



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**“EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN
LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL DE PATATE
PERÍODO 2013”**

Proyecto de tesis para la obtención del Título de
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA

AUTORA: Deysi Leonila Rojana Guambo

TUTORA: Ing. Mg. Gissela Arcos

AMBATO – ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Gissela Arcos, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: *“EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL DE PATATE.”* desarrollado por Deysi Leonila Rojana Guambo, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo de Pregrado - UTA.

Ambato, 14 de Agosto del 2014

EL TUTOR



Ing. Gissela Alexandra Arcos Naranjo Mg.

AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Deysi Leonila Rojana Guambo, con cédula de ciudadanía N° 180461779-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “El Comportamiento Organizacional y su Incidencia en la Ejecución Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal De Patate período 2013”, es original, legítimo y personal, en tal virtud la responsabilidad de contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato, por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de este tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 08 de Octubre del 2014

AUTORA



Deysi Leonila Rojana Guambo

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “El Comportamiento Organizacional y su Incidencia en la Ejecución Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate periodo 2013”, elaborado por Deysi Leonila Rojana Guambo, estudiante de la CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 08 de octubre del 2014

Para constancia firma



Eco. Alejandro Álvarez

PROFESOR CALIFICADOR



Abg. Cintia De La Torre

PROFESOR CALIFICADOR



Eco. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mi familia.

A mi madre la Sra. Zoila Guambo a mi padre Sr. Floresmilo Rojana por sus valores, por su amor, su apoyo que día tras día me ha brindado y especialmente por su sacrificio enseñándome a ser una persona de bien.

A mi esposo y amigo el Sr. Luis Tarco por ser mi fuente de inspiración para el logro de mis metas, por ser comprensivo y dulce, por su esfuerzo diario y su amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a Dios por darme la fuerza necesaria para seguir adelante y por guiarme con su luz en este camino que hoy veo realizado.

A mi familia por su comprensión y estímulo constante para poder alcanzar muchos de mis objetivos.

Y a todas las personas que de una u otra manera me brindaron su ayuda y apoyo para poder concluir con mi tesis.

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL DEL CONTENIDO

CONTENIDO	PAGINAS
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
AUTORÍA DEL TRABAJO	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL DEL CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLA	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1	TEMA.....	3
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1	Contextualización.....	3
1.2.2	Análisis crítico	9
1.2.3	Prognosis	11
1.2.4	Formulación del problema	12
1.2.5	Interrogantes (Subproblemas)	12
1.2.6	Delimitación del objeto de investigación.....	12
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	13
1.4	OBJETIVOS.....	14
1.4.1	General	14
1.4.2	Específicos	14

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	ANTECEDENTES	15
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	17
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	18
2.4	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	20
2.4.1	Subordinación conceptual	20
2.5	HIPÓTESIS	54
2.6	SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES	54

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.2	. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.2.1	Investigación de Campo.....	56
3.2.2	Investigación Bibliográfica o documental	57
3.3	. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	58
3.4.1	Población.....	58
3.4.2	Muestra.....	59
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE.....	60
3.5.1	Operacionalización de Variables.....	61
3.5.2	Operalización de Variables	62
3.6	RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	63
3.6.1	PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	63
3.7	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	65
3.7.1	Plan de procesamiento de la información	65
3.7.2	Plan de análisis e interpretación de resultados.....	66

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	ANÁLISIS DE RESULTADO.....	67
4.2	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	67
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	68
4.3	Verificación de Hipótesis	85

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
-----	--------------------------------------	----

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1	DATOS INFORMATIVOS	91
6.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	92
6.3	JUSTIFICACIÓN.....	92
6.4	OBJETIVOS.....	93
6.4.1	Objetivo general.....	93
6.4.2	Objetivos específicos	93
6.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	93
6.6	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	94
6.7	MODELO OPERATIVO	97
6.7.1	Procedimientos del coaching.....	98
6.7.2	Desarrollo del modelo operativo.....	99
6.7.2.1	Fase I.....	99
6.7.2.2	Fase II.....	102
6.7.2.2.1	Fijación de objetivos	102
6.7.2.3	FASE III.....	103

6.7.2.4. FASE IV.....	111
6.7.2.4.1. Observar y medir el Rendimiento	111
6.7.2.5. FASE V	112
6.7.2.5.1 Dar Feedback	112
6.7.3 Presupuesto	112
6.8 Administrador de la propuesta.....	113
6.9 . PREVENCIÓN DE LA EVALUACIÓN	114
Bibliografía	115
ANEXOS	120

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Transferencias realizadas a los GAD's año 2013	5
Tabla 2. Procesos Administrativo	27
Tabla 3. Tipos de planificación.....	38
Tabla 4. Principios Presupuestales	43
Tabla 5. Proceso de la ejecución presupuestaria.....	49
Tabla 6. Investigación cuantitativa y cualitativa.....	55
Tabla 7. Población.....	59
Tabla 8. Variable Independiente: Comportamiento Organizacional.....	61
Tabla 9. Variable Dependiente: Ejecución Presupuestaria	62
Tabla 10. Plan de recolección de información	64
Tabla 11. Estado civil.....	68
Tabla 12. La comunicación entre los dirigentes y empleados	69
Tabla 13 Ambiente laboral en la institución	70
Tabla 14. Entre compañeros comparten información de trabajo	71
Tabla 15. Aceptación de la opinión de los empleados	72
Tabla 16. Comportamiento organizacional incide en la ejecución de actividades de la institución.....	73
Tabla 17. Necesidades y requerimiento del departamento.....	74

Tabla 18. Reuniones en equipo para identificar necesidades y requerimientos de responsabilidad.....	75
Tabla 19. Modelo de comportamiento organizacional de coaching	76
Tabla 20. Los recursos financieros han sido utilizados de manera eficiente	77
Tabla 21. Le proveen toda la información para ejecutar las actividades planificadas	78
Tabla 22. Son claros las políticas y procedimientos que se emite, actualiza y modifica para la ejecución presupuestaria	79
Tabla 23. Ejecución de actividades en su debido tiempo.....	80
Tabla 24. Problemas en la ejecución de actividades planificadas en el presupuesto	81
Tabla 25. Suele modificar el presupuesto inicial	82
Tabla 26 Los objetivos son alcanzados	83
Tabla 27. Con el comportamiento organizacional mejorado va hacer más eficiente y eficaz la ejecución presupuestaria.	84
Tabla 28. Presentación de los datos, frecuencias observadas.	87
Tabla 29 Cálculo de la ji cuadrado.....	88
Tabla 30. Procedimientos de las fases del Coaching	98
Tabla 31 Análisis FODA.....	99
Tabla 32. Determinación del plan de acción	103
Tabla 33. Prevención de la evaluación.....	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico 1. Árbol de problemas.....	9
Gráfico 2. Subordinación y superordinario.....	20
Gráfico 3. Subordinación Variable independiente	21
Gráfico 4. Subordinación Variable dependiente	22
Gráfico 5. Procesos de organización.....	28
Gráfico 6. La relación entre el CO y otras disciplinas afines.....	31
Gráfico 7. Orden Jerárquico de las Leyes del Ecuador	37
Gráfico 8. Vinculación entre planificación y finanzas públicas	40

Gráfico 9. Estructura Presupuestaria.....	41
Gráfico 10. Cuentas del presupuesto.....	44
Gráfico 11. Integrantes del sistema Nacional de Inversión Pública.....	53
Gráfico 12. Presentación	65
Gráfico 13.....	68
Gráfico 14.....	69
Gráfico 15.....	70
Gráfico 16.....	71
Gráfico 17.....	72
Gráfico 18.....	73
Gráfico 19.....	74
Gráfico 20.....	75
Gráfico 21.....	76
Gráfico 22.....	77
Gráfico 23.....	78
Gráfico 24.....	79
Gráfico 25.....	80
Gráfico 26.....	81
Gráfico 27.....	82
Gráfico 28.....	83
Gráfico 29.....	84
Gráfico 30 Representación gráfica de chi cuadrado	87
Gráfico 31. Modelo Coaching.....	97
 Figura 1. Instrumentos de planificación.....	 39

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo tiene como propuesta Diseño de un modelo del Comportamiento Organizacional a través del Coaching, debido a que hoy en día, dentro de nuestro país que es Ecuador se están incrementando nuevas organizaciones ya sean estas públicas o privadas, con distintos fines a alcanzar y enfocándose a ser más competitivo ante las demás organizaciones, con el propósito de desarrollar el nivel económico y financiero que posee cada una de ellas. Dicho a eso es importante estudiar sobre el comportamiento organizacional a través del coaching organizacional ya que nos dan parámetros de cómo se debe comportar ante una organización.

Por tal motivo se implementa un modelo de coaching organizacional en el lugar que se realiza la investigación como es el Gobierno Autónomo Descentralizado San Cristóbal de Patate ya que se ha detectado que posee un bajo rendimiento del comportamiento organizacional y por ende al estudiarlo dicho modelo los colaboradores de la institución tendrán un conocimiento fructífero para el desarrollo de las actividades.

Por otro lado el modelo del coaching organizacional no solo permite detectar como actuar dentro de una organización, sí no que también ayuda a los directivos encardados de liderar a la organización.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al “Comportamiento Organizacional y su incidencia en la Ejecución Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate”, la misma que está compuesta por seis capítulos, a través de los cuales se establece la importancia de contar con una herramienta técnica de capacitación a los colaboradores de la institución para el fortalecimiento organizacional y el empoderamiento de los mismos, que conlleve a una correcta toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate.

La investigación está estructurada por seis capítulos los cuales consta de los siguientes:

Capítulo I, El problema: se determinar la formulación del tema de investigación, se realiza el planteamiento del problema en donde se sintetiza el estado actual de la investigación, se lo contextualiza y delimita; se realiza el análisis crítico mediante un árbol de problemas en donde se examina los elementos constitutivos del problema y se formulan las interrogantes de investigación, de acuerdo a las dos variables del tema, se trazan los objetivos: General y Específicos que guía a la investigación y se los justifique.

Capítulo II, Marco Teórico: está relacionado con otras investigaciones en relación al tema de estudio, la fundamentación teórica es la que permite investigar a cada una de las variables independiente y dependiente desde su origen y evolución de los mismos, la formulación de la hipótesis y las variables investigativas. Se fundamenta legalmente el estudio como respaldo en base a las normas legales vigentes en el país. Por medio de las categorías fundamentales se sustenta científicamente las variables de estudio y finalmente se determina la hipótesis como una respuesta de alternativa al problema.

Capítulo III, Hace referencia a la metodología de la investigación, especifica los tipos de investigación que se va a utilizar, en la población y muestra, se determinan a quienes serán investigados y en las operacionalizaciones de las variables se establece el proceso de la información.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de Resultados de la encuesta realizada a los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, se presenta los resultados obtenidos mediante representaciones gráficas y estadísticas.

Capítulo V, Se formulan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en la investigación realizada.

Capítulo VI, Propuesta: es la alternativa de solución al problema causado, en las que se propone establecer un modelo de coaching organizacional para el mejoramiento del comportamiento organizacional, por el mismo hecho que se realizará un curso de capacitaciones a los funcionarios de la entidad para el fortalecimiento organizacional de cada uno de ellos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

“El Comportamiento Organizacional y su incidencia en la Ejecución Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate.”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Macro

Según **Robbins (1998:3)**, indica en su obra que “la falta de motivación de los subordinados, los conflictos entre los empleados de su departamento, la necesidad de superar la resistencia de los trabajadores, la reorganización del departamento y otras preocupaciones similar”. Se ha visto la necesidad de estudiar el comportamiento organizacional dentro de todas las organizaciones de nuestro país ya que es uno de los instrumentos sumamente relevantes que motiva a las personas a solucionar los problemas y conflictos que se encuentren dentro de la organización , conjuntamente con los diferentes departamentos que lo integran a una institución.

Al estudiar el comportamiento organizacional en las diferentes áreas, innova a las personas a reorganizar, valorar y cambiar de mentalidad, en el ámbito organizacional para lo cual permite realizar eficientemente la toma de decisiones en las diferentes áreas por ende conlleva a la satisfacción del cumplimiento de las actividades.

Hoy en día, en los siglos XXI el Ecuador está trascendiendo a cambios verdaderamente competitivos ya sea esto en el ámbito social, cultural y económico, con el fin de desarrollar nuevas parámetros que ayude al crecimiento socioeconómico de nuestro país. Para ello se asigna el presupuesto general del Estado a cada entidad pública que son registradas en el Ministerio de Finanzas del Ecuador.

Según **Ministerio de Finanzas (2014)**, indica que las entidades del sector público son:

Los Ministerios como el de Salud, Educación; los Gobiernos Autónomos Descentralizados como los Consejos Provinciales, Municipios y Juntas Parroquiales Rurales; las Empresas Públicas como Petroecuador, la Empresa Municipal de Obras Públicas; y la banca pública como el Banco Central del Ecuador, Banco Nacional de Fomento, Corporación Financiera Nacional, entre otros.

Todas ellas son organizaciones del estado, enfocadas a la prestación de servicio de calidad y velar por el Buen Vivir de la ciudadanía en general. Para ello cada organización cuenta con un líder que orienta y guíe a la organización, a alcanzar los objetivos y metas propuestas en un determinado tiempo. Dentro de ello cada entidad cuenta con un cierto porcentaje del presupuesto general del estado que es asignado para el cumplimiento de los programas presentados por parte de las entidades ejecutoras como son los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Según el **Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización [COOTAD] (2011:100)**, en el art. 192 y 193 mediante formula del art. 194 indica que: “los montos a transferir a los gobiernos autónomos descentralizados participaran del veintiuno por ciento (21%) de ingresos permanentes y el diez por ciento (10%) de los no permanentes del presupuesto general del Estado”.

De acuerdo a ello el Ministerio de Finanzas durante el año 2013 ha realizado transferencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados en un total de USD 2735,04 millones de dólares en donde se detalla a continuación:

Tabla 1. Transferencias realizadas a los GAD's año 2013

(Millones de dólares)

GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	TRANSFERENCIAS MODELO EQUIDAD A DICIEMBRE 2013
GAD PROVINCIALES	739,71
GAD MUNICIPALES	1.838,61
GAD PARROQUIALES	156,71
TOTAL TRANSFERIDO GAD's	2.735,04
PGE CODIFICADO 31 DICIEMBRE 2013	36.161,72
% Participación GAD's en PGE	7,56%

Fuente: Ministerio de Finanzas del Ecuador (2013)

Por cuanto los Gobiernos Autónomos Descentralizados son encargados de brindar servicio a la ciudadanía en general ya sea esto mediante obras, bienes y servicio, ya sea esto de acuerdo a sus necesidades requeridas siempre y cuando rigiéndose a sus competencias establecidas en la ley.

Meso

Dentro de la Provincia de Tungurahua se encuentran registrados nueve Municipalidades entre ellas tenemos la Municipalidad de Ambato, Baños, Cevallos, Mocha, Quero, Patate, Pelileo, Pillaro, Tisaleo, cada uno de ellos cuentan con una administración municipal legalmente jurídica, respaldada por la Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización mismos que valida a realizar políticas, ordenanzas, reglamentos y reformas presupuestarias dentro de un proceso de ejecución de las actividades planificadas tomando en consideración a las nuevas exigencias que se presente en la actualidad.

Todas las nueve Municipalidades están formadas por una Asociación de Municipalidades de la Provincia de Tungurahua, siendo esta una institución autónoma sin fines de lucro, con el fin de mejorar las gestiones y actividades de cada uno de ellas y propender el perfeccionamiento de los órganos de gobierno y la respectiva administración, utilizando los recursos propios y provenientes del Estado.

Esto quiere decir que cada Gobierno Autónomo Descentralizado formulará sus propias políticas, lineamientos del territorio local y planificará planes estratégicas para alcanzar las metas y objetivos propuestos, planificando la gestión de programas y proyectos de acuerdo a las necesidades definidas dentro de su plan de desarrollo y ordenamiento territorial local, teniendo presente las leyes que le facultare para su respectivo cumplimiento.

Para ello la organización es sumamente importante dentro de un espacio laboral proporcionando la comunicación, el entendimiento y la comprensión entre los colaboradores de la organización y así conllevar a un buen desarrollo de la organización.

A continuación se presenta un resumen de las trasferencias realizadas a los municipios de cada una de las provincias:

Cuadro 1. Recursos transferidos a GAD's Municipales periodo 2013

(Dólares y porcentajes)

PROVINCIA	TRANSFERENCIAS MODELO EQUIDAD A DICIEMBRE 2013	% PARTICIPACIÓN
GUAYAS	421.493.138,65	22,92%
PICHINCHA	331.992.415,59	18,06%
MANABI	166.148.082,17	9,04%
LOS RIOS	96.704.260,72	5,26%
AZUAY	78.920.876,44	4,29%
EL ORO	77.152.775,85	4,20%
LOJA	72.332.541,80	3,93%
ESMERALDAS	68.862.121,36	3,75%
TUNGURAHUA	58.239.139,27	3,17%
CHIMBORAZO	55.312.589,06	3,01%
COTOPAXI	49.542.631,03	2,69%
IMBABURA	45.659.459,75	2,48%
SUCUMBOS	41.053.074,05	2,23%
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	38.350.247,39	2,09%
SANTA ELENA	34.244.095,93	1,86%
CAÑAR	29.580.809,21	1,61%
DRELLANA	28.875.153,07	1,57%
BOLIVAR	28.546.221,90	1,55%
CARCHI	27.120.490,34	1,48%
MORONA SANTIAGO	27.072.857,51	1,47%
NAPO	18.613.838,35	1,01%
ZAMORA CHINCHIPE	18.529.842,95	1,01%
PASTAZA	18.282.674,31	0,99%
GALAPAGOS	5.984.844,69	0,33%
TOTAL GAD's PROVINCIALES	1.838.614.181,39	100,00%

Fuente: Ministerio de Finanzas (2013)

Según las estadísticas presentadas por el Ministerio de Finanzas, para las municipalidades de la Provincia de Tungurahua, los recursos asignados por el gobierno según el cuadro 1 apenas alcanzó el 3,17% en comparación a la

Provincia de Guayas que supero a 22,92%, eso quiere decir que existió un débil comportamiento organización frente a la planificación de proyectos o autogestión de desarrollo, conforme a las necesidades del territorios provincial ya sea esto por el desinterés por parte de los dirigentes encargados de velar por el Buen Vivir de la sociedad, tanto en el ámbito salud, educación y otras.

Micro

Según **Mantilla (2011:96)**, manifiesta que “el Cantón Patate tiene una superficie de 75,97 km², que equivale al 44,86% de la extensión de la provincia de Tungurahua del cual el 50% pertenece al Parque Nacional Llanganate y está conformando por diecinueve comunidades”. Dentro de ello se encuentra un Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate, que está ubicada en el Cantón Patate Provincia de Tungurahua (Ver Anexo N° 1), como persona jurídica del sector público, con finalidad sin fines de lucro, con patrimonio del Estado, con el número de Ruc (Ver Anexo N° 2).

El problema que se ha detectado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate es el débil comportamiento organizacional que se da por el bajo empoderamiento de los empleados de la institución lo que afecta en el momento de la ejecución presupuestaria de la institución en las diferentes actividades planificadas ya sea esto por la inadecuada comunicación entre los empleados de los distintos departamentos, o por la desorganización entre los dirigentes y empleados, por malos entendimientos, por la inasistencia de reuniones permanentes entre los encargados de analizar los requerimientos de cada departamento, por el desinterés de los dirigente de realizar una adecuada planificación para la respectiva toma de decisiones que conlleve al cumplimiento de las metas y objetivos que deben alcanzar en un determinado período.

Otro de los factores que influye al problema es la falta de asesoramiento técnico en cada uno de las actividades planificadas, la socialización y análisis entre empleados y dirigentes sobre las leyes que se asocian para el buen funcionamiento

de la ejecución de la institución y la socialización de las ordenanzas, acuerdos y resoluciones que se resuelve dentro de la organización.

Según **Constitución de la República del Ecuador (2008: art. 246)**, manifiesta que las competencias de las municipalidades son:

Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial; prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado; crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras; planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal; planificar, contribuir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo; preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón, gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.

Por cuanto la visión del Gobierno Municipal de Patate, está enfocada a ser una institución autónoma, descentralizada, transparente y participativa que dinamiza el desarrollo local con equidad. Atendiendo de acuerdo a sus competencias a la ciudadanía de manera eficiente y eficaz y contará con recursos económicos físicos y tecnológicos suficientes para atender el mandato ciudadano con calidad.

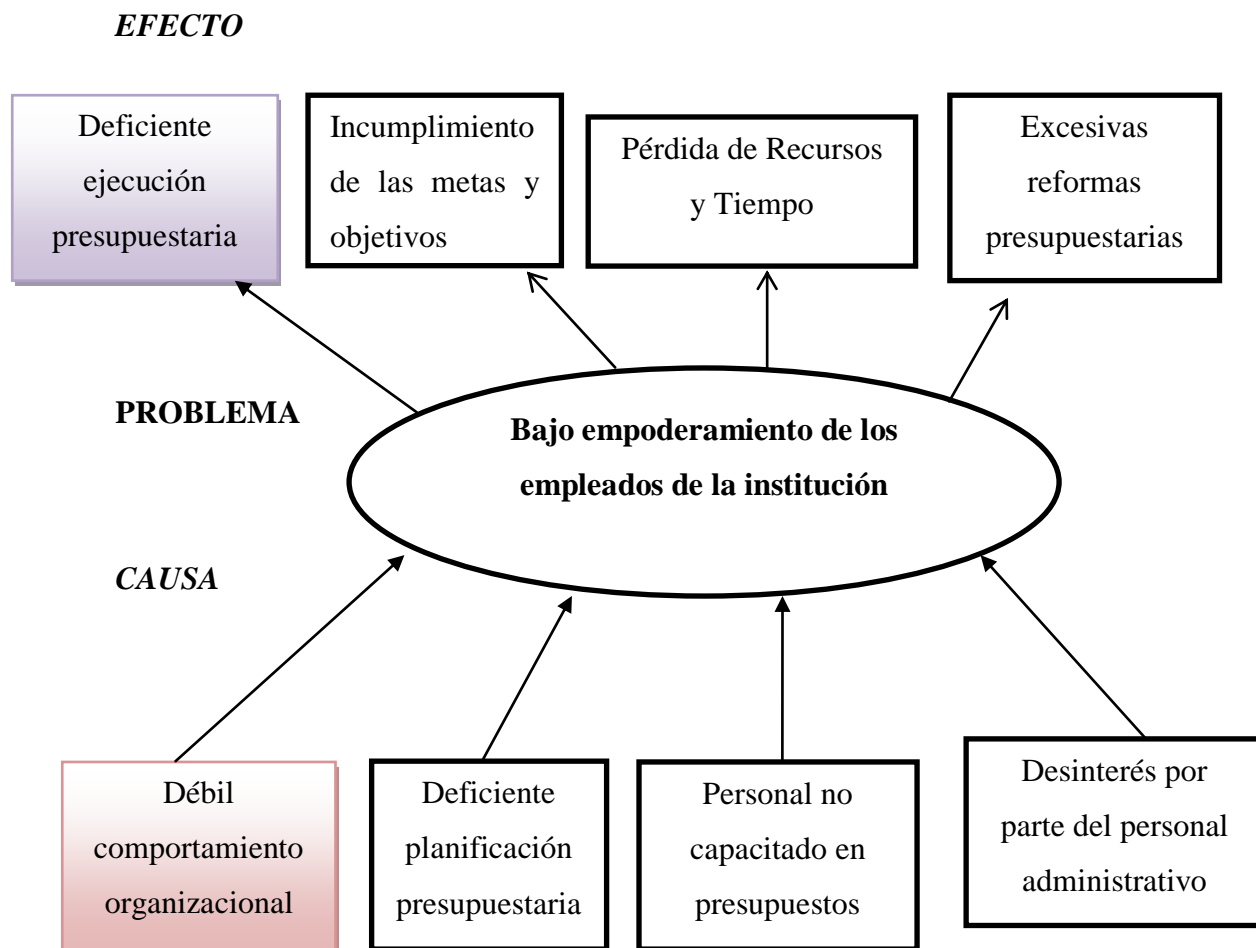
De acuerdo a la investigación realizada en el Gobierno Municipal, el presupuesto inicial fue de \$4.350.804,00 de las cuales reformaron un total de \$ 692.136,52 que significa el 16% del total del presupuesto inicial y gastaron un total de \$ 3.390.659,94 que significa el 78% de las cuales han sido recaudados \$ 4.282.827,98 y existe una diferencia de \$892.168,04.

Eso quiere decir que existió una deficiente organización entre los directivos y los diferentes departamentos que lo integran, ya que la desorganización no permite coordinar con todos los colaboradores de la institución para implementar nuevos proyectos de inversión que sean beneficiadas para la sociedad.

