



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo la Obtención del Título de:

INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICO –
FUNCIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS PECUARIAS, DE LA
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, CANTÓN
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

JOANA SOFÍA PROCEL FALCONÍ

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Joana Sofía Procel Falconí, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez
DIRECTOR

Ing. Roberto Carlos Villacrés Arias
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Joana Sofía Procel Falconí, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación.

Riobamba, 12 de diciembre de 2017.

Joana Sofía Procel Falconí
ASPIRANTE
C.C. 060378596-5

DEDICATORIA

Da a l sabio, y será más sabio; Enseña al justo, y aumentará su saber. El temor de Jehová es el principio de la sabiduría, y el conocimiento del Santísimo es la inteligencia.

Proverbios 9: 9-10.

Todo esfuerzo y dedicación se lo debo a Dios, porque sin su ayuda y su respaldo no hubiese sido posible terminar esta meta propuesta, dándome ese aliento de vida día a día para poder seguir adelante.

A mis padres y hermana, quienes, con su amor, apoyo y comprensión incondicional, estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil, a ellos que tuvieron una palabra de aliento en los momentos más difíciles y que han sido y serán el pilar fundamental de mi vida.

A todos quienes directa e indirectamente contribuyeron a este proyecto, mis amigos y compañeros de trabajo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía en cada una de esta etapa de mi vida, que permitió culminar una de mis metas planteadas, por darme fortaleza de superación en cada uno de los retos de mi carrera profesional.

A mis Padres y familia que son el pilar fundamental para superarme día a día, con sus palabras de aliento para alcanzar los logros planteados por mí, ya que sin ellos no podría cumplir con esta meta importante en mi vida.

A mi querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por aportar con el conocimiento para el desempeño de mi profesión, por brindarme la oportunidad de compartir con mis profesores y compañeros durante mi formación académica dejando lindos recuerdos de la vida universitaria.

A los docentes que me han impartido sus conocimientos, por haber contribuido en mi formación profesional e inculcarnos valores éticos y principios de calidad.

A la Facultad de Ciencias Pecuarias por abrirme las puertas para realizar mi investigación final, poniendo en práctica mis conocimientos adquiridos.

Joana Sofía Procel Falconí

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Resumen.....	viii
Abstract.....	x
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema de investigación	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	7
2.1.1 Definición, Importancia, Objetivos.....	7
2.1.2 La necesidad de planear	8
2.1.3 Valores Estratégicos.....	8
2.1.4 Componentes del Proceso de Planificación Estratégica.....	9
2.1.5 Requisitos de la Planificación Estratégica en el ámbito público.....	10
2.1.6 Formato tipo de un Proceso de Planificación Estratégica, Planificación Operativa y tipo de indicadores claves para el monitoreo y la evaluación.	12
2.1.7 Componentes del Proceso de Planificación Estratégica.....	13
2.1.8 Importancia de la declaración de Visión para la gestión institucional.....	16
2.1.9 Indicadores de Desempeño	23
2.1.10 Orgánico - Funcional.....	26
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	36

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	38
3.1 HIPÓTESIS.....	38
3.1.1 Hipótesis General.....	38
3.1.2 Hipótesis Específicas.....	38
3.2 VARIABLES.....	39
3.2.1 Variable independiente:.....	39
3.2.2 Variable dependiente.....	39
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.3.1 Tipos de estudios de investigación.....	39
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
4.1 METODOLOGÍA, GUÍA Y/O PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN O DE PROPUESTA.....	47
4.1.1 PASO 1: Identificación de la misión de la organización, objetivos y estrategias	48
4.1.2 PASO 2: El análisis del entorno.....	49
4.1.3 PASO 3: Identificación de oportunidades y amenazas.....	53
4.1.4 PASO 4: Análisis de recursos de la organización.....	53
4.1.5 PASO 5: Identificación de fortalezas y debilidades.....	54
4.1.6 PASO 6: Revalorización de la misión y objetivos de la organización.....	54
4.1.7 PASO 7: Formulación de estrategias.....	57
4.1.8 PASO 8: Implantación de la estrategia.....	58
4.1.9 PASO 9: Evaluación de resultados.....	75
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Partes del proceso de planeación.....	8
Figura 2: Esquema de planificación estratégica	10
Figura 3: Ámbitos de planificación	12
Figura 4: Objetivos estratégicos	16
Figura 5: Pasos Básicos para la definición de los Objetivos Estratégicos.....	17
Figura 6: Cadena Básica de Planeación estratégica.....	18
Figura 7: Estrategias y Planes de Acción.....	20
Figura 8: Tipos de indicadores de desempeño.....	23
Figura 9: Indicadores de eficiencia.	24
Figura 10: Indicadores de calidad.	24
Figura 11: Indicadores de economía.....	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis Interno.....	44
Tabla 2: Identificación de oportunidades y amenazas.....	53
Tabla 3: Identificación de fortalezas y debilidades.	54
Tabla 4: Análisis FODA	55

RESUMEN

La presente investigación se efectuó con el objetivo de realizar un Plan de Fortalecimiento de la Estructura del Orgánico Funcional de la Facultad de Ciencias Pecuarias, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, que incidirá en la correcta identificación de las actividades del personal, el mejoramiento de la Gestión Administrativa y el grado de cumplimiento de la normativa interna y externa. Para el desarrollo de la investigación se aplicó la planificación estratégica, se utilizó la herramienta FODA como método para identificar las falencias y cuellos de botella existente, así como ventajas y fortalezas. Con la investigación se logrará el mejoramiento de la gestión administrativa y cumplimiento de la normativa. Además, contribuirá a mejorar la utilización de los recursos y talentos de la facultad, ya que evalúa aspectos de interés en cada una de las áreas. La presente propuesta creará un sólido compromiso de los directivos y empleados con la Facultad de Ciencias Pecuarias.

Palabras Claves: < CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE FORTALECIMIENTO> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <CONTROL INTERNO> <TOMA DE DECISIONES> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This research was carried out with the objective of carrying out a Plan to Strengthen the Functional Organic Structure of the Faculty of Livestock Sciences of the Polytechnic Superior School of Chimborazo, Riobamba canton, province of Chimborazo, "which will affect the correct identification of The activities of the personnel, the improvement of the Administrative Management and the degree of compliance of the internal and external regulations. COSO II, internal control questionnaires and personnel interviews were used for the development of the research. The SWOT tool was used as a method to identify existing bottlenecks and bottlenecks, as well as advantages and strengths. With the research we managed to improve administrative management and compliance with regulations. It contributes to improving the use of the resources and talents of the faculty, since it evaluates aspects of interest in each one of the areas. Create a solid commitment of the employees and managers with the Faculty and attend all the training courses according to designation of the Dean.

Keywords: Strengthening Plan, Administrative Management, Internal Control, and Decision Making.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación recopila toda la información recabada en los distintos libros de Planificación Estratégica, he realizado este trabajo de titulación con el nombre “Plan de Fortalecimiento de la estructura orgánico – funcional de la Facultad de Ciencias Pecuarias, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.”

La aplicación de esta investigación tiene como objetivo primordial el detectar falencias en la estructura organizativa de la institución, para de esta manera buscar las soluciones adecuadas, desde un punto de vista independiente de la misma. El fin principal de un Plan de Fortalecimiento es integrar todas las áreas de la institución para de esta manera realizar un examen minucioso tanto de la gestión de los altos mandos, así como del rendimiento y la capacidad de cumplimiento con los objetivos por parte de los empleados y así poder determinar los correctivos necesarios para conseguir la meta plasmada en los estatutos de la institución.

En el capítulo I se establecen los preceptos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo para de esta manera conocer cuál es el fin que persigue la organización, enfocándonos en los antecedentes de la Planificación Estratégica, el planteamiento del problema a ser tratado, los objetivos a conseguir, la formulación del problema y la justificación del problema para determinar las bases de la investigación.

En el capítulo II establezco los conceptos que engloban una Planificación Estratégica partiendo de su concepto, sus bases, sus objetivos, la importancia de la misma al ser aplicada en el trabajo de titulación, así como las distintas definiciones utilizadas en una Planificación Estratégica como: Análisis del entorno, formulación, programación y ejecución de los cuales desglosaremos de igual forma conceptos más amplios que servirán como base para la interpretación y comprensión de este trabajo.

En el capítulo III detallo la forma y los métodos que servirán para la realización del presente trabajo, partiendo de lo más amplio a lo más simple, es decir que utilizaremos un método de investigación deductivo, mismo que servirá para definir el punto de partida de nuestra investigación.

En el capítulo IV plasmamos en sí lo que ha sido producto de una ardua investigación, es decir que realizamos nuestra propuesta de planificación estratégica, en donde realizaremos un minucioso análisis interno y externo de la institución, lo que nos arrojará como resultado la evaluación de los resultados, mismos que nos permitirán establecer si las estrategias planteadas fueron las indicadas y de qué manera ayudan a mitigar las debilidades y amenazas de la institución.

Finalmente daremos a conocer las conclusiones y recomendaciones luego de haber implementado la planificación estratégica, para definir los lineamientos tendientes a la mejora de dicho plan para la consecución de la misión, visión y objetivos organizacionales.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La planeación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro.

Desde tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado.

Planear es sin duda una de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través de la cual se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho. **(Desarrollo de imagen institucional del colegio Santa María de Matellini de Chorillos a través de la planificación estratégica, 2001, pág. 1)**

La planificación estratégica es un factor fundamental para que una empresa u organización de cualquier tipo sea altamente exitosa. Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa u organización, ya que esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez el plan sea establecido, por otro lado sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencias ya que estos podrían beneficiar la empresa u organización en situaciones inesperadas. Además, la planificación estratégica debe ser un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr. Hay factores o aspectos que son vitales dentro de la planificación estratégicas

y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar a su máxima capacidad todo los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la empresa u organización. Solo de esta manera la planificación estratégica podrá tener éxito y alcanzar los resultados deseados. **(La Planificación estratégica, miércoles 11/02/2009, Ramón E. Azócar A., 2009. Recuperado de http://ramneazcara.blogspot.com/2009/02/la-planificacion-estrategica_11.html)**

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. **(Armijo, 2011).**

1.1.1 Formulación del problema de investigación

¿De qué manera la Planificación del fortalecimiento de la estructura orgánico – funcional de la Facultad de Ciencias Pecuarias, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, incidirá el mejoramiento de la Gestión Administrativa y el grado de cumplimiento de la normativa interna y externa?

1.1.2 Delimitación del Problema

“Planificación del fortalecimiento de la estructura orgánico – funcional de la Facultad de Ciencias Pecuarias, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo”.

En los siguientes parámetros se delimita el proyecto de investigación

Campo: Planificación
Área: Planificación estratégica
Temporal: Horizonte de tiempo – 5 años
Espacial: Facultad de Ciencias Pecuarias

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada busca mediante la práctica de la aplicación de la teoría, conceptos básicos de Planificación Estratégica, leyes, normas y estatutos, que rigen a la entidad, encontrar explicaciones de las estrategias empleadas en la Facultad de Ciencias Pecuarias y de igual manera la búsqueda de la veracidad de los resultados contables, administrativos y de cumplimiento existentes en la Facultad.

Se realizará un análisis FODA para determinar la situación interna como externa de la facultad. Emplearemos indicadores de gestión y cumplimiento que arrojen como resultado el grado de cumplimiento de los objetivos internos, la misión y visión de la Facultad de Ciencias Pecuarias.

Al finalizar la investigación se busca obtener como resultado el plan de fortalecimiento de la Estructura Orgánico funcional de la Facultad de Ciencias Pecuarias, el mismo que nos permitirá medir el grado de eficiencia y eficacia de las actividades de la Facultad, con el objeto de establecer correctamente las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, logrando así encontrar soluciones concretas a las debilidades y problemas que pueda presentar la Facultad, soluciones que beneficiarán tanto a la entidad en su crecimiento, como a los administrativos, alumnos y docentes.

No obstante, esta investigación posee gran relevancia con respecto al ámbito académico ya que además de poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias, también me permitirá obtener el título profesional de Ingeniera en Gestión de Gobiernos Seccionales, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar una Planificación del fortalecimiento de la estructura orgánico – funcional de la Facultad de Ciencias Pecuarias, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, que incidirá en la transparencia y el mejoramiento de la Gestión Administrativa y el grado de cumplimiento de la normativa interna y externa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el Diagnóstico de la Facultad de Ciencias Pecuarias, para la identificación del funcionamiento de las actividades y procesos desarrollados en la Facultad.
- Priorizar los principales problemas relacionados con la Estructura Orgánico – Funcional de la Facultad de Ciencias Pecuarias para proponer soluciones específicas.
- Proponer el Plan de Fortalecimiento de la Estructura Orgánico – Funcional de la Facultad de Ciencias Pecuarias, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo para la identificación de las funciones de cada uno de los miembros de la Facultad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Definición, Importancia, Objetivos

2.1.1.1 Definición

(Acle Tomasino, Alfredo, 2011)

La planificación estratégica es un conjunto de acciones mismas que deben desarrollarse para conseguir objetivos estratégicos; esto significa definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, de la misma manera el asignar recursos para llevarlos a cabo y plantear la forma y periodicidad para medir los avances.

2.1.1.2 Importancia

(Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J William Pfeiffer, 1998)

La planificación estratégica es importante porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, misma que permite que los gerentes y los otros individuos en la empresa evalúen en forma similar situaciones estratégicas, así también que analicen alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones, que se deben llevar a cabo en un período razonable.

2.1.1.3 Objetivos

- Mejorar la capacidad de la empresa para de esta forma se adapten a los cambios en el ambiente.
- Cambiar el comportamiento de los empleados a través de su incorporación participativa en el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.

