.2. Análisis de Impactos

4.2.1. Impacto Social

Se refiere a los efectos que el proyecto a ser ejecutado, logrará sobre la comunidad, aquí también son involucrados los resultados obtenidos a finales de la investigación ya que se busca siempre un mejoramiento de la comunidad a mediano o largo plazo en el tiempo.

Cuadro 15. Análisis impacto social

Indicador	Nivel de impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Inclusión generalizada de las personas en la toma de decisiones						2	
2. Mejoramiento de la calidad de vida					1		
3. Ampliación del número de personas que están de acuerdo con la nueva forma de administración							3
4. Reducción de las necesidades						2	
5. Mayor comunicación de los resultados de la gestión							3
Total					1	4	6

11

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\sum \text{de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$NI = \frac{11}{5} = 2.2$$

NI = Medio positivo

El nivel de impacto social es medio positivo ya que con lo descrito en el proyecto se establece que gracias al desarrollo organizacional la administración del GAD parroquial mejorará, y se buscará conseguir el desarrollo de la parroquia mediante una administración de calidad con eficiencia y eficacia.

4.2.2. Impacto Institucional

Cuadro 16. Análisis impacto institucional

Indicador	Nivel de impacto							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1. Aprovechamiento de la tecnología disponible								3
2. Racionalización de los recursos materiales, humanos y tecnológicos						2		
3. Flexibilización y descentralización en las funciones a desempeñar						2		
4. Mejoramiento operativo del control								3
Total						4		6

10

Se refiere al impacto que tendrá la aplicación de este manual en la institución, que cambios se pueden realizar al aplicar a cada actividad el desarrollo organizacional.

$$\text{Nivel de impacto institucional} = \frac{\sum \text{de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$NI = \frac{10}{4} = 2.5=3$$

NI = Alto positivo

El nivel de este impacto es alto positivo ya que se conseguirá una mejora importante en el ámbito institucional, con la aplicación de nuevas cosas como lo es el trabajo en equipo, ya que el clima organizacional es lo más importante de una organización y si sigue en esta institución el clima tenso determinado no se va poder cumplir con los objetivos planeados al inicio de la gestión de los integrantes de este Gobierno parroquial.

Mediante la racionalización de recursos se propone conseguir que los recursos no sean mal utilizados sino utilizarlos de modo eficiente y eficaz, además con la descentralización de funciones se desea lograr que todos los miembros de esta institución trabajen en conjunto.

4.2.3. Impacto Político

Este impacto genera un cambio en la administración y busca que tanto sociedad como ciudadanía trabajen de manera unida y organizada en la consecución de las metas y objetivos planteados con la finalidad de alcanzar el desarrollo esperado.

Cuadro 17. Análisis impacto político

Indicador	Nivel de						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Redefinición operativa del papel estratégico del proceso de servicios dentro del esquema de desarrollo sostenible.							3
2. Fortalecimiento de la democracia económica y apertura de nuevas oportunidades para los diversos sectores de la población							3
3. Universalización de los servicios con tecnología					1		
Total					1		6

7

$$\text{Nivel de impacto político} = \frac{\sum \text{de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$NI = \frac{7}{3} = 2.3$$

NI = Medio positivo

Este impacto nos dio como resultado un impacto medio positivo ya que con abrir nuevas oportunidades para los diversos sectores de la población se promoverá el mejoramiento de la calidad de vida de todos los ciudadanos. Ofrecer más y mejores servicios con la tecnología con la cual se cuenta subirá el nivel de aceptación de todas las comunidades de la parroquia.

4.2.4. Impacto Cultural

El impacto cultural se refiere a como se ha desarrollado hasta el momento las actividades, son las creencias y valores que se tiene, analizar este impacto nos proporcionará el resultado de si el manual podrá proporcionar mejoras o cambios a las cosas que se han hecho hasta hoy.

Cuadro 18. Análisis impacto cultural

Indicador	Nivel de impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Establecimiento en la conciencia de los habitantes y de los integrantes del Gad parroquial del acceso a todos los servicios públicos							3
2. Importancia de crear ventajas competitivas						2	
3. Cambiar aspectos negativos de la organización							3
4. Crear una nueva forma de administración							3
Total						2	9

11

$$\text{Nivel de impacto político} = \frac{\sum \text{de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$NI = \frac{11}{4} = 2.75 = 3$$

$$NI = \text{Alto positivo}$$

Con este resultado podemos determinar que tendremos un impacto alto positivo en la idea de cambiar los aspectos negativos de la organización, y de la misma manera en lo que se refiere a crear una nueva forma de administración esto mejoraría el desempeño diario dentro de esta institución.