Por tal motivo la organización es uno de los factores muy importante que se debe acoger dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate.

1.2.2 Análisis crítico

Gráfico 1. Árbol de problemas



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Deysi Rojana

Relación Causa-Efecto

Es indispensable analizar las causas que dieron origen a esta situación para comprender el problema objeto de estudio, las cuales se detallan a continuación: el problema principal que se encuentra dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate es el bajo empoderamiento de los empleados de la institución causada por las siguientes razones, por el débil comportamiento organizacional, que afecta a obtener una deficiente ejecución

presupuestaria ya sea esto por la desorganización entre los diferentes departamentos y la falta de motivación a los empleados o por la inadecuada comunicación entre los que realizan la planificación del presupuesto.

La deficiente planificación presupuestaria se da por el bajo empoderamiento de los empleados de la institución, razón por la que no pueden ser intervenidos en el momento de la programación presupuestaria ya que los encargados de realizar la programación son la máxima autoridad, los jefes departamentales y el consejo de participación ciudadana, son los encargados de formular la programación de las diferentes actividades a ejecutar.

El bajo empoderamiento de los empleados ya sea por la desmotivación de los dirigentes hace que incumplan los objetivos y metas propuestas de un determinado tiempo.

Al contar con un personal no capacitado en presupuestos dentro de la institución limita a los empleados a tomar decisiones por su respectiva cuenta de las actividades ya predefinidas por la máxima autoridad. Ya que ellos deben tener conocimientos técnicos y criterios necesarios para la toma de decisiones y ser responsables de las modificaciones que se puede transcurrir en el momento de la ejecución y tomarse a cargo las consecuencias de cada decisión tomada, por tal motivo la institución debe capacitar al personal para no exista pérdida de recursos y tiempo.

El desinterés por parte del personal administrativo frente a la verificación en el momento oportuno de las responsabilidades de cada una de los departamentos y las necesidades o problemas que se encuentran transcurriendo, refleja el bajo empoderamiento de los empleados en la entidad, la misma que afecta a las partidas presupuestarias a ser reformadas constantemente, se estima que dentro de una planificación de actividades del presupuesto, exista máximo tres reformas presupuestarias ya sea esto por caja bancos, nuevos proyectos, recaudación efectiva y asignación del estado.

Otra de las causas también se crea por la insuficiencia de un liderazgo participativo en los diferentes departamentos, esto debe ser asignado por parte del personal administrativo ya que eso ayudará en los diferentes departamentos a disminuir el bajo empoderamiento de los empleados.

Otra de las causas que se encuentra dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate es que hay excesivas contrataciones de servicios profesionales lo que no garantiza el crecimiento o desarrollo de la institución, las personas que son contratadas por servicios profesionales no pueden integrar a otras labores de la entidad debido a que la institución no tiene definida la estabilidad laboral y su remuneración no incrementa incentivos por su labor eficiente por ende hace que no estén firmes en los objetivos y metas que se debe alcanzar, uno de los objetivos de la contratación de servicios profesionales es solo para asignar a una sola actividad y no es seguro que el servicio que presta es garantizado lo mismo que no logran alcanzar el alto empoderamiento dentro de la institución.

1.2.3 Prognosis

En caso de continuar con el bajo empoderamiento de los empleados en la institución, a futuro obtendrá dificultades en el cumplimiento de los objetivos ya sea esto por el bajo liderazgo que se encuentre en los diferentes departamentos.

Al empoderar a los empleados de sus departamentos ayudará a alcanzar los objetivos propuestos y al mismo tiempo, desarrollará de manera diferente cada una de las actividades planificadas para el buen funcionamiento de la institución y así podrá hacer uso de manera eficiente de los recursos ya sea humano, financiero, tecnológico y material que posee la institución y al mismo tiempo ayudará a la máxima autoridad a aliviar las responsabilidades que le asigna y así pueda seguir buscando otras fuentes de estrategias competitivas que pueda desarrollar a la entidad.

Una vez obtenidos resultados beneficiosos ayuda a los dirigentes a tomar decisiones muy relevantes para la buena marcha de la institución y a la vez innova a los empleados a continuar superando cada vez más dentro de su labor cotidiana.

Uno de los objetivos más primordiales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate, es brindar servicio competitivo de manera eficiente y transparente a todos los ciudadanos y ciudadanas que integran el territorio cantonal.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incidió el comportamiento organizacional en la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate en el año 2012 - 2013?

1.2.5 Interrogantes (Subproblemas)

- ¿Cuál es el comportamiento organizacional dentro del Gobierno Municipal de San Cristóbal de Patate?
- ¿Cuáles son los procedimientos de la ejecución presupuestaria que fue utilizado el Gobierno Municipal?
- ¿Lograría la institución cumplir de manera eficiente y eficaz las metas y objetivos con la elaboración de un modelo de coaching organizacional?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Campo: Administración

Área: Planificación

Aspecto: Ejecución Presupuestaria

Delimitación Temporal: la presente investigación se basa en información de los periodos 2012 y 2013.

Delimitación Espacial: El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal del Cantón Patate. Es el centro de investigación, se encuentra

ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Patate, Sector Centro del Cantón, vía principal. Ver anexo N°1 y N°2

1.3 JUSTIFICACIÓN

El motivo de la presente investigación es porque dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate se determina que existe un bajo empoderamiento de los empleados de la institución, razón que no debe continuar con dicho problema ya que se debemos solucionar inmediatamente para que desarrolle competitivamente frente a las necesidades de los ciudadanos del territorio cantonal.

Al implementar un modelo de gestión enfocado a mejorar el empoderamiento de los empleados nos ayudará a transformar positivamente en los ámbitos de la organización y ejecución de actividades ya planificadas, además ayudaría a los directivos encargados de la administración a asignar funciones y hacer responsables de las consecuencias que conlleve cada una de ellas, por las decisiones tomadas en beneficio de la institución.

Es importante conocer un modelo de gestión enfocado al empoderamiento de los empleados, la misma que orientara a la dirección a tomar sus respectivas decisiones tomando en cuenta las diferentes dificultades que podría presentarse, de igual forma a evaluar el grado de eficiencia que representa en los actuales momentos, por ende se presentara un profundo estudio sobre un modelo de gestión para el comportamiento positivo de la organización.

Al realizar el presente estudio uno de los beneficiarios más importantes será la institución como es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate y por ende el representante legal, a los encargados del proceso de la ejecución presupuestaria y a los demás directivos de cada área de la institución y a la vez a terceras personas que sientan curiosidad sobre un modelo de gestión enfocado al empoderamiento de los empleados de la institución como pueden ser, los universitario, a los técnicos de las instituciones públicas.

Se tomara criterios de diferentes autores para la respectiva investigación y se realizaran análisis del proceso ejecutivo de la institución tomando en cuenta en las posibilidades que se encuentra dicha institución.

El objetivo de este trabajo es realizar un modelo de gestión enfocado al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate, en relación al comportamiento organizacional y la ejecución del presupuesto y así conllevar el ambiente laboral de mejor manera para alcanzar conjuntamente los objetivos y metas propuestas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

- ✓ Determinar la incidencia del comportamiento organizacional en la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate.

1.4.2 Específicos

- ✓ Analizar el comportamiento organizacional para la identificación de debilidades dentro de la institución.
- ✓ Determinar los resultados alcanzados de la ejecución presupuestaria para la verificación del cumplimiento de metas y objetivos.
- ✓ Proponer un modelo de Coaching Organizacional para potenciar el crecimiento organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate, se ha realizado una búsqueda documental y no se ha detectado ninguna investigación sobre el comportamiento organizacional y su incidencia en la ejecución presupuestaria por la misma se comprueba que es la primera investigación que se va a realizar.

La presente investigación se basa en todos los medios de información que son sumamente considerados para el presente estudio y a la vez se recolectara información de las universidades locales del centro del país que contengan la similitud al presente estudio que servirá para generar una investigación debidamente amplia e innovador, y así el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate, requiere de una investigación que de resultado para la buen marcha de la organización, con el propósito de que brinda un buen servicio a los ciudadanos que se requiera de la misma y contribuir con las instituciones públicas y privadas para el desarrollo económico y social.

Según **Paulina Elizabeth Velástegui Carrasco, (2010)**, en su trabajo de investigación de “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AVÍCOLA AGOYÁN, EN EL AÑO 2010” Concluye:

- A través de un clima organizacional efectivo se llega a conocer las necesidades de los miembros que conforman la empresa, sus capacidades y aptitudes requeridos.

- A través del comportamiento organizacional, lograremos que las actividades se desarrollen de mejor manera en Avícola Agoyán, además podremos determinar la capacidad de las personas que forman parte de ellas, la efectividad al realizar la tarea asignada y su capacidad de poder enfrentarse y soportar cualquier traspie al momento de sus desarrollo, haciendo que los empleados se sientan cómplices y motivados para la consecución de los objetivos y metas esperadas para la organización.

De acuerdo a la autora indica que el comportamiento organizacional dentro de una entidad es sumamente importante ya que permite conocer las debilidades y fortalezas que cada uno de los departamentos obtiene.

Según **Betty Soraya Santana Buitrón (2010)** en su tesis de investigación “EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE CURTIDURÍA ALDÁS DE LA CIUDAD DE AMBATO” recomienda los siguientes:

- Se recomienda integrar Estrategias para mejorar y coordinar las distintas actuaciones individuales, para mejorar la Planificación y lograr un equilibrio armónico entre la Productividad, la Integración y la moral de su Talento Humano.
- Buscar las mejores estrategias para integrar al personal con una comunicación efectiva dentro de la empresa.

En conclusión nos indica que al integrar estrategias para el mejoramiento del comportamiento organizacional y la ejecución presupuestaria motivara al personal a trabajar por el logro de los objetivos.

Según **Adriana Ivonne Gancino Vega, (2010)** en su trabajo de investigación de “LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA FUNDACIÓN PASTAZA EN EL PERÍODO 2009” recomienda lo siguiente:

Implementar funciones y responsabilidades a cada departamento; además, establecer el principio y fin en autoridad como el de responsabilidad para cada persona. Esta definición de responsabilidad en cada área, permite solicitar el informe de los requerimientos para cada proyecto a ejecutarse.

Tomando en consideración a la recomendación de la autora la responsabilidad de funciones dentro de una organización ya sea grande o pequeña empresa es sumamente importante definir cada una de sus actividades y así conocer que funciones o responsabilidades tiene cada departamento o área.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación está relacionada con el paradigma positivista ya que está relacionado como un mundo competitivamente cambiante como son leyes reglamentos, ordenanzas, etc.

El positivismo se define como un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza.

Puesto que la realidad del desarrollo de nuestro país están en constante movimiento, la misma no debe limitarse a una simple observación de los hechos, sino analizar la realidad del problema identificando las causas y los efectos que dan origen a la investigación, proponiendo soluciones que sean alcanzables que aportan al conocimiento a través de una investigación cualitativa que aliente a los ejecutivos y empleados a contribuir al cambio continuo de la institución, permitiendo que esta se convierta en una institución de calidad.

Según la autora **Ruiz (2012:57)**, la estrategia de la investigación cuantitativa y cualitativa están orientada a:

La cualitativa va orientada a descubrir, captar y comprender una teoría, una explicación, un significado al paso que la de una cuantitativa va más orientada a contrastar, comprobar demostrar la existencia de una teoría previamente formulada. La primera impone un contexto de descubrimiento y de exploración al paso que la segunda impone una de comprobación y de contraste.

Mientras que el mundo de las instituciones públicas cambia constantemente, los actores buscan, diferentes estrategias para poder enfrentar los diversos retos que se presenta al momento de la ejecución presupuestaría de las diferentes

actividades propuestas proponiendo siempre y cuando alcanzar los objetivos y metas de la institución.

Unos de los factores más importantes de la presente investigación es que la investigadora al momento de realizar la investigación practicara todos los valores éticos, culturales, respeto, ideas, disciplina y responsabilidad en el presente estudio propuesto como es la ejecución presupuestaria como determinante el comportamiento organizacional.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

- ✓ Constitución de la República del Ecuador año 2014

Sección cuarta

Presupuesto General del Estado

Art. 296.- La Función Ejecutiva presentará cada semestre a la Asamblea Nacional el informe sobre la ejecución presupuestaria. De igual manera los gobiernos autónomos descentralizados presentarán cada semestre informes a sus correspondientes órganos de fiscalización sobre la ejecución de los presupuestos. La ley establecerá las sanciones en caso de incumplimiento.

- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE) y su Reglamento.
- ✓ Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y Reglamento de aplicación.
- ✓ Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización, y Transparencia Fiscal.
- ✓ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).
- ✓ Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

Según el **Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas** (2010, págs. 4-5), manifiesta que las entidades que están a cargo de la planificación deben realizar lo siguiente:

Art. 6 Las entidades que están a cargo de la planificación nacional del desarrollo y de finanzas públicas deberán realizar la evaluación, la coordinación, programación y seguimiento a la ejecución presupuestaria y el desempeño de cada una de las organizaciones en función a los objetivos esperado.

Art. 11. Menciona los encargados de realizar la formulación y ejecución del plan de desarrollo es la función ejecutiva de cada uno de los sectores, regionales, provincias, municipal y distrital.

Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

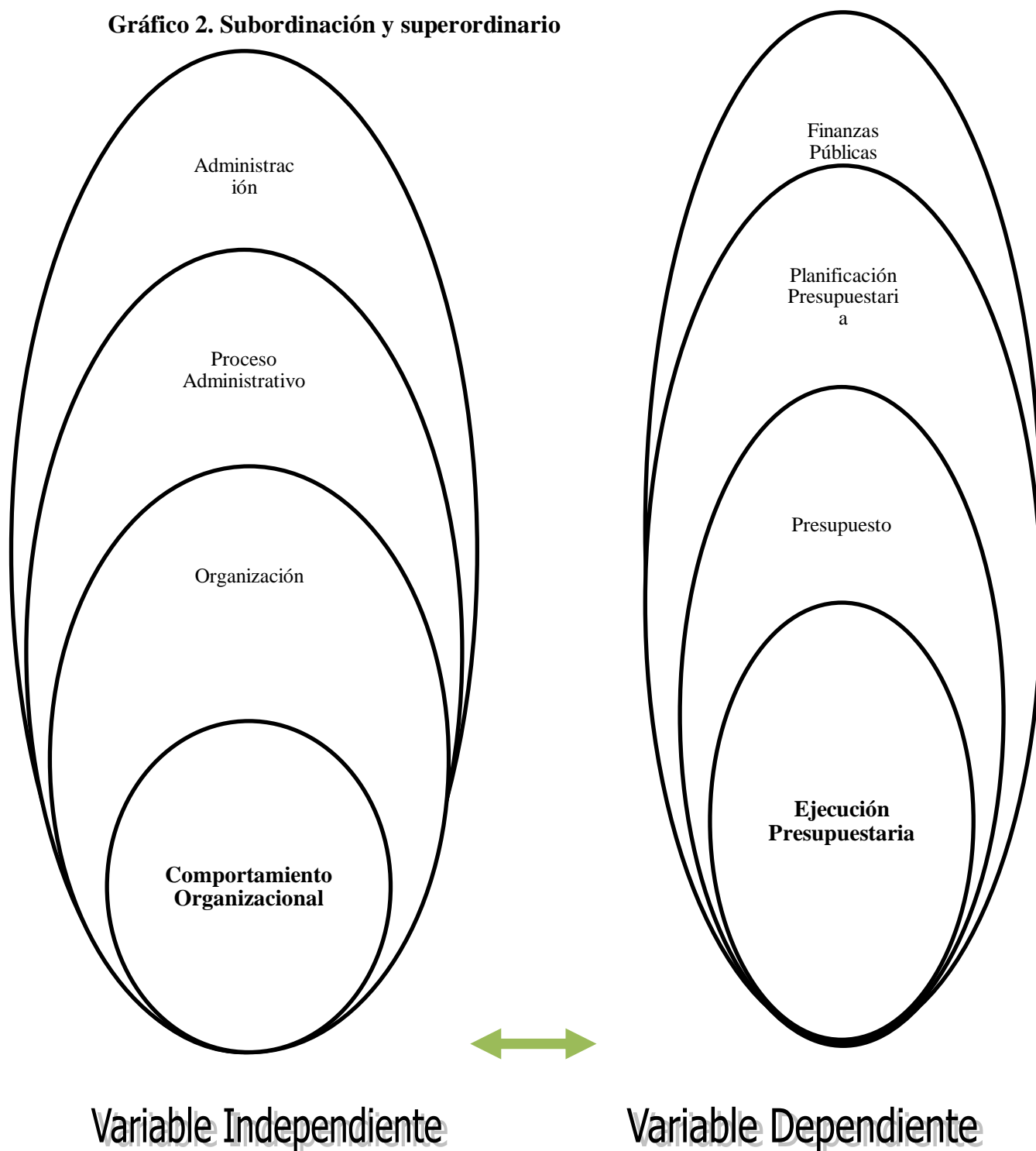
Art. 12.- La planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial es competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en sus territorios. Se ejercerá a través de sus planes propios y demás instrumentos, en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. **Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas** (2010, pág. 5)

- ✓ Reglamentación Interna Específica

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Subordinación conceptual

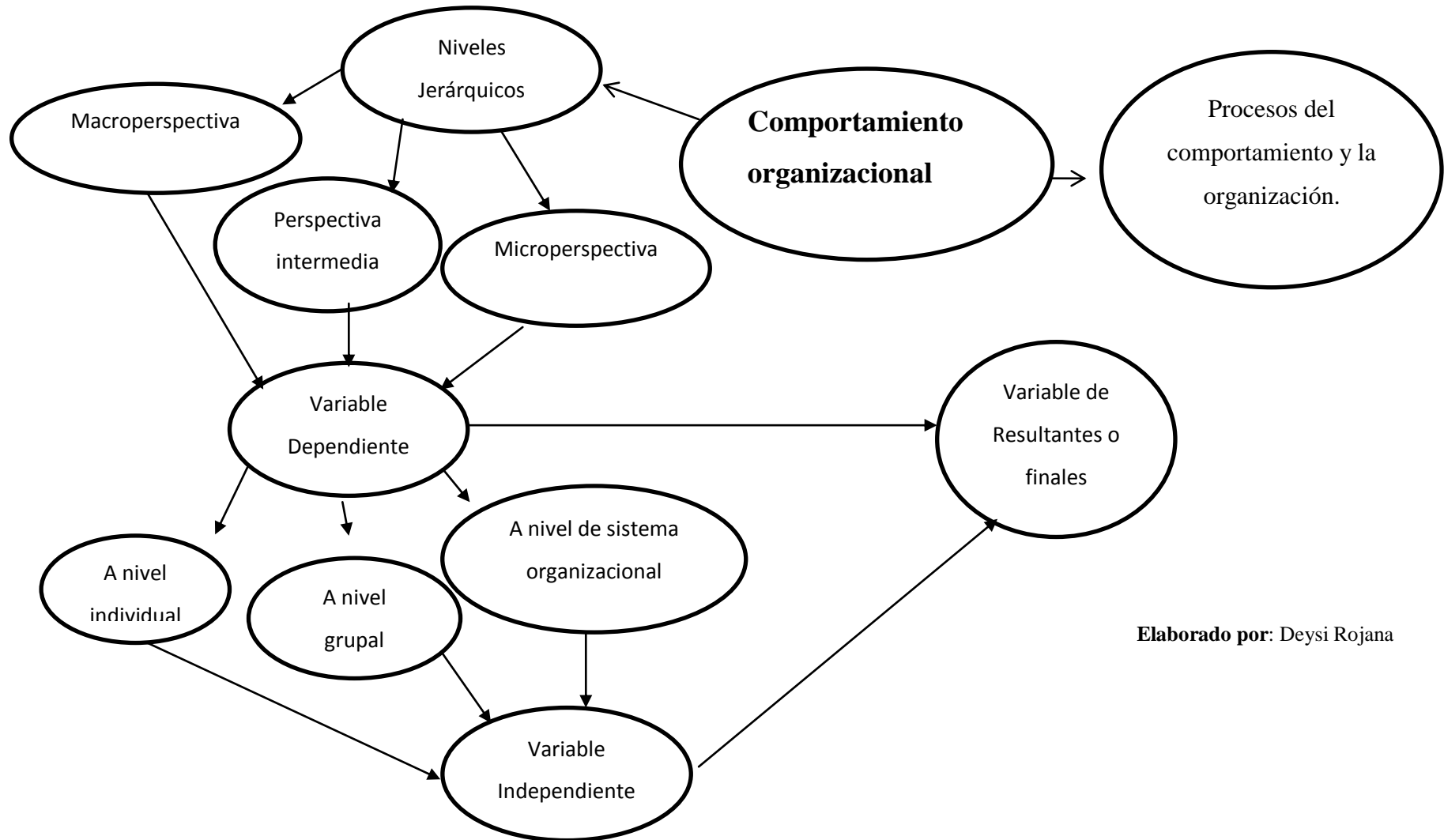
Gráfico 2. Subordinación y superordinario



Elaborado por: Deysi Rojana

2.4.1.1 Subordinación conceptual Variable independiente

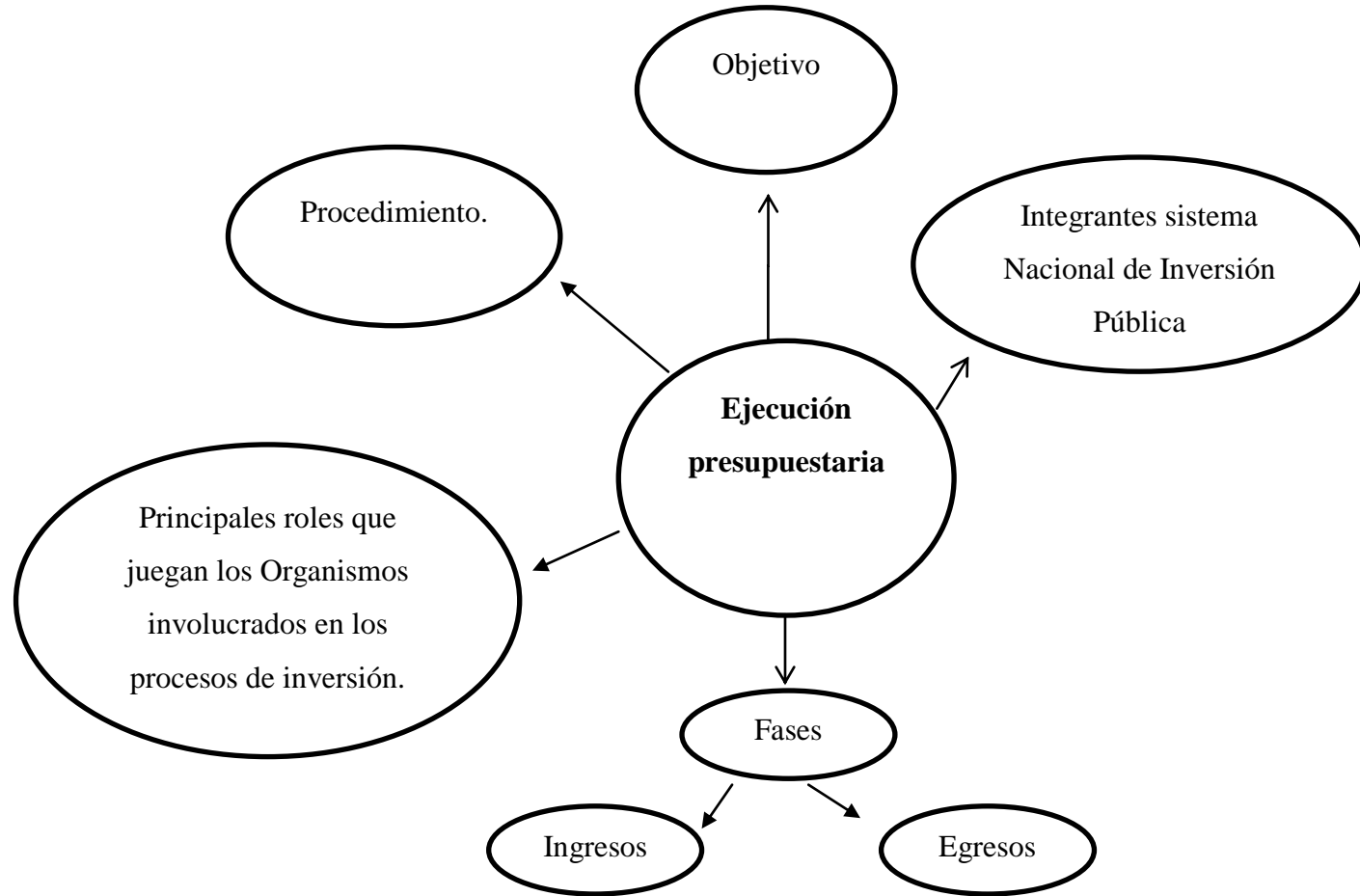
Gráfico 3. Subordinación Variable independiente



Elaborado por: Deysi Rojana

2.4.1.2 Subordinación conceptual variable dependiente

Gráfico 4. Subordinación Variable dependiente



ADMINISTRACIÓN

Según **Rojas (2010:52)**, a la administración lo define como un “Conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las persona y los recursos”.