- Preparar a la empresa u organización para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

2.1.2 La necesidad de planear

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios, mismos que son: Tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y sociales y económicos, los cuales se derivan del proceso de globalización. Y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero sí lo es contentarse con hacerla menos que bien. La actividad de la planeación se compone de lo siguiente:

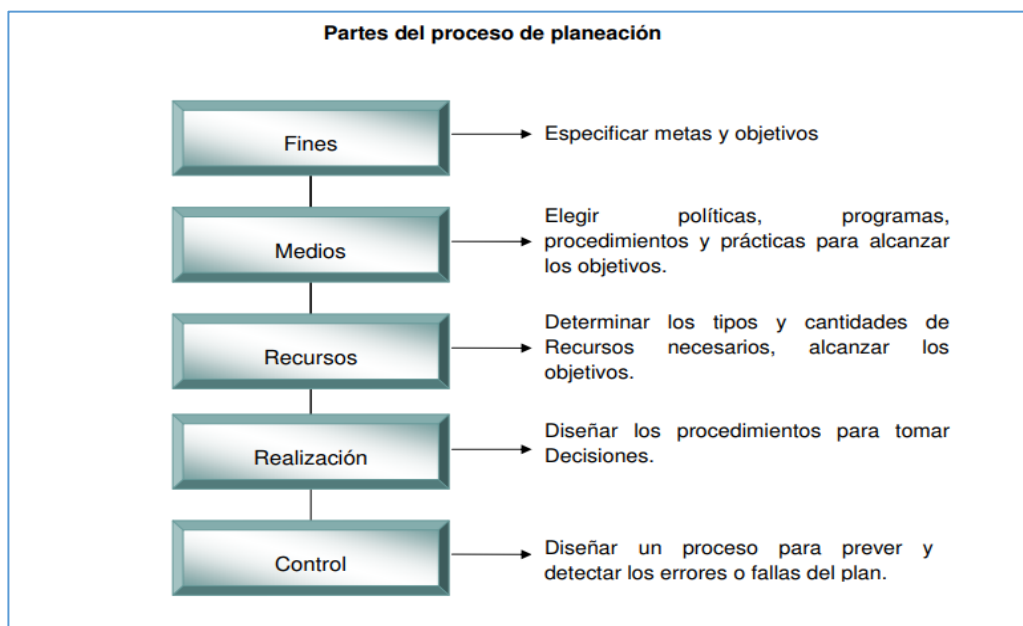


Figura 1: Partes del proceso de planeación

Fuente: Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J William Pfeiffer

2.1.3 Valores Estratégicos

- 1. Conocimiento y satisfacción del cliente:** Este se trata de conocer y de saber quiénes son los clientes o consumidores de la empresa y de la forma de cómo mantenerlos a gusto con los productos que oferta la empresa.

2. **Conocimiento del Mercado:** El conocimiento del mercado es importante para tomar decisiones razonables. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios que existen hoy en día.
3. **Eficiencia:** Es el fin de poder conseguir el efecto que desea empleando las mejores alternativas posibles.
4. **Innovación:** Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.
5. **Sinergia:** Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para conseguir los resultados planteados; es concertación en pos de metas comunes.
6. **Liderazgo:** es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI.

2.1.4 Componentes del Proceso de Planificación Estratégica

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y encontramos en la literatura diversos enfoques. Si partimos desde el punto de vista de las empresas públicas, no existe en general un modelo que deba seguirse y encontramos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica contiene un menor grado de rutinas y protocolos estandarizados.

La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, metas y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se necesitan para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde este punto de vista, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión empresarial, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de

metas e indicadores. En el esquema No 1 siguiente, se desarrolla un modelo básico de planificación estratégica.

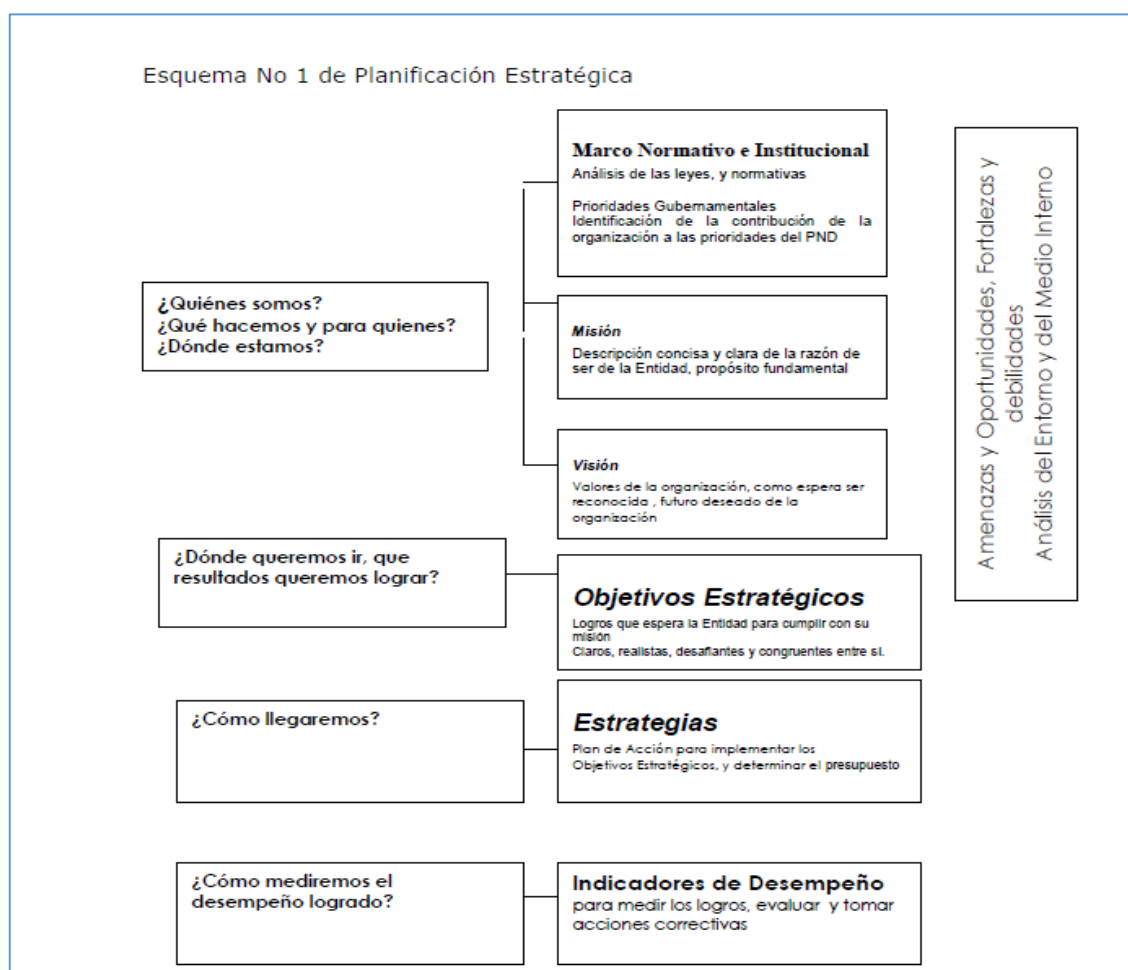


Figura 2: Esquema de planificación estratégica

Fuente: Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J William Pfeiffer

2.1.5 Requisitos de la Planificación Estratégica en el ámbito público

El uso de la planificación estratégica es de mucha ayuda para la toma de decisiones en diferentes niveles de decisiones gubernamentales y los enfoques metodológicos que pueden apoyar este proceso son diversos.

Las mejores prácticas en la aplicación de Planificación Estratégica a nivel gubernamental insisten en la necesidad de que la técnica utilizada sea con respecto a los siguientes requisitos:

1. Definir los responsables de los Programas, áreas o divisiones que tienen a cargo la producción de los bienes y servicios

Asumir un proceso de PE, implica decidir respecto de cursos alternativos de acción con los recursos presupuestarios. Si bien en la mayor parte de los países los grados de discreción para el uso de recursos están establecidos o condicionados por los límites de gasto al año, la perspectiva estratégica permite identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignarán los recursos y que consecuencias generará en términos de la entrega de los bienes y servicios y lo obtenido.

Por esto mismo es fundamental el involucramiento de los directivos de los Programas y su coordinación con las áreas de planificación y presupuesto de las entidades. Finalmente los directivos a cargo de los Programas deben tener la facultad de incidir sobre los aspectos que determinan la efectividad de la gestión.

2. El proceso de planificación estratégica debe ser la base para la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria.

Por lo tanto:

- Su realización debe ser de acuerdo con el calendario presupuestario.
- La metodología y contenido del proceso debe responder preguntas bases para conseguir e ir hacia un presupuesto con vista a resultados: qué productos generamos, para quienes, en qué condiciones, que resultados comprometemos.
- Los objetivos y las líneas de acción a corto plazo deben estar direccionadas con las definiciones estratégicas. Este alineamiento debe identificar los aspectos financieros y operativos para materializar el presupuesto.

3. La PE debe permitir la definición de los resultados esperados de la gestión anual. Por lo tanto el énfasis debe estar enfocado en el QUE esperamos lograr en un plazo determinado, para que nuestros productos sean provistos de forma eficiente, eficaz, y de calidad. La metodología de PE debe permitirnos la identificación adecuada de los objetivos estratégicos. Por lo tanto si las metas que se identifiquen son irrelevantes desde el punto de vista de lo sustantivo del quehacer empresarial o son poco desafiantes

respecto de las mejoras institucionales y/o del programa, los indicadores que permitirán monitorear y evaluar el desempeño también serán débiles.

2.1.6 Formato tipo de un Proceso de Planificación Estratégica, Planificación Operativa y tipo de indicadores claves para el monitoreo y la evaluación.

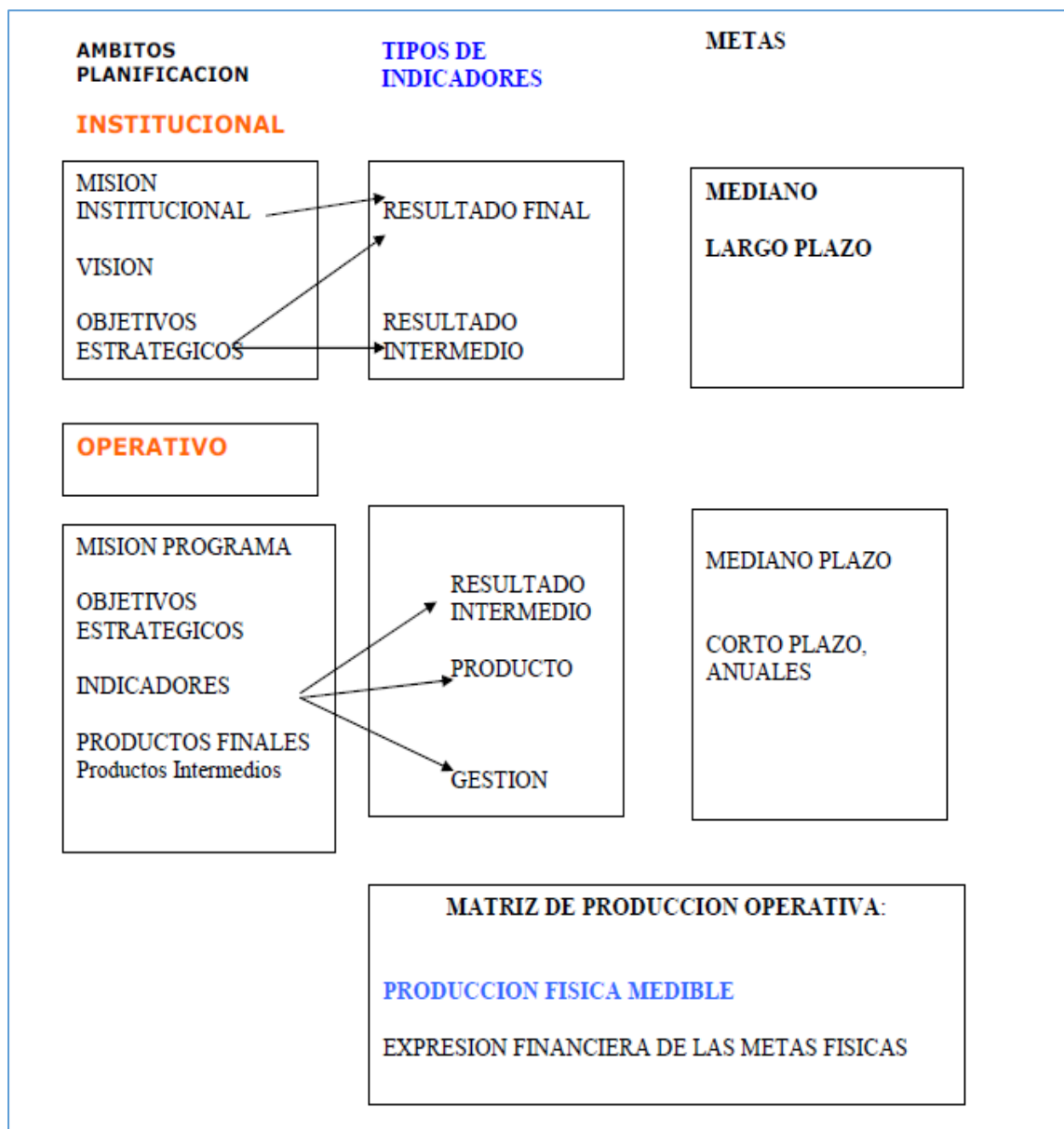


Figura 3: Ámbitos de planificación

Fuente: Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J William Pfeiffer

2.1.7 Componentes del Proceso de Planificación Estratégica

a. Misión

¿Quiénes somos, Qué hacemos, para quiénes?

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” empresarial, aquellos bienes como servicios que entrega, las funciones fundamentales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Empresa.
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que se entregan)
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van direccionados los productos finales (bienes y servicios)
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la empresa que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.

Importancia de la Misión

La Misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización.

El ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de tomar decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad empresarial, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la empresa debe responder a sus clientes y a la ciudadanía.

De esta manera, antes de iniciar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén adentradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan. Si no es posible contar con este liderazgo, la

experiencia indica que es mejor no seguir, dado que los recursos de tiempo son valiosos y la misión requiere validación, asimismo el comenzar con un ejercicio alrededor de la Misión, genera expectativas.

¿Qué vigencia tiene la misión?

Al respecto conviene recordar que no siempre la misión “formal” de la empresa es similar a la misión “efectiva”. Muchas veces las empresas tienen como declaración formal de su misión, el referente de su creación legal, con los mandatos y funciones expresadas en dicha normativa.

Este mandato puede estar o no actualizado de acuerdo a lo “que realmente produce la empresa”. En muchos casos se observa que el marco legal define claramente el área de competencias de la empresa y por lo tanto los productos terminales que debe brindar.

Sin embargo, si se contrasta dicho marco legal, con los programas presupuestarios de la institución, o el tipo de productos que consumen parte importante de los recursos y se entregan a terceros, se evidencia que no coincide el propósito de creación de la entidad con lo que debiera estar produciendo. Por ejemplo, se conoce el caso de que en una Secretaría de Justicia, existen Programas dirigidos a fomento del deporte, o de la cultura. Se han observado comisiones ad-hoc de medio ambiente, o Secretaría de Presidencia, dirigidas hacia la protección del adulto mayor.