4.2.5. Impacto General

En este cuadro se hará el análisis del impacto general que va causar el desarrollo de este manual, con cada uno de los impactos que se encontró en el transcurso de esta investigación.

Cuadro 19. Análisis impacto general

Impacto \ Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto Social						2	
Impacto Institucional							3
Impacto Político						2	
Impacto Cultural							3

10

$$\text{Nivel de impacto político} = \frac{\sum \text{de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$NI = \frac{10}{4} = 2.5 = 3$$

NI = Alto positivo

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Al concluir el diagnóstico realizado para poder determinar la importancia de la creación de este manual se pudo conocer la situación que atravesaba la organización, además se supo que las relaciones existentes entre los miembros del GAD parroquial de Quiroga no es muy beneficiosa para el buen desempeño diario. La aplicación del Manual de Desarrollo Organizacional contribuirá enormemente al manejo eficiente y efectivo de los recursos que dispone la organización, en especial a los recursos humanos debido a que estos son el capital primordial de toda organización.
- Mediante las bases teórico-científicas establecidas, se obtuvo más conocimiento sobre del desarrollo organizacional, y más aún de la base legal que rige a los Gobiernos parroquiales rurales, esto sirvió de mucho para elaborar la propuesta.
- Al definir en la propuesta cada función que debe desempeñar los miembros de esta institución se conseguirá que cada actividad se realice de forma organizada. También se estableció ciertos conceptos relacionados con el desarrollo organizacional.
- Gracias al diagnóstico se pudo detectar los principales impactos que generará la aplicación de este proyecto, mediante los indicadores propuestos se obtuvo mayor información.

RECOMENDACIONES

- Se considera muy importante que los miembros de esta organización promuevan el trabajo en equipo que se despojen de esa mala actitud y busquen la mejor manera de solucionar los conflictos existentes entre ellos. Debido a que los recursos financieros designados no son los suficientes se propone conseguir otras fuentes de ingresos, buscar cooperación de otras entidades que deseen contribuir al desarrollo de esta parroquia.
- Aprovechar la información que se entregará en el capítulo II de este proyecto en beneficio de todos, ya que el conocimiento es una herramienta de gestión muy importante.
- Con lo propuesto aprender a fijarse metas a corto y largo plazo, saber que función debe desempeñar cada miembro del GAD parroquial y a la vez ayudar a quién lo necesite, tomar juntos las mejores decisiones. Pedir capacitación a diferentes instituciones encargadas de brindarlas, con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos, para desempeñar este cargo con el que se comprometieron y que debido a la confianza de los habitantes de la parroquia están en ese puesto. Realizar Asambleas para comunicar a la ciudadanía sobre los logros y cumplimiento de metas establecidas, todo con la finalidad de crear un mejor vínculo de comunicación y cooperación.
- Fijarse muy bien en los impactos para aquellos que no dieron un buen resultado, buscar alternativas que puedan hacer que estos mejoren.

Fuentes de información

Bibliografía

- ✓ AAMODT Michael, 2010, *Psicología industrial organizacional*
- ✓ Constitución de la República del Ecuador
- ✓ Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización
- ✓ CUMMINGS Thomas G. y. WORLEY Christoper G, *Desarrollo Organizacional y Cambio*, octava edición, 2007.
- ✓ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, año 2011.
- ✓ FINCOWSCY Franklin Benjamín Enrique, año 2009, *Organización de Empresas*, Mc Graw-Hill.
- ✓ GUÍZAR MONTÚFAR Rafael, *Desarrollo Organizacional*, Segunda Edición, 2013.
- ✓ GRIFFIN Ricky W., MOORHEAD Gregory; *Comportamiento Organizacional, Gestión de Personas y Organizaciones*, Novena edición, 2010.
- ✓ HERNÁNDEZ SAMPRIERI Roberto, BAPTISTA María del Pilar , FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, *Metodología de la Investigación*, Quinta Edición 2010.
- ✓ KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, año 2013, *Elementos de Administración*, Mc Graw-Hill
- ✓ Ley Orgánica de las Juntas Parroquiales
- ✓ LUSSIER Robert ACHAUA Cristopher, año 2011, *Liderazgo Teoría y Aplicación y Desarrollo de Habilidades*.
- ✓ MURCIA CABRA Héctor Horacio, año 2010, *Creatividad e innovación para el Desarrollo Empresarial*, Ediciones de la U.
- ✓ MARTÍNEZ RUIZ Héctor, ÁVILA REYES Elizabeth, *Metodología de la Investigación*, 2010.
- ✓ Manual de Gestión Bolunta, Enara Solabarría
- ✓ Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Quiroga