Eso nos quiere decir que con el trabajo en equipo podemos lograr emprender diferentes estrategias para alcanzar nuestros objetivos y metas.

Principios generales de la administración son:

- **División de trabajo.-** Las personas deben especializarse de acuerdo con sus habilidades innatas para desempeñar con mayor eficiencia su oficio. La división de trabajo implica dividir las actividades con características similares o parecidas en grupo efectivo de trabajo.
- **Autoridad.-**El pequeño empresario debe dar órdenes para que se cumpla las tareas. La autoridad es el poder o derecho de mandar.
- **Disciplina.-**El personal de una compañía tiene que respetar las reglas y convenios que gobierna a la misma. **Rojas (2010, pág. 55)**

Se entiende por división de trabajo asignar funciones a las personas que se involucran en la organización, atendiendo a las órdenes encomendadas por la máxima autoridad, respetando las reglas y procedimientos que posee cada entidad aplicando la disciplina y responsabilidad.

Según **Fayol, 2000 citado en Hurtado (2008, pág. 76)**, manifiesta los principios de la administración son 14 una de ellas son: “Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación del interés general al particular, Remuneración, Centralización, Jerarquía de autoridades, Orden, Estabilidad, Iniciativa, Espíritu de grupo”.

Cada uno de estos principios citados por el autor complementa a una administración eficiente y veras ya que cada uno de ellos posee diferentes funciones dentro de la administración como por ejemplo: la unidad de mando, esto se refiere a que cada empleador o trabajador debe recibir órdenes únicamente de

un solo superior o jefe; unidad de dirección, se describe a que todas las personas estén enfocadas a un solo objetivo propuesto; Subordinación del interés general al particular, predominan las decisiones del grupo y no las individuales; Remuneración, es el pago que recibe por su trabajo tanto como los empleados como los patrones; la centralización consiste en la concentración de autoridades que implique a la toma de decisiones; Jerarquía de autoridades, se especifica que cada organización debe obtener el organigrama funcional para la respectiva asignación de cargos.

Según el autor **Koontz & Weihrich (2007,4)**, en su obra indica que la administración *“Es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos, que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados”*.

Todas las organizaciones ya sean públicas o privadas poseen una administración de diferentes maneras de coordinar a un grupo de personas, con el fin de conseguir uno de los objetivos primordiales como es en el sector público, la satisfacción de los ciudadanos cumpliendo con las necesidades de los mismos.

Elementos de la administración

Según la autora **Cabrera (2011)**, indica que el primer elemento de la administración es la “eficiencia”, ya que permite obtener la capacidad de utilizar todos los recursos de la mejor manera, y de igual manera aplicando todos los medios posibles que se encuentre a su disposición con el propósito de alcanzar un objetivo propuesto.

El segundo elemento de la administración es ser “eficaz”, este elemento se caracteriza por el alcance de los objetivos sin importar el costo y el tiempo empleado. Por lo tanto tiene que ir a la par la eficiencia y eficacia.

El tercer elemento es la “productividad”, permite verificar si nuestro producto o servicio satisface o no la necesidades requeridas.

El cuarto elemento es la “Coordinación de recursos”, en cuanto al presente elemento se requiere de tres tipos de recursos que son: Recursos Materiales, Recursos Técnicos y Recursos Humanos.

Una vez obtenido los recursos se puede iniciar con la coordinación de los mismos como es de los materiales que se utilizara mediante las especificaciones de un plan de acción,

El quinto elemento es el “Grupo social”, Son las personas que comparten los mismos objetivos y metas dentro de la institución u organización.

Y por último el sexto elemento es el “Objetivos,” en este elemento se involucran los administradores ya que son los que tienen que establecer las metas, utilizando los recursos que obtiene la empresa para el bienestar de la organización.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Según **Hernández O. (1989)**, el proceso administrativo es “un sistema sobre el cual el administrador se apoya para llevar a cabo sus actividades, en forma lógica y secuencial, a la vez le permite retroalimentar con información por vía del efecto o repercusión de sus decisiones”.

Según el autor, no quiere decir que el administrador deberá regirse a una serie de funciones que conduce al cumplimiento de las actividades determinadas.

Etapas del proceso administrativo

Las etapas del proceso administrativo son:

- **Previsión (pre-reconoce lo necesario).**- preparar de antemano lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.
- **Planeación (¿Qué y cómo se va hacer?).**- camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades por medio de las cuales se establece los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.
- **Organización (¿Quién lo hará?).**- Estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles, y las actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad

con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y los objetivos señalados.

- **Coordinación o Integración (Que se haga en orden, en lo particular y en lo general).**- Desarrollo, mantenimiento y consecución armoniosa de las entidades, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio, entre las diferentes secciones que integran su organización. **Del Río Gonzales y del Rió Sánchez (2009:5-7)**

Otro de las etapas del proceso administrativo es la:

Dirección (Guiar para que se haga)

Según **Rojas (2010:110)**, define a la dirección “Es la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para conseguir los objetivos de la empresa.”

Por ello la persona que está encargada de la dirección debe ser un líder que pueda sobrellevar de la mejor manera a la organización por cuanto un líder debe tener la capacidad de persuadir a otros de buscar con entusiasmo objetivos definidos.

En su obra **Rojas (2010:110)**, manifiesta que existen tres tipos de lider, uno de ellos es el:

- **Lider autocratico.**- Centraliza el poder y la toma de desiciones en si mismo.
- **Lider democratico.**-Considera la opinion de los empleados y entre todos toman desiciones.
- **Lider “dejalo ser”.**-Dejan que sus empleados resuelve los problemas como puedan

Control (ver que se realice)

Según **Rojas (2010:122)**, menciona que el control es “la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y planes ideados para su logro”.

El control no es más que la verificación del cumplimiento de las actividades que se esta desarrollando en un plan de acción ya sea esto para su corrección de dichas tareas para el buen funcionamiento del plan.

Elementos de control

Según Rojas (2010:123), los elementos de control pueden ser de diferente naturaleza ya sea esto en :

Cantidad=numero de unidades a producir.

Calidad = grado de eficiencia de los trabajadores.

Uso del tiempo= tiempo que insume la venta de nuevos productos.

Costo= que el momento de fabricación nos sobrepase determinada cantidad de dinero en un periodo normal de trabajo.

Tabla 2. Procesos Administrativo

Fases	Elementos	Descripción
Mecánica	Planeación	¿Qué se quiere hacer? ¿Qué se va hacer?
	Organización	¿Cómo se va hacer?
Dinámica	Dirección	Ver que se haga
	Control	¿Cómo se ha realizado

Elaborado por: Michel David

ORGANIZACIÓN

Según Hernández (2011:73), manifiesta que:

La organización tiene que ver con dos aspectos: la estructura de la entidad (organigrama) y con el acopio e integración de los recursos para llevar a cabo el plan: humanos, materiales, financieros, equipo, planta o espacio y, tiempo. A los seis equipos se les conoce como mezcla de trabajo.

Es el medio en que se organizan un grupo de personas enfocadas a lograr un fin ya sea esto utilizando los recursos que obtiene la institución.

Según Hernández (2011:74), las funciones de la organización son:

- La división en grupo de las actividades para lograr los objetivos.
- La asignación de esos grupos a un administrador.
- Establecimiento de las relaciones de autoridad entre las agrupaciones, unidades organizativas.

Una vez organizada a los grupos de trabajo y planificado las actividades de los diferentes departamentos y áreas. Asignamos a cada una de ellos las respectivas responsabilidades y funciones que se debe tomar dentro del plan, orientándose el grupo de personas a un solo fin.

Así, como se organiza con el grupo de personas hay que organizar con los recursos materiales especificando en que se los va a utilizar, de igual manera contabilizando los recursos financieros obtenidos en el determinado tiempo y espacio.

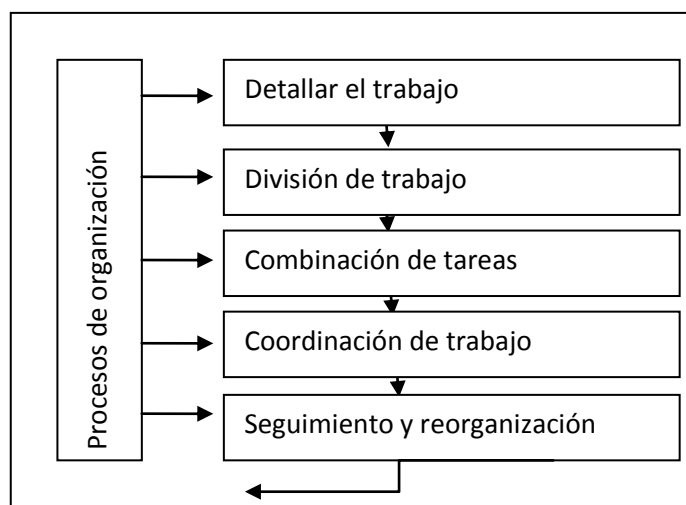
Procesos de organización

Según **Rojas (2010:94)**, manifiesta que el proceso de organizar es “la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre el personal de la compañía para alcanzar eficientemente los objetivos de la misma”

Eso nos indica que tanto la empresa como los trabajadores deben tener un proceso de organización en las diferentes tareas a realizarse.

Continuando con **Rojas (2010:95)**, manifiesta que existen cinco procesos de organización los cuales son:

Gráfico 5. Procesos de organización



Cada uno de estos procesos dentro de una organización se debe practicar constantemente y dar el primer paso para la ejecución de un plan.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según el autor **Stephen P. Robbins, (2004:8)**, define que el comportamiento organizacional “estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos, y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor”.

En conclusión el comportamiento organizacional estudia la conducta de cada persona que labora dentro de la organización.

Según el autor **Luthans (2008:19)**, define al comportamiento organizacional como “la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones”.

El comportamiento organizacional ayuda a comprender las actuaciones de los empleados en la organización y la estimulación que abarca hacia la institución.

Según el autor **Griffin Moorhead (2010:14)**, el concepto del comportamiento organizacional le agrupan en tres categorías básicas “1) procesos individuales, 2) proceso interpersonales y 3) procesos y características organizacionales”.

Según, **Eduardo Martínez, (2007:7)**, lo define al comportamiento organizacional como: “el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tiene sobre el comportamiento en las organizaciones”.

El comportamiento organizacional es la aptitud y actitud que se desarrolla en el lugar de trabajo en el cual se identifica a cada uno de los trabajadores el énfasis de dedicación para el crecimiento de la institución.

Según **Amorós E. (s.f.)**, las metas del comportamiento organizacional dentro de una organización es:

- **Describir:** es el modo en que se conducen las personas
- **Comprender:** Por que las personas se comportan como lo hacen.
- **Predecir:** la conducta futura de los empleados.
- **Controlar:** Al menos parcialmente las actividades humanas.

Según **Chiavenato Idalberto (2009:6,7)**, manifiesta que “el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones”.

El comportamiento organizacional es un importante campo de conocimiento para todas las personas que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en.

Según **Chiavenato Idalberto (2009:7)**, manifiesta que “en realidad las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan entre ellos”.

Características del CO

Según **Chiavenato Idalberto. (2009:8)**, indica las Características del CO “es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones”

Por cuanto se considera al comportamiento organizacional que:

Es una disciplina científica aplicada.-Está característica está ligada a cuestiones prácticas cuyo objeto está atado a ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados.

Se enfoca en las contingencias.- Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.

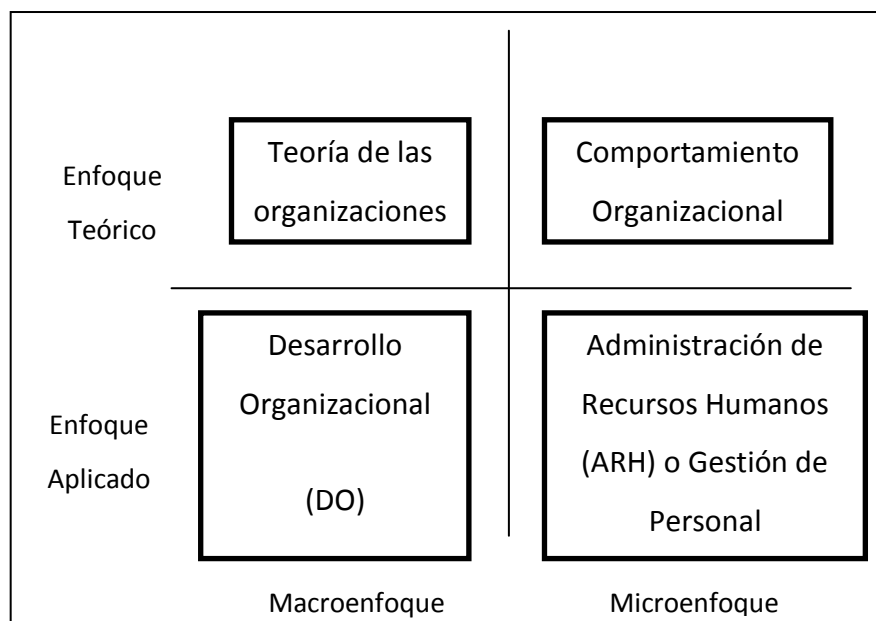
Utiliza métodos científicos.-La presente característica formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.

Sirve para administrar a las personas en las organizaciones.-El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y organizaciones a

entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen a las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretende tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.

Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio.-Como la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional, y la administración de personas o de recursos humanos. El CO suele orientarse teóricamente hacia el micro análisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos. **Chiavenato Idalberto. (2009:8-9),**

Gráfico 6. La relación entre el CO y otras disciplinas afines.



Elaborado por: Chiavenato Idalberto (2009)

Niveles jerárquicos del CO

Según el autor **Chiavenato (2009:10)**, manifiesta que los niveles jerárquicos del CO son tres:

Macroperspectiva.-Se refiere al comportamiento organizacional como un todo. El enfoque del macro se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y políticas.

Perspectiva intermedia.-Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupo o en equipo. Se basa en investigaciones sobre el equipo, el facultamiento de la toma de decisiones.

Busca encontrar formas de socialización que incentivan la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y la combinación de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.

Microperspectiva.-Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción, la atribución, la motivación, y la satisfacción en el trabajo.

Es sumamente interesante al identificar los tres niveles del CO ya que nos permite estudiar desde un mundo macro hasta lo micro y nos permite conocer el manejo de cada una de ellos.

Continuando con el autor **Chiavenato** (2009, págs. 11-12), manifiesta que los tres niveles jerárquicos funcionan como variable independiente y dentro de ellos se encuentran:

Las variables a nivel de sistema organizacional.-Son aquellas que encontramos en la organización como un todo en donde tienen que involucrarse al sistema entero como puede ser la cultura de la organización y el proceso de trabajo.

Las variables a nivel grupal.- El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.

La variable a nivel individual.-Son aquellas que se deriva de las características de las personas como la personalidad, actitudes, valores sin dejar a un lado la percepción, la toma de decisiones individual.

Y en cuanto la variable independiente según **Chiavenato** (2009, págs. 12-13), da forma a la variable dependiente y está conformada por:

Desempeño.- Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor.

Compromiso.- el compromiso con la organización reduce el abastecimiento y por tanto incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo.

Fidelidad.- la fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación del personal (turnover), es decir el flujo constante de salida (renuncias o despidos) cuando una persona sale de la organización es necesario sustituirla cosa que no siempre es fácil ni inmediata.

Satisfacción en el trabajo.- tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, la satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso.

Ciudadanía organizacional.- Tiene repercusiones saludables con la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido con un deseo de ayudar y contribuir los objetivos de forma eficiente.

Continuando con el autor **Chiavenato** (2009, págs. 13-15), la variable independiente y la dependiente producen variables intermedia que está formado por la:

- La Productividad.
- La Adaptabilidad y flexibilidad
- La Calidad
- La Innovación
- La Satisfacción del cliente

Y por último las variables intermedias forman la variable de resultados o finales

- Realización de los objetivos de la organización
- Valor económico agregado
- Renovación de la organización
- Crecimiento **Chiavenato** (2009, pág. 15),

Procesos básicos del comportamiento y la organización

Según Martín G. Socorro O. (2003:29-30) Los procesos básicos del comportamiento y la organización está relacionado con la “percepción en la organización” este proceso es sumamente importante ya que permite practicar los conocimientos en una ejecución de actividades, teniendo presente las ventajas y desventaja por ello evita los accidentes en el área de trabajo.

También está relacionada con la “Memoria en la organización” este proceso ayuda a que la memoria funcione de la mejor manera ya que se requiere de cierta capacidad para recordar acontecimientos pasados.

La memoria en la organización favorece a realizar su trabajo eficiente ya que al momento de realizar su trabajo tiene presente todas las decisiones tomadas para una actividad y al mismo tiempo reduce tiempo y dinero.

Otro proceso que está relacionado es la “imaginación en la empresa” es una de las habilidades que puede tener una persona, por consiguiente la imaginación es el antecedente de la creatividad que permite a la organización hacer menos rutinaria y más eficiente.

El “aprendizaje en la organización” es el último proceso del comportamiento, mismos que provoca el cambio y el dinamismo en la entidad.

La “motivación en la organización” es otro de los procesos que debe tener cada uno de las personas al desarrolla dentro de su trabajo, y hay que estar siempre motivado activo dentro de la organización y por último,

La “personalidad” la personalidad en gran medida determinara la percepción, la motivación, el aprendizaje y la creatividad de cada uno de las personas.

FINANZAS PÚBLICAS

Finanzas

Según el autor **Baena Toro (2010:3)**, define a las finanzas como “el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero, y, así mismo, lo gastan o lo invierten”.

Esto nos indica que las finanzas es una ciencia que viene estudiando e investigando constantemente de como escoger alternativas para la utilización de los recursos económicos.

Por otro lado “las finanzas se ocupan de los procesos de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la trasferencia de dinero entre individuos, entre empresas y gobiernos”. **Baena Toro (2010:3)**

Bodie & Merton (1999-2), afirma que:

La teoría de las finanzas consta de una serie de conceptos que nos ayuda a organizar nuestras ideas sobre como asignar recursos a través del

tiempo y de un grupo de modelos cuantitativos que nos permite evaluar alternativas adoptar decisiones y realizarlas.

Bodie & Merton (1999-3), manifiesta el” ¿Por qué debemos estudiar las finanzas?” una de ellas es por:

- Administrar los recursos personales.
- Tratar con el mundo de los negocios.
- Aprovechar oportunidades profesionales interesantes y satisfactorias.
- Tonar como ciudadano decisiones bien fundamentadas de interés público.
- Enriquecer la mente.

Por ende las finanzas son utilizadas en las diferentes organizaciones o entidades públicas y privadas ya que es una herramienta fundamental dentro de la entidad.

Las finanzas públicas están conformadas por varias actividades del sector público ya sea esto mediante el movimiento de la economía nacional, los mismos que son recaudados por los pagos de los impuestos por parte de la ciudadanía y las empresas por las diferentes actividades efectuadas por el estado los mismos que son recaudados por las distintas entidades públicas.

Según **Andara (1994-11)**, en su obra menciona que, para las Finanzas Públicas “el estado constituye una persona jurídica dotada de voluntad, responsable de la obtención de determinados fines en beneficio colectivo, y dueña de un patrimonio, integrado por los bienes que le permita la realización material de estos fines”.

En otras palabras las finanzas públicas estudia las necesidades de la colectividad para poder satisfacer las necesidades utilizando de manera oportuna la economía del estado, proponiendo herramientas para poder regular los ingresos y egresos públicos de nuestro país.

Clasificación de los poderes del estado

Según **Andara (1994-11)**, manifiesta que los poderes del estado se Clasificación en:

Legislativo.- El poder Legislativo dictar las leyes, expresiones de la voluntad popular manifestada en sus asambleas legislativas.

Ejecutivo.- Realiza activamente la voluntad expresada en la ley, a través de disposiciones denominadas generalmente decretos, y por medio de organismos administrativos, llamados en general servicios públicos.

Judicial.- el poder judicial impide que la ley sea transgredida, sancionando su violación en derecho público y determinando su sentido en las controversias de derecho privado.

Estos poderes del estado son creados, con el objetivo de que hacer cumplir las leyes y reglamentos que es emitida por el Gobierno.

Según **Andara (1994-12)**, manifiesta que en los estados federales las finanzas públicas se dividen en:

- **Finanzas federales**, que corresponde a la administración central del estado, y
- **Finanzas estatutarias**, que regulan la administración separada de los estados autónomos integrantes.

Según **Andara (1994-13)**, la administración interna de las finanzas públicas se dividen en:

- Federal
- Estatal
- Local o municipal.

Esto no quiere decir que la administración que lleva no sea la misma sino es que varían por el sector.

Según **Gaudemet y Molinier, 1996, citado en Rangel (2007:45)**, “las finanzas públicas constituyen la rama del derecho público que tiene por objeto el estudio de las reglas y las operaciones relativas a los fondos públicos”.

Los fondos públicos son recaudados mediante cobro de impuestos tasas y contribuciones los mismo que son reinvertidos en diferentes proyectos de desarrollo.

Otro de los conceptos de finanzas publicas “Es la custodia y el manejo de los bienes económicos administrados directamente por el gobierno” **Levy (s.f.:40)**

Ya sea esto los ingresos públicos y los gastos públicos que posee el país el estado menciona que para la debida planificación de los ingresos y egresos debemos regir en orden jerárquico de leyes que posee nuestro país ecuatoriano para ello hay que tener presente la siguiente pirámide.

Gráfico 7. Orden Jerárquico de las Leyes del Ecuador



Elaborado por: Piguave (s.f.: 5)

PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

Es uno de los procesos más relevantes al realizar una planificación de un presupuesto de una organización ya que de esto depende de la buena marcha de la ejecución del presupuesto asignado y al mismo tiempo depende de del futuro de la organización. El proceso de la planificación está ligado a disminuir las incertidumbres de muchos ciudadanos.

Según el autor **Naranjo (2012:21-22)**, manifiesta que la “planificación nos sirve para analizar una situación y tomar alternativas de solución”.

Tomando en consideración el concepto del autor, la planificación es el eje fundamental ya que nos permite observar todas las actividades a realizar en un determinado tiempo, asignando las respectivas responsabilidades en los diferentes departamentos y así allegar al objetivo meta.

Tabla 3. Tipos de planificación

TIPO DE PLANIFICACIÓN	DURACIÓN	FIN	ACTIVIDADES Y PROCESOS	FORMALIZACIÓN
Estratégica	5-10 años	Determinación de la razón de ser de las grandes orientaciones y fines.	Orientación y prioridades	Plan
Táctica	3-5 años	Disposición de los recursos	Distribución de los recursos y actividades para alcanzar los objetivos.	Programa
Operativa	Un año	Utilización de los recursos	Desarrollo de las actividades en el espacio y en el tiempo	Proyecto.

Elaborado por: Pablo Naranjo Gómez (2012)

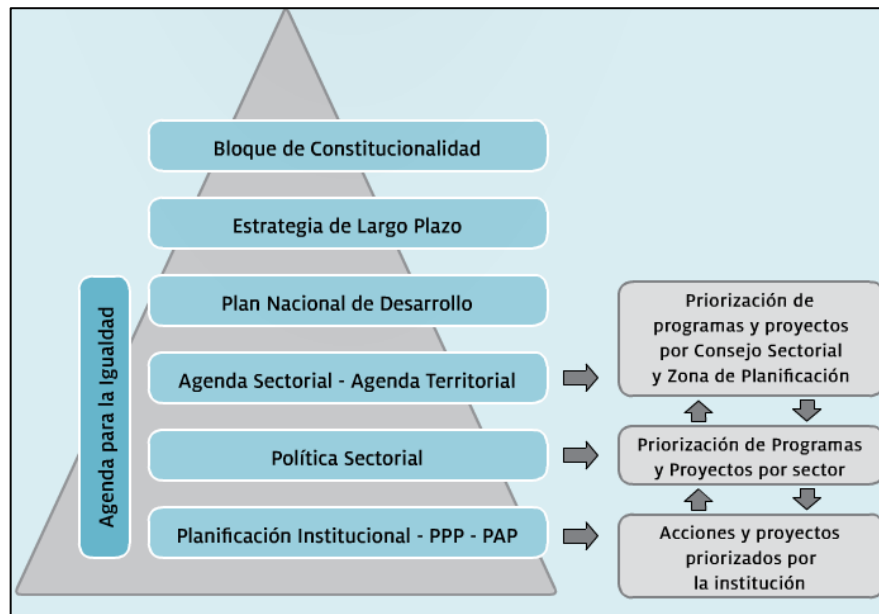
Según la **Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador [SEMPLADES] (2011:12)**, determina que el ciclo de la planificación es uno de los instrumentos que se debe tener presente para el respectivo desarrollo de un plan entre ellas comprende tres fases:

- **La formulación del plan.**-Este proceso contempla el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificados.
- **Implementación de plan.**-Es la ejecución de las acciones propuestas en el plan conforme a la programación plurianual y anual elaboradas.
- **Seguimiento y evaluación.**-Consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponde con las necesidades identificadas en las fases de diagnóstico y con la misión de la institución.