¿Qué no debe faltar en la declaración de una misión?

- Productos terminales o finales que son los bienes y servicios. Los clientes o beneficiarios, población objetivos a quienes se dirigen dichos bienes y servicios.
- Que pueden esperar los usuarios, beneficiarios y la ciudadanía en su conjunto, en términos de resultados (efectos).

Idealmente tampoco debiera faltar:

- El ámbito territorial de su acción (nivel central, nacional, local, internacional)

Qué aspectos son optativos (dado que en general deben ir en la visión o en los valores)

- Los estándares como piensan conseguir su propósito
- Los valores con los cuales piensan enfocar su gestión

¿Qué aspectos no deben ser incluidos en una misión?

- Los Subproductos o productos intermedios
- Los usuarios internos de la empresa
- Los mejoramientos que la empresa piensa hacer para poder conseguir mayor eficiencia (estos deben quedar registrados como objetivos estratégicos)

b. Visión

¿Cómo queremos ser reconocidos?

La visión corresponde al futuro deseado de la empresa. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los aquellos valores con los cuales se cimentará su accionar público.

Pasos Básicos para la identificación de la Visión

¿Cómo se redacta?

Puede ser más amplia que la Misión Institucional, misma que debe tener aspectos que permitan a los clientes identificar que pueden esperar de la Empresa en lo referente a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.

Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizadla definición de la misión. Asimismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo.

¿Qué no debe faltar?

- Los valores de la empresa
- Cómo quiere ser vista o percibida la empresa en un tiempo determinado o futuro.

2.1.8 Importancia de la declaración de Visión para la gestión institucional.

- Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.
- Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad.
- Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública.
- Por ejemplo:

Ejemplo: Institución de Agricultura:

Queremos ser reconocidos como una organización consolidada, dinámica, con liderazgo y reconocimiento nacional e internacional en fomento de la agricultura sustentable, que es capaz de proporcionar de manera eficiente un programa integral de servicios a productores campesinos.

c. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos, son el siguiente paso que se debe definir, una vez que se ha establecido cuál es la Misión. La pregunta a responder es:

➤ ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

Los objetivos estratégicos son los logros que la empresa pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado mismo que debe ser mayor a un año, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.



Figura 4: Objetivos estratégicos

Fuente: Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J William Pfeiffer

De las distintas definiciones de objetivos estratégicos empleadas en los manuales metodológicos de varios países, es posible distinguir las siguientes características:

- Se vinculan de forma directa con la misión.
- Están orientados a establecer los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables importantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento fundamental para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se definen los grandes ítems de los recursos necesarios.

Pasos Básicos para la definición de los Objetivos Estratégicos

De acuerdo al Esquema N°1 que muestra el proceso de planificación estratégica, es posible visualizar que después de establecer las “definiciones estratégicas básicas” como Misión y Visión, que tienen un carácter más permanente desde el punto de vista de la gestión, la definición (o validación de objetivos estratégicos previos) de los Objetivos Estratégicos da comienzo al proceso de planificación estratégica en su versión anual y como antesala de la formulación del presupuesto.



Figura 5: Pasos Básicos para la definición de los Objetivos Estratégicos

Fuente: Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J William Pfeiffer

Cuando una empresa se propone establecer sus objetivos estratégicos, debe partir de manera necesaria de un diagnóstico empresarial, que permita identificar las brechas desde el punto de vista empresarial que le dificultan obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los resultados que se quiere alcanzar.



Figura 6: Cadena Básica de Planeación estratégica

Fuente: Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J William Pfeiffer

Análisis de los aspectos internos y externos a la Entidad.

Un paso fundamental que la metodología de PE provee para la conceptualización de los Objetivos Estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo como del interno, o también denominado “FODA”. Este es un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Pueden ser producto de debilidades empresariales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos. Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución.

¿Cómo se redactan los objetivos estratégicos?

A nivel institucional

- Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la empresa, como por ejemplo:

- Mejorar los estándares de competitividad, disminuir niveles de pobreza, garantizar niveles de seguridad, etc.
- Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.
- Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la Institución en su globalidad.
- Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
- Responder sobre el Beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.
- Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia donde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.

Importancia de los Objetivos Estratégicos para la gestión institucional

Los objetivos estratégicos son la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados.

- El objetivo estratégico permite constatar la intención de un cambio o transformación en la calidad, eficiencia, economía, o resultado en los productos con los cuales se relaciona
- El objetivo estratégico, debe expresarse en términos exactos de resultados esperados y no ser establecidos en términos de funciones permanentes del Programa.

En el caso de las Instituciones tales como los Ministerios o Departamentos, los resultados se refieren principalmente a la capacidad de las políticas públicas para así cumplir con su finalidad y su expresión en los resultados o impactos en el bienestar de los ciudadanos.

En el caso de los Programas y Subprogramas o unidades, o divisiones los logros se refieren principalmente a cómo los productos son provistos a los usuarios con la mayor eficiencia, eficacia y calidad.

Los objetivos estratégicos deben ser monitoreados y evaluados por medio de indicadores. Tanto la institución como los ciudadanos, usuarios, deben conocer el

progreso que tienen las entidades y los programas en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, dado que allí están depositadas las prioridades en la asignación de los recursos.

Desde esta perspectiva, es fundamental considerar los diversos niveles divisionales de la organización y procurar la coordinación entre los diferentes niveles de objetivos estratégicos.

d. Estrategias y Planes de Acción

¿Cómo puedo alcanzar los objetivos o cómo puedo llegar a los resultados esperados?

Estrategias:

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos.

Las Estrategias brindan una base para tomar decisiones respecto de los cursos de acción propuestos, tal como puede apreciarse en el cuadro que sigue:

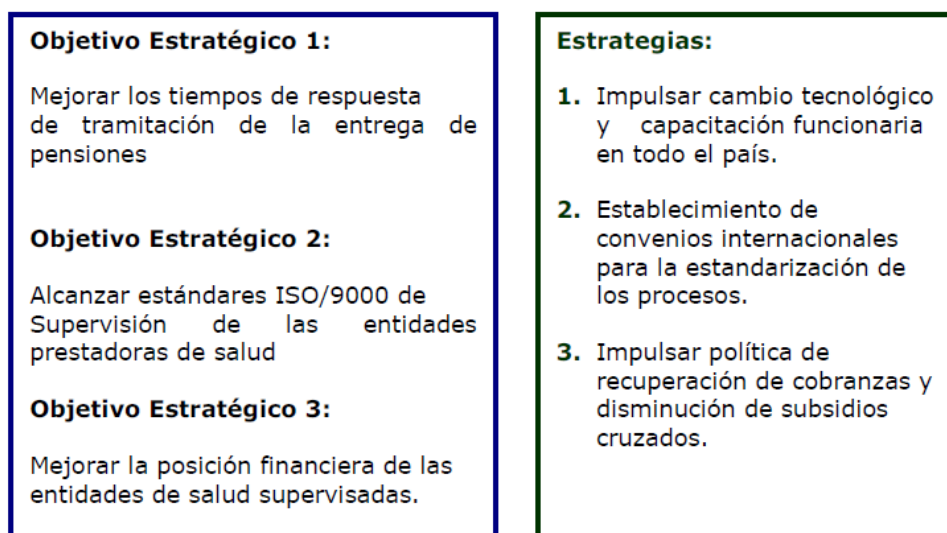


Figura 7: Estrategias y Planes de Acción

Fuente: Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J William Pfeiffer

Establecimiento de Estrategias y Planes de Acción

Tal como vemos en el Esquema N° 1 el proceso de establecer un Plan

Estratégico, es algo de carácter iterativo.

No es posible desarrollar las estrategias (cómo lograré lo que me propuesto como objetivo), sin conocer el nivel de desempeño esperado (o sea las metas) y cómo voy a medirlas (o sea los indicadores).

Una vez definidos a grandes rasgos los Indicadores para hacer el seguimiento y el monitoreo de aquellos factores críticos de éxito o aspectos relevantes de la misión y objetivos estratégicos, es importante definir cuáles serán los cursos de acción que permitirán alcanzarlos resultados esperados.

Los planes de acción o el conjunto de tareas que la organización establecerá para alcanzar los resultados, todo esto ayuda a que se cierre de las brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada.

Tal como lo menciona Moore (277), “La reflexión sobre el valor público nos lleva a aquello que muchos consideran como la esencia de gestión: el despliegue consciente y especializado de capacidades legales, financieras, materiales y humanas para obtener resultados concretos. Una cualidad esencial en los directivos es la clarividencia en sus objetivos, así como la capacidad de conseguir recursos para sus organizaciones. Sin embargo, la esencia de la gestión reside en la implementación de lo que se quiere conseguir”.

Una estrategia “curso de acción”, es una decisión que tiene que ser tomada con máxima precaución y con el acuerdo del equipo directivo.

Los diferentes tipos de estrategias deben considerar aspectos como por ejemplo:

- Posición de la empresa en referencia de la competencia o de entidades similares (respecto de los costos, coberturas, satisfacción de los clientes, etc.)
- Análisis de los productos que son los bienes y servicios como: Costo, cobertura geográfica, tecnología utilizada, entre otros.
- Análisis de los usuarios: nivel de satisfacción, capacidad descubrir la demanda potencial, etc.

En el ámbito privado las “estrategias de negocios” identifican de 8 a 12 estrategias que una organización debe tener en cuenta al decidir como “competir” en su entorno particular:

1. Concentración de productos o servicios que existen en la empresa
2. Desarrollo del mercado y/o producto
3. Concentración en innovación/tecnología
4. Integración vertical/horizontal
5. Desarrollo de joint ventures
6. Diversificación
7. Atrincheramiento/retorno completo, básicamente a través de la reducción de costos
8. Desposeimiento/liquidación- la solución final.

En la mayor parte de las empresas gubernamentales muchas de estas propuestas de cursos de acción para conseguir las metas son imposibles de alcanzar, dadas restricciones legales, o por la naturaleza misma del bien público que exige su provisión continua independiente de la racionalidad económica. De esta forma el beneficio social es relevante a la hora de establecer la rentabilidad del producto y la existencia de la empresa.

En la literatura de Planificación Estratégica hay diversos ejemplos sobre estrategias en el ámbito militar que también son aplicables a la acción gubernamental.⁹ Entre otras se mencionan: Liderar, mantener el objetivo, concentrar la mayor fortaleza en el punto decisivo, adoptar una posición ofensiva y mantener la movilidad, seguir la línea de mejor resistencia, lograr seguridad, asegurarse de que todo el personal cumpla con su parte.

Una vez que se tiene definidas las estrategias preliminares que se van a conseguir, es importante definir en base a los objetivos que he establecido para los indicadores estratégicos, cuán lejos o cerca está mi organización de alcanzarlos con los recursos previstos, con las capacidades de recursos humanos, con la tecnología que puedo disponer, entre otros.

Para determinar cuán lejos o cerca me encuentro de lograr mis objetivos a través de estas estrategias debo realizar de nuevo al análisis que realicé de mis Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Por ejemplo si el Objetivo Estratégico es Ampliar la cobertura de subsidios agrícolas para riego en zonas de potencial sequía.

2.1.9 Indicadores de Desempeño

Para que se utilizan los indicadores:

Mejorar la gestión: economía, eficacia, eficiencia, calidad

Mejorar el proceso de decisión presupuestaria:

Orientado la asignación de recursos al desempeño comprometido y logrado

Mejorar los mecanismos de control y rendición de cuentas

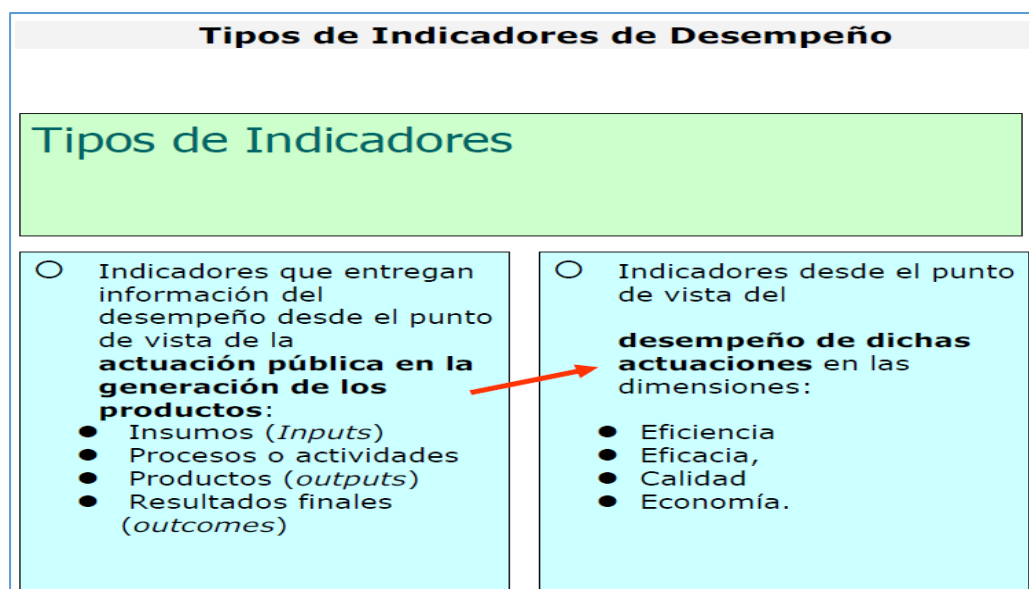


Figura 8: Tipos de indicadores de desempeño

Fuente: Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J William Pfeiffer

- **Indicadores de eficiencia.**

EFICIENCIA-Producto Medio carga de trabajo	EFICIENCIA- Costo Medio
Número de inspecciones/número de inspectores	Costo total Programa Becas/Número de Beneficiarios
Número de expedientes resueltos por semestre/dotación de personal en la tarea	Costo Total Inspecciones/Total de Inspecciones
Tasa de variación de casos ingresados por juez.	Costo Total Auditoria/Numero de auditorias
Carga de trabajo ponderada por la complejidad	Tasa de variación anual del costo público por tipo de caso
Tasa de congestión (Número de casos registrados en el año+pendientes inicio período)/Asuntos resueltos en el año	

Figura 9: Indicadores de eficiencia.