- ✓ Plan Institucional del Gad parroquial de Río Corrientes
- ✓ Reglamento a la Ley Orgánica de las Juntas Parroquiales rurales
- ✓ ROBLEADO RUIZ Edgardo, año 2012, *Desarrollo Organizacional un enfoque convergente de investigación y acción*. Edición Trillas.
- ✓ Revista Quiroga 97, Leyenda y Tradición

Linkografía

- ✓ <http://www.manualmoderno.com/>
- ✓ <http://www.zonasiete.org/manual/>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos13/>
- ✓ Infocentros.gob.ec/Quiroga/nosotros.php
- ✓ http://www.adeudima.com/?page_id=126
- ✓ <http://definicion.de/planeacion/#ixzz2rumvRPp4>
- ✓ <http://definicion.de/organizacion/#ixzz2runbGVVO>
- ✓ <http://www.sebascelis.com/desarrollo-emocional:>
- ✓ <http://www.aporrea.org/actualidad/a10602.html:>
- ✓ <http://www.importancia.org/organizacion.px>
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_integrado
- ✓ http://perso.wanadoo.es/delocalmx/IDH_CR.htm
- ✓ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Historia-Del-Desarrollo>
- ✓ <http://es.scribd.com/doc/14093139/FundamentosDesarrolloOrganizacional>
- ✓ <http://www.eumed.net/librosgratis/2010d/777/Concepto%20e%20importancia%20de%20la%20cultura%20organizacional.htm>
- ✓ <http://www.definicionabc.com/social/organizacional.php#ixzz2DNjPUvXg>
- ✓ http://www.galeon.com/pcazau/res_ps_board7.htm
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no12/gruposT.htm>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#ixzz2qytiomRQ>
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional
- ✓ <http://www.definicion.org/manual>

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DE LA PARROQUIA DE QUIROGA, CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo determinar la necesidad de crear un MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA JUNTA PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA.

Instructivo: Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial por lo que se pide su sinceridad ya que estas no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

Marque con una X en el paréntesis según corresponda su respuesta

CUESTIONARIO

1.- ¿CONOCE USTED QUÉ ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

Si ()

No ()

2.- ¿CÚANTO CONOCE USTED SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

3.- ¿CREE USTED QUE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SERÍA BENEFICIOSO PARA LA JUNTA PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA?

Si ()

No ()

4.- ¿CREE USTED QUE ES IMPORTANTE QUE LA JUNTA PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA MEJORE SU ADMINISTRACIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA?

Si ()

No ()

5.- ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

6.- ¿SEGÚN USTED LA RELACIÓN ENTRE, LOS MIEMBROS DE LA JUNTA PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA ES?

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

7.- ¿CONSIDERA USTED QUE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA TIENEN UNA DEBIDA INTERACCIÓN CON LA CIUDADANÍA?

Si ()

No ()

8.- ¿A SU CRITERIO QUE GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES MANEJA LA JUNTA PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA?

(De 1 a 10) _____

9.- ¿LOS MIEMBROS DE LA JUNTA PARROQUIAL RURAL DE QUIROGA ATIENDEN SUS REQUERIMIENTOS DE FORMA?

Oportuna ()

Medianamente Oportuna ()

Nula ()

10.- ¿CREE QUE EL PRESUPUESTO SE DISTRIBUYE DE MANERA JUSTA Y EQUITATIVA EN BASE A LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD?

Si ()

No ()

ENTREVISTA REALIZADA A LOS INTEGRANTES DEL GAD PARROQUIAL DE QUIROGA

1. ¿CREE USTED QUE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SERÍA BENEFICIOSO PARA EL GAD PARROQUIAL DE QUIROGA?
2. ¿CÓMO ES LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE USTEDES?
3. ¿EL AMBIENTE DE TRABAJO EXISTENTE ES FAVORABLE?
4. ¿EL PRESUPUESTO ASIGNADO ES EL SUFICIENTE?
5. ¿EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE LA CIUDADANÍA Y LOS MIEMBROS DE LA JUNTA