Según **SEMPLADES (2011, pág. 13)**, manifiesta que la planificación institucional es: “El proceso a través del cual cada entidad establece sobre la situación actual dentro de su sector tonando en consideración las políticas y los reglamentos de cada institución enfocándose al cumplimiento de sus objetivos y metas”.

Por consiguiente la planificación institucional depende de la máxima autoridad y de los delegados de cada uno de los departamentos de una institución, mismos que son encargados de seleccionar las verdaderas necesidades que se encuentran enfrentando en el sector.

Figura 1. Instrumentos de planificación



Fuente: SEMPLADES (2011:14)

Pasos para la formulación de la planificación institucional son:

- **Descripción y diagnóstico institucional.**-Comprende el análisis de las competencias y atribuciones otorgadas a la institución así como también conocer la realidad en la cual opera.
- **Análisis situacional.**-Consiste en el conocimiento y análisis del ambiente externo (nacional e internacional) y principalmente del sector al cual pertenece.
- **Declaración de elementos orientados.**-La misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos institucionales constituye elementos orientados para el accionar de la entidad, los objetivos estratégicos institucionales son los puntos futuros a donde la organización pretende llegar y cuyo logro contribuye al cumplimiento de las políticas sectoriales y, a través de estas, al Plan Nacional para el Buen Vivir.
- **Diseño de estrategias, Programadas y proyectos.**-Las estrategias constituyen los medios que permite plantear los cursos de acción, Factibles y necesarios para el logro de objetivos y metas

institucionales y por ende para los cumplimientos de las políticas públicas. Esta fase permite identificar el conjunto de acciones destinadas al cumplimiento de objetivos y la determinación de recursos requerido para este fin.

- **Programación plurinacional y anual de las políticas públicas.**-En este instrumento se plasma las metas esperadas para cada uno de los objetivos definidos, las líneas de acción para un período de gobierno y la intervención previa para el mismo lapso de tiempo. Adicionalmente se desglosa en ciclos anuales. **SEMPLADES (2011:16)**

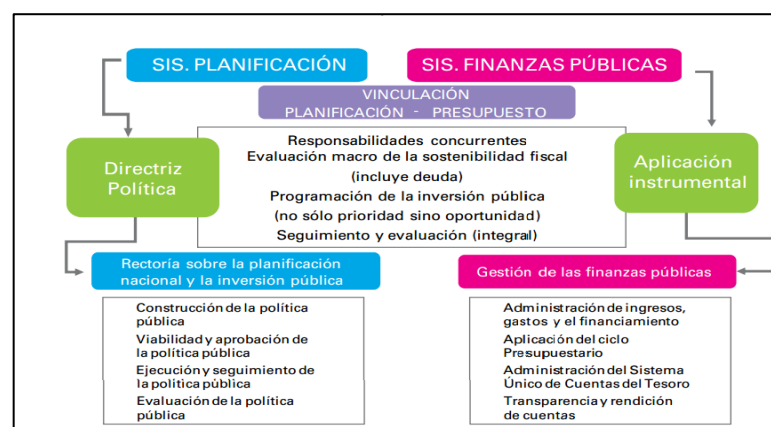
Según **Cibrán, Crespo, Huarte, Prado y Ramón (2013:11)**, manifiesta que:

En las últimas décadas, los continuos cambios de todos los elementos del entorno empresarial han llevado hacia un concepto de planificación basado no tanto en la previsión del futuro como en la construcción de ese futuro; no en la proyección, sino en la decisión anticipada de la acción; no en proyectar lo que será, sino en programar lo que deberá ser.

Esto nos quiere decir que la planificación que hoy en día sobrellevamos, es tomar ya definitivamente la decisión a lo se va a realizar y programar el cronograma de trabajo con sus respectivas actividades con su determinado tiempo de cumplimiento y así cumplir ordenadamente los proyectos que se va a ejecutar dentro de la organización.

Toda planificación de un presupuesto del estado está vinculada a las finanzas públicas para ello observemos el siguiente gráfico:

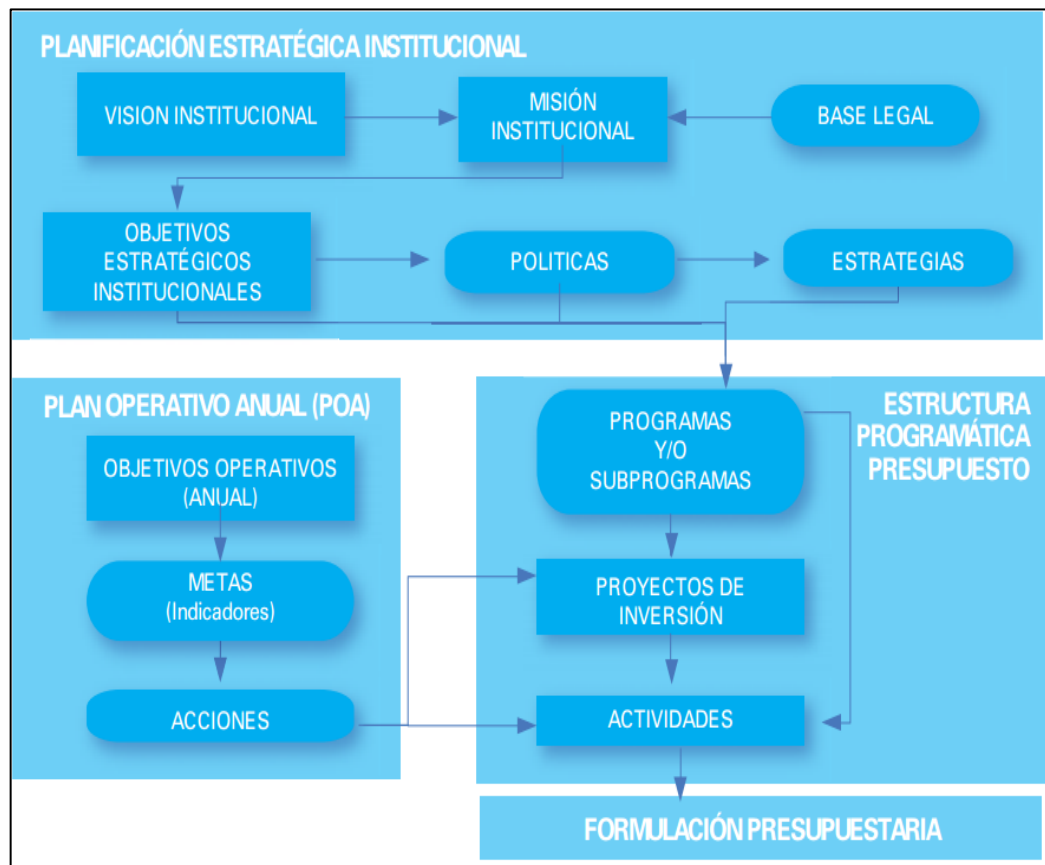
Gráfico 8. Vinculación entre planificación y finanzas públicas



Fuente: UNICEF. (2014)

Para empezar con la respectiva planificación hay que formular nuestra visión institucional proyectando a donde queremos llegar en un largo plazo también definir nuestra misión como lo vamos hacer o que instrumentos vamos a ocupar para llegar a nuestra visión, los objetivos son vinculados con nuestra misión y visión sin olvidar a que leyes y políticas nos encontramos rigiendo.

Gráfico 9. Estructura Presupuestaria



Fuente: UNICEF (2014)

Planificación Estratégica Institucional

Según el **Ministerio de Corporación y Política Económica y el Ministerio de Finanzas del Ecuador (s/f, pág. 2)**, Indica que la planificación institucional es:

El proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias,

cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos.

Cada entidad ejecutora deberá analizar las necesidades de cada sector dependiendo en el lugar que se encuentre.

Hay que tener presente que cada sector no tiene las mismas necesidades que el otro y cada entidad se diferencia por poseer diferentes estrategia, políticas, y reglamentos para el cumplimiento de sus objetivos.

PRESUPUESTO

Según **Díaz, López, y Parra (2012: 5)**, afirma que el presupuesto:

Es un proceso de anticipación a la ocurrencia de los hechos, y que además requiere de un proceso de planeación y de utilización de técnicas, métodos, y procedimientos que permite la proyección de cifras de una manera confiable y procurando de acercarse a la realidad.

Eso quiere decir que para obtener un presupuesto debemos realizar primero la planificación de programas y actividades anticipadamente mediante la utilización de todos los recursos que esté a nuestro alcance.

Objetivo del presupuesto

Los objetivos del presupuesto según **Díaz y Otros (2012:7)**, son:

- Planear las actividades de la empresa según los objetivos propuestos.
- Recolectar información financiera y operativa que permita diseñar el presupuesto.
- Obtener resultados con base a la coordinación de las actividades de la empresa mediante las responsabilidades en los diferentes departamentos.
- Evaluar los resultados obtenidos mediante un proceso de control que permita verificar y comparar los datos presupuestados con los datos reales en la etapa de ejecución, detectando errores y aciertos, con los cuales se implementarán medidas de control correctivas o preventivas.

Tipos de presupuesto

Según **Díaz y Otros (2012:7)**, manifiesta que existen dos tipos de presupuesto el:

- **Presupuesto público.**- Cuando se origina del Estado.
- **Presupuesto privado.**- cuando su origen es el sector privado en cuyo caso el capital de las empresas se aporta en el 100% por particulares.

Clasificación del presupuesto

Según **Díaz y Otros (2012-9)**, manifiesta que el presupuesto se clasifica según:

- La flexibilidad
- El periodo de tiempo
- El campo de aplicabilidad en la empresa
- El sector
- Su importancia
- El límite que expresan
- Las unidades
- El presupuesto base cero

Tabla 4. Principios Presupuestales

PRINCIPIO	SIGNIFICADO	COMPRENDE
Previsión	Estudio anticipado y logro de metas.	Predictibilidad, determinación y objetivos.
Planeación	Proceso necesario para el logro de objetivos propuestos.	Precisión participación, unidad, costeabilidad, flexibilidad, y contabilidad por área de responsabilidad
Organización	Destaca la importancia de las actividades humanas para conseguir metas.	Orden y comunicación
Dirección	Muestra cómo conducir al individuo para lograr los objetivos propuestos	Autoridad y comunicación
Control	Detectar variaciones entre los datos reales y las metas propuestas	Reconocimiento, excepción, normas y conciencia de costos

Elaborado por: Díaz y Otros (2012: 14)

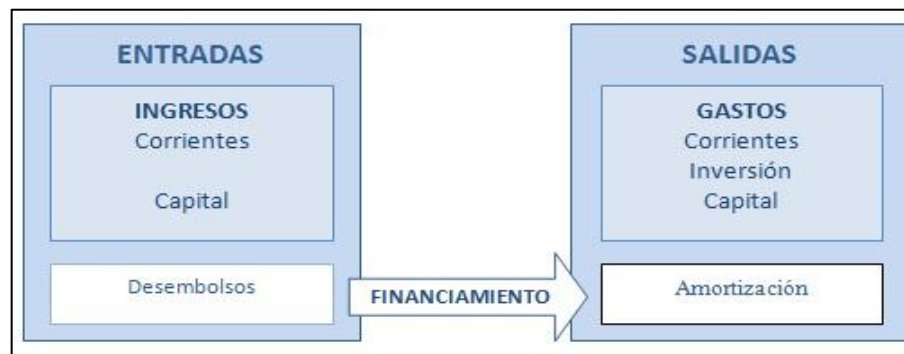
Según **Díaz y Otros (2012-18-23)**, las etapas del presupuesto son:

- Pre-iniciación
- Elaboración
- Ejecución
- Control
- Evaluación

Según el autor **Jiménez y Espinoza (2007-311)**, el presupuesto “es un plan que muestra como habrá de ser adquiridos y utilizados los recursos a lo largo de un intervalo específico. Mientras las operaciones en proceso, el presupuesto sirve de base de comparación y facilita el proceso de control.”

En conclusión el presupuesto es un plan en donde se rige el proceso de ejecución de un determinado proyecto o inversión en las cuales se nos permite analizar el nivel de cumplimiento de las operaciones.

Gráfico 10. Cuentas del presupuesto



Fuente: Centro de Estudios Fiscales – SRI [CEF.-SRI.] (s.f)

Tomando como referencia al gráfico anterior podemos especificar el contenido de cada uno de ellos como es:

Ingresos Corrientes

Son los impuestos, tasas, ventas de bienes muebles, ingresos tributarios, ingresos no tributarios.

Los ingresos de capital

Son las ventas de bienes de larga duración (inmuebles terrenos, maquinaria)

Amortización por los préstamos concedidos (reembolsos)

Venta de acciones del estado en empresas

Los ingresos de financiamiento

Se obtiene de los sobrantes de caja bancos del año anterior y de operaciones crediticias de origen interno y externo.

De la misma manera que hay ingresos también hay gastos como son:

Gastos corrientes

Son los gastos destinados para el mantenimiento u operaciones de los servicios que presta el estado y transferir recursos sin contraprestación.

Entre ellas tenemos:

- Gasto personal
- Prestación de seguridad social
- Bienes y servicios de consumo.

Gastos de inversión

Son gastos para financiar proyectos de inversión solicitados por las instituciones públicas que ha sido aprobado por SENPLADES. Incluyen gastos de personal para inversión, obras públicas, transferencias y donaciones para inversiones y otros gastos de inversión.

Gasto de capital

Son los gastos destinados a la adquisición de larga duración muebles e inmuebles, tangibles o intangibles) necesarios para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas dentro del plan operativo anual. También incluye las inversiones

financieras y las transferencias y donaciones de capital concedidas por el sector público.

Aplicación del financiamiento

Son recursos destinados para el pago de la deuda pública, una de ellas son las amortizaciones de la deuda pública y obligaciones pendientes de años anteriores.

Según **Muñiz (2009-41-43)**, Manifiesta que el presupuesto:

Es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordinada las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se genera en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategias.

En si el presupuesto se define como una herramienta que permite manejar los recursos económicos de la mejor manera generando el cumplimiento de dichas actividades previstas.

Las principales características funcionales del presupuesto

Según **Muñiz (2009-41-42)**, manifiesta que las principales características funcionales del presupuesto es que:

- Se expresa de lo que se quiere hacer tomando en cuenta a los objetivos fijados.
- Intervienen a todos los departamentos con sus respectivos responsables, a la confección de los diferentes tipos de presupuestos operativos.
- Reune todas las actividades que se va a realizar, considerando los ingresos, egresos e inversiones que se efectuara
- El presupuesto nos sirve para minimizar el riesgo futuro en la consecución de los objetivos, ya que permite realizar su seguimiento y, en el caso de no cumplimiento, reconducir los objetivos hacia una situación más real y posible.

Las principales características operativas de un presupuesto

- Debe servir como una herramienta de pronóstico y cálculo de variables e importes estimados.

- La información del presupuesto debe ser obtenida teniendo en cuenta el principio de economicidad o coste-beneficio, es decir, optimizar muy bien los recursos para su obtención y posterior realización.
- Es una herramienta susceptible de revisión y cambios continuos, por tanto, requiere una flexibilidad muy elevada.
- La finalidad de sus datos debe estar apoyada en argumentos monetarios y no monetarios.
- Participativo, se trata de diseñar una información en la que participen todas las personas implicada y deben ser asumidas y aceptados todos los compromisos por todas las partes implicadas. **Muñiz (2009-42)**

Ventajas de la utilización de los presupuestos.

Según **Muñiz (2009:42-43)**, indica que el presupuesto tiene ventajas por:

El diseño y realización del presupuesto ya es una herramienta de gestión adecuada para conocer la situación y las posibilidades futuras de la empresa, que además ayuda a asegurar la consecución de, los objetivos plasmados en la planificación estratégica y a medir la eficiencia de los medios y recursos utilizados en la consecución de los resultados previstos.

Estas ventajas que posee el presupuesto son muy interesantes ya que permite conocer los posibles problemas que tendrán que enfrentar en el momento de la ejecución de dichas actividades.

Según el **Ministerio de Finanzas (2014)**, los principios del presupuesto del sector público, que deben regir para que alcance un pleno desarrollo es la:

- Universalidad
- Unidad
- Programación
- Equilibrio y Estabilidad
- Plurianualidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Transparencia
- Flexibilidad
- Especificación

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Según **Ager, Del Castillo, Guerrero (2006-220)**, afirma que:

La ejecución presupuestaria define como aquella parte del ejercicio que concreta la realización de los pagos necesarios, previamente habilitados a nivel genérico mediante la ley, y que requiera el desarrollo de un procedimiento administrativo de desarrollo para realizar el gasto público.

Esto nos quiere decir que la ejecución presupuestaria es la finalización de una operación que se ha iniciado, en los cuales se puede identificar en los pagos que se ha realizado por una determinada actividad.

Objetivos de la ejecución presupuestaria

Según **Ortiz (2005-80)**, en su obra menciona que el objetivo de la ejecución del presupuesto” es para determinar si la gestión ambiental del estado se está adelantando en el marco del desarrollo sostenible”.

Uno de los objetivos primordiales del estado es que alcance:

- Al crecimiento económico.
- A la elevación de la calidad de vida y,
- Al bienestar social

Según el autor **Gimeno Ullastres y Lorenz (2006-227)**, define al proceso de ejecución presupuestaria “como la actividad de la administración dirigida a la realización de los ingresos y gastos previstos en el presupuesto en el plazo marcado en ese documento”

Toda ejecución presupuestaria tiene un determinado tiempo con una administración ordenada y enfocada a utilizar los dineros de forma eficiente, eficaz y competitiva, para obtener un resultado sumamente relevante.

Según la **Corte de la República de San Salvador (2008-5-6)**, manifiesta que los procedimientos de la ejecución presupuestaria se inicia por la, aprobado del presupuesto, seguidamente a la ejecución de actividades planificadas tomando en cuenta las normas y procedimientos técnicos, legales y administrativos aprobados por el Consejo Directivo, teniendo en consideración que todo tipo de desembolso

deberá asegurar que estos se encuentre respaldados por documentos tales como: contratos, órdenes de suministro, recibos, facturas, actas, acuerdos u otros.

Hay que tener en claro que toda ejecución presupuestaria pública que se ha realizado tiene una verificación mediante la Contraloría General del Estado ya que son entes vigiladores de la economía del estado.

De acuerdo al Ministerio de Finanzas del Ecuador el proceso de ejecución presupuestaria es:

Tabla 5. Proceso de la ejecución presupuestaria

ACTORES	FUNCIONES
MINISTERIO DE FINANZAS PUBLICAS	<p>Tomando como base la plataforma del sistema integrado de administración Financiera, con los suministros de presupuesto, contabilidad, tesorería, y crédito público, se asigna a cada entidad las cuotas correspondientes. Asimismo gestiona y aprueba modificaciones presupuestarias (transferencias, las cuales pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Entre regionales de gasto de una misma actividad, b) Entre actividades de un mismo programa. c) Entre subprogramas de un mismo programa. d) Entre proyectos de un mismo programa o diferente programa. e) Entre programas. f) Entre fuentes de financiamiento. g) Entre entidades. h) Ampliaciones o reducción de presupuesto.
Unidades ejecutoras	Ejecutan el presupuesto asignado de acuerdo a sus planes operativos anuales y la normativa legal vigente. Asimismo gestionan modificaciones presupuestarias, de ser necesario.

Fuentes: Ministerio de Finanzas del Ecuador (2013)

Según el autor **Toro (1993-2)**, la ejecución presupuestaria como tal, “requiere del uso de recursos financieros que sirve para crear bienes, los cuales van a producir beneficios durante un período de tiempo”.

Este proceso es sumamente importante, en las cuales, hacen uso de los recursos financieros enfocándose a cumplir todas las actividades planificadas en un determinado tiempo con el propósito de obtener un beneficio.

Continuando con **Toro (1993-4-7)**, los principales roles que juegan los organismos involucrados en los procesos de inversión son los siguientes:

- a) Fuente Financiera
- b) Fuente receptora y distribuidora de recursos (direcciones de financiamiento de Ministerio de Hacienda y crédito público.
- c) Fuente de Priorización de Inversiones (planificación global y sectorial).
- d) Fuente de manejo sectorial de inversiones (unidad de programación Sectorial)
- e) Fuente ejecutora de la fase del proyecto

Cauno de ellos poseen diferentes roles que cumplir para el buen funcionamiento de dicha inversión todas van a la par ya que trabajando conjuntamente se pude lograr alcanzar los objetivos planeados de manera eficiente y eficaz.

Según el **Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura de Costa Rica (1994-38)**, manifiesta que, “la ejecución es la etapa en que se realizan las sesiones, trabajos de grupo, de campo y otras actividades programadas”.

Eso nos quiere decir que en el momento de la ejecución de las actividades, se reúnen con los diferentes departamentos o secciones para identificar las falencias y ventajas que se desarrolla en dicho momento.

Fases de ejecución presupuestaria

Según **Pillinos (s.f.: 13-14)**, la ejecución presupuestaria se divide en dos fases como es de gastos y de ingresos

Fases de ejecución presupuestaria de (GASTOS)

- **Autorización (A)**

Según **Ager y otros (2006-221)**, manifiesta que la autorización:

Es el acto por el que se acuerda la realización de un gasto a cargo de un crédito presupuestario determinado sin superar el importe del mismo disponible, calculando de modo cierto o aproximando por exceso, reservando a tal fin la totalidad o una parte de dicho credito presupuestario disponible.

Este tipo de fase se utiliza en el momento de realizar un gasto dentro de una actividad a cumplir la misma que se requiere la autorización de utilizar los recursos económicos por la que es autorizada por la máxima autoridad.

- **Disposición o compromiso (D)**

Según **Shack (2006-47)**, el compromiso “es el acto emanado de una autoridad competente, que afecta total o parcialmente las asignaciones presupuestarias, previo al pago de obligaciones contraídas de acuerdo a la ley. Está prohibido realizar compromisos si no se cuenta con la asignación presupuestaria aprobada”.

- **Reconocimiento de la obligación (O)**

Continuando con **Ager y otros (2006-221)**, la recomendación de la obligación: “es el acto por el que se acuerda contraer en cuanto un crédito exigible contra la Comunidad Autónoma, una vez acreditado o garantizado satisfactoriamente el cumplimiento de la prestación objeto de disposición”.

- **Orden de pago (P)**

Permaneciendo con **Ager y otros (2006-221)**, expresa que la orden de pago es “el acto por el que se acuerda expedir, en relación con una o varias obligaciones, la orden de pago contra la tesorería de la Comunidad Autónoma.”

- **Pago o liquidación de la obligación.**

Según **Shack (2006-47)**, el pago “constituye la etapa final de la ejecución del gasto, en el cual el monto devengado se cancela total o parcialmente, debiendo formalizar a través del documento oficial correspondiente. Está prohibido efectuar el pago de obligación no devengadas.”

Fases de ejecución presupuestaria de (INGRESOS)

- **Reconocimiento de derechos de cobro.**

Según el **Ministerio de Hacienda y Administración Pública de España (2012-123)**, define al reconocimiento de derechos de cobro, como: “aquel acto por el que, conforme a la normativa aplicable a la liquidación y recaudación del recurso de que se trate, cuantifica y se incorpora a la balanza un crédito a favor de la entidad sujeto de la contabilidad”.

- **Anulación de derechos.**

Esto se refiere a que cuando no efectiviza los recursos

- **Recaudación de derechos.**

Según **Shack (2006:46)**, menciona que la recaudación es “el proceso a través del cual se efectiviza la percepción de los recursos públicos”.

- **Devolución de cobros.**

En cuanto a la devolución de los cobros es cuando ha estado a disponibilidad los recursos económicos y no los a utilizado.

Disciplina de la ejecución

Según **Covey, Huling, McCesney & Miralles (2013: 21-23)**, en su obra manifiesta que existe cuatro disciplinas de la ejecución entre ellas tenemos:

Disciplina 1: enfocarse en lo crucialmente importante.-Mientras más cosas intente usted hacer, menos podrá de hecho lograrlo. Según el autor para poder implementar la disciplina uno debemos comenzar por seleccionar una o máximo dos de las metas más relevantes, en lugar de querer hacer mejoras significativas en todos los aspectos al mismo tiempo.