- **Indicadores de calidad.**

Oportunidad	Accesibilidad	Percepción de usuarios	Precisión
Porcentaje de respuestas a los Parlamentarios dentro de los límites acordados.	Número de localidades cubiertas por atenciones móviles	Porcentaje de aprobación excelente de los talleres de trabajo, por los participantes	Porcentaje de contratos terminados por errores
Porcentaje de reportes económicos entregados en tiempo acordado	Nº de horas disponibles de atención de los tribunales		Número de fallas reales/ Fallas programadas
	Porcentaje de Población con necesidades especiales que son miembros activos de la Biblioteca		

Figura 10: Indicadores de calidad.

Fuente: Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J William Pfeiffer

- **Indicadores de economía**

Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo
Gasto de actividades de apoyo/gastos totales
Aporte de beneficiarios a financiamiento/Monto total de inversión del programa
Gasto de funcionamiento/gastos ejecutados totales
Recuperación de cobranza/Facturación

Figura 11: Indicadores de economía

Fuente: Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J William Pfeiffer

(Manual de planificación estratégica e Indicadores de desempeño en el sector público)

Los Propósitos de la planeación estratégica

(Planeación Estratégica, Henry Mintzberg, 2007)

Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Además, deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma. Sólo así la dirección está preparada para diseñar el proceso.

Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgentes. Para otra compañía, cuyos negocios no han sido buenos, puede que sea una meta urgente. **(pag. 21,22)**

2.1.10 Orgánico - Funcional

Definición, Importancia, Objetivos

- **Definición**

(SERNA GOMEZ, Humberto, 1999.)

“El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. También son llamados cartas o gráficas de organización, señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales. (pág. 7).

- **Importancia**

“Ddefine y desagrega la estructura organizacional de la Institución, determinando: la misión de cada una de las unidades administrativas, sus relaciones de dependencia y el detalle de las principales funciones”. (ARTHUR ANDERSEN, 1987 pág. 15)

Objetivos

- Incluir de los niveles jerárquicos estrictamente necesarios.
- Propiciar la fluidez de comunicaciones entre departamentos.
- Favorecer la racionalización de procesos y la polifuncionalidad de los colaboradores. (ARTHUR ANDERSEN, 1987 pág. 26).

Este muestra sus principales características:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- La naturaleza lineal o staff del departamento

- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las unidades de categoría especial.

Funciones Del Organigrama:

- **Para la ciencia de la administración:**

Sirve de asistencia y orienta a todas las unidades de gestión de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

- **Para el área de organización y sistema:**

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización en lo referente a empresas grandes, medianas y pequeñas, la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales empresariales.

- **Para el área de administración de personal:**

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción como también analiza los cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y por lo general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

- **Y en forma general sirve para:**

Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.

Comunicar la estructura organizativa.

Reflejar los cambios organizativos.

Tipos de organigramas

Los organigramas pueden ser:

*** Organigrama vertical**

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro equivale por cuadros en un nivel menor, conectados a aquel por líneas que son la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se extraen líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a los cargos que dependen de él y así de forma sucesiva.

Algunos autores acostumbran poner el margen, en la altura correspondiente, el tipo de nivel administrativo: Alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

Ventajas:

- Son las más usadas, por lo tanto son de fácil comprensión.
- Indicar en forma objetiva las jerarquías dentro de la empresa.

Desventajas:

- Se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que, después de dos niveles, es muy complicado indicar los puestos menores, para lo que se requeriría realizar organigramas muy grandes.
- Esto suele solucionarse: Haciendo una carta maestra que sea hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y después realizar para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.
- Colocando a los subordinados de una autoridad, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a unos de los lados.

***Organigrama horizontal**

Representan los mismos elementos del organigrama explicado anteriormente y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Ventajas:

- Siguen la forma normal en que acostumbramos a realizar.
- Disminuyen de manera muy considerable el efecto triángulo.
- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad superior.

Desventajas:

- Son pocos usados en prácticas, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo tanto, poco claros.

***Organigramas circulares**

Estos corresponden a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales es el nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Ventajas:

- Señalan muy bien, forzando a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, la idea del status más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Desventajas:

- Resultan difíciles de entender; porque no permiten poner con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y que fuerzan demasiado los niveles.

***Organigramas escalares**

Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles de jerarquía ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Ventajas:

- Pueden usarse, para mayor claridad, usando diferentes tipos de letras.

Desventajas:

- Estos organigramas no son muy usados y aunque son fáciles de realizar, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo de forma adecuada.

***Organigrama Mixto**

En este tipo de organigramas se puede mezclar los tres tipos de organigramas anteriores (Vertical, Horizontal, Circular) en uno sólo, cada entidad, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de cargos que tienen bajo su administración y con ello consiguen la optimización del espacio en el que se encuentran laborando, tome en cuenta que la mayoría de los documentos con los cuales se labora son de tipo tamaño carta por lo que se hace relevante e importante el utilizar este tipo de herramienta para poder darse cuenta los diversos puestos que utiliza la empresa. (MARTÍNEZ BALSECA Holguer, 2010, págs. 64-65)

Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional

1. Especialización del Trabajo.
2. Departamentalización.

3. Cadena de mando.
4. Extensión del Tramo de Control.
5. Centralización y Descentralización.
6. Formalización.

1. Especialización del Trabajo: o división de la mano de obra se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

2. Departamentalización: una vez que se han dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita encerrarlos en sí a fin de que se puedan coordinar las tareas similares. La Departamentalización es el proceso que consiste en agrupar funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones.

La calidad de una estructura empresarial depende de la calidad de la Departamentalización y de la consecuente delegación de cargos y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. La Departamentalización es el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades establecidas.

Existen dos modelos de Departamentalización: por Procesos y por Objetivos.

En la Departamentalización por Procesos se agrupan las actividades por procesos, relevando el aspecto especialización, es frecuente en el área de fabricación donde se divide el trabajo en algunos procesos.

En la Departamentalización por Objetivos se divide cada sector en subsectores que cuentan con las mismas metas que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación. Existen varias variantes las cuales se clasifican en función del concepto agrupador de funciones en sectores, entre las cuales son:

- Departamentalización por productos: Utilizada por empresas que realizan muchos productos o distintos productos.

- Departamentalización por zona geográfica: suele ser para marketing. Es más bien geográfica ya que la Departamentalización se efectúa por territorios o regiones de acción.

3. La Cadena de Mando: es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la empresa hasta el escalón mínimo y define quien informa a quien. Contesta preguntas de los empleados como: -¿A quién acudo si tengo un problema? Y ¿Ante quién soy responsable? En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: Autoridad y Unidad de Mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y de esta forma espera q se hagan realidad y la Unidad de Mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se deslinda la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

4. Tramo de Control: determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una empresa.

5. Centralización y Descentralización: La centralización se refiere al grado hasta el cual el tomar decisiones se concentra en un solo punto de la empresa, la Descentralización existe cuando hay aportes de personal de nivel bajo o se le da realmente la oportunidad de realizar su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una empresa descentralizada se pueden tomar acciones con mayor agilidad para resolver problemas.

6. Formalización: es el grado en que están estandarizados los puestos dentro de la empresa. Si un puesto está muy formalizado, se dice que su ocupante tiene una mínima posibilidad de realizar su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y cómo se debe hacer. Cuando la Formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado y los empleados tienen demasiada libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo. (SERNA GOMEZ, Humberto, 1999, pág. 34).

Criterios para el diseño de una Estructura Organizacional:

Los siguientes principios o elementos pueden ser tomados en consideración para el establecimiento de toda empresa:

- Toda empresa deberá establecerse con una meta previamente definida y entendida, incluyendo las funciones que sean relevantes al mismo tiempo: para que una empresa sea eficaz, se debe ver que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.
- La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad: la autoridad no se puede concebir separada de las responsabilidades, es decir, esta debe ser comprendida por la persona que la ejerza y por los demás miembros que integran la empresa.
- La división del trabajo adecuado evitará duplicidad de funciones: una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones en que pueda ser dividido el trabajo.
- Cada empleado debe ser responsable ante su jefe máximo: si no se respeta el principio básico de la "unidad de mando" es imposible establecer responsabilidades. Es necesario diferenciar ante quien se es responsable y las cosas por las que se es responsable.

Tipos De Estructuras Organizativas, Ventajas y Desventajas de cada una:

Tenemos cuatro tipos de Estructuras Organizativas:

a) Estructura Lineal:

La estructura lineal está definida en la autoridad directa del jefe sobre los empleados, por ejemplo la estructura militar. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos: uno orientado hacia arriba que lo une al cargo superior y representa la responsabilidad frente al nivel más elevado y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo.

- Ventajas de la Estructura Lineal:

- ✓ Es sencilla y de fácil comprensión: debido a que la cantidad de cargos es relativamente pequeña, la cima solo representa un cargo centralizador y el subordinado solo se relaciona con su superior.
- ✓ Clara delimitación de todas sus responsabilidades de los cargos involucrados: esto proporciona una jurisdicción notablemente exacta.
- ✓ Estabilidad considerable: permite el funcionamiento tranquilo de la empresa gracias a la centralización del control y de las decisiones por un lado y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando por el otro.

- Desventajas de la Organización Lineal:

- ✓ Rígida e Inflexible: la estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal lo que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas.
- ✓ Excesivo énfasis en la jefatura: la unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada, la organización lineal impide la especialización puesto que ocupa a todos los jefes en todos los asuntos posibles en la organización.

b) Estructura Funcional:

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional especializa. Esta estructura fue hecha por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el demasiado y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional.

- Ventajas de la Estructura Funcional:

- ✓ Proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la empresa: esto permite que cada cargo se realice las actividades a cada uno encomendadas.
- ✓ Permite la mejor supervisión posible: cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.

- Desventajas de la Estructura Funcional:

- ✓ Dispersión, en consecuencia perdida de la unidad de mando: la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, relativa y dividida impide que los cargos superiores controlen el funcionamiento de los cargos inferiores.
- ✓ Subordinación simple: si la empresa tiene dificultades en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.

c) Estructura Línea y Staff:

Esta combina las relaciones lineales de autoridad con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea realizan la toma de las decisiones, y los de staff son el apoyo y asesoramiento. Esta estructura y la matricial son las únicas formas para cubrir la empresa en la pymes.

- Ventajas de la Estructura Línea y Staff:

- ✓ Asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad.
- ✓ Actividad conjunta de los órganos de línea y los órganos de staff. La organización línea-staff se caracteriza por la existencia de órganos de línea y órganos de staff.

- Desventajas de la estructura Línea y Staff:

- ✓ Existen problemas entre la asesoría y los demás órganos y viceversa: existe un probabilidad de conflictos entre los órganos de línea y los de staff basados en que el asesor de staff tiene mejor formación en sus estudios pero menor experiencia; el personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarles porciones de autoridad para aumentar su prestigio.
- ✓ Dificultad en obtener y mantener el equilibrio dinámico entre línea y staff: el tipo de empresa de línea y staff puede obtener desequilibrios y distorsiones inevitables.

Otros tipos de estructuras organizativas:

d) Estructura en Comité:

Es donde la autoridad y la responsabilidad son compartidas de manera conjunta por un grupo de personas en vez de una. En ellas se reúne el comité, para tomar una decisión que complemente a la de línea o staff. Suele aplicarse para la creación de un nuevo producto, donde se reúnen los departamentos para tomar decisiones.

e) Estructura Matricial:

Se trata de una estructura en la que especialistas de varias partes de la empresa se unen para trabajar en proyectos relevantes. Suele responderse ante dos superiores en vez de uno, una doble autoridad, la autoridad de línea y la autoridad de proyecto, para evitar doble mando el director de proyecto suele responder ante el director general.(**SERNA GOMEZ, Humberto, 1999, pág. 73**).

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Proceso: Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado establecido..

Estructura Organizacional: Es la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las distintas funciones y procesos a diferentes personas, departamentos.

Plan de Fortalecimiento: Estrategias que se presentan para la mejora diaria de una empresa, basada en lineamientos clave.

Funciones: Actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.

Cargo: Función de la cual una persona tiene la responsabilidad en una empresa, un organismo.

Actividad: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para conseguir los objetivos de un programa o subprograma de operación.

Estrategia: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Manual: Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una empresa.

Órgano: Unidad funcional de un organismo multicelular que constituye una unidad estructural y realiza una función determinada.

Lineamientos: Es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo.

Componente: Elementos que, a través de algún tipo de asociación o contigüidad, dan lugar a un conjunto uniforme.

Estrategia: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis General

La realización de un plan de fortalecimiento de la estructura orgánico – funcional permitirá fortalecer el nivel de eficiencia y eficacia de ejecución de cada una de las funciones y el nivel de cumplimiento de la normativa legal vigente, en la Facultad de Ciencias Pecuarias, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

3.1.2 Hipótesis Específicas

La realización de un diagnóstico de la Facultad de Ciencias Pecuarias ayudará a la identificación funcionamiento de las actividades y procesos desarrollados en la Facultad.

La priorización de los principales problemas relacionados con la Estructura Orgánico Funcional de la Facultad de Ciencias Pecuarias ayudará a proponer soluciones específicas.

La Propuesta de un Plan de Fortalecimiento de la Estructura Orgánico – Funcional de la Facultad de Ciencias Pecuarias, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo ayudará a la identificación de las funciones de cada uno de los miembros de la Facultad.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable independiente:

Planificación Estratégica.

3.2.2 Variable dependiente

Mejoramiento de la Gestión Administrativa, la eficiencia y eficacia de la ejecución de cada una de las funciones y el cumplimiento de la normativa interna y externa.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el proceso de investigación se aplicará la modalidad de investigación: cuantitativa – cualitativa, con énfasis en el aspecto cualitativo porque el campo de acción se refiere a un problema social y desde este aspecto, se toma como referencia las opiniones de los trabajadores y socios de la Facultad de Ciencias Pecuarias, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

En lo que tiene que ver a lo cuantitativo es porque su magnitud puede ser medida en términos numéricos, esto es que los valores de los fenómenos a estudiar puede expresarse en números de usuarios, porcentajes para el análisis de los resultados.

3.3.1 Tipos de estudios de investigación.

- **Descriptiva**

La investigación se lo efectuará en la Facultad de Ciencias Pecuarias, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. En donde se conocerá en detalle de lo que realizan todos y cada uno de los integrantes de la empresa y su real contribución a mejorar la gestión administrativa y financiera.