Disciplina 2: actuar sobre las medidas de predicción.-Se centran en las cosas de mayor impacto que su equipo tiene que hacer para alcanzar su meta. En esencia, están miden las nuevas conductas que ayudaran a que las medidas históricas mejoren.

Disciplina 3: crear un tablero de resultados convincentes.-En esta disciplina se verifica si se esta ganando o se esta perdiendo.

Disciplina 4: rendir cuentas de los resultados obtenidos.-Esta disciplina es manejado en todas las entidades ya sean grandes o pequeñas con el objetivo de dar a conocer como a trasendido las actividades y los objetivos propuesto y como se encuentra en la actualidad.

Gráfico 11. Integrantes del sistema Nacional de Inversión Pública



Fuente: SEMPLADES (2014)

Cada una de las integrantes del Sistema de Inversión Pública tiene sus respectivas funciones como es: SEMPLADES que es el rector, el Ministerio de Economía de Finanzas, el Ministerio de Coordinadores, Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional según **El Diario (2008)**, son “encargados de implementar las estrategias generales de cooperación internacional y asegurar que los programas y proyectos financiados con recursos de cooperación internacional se adecuen a las necesidades de los planes y políticas de desarrollo del Gobierno” y son encargados de apoyar a las entidades ejecutoras como son las Entidades del Gobierno Central, los Gobiernos Autónomos Descentralizados y las Empresas Publicas, con mandantes del consejo consultivos y la ciudadanía ya que son órganos descentralizados de consulta, asesoría, opinión y proposición de medidas de cada Secretaría de la Administración Municipal. Y la contraloría general del estado quienes son encargados de controlar los recursos del estado.

2.5 HIPÓTESIS

“El inadecuado Comportamiento Organizacional alteró la Ejecución Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate”.

2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

Unidad de observación: Gobierno Autónomo Descentralizado
Municipal de San Cristóbal de Patate,

Variable Independiente: Comportamiento Organizacional (efecto)

Variable Dependiente: Ejecución Presupuestaria (causa)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presenta las diferenciaciones entre la investigación cuantitativa y cualitativa:

Tabla 6. Investigación cuantitativa y cualitativa

	Investigación cuantitativa	Investigación cualitativa
Planteamiento de la investigación		
Relación teórica investigación	Es estructurada, las fases siguen una secuencia lógica Método deductivo (la teoría precede a la observación)	Abierta, interactiva Método inductivo(la teoría surge de la observación)
Función de literatura	Fundamental para la definición de la teoría y e hipótesis	Auxiliar
Conceptos	Operativos	Operativos, abiertos, en construcción
Relación con el entorno	Manipulador	Naturalista
Interacción psicológico entre el estudioso y el objeto estudiado	Observación científica, distante, neutral	Investigación empática con el objeto estudiado
Interacción Física estudioso-estudiado	Distancia, separación	Proximidad, contacto
Papel del sujeto estudiado	Pasivo	Activo
Recopilación de datos		
Diseño de la investigación	Estructurado, cerrado, anterior a la investigación	Desestructurado, abierto, se constituye en el recurso de la investigación.
Representatividad/Inferencia	Muestra estadísticamente representativa	Casos individuales no representativos estadísticamente
Instrumento de investigación	Uniforme para todos los sujetos. Objetivo: matriz de datos.	Varía según el interés de los sujetos. No se tiende a la estandarización.
Naturaleza de los datos	Hard, objetivos y estandarizados	Sof, subjetivos y flexibles.
Análisis de los datos		
Objeto de análisis	La variable (análisis por	El individuo (Análisis por

	variable impersonal)	sujeto)
Objeto de análisis	Explicar la variación de los análisis	Comprender a los sujetos.
Usos de las técnicas matemáticas y estadísticas	Máximo	Ninguno
Resultados		
Presentación de los datos	Tablas (enfoque relacional)	Fragmento de entrevistas, textos (enfoque narrativo)
Generalizaciones	Correlaciones. Modelos causales. Leyes. Lógica de la causalidad	Clasificación y tipologías. Tipos ideales. Lógica de la clasificación.
Alcance de los resultados	Se buscan generalizaciones (inferencia)	Especificidad

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Corbetta (2007)

Tomando un análisis de la presente tabla se concluye que la presente investigación está enfocada en un paradigma cualitativo, porque esta orienta hacia la comprensión del problema, para de esta manera llegar a la solución inmediata del mismo.

3.2 . MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente información está relacionada con la investigación de campo, ya que se utilizara para realizar un estudio de los hechos en el lugar donde se produce los acontecimientos. También se podrá tomar contacto de forma directa con la realidad y a la vez está relacionada con la investigación documental en donde será útil para la revisión de las diferentes fuentes bibliográficas o documentales. Cabe recalcar que en el presente estudio debe predominar el análisis, interpretación, opiniones, conclusiones y recomendaciones de los autores o del autor.

3.2.1 Investigación de Campo

Según **Martínez y Ávila (2010:29)**, manifiesta que la investigación de campo “consiste en estudiar una situación lo más real posible”

La presente investigación de campo se desarrollará en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate mediante encuestas a los

diferentes departamentos, de acuerdo al comportamiento organizacional y su incidencia en la ejecución presupuestaria.

3.2.2 Investigación Bibliográfica o documental

Según **García (2006:33)**, menciona que la investigación documental es:

Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpreta los datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. El propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

En la presente investigación se realizara la búsqueda de documentos relacionados al problema de estudio para solucionar los problemas que se encuentra dentro del Gobierno Municipal.

3.3 . NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proceso de la investigación se realizara con el nivel exploratorio, para buscar datos, que se contextualice en relación al presente estudio, pasando por el nivel descriptivo en medida que la variable del problema, sea caracterizada en su relación. La investigación pasará por terminado al nivel de correlación o asociación de variables como es el comportamiento organizacional y su incidencia en la ejecución presupuestaria.

3.3.1 Investigación Exploratorio

Según **Niño (2011:32)**, manifiesta que a la investigación exploratoria “proporciona una visión general sobre una realidad o un aspecto de ella, de una manera tentativa o aproximativa”.

Se realizara la investigación exploratoria ya que nos permite identificación el problema central que se encuentra dentro del Gobierno Municipal.

3.3.2 Investigación Descriptivo

Según **Thomas y Heltmann (2008:22)**, Menciona que “La investigación descriptiva precisa antes del estudio de campo, el problema o el planteamiento. Normalmente este tipo de investigación tiene el objetivo de describir los grupos, metas, hábitos, gustos, y preferencias y hacer pronostico”.

En la presente investigación se describirá todo lo relacionado a nuestro tema de estudio como es el comportamiento organizacional y su incidencia en la ejecución presupuestaria.

3.3.3 Investigación Asociación de variables o Correlacional

Según **García (2006:31)**, en su obra menciona que la finalidad de la investigación correlacional es:

Determinar el grado de relación o asociación (no causal) existe entre dos o más variables. En estos estudios, primero se mide las variables y luego mediante *prueba de hipótesis correlacionales* y la aplicación de métodos estadísticos, se estiman medidas para la correlación o asociación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar pistas sobre las posibles causas.

De acuerdo a la presente investigación se demostrara si las causas que dieron origen al problema central son las verdaderas mediante la verificación de hipótesis.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Según **Vargas (1995:33-34)**, manifiesta que:

Llamamos población o universo al conjunto de los elementos que van hacer observados en la realización de un experimento. Cada uno de los elementos que componen la población es llamado individuo o unidad estadística.

Los individuos no tiene por qué ser personas, sino que pueden ser objetos cualesquiera.

En la institución pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate se han determinado una población 52 personas en las cuales estos son conformados por los siguientes:

Tabla 7. Población

ORD	DEPARTAMENTO	CANTIDAD
1	Consejo municipal	5
2	Del nivel asesor	2
3	Asesoría jurídica	1
4	Secretaria general	2
5	Departamento financiero	6
6	Tesorería	1
7	Rentas	2
8	Guardalmacén y proveeduría	2
9	Contabilidad	1
10	Comisaria y policía	2
11	Departamento de desarrollo social	5
12	Departamento de obras publicas	13
13	Planificación	4
14	Relaciones públicas	4
15	Recursos Humanos	2
	TOTAL	52

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Deysi Rojana

Se calculara la muestra de las 52 personas en virtud de que se calculara el chi-cuadrado para la respectiva comprobación de la hipótesis.

3.4.2 Muestra

Según **Vivanco (2005:24)**, manifiesta que “corresponde a una colección de unidades seleccionadas de una población con el fin de estimar los valores que caracterizan a la población los diferentes diseños muestrales, refieren a los distintos modelos de ordenar y seleccionar los elementos”.

En la presente investigación se calculara la muestra para poder identificar la comprobación de la hipótesis para ello se utilizara la siguiente formula:

Como población finita:

Formula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z= nivel de confiabilidad (95% \subset 09/2=0,4750 \subset Z=1,96)

P= Probabilidad de ocurrencia (0,5)

Q= probabilidad de no ocurrencia 1-0,5=0,5

N= población=52

e= error de muestreo 0,05 (5%)

Remplazamos:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5 * 0,5 * 52)}{(1,96)^2 (0,5 * 0,5) + 52 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{49,9408}{1,0904}$$

$$1,0904$$

$$n = 45,8004 = 46 \text{ Encuestas}$$

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Según **Henríquez y Moreno (2007:190)**, manifiesta que la Operacionalización de variables “es un proceso crucial en el proceso de investigación científica ya que es necesario precisar qué tipo de variables con sus respectivas dimensiones e indicadores corresponden a un concepto teórico”.

3.5.1 Operacionalización de Variables

Tabla 8. Variable Independiente: Comportamiento Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	TÉCNICAS DE ESTUDIO INSTRUMENTO.
El comportamiento organizacional estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos, y el efecto de la estructura en la conducta , con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.	conocimiento Conducta	Individual Grupal Estructural organizacional	¿Cree usted que es aceptada la opinión de los empleados dentro de la organización? ¿Se reúnen en equipo para identificar necesidades y requerimientos de responsabilidad departamental? ¿Cómo califica la comunicación entre los dirigentes y empleados? ¿Cómo califica el ambiente laboral en la institución? ¿Considera que el comportamiento organizacional incide en la ejecución de actividades planificadas en la institución?	Encuesta dirigida a los dirigentes y empleados del GAD. Municipal de San Cristóbal de Patate (Ver anexo 3)

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Deysi Rojana

3.5.2 Operalización de Variables

Tabla 9. Variable Dependiente: Ejecución Presupuestaria

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	TÉCNICAS ESTUDIO INSTRUMENTO.
La ejecución presupuestaria es el cumplimiento de las actividades planificadas en el presupuesto la misma que conlleva a la utilización de los recursos asignados en el presupuesto con el propósito de obtener bienes y servicios mediante la realización de pagos y alcanzar los objetivos y metas propuestas.	Actividades planificadas Recursos Objetivos y metas	Procesos Métodos Humanos Materiales Financieros Alcanza No alcanza	¿La institución cuenta con un adecuado manual de planificación del presupuesto? ¿Han obtenido problemas en la ejecución de actividades planificadas en el presupuesto? ¿Considera necesario que el GAD. Municipal cuente con un manual de planificación presupuestaria para hacer más eficiente su ejecución? ¿Cree usted que los recursos financieros han sido utilizados de la mejor manera? ¿Al culminar el periodo de ejecución presupuestaria los objetivos y metas son alcanzados?	Encuesta dirigida a los dirigentes y empleados del GAD. Municipal de San Cristóbal de Patate (Ver anexo 3)

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Deysi Rojana

3.6 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Según el autor **Bernal (2010:191)**, indica que la recopilación de información es:

La recopilación de datos es muy importante en el proceso de la investigación tiene relación con la obtención de información pues de ello depende la confiabilidad y la validez del estudio.

Los datos o información que se va a recolectarse es el medio a través del cual se prueban las hipótesis, se responde las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación.

Según **Muños y et al, citado en Bernal (2010:192)**, manifiesta que la investigación cualitativa utiliza generalmente los siguientes instrumentos y técnicas:

- Cuestionario
- Entrevista
- Observación
- Información documental (archivo)
- Escala de actitudes
- Análisis de contenidos
- Otros.

3.6.1 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se recopilará la información en el Gobierno Autónomo Descentralizado San Cristóbal de Patate, mediante una aplicación de una encuesta a los departamentos de: Consejo municipal, del nivel asesor, Asesoría jurídica, secretaría general, al departamento financiero, Tesorería, Rentas, Guardalmacén y proveeduría, Contabilidad, el departamento de desarrollo social, departamento de comisaria y policía departamento de obras públicas, planificación, Relaciones Publicas y Recursos Humanos, son estos departamentos que intervienen directamente a la investigación como es el comportamiento organizacional y su incidencia en la ejecución presupuestaria.

Según **Niño (2011:32)**, manifiesta que la encuesta es:

Una técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella,

para identificar sus opiniones, apreciaciones punto de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin.

Eso nos quiere decir que la encuesta es una fuente de recopilar información para la respectiva verificación de hipótesis.

Tabla 10. Plan de recolección de información

PREGUNTAS BÁSICA	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
¿De qué persona?	Del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate
¿Sobre qué aspecto?	El comportamiento organizacional y su incidencia en la ejecución presupuestaria.
¿Quién?	Investigadora: Deysi Rojana Guambo
¿Cuándo?	Año 2014
¿Dónde?	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate
¿Cuántas veces?	Dos veces de acuerdo a la información recolectada
¿Qué técnicas de recolección?	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta
¿Con que?	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario estructurado
¿En qué situación?	Comportamiento organizacional y su incidencia en la ejecución presupuestaria.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1 Plan de procesamiento de la información

El procesamiento de la información se realizará mediante una:

Revisión crítica de la información recolectada. Es decir que se tomara en cuenta en relación a la pregunta encuestada.

Repetición de la recolección. Es decir que se volverá a encuestarlo para corregir fallas de contestación y si fuera el caso.

Se realizara una tabulación o cuadros según variables de hipótesis. Es decir el manejo de información, un estudio estadístico de la información obtenida para la presentación de resultados.

Presentación gráfica. Los resultados obtenidos se lo realizara de forma gráfica circular ya que es una manera práctica y sencilla de exponer la información obtenida y a la vez nos permitirá comparar los resultados obtenidos.

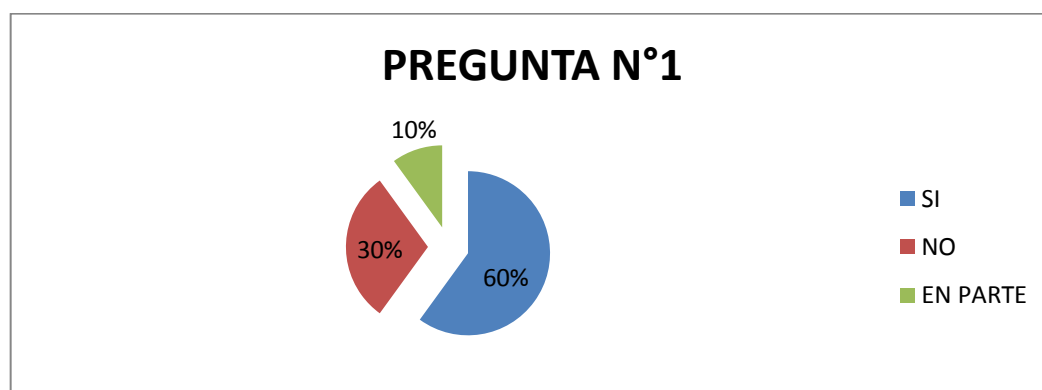


Gráfico 12. Presentación

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Deysi Rojana

3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados

El análisis de resultados estadísticos se realizara destacando las tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis propuestos en el presente estudio y en cuanto a la interpretación de los resultados se tomará como un gran apoyo del marco teórico, en el caso pertinente.

✓ Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones se lo redactarán en base a la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Y las recomendaciones se derivaran de acuerdo de las conclusiones obtenidas y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos que se planteó.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADO

En este capítulo analizaremos los resultados obtenidos de las encuestas dirigido a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate con el fin de conocer cuál es el comportamiento organizacional y como incide en la ejecución presupuestaria, los mismo que se analizara mediante gráficos estadísticos con sus respectivos porcentajes.

4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se interpretara de acuerdo a los resultados obtenidos de cada una de las preguntas encuestadas.

Estos resultados nos ayudaran a identificar el tema de la propuesta que se desarrollara en el capítulo VI.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. ¿Cuál es su estado civil?

Tabla 11. Estado civil

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casado	36	78%
Soltero	9	20%
Divorciado	1	2%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

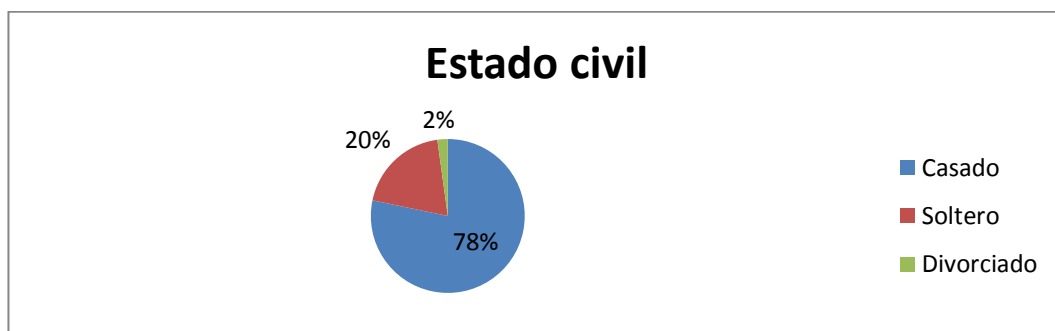


Gráfico 13

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo los resultados obtenidos del total del personal encuestado se encuentran el 2% en estado civil soltero, el 20% en estado civil casado y el 2% de estado civil divorciado.

Esto nos indica que la mayor parte del personal se encuentra en responsabilidad de compromiso con la organización ya que depende de ella para su trabajo estable y seguro.

2. ¿Cómo califica la comunicación entre los dirigentes y empleados?

Tabla 12. La comunicación entre los dirigentes y empleados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	8	17%
Buena	26	57%
Regular	12	26%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

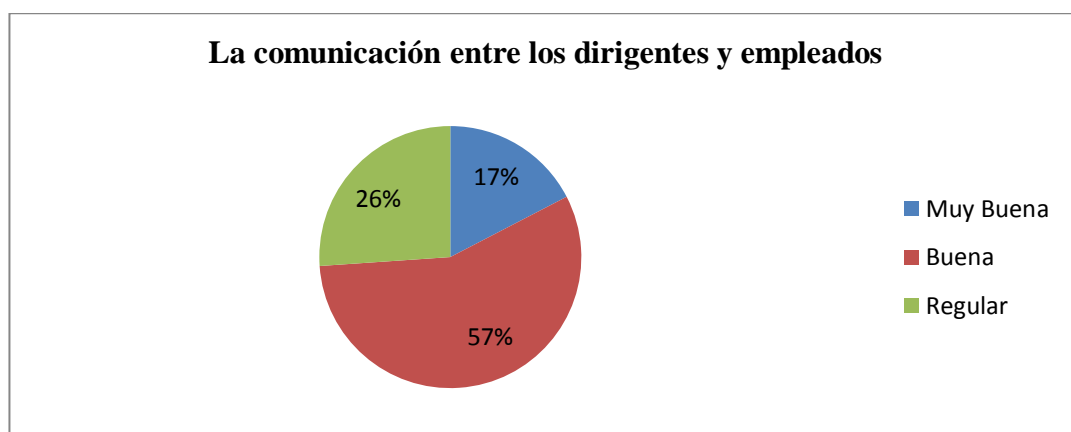


Gráfico 14

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos el 57%, manifiesta que la comunicación entre empleados y dirigentes es buena, el 26%, manifiestan que es regular y el 17%, mencionan que es muy bueno.

En conclusión nos indica que la comunicación entre empleados y dirigentes es buena, lo que refleja la participación del personal de la entidad y guarda relación con el ambiente laboral.

3. ¿Cómo califica el ambiente laboral en la institución?

Tabla 13 Ambiente laboral en la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	2%
Muy bueno	6	13%
Bueno	32	70%
Regular	6	13%
Malo	1	2%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

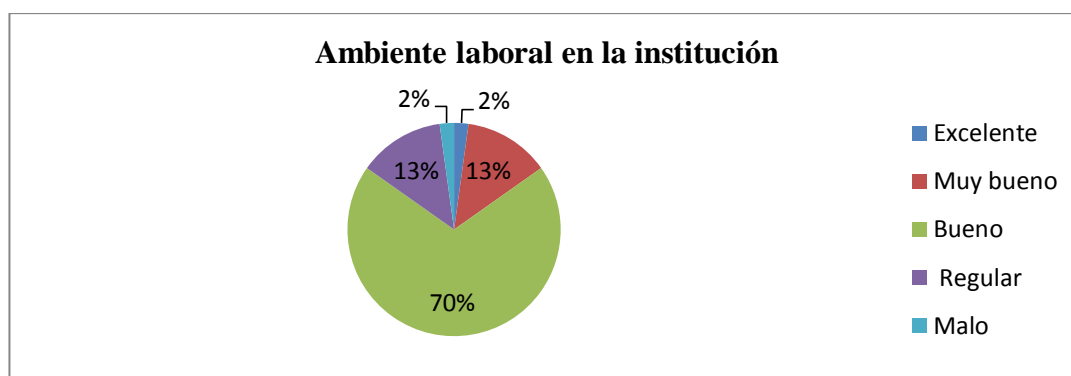


Gráfico 15

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos el 70%, califican al ambiente laboral como bueno, el 13%, califican como muy bueno, el 13%, califican como regular, el 2% califica malo y también el 2% califica excelente.

Esto nos indica que el ambiente laboral es bueno, lo que refleja que la mayoría de empleados se relacionan en el momento de realizar las diferentes actividades, pero no hay que olvidar que para obtener resultados eficientemente y eficazmente hay que tener una relación muy buena en el ambiente laboral.

4. ¿Los compañeros de trabajo comparten información que le ayude a realizar su trabajo?

Tabla 14. Entre compañeros comparten información de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	9%
Con mucha frecuencia	13	28%
En ocasiones	29	63%
Nunca	0	0%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

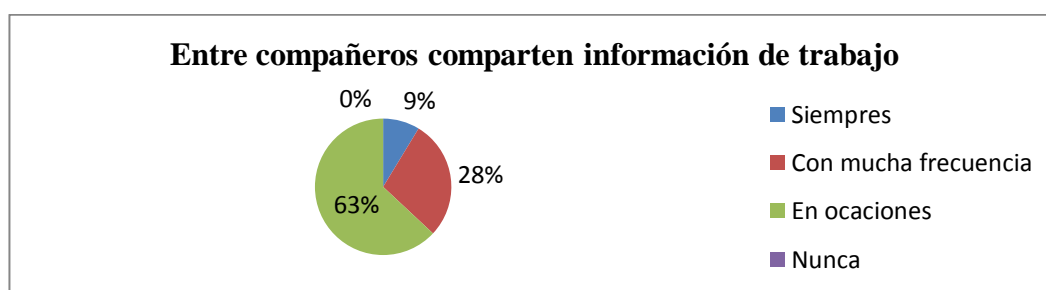


Gráfico 16

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los empleados el 63% responden que en ocasiones comparten información entre compañeros que le ayude en su trabajo, el 28% responden que con mucha frecuencia existe el compartimiento de información y el 9% considera que siempre existe el compartimiento de información.

En relación a los resultados obtenidos la mayor parte de los empleados no están compartiendo información entre compañeros en lo referente a cada uno de los departamentos, lo que implica esto una debilidad para el personal que se encuentra ejecutando las actividades. Y por otra parte existen personas que si están ayudando a obtener información para brindar a los demás compañeros que implica un fortalecimiento para la institución.

5. ¿La opinión de los empleados es tomada en cuenta dentro de la organización?

Tabla 15. Aceptación de la opinión de los empleados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	13%
A menudo	11	24%
En ocasiones	26	57%
Nunca	3	7%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

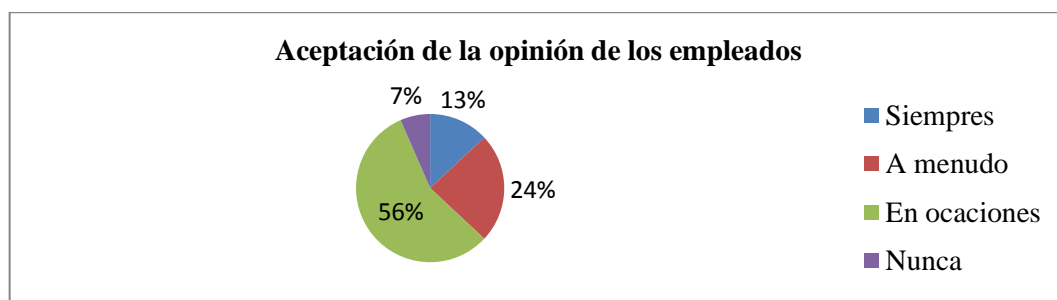


Gráfico 17

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 56% de los empleados confirman que en ocasiones es aceptada la opinión de los empleados para el desarrollo de la organización, el 24% manifiesta que es a menudo que acepta la opinión de los empleados, 13% manifiesta que siempre es acogido la opinión de los empleados para mejorar a la organización y el 7% manifiesta que nunca es acogido la opinión de los mismos.