- **De campo**

Es la investigación aplicada para interpretar y solucionar alguna situación, problema o necesidad en un momento determinado. Las investigaciones son trabajadas en un ambiente natural en el que están presentes las personas, grupos y organizaciones científicas las cuales cumplen el papel de ser la fuente de datos para ser analizados.

- **Documental**

La investigación recurrirá a una información para ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos libros, Internet en los cuales encontraremos fundamentos, con los que se defenderá el proyecto que se está realizando, los mismos que serán analizados para establecer relaciones o diferencias respecto al problema de estudio.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para determinar la muestra en esta investigación se aplicará a todo el universo de directivos y trabajadores a los cuales se les aplicará una encuesta para conocer la percepción de los mismos.

En lo que tiene que ver a lo cuantitativo es porque su magnitud puede ser medida en términos numéricos, esto es que los valores de los fenómenos a estudiar puede expresarse en números de clientes, porcentajes para el análisis de los resultados.

➤ **Modalidad**

El presente trabajo de investigación se desarrollará por dos modalidades: cuantitativa porque se basa en hechos y datos históricos; y cualitativa para complementar la información en el comportamiento futuro de la Facultad de Ciencias Pecuarias, sujeta a estudio.

➤ **Tipo**

Descriptiva

La investigación será de tipo descriptiva porque una vez que exista un estudio profundo de la problemática a investigarse, podré describir con fundamento de causa al componente estudiado.

Documental

La investigación recurrirá a una información para, con los que se defenderá el proyecto que se está realizando, los mismos que serán analizados para establecer relaciones o diferencias respecto al problema de estudio.

➤ **Métodos, técnicas e instrumentos**

Métodos

Método Inductivo

El método inductivo permitirá intervenir en la Estructura del Orgánico – Funcional de la Facultad de Ciencias Pecuarias, con el fin de conseguir el objetivo deseado que para el presente trabajo de investigación es el mejoramiento de la gestión de la Facultad de Ciencias Pecuarias.

Método Deductivo

El método deductivo se utilizará como prueba experimental de la idea a defender formulada después de la recolección de datos, para ello se realizará un análisis de la Estructura Orgánico – Funcional de la Facultad de Ciencias pecuarias, para observar su situación inicial que nos conduzca a hacer un análisis de lo general a lo particular.

➤ **Técnicas**

Analítica – Selectiva

Se entiende por procedimientos analíticos el análisis de ratios y tendencias significativas, incluyendo la correspondiente investigación de partidas y fluctuaciones que no sean coherentes con otra información relevante o que se desvíen sustancialmente de los importes previstos o estimados.

La “prueba selectiva” o “muestreo” es un procedimiento que sirve para derivar conclusiones sobre las características de un grupo numeroso de partidas, mediante el examen de un grupo parcial de ella.

Planificación estratégica

La importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones que les ayude a mejorar su competitividad así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

La planeación estratégica nos sirve para diseñar un plan a futuro de lo que deseamos hacer, y hasta donde nos proponemos llegar con ello en el largo plazo, para aprovechar al máximo el potencial existente, sobre todo aquel que nos ofrece ventajas competitivas y condiciones estratégicas únicas.

Para esto debemos de tener una visión clara de nuestros objetivos, con el propósito de establecer una ruta crítica, logística: estableciendo reglas, lineamientos y procesos inteligentes, éticos, que nos lleven a lograr el objetivo deseado en el plazo determinado y en condiciones óptimas. En el proceso se deberá estar atento y prevenido para aprovechar las circunstancias que se vayan presentando. Y por otro lado, se deberán prever en lo posible las contingencias. Esto con la posibilidad de afinar y mejorar la planeación durante las diversas fases. Es importante recordar lo qué es una estrategia: es el diseño e implementación de una o varias acciones que aprovechan nuestras

potencialidades y las condiciones existentes para darnos ventaja en el cumplimiento de nuestro objetivo.

Pasos para implementar una planificación estratégica.

PASO 1: Identificación de la misión de la organización, objetivos y estrategias

PASO 2: El análisis del entorno

PASO 3: Identificación de oportunidades y amenazas

PASO 4: Análisis de recursos de la organización

PASO 5: Identificación de fortalezas y debilidades...

PASO 6: Revalorización de la misión y objetivos de la organización.

PASO 7: Formulación de estrategias

PASO 8: Implantación de la estrategia.

PASO 9: Evaluación de resultados.

Análisis FODA

El FODA es una herramienta de análisis con la que se analiza los elementos internos o externos de empresas, programas y proyectos. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que se analizan los factores positivos y los negativos.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Tabla 1: Análisis Interno

MATRIZ FODA		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES	FO (MAXI - MAXI) ESTRATEGIA PARA MAXIMIZAR LAS F Y LAS O	DO (MINI - MAXI) ESTRATEGIA PARA MINIMIZAR LAS D Y MAXIMIZAR LAS O
	AMENAZAS	FA (MAXI - MINI) ESTRATEGIA PARA MAXIMIZAR LAS F Y MINIMIZAR LAS A	DA (MINI - MINI) ESTRATEGIA PARA MINIMIZAR LAS D Y LAS A

Elaborado por: Joana Procel

Organigramas

Es una herramienta gráfica que representa la forma en que una empresa está organizada y ayuda a las empresas a dividir el trabajo de la organización, especializando cada tarea que se tiene que hacer por especialización.

El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Desde el presidente, pasando por los directores, gerentes y empleados, todos los cargos y funciones están ahí. Ayuda a la división interna, pero también contribuye a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

Al establecer la estructura organizacional de la empresa y hacerla visible a todos los puestos (desde los directores hasta los empleados) la empresa conquista ventajas importantes respecto a la empresa interna. Una de estas es una mejor visualización de los puestos ocupados por cada uno, permitiendo que se sepa a quién está conectado de manera jerárquica el empleador. Utilizado de manera estratégica, puede facilitar los procesos dentro de la Institución.

Entrevistas

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, se debe validar las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia razonable y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

➤ Población y Muestra

El trabajo de investigación está integrado por 92 personas entre: Docentes, empleados y trabajadores que prestan sus servicios en la planta central de la Facultad de Ciencias Pecuarias, de acuerdo a sus competencias. Las encuestas serán aplicadas al 100% de la población.

$$n = \frac{Z^2 p * q N}{e^2(N - 1) + Z^2 p * q}$$

$$n = \frac{92(0.5)^2(0.5)^2}{(91)(0.03)^2 + (0.5)^2(0.5)^2}$$

$$n = 40$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o universo

Z=nivel de confianza

P= probabilidad de favor

q= probabilidad en contra

e= error muestral

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 METODOLOGÍA, GUÍA Y/O PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN O DE PROPUESTA.

PASO 1: Identificación de la misión de la organización, objetivos y estrategias

PASO 2: El análisis del entorno

PASO 3: Identificación de oportunidades y amenazas

PASO 4: Análisis de recursos de la organización

PASO 5: Identificación de fortalezas y debilidades...

PASO 6: Revalorización de la misión y objetivos de la organización.

PASO 7: Formulación de estrategias

PASO 8: Implantación de la estrategia.

PASO 9: Evaluación de resultados.

4.1.1 PASO 1: Identificación de la misión de la organización, objetivos y estrategias

Cualquier empresa u organización (del sector público, privado, con o sin fines de lucro), necesita una misión (la razón de ser de una organización en un contexto dado). El concepto de misión no reemplaza al concepto tradicional de "propósitos" u "objetivos"; ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa.

Una pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores a definir con precisión el ámbito de sus productos (o servicios), como beneficios esperados por sus actuales y potenciales clientes. Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa y su preocupación por la imagen pública.

Misión:

Formar profesionales con conocimientos enmarcados en la ciencia, tecnología, emprendimiento e innovación, con valores y principios, identificados a la realidad local, regional y nacional que contribuyan a la generación de nuevos procesos productivos, y tecnologías agropecuarias en beneficio de la sociedad garantizando su desarrollo sustentable.

Objetivos:

1. Aplicar principios y leyes de ingeniería para dar solución a problemas y mejorar los procesos en la producción de alimentos tanto vegetales y cárnicos en el área de su competencia.
2. Incentivar el compromiso de adquirir conocimientos encaminados a su actualización profesional mediante capacitación e investigación continua, buscando la innovación y desarrollo del Ecuador.

3. Desarrollar conciencia ambiental, aplicada al uso de tecnologías limpias y desarrollo sustentable que ayuden a mitigar los impactos generados en la producción agropecuaria para lograr la seguridad y soberanía alimentaria.
4. Formar profesionales líderes con altos valores éticos y morales, capaces de trabajar en equipo, vinculados a las necesidades de su entorno aplicando principios de responsabilidad social.

Estrategias:

- a. Revisar el reglamento legal que rige la implementación de nuevas tecnologías en el país y revisar cuales son los procesos de tecnología de punta para el mejoramiento de la producción de alimentos cárnicos.
- b. Establecer convenios con instituciones extranjeras quienes sean pioneras y se encuentren a la vanguardia de nueva tecnologías.
- c. Mejorar las instalaciones y espacios de bienestar para estudiantes, docentes y administrativos.
- d. Posicionar y desarrollar unidades de enseñanza y gestión universitaria, adema de la implementación de laboratorios de última generación.

4.1.2 PASO 2: El análisis del entorno.

El papel que juegan las variables del entorno es fundamental en la planeación y la definición de la estrategia de una entidad, ya que los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la corporación. Una compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste oportuno a los cambios del ambiente. Un análisis ambiental permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y debilidades. Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, social, económica, legislativa, tecnológica, cultural, etc.), es necesario que los administradores conozcan las tendencias que tarde o temprano puedan influir, si no determinar, la existencia de la firma.

- **¿Cómo afecta el cambio en las leyes de educación superior a nivel nacional?**

La regulación de la gratuidad en la educación superior eso sin duda ha producido una democratización muy importante en el acceso a la Politécnica, de hecho este momento hemos duplicado la matrícula del 20% más pobre y eso es un tema fundamental. Otro artículo es el que tiene que ver con todo el proceso de evaluación y acreditación a las Politécnicas, en función de esto las Politécnicas siempre están viendo lo que tienen que hacer para mejorar.

Por otro lado la LOES promueve ideas equivocadas sobre la educación, el aprendizaje, el conocimiento, el talento, que la ciudadanía incorpora y repite, y que cuesta mucho revertir:

- ✓ La política educativa se diseña "arriba" y el cambio educativo se hace "desde arriba";
No es necesaria la participación social y específicamente la de alumnos, docentes y familias;
- ✓ Sin evaluación no hay salvación;
- ✓ Una persona vale por sus títulos, los títulos reflejan el nivel de conocimiento de una persona;
- ✓ Las pruebas identifican lo que sabe una persona;
- ✓ Un buen puntaje en la prueba es indicativo de inteligencia o talento;
- ✓ Conocimiento y talento humano tienen que ver con educación superior;
- ✓ Lo más importante es la infraestructura, después las tecnologías y al final los docentes;
- ✓ Infraestructura moderna = buena educación;
- ✓ Educación = escuelas;
- ✓ La buena oferta educativa está fuera del país.

- **¿Cómo afecta la evaluación a los docentes de tercer nivel?**

Las tradicionales prácticas de evaluación suelen favorecer a los vencedores de antaño en un sistema educativo inequitativo, al tiempo que hunden en el pozo del desánimo a los perdedores, a quienes seguramente les costará trabajo encontrar buenas razones y no tendrán la motivación suficiente para querer mejorar la situación en la que se

encuentran, toda vez que la evaluación se ha encargado de confirmar públicamente su fracaso. Se olvida que el punto de partida es distinto, por ende, no se puede esperar que el punto de llegada sea el mismo. No hay una evaluación diferenciada ni ajustada a realidades tan distintas.

El descuido en la difusión de los resultados de la evaluación del aprendizaje, desde luego, mina la confianza y la moral de las escuelas, daña la autoestima de los alumnos y sus profesores, con lo que se discrimina a los grupos desfavorecidos y se perpetúan las diferencias entre escuelas e individuos. Entonces, ¿de qué equidad se está hablando cuando la Ley de Educación Superior se alude a la equidad como un reto pendiente del sistema educativo ecuatoriano? ¿Cómo garantizar el carácter formativo de la evaluación una vez que se hacen públicos los resultados?

¿Cómo afecta el sistema de contratación de docentes de tercer nivel?

Desde principios del siglo XXI la Organización Mundial de la Salud ha señalado el incremento de diversas enfermedades y trastornos psíquicos y mentales en la población económicamente activa. Asimismo, también ha identificado que son los factores macro estructurales los que han elevado el riesgo de los trabajadores, en general, a padecer trastornos psíquicos asociados a la transición de las sociedades industriales a las de servicio.

Los factores que han provocado este tipo de padecimientos tienen como origen cuatro procesos fundamentales derivados de las transformaciones de las sociedades como resultado del cambio del modelo económico de desarrollo capitalista de las últimas cuatro décadas:

- 1) el incremento de la incertidumbre laboral de los trabajadores como resultado de la lógica de los contratos temporales que sustituyen a los puestos de base;
- 2) la creciente reducción o la pérdida total o parcial de las prestaciones que, a lo largo del periodo de vigencia del Estado benefactor, los trabajadores habían alcanzado;
- 3) el cambio de la lógica de la remuneración salarial basada en mecanismos de competitividad y eficiencia que solo algunos sectores de trabajadores pueden alcanzar; y

4) el subempleo que, producto del crecimiento del desempleo, obliga a los trabajadores a aceptar mayores niveles de calificación con menores percepciones salariales (De Vries y Wilkerson, 2003).

¿Cómo afecta la mala estructura organizativa a la facultad de Ciencias Pecuarias?

Un componente importante para el éxito de cualquier organización es el tipo de estructura que implementa. La estructura de la organización determina el número de capas de gestión y funcionamiento de los departamentos que interactúan entre sí. La estructura organizacional deficiente puede crear una variedad de problemas, tales como sobre gestión y la falta de comunicación.

Comunicación pobre.- Una mala estructura organizativa conduce a una mala comunicación. Por ejemplo, una empresa con muchos niveles de administración pueden experimentar mala interpretación de una directiva, ya que se transmite de una capa a otra. En el momento en que la comunicación llega a los trabajadores en la primera línea, puede haber adquirido un significado completamente diferente.

Demasiados jefes.- Algunas organizaciones usan una estructura de información en la que un empleado tiene que responder a varios jefes. El empleado puede llegar a ser fácilmente confundido por recibir una serie de mensajes e instrucciones contradictorias. Los empleados pueden jugar uno contra el otro jefe, que en última instancia puede conducir a la fricción entre los jefes.