En la presente pregunta nos hace entender que la opinión de los empleados no son acogidos para la programación de las actividades de los diferentes departamentos lo cual conlleva a la insatisfacción del empleados.

6. ¿Considera que el comportamiento organizacional incide en la ejecución de actividades planificadas en la institución?

Tabla 16. Comportamiento organizacional incide en la ejecución de actividades de la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	59%
NO	19	41%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

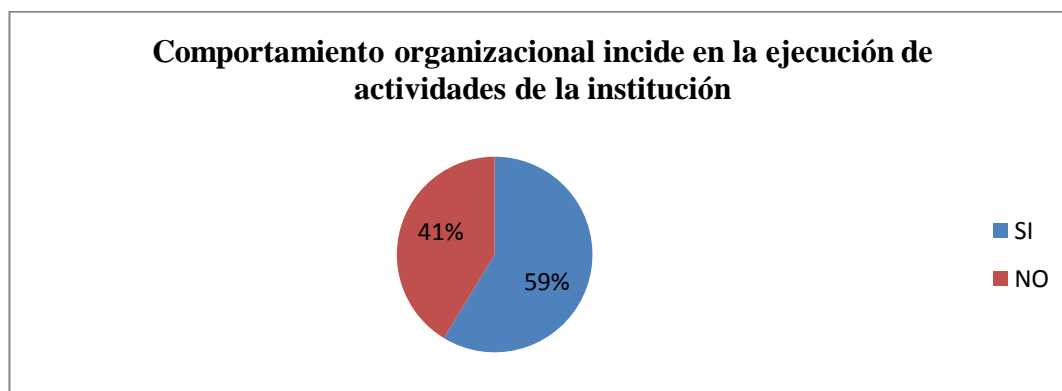


Gráfico 18

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los empleados encuestados el 49% manifiestan que el comportamiento organizacional incide en la ejecución de actividades planificadas, el 41% manifiestan que no incide el comportamiento organizacional en la ejecución de actividades planificadas. Eso quiere decir el ambiente organizacional y la organización es la parte fundamental para la ejecución del presupuesto.

El éxito de la ejecución de actividades planificadas que se llevan dentro del gobierno municipal tiene que ver con el comportamiento organizacional, puesto que la eficiencia del personal permite alcanzar los objetivos y metas propuestas.

7. ¿Conoce sobre las necesidades o requerimiento del departamento en el que usted desempeña?

Tabla 17. Necesidades y requerimiento del departamento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	40	87%
NO	6	13%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

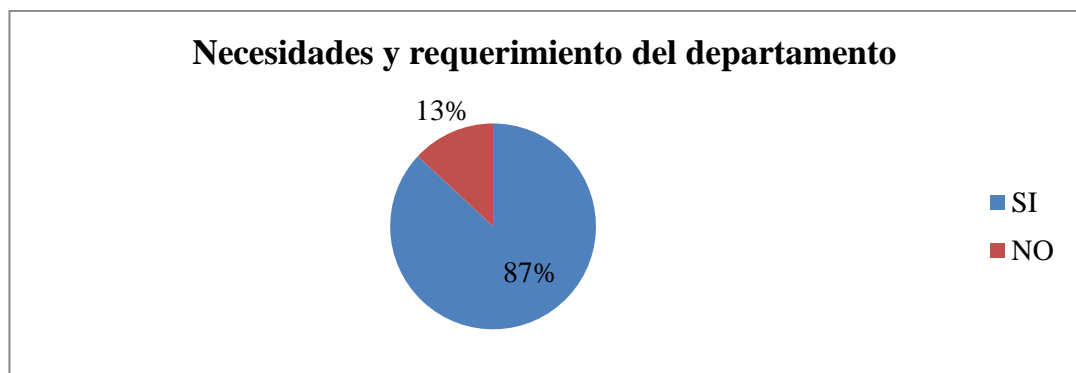


Gráfico 19

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos el 87% conoce las necesidades y requerimientos del departamento en el que desempeña, mientras que el 13% no conoce todos los requerimientos que posee el departamento.

Eso quiere decir que existe un desinterés por parte de los empleados por identificar o encontrar las necesidades que tiene el departamento en el que se encuentran desempeñando, ya sea esto por falta de motivación.

8. ¿Se reúnen en equipo para identificar necesidades y requerimientos de responsabilidad departamental?

Tabla 18. Reuniones en equipo para identificar necesidades y requerimientos de responsabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	4%
Muy Frecuente	9	20%
Frecuentemente	13	28%
En ocasiones	18	39%
Nunca	4	9%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

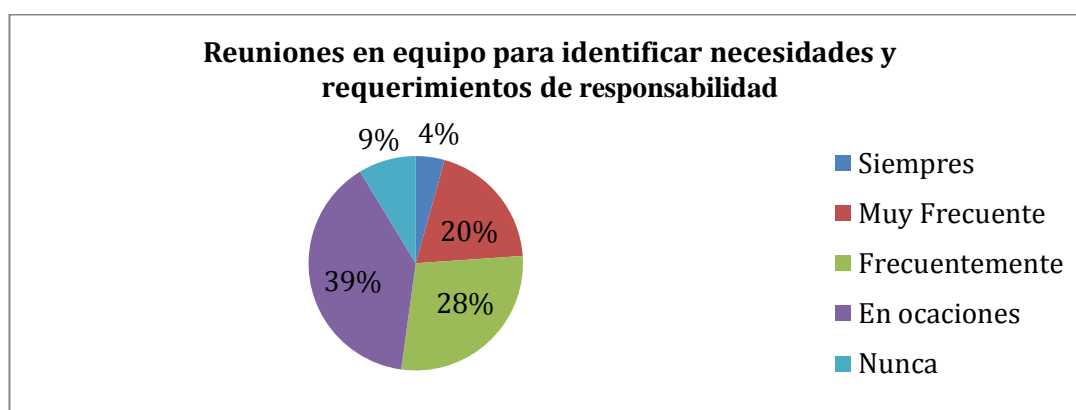


Gráfico 20

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de la muestra el 39% responden que realizan reuniones en ocasiones, el 28% mencionan que frecuentemente, el 20% responde que se reúnen muy frecuentemente, el 9% manifiesta que siempre se reúnen y el 4% responde que nunca se reúnen para identificar las necesidades y requerimientos de las responsabilidades del departamento. Esto nos indica que no existen las reuniones suficientes para identificar las responsabilidades de los departamentos, lo que evidencia una desorganización, desintegración para la planificación y ejecución de actividades.

9. ¿Cree Ud. necesario implementar un modelo de comportamiento organizacional de coaching para mejorar el comportamiento organizacional de la entidad?

Tabla 19. Modelo de comportamiento organizacional de coaching

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	52%
NO	22	48%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

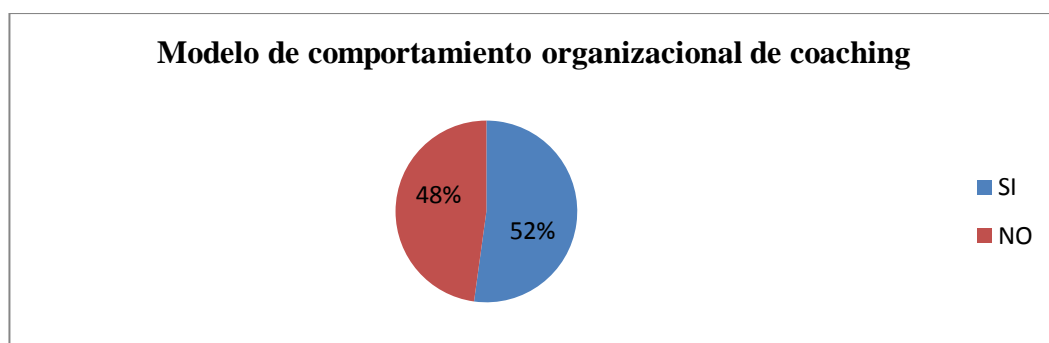


Gráfico 21

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de la muestra el 52% responden en necesario implementar un modelo de coahing organizacional para el mejoramiento del comportamiento organizacional de la institución y el 48% manifiestan que no es necesario implementar el modelo coaching organizacional.

Esto nos indica que la mayor parte manifiesta que es necesario implementar un modelo Coaching organizacional para el mejoramiento del comportamiento organizacional de la institución ya que ayudaría a la ves a conformar equipos de trabajo con una visión objetiva de alcanza su metas propuestas

10. ¿Cree usted que los recursos financieros han sido utilizados de manera eficiente?

Tabla 20. Los recursos financieros han sido utilizados de manera eficiente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	33%
NO	25	54%
DESCONOCE	6	13%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

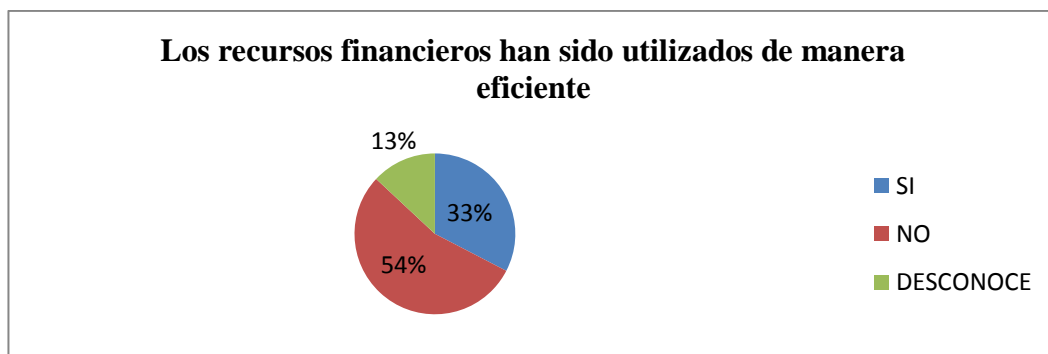


Gráfico 22.

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los empleados encuestados que laboran dentro de la institución el 54%, manifiestan que no se utilizan de manera eficiente los recursos financieros, el 33 %, considera que los recursos son utilizados de la mejor manera y el 13% desconoce si es o no utilizado de la mejor manera los recursos financieros.

De acuerdo al análisis obtenido se detecta que la utilización de los recursos no es adecuada, lo que refleja la deficiente ejecución presupuestaria por parte del gobierno municipal.

11. ¿Proveen a Ud. toda la información para ejecutar las actividades planificadas?

Tabla 21. Le proveen toda la información para ejecutar las actividades planificadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	41%
A veces	25	54%
Nunca	2	4%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

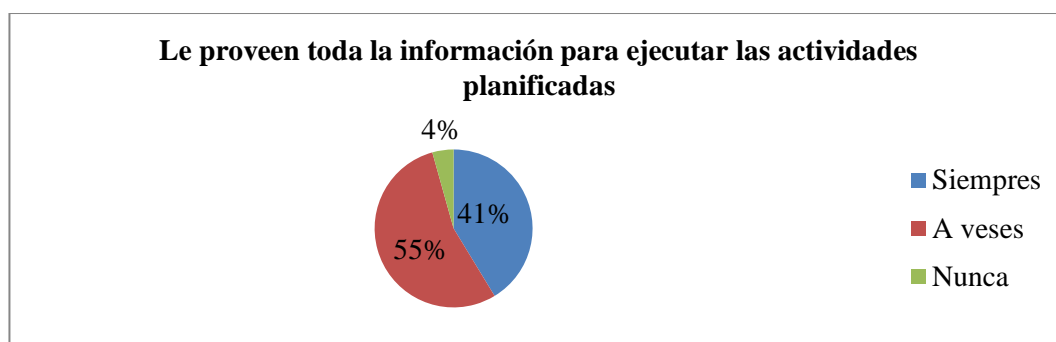


Gráfico 23

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a los resultados obtenidos el 55% a veces proveen toda la información para la ejecución de las actividades planificadas, el 41% menciona que siempre obtiene toda la información y el 4% manifiesta que no provee toda la información una de ellas es el departamento del registro de la propiedad.

En cuanto a los resultados obtenidos nos indica que todo el personal posee información necesaria para la debida ejecución de las actividades. Excepto en el departamento del registro de la propiedad ya que no tienen registrados de forma adecuada y ordenada.

12. ¿Son claras las políticas y procedimientos que se emiten, actualizan y modifican oportunamente para la ejecución de actividades programadas?

Tabla 22. Son claros las políticas y procedimientos que se emite, actualiza y modifica para la ejecución presupuestaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	
SI	24	52%	
NO	22	48%	
TOTAL	46	100%	

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

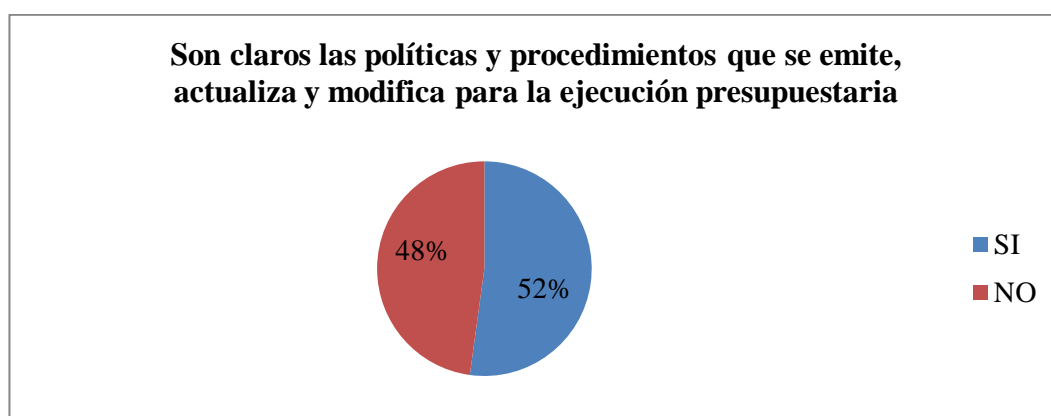


Gráfico 24

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos el 52% manifiesta que las modificaciones de las políticas y procedimientos que realizan durante la ejecución de actividades planificadas son entendibles, y el 48% manifiestan que no son entendibles.

Dicho este análisis se concluye que las políticas y procedimientos que se modifican son entendibles.

13. ¿Las actividades planificadas han sido ejecutado en su debido tiempo?

Tabla 23. Ejecución de actividades en su debido tiempo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	17%
A menudo	18	39%
En ocasiones	16	35%
Casi Nunca	4	9%
Nunca	0	0%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

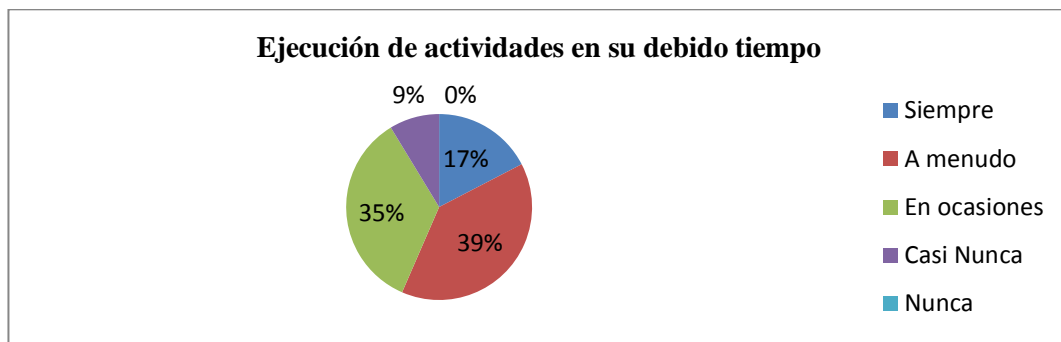


Gráfico 25

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos el 39%, manifiesta que a menudo cumplen en su debido tiempo las actividades planificadas, el 35% manifiesta que en ocasiones son cumplidas en su debido tiempo, el 17% manifiestan que siempre son ejecutadas las actividades en su debido tiempo y el 9% manifiestan que casi nunca son ejecutadas en su debido tiempo.

Eso nos indica que las actividades planificadas en mayor parte no son cumplidas en su debido tiempo lo que implica atrasos del cumplimiento de las demás actividades.

14. ¿Han obtenido problemas en la ejecución de actividades planificadas en el presupuesto?

Tabla 24. Problemas en la ejecución de actividades planificadas en el presupuesto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	30	65%
NO	16	35%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

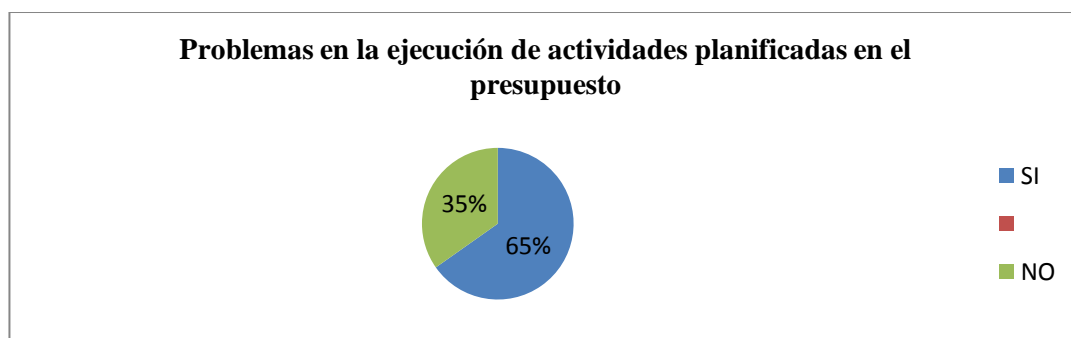


Gráfico 26

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 65% responde que han obtenido problemas durante la ejecución de las actividades planificadas 35% manifiestan que no obtuvieron problemas durante la ejecución del presupuesto.

Eso quiere decir que presentaron algunos cambios al momento de realizar la ejecución presupuestaria ya sea eso como, el cambio de partidas presupuestarias por la presentación de proyectos inesperados, lo que conlleva al incumplimiento de las actividades planificadas.

15. ¿Con frecuencia suele modificar el presupuesto inicial?

Tabla 25. Suele modificar el presupuesto inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	59%
A menudo	10	22%
En ocasiones	5	11%
Casi Nunca	4	9%
Nunca	0	0%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

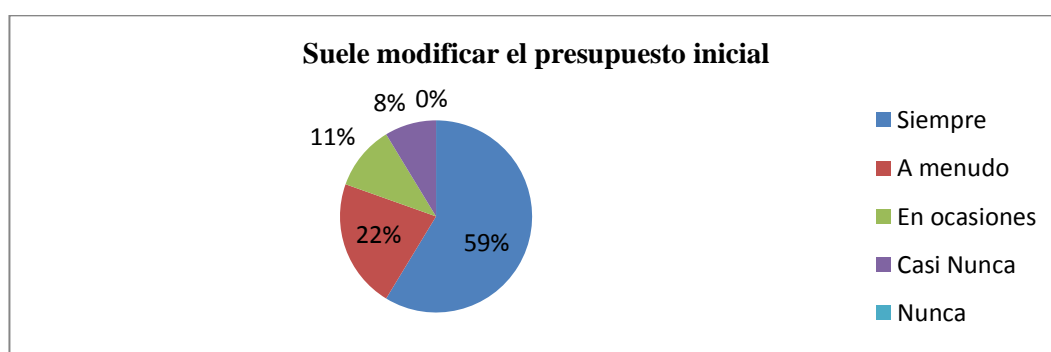


Gráfico 27

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dentro de la institución el 59%, señalan que siempre suelen modificar el presupuesto, el 22% indican que a menudo lo realizan las modificaciones, el 11% manifiesta que en ocasiones, y el 8%, mencionan que casi nunca.

Eso quiere decir que no hay una planificación adecuada de todas las actividades en base a requerimientos y necesidades, por lo que dificulta su cumplimiento. La razón radica en por la inadecuada toma de decisiones por parte de quienes planifican.

16. ¿Al culminar el periodo de ejecución presupuestaria los objetivos son alcanzados?

Tabla 26 Los objetivos son alcanzados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	9%
Muy frecuente	27	59%
En ocasiones	5	11%
Casi Nunca	10	22%
Nunca	0	0%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate
Elaborado por: Deysi Rojana



Gráfico 28

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate
Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los empleados encuestados el 59% de los empleados, manifiesta que se ha cumplido los objetivos muy frecuentemente, y el 22%, manifiesta casi nunca son alcanzados los objetivos, el 11% manifiesta que en ocasiones son alcanzados los objetivos y el 8% manifiesta que siempre son alcanzados.

Nos hace entender que los objetivos propuestos para un determinado tiempo no han sido cumplidos constantemente lo que implica que la planificación de las actividades no fue satisfactoriamente atendida.

17. ¿Cree Ud. que una vez mejorado el comportamiento organizacional va hacer más eficiente y eficaz la ejecución presupuestaria?

Tabla 27. Con el comportamiento organizacional mejorado va hacer más eficiente y eficaz la ejecución presupuestaria.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	48%
NO	16	35%
DESCONOCE	8	17%
TOTAL	46	100%

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

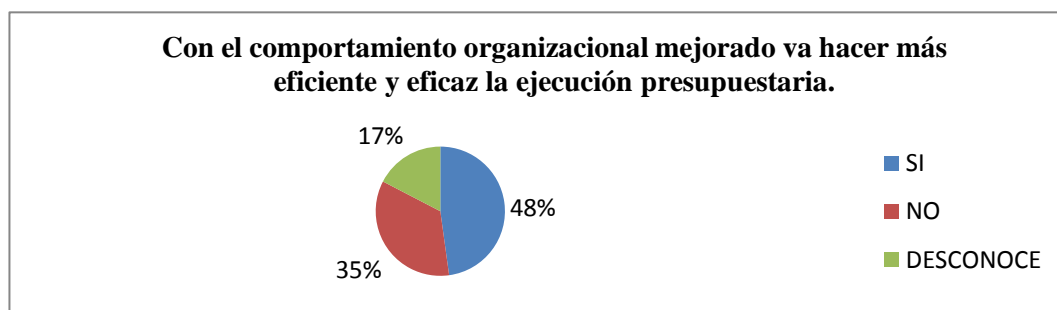


Gráfico 29

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Elaborado por: Deysi Rojana

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 48% manifiesta que con el comportamiento organizacional mejorada va hacer más eficiente y eficaz la ejecución presupuestaria, el 35% manifiesta que no va a ser eficiente y eficaz con el comportamiento organizacional y el 17% desconoces si dará resultado con el mejoramiento organizacional.

En relación a la presente pregunta se entiende que para la eficiente y eficaz de la ejecución presupuestaria es necesario mejorar el comportamiento organizacional de la institución para así cumplir con los objetivos y metas propuestas.

4.3 Verificación de Hipótesis

Una vez obtenido las encuestas aplicadas al personal del gobierno autónomo descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate, se selecciona como referencia las preguntas y respuestas 6,14, para, proceder a realizar la verificación de hipótesis para comprobar si es necesario, evaluar una alternativa de solución a fin de potenciar el comportamiento organizacional y la ejecución presupuestaria de acuerdo a la legislación vigente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate.

6. ¿Considera que el comportamiento organizacional incide en la ejecución de actividades planificadas en la institución?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	59%
NO	19	41%
TOTAL	46	100%

14. ¿Han obtenido problemas en la ejecución de actividades planificadas en el presupuesto?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	30	65%
NO	16	35%
TOTAL	46	100%

1. Planteamiento de hipótesis

a) Modelo Lógico

H₀: Hipotesis nula = El comportamiento organizacional no incide en la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Municipal de San Cristóbal de Patate.

H_i: Hipótesis de investigación: El comportamiento organizacional incide en la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Municipal de San Cristóbal de Patate.

b) Modelo matemático.