Servicio al cliente deficiente.- Las organizaciones con estructura organizativa pobre pueden no ser capaces de ofrecer un servicio al cliente eficiente, lo que eventualmente puede conducir a una pérdida de negocios. Esto puede ocurrir con frecuencia en las compañías más grandes, donde hay poca interacción entre los departamentos. Un cliente que llama con un problema puede ser transferido por un departamento a otro, porque nadie está seguro a quien le corresponde manejar la situación.

Falta de innovación.- Las empresas con estructura organizativa mala a menudo son lentas para innovar. Un conducto para nuevas ideas no puede existir, e incluso si lo hace, la comunicación deficiente puede significar que la idea nunca llegue a la fuente

adecuada para el desarrollo y puesta en práctica. En consecuencia, los trabajadores que vienen con nuevas ideas pueden mantenerlas para sí mismos o llevarlas a un nuevo empleador.

Falta de trabajo en equipo.- Una mala estructura organizativa hace poco para fomentar el concepto de trabajo en equipo. Los departamentos pueden ser reacios o incapaces de cooperar entre sí, y los trabajadores dentro de los departamentos no pueden tener un sentido de camaradería. Los trabajadores pueden concentrarse en sus tareas individuales y no ofrecen ayuda a los demás a menos que así lo indique el supervisor.

4.1.3 PASO 3: Identificación de oportunidades y amenazas.

Tabla 2: Identificación de oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo por parte de las instituciones del Estado (MAGAP, Agrocalidad) para el desarrollo de nuevas tecnologías. 2. Apoyo a Estaciones experimentales para el desarrollo de los estudiantes (Tunshi) 3. El cambio de políticas e incentivos legales al ámbito agrícola. 4. Trabajo en conjunto con la facultad de Recursos Naturales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Están susceptibles a los cambios de reglamentos, ordenanzas municipales. 2. Elecciones, ya que dependen jerárquicamente del Rector de la ESPOCH. 3. Dependen financieramente del presupuesto central asignado a la Espoch. 4. Situación económica de las familias de los alumnos de la institución, que puede incidir en su disposición para estudiar.

Elaborado por: Joana Procel

4.1.4 PASO 4: Análisis de recursos de la organización.

Se entiende por recursos todos los potenciales que la empresa posee, refiriéndose éstos tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos), como a los humanos (habilidades, destrezas, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros). En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su defecto, evitarlas o superarlas.

¿El presupuesto anual que recibe la facultad de Ciencias Pecuarias está acorde con el Plan Operativo Anual de la misma?

De acuerdo a la asignación de recursos por parte del estado y consecuentemente el rectorado de la institución se reciben \$ 500.000,00 anuales mismos que son repartidos de manera equitativa para los gastos operacionales de la Facultad.

¿La infraestructura de la Facultad cumple con las normativas de calidad requeridas para el desarrollo académico y tecnológico?

El campus de la facultad cuenta con toda la infraestructura necesaria para cubrir la demanda de estudiantes y docentes, así como los laboratorios mismos que se encuentran adecuadamente equipados y actualizados.

Así mismo la facultad de ciencias pecuarias posee espacios en donde se realizan avances en el ámbito del desarrollo del mejoramiento de las especies que son motivo de estudio ubicados en la localidad de TUNSHI.

4.1.5 PASO 5: Identificación de fortalezas y debilidades.

Tabla 3: Identificación de fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Preparación académica del personal docente.2. Instalaciones, aulas y laboratorios de última generación.3. Los sistemas de capacitación y actualización de los profesores.4. Cumplimiento de la normativa académica.	<ol style="list-style-type: none">1. La remuneración económica del personal docente.2. Engorrosos trámites administrativos.3. No se encuentran correctamente definidas las funciones del personal administrativo.4. Organigrama desactualizado.

Elaborado por: Joana Procel

4.1.6 PASO 6: Revalorización de la misión y objetivos de la organización.

La fusión de los pasos 3 y 5 tiene efecto en la evaluación de las oportunidades de la empresa. El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como

"Análisis FODA", el mismo puede ser interpretado en un cuadrante dividido en cuatro secciones.

Tabla 4: Análisis FODA

	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Apoyo por parte de las instituciones del Estado (MAGAP, Agrocalidad) para el desarrollo de nuevas tecnologías.</p> <p>O2. Apoyo a Estaciones experimentales para el desarrollo de los estudiantes (Tunshi)</p> <p>O3. El cambio de políticas e incentivos legales al ámbito agrícola.</p> <p>O4. Trabajo en conjunto con la facultad de Recursos Naturales.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Están susceptibles a los cambios en la LOES.</p> <p>A2. Elecciones de directivos, ya que dependen jerárquicamente del Rector de la ESPOCH.</p> <p>A3. Dependen financieramente del presupuesto central asignado a la Espoch.</p> <p>A4. Situación económica de las familias de los alumnos de la institución, que puede incidir en su disposición para estudiar.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Preparación académica del personal docente.</p> <p>F2. Instalaciones, aulas y laboratorios de última generación.</p> <p>F3. Los sistemas de capacitación y actualización de los profesores.</p> <p>F4. Cumplimiento de la normativa académica.</p>	<p>FO</p> <p>1. Desarrollo de investigación científica por parte de docentes y estudiantes con recursos provenientes del estado.</p> <p>2. Desarrollo del sistema de enseñanza y aprendizaje a través del uso de las tecnologías disponibles.</p> <p>3. La especialización de los profesores en cuanto a las políticas e incentivos legales al ámbito agrícola.</p> <p>4. Trabajo conjunto con la facultad de Recursos Naturales apegados a la normativa académica.</p>	<p>FA</p> <p>1. profesionales con la capacidad de adaptarse a cualquier cambio en la LOES.</p> <p>2. Estudiantes cuentan con la infraestructura necesaria, independientes del cambio de autoridad.</p> <p>3. Los sistemas de capacitación son asignados por la dirigencia central de la ESPOCH.</p> <p>4. De acuerdo a la LOES la educación universitaria es totalmente gratuita y accesible para cualquier persona.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Remuneración económica del personal docente.</p>	<p>DO</p> <p>1. Posibilidad de remuneración extracurricular a profesores por elaboración de proyectos y emprendimientos.</p> <p>2. Actualización del</p>	<p>DA</p> <p>1. Diseñar un plan estratégico que permita fortalecer el organigrama funcional de la Facultad así como su manual de funciones.</p> <p>2. Actualizar el</p>

<p>D2. Engorrosos trámites administrativos. D3. No se encuentran correctamente definidas las funciones del personal administrativo. D4. Organigrama desactualizado.</p>	<p>organigrama estructural y funciones del personal administrativo de acuerdo a requerimientos internos y de acuerdo a la LOES.</p>	<p>organigrama de la institución y detección de trámites de “doble capa”. 3. Planificación y correcta asignación de presupuestos.</p>
--	---	--

Elaborado por: Joana Procel

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

Revalorización de:

Misión:

Formar profesionales e investigadores con conocimientos enmarcados en la ciencia, tecnología, emprendimiento e innovación, con valores y principios, identificados a la realidad local, regional y nacional que contribuyan a la generación de nuevos procesos productivos, y tecnologías agropecuarias en beneficio de la sociedad garantizando su desarrollo sustentable apegado a la normativa legal vigente.

Objetivos:

1. Aplicar principios y leyes de ingeniería para la solución de problemas y el mejoramiento de procesos en la producción de alimentos tanto vegetales y cárnicas en el área de su competencia conjuntamente con aliados estratégicos.
2. Incentivar el compromiso de adquirir conocimientos encaminados a su actualización profesional mediante capacitación e investigación continua, buscando la innovación y desarrollo del país a través del financiamiento de instituciones del Estado.
3. Desarrollar conciencia ambiental, aplicada al uso de tecnologías limpias y desarrollo sustentable que ayuden a mitigar los impactos generados en la producción agropecuaria para lograr la seguridad y soberanía alimentaria.
4. Formar profesionales líderes con altos valores éticos y morales, capaces de trabajar en equipo, vinculados a las necesidades de su entorno aplicando principios de responsabilidad social, empezando desde la reformulación y el fortalecimiento del organigrama estructural.

4.1.7 PASO 7: Formulación de estrategias.

Entre las variadas opciones estratégicas que una organización puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor manera que sus más cercanos competidores, pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De este modo, el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

Formulación de estrategias:

¿De qué manera podremos eliminar los procesos “doble capa” y agilizar los procesos de planificación de la facultad de Ciencias Pecuarias?

Actualizar el organigrama institucional para de esta manera actualizar los procesos académicos y administrativos que permitan realizar convenios de manera ágil y

oportuna así como con la instituciones aleadas para la implementación de nuevas tecnologías, de la misma forma servirá para la eliminación de procesos innecesarios y el establecimiento de funciones específicas para cada uno de los funcionarios tanto académico como administrativos de la institución.

4.1.8 PASO 8: Implantación de la estrategia.

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada del talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará. Por esta razón, los administradores deberán ser muy cuidadosos en definir no sólo la estrategia primaria, esto es, la estrategia básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar la estrategia (o forma) de implantación, llamada también secundaria, porque ésta es tan importante como la otra.

**Implementación y fortalecimiento del organigrama de la Facultad de Ciencias
Pecuarias.**

Manual de Funciones.

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Directivo
Denominación del empleo	Decano
Número de cargos	Uno (1)
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y remoción
Dependencia	Facultad de Ciencias Pecuarias
Cargo del Jefe inmediato	Vice-rector académico
2. PROPOSITO PRINCIPAL	
<p>Utilizar y aplicar conocimientos administrativos de planeación, organización, dirección y control en la administración de los Recursos Humanos, Físicos y Financieros y de los procesos y programas académicos de la Facultad, creando y manteniendo un ambiente laboral en el que las personas de su dependencia puedan trabajar en grupo y realizar sus labores de una manera eficiente de acuerdo con las políticas y normas vigentes, para contribuir a la obtención de los objetivos académicos, investigativos y administrativos de la ESPOCH, con criterios de eficiencia y eficacia en orden al logro de la misión, objetivos y funciones que la ley y los Estatutos internos le señalen a la Institución.</p>	
3. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir la Facultad y coordinar la acción académica y administrativa, de sus unidades de conformidad con las políticas, programas y proyectos de la Politécnica y la facultad 2. Fomentar las relaciones de la Facultad con su entorno social, científico e institucional. 3. Coordinar la elaboración, ejecución y evaluación del plan de desarrollo de la facultad. 4. Gestionar y promover los proyectos que hacen parte de los planes de la facultad. 5. Proponer al Consejo de Facultad programas y proyectos para el desarrollo académico y logístico. 6. Elaborar y proponer el presupuesto anual para la Facultad. 7. Suscribir convenios interadministrativos, para el desarrollo de pasantías y prácticas docentes, por parte de los estudiantes, en los cuales no haya contraprestación económica por parte de la ESPOCH 8. Articular las actividades académicas de la facultad con las demás unidades académicas y administrativas de la ESPOCH. 9. Convocar y presidir el Consejo de Facultad. 10. Representar a la facultad en el Consejo Académico y demás organismos que lo requieran. 	

11. Participar en las actividades de autoevaluación permanente	
12. Las demás que le asigne la dirección de la Politécnica.	
4. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas institucionales, planes de gestión y proyectos de la facultad son producidos dirigidos y logrados en forma oportuna y con la calidad requerida de acuerdo con orientaciones y políticas de la administración. ➤ Los proyectos y acciones de la facultad están orientados al logro de las metas de cobertura y calidad en la prestación de los servicios educativos, de acuerdo con las normas y las políticas institucionales. ➤ La facultad y la administración están perfectamente representados con la calidad y el respeto por las normas y las políticas institucionales de gobierno. ➤ La dirección y el control de la gestión garantiza el esfuerzo de los funcionarios a cargo, el logro de las metas programadas y la ejecución eficiente de los trámites. 	
5. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley General de educación superior ➤ Administración pública ➤ Conocimientos especializados profesionales relativos al área de la Facultad ➤ Gerencia del Recurso Humano ➤ Pedagogía. 	
6. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Título de formación profesional en: Economía, Administración de Empresas, Contaduría Pública, Ingeniería Industrial, Administración Financiera, Administración Pública, Derecho o Mercadeo y título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas afines.	Acreditar experiencia de mínimo sesenta meses, como: docente universitario tiempo completo o su equivalencia en horas cátedra o acreditar haber sido miembro de un órgano directivo universitario; y mínimo 24 meses de Experiencia administrativa; o haber participado en los órganos de gobierno de la Politécnica; y los demás requisitos que establezca el Estatuto General y normas que lo desarrollen o complementen.

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Directivo
Denominación del empleo	Vice - Decano
Número de cargos	Uno (1)
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y remoción
Dependencia	Facultad de Ciencias Pecuarias
Cargo del Jefe inmediato	Vice-rector académico
2. PROPOSITO PRINCIPAL	
Dirigir, coordinar y apoyar las actividades de investigación de la Politécnica, con criterios de eficiencia y eficacia en orden al logro de la misión, objetivos y funciones que la ley y los Estatutos internos le señalen a la Politécnica de los Llanos.	
3. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y velar por el cumplimiento de las políticas de investigaciones establecidas por la Politécnica 2. Gestionar las condiciones necesarias para que la investigación encuentre en la Politécnica ambiente propicia para su desarrollo. 3. Promover y coordinar las actividades de investigación científica y asesorar en esta materia a las dependencias que lo soliciten. 4. Organizar y mantener actualizado el inventario de las investigaciones que se han desarrollado y se desarrollan en la Politécnica. 5. Conjuntamente con los directores de los Centros de Investigación organizar y mantener actualizado el inventario de los grupos, recursos técnicos, físicos y financieros de que se dispone en la Politécnica para el desarrollo de actividades de investigación. 6. Articular las relaciones entre los grupos de investigación y los usuarios del conocimiento: 7. Estudiantes, empresarios, administradores públicos y privados, educadores, gestores sociales, organismos no gubernamentales, entre otros. 8. Proponer, con los grupos de investigación, planes de formación de talento humano para la investigación, acorde con el Plan de Capacitación Institucional. 9. Proponer, organizar y poner en marcha, sobre la base de un diálogo abierto y participativo, programas de divulgación y popularización de la investigación desarrollada por la Institución. 10. Presentar un informe semestral de gestión a la Vicerrectora Académica 	

11. Desarrollar estrategias para promover la conformación de Grupos de Estudio y definición de Líneas de Profundización en los diferentes programas académicos.
12. Administrar eficiente y eficazmente los recursos disponibles en la Politécnica para el desarrollo de la investigación, en concordancia con las directrices y asignaciones establecidas por el Consejo Institucional de Investigaciones.
13. Diseñar, organizar y mantener actualizado un sistema de evaluación y seguimiento a la productividad de los investigadores vinculados al desarrollo de los Proyectos, con base en los criterios e indicadores de productividad establecidos por el Consejo Institucional de Investigaciones.
14. Organizar y mantener actualizados el inventario de las investigaciones de la Politécnica y el banco de evaluadores de proyectos.
15. Contribuir a la generación y al desarrollo de redes y sistemas de cooperación interinstitucional, nacionales e internacionales.
16. Representar a la Politécnica ante instituciones Científicas y Tecnológicas de orden regional, nacional e internacional.
17. Ejercer el control de los procesos y actividades, de tal manera que permita su verificación por la Oficina de Control Interno
18. Controlar el desarrollo de los proyectos en ejecución aprobados por Consejo Institucional de Investigaciones.
19. Las demás funciones pertinentes que sean asignadas por la dirección de la Politécnica.

5. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)

- Políticas institucionales, planes de gestión y proyectos de la facultad son producidos dirigidos y logrados en forma oportuna y con la calidad requerida de acuerdo con orientaciones y políticas de la administración.
- Los proyectos y acciones de la facultad están orientados al logro de las metas de cobertura y calidad en la prestación de los servicios educativos, de acuerdo con las normas y las políticas institucionales.
- La facultad y la administración están perfectamente representados con la calidad y el respeto por las normas y las políticas institucionales de gobierno.
- La dirección y el control de la gestión garantiza el esfuerzo de los funcionarios a cargo, el logro de las metas programadas y la ejecución eficiente de los trámites.

6. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley General de educación superior ➤ Administración pública ➤ Conocimientos especializados profesionales relativos al área de la Facultad ➤ Gerencia del Recurso Humano ➤ Pedagogía. 	
7. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
<p>Título de formación profesional en: Economía, Administración de Empresas, Contaduría Pública, Ingeniería Industrial, Administración Financiera, Administración Pública, Derecho o Mercadeo y título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas afines.</p>	<p>Acreditar experiencia de mínimo sesenta meses, como: docente universitario tiempo completo o su equivalencia en horas cátedra o acreditar haber sido miembro de un órgano directivo universitario; y mínimo 24 meses de Experiencia administrativa; o haber participado en los órganos de gobierno de la Politécnica; y los demás requisitos que establezca el Estatuto General y normas que lo desarrollen o complementen.</p>

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Directivo
Denominación del empleo	Director de Escuela
Número de cargos	Uno (1)
Naturaleza del cargo	Libre nombramiento y remoción
Dependencia	Facultad de Ciencias Pecuarias
Cargo del Jefe inmediato	Decano
2. PROPOSITO PRINCIPAL	
<p>Coordinar, organizar, gestionar, promover y controlar, el desarrollo de los planes y programas académicos de educación presencial propios o en convenio, que ofrezca la Politécnica, con criterios de eficiencia y eficacia en orden al logro de la misión, objetivos y funciones que la ley y los Estatutos internos le señalen a la ESPOCH.</p>	
3. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar, planear, y controlar el cumplimiento de los programas académicos y administrativos de educación abierta y a distancia que adelanten la Coordinación, de conformidad con sus competencias legales. 2. Asesorar al Rector en la selección del personal docente, previa consulta con los Comités de Programa respectivos. 3. Organizar, coordinar y controlar el desarrollo de las actividades tutoriales de los docentes y de los estudiantes. 4. Coordinar con la Vice- Rectoría Académica, la elaboración o modificación de los planes y programas de estudio, así como el diseño institucional para los programas de educación a distancia. 5. Identificar las necesidades de asistencia tecnológica en el área de competencia de la Politécnica y promover soluciones a través de los programas de educación a distancia o semi-escolarizada. 6. Estudiar las necesidades de recurso humano y físico necesario para el funcionamiento de la dependencia y presentarlas a quien corresponda. 7. Preparar y presentar el anteproyecto de presupuesto de la dependencia, según las normas legales, estatutarias y reglamentarias. 8. Coordinar con la Unidad de Admisión y Nivelación, la elaboración y aplicación de las normas académicas para alumnos de educación abierta y a distancia. 9. Organizar y dirigir el proceso de distribución y divulgación de los materiales 	

<p>de auto instrucción.</p> <p>10. Determinar, en coordinación con las facultades, la reproducción, reimpresión, adaptación e intercambio de materiales impresos y audiovisuales que se requieran para el desarrollo de los programas de educación a distancia.</p> <p>11. Custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su empleo, cargo o función conserve bajo su cuidado.</p>	
<p>4. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas institucionales, planes de gestión y proyectos de la dependencia, producidos, dirigidos y logrados en forma oportuna y con la calidad requerida de acuerdo con orientaciones y políticas de la administración. ➤ Los proyectos y acciones de la dependencia están orientados al logro de las metas de cobertura y calidad en la prestación de los servicios del sector, de acuerdo con las normas y las políticas institucionales. ➤ La dependencia y la administración están perfectamente representadas con la calidad y el respeto por las normas y las políticas institucionales de gobierno. ➤ La dirección y el control de la gestión garantizan el esfuerzo de los funcionarios a cargo, el logro de las metas programadas y la ejecución eficiente de los trámites. 	
<p>5. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley de Educación Superior ➤ Administración pública ➤ Desarrollo económico y social ➤ Políticas públicas ➤ Pedagogía para formación de adultos ➤ Proyectos educativos. ➤ LOSEP y CODIGO DE TRABAJO 	
<p>6. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</p>	
<p>Estudios</p> <p>Título profesional y título de postgrado en especialización</p>	<p>Experiencia</p> <p>Acreditar 60 meses de experiencia profesional relacionada</p>

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Asistencial
Denominación del empleo	Secretaria Ejecutiva
Número de cargos	Tres (3)
Naturaleza del cargo	Carrera Administrativa
Dependencia	Donde se ubique el cargo
Cargo del Jefe inmediato	Quien ejerza la supervisión directa
2. PROPOSITO PRINCIPAL	
<p>Desarrollar y ejecutar los procedimientos técnicos y de soporte al área académica y administrativa, de acuerdo con la disciplina de su formación y de desempeño, que apoyen la ejecución de los programas y proyectos de la dependencia, con criterios de eficiencia y eficacia en orden al logro de la misión, objetivos y funciones que la ley y los Estatutos internos le señalen a la Politécnica.</p>	
3. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES	
<p style="text-align: center;">PARA EL AREA ACADEMICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar tareas de apoyo y complementarias para el desarrollo de las funciones académicas como registro de docentes, programaciones, registros de estudiantes, prácticas y demás tareas de asistencia administrativa, dando cumplimiento a los lineamientos, formatos, procedimientos e instrucciones dadas al respecto. 	
4. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Documentos, minutas, informes y demás productos de gestión de apoyo asistencial elaborados en los términos solicitados por el superior inmediato. ➤ Sistemas de información documental y de archivo, organizados y actualizados para garantizar suministro oportuno de datos como insumo para la toma de decisiones en las dependencias. ➤ El público y funcionarios son atendidos y orientados suministrando la información de manera oportuna y completa. ➤ Los trámites y funciones operativas son desarrolladas con calidad y con la oportunidad definida en las programaciones de la dependencia, siguiendo las directrices impartidas para el manejo documental. ➤ La correspondencia y documentación es recibida, radicada, organizada, distribuida y archivada atendiendo las normas y procedimientos institucionales y las instrucciones del superior inmediato. ➤ Los informes solicitados y compilados son remitidos con celeridad a la 	

persona indicada para que esta pueda tomar las decisiones del caso.

5. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Ofimática básica.
- Normas sobre organización de archivos.
- Protocolos específicos sobre el manejo de correspondencia y producción documental.
- Manejo de equipos de oficina.
- Técnicas de redacción, ortografía y gramática básica.
- Relaciones interpersonales.
- Normas y procedimientos específicos sobre procesos desarrollados en la dependencia
- Excelente manejo de office, Excel, bases de datos e internet.

6. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios	Experiencia
Diploma de bachiller en cualquier modalidad.	Acreditar experiencia de 15 meses laboral.

CÓDIGO DE TRABAJO

TÍTULO I

OBJETO, ALCANCE, DEFINICIONES, NIVELES Y ROLES DE LA CLASIFICACIÓN

CAPÍTULO I

OBJETO, ALCANCE Y DEFINICIONES

Artículo 1. OBJETO.- El objeto del presente Instructivo es establecer el procedimiento para la aplicación de la clasificación de puestos de las y los servidores de carrera y Código de Trabajo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, aprobado por Consejo Politécnico, mediante resolución 271.CP-2014 y en cumplimiento de la Norma Técnica del

Subsistema de Clasificación de Puestos Nro. SENRES-RH-2005-000042 y sobre la base del Acuerdo Ministerial MRL-2013-0116 mediante el cual se expidieron los techos de negociación para los contratos colectivos y Resolución MRL-2012-0021 mediante la cual se emitió la escala de remuneraciones unificadas del sector público.

Artículo 2. ALCANCE.- Este Instructivo es aplicable para todos los puestos de carrera de la institución (LOSEP Y CODIGO DEL TRABAJO). Quedan expresamente excluidos los puestos ocupados por personal bajo la modalidad de contratos.

Artículo 3. DEFINICIONES.- Para efectos del presente Instructivo se aplicarán las siguientes definiciones:

a. Clasificación: Es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo a su valoración. Las series de puestos deberán estar comprendidas en los grados de las escalas de remuneraciones mensuales unificadas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

b. Dimensionamiento de Puestos (Auditoría de Trabajo): Es herramienta mediante la cual se identifica, compila, analiza, registra, evalúa las responsabilidades, complejidad, la frecuencia, el tiempo y los demás elementos de las funciones y actividades que se ejecutan en un puesto.

c. Puesto: Es una unidad ocupacional que debe estar debidamente presupuestada, a la que se le dota de un perfil de conocimientos, competencias; y, de un conjunto de atribuciones, responsabilidades y actividades que deben ser ejecutadas de manera permanente durante la jornada de trabajo.

d. Función: Constituye aquello “que se hace”. Es la causa o acción desarrollada que mueve o genera una labor inmediata. Se la describe como un verbo en infinitivo, por ejemplo; programar, controlar, ejecutar, etc.

e. Competencia: Conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo, las mismas que son susceptibles de ser medidas.

f. Atribuciones y Responsabilidades: Son las facultades o límites de acción que tiene un puesto, en virtud de las funciones asignadas.

g. Personal del Proceso de Planificación del Talento Humano: Equipo humano del Departamento de Administración del Talento Humano y Competencias que ejecuta el dimensionamiento y valoración de los puestos de la institución.

h. Perfil: Instrucción formal, experiencia laboral, capacitación y competencias.

CAPÍTULO II
NIVELES Y ROLES DE LA CLASIFICACIÓN

Artículo 4. NIVELES Y ROLES.- Las atribuciones, responsabilidades, grados y remuneraciones de los diferentes puestos de trabajo que integran cada unidad o proceso organizacional se incluirán en los siguientes niveles y roles:

NIVEL	ROLES	GRUPO OCUPACIONAL	GRADO
NO PROFESIONAL	SERVICIO	Servidor Público de servicios 1	1
		Servidor Público de servicios 2	2
	APOYO ADMINISTRATIVO	Servidor Público de Apoyo 1	3
		Servidor Público de Apoyo 2	4
		Servidor Público de Apoyo 3	5
		Servidor Público de Apoyo 4	6
	TÉCNICO	Servidor Público 1	7
		Servidor Público 2	8
		Servidor Público 3	9
PROFESIONAL	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO	Servidor Público 4	10
	EJECUCIÓN DE PROCESOS	Servidor Público 5	11
	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	Servidor Público 6	12
	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	Servidor Público 7	13

Fuente: Propia ESPOCH

TÍTULO II DEL PROCEDIMIENTO, RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES, DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA Y VIGENCIA.

CAPÍTULO I

DEL PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Artículo 5. Luego de aprobados los Manuales de Clasificación e Instructivo de aplicación, cada servidor deberá llenar el formulario denominado “Análisis Ocupacional”, los mismos que debidamente legalizados por los Coordinadores y Directores de Procesos deben ser entregadas en la Dirección de Talento Humano para su análisis e informe final, mismo que debe ser aprobado por Consejo Politécnico, luego de lo cual se elaboran y legalizan las correspondientes Acciones de Personal.

CAPÍTULO II

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES

Artículo 6. Responsabilidades y Atribuciones.- Para la realización y ejecución del estudio de clasificación o revisión a la clasificación de puestos de la ESPOCH, se asignan las siguientes responsabilidades y atribuciones:

DEL CONSEJO POLITÉCNICO.-

Responsabilidad:

1. Aprobar el presente Instructivo y estudio técnico de ubicación en la clasificación de puestos que estén incluidos en el informe final presentado por la Dirección de Talento Humano.

DEL RECTORADO.-

Responsabilidades:

1. Suscribir las correspondientes acciones de personal que se devengan de la aplicación de la Clasificación de puestos.

DE LOS DIRECTORES DE PROCESOS.-

Responsabilidad:

1. Remitir a la Dirección de Talento Humano el o los formularios de “Análisis Ocupacional” debidamente legalizados.

DE LOS COORDINADORES DE PROCESOS.-

Responsabilidad:

1. Remitir al Director del o los Procesos los formularios de Análisis Ocupacional debidamente legalizados.

DEL DIRECTOR DE TALENTO HUMANO.-

Responsabilidad:

1. Cumplir y hacer cumplir el presente Instructivo;
2. Suscribir los informes de Clasificación de Puestos.

Atribución:

1. Devolver los formularios improcedentes o exigir aclaraciones o respaldos sobre las declaraciones entregadas por el servidor.

DEL ANALISTA DE TALENTO HUMANO LÍDER DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO:

Responsabilidad:

1. Aplicar los formularios de Análisis Ocupacional y participar con el Director de Talento Humano en el análisis;

Atribución:

1. Exigir aclaraciones o respaldos de las declaraciones de los servidores.

CAPÍTULO III

DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA

Artículo 7. DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA.- Previo al inicio de un procedimiento de ubicación en la clasificación de puestos, la Dirección Financiera a través del proceso de Presupuesto emitirá certificación de disponibilidad de fondos correspondiente previo a la aplicación.

Artículo 8. Políticas.- Para la aplicación del presente instrumento se definen las siguientes políticas:

POLÍTICA GENERAL:

1. Se asignará al personal la denominación y clasificación que le corresponda de acuerdo al puesto que realmente está desempeñando, siempre y cuando él o la ocupante cumpla con el perfil requerido para el puesto.

EN CASOS ESPECÍFICOS SE APLICARÁN LAS SIGUIENTES POLÍTICAS:

2. Los servidores que se encuentren ocupando puestos cuya instrucción formal requerida sea de tercer nivel y la valoración de esos puestos corresponda a los grados comprendidos entre 10 y 13, y los perfiles personales sean de nivel inferior al requisito exigido, se les ubicará como Servidor Público 1, correspondiente al grado 7, sin embargo se les asignará la denominación del puesto que corresponda a las actividades actuales.

3. En los casos de servidores que ostenten instrucción formal de tercer nivel que no sea afín al área requerida para el desempeño del puesto, se podrá convalidar con la presentación de títulos de cuarto nivel siempre y cuando estén relacionados con los requisitos de formación profesional del puesto.

4. Aquellos servidores que ostenten instrucción formal de tercer nivel, pero que no sea afín para el desempeño del puesto y no posean estudios del cuarto nivel afines a la formación requerida, se les ubicará como Servidor Público 3, correspondiente al grado

9, sin embargo se les asignará la denominación del puesto que corresponda a las actividades actuales.

5. Los servidores que ocupan puestos no profesionales, es decir desde servidor público de apoyo 1 hasta servidor público 4, cuyos perfiles personales no respondan a los requisitos exigidos en la descripción y perfil del puesto, se mantendrán en la valoración del referido puesto, siempre y cuando cuenten con la experiencia y capacitación específica de acuerdo a lo establecido en el Manual de Clasificación de puestos. Para fines de análisis y valoración de la experiencia se tomará en cuenta todos los años de servicio en la institución.

6. En el caso de que el servidor no posea la capacitación específica descrita en el perfil del puesto, se considerará toda acción formativa que esté relacionada con el área del conocimiento y que haya sido realizada durante los últimos cinco años.

7. Para el caso de homologación de puestos se aplicará el cambio de denominación dentro de los mismos procesos establecidos en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional de la ESPOCH. Observando la aplicación de las políticas establecidas en el presente documento.

8. Los servidores que estén ejerciendo actividades relacionadas a los perfiles establecidos en el Manual de Clasificación de Puestos, y que posean título de Contador Público Autorizado, CPA., se los considerará como profesionales clasificados en el grado establecido para el puesto que ocupan en el Manual.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- VIGENCIA.- La ubicación en la clasificación de puestos requiere la aprobación final de Consejo Politécnico y entrará en vigencia con la emisión de la correspondiente Acción de Personal

SEGUNDA.- En el caso de supresión de puestos como consecuencia de supresión de Unidades Administrativas – Académicas, por encontrarse en vigencia la estructura organizacional y la nueva normativa institucional de la misma, los servidores serán ubicados en puestos que requieran según su perfil profesional.

TÍTULO IV

POLITICAS PARA LA APLICACIÓN DE LA CLASIFICACION DE PUESTOS

4.1.9 PASO 9: Evaluación de resultados.

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos de evaluación. El control nace con la planeación, pues son procesos gemelos en el sentido de que van parejos (a la par) durante el camino de la gestión. No se concibe el uno sin el otro. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido.

Los pasos descritos hasta aquí expresan los momentos decisivos que los administradores de una empresa deben tomar en cuenta cuando se enfrentan a la necesidad de pensar estratégicamente.

Evaluación de resultados:

- ¿Se alcanzaron las metas para cada tipo de función del personal?

Al momento de reforzar y plasmar en cada uno de los empleados el organigrama institucional, así como el establecimiento de niveles directivos y de apoyo se asignan funciones específicas, conocimientos básicos y experiencia necesaria para cada uno de los cargos establecidos en el organigrama lo que nos arroja un resultado positivo al momento de ejecutar cualquiera de los procedimientos, eliminando por completo procesos repetitivos.

- ¿Se logró reducir trámites innecesarios?

Al momento de dar atención al usuario ya sea por vía telefónica o personalmente se ha logrado redirigir al proceso específico para así dar atención prioritaria en todos los aspectos del proceso solicitado por el mismo.

➤ ¿Se logró alcanzar las metas de las planificaciones?

Una vez que se le asignan funciones específicas a cada uno de los niveles directivos se agilizan los procesos de planificación ya que el manual de funciones prioriza la investigación científica, planes y convenios institucionales, lo cual hace que ya sea decano, vice – decano o director de escuela planifique correctamente en plazo y presupuestos todo lo referente a investigación y adelanto científico para la Facultad de Ciencias Pecuarias.

➤ ¿Qué factores influyeron en los resultados obtenidos?

Uno de los factores que más influencia tuvo al momento de lograr los objetivos planteados fue la impartición del plan estratégico así como la asimilación de las funciones, conocimientos y actividades específicas a desempeñar por parte de los mandos directivos y de apoyo misma que tuvo una acogida positiva.

Por otro lado se pudo comprobar que no existía una misión y visión correctamente impartida lo cual frenaba los procesos administrativos, así como la buena gestión por parte de los directivos, dichos cuellos de botella se lograron eliminar con el establecimiento de dichas funciones administrativas.

CONCLUSIONES

- Al no contar con un organigrama institucional debidamente planificado y fortalecido, lo que ocasiona la ausencia del mismo son los procesos engorrosos y trámites innecesarios, frenando así el avance de la Facultad como institución, además de no tener la cadena de mando correctamente establecida e identificada con cada proceso.
- El estricto seguimiento de cada uno de los puestos establecidos, así como de sus actividades específicas hará que se logre el cumplimiento de la misión y la visión.
- Es necesario retroalimentar paulatinamente el plan estratégico planteado, para deshacerse de procesos innecesarios, así como del mejoramiento de lo ya plasmado en cada uno de los miembros del organigrama.
- La Facultad cuenta con personal que ayuda en las diferentes áreas, pero no se cuenta con los recursos necesarios para elaborar o desempeñar sus funciones, como es el recurso económico.
- Los trabajadores y empleados no se manejan bajo el lineamiento de la comunicación, por ello los procesos tardan en ser establecidos.
- La Facultad es una de las más reconocidas a nivel Institucional, puesto que ha sido designada como Ganadero del Año y Personaje del Año por parte de La Prensa Riobamba.
- Las autoridades de la Facultad son personas profesionales y preparadas que brindan la apertura a los clientes internos y externos para trámites solicitados.
- Las funciones de los trabajadores como de los empleados son conocidas en la facultad, pero no existe un documento que respalde dicha información.
- Las autoridades de la facultad brindan la apertura para la solicitud del vehículo de la facultad mismo que es destinado a actividades netamente institucionales.
- Existe un respeto en el orden jerárquico de la facultad, es decir el respeto a su jefe inmediato superior.

RECOMENDACIONES

- Capacitar de manera correcta así como plasmar en cada uno de los empleados el empoderamiento de la misión, visión y objetivos institucionales, para de esta manera llegar a la consecución de los mismos.
- Dar estricto seguimiento a los procesos que se han recomendado mediante el plan estratégico así como la verificación de su correcta aplicación y cumplimiento.
- Retroalimentar trimestralmente el plan estratégico a cada uno de los empleados, deshacerse de procesos innecesarios y mejorar los procesos y actividades de cada uno de los miembros del organigrama.
- Fortalecer las Comisiones existentes en la Facultad, tanto en el área de Investigación como de Vinculación, mismas que puedan brindar un mejor desempeño del personal de la Facultad.
- Contratar personal capacitado que pueda aportar con conocimientos actuales que sirvan de progreso para la Facultad de Ciencias Pecuarias.
- La Facultad debería realizar un seguimiento del desempeño del personal, tanto trabajador como empleado de manera periódica.
- Las autoridades de la facultad, deberían fomentar reconocimientos al personal por su desenvolvimiento laboral.
- Realizar actividades extra laborales, que impliquen la integración del personal de la facultad y fomentar los lazos de amistad.
- Realizar cursos de capacitación de forma periódica a los estudiantes de la facultad, para que así fortalezcan sus conocimientos.
- Desarrollar eventos prácticos en las Estaciones Experimentales de la facultad, mismos que sean de ayuda tanto al estudiante como al Docente en sus conocimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- Serna, H. (1999). *Planeación y Gestión estratégica*. Colombia: Editorial Fondo Legis.
- Arthur A. (1987). *Diccionario Espasa Economía y Negocios*. Madrid: Editorial Espasa.
- Martínez H. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. Riobamba: 2a. ed. Copycentea.
- Leonard, D. (1998). Timothy, M. Nolan, J. William, P. *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Armijo, M. (2011). *Manual de planificación estratégica e Indicadores de desempeño en el sector público*. Nueva Zelandia: Versión Preliminar. Publicaciones ILPES.
- Henry, M. (2007). *Planeación Estratégica*. Colombia: Fundamentos de la Administración.

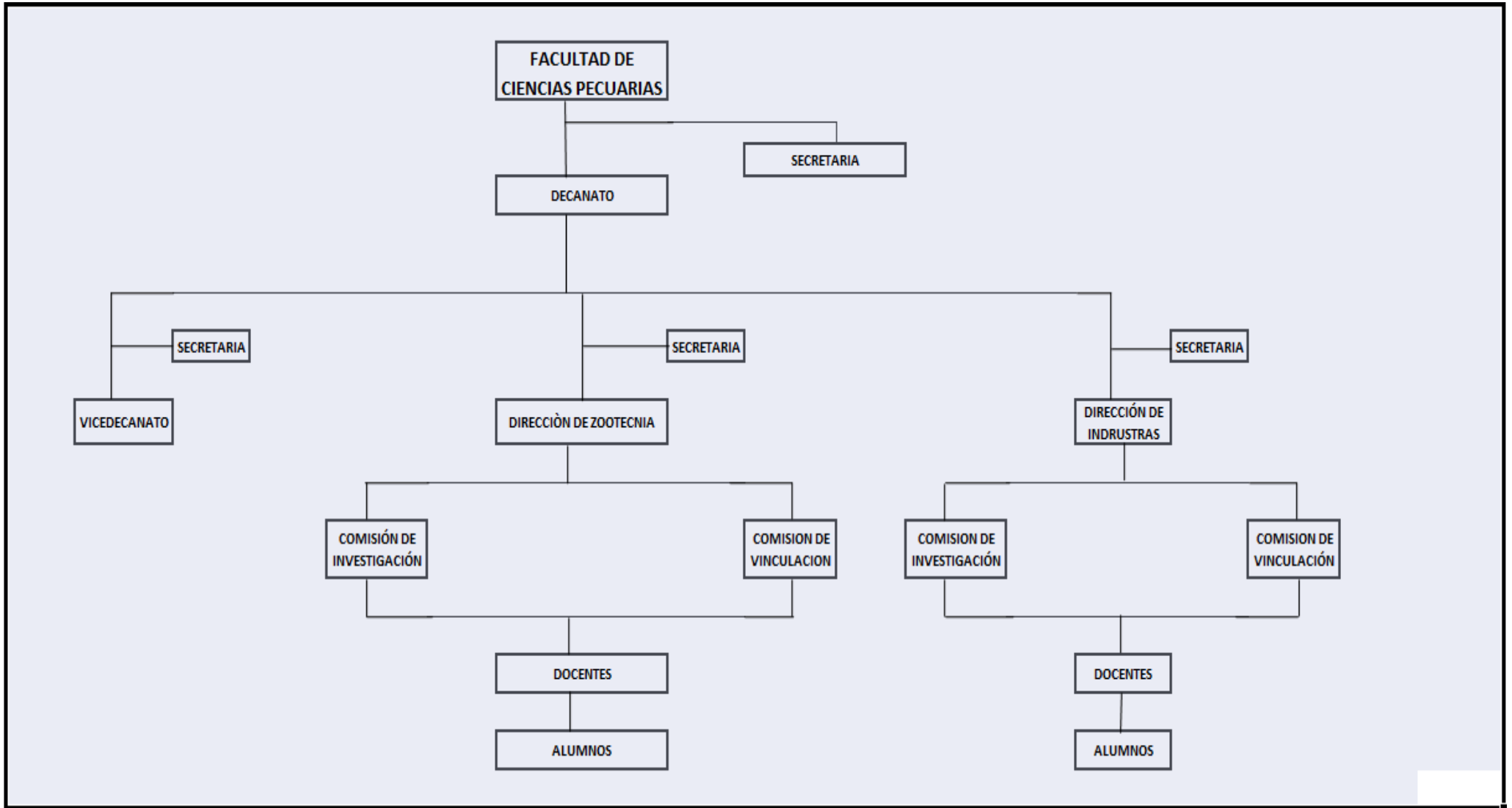
- Salinas, H. (2011). *Diseño de una estructura orgánico funcional y su incidencia en el desempeño del personal en AMERICAN JEANS (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato)*
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1440/1/254%20Ing.pdf>
- Garzón, N. (2015). *Estructura organica funcional Centralización o descentralización*. <https://prezi.com/useu0s9vc1fr/estructura-organico-funcional-concepto-organizacion-depar/>
- http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemes-dinformacio/fitxers/tema-4/Estructura_empresa_II.pdf
- Azocar, R. (2009). *La planificación estratégica*. Recuperado de: http://ramneazcara.blogspot.com/2009/02/la-planificacion-estrategica_11.html: Maestría de Gerencia y Planificación Institucional, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.
- Becerra, A. (2012). *Ejemplo Práctico de la Planeación Estratégica y el Proceso de Ejecución*. <http://gerentes-visionarios.blogspot.com/2012/08/ejemplo-practico-de-la-planeacion.html>
- Universidad Científica del Sur. *Plan estratégico para la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootécnica*. (2012). https://www.cientifica.edu.pe/sites/default/files/plan_estrategico_fmvez_2012-2015.pdf

ANEXOS

Los documentos empleados en mi estudio estarán ubicados al final del proyecto, los mismos que pueden ser: reglamentos, gráficos, estadísticas, formularios, entre otros.

ANEXO N° 01

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



Anexo N° 01

Elaborado por: Joana Procel