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado cuya fórmula es la siguiente:

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

X^2 = Chi Cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Datos observados (Encuestas)

E = Datos esperados (Observación)

2. Regla de decisión

$$1 - 0,05 = 0,95 \quad \alpha = 0,05$$

Nivel de confiabilidad = 0,95

Nivel de significancia o error = $\alpha = 0,05$

Grados de Libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

Dónde:

gl = Grado de Libertad

C = Columnas de la Tabla

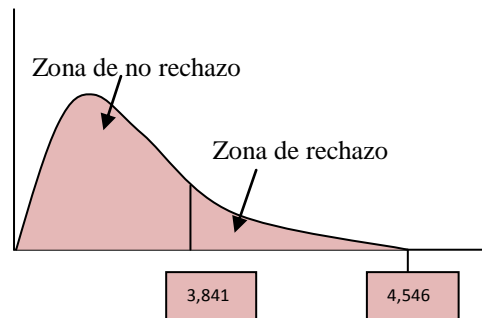
F = Filas de la Tabla

Al 95% y con 1 gl X^2_t , es igual a 3,841

Se acepta la hipótesis nula sí, X^2_c es menor o igual a X^2_t caso contrario se rechaza con un α de 0,05

Se acepta H_0 , si X^2_c es \leq a 3,841 con α 0,05

Gráfico 30 Representación gráfica de chi cuadrado



3. Calculo de X^2

Tabla 28. Presentación de los datos, frecuencias observadas.

	SI	NO	TMH
SI	21	6	27
NO	9	10	19
TMV	30	16	46

Fuente: GAD. Municipal de San Cristóbal del Patate

Explicación: Todos los valores expresados en la tabla se conocen como frecuencia observada y para encontrar la frecuencia esperada se procede de la siguiente manera:

Para encontrar la frecuencia esperada del valor “17,6” se multiplica el total marginal vertical, en este caso 30, por el total marginal horizontal 27 y, ese y ese producto se divide para el gran total, en este caso, 46. Con el mismo proceso de determina todos los valores tanto para la alternativa de comportamiento organizacional y la ejecución presupuestaria.

Tabla 29 Cálculo de la ji cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
21	17,6086957	3,39130435	11,5009452	0,6531401
9	12,3913043	-3,39130435	11,5009452	0,92814645
6	9,39130435	-3,39130435	11,5009452	1,22463768
10	6,60869565	3,39130435	11,5009452	1,7402746
			X²	4,54619883

Fuente: Análisis Estadístico

Elaborado por: Deysi Rojana

1. Conclusión

Como el valor de chi cuadrado calculado (X^2_c) = 4,546 es mayor a chi cuadrado tabulado (X^2_t) = 3,841 con 1 grado de libertad y un nivel de significancia de α 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, es decir que el comportamiento organizacional incide en la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado las encuestas dirigidas a los empleados del Gobierno Autónomo Municipal de San Cristóbal de Patate, y tabulado los resultados obtenidos procedemos a redactar las conclusiones y recomendaciones para identificar si el Comportamiento Organizacional insidioso en la ejecución presupuestaria.

✓ Conclusiones

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal De Patate se detecta que el ambiente laboral que posee la institución no es la adecuada para la organización ya sea esto por la desintegración de los compañeros para la realización del cumplimiento de la objetivos.

El 57% de los empleados consideran que el comportamiento organizacional incide en la ejecución presupuestaria, consideran que es una herramienta fundamental que se debe practicar para el logro de la eficiencia y eficaz de responsabilidades de cada uno de los departamentos.

La comunicación dentro de la organización es sumamente importante ya que es una de las cualidades que debe poseer el empleado del Gobierno Autónomo Descentralizados para deliberar los problemas que se destaca dentro de la institución.

El 59% manifiestan que los objetivos y metas que fueron propuestos son alcanzados muy frecuentemente razón de ello es por la deficiente recaudación de tesorería de lo que debilita el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

El 59% responde que la planificación presupuestaria inicial fue modificado constantemente ya sea esto por la inadecuada toma de decisiones en el momento

de planificar los programas y actividades que se va a desarrollar en un determinado período.

El 52% de los empleados consideran que una vez implementado un modelo Coaching Organizacional el comportamiento organizacional va ser más eficiente dentro de la ejecución de las actividades programas y planificadas.

✓ **Recomendaciones**

Se recomienda para mejorar el ambiente laboral de la institución realizar constantemente trabajos en grupo intercambiando ideas de solución a los diversos problemas que transcurre dentro de la ejecución de actividades programadas en los diferentes de departamento para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

Al implementar la materia del coaching organización en la práctica hará que los empleados que integrantes en la entidad, sean más liberales para la realización de cada una de sus responsabilidades y a vez fomentar la comunicación la integración, el liderazgo y los demás elementos para conllevar de manera competitiva cada una de las competencia que lo asignare a la institución.

Para el cumplimiento del 100% de los objetivos se recomienda a la institución a innovar a los ciudadanos a cumplir sus obligaciones con la institución para el crecimiento de recaudación de tesorería y así cumplir con sus objetivos y metas.

Se recomienda a los encargados de realizar la planificación del presupuesto, a integrar a los diferentes departamentos que lo conforma a la institución para la intervención de cada uno de ellos y así tomar las decisiones para la debida ejecución del presupuesto.

Se recomienda, implementar un modelo del coaching organizacional y estudiar mediante capacitaciones para el mejoramiento del comportamiento organizacional y así conllevar una adecuada ejecución de actividades planificadas dentro de un presupuesto estimado de acuerdo a la legislación vigente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título: Diseño de un modelo del comportamiento organizacional a través del coaching.

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate.

Beneficiarios: Cuando se ejecute esta propuesta los beneficiarios serán el Gobierno Autónomo Descentralizada Municipalidad de San Cristóbal de Patate y los empleados quienes lo ejecutan las actividades.

Ubicación:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Patate

Parroquia: Patate

Calle: Patate

Número: S/N

Intersección: Av. Ambato

Referencia ubicación: Junto a la Iglesia

Tiempo Estimado para la Ejecución

Inicio: Noviembre 08 del 2014

Fin: Diciembre 06 del 2014

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate, el comportamiento organizacional no fue una de las mejores, razones por la cual no existe capacitaciones a los colaboradores sobre coaching organizacional ya sea esto por el desinterés de los dirigentes a que sus colaboradores se formen dentro de esta materia.

Por ende al implementar un programa de capacitaciones ayudara a la organización a poseer personal más capacitado en organizaciones la cual obtendrá frutos sumamente importantes que pueda desarrollar institucionalmente y al mismo tiempo dar ejemplo a las demás organizaciones e incentivar a que se estudie el contenido del coaching organizacional.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El modelo de coaching organizacional es uno de los factores muy importantes dentro de la organización ya que el Gobierno autónomo Descentralizado San Cristóbal de Patate carece de un estudio de un modelo de coaching organizacional.

Por ende es necesario implementar una capacitación sobre el modelo del coaching organizacional mismos que serán dirigidos al personal de la institución, con el propósito de mejorar el ambiente laboral de cada uno de ellos, el coaching organizacional al mismo tiempo ayuda a los dirigentes y a los empleados a obtener resultados sumamente relevantes para el desarrollo de la institución de manera eficiente y eficaz, ya sea esto fomentando la comunicación continua entre empleados y dirigentes, para la toma de decisiones con un criterio profesional que al mismo tiempo se hace responsable por cada uno de ello.

Por el mismo hecho que las organizaciones públicas tienen que fomentar una organización debidamente coordinada y guiada por un líder, debería ser acogido el modelo del coaching organizacional ya que permite desarrollar personalmente y grupal para logro de los objetivos propuestos dentro de la entidad.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo general

- ✓ Diseñar un modelo de comportamiento organizacional a través de coaching que permita alcanzar las metas y objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De San Cristóbal de Patate año 2014.

6.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Definir la estructura del modelo coaching.
- ✓ Describir el modelo operativo del comportamiento organizacional del coaching.
- ✓ Determinar programas del plan de acción del proceso de coaching.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El diseño de la siguiente propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

Factibilidad política

Al implementar un modelo del comportamiento organizacional los empleados de los diferentes departamentos estarán comprometidos con la institución a ser responsables de las diferentes actividades y al mismo tiempo los directivos quienes estarán orientándolos a conseguir los objetivos y metas propuestas.

Factibilidad técnica – operativa

La ventaja del Gobierno Autónomo Descentralizados es ser una institución pública ya que requiere de disponibilidades de recursos económicos, humanos, tecnológicos, para aprovechar las capacidades y habilidades de cada una de ellos.

Factibilidad social

Dentro de la institución cuenta con personal dispuesto a contribuir y a desarrollar cada una de las actividades de la organización de manera eficiente y eficaz con el propósito de poner en alto a la organización.

Factibilidad organizacional

De acuerdo al departamento de Recursos Humanos y Administrativo manifiesta que el personal que se encuentra laborando dentro de la institución se adapta fácilmente en los cambios del entorno ya que están dispuestos a transformar a la entidad como un ejemplo a seguir.

Factibilidad legal

Al implementar el modelo del comportamiento organizacional no altera ninguna ley, establecida por la municipalidad y por el gobierno nacional.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Según **Valera y Olea (200:11)**, en su obra manifiesta que el coaching organizacional es “un proceso colaborativo, en el cual cada individuo posee roles claramente definidos: el coach es responsable de mantener la conversación enfocada en una meta perfectamente definida facilitando el pensamiento de la otra persona, el seguimiento del progreso y retroalimentación constructiva”.

Según **Valera y Olea (200:13-14)**, investiga que:

La aplicación del coaching organizacional implica numerosos beneficios para las empresas; entre ellos cabe destacar los siguientes:

- Atraer más volumen de negocio
- Mejorar el servicio al cliente
- Proveer estructura guía y enfoque.
- Monitorear y evaluar acciones.
- Guiar a los individuos a adoptar mejores soluciones.
- Proveer iniciativas y responsabilidades
- Motivar y sostener los impulsos.

- Incrementar la conciencia de los recursos y saber cuándo utilizarlos.
- Ampliar el alcance de información disponible, las ideas y las soluciones

Según **Soler (2003-36)**, en su obra manifiesta que el proceso del coaching está conformado por 5 fases entre ellas son:

1. Analizar la situación
2. Fijar los Objetivos
3. Determinar el Plan de Acción
4. Observar y medir el Rendimiento
5. Dar Feedback

Según **Soler (2003:36-37)**, manifiesta que el primer proceso de coachig es:

Analizar la situación.- para poder diagnosticar donde nos encontramos (situación actual) en este proceso el coach se debe concretar el tipo de carencia: conocimientos, habilidades, actitudes, motivación y confianza.

De igual forma en este proceso el coach debe contar con un plan de rendimiento para cada miembro de su equipo, también debe disponer de una descripción de las competencias y la hoja de progreso de rendimiento de cada colaborador.

El coach de efectuar un seguimiento de la evolución de las competencias del individuo; para ello utilizara la hoja de progresos de rendimiento y los datos obtenidos mediante la observación, entrevista con los compañeros y colaboradores, etc.

El coach tiene que entrevistarse con el colaborador para discutir su comportamiento. En esta entrevista, el coach y sus colaborados han de **fijar los objetivos** que debe alcanzar el empleado. El coach ha de guiar en todo momento esta conversación, utilizando la hoja de progreso de rendimiento.

Una vez fijado los objetivos deben **determinar el plan de acción** necesario para alcanzarlos. El plan de acción es una relación de todas las tareas precisas para lograr un objetivo determinado A partir de los objetivos fijados en la fase anterior se redacta una lista de tareas que se debe llevar a cabo. Cada objetivo se relaciona con las tareas adecuadas.

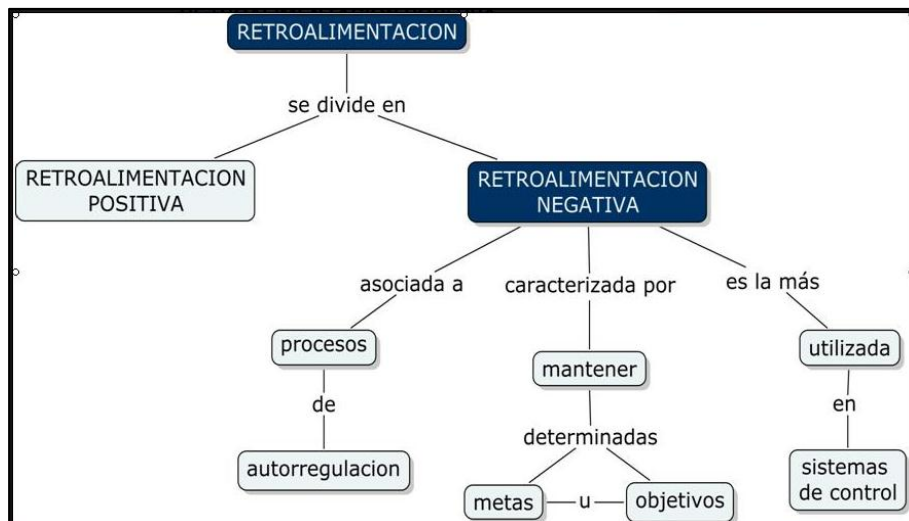
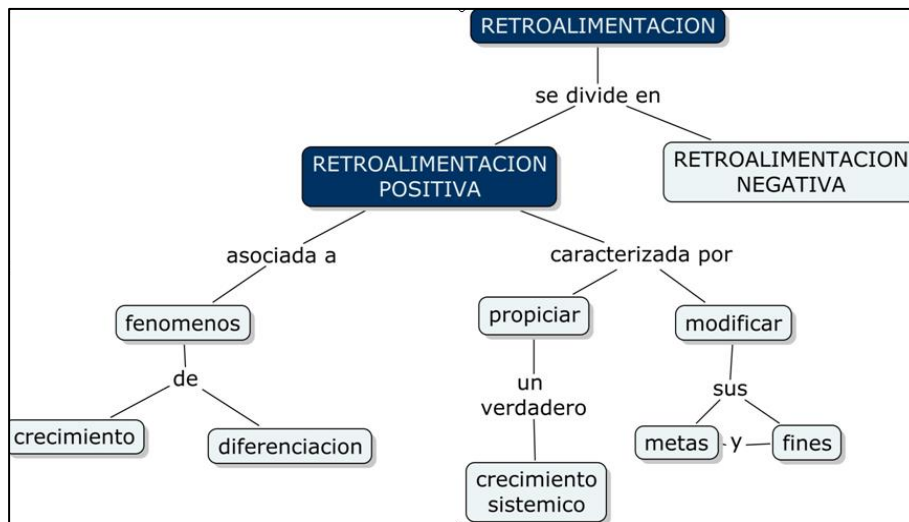
El proceso de coahing ayuda a conducir así nuestros objetivos es uno de los factores que se debe implementar dentro de la organización.

Según **Díaz de Santos (1994:190)** manifiesta que el plan de acción “está formado por el conjunto de actividades que se deberá ejecutar para facilitar el logro de la meta (específica y cuantificadas) establecidas con anterioridad”.

Según **Soler (2003:36-37)**, manifiesta que coach además tiene que:

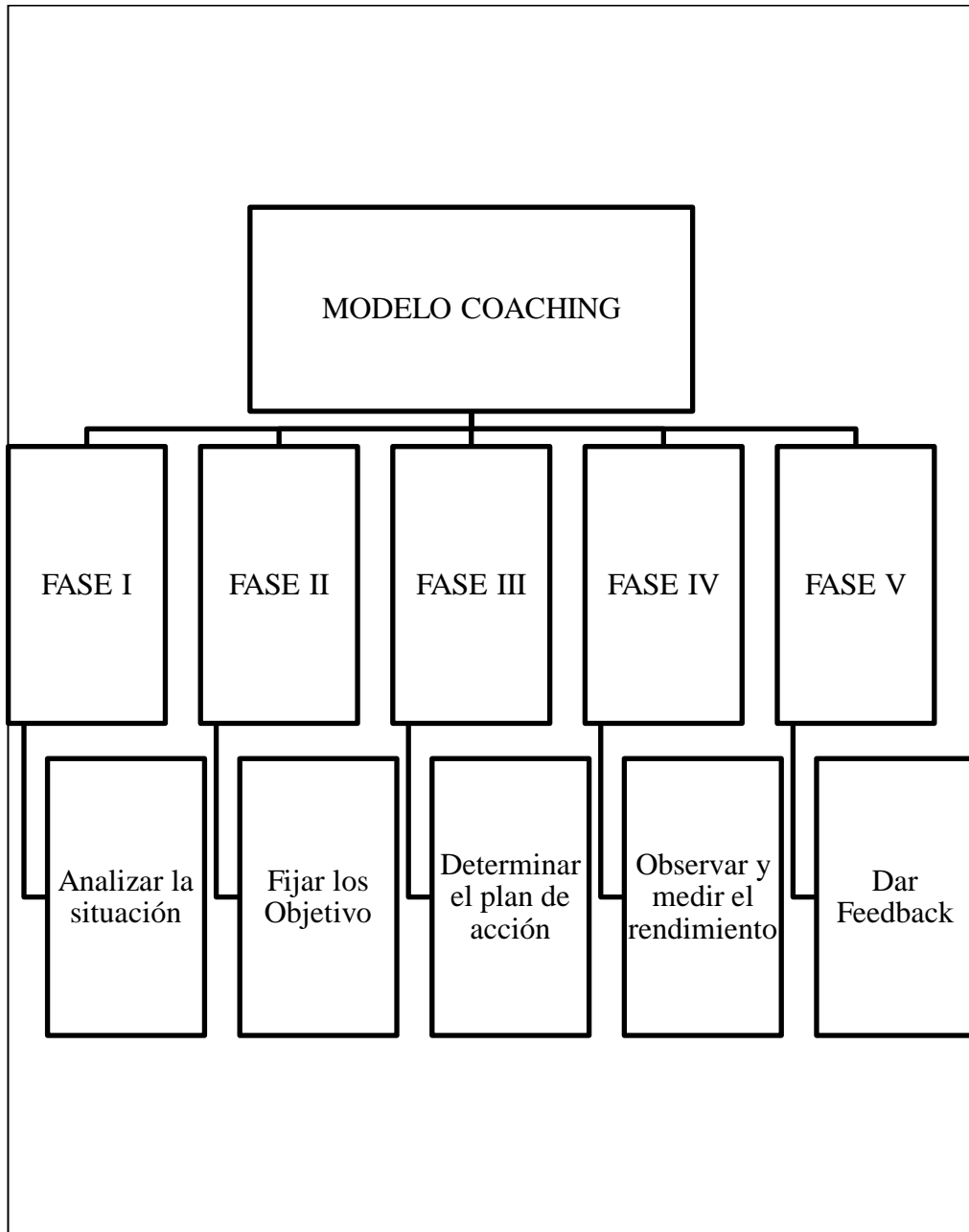
Observar y medir el rendimiento. Sin embargo esta observación no debe limitarse al resultado final si no que debe incluir a todo el proceso.

Y la última fase del proceso del coaching es **dar feedback** es la esencial del coaching. Cuando se proporciona correctamente es una herramienta muy valiosa para ayudar a mejorar el rendimiento del equipo.



6.7 MODELO OPERATIVO

Gráfico 31. Modelo Coaching



Fuente: Soler (2003:36)

Elaborado por: La investigadora

6.7.1 Procedimientos del coaching

Tabla 30. Procedimientos de las fases del Coaching

Fase	Objetivo	Actividad	Responsable	Tiempo
Analizar la situación	Conocer las necesidades de la Organización	Análisis FODA Encuestas Misión Visión	Investigadora	2 días
Fijar los Objetivos	conocer los objetivos a alcanzar	Formulación de objetivos	Dirigente de la institución	1 días
Determinar el Plan de Acción	planificar programas y actividades	reuniones con los colaboradores	Dirigente de la institución	2 mes
Observar y medir el Rendimiento	conocer el grado de cumplimiento de los objetivos	Hoja de progresos de rendimiento	Dirigente de la institución	1 días
Dar Feedback	mejoramiento de las actividades planificadas	Retroalimentación	Dirigente de la institución	3días

Elaborado por: Deysi Rojana


6.7.2 Desarrollo del modelo operativo

6.7.2.1 Fase I

6.7.2.1.01 Análisis situacional

1. Análisis FODA

Tabla 31 Análisis FODA

 "Te acoge, te conquista, te encanta" <u>Gobierno Autónomo descentralizado</u> <i>Municipal de San Cristóbal de Patate</i>		
	INTERNO	EXTERNO
POSITIVO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	-Ser una institución pública -Voluntad de trabajo de los empleados -Recurso humano	-Apoyo de las instituciones provinciales y cantonales. -Asesoría directa de la asociación de Municipalidades Ecuatorianas.
NEGATIVO	DEBILIDADES	AMENAZAS
	- Personal no Capacitado -Deficiente comunicación entre los empleados - Débil liderazgo de los empleados. - Baja Recaudación de los ingresos.	-Limitación de utilización de recursos. -Personal con conocimientos del manejo organizacional -Cambios de partidos Políticos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Deysi Rojana



Gobierno Municipal

"Te acoge, te conquista, te encanta" Gobierno Autónomo descentralizado

Municipal de San Cristóbal de Patate

El Gobierno Autónomo Descentralizado se enfoca a la siguiente misión y visión:

2. Visión

Generar un gobierno con calidez y de calidad para todos los Patateños, que trabaje de manera planificada y organizada, además atienda y resuelva las demandas de la sociedad, de manera que todos los sectores social y privado sientan cambios y resultados, todo sujeto a la ley, con transparencia y un manejo estructurado y priorizado de los recursos disponibles.

3. Misión

En el año 2014 el Gobierno Municipal de Patate, será una institución autónoma, descentralizada, transparente y participativa que dinamiza el desarrollo local con equidad. Atendiendo de acuerdo a sus competencias a la ciudadanía de manera eficiente y eficaz. Contará con recursos económicos físicos y tecnológicos suficientes para atender el mandato ciudadano con calidad.

Una vez realizado el análisis FODA detectando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que engloba a la entidad se concluye que el factor más relevante es la deficiente capacitación a los empleados la cual conlleva al bajo lideramiento de los empleados.

Por otro lado en relación a las encuestas obtenidos se concluye también que dentro de la organización el ambiente laboral es bueno eso no quiere decir que dentro de la organización se encuentren súper bien sino que existe un desmayo organizacional ya sea esto por la falta de motivacional al empleado por parte del dirigente de la institución.

Otro de los factores que se determina es que no siempre realizan constantemente reuniones departamentales para poder identificar requerimientos y necesidades que permanece dentro del área.

La comunicación entre empleados y dirigentes de acuerdo a las encuestas realizadas a los colaboradores de la entidad es que no es muy buena en la que se determina que no existe comunicación afectiva para identificar los problemas que se están llevando a cabo dentro de la institución.

Concluyendo a esto se detecta plantear los objetivos para el mejoramiento de los mismos.

6.7.2.2 Fase II

6.7.2.2.1 Fijación de objetivos



Municipal de San Cristóbal de Patate

1. Objetivos General

Capacitar al personal de la institución sobre el comportamiento organizacional en base a las técnicas del coaching.

2. Objetivo específico

- Conocer el funcionamiento del coaching organizacional para el enfocamiento en la entidad.
- Identificar y diferenciar los tipos de coaching
- Identificar las características del coaching organizacional en la labor diario.
- Orientar a los colaboradores a la utilización del contenidos del coaching organizacional
- Conocer los parámetros que deben utilizar para solucionar los problemas de la entidad a través del Coaching.

6.7.2.3 FASE III

6.7.2.3.1 Determinar el Plan de Acción

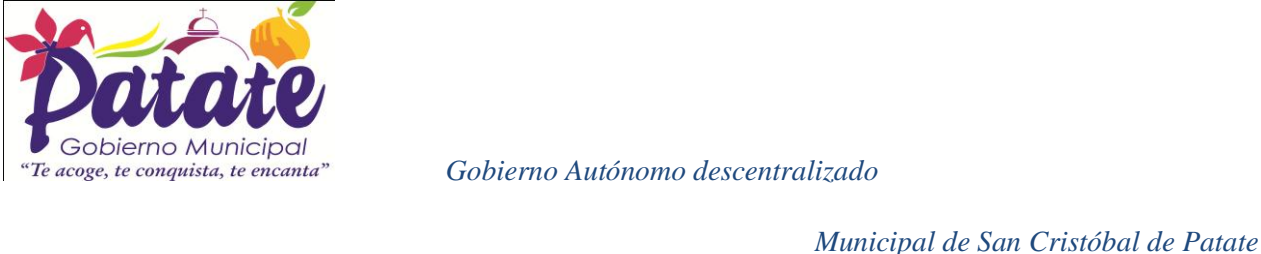
Tabla 32. Determinación del plan de acción

Objetivo	Meta	Actividades	Beneficiarios	Responsable	Recursos	Costo	Identificador de logros	Medios de verificación
Capacitar al personal de la institución sobre el comportamiento organizacional en base a las técnicas del Coaching.	Fortalecimiento organizacional	Definir al coaching Organizacional	Colaboradores de la institución	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	Humano, Tecnológico, Económico	\$ 2.000,00	El cumplimiento de los objetivos de manera eficiente y eficaz	Mediante la integración de los equipos de trabajo
		Tipos de coaching y diferenciar con el coaching organizacional						
		Identifica las características fundamentales del coaching en relación al comportamiento organizacional						
		Identificar el por qué implementar el coaching organizacional en la entidad						
		Como solucionar problemas mediante el coaching						

Elaborado por: Deysi Rojana

6.7.2.3.1.01 Desarrollo de actividades programadas del plan de acción

6.7.2.3.1.02 PROGRAMA DE CAPACITACIONES COACHING ORGANIZACIONAL

				
PROGRAMA DE CAPACITACIONES COACHING ORGANIZACIONAL				
TEMA DE CAPACITACIÓN: Introducción al Coaching Organizacional				
OBJETIVO	DURACIÓN	CONTENIDO	MATERIAL A UTILIZAR	
			PARTICIPANTE	INSTRUCTOR
Conocer el funcionamiento del coaching organizacional para enfocarnos en la entidad	1 día	- Introducción del coaching	- Modulo	- Modulo
		- Ilustración del caching	- Cuaderno	- Computadora
		- Historia	- Esferos y borrador	- Enfocus
		- Evolución		- Pizarra
		- Origen		
		- Tendencias recientes		
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:



Gobierno Autónomo descentralizado

Municipal de San Cristóbal de Patate

PROGRAMA DE CAPACITACIONES COACHING ORGANIZACIONAL

TEMA DE CAPACITACIÓN: Tipos de Coaching y diferenciar con el coaching organizacional

OBJETIVO	DURACIÓN	CONTENIDO	MATERIAL A UTILIZAR	
			PARTICIPANTE	INSTRUCTOR
Identificar y diferenciar los tipos de coaching	1 día	- Tipos de coaching	- Modulo	- Modulo
		- Definición de los tipos de coaching	- Cuaderno	- Computadora
		- Metodología de funcionamiento de cada uno	- Esferos y borrador	- Enfocuse
		- Importancia		- Pizarra
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:



Gobierno Autónomo descentralizado

Municipal de San Cristóbal de Patate

PROGRAMA DE CAPACITACIONES COACHING ORGANIZACIONAL

TEMA DE CAPACITACIÓN: Identificación de las características fundamentales del coaching en relación al comportamiento organizacional

OBJETIVO	DURACIÓN	CONTENIDO	MATERIAL A UTILIZAR	
			PARTICIPANTE	INSTRUCTOR
Identificar las características del coaching organizacional en el labor diario.	1 día	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de cada uno de las características que implementen en el comportamiento organizacional. 	- Modulo	- Modulo
			- Cuaderno	- Computadora
			- Esferos y borrador	- Enfocus
				- Pizarra
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:	



Gobierno Autónomo descentralizado

Municipal de San Cristóbal de Patate

PROGRAMA DE CAPACITACIONES COACHING ORGANIZACIONAL

TEMA DE CAPACITACIÓN: Identificar el por qué implementar el coaching organizacional en la entidad

OBJETIVO	DURACIÓN	CONTENIDO	MATERIAL A UTILIZAR	
			PARTICIPANTE	INSTRUCTOR
Orientar a los colaboradores a la utilización del contenidos del coaching organizacional	1 día	- Beneficio de la utilización de coaching organizacional	- Modulo	- Modulo
		Porque Utilizar coaching organizacional	- Cuaderno	- Computadora
		-	- Esferos y borrador	- Enfocuz
				- Pizarra
		-		
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:



Gobierno Autónomo descentralizado

Municipal de San Cristóbal de Patate

PROGRAMA DE CAPACITACIONES COACHING ORGANIZACIONAL

TEMA DE CAPACITACIÓN: Como solucionar problemas mediante coaching

OBJETIVO	DURACIÓN	CONTENIDO	MATERIAL A UTILIZAR	
			PARTICIPANTE	INSTRUCTOR
Conocer los parámetros que deben utilizar para solucionar los problemas de la entidad.	2 días	- Pasos para la solución de problemas	- Modulo	- Modulo
		- Manejo de los grados de dificultad	- Cuaderno	- Computadora
		-	- Esferos y borrador	- Enfocuz
		-	-	- Pizarra
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:

6.7.2.3.1.03. METODOLOGÍA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIONES COACHING ORGANIZACIONAL

MODALIDAD

Se desarrollara 5 tipos de exposiciones la primera exposición durara 1 días, la segunda 1 días, la tercera 1, la cuarta 1, la quinta 2 días, durante estos días será expuesto todos los temas antes mencionado.

COORDINACIÓN

Estará encargado de la coordinación del programa el departamento de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate.

FECHA

El taller de capacitación durara 1 mes y medio en horario de 9h00am a 12h00am con un receso de una hora y de 14h00pm-16h00pm, los días sábados.

DIRIGIDO A

Los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate

INSTRUCTOR O FACILITADOR

La contratación del facilitador será de acuerdo al perfil de conocimientos del coaching organizacional.

LUGAR

El lugar de la capacitación será en las salas de reuniones del auditorio de la institución, las cuales se encuentran en buenas condiciones con la tecnología necesaria a utilizar y un ambiente agradable para los participantes

6.7.2.3.1.04 Cronograma de temas a capacitar


Programa de capacitación en Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate sobre el coaching organizacional								
Objetivo:								
Programar un plan de capacitaciones para los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado San Cristóbal de Patate para mejorar el comportamiento organizacional dentro del ambiente laboral								
N°	ACTIVIDADES	TIEMPO	Nov.			Dic.		
			1	2	3	4	5	6
1	Introducir al coaching Organizacional	1						
2	Tipos de Coahing y diferenciar con el coaching organizacional	1						
3	Identifica las características fundamentales del coachig en relación al comportamiento organizacional	1						
4	Identificar el por qué implementar el coaching organizacional en la entidad	1						
5	Como solucionar problemas mediante el coaching	2						
6	Evaluación de la capacitación							
Recursos		Responsables				Periodo de ejecución		
Humanos ,Tecnológicos, Económicos		Jefe de personal de Recursos Humanos				1 mes y medio		

6.7.2.4. FASE IV

6.7.2.4.1. Observar y medir el Rendimiento

Una vez terminado la capacitación es importante evaluar sobre los temas estudiados.

Para realizar la observación y medir el rendimiento sobre la capacitación al personal del Gobierno Autónomo descentralizado se realizara el siguiente tes:

 <p><i>Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate</i></p>				
TÉS DE RENDIMIENTO DE CAPACITACIÓN				
Preguntas	Alternativas			
	Si	No		
¿El Facilitador maneja bien el tema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Si	No		
¿El capacitador se hace entender?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Si	No		
¿Con la capacitación cree Ud. que lograría alcanzar los objetivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Si	No		
¿Fueron cubiertas sus expectativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
¿Cómo lo califica el material didáctico?	Muy Buena	Buena	Regular	Malo
¿Cómo califica el taller de capacitación?	Muy Buena	Buena	Regular	Malo

6.7.2.5. FASE V

6.7.2.5.1 Dar Feedback

En esta fase se determinan los resultados alcanzados al finalizar un objetivo en la cual nos permite identificar el resultado positivos y resultados negativos.

Por el mismo hecho nos permite realizar una retroalimentación de todos los procesos de Coaching.

6.7.3 Presupuesto

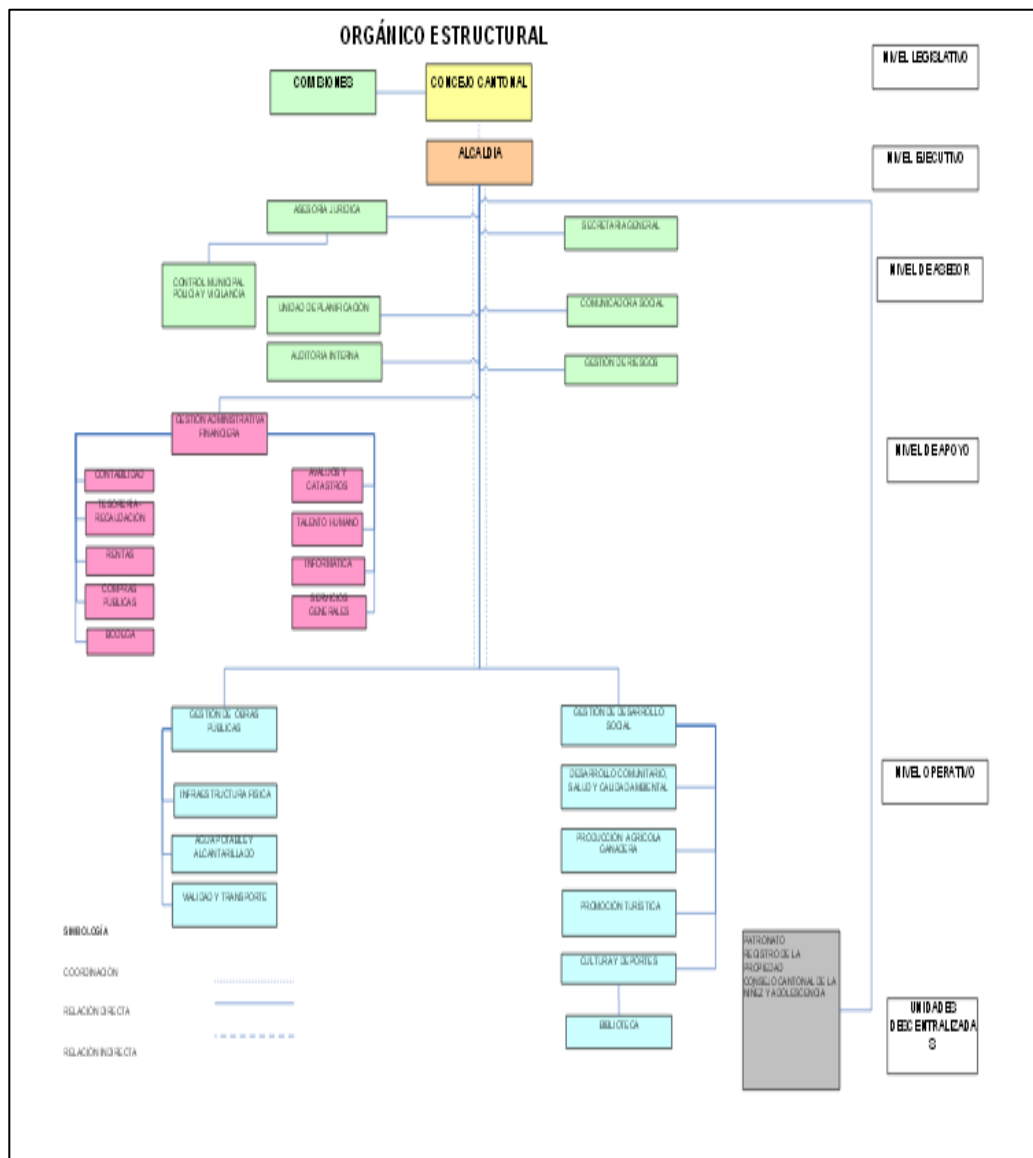
DETALLE		PRESUPUESTO
Capital		\$ 2.000
Recurso capacitador	Humano	800
Refrigerio(52)		507
Equipo de Computo		100
Materiales a utilizar		213
Certificados		280
Impresión		100
GASTO TOTAL		\$ 2.000,00

Elaborado por: Deysi Rojana

6.8 Administrador de la propuesta

El administrador de la propuesta será el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate con la autorización de la alcaldía de la institución conjuntamente con los diferentes departamentos que lo conforman especialmente con el departamento de Recursos Humanos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



6.9 . PREVENCIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para la evaluación de la propuesta se considerara las siguientes preguntas

Tabla 33. Prevención de la evaluación

Preguntas básicas	Explicación
¿Quién solicita evaluar?	El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal de Patate
¿Por qué evaluar?	Para medir la eficacia del comportamiento organizacional mediante el modelo de Coaching
¿Para qué evaluar?	Para verificar si el Plan de Capacitación está dando resultados eficientes.
¿Qué evaluar?	La propuesta del comportamiento organizacional a través del coaching.
¿Quién evalúa?	El Departamento de Recursos Humanos
¿Cuándo evaluó?	Cuando culmine el cursos de capacitación
¿Cómo evaluar?	Mediante el análisis minucioso de cada una de las actividades que se realice dentro de la institución
¿Con que evaluar?	Con la satisfacción laboral de los colaboradores de la institución y la observación del comportamiento de cada uno de ellos dentro de la organización.

Elaborado por: Deysi Rojana

El gobierno autónomo utilizara las preguntas antes mencionada para la respectiva evaluación de un objetivo y detectará clara mente los objetivos alcanzados y no alcanzados.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Ager , A., Del Castillo, L., & Guerrero, J. (2006). *Cuerpo Administrativo de la Comunidad Autónoma de Las Illes Balears* (Vol. 2). España: Mad, S.L.
- Andara, H. (1994). *Finanzas Públicas*. (3ra ed.). Chile: Jurídica De Chile. ISBN 9561010399,9789561010390.
- Baena Toro, D. (2010). *Análisis financiero; enfoque y proyección* (1ra ed.). Colombia: Eco Ediciones.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Person Educación de Colombia Ltda.
- Bodie, Z., & Merton , R. (1999). *Finanzas*. México: Luis Gerardo Cedeño Plascencia.
- Cabrera, E. (2011). *Administración de Empresas*. Recuperado el 23 de 09 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administraci0n-empresas2.shtml>
- Castillo, J. I. (2008). *El control fiscal y la revisoría fiscal en las entidades públicas: frente al dictamen sobre los estados contables* (Vol. 9). Colombia.
- Centro de Estudios Fiscales-SRI. (s.f.). *Componentes del Presupuesto General del Estado*. Recuperado el 28 de 06 de 2014, de <https://cef.sri.gob.ec/virtualcef/mod/book/view.php?id=1121&chapterid=747>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S.A. de C.V.
- Cibrán, P., Créspe , M., Huarte, C., Prado, C., & Román. (2013). *PLanificación Financiera*. ISBN: 9788473569576.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (2010). *De las disposiciones comunales a la planificación y las finanzas públicas*. Quito: Asamblea General.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (2010). *Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados*. Quito: Asamblea Nacional.

- Constitución de la República. (2008). *Competencias exclusivas de los Gobiernos Municipales*. Recuperado el 26 de 07 de 2014, de http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. (2011). *Monto total a transferir*. Recuperado el 2 de 07 de 2014, de http://www.ame.gob.ec/ame/pdf/cootad_2012.pdf
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de la Investigación Social*. España.
- Corte de cuentas de la Republica de San Salvador. (2008). *Guía para la Formulación ejecución seguimiento y liquidacion del presupuesto*. Recuperado el 1 de 07 de 2014, de http://www.olacefs.com/Olacefs/ShowProperty/BEA%20Repository/Olacefs/Documentos/2011/DOC_201104_13
- Covey, S., Huling, J., McCesney, C., & Miralles, J. G. (2013). *Las 4 Disciplinas de la Ejecución*. Estados Unidos: Random House Mondadori, S.A de C.V.
- Del Río González, C., & Del Río Sánchez, R. (2009). *El presupuesto*. México: Cengage Learning S.A. de C.V.
- Díaz de Santos. (1994). *Plan de Negocios* . Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Díaz, M. C., López, L. M., & Parra, R. (2012). *Presupuestos; Enfoque para la planeación Financiera*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- El Diario. (2008). AGECI controlará la ayuda internacional. pág. 1.
- García , p. (2006). *Introducción a la Investigación Bioantropologica en Actividad Fisica* . Venezuela: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico.
- Gimeno Ullastres, J., & Lorenz, P. (2006). *Manual de Dirección Médica y Gestión Clínica*. s.l: Díaz De Santo.
- Gimeno, J. A. (2006). *Economía de la salud Instrumrntos*. Edigrafos: Días de Santos.
- Gonzalez, L. M. (2011). *Confecionar y controlar presupuestos y previsiones de tesoreria con excel*. Profit .
- Henríquez, A. M., & Moreno, M. (2007). *Biointec: una metodología integradora*. Santo Domingo: INTEC.
- Hernández , C. (2011). *Planificación y programación*. Costa Rica: EUNED.

<http://www.finanzas.gob.ec/que-es-el-sector-publico-2/>

- Hurtado, D. (2008). *Principios de la administración*. Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura de Costa Rica. (1994). *Pautas Para El Diseño Y Ejecución de Una Actividad de Capacitación*. Costa Rica: TEGUSIGALPA, M.D.C.
- Jiménez, F., & Espinoza, C. L. (2007). *Costos Industriales* (1ra ed.). Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de la administración; un enfoque internacional* (7ma ed.). México: McGRAW HILL Interamericano S.A. de C.V.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Mantilla, A. (2011). *Plan de Desarrollo de ordenamiento Territorial*. Patate.
- Martínez, H., & Ávila, E. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Compañía de Cengage Learning S.A de C.V, Santa Fe.
- Ministerio de Finanzas. (2014). Recuperado el 18 de 07 de 2014, de <http://www.finanzas.gob.ec/ejecucion-presupuestaria/>
- Ministerio de Finanzas. (2014). *Principios del Presupuesto Público*. Recuperado el 23 de 07 de 2014, de <http://www.finanzas.gob.ec/principios/>
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2014). *Instituciones Públicas no Financieras*. Recuperado el 26 de 06 de 2014, de <http://www.finanzas.gob.ec/que-es-el-sector-publico-2/>
- Ministerio de Hacienda y Administración Pública de España. (2012). *Diccionario terminológico de la IGAE*. España.
- Ministerio de la Coordinación y la Política Económica ; Ministerio de finanzas. (s/f). *planificación estratégica institucional*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/Anexo-Nro.-1-Directrices-PYF-2014.pdf>
- Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional, Gestión de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario*. Barcelona: Profit.
- Naranjo, P. (2012). *Planificación Estratégica en Organizaciones no lucrativas” Guía participativa basada en valores* (1ra ed.). Colombia: Narcea S.A.

- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Colombia: Ediciones de la U.
- Ortiz, A. (2005). *Fundamentos de las Finanzas Públicas*. Colombia: UIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LASANO.
- Pillinos, I. (s.f). *Contabilidad Presupuestaria*. Recuperado el 24 de 07 de 2014, de <http://www.ecofin.ull.es/users/ipinillo/apuntes%20contabilidad%20presupuestaria.pdf>
- Piguave J., A. (s.f). *Orden Jerarquico de leyes*. Recuperado el 18 de 06 de 2014, de <http://www.contadoresguayas.org/tributario/Boletin%20Tributario.pdf>
- Rangel, A. (2007). *www.uaa.mx*. Recuperado el 18 de 07 de 2014, de <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista37/Articulo%206.pdf>
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICA. S.A.
- Rojas , S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: MCGRAW-HILL.
- Ruiz, J. I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Colombia: ISBN: 978-84-9830-336-0.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador :SEMPLADES. (2011). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: Moncayo Maria Belen; Zambarno Patricia. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Gu%C3%ADa-metodol%C3%B3gica-de-planificaci%C3%B3n-institucional.pdf>
- Shack, N. (2006). *Gestión Pública*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Soler, R. (2003). *Mentoring Estrategias de desarrollo de Recursos Humanos* . Barcelona : EPISE S.A.
- Thomas, O., & Heltmann, J. (2008). *Investigación de mercado potencial centro americano y evaluación de una estrategia para penetrar el mercado en el caso*. s.l: GRIN Verlag.
- Toro , G. (1993). *La ejecución presupuestaria en la inversión sectorial*. Honduras: TEGUCIGALPA, M.D.C.
- Valera , R., & Olea, P. (2011). *El coaching Organizacional y su aplicaciones* . México: PEARSON EDUCACIÓN .

Vargas , S. (1995). *Estadística descriptiva e inferencial* (2da ed.). s.l:
COMPOBELL, S.L.Murcia.

Vivanco , M. (2005). *Muestreo Estadístico. Diseño Y Aplicaciones*. Chile:
UNIVERSITARIA, S.A.

ANEXOS

ANEXO 1

SITUACIÓN GEOGRÁFICA



ANEXO 2

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES - RUC

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

SRI
...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 1860000560001

RAZON SOCIAL: GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN CRISTOBAL DE PATATE

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL

REPRESENTANTE LEGAL: CHILQUINGA GUAMBO LUIS MEDARDO

CONTADOR: FONSECA MORA MARIA DOLORES

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 14/09/1973 **FEC. CONSTITUCION:** 14/09/1973

FEC. INSCRIPCIÓN: 23/10/1973 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 03/07/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES REALIZADAS POR MUNICIPIOS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: PATATE Parroquia: PATATE Calle: PATATE Número: S/N Intersección: AV. AMBATO
Edificio: MUNICIPIO DE PATATE Referencia ubicación: JUNTO A LA IGLESIA Telefono Trabajo: 032870214 Fax: 032870214
Telefono Trabajo: 032870504 Telefono Trabajo: 032870523 Telefono Trabajo: 032870509 Email: municipio-patate@andinet.net

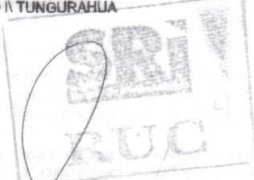
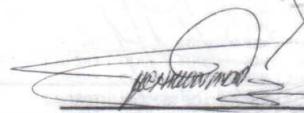

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 2

JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: RSSB130112 Lugar de emisión: BANOS DE AGUA Fecha y hora: 03/07/2012 15:15:58

Página 1 de 2

ANEXO 2

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES - RUC



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1860000560001
RAZON SOCIAL: GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN CRISTOBAL DE PATATE

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 14/09/1973

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES REALIZADAS POR MUNICIPIOS:

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: PATATE Parroquia: PATATE Calle: PATATE Número: S/N Intersección: AV. AMBATO
Referencia: JUNTO A LA IGLESIA Edificio: MUNICIPIO DE PATATE Telefono Trabajo: 032870214 Fax: 032870214 Telefono Trabajo: 032870504 Telefono Trabajo: 032870523 Telefono Trabajo: 032870509 Email: municipio-patate@andina.net

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 07/11/2011

NOMBRE COMERCIAL: REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTON SAN **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE REGISTRO DE LA PROPIEDAD

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: PATATE Parroquia: PATATE Calle: AV. AMBATO Número: S/N Intersección: JUAN MONTALVO
Referencia: JUNTO A LA IGLESIA Edificio: GAD SAN CRISTOBAL DE PATATE Telefono Trabajo: 032870214 Telefono Trabajo: 032870523 Fax: 032870509

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: RSSB130112

Lugar de emisión: BANOS DE AGUA

Fecha y hora: 03/07/2012 15:15:58





ANEXO 3



ENCUESTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENCUESTA: dirigida al personal de GAD Municipal de San Cristóbal de Patate

OBJETIVO: Conocer el nivel de eficiencia del comportamiento organizacional tomando en cuenta a la ejecución presupuestaria de la institución.

INSTRUCCIONES: Lea determinadamente las siguientes preguntas y marque con una **X** la respuesta que considere conveniente.

1. ¿Estado civil?

Soltera Casada Divorciada

2. ¿Cómo califica la comunicación entre los dirigentes y empleados?

Muy buena Buena Regular

3. ¿Cómo califica el ambiente laboral en la institución?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular

4. ¿Los compañeros de trabajo comparten información que le ayude a realizar su trabajo?

Siempre Con mucha Frecuencia

En ocasiones Nunca

5. ¿La opinión de los empleados es tomada en cuenta dentro de la organización?

Siempre A menudo En ocasiones Nunca

6. ¿Considera que el comportamiento organizacional incide en la ejecución de actividades planificadas en la institución?

Sí No

7. ¿Conoce sobre las necesidades o requerimiento del departamento en el que usted desempeña?

Sí No

8. ¿Se reúnen en equipo para identificar necesidades y requerimientos de responsabilidad departamental?

Siempre Muy Frecuente Frecuentemente
En ocasiones Nunca

9. ¿Cree Ud. necesario implementar un modelo de comportamiento organizacional de coaching para mejorar el comportamiento organizacional de la entidad?

Sí No

10. ¿Cree usted que los recursos financieros han sido utilizados de manera eficiente?

Sí No

11. ¿Proveen a Ud. toda la información para ejecutar las actividades planificadas?

Siempre A veces Nunca

12. ¿Son claras las políticas y procedimientos que se emiten, actualizan y modifican oportunamente para la ejecución de actividades programadas?

Sí No

13. ¿Las actividades planificadas han sido ejecutado en su debido tiempo?

Siempre A menudo En ocasiones
Casi Nunca Nunca

14. ¿Han obtenido problemas en la ejecución de actividades planificadas en el presupuesto?

Sí No

15. Con frecuencia suele modificar el presupuesto inicial?

Siempre A menudo En ocasiones
Casi Nunca Nunca

16. ¿Al culminar el periodo de ejecución presupuestaria los objetivos son alcanzados?

Siempre Muy frecuente En ocasiones
Casi Nunca Nunca

17. ¿Cree Ud. que una vez mejorado el comportamiento organizacional va hacer más eficiente y eficaz la ejecución presupuestaria?

Sí No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Deysi Rojana

Fecha:

Observaciones: