

Diseño de un Plan de Mejoramiento Estratégico para la Dependencia de Control Interno
Disciplinario de la Gobernación de Nariño, Periodo 2019.

Javier Arturo Martínez Huertas

Presentado al asesor:
German Alfredo López Montezuma

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - Unad
Especialización en Gestión de Proyectos
San Juan de Pasto
2019

Dedicatoria

A esa energía suprema quien nos ha brindado la oportunidad de estar en la tierra, a mi familia que es la que ha estado siempre conmigo en todo tipo de situación y con la paciencia me demostraron que en la vida se llega donde se quiere, cabe resaltar la entereza y el oportuno optimismo que se generaba en cada situación compleja presente a lo largo de esta importante carrera, ellos fueron piezas fundamentales en el proceso, mi padre que está en los cielos y fue una de las personas que en vida demostró mucho entusiasmo por verme llegar lejos, mi madre que en los momentos de dialogo siempre con sus oraciones hace de que las cosas se vean viables para salir adelante. A todos los compañeros que con sus aportes se hizo posible el comprender mucho mejor las temáticas y así obtener, es muy emocionante llegar donde se ha llegado, se les lleva en el corazón.

Agradecimientos

Como una persona de principios allegados a esa fe cristiana desde luego agradezco al ser supremo que en todo momento me hace el acompañamiento para todos los procesos que van encaminados a un mejoramiento continuo del proyecto de vida que tengo, de esta manera a mi familia mi señora: Olga Lucia, mis hijos: Víctor Javier, María José, Bianca Sofía, que con el apoyo incondicional hicieron de que todo fuera más sencillo, agradezco de corazón a personas que en algún momento se vuelven invisibles pero son pieza clave en este proceso como lo son mi mamá Leonor Huertas, mis Hermanos: Olga, José, Omar, Carlo, mis suegros Carlos Collazos y Zoila Ortega, ellos siempre han estado incondicionales en esta balanza de equilibrio emocional, para alcanzar los objetivos trazados en mi futuro profesional, es apremiante agradecer al Tutor CHRISTIAN ANDRES MORENO, una persona con una paciencia y atención que hace que las cosas sean prácticas en la vida, de hecho él, es un artífice en la culminación de esta digna titulación.

Contenido

Planteamiento del Problema	1
Justificación	3
Objetivos.....	4
<i>Objetivo General</i>	4
<i>Objetivos Específicos</i>	4
Marco Conceptual y Teórico	5
<i>Organización:</i>	5
La planificación estratégica.	8
<i>Prácticas de los Procesos Estratégicos.</i>	11
<i>Importancia de la Planeación Estratégica en la Empresa.</i>	12
Metodología.....	14
<i>Tipo de Investigación</i>	14
<i>Enfoque</i>	14
<i>Método</i>	15
<i>Población y Muestra</i>	15
<i>Técnicas De Recolección De La Información</i>	15
Presentación de Resultados	16
<i>Procesamiento de la Información</i>	16
Análisis y Discusión	35

<i>Teoría de Gestalt y clima organizacional</i>	<i>35</i>
<i>Estrategias encaminadas al mejoramiento del clima organizacional acordes a las necesidades reales de la dependencia</i>	<i>39</i>
<i>Diagnóstico y Análisis Estratégico.....</i>	<i>39</i>
<i>Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI).....</i>	<i>39</i>
<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....</i>	<i>42</i>
<i>Matriz de Vulnerabilidad.....</i>	<i>44</i>
<i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....</i>	<i>45</i>
<i>Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI).....</i>	<i>47</i>
<i>Plan operativo tendiente a la implementación de estrategias diseñadas.....</i>	<i>49</i>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>51</i>
<i>Recomendaciones</i>	<i>53</i>
<i>Bibliografía.....</i>	<i>55</i>

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)</i>	39
Tabla 2. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	42
Tabla 3. <i>Matriz de Vulnerabilidad</i>	44
Tabla 4. <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	45
Tabla 5. <i>Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)</i>	47
Tabla 6. <i>Plan Operativo</i>	49

Lista de Figuras

Figura 1. ¿El trabajo en mi dependencia está bien organizado?.....	16
Figura 2. ¿Tengo los recursos que necesito para desempeñar mi trabajo de manera eficiente?....	17
Figura 3. ¿Mi puesto de trabajo permanece limpio y ordenado?.....	18
Figura 4. ¿Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro?	18
Figura 5 ¿El Coordinador tiene conocimiento de sus funciones?.....	19
Figura 6. ¿El responsable de la dependencia soluciona los problemas de manera eficaz?	20
Figura 7. ¿El Coordinador delega eficazmente funciones de responsabilidad?	20
Figura 8¿El responsable de la dependencia me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo?	21
Figura 9¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?.....	21
Figura 10. ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?.....	22
Figura 11.¿Me siento parte de un equipo de trabajo?.....	22
Figura 12¿Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo?	23
Figura 13 El ambiente de trabajo me produce estrés.....	23
Figura 14. ¿Mi dependencia me brinda las herramientas que necesito para realizar bien mi trabajo?	24
Figura 15. ¿La comunicación interna funciona correctamente?.....	24
Figura 16. ¿Me resulta fácil la comunicación con el Coordinador?	25
Figura 17¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?.....	25
Figura 18. ¿Conozco los servicios que presta mi dependencia?.....	26
Figura 19. ¿En la dependencia se fomenta el trabajo en equipo?.....	26
Figura 20. ¿Las personas con la que trabajo hacen un buen trabajo?.....	27
Figura 21. ¿Los miembros de la dependencia trabajan bien cuando lo hacen juntos?	27
Figura 22. ¿La dependencia se comunica bien con otras áreas?.....	28
Figura 23.¿Siento que soy parte del equipo?	28

Figura 24. ¿Me siento responsable de ayudar a mis compañeros para que realicen bien el trabajo?	29
Figura 25. ¿Siento que soy un miembro importante dentro de la dependencia?	29
Figura 26. ¿Para realizar bien mi trabajo dependo de otros compañeros?	30
Figura 27. ¿Tengo pleno conocimiento de las dificultades que se presentan en el desarrollo de las tareas encomendadas?.....	30
Figura 28. ¿Entre los objetivos de la dependencia, es prioritariamente la mejora de la calidad de los servicios que prestamos?.....	31
Figura 29. ¿El responsable de la dependencia pone en marcha iniciativas de mejora?.....	31
Figura 30. ¿El Programa de Bienestar cumple mis expectativas de beneficio entre la vida laboral y familiar?.....	32
Figura 31. ¿Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de la dependencia?.....	32
Figura 32. ¿Estoy motivado para realizar mi trabajo?.....	33
Figura 33. ¿Se reconocen adecuadamente las tareas que realizó?.....	33
Figura 34. En general, ¿las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias?	34
Figura 35. ¿En general, me siento satisfecho en la dependencia?	34

Lista de Graficas

Gráfica 1. <i>Matriz de Vulnerabilidad</i>	44
Gráfica 2. <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción</i>	46

Lista de Anexos

Anexo 1.CRONOGRAMA.....	58
-------------------------	----

Resumen

La planeación estratégica, es un tema de importancia en la actualidad para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente gubernamental, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano, es por ello que en este estudio se llevará a cabo un diagnóstico de la dependencia de Control Interno Disciplinario de la Gobernación de Nariño, periodo 2019.

A fin de formular desde la planeación estratégica soluciones que contribuyan al cumplimiento de su objetivo misional. En torno a lo anterior es importante anotar que la planeación estratégica busca disminuir las variables que dan origen a problemas y riesgos que pueden estar perjudicando el adecuado funcionamiento de la dependencia de Control Interno Disciplinario de la Gobernación de Nariño, como por ejemplo la mala distribución de responsabilidades, falta de control y de planeación a futuro.

A lo anterior se le suma que la no existencia de un direccionamiento estratégico misional claro, puede estar generando dificultades de orden organizacional que permitan garantizar eficacia y eficiencia de esta dependencia.

Palabras claves: Clima organizacional, Percepción, Dependencia, Teoría de Gestalt, Estrategias.

Abstract

Strategic planning is a matter of importance today for almost all organizations, which seek a continuous improvement of the business environment, in order to achieve an increase in productivity, without losing sight of human resources. Therefore, in this The study will carry out a diagnosis of the Internal Disciplinary Control unit of the Governorate of Nariño, period 2019.

In order to formulate from the strategic planning solutions that contribute to the fulfillment of its objective. according with the last, it is important, to note that strategic planning seeks to reduce the variables that give rise to problems and risks that may be damaging the proper functioning of the Internal Disciplinary Control unit of the Governorate of Nariño, such as the poor distribution of commitments, lack of control and future planning.

To the above is added the non-existence of a clear missionary strategic direction, it may be generating difficulties of organizational order that is successful efficacy and efficiency of this dependence.

Keywords: Organizational climate, Perception, Dependence, Gestal theory Strategies.

Planteamiento del Problema

Se encuentra que en la dependencia de Control Interno Disciplinario de la Gobernación de Nariño existe moderada desorganización, falta de compañerismo, así como limitado trabajo en equipo, debilidades en la comunicación de Jefes con subalternos, las cuales son oportunidades que han llevado a la generación de problemas de orden administrativo afectando así directamente los puestos de trabajo evidenciando bajo rendimiento laboral, así como el desconocer los aspectos misionales de la dependencia de Control Interno Disciplinario de la Gobernación de Nariño. Se presenta también roces entre los empleados antiguos o de nómina por su antigüedad, con el personal que se vincula por órdenes de prestación de servicios (OPS) es muy displicente y recargan las actividades laborales, ocasionando choques e inclusive discordias que afectan el desarrollo armónico de las actividades.

En la dependencia de Control Interno Disciplinario de la Gobernación de Nariño, no se tiene establecido políticas de trabajo que permitan alcanzar objetivos medibles y alcanzables, no existen herramientas de control administrativo adecuadas que faciliten al personal el cumplimiento de actividades asignadas, para contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa, por lo anterior los objetivos primarios de este estudio es recopilar información que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de cumplimiento misional de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño. A partir de un análisis de diferentes factores como organización, desempeño, ambiente de trabajo, conocimiento de funciones, relaciones interpersonales, estrés, comunicación, bienestar laboral, condiciones laborales y satisfacción en el trabajo, los cuales pueden estar afectando el desarrollo misional de la dependencia. En torno a lo anterior el diagnostico permitirá el logro de los objetivos a través de un paradigma cuantitativo, un enfoque analítico y un tipo de investigación descriptiva.

Para el desarrollo de esta investigación se realiza la integración de diferentes planteamientos estratégicos a partir de una encuesta de clima organizacional, que permitirá el análisis, comparación, evaluación cuantitativa y cualitativa de cada una de las variables internas y

Diseño de un plan de mejoramiento estratégico para la dependencia control interno disciplinario de gobernación de Nariño, periodo 2019.

externas que tienen relación a esta área de trabajo. Finalmente, con lo anterior se pretende desarrollar estrategias tendientes a mejorar los problemas identificados. ¿Cuál es el estado del clima organizacional de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño?

Justificación

El presente trabajo, busca evaluar la actividad misional en la dependencia de Control Interno Disciplinario de la Gobernación de Nariño, lo anterior a partir de un diagnóstico tendiente a determinar la percepción que tiene el personal de esta dependencia en torno al clima organizacional y finalmente el diseñar estrategias y un plan de mejoramiento misional de la actividad de ésta dependencia desde la planeación estratégica. La dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, requiere de herramientas que permitan contribuir al mejoramiento de su actividad misional, es por ello que este estudio resulta ser de relevancia frente a los objetivos de esta área y así contribuir a alcanzar una gestión exitosa del talento humano, acertados procesos de promoción, formación y estímulos, que brinden un mejor desempeño de sus colaboradores en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

De igual manera lo que se pretende con este estudio a mediano plazo es el brindar a la administración un ambiente ameno de trabajo, el cual cuente con personal motivado, con sentido de pertenencia y el compromiso con las labores asignadas, y esto resultara ser una ventaja, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el clima organizacional que gira a su alrededor. Lo expuesto anteriormente justifica que el clima organizacional, se constituya en la base fundamental para la instrumentación de políticas, metas y estrategias, para la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento estratégico para la dependencia de control interno disciplinario de la gobernación de Nariño, periodo 2019.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico tendiente a determinar la percepción que tiene el personal de esta dependencia en torno a la actividad misional del área.

Analizar y valorar la implementación de estrategias encaminadas al mejoramiento de la actividad misional acordes a las necesidades reales de la dependencia.

Establecer un plan operativo tendiente a la implementación de las estrategias diseñadas.

Marco Conceptual y Teórico

Organización:

Según Koontz y Weihrich (1999), define la organización como:

La identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación de un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional. El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes, La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el termino organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados (p.256).

Después de entender a la organización es importante conocer los elementos que la conforman, Mancebo del Castillo (1992) analiza las diversas escuelas de los pensamientos administrativos, incluyendo los doce elementos con los cuales se está en contacto en una organización, que son los siguientes: “El ser humano, la motivación, el medio ambiente, el liderazgo, la comunicación, el conflicto, poder, cambio, la toma de decisiones, la participación y la eficiencia, que están completamente ligados a un clima organizacional o ambiente laboral” (p.76).

Partiendo de lo anterior Rodríguez (1996) indica que:

La calidad de vida se centra en la calidad laboral, ya que la mayor parte de la vida se desarrolla en este ámbito; este desarrollo determina en un ámbito dado, actividades que influyen en su entorno físico y en el ámbito social (p. 65).

El ambiente que lo influye, es el de la organización a la que pertenece, describiendo un ambiente y clima organizacional, conceptos desarrollados en el siglo XX.

Sin embargo, la administración debe enfrentarse al movimiento generalizado a favor de mejores relaciones humanas: la filosofía prevaleciente de que “un trabajador contento es un trabajador productivo” aun opera.

Las funciones administrativas y de dirección no se capacitan en las ciencias sociales, por lo cual se tienen que apoyar en las investigaciones para entender, predecir y controlar aspectos tales como el comportamiento humano individual: aprendizaje, motivación, frustración, ajuste, comunicación, etc.; emplear los conocimientos sociológicos para entender y tratar a pequeños grupos, organizaciones informales, multitudes, comunidades, etc., entonces, la administración apoyará en métodos que permitan conocer al elemento humano, definir comportamientos, actitudes, motivaciones que junto con la personalidad del individuo, responderán de acuerdo a las influencias de su ambiente a las necesidades empresariales.

De acuerdo con Brunet (2007), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial/organizacional por Gellerman en el año 1960. Indica que:

El comportamiento organizacional, se apoya en actitudes, las cuales se siguen a menudo, determinando éxito o adecuación de la institución. Los trabajadores o individuos tienden a permitir estrategias que limiten estas actuaciones, emprendiendo esfuerzos para instrumentarlas. Señala que el estudio de los componentes y las variaciones del medio interno de la empresa es esencial para que los gerentes puedan diagnosticar y comprender como ven las personas el clima de la organización y con ello tomar medidas pertinentes en beneficio de la institución y de los propios empleados (p.46).

Lo anterior permitirá tomar decisiones acertadas a los objetivos de esta organización. Para ello se requerirá del diseño de un plan dirigido a la aplicabilidad de los criterios de clima organizacional expuestos.

Conforme a la temática propuesta en el desarrollo de la presente investigación se hace necesario tener claro el concepto de plan operativo el cual se considera un conjunto de elementos

de control, que fortalecen las acciones de progreso y mejora requeridas para corregir los problemas encontradas en una organización.

Problemas que generalmente se desarrollan como consecuencia de los procesos fallidos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de la dirección.

El plan operativo propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

En concreto determina que todo plan debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

No menos importante es determinar el hecho de que una vez que se ha configurado el citado plan es determinante el implementar el mismo. Y para ello hay que tener en cuenta una serie de criterios o elementos que serán fundamentales a la hora de que, aquel sea realmente efectivo y consiga satisfacer las necesidades marcadas. Así, más concretamente, entre aquellos se encontraría la motivación, los procesos de control, la evaluación directiva y la compensación.

Los expertos en la materia, además de todo lo subrayado, también están de acuerdo en afirmar el hecho de que cuando se decide poner en marcha uno de estos mencionados planes es vital revisarlo con cierta frecuencia. Más exactamente determinan que lo ideal para ver los resultados y la efectividad es ir revisándolo semanalmente.

Finalmente, el control del plan tiene que realizarse durante su desarrollo como al final. Al realizar un control, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

La planificación estratégica.

Para muchas organizaciones se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. "No le tema a la competencia, témale a su incompetencia".

El desarrollo del presente ensayo no se limita, exclusivamente, al documento facilitado por el profesor, sino que pretende recopilar algunos conceptos y desarrollar unos propios acerca de la planeación estratégica y su proceso de implementación en la empresa.

Para facilitar el desarrollo del presente ejercicio académico, el documento se ha dividido en seis partes: 1) Introducción, 2) Antecedentes, 3) Algunos conceptos, 4) Proceso de planeación estratégica, 5) Práctica de los procesos estratégicos y 6) bibliografía.

Proceso de Planeación Estratégica. El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

Definir la Misión de la Organización. Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿Cuál es el fin de nuestra organización?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el fin de nuestro servicio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Por causa de las re-estructuraciones administrativas en lo público, las entidades gubernamentales en Colombia están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo administrativo. Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobretodo en las crisis.

1. En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

Usuarios. ¿La entidad que tipos de usuarios tiene?

Productos o servicios. ¿Cuáles son los servicios más importantes de la Gobernación?

Tecnología. ¿Con que tecnología básica cuenta la Gobernación de Nariño?

Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud Gubernamental con relación a metas económicas?

Filosofía. ¿Cuáles las pretensiones fundamentales y sus prelações institucionales filosóficas?

Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las ventajas y fortalezas competitivas claves de la Gobernación?

Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la Gobernación de Nariño?

Calidad Inspiradora. ¿La lectura de la misión estimula y motiva a la acción?

2. Establecer los objetivos de la organización

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

3. Formular las estrategias de la organización

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos. Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas: 1) estrategias de agudeza en la administración pública, 2) estrategias de desarrollo del sistema administrativo de lo público, 3) estrategias para el desarrollo del servicio de lo Público y 4) diversificación.

Las estrategias de agudeza en la administración pública son orientadas a que los servicios que se ofrece al público en general sean acogidas sus usuarios.

Las estrategias de desarrollo del sistema administrativo de lo público consisten en la búsqueda de los nuevos usuarios que acudan al ente Gubernamental.

Las estrategias para el desarrollo del servicio de lo Público que sirvan de atractivo y motivación para más usuario en la actualidad.

La diversificación consiste en investigar sobre nuevos servicios que se dirijan a los usuarios que descosen a la Gobernación de Nariño y sus servicios en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

Prácticas de los Procesos Estratégicos.

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia pública, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que la entidad pueda enfrentarse en mejores condiciones que otras entidades en lo público, en condiciones cambiantes propias de su entorno.

Para obtener lo mejor de las tecnologías de la Planeación Estratégica, es necesario:

- Presencia y compromiso de toda la directiva con el proceso.
- Citar a todo el personal para que proporcione la información necesaria.
- Lograr la colaboración con responsabilidad de todos los funcionarios en todo sentido que se

solicite en su momento.

- Utilizar los instrumentos necesarios que posibiliten disponer del inmenso de alternativas que existen (cursos de acción).

- Los funcionarios del equipo de dirección deben poseer destrezas para cooperar en trabajo grupal.

- En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

Importancia de la Planeación Estratégica en la Empresa.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los directivos definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El directivo por ejemplo al afrontar tales decisiones se preguntará: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la directiva debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además, se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Respalda el desarrollo de la entidad al establecer métodos de utilización racional de los

recursos.

- Somete los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en la posteridad, más no los elimina.

- Dispone a la entidad para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

- Conserva una concepción futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y optimizar las cosas.

Metodología

Tipo de Investigación

La investigación se enmarca en el paradigma positivista ya que se considera una realidad objetiva, la cual según Cornte “se puede conocer a través de la observación, la experimentación y la razón para luego formular, a través del método inductivo, leyes generales que permiten relacionar las causas con sus efectos y explicar los fenómenos observados, verificándose luego de manera empírica dichas leyes”

Enfoque

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento.

Se determinó que el enfoque mixto sería el apropiado, debido a que el enfoque cuantitativo permitió incursionar en forma práctica en el juego de los números, al tratar la información empíricamente desde sus inicios, en la que se prepara como primera instancia el cuestionario de la encuesta, cuyas preguntas o ítems deberán contener las diferentes variables dependientes e independientes de la investigación y que están íntimamente ligadas a los objetivos.

Para efectos del enfoque cualitativo, se utilizaron una serie de preguntas a personas involucradas en la problemática con la finalidad de respaldar los objetivos planteados y dar sustento al marco teórico, se efectuaron preguntas abiertas que concluyeron con una narración de los fenómenos observados que produjo datos descriptivos y se agruparon por categorías de acuerdo con cada una de las preguntas de investigación.

A manera de experiencia, en el presente trabajo utilizamos el enfoque cuantitativo para determinar resultados numéricos utilizando la técnica de la encuesta y el enfoque cualitativo recurriendo a entrevista abierta y observación, a los sujetos de la investigación, lo que permitió confirmar el marco teórico y alcanzar los objetivos planteados.

Método

Empírico – analítico – incluir definición breve. Y como se va a aplicar en la empresa

Población y Muestra

Población. Es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan observaciones y sobre el que se está interesado en obtener conclusiones (hacer inferencia).

La población objeto de estudio está conformada por los funcionarios de la dependencia de control interno disciplinario de la gobernación de Nariño.

Muestra. Teniendo en cuenta el tamaño de la población objeto de estudio, no es necesario tomar una muestra representativa, por lo tanto, se trabajó con la totalidad del universo investigativo, lo cual demuestra un estudio tipo censo.

Técnicas de Recolección de la Información

Entrevista: La entrevista es un diálogo dirigido, con una intención específica y que usa una forma de preguntas y respuestas. Se establece así un diálogo, pero un diálogo característico, asimétrico, donde una de las partes busca recoger investigaciones y la otra se presenta como fuente de estas investigaciones. Una entrevista es un dialogo en el que la persona (entrevistador), generalmente un periodista hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus opiniones, sus pasiones, su forma de desenvolverse.

Encuesta: la encuesta es un conjunto de interrogaciones normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la institución, con el fin de conocer etapas de opinión o hechos específicos. La intención de la encuesta no es representar los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la institución. Una "encuesta" recoge una mínima información. Una "muestra" es usualmente sólo una porción de la población bajo estudio.

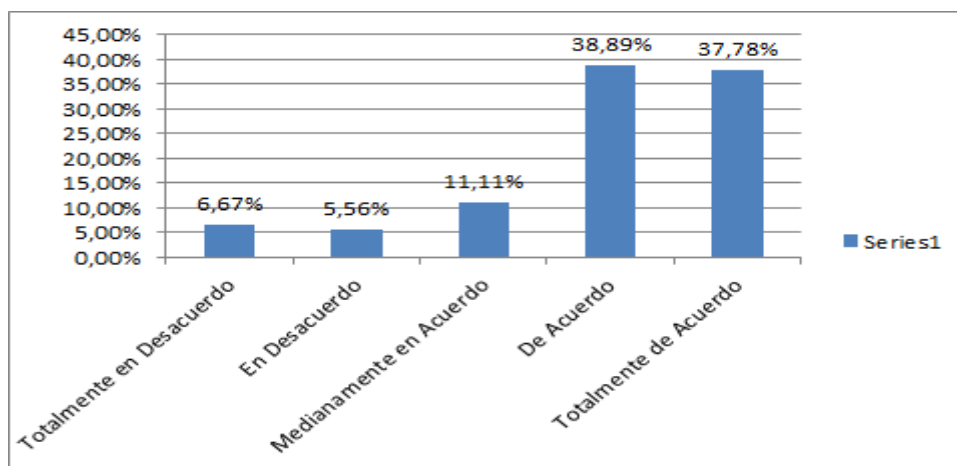
Presentación de Resultados

Procesamiento de la Información

Diagnóstico de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño.

Una vez aplicadas las encuestas al personal de carrera administrativa de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, se encontró las siguientes afirmaciones con relación al tema organizacional:

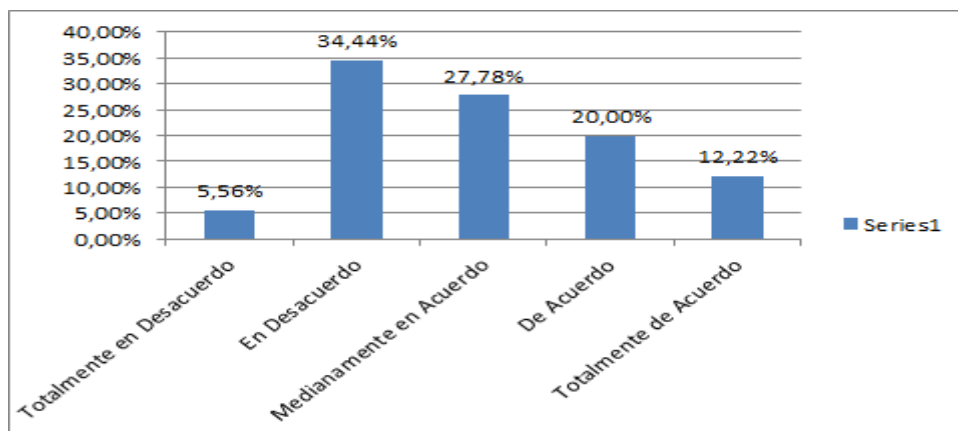
Figura 1. ¿El trabajo en mi dependencia está bien organizado?



Fuente: La presente investigación, 2019.

La Figura anterior indica que un 38,89% de las personas entrevistadas están de acuerdo con respecto a la organización del trabajo desarrollado en la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, de igual manera se encuentra que un 37,78% indica estar totalmente de acuerdo y un 11,11% medianamente de acuerdo, lo anterior debido básicamente al flujo de información, reportes, datos e informes que esta dependencia debe llevar en la prestación de sus servicios a la entidad.

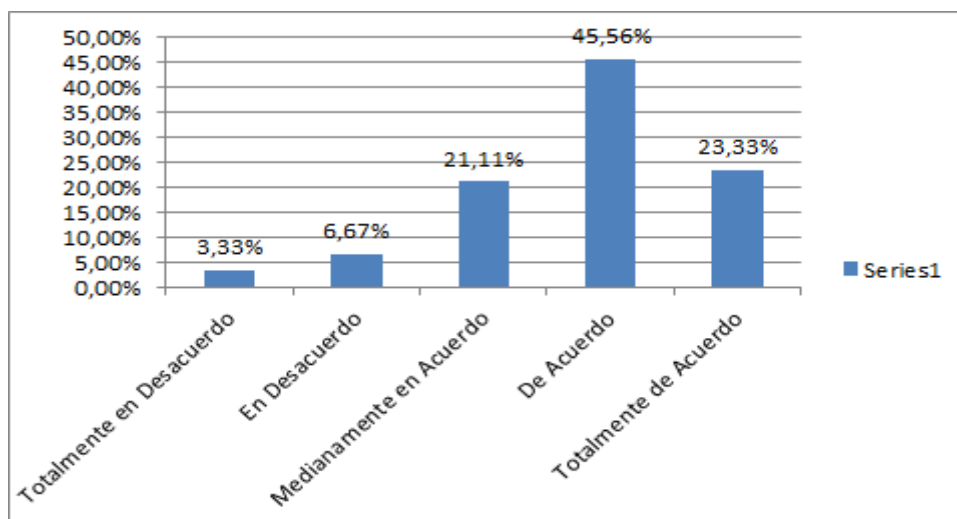
Figura 2. ¿Tengo los recursos que necesito para desempeñar mi trabajo de manera eficiente?



Fuente: La presente investigación, 2019.

La información anterior menciona que un 34,44% de las personas entrevistadas, indican que se encuentran en desacuerdo frente al tema de contar con los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones, de igual manera un 27% manifiesta estar medianamente en acuerdo un 20% de acuerdo y un 12,22% totalmente de acuerdo.

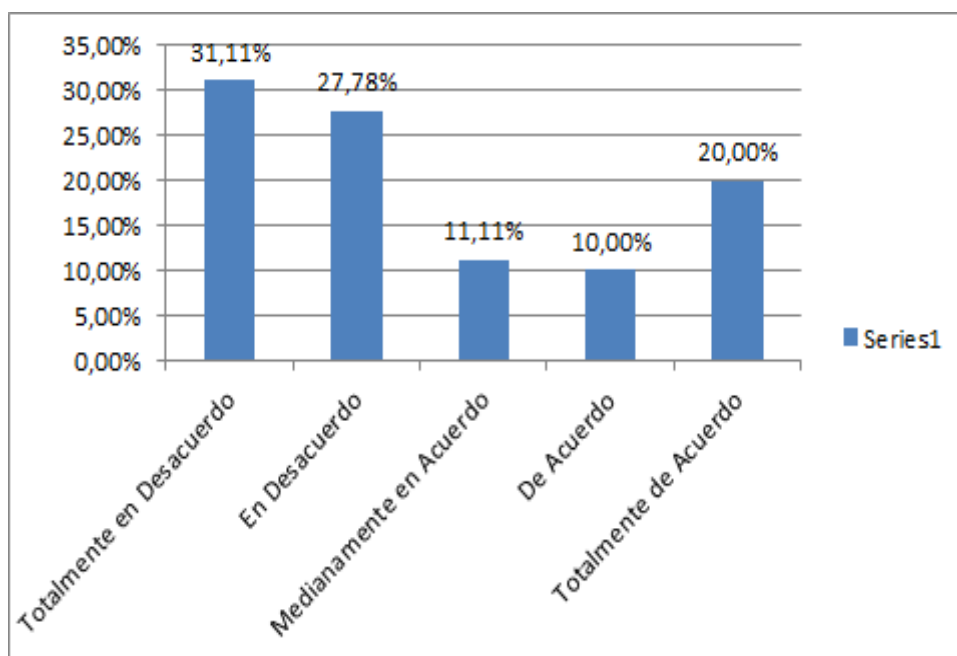
Figura 3. ¿Mi puesto de trabajo permanece limpio y ordenado?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal entrevistado en un alto porcentaje equivalente a 45,5% indica tener su puesto limpio y ordenado, mientras que un 21,11% en acuerdo, un 23% totalmente de acuerdo y un 9% se encuentra bajo estos rangos y estar totalmente en desacuerdo.

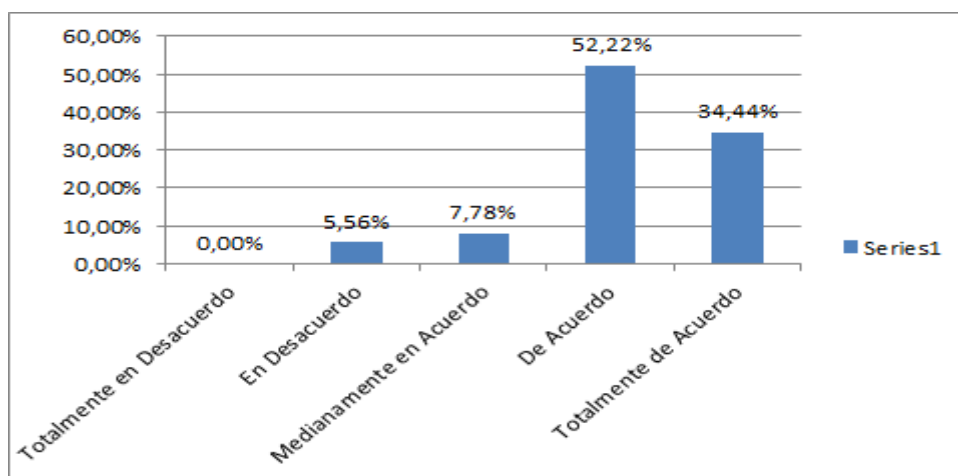
Figura 4. ¿Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro?



Fuente: La presente investigación, 2019.

La información anterior indica que un 31,11% de las personas entrevistadas, indican que se encuentran totalmente en desacuerdo frente al tema de contar con un ambiente físico seguro para el desarrollo de sus actividades, un 27% indica está en desacuerdo, y un 20% indica estar de acuerdo.

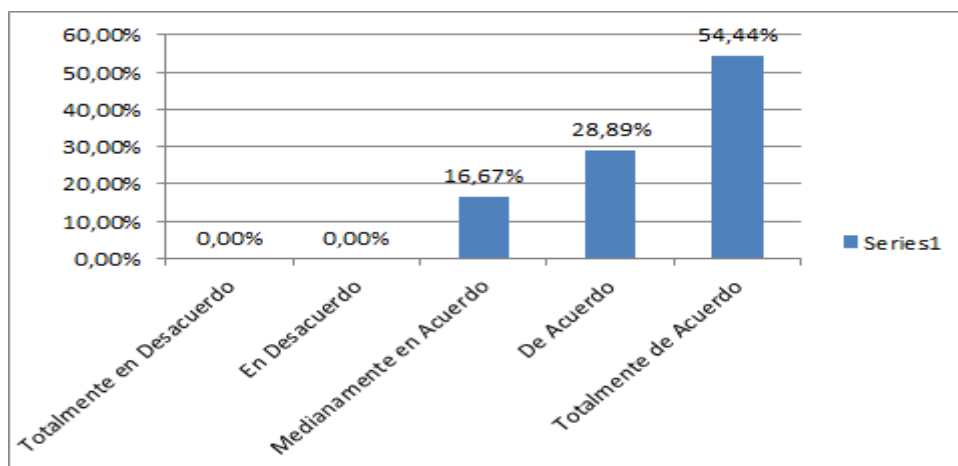
Figura 5 ¿El Coordinador tiene conocimiento de sus funciones?



Fuente: La presente investigación, 2019.

Frente a este ítem, se encontró que un alto porcentaje equivalente a 52,2% manifestaron estar de acuerdo en que su coordinador de área cuenta con el conocimiento suficientes para cumplir sus funciones, también se encontró que un 34% adicional indica estar totalmente de acuerdo frente a este planteamiento.

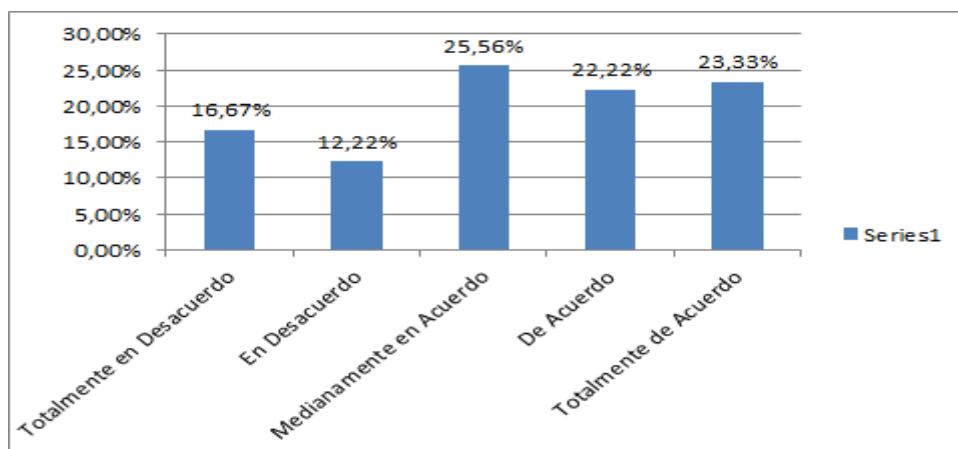
Figura 6. ¿El responsable de la dependencia soluciona los problemas de manera eficaz?



Fuente: La presente investigación, 2019.

En la Figura anterior se puede establecer que un 54% de los trabajadores entrevistados están totalmente de acuerdo en que el responsable de la dependencia soluciona los problemas de manera eficaz, de igual manera un 28% indica está de acuerdo y un 16% aproximadamente dice estar medianamente de acuerdo frente a este planteamiento.

Figura 7. ¿El Coordinador delega eficazmente funciones de responsabilidad?

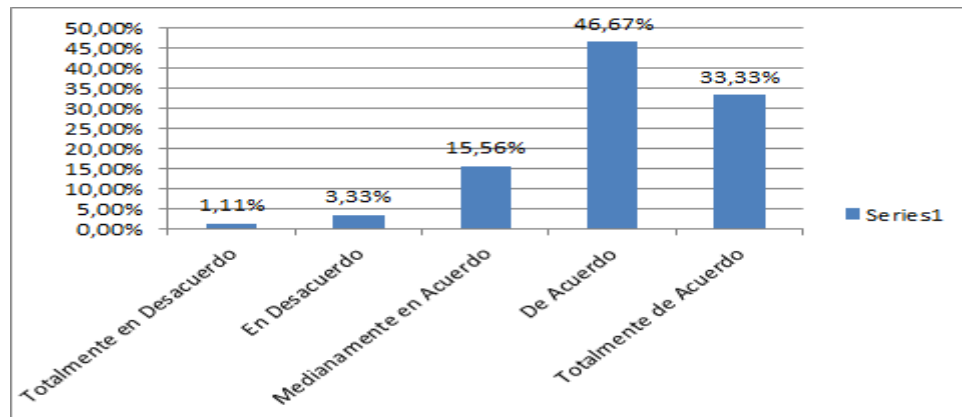


Fuente: La presente investigación, 2019.

En cuanto a la delegación eficaz de las funciones en la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, se encontró que cerca de un 54% de los trabajadores

entrevistados no están conformes en referencia a esta actividad de la coordinación del área, mientras que un 56% menciona estar de acuerdo frente a este aspecto.

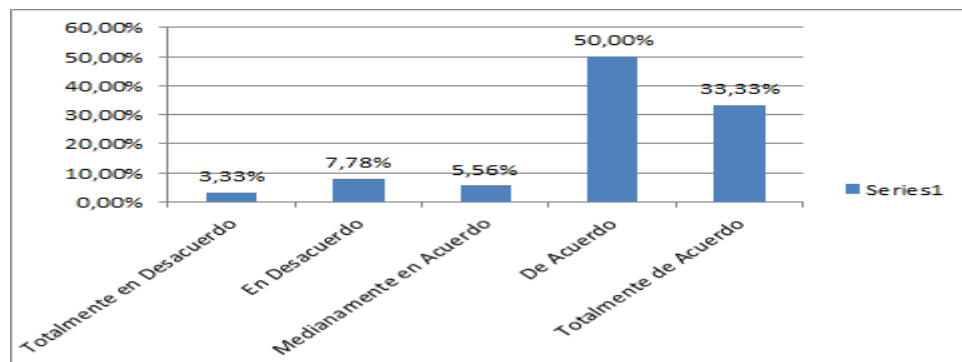
Figura 8 ¿El responsable de la dependencia me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo?



Fuente: La presente investigación, 2019.

Un alto porcentaje de los trabajadores entrevistados indican no estar de acuerdo con respecto al conocimiento que tiene el responsable de la dependencia en torno a los asuntos que cada individuo lleva dentro de esta oficina. Esto podría estar generando situaciones que afectan el clima organizacional, debido a la falta de apropiación de la coordinación del área frente a todos los temas del servicio prestado.

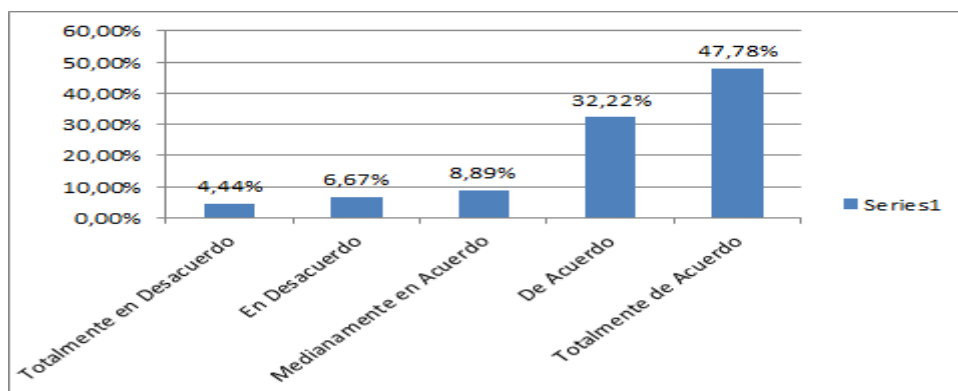
Figura 9 ¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?



Fuente: La presente investigación, 2019.

La Figura anterior infiere que frente a la relación que tienen entre los compañeros de trabajo un 50% indicó que está de acuerdo en que es buena, mientras que un 33% dice estar totalmente de acuerdo.

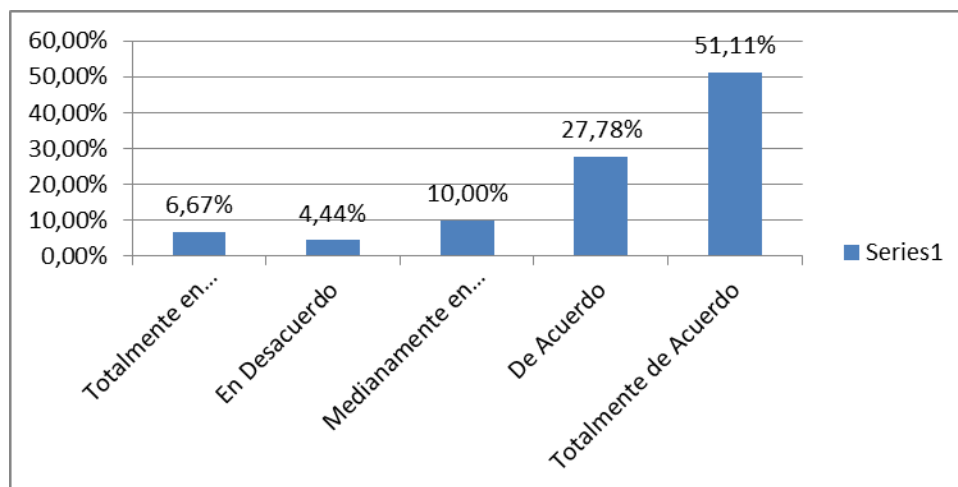
Figura 10. ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal entrevistado en el marco de esta investigación tendiente a determinar clima organizacional en la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, manifestó en un 47% que es habitual la colaboración para el desarrollo de las actividades del área.

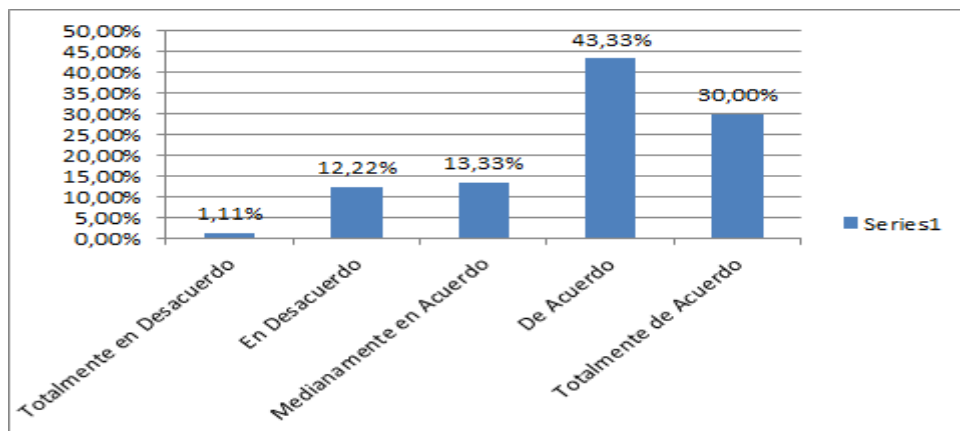
Figura 11. ¿Me siento parte de un equipo de trabajo?



Fuente: La presente investigación, 2019.

La Figura anterior infiere que cerca de un 85% aproximadamente están satisfechos en cuanto al trabajo en equipo que se desarrolla al interior de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño.

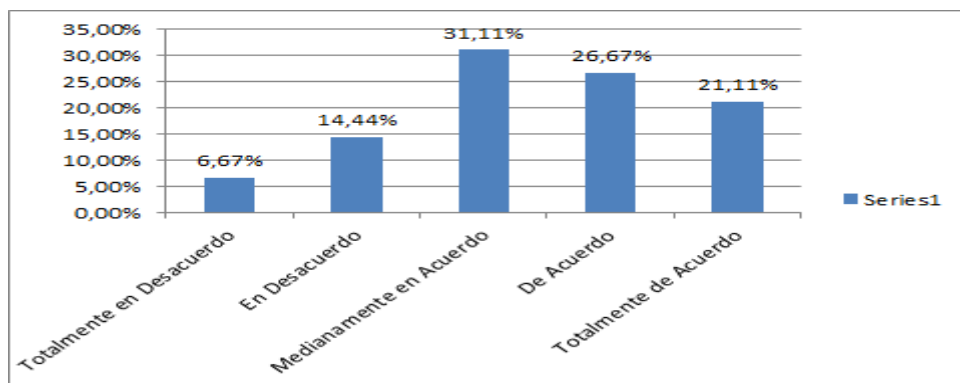
Figura 12 ¿Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, manifiesta en un 86% que le resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo, mientras que un 17% dice no estar de acuerdo con esta apreciación.

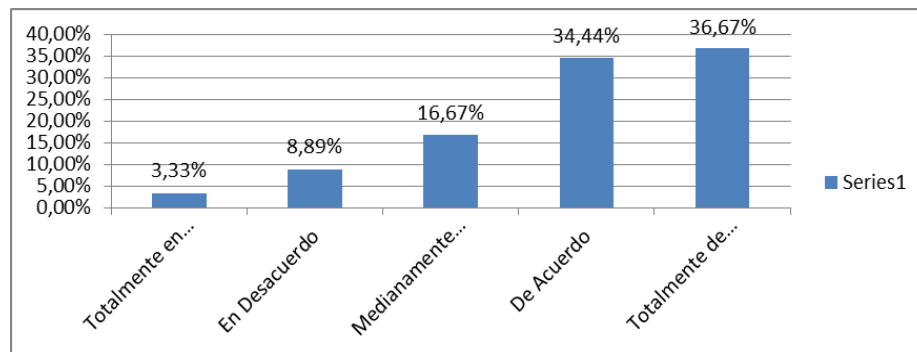
Figura 13 El ambiente de trabajo me produce estrés.



Fuente: La presente investigación, 2019.

Frente al planteamiento relacionado con que el ambiente de trabajo produce estrés, se encontró que cerca de un 80% de los trabajadores de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño indican si presentar estrés en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

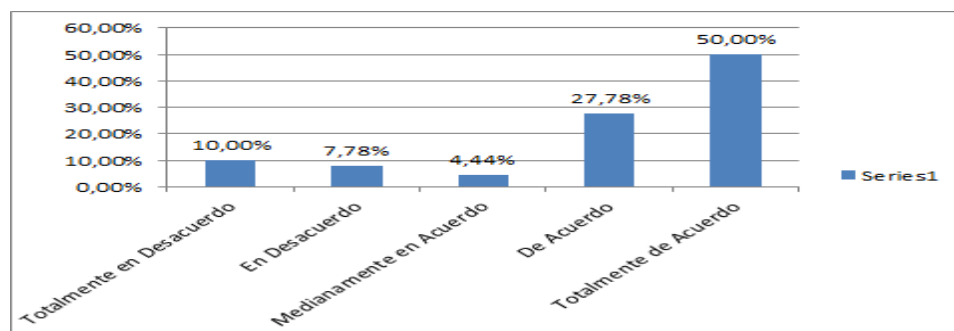
Figura 14. ¿Mi dependencia me brinda las herramientas que necesito para realizar bien mi trabajo?



Fuente: La presente investigación, 2019.

Frente al planteamiento relacionado con que si la dependencia le brinda las herramientas que necesita para realizar bien su trabajo, se encontró que cerca de un 86% de los trabajadores de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño indican si están conformes con respecto a este tema.

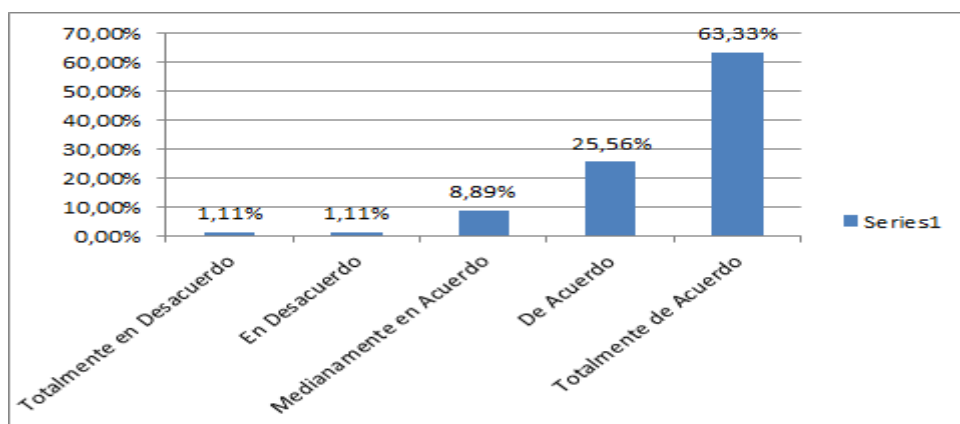
Figura 15. ¿La comunicación interna funciona correctamente?



Fuente: La presente investigación, 2019.

En la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, los trabajadores entrevistados mencionan en un 80% aproximadamente que la comunicación si funciona correctamente y conforme a los requerimientos para el desarrollo de sus actividades laborales.

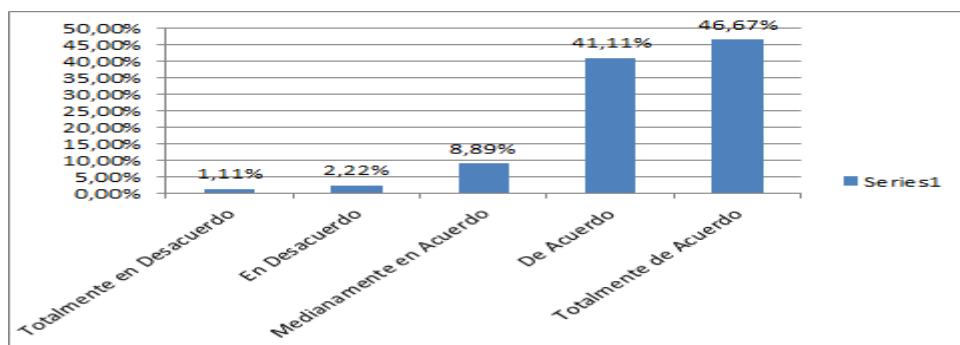
Figura 16. ¿Me resulta fácil la comunicación con el Coordinador?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de esta dependencia en un 98% aproximadamente si cuentan con un canal de comunicación apropiado con su coordinador de área, lo cual resulta facilitar el desarrollo de las actividades.

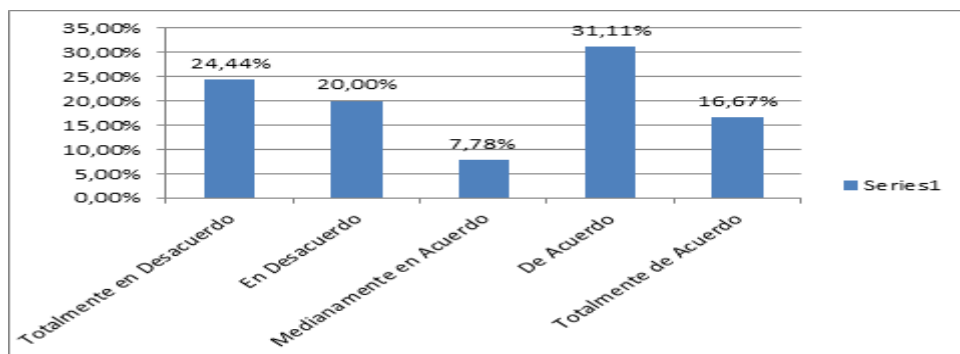
Figura 17. ¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 97% aproximadamente indican que si recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo.

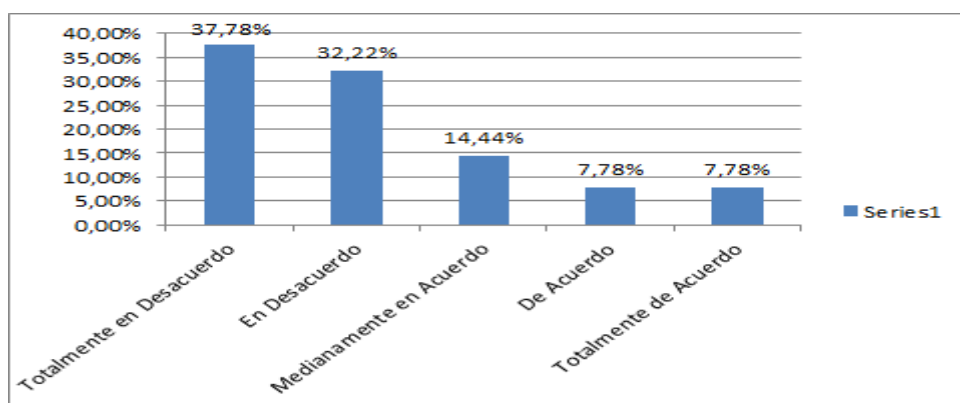
Figura 18. ¿Conozco los servicios que presta mi dependencia?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 56% aproximadamente indica que si conocen los servicios que presta el área, mientras que un 44% manifiestan no tener certeza de todas las actividades que hacen parte de esta.

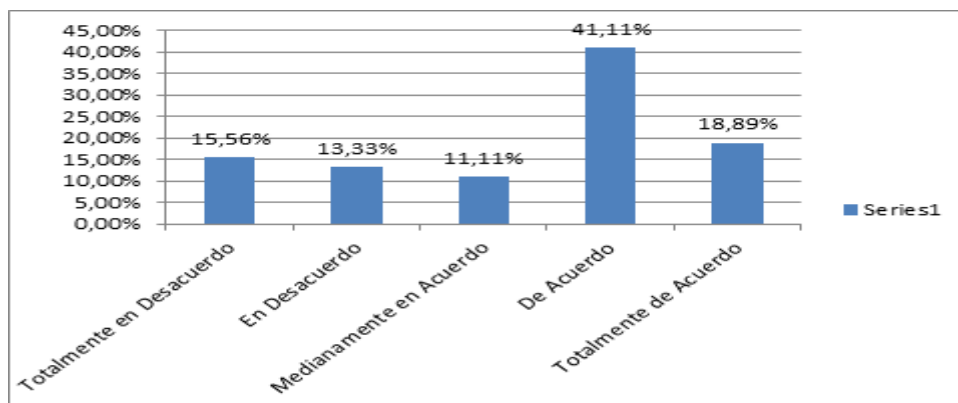
Figura 19. ¿En la dependencia se fomenta el trabajo en equipo?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 70% aproximadamente indica que en esta área no se fomenta el trabajo en equipo de manera adecuada.

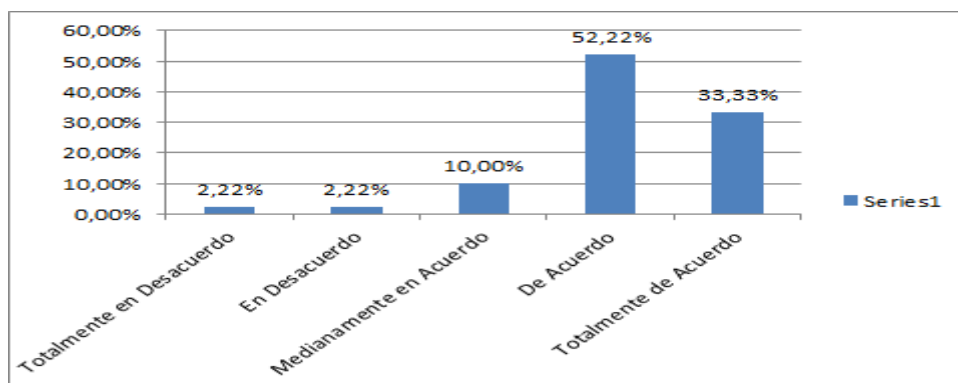
Figura 20. ¿Las personas con la que trabajo hacen un buen trabajo?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 70% aproximadamente indica que las personas con la que desarrollan sus actividades labores hacen un buen trabajo.

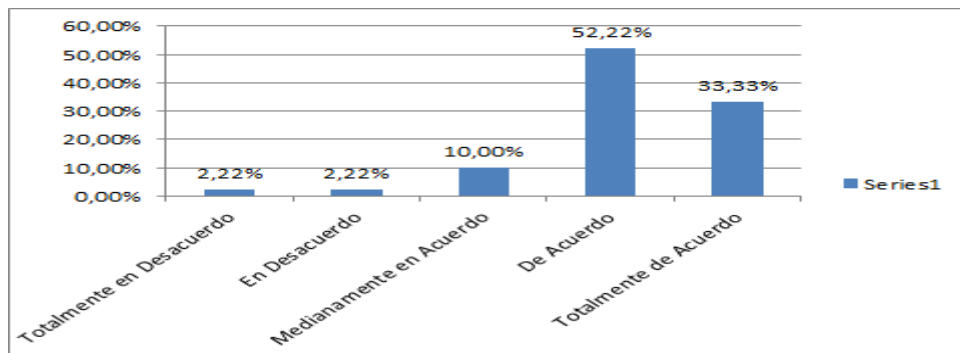
Figura 21. ¿Los miembros de la dependencia trabajan bien cuando lo hacen juntos?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 95% aproximadamente indica que los miembros de la dependencia trabajan bien cuando lo hacen juntos sus actividades.

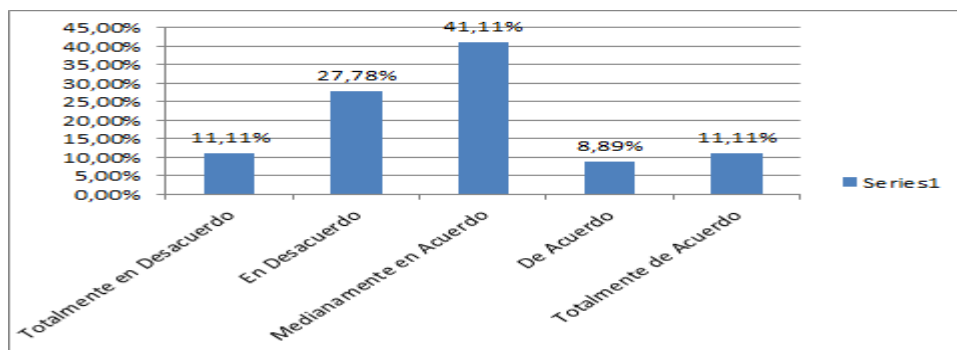
Figura 22. ¿La dependencia se comunica bien con otras áreas?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 98% aproximadamente indica que el área se comunica bien con otras de esta entidad.

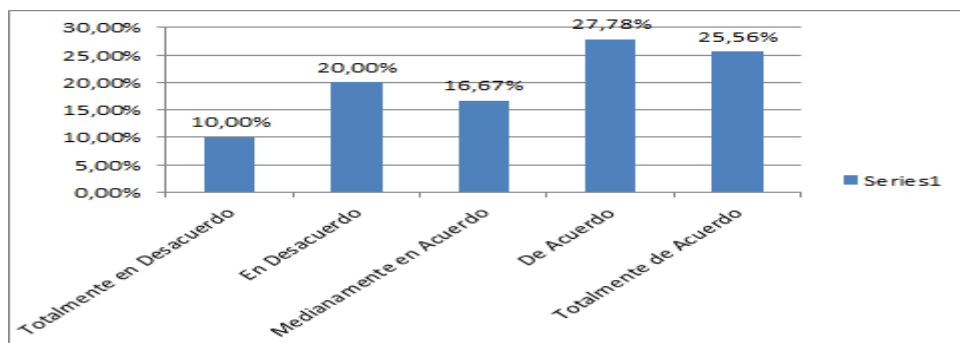
Figura 23. ¿Siento que soy parte del equipo?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 80% aproximadamente indica que no se encuentra conforme con relación a hacer parte del equipo de trabajo, indicando que en ocasiones se sienten apartados y no tenidos en cuenta en la toma de decisiones.

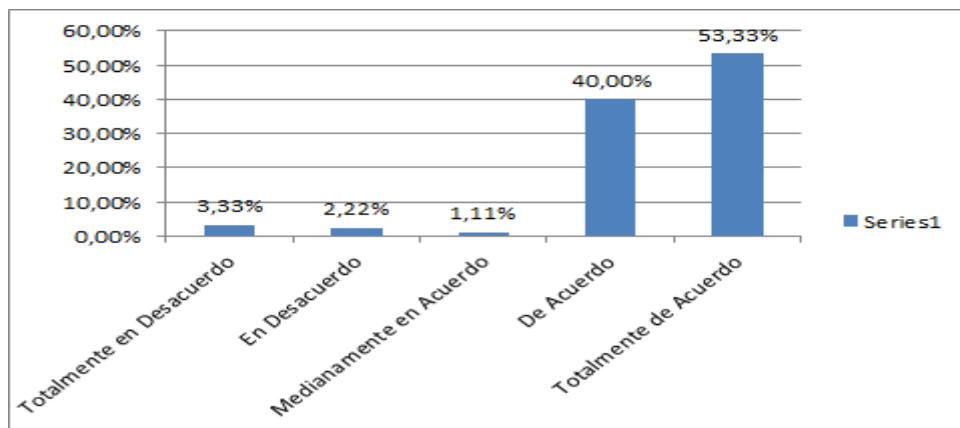
Figura 24. ¿Me siento responsable de ayudar a mis compañeros para que realicen bien el trabajo?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 70% aproximadamente indica que se siente responsable de ayudar a sus compañeros para que realicen bien el trabajo, un 30% menciona no estar conforme con este planteamiento.

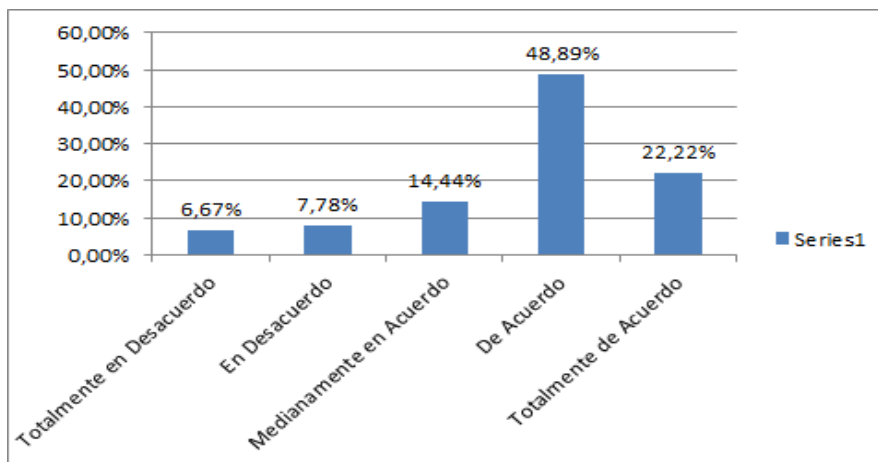
Figura 25. ¿Siento que soy un miembro importante dentro de la dependencia?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 95% aproximadamente indica que si siente que es un miembro importante dentro de la dependencia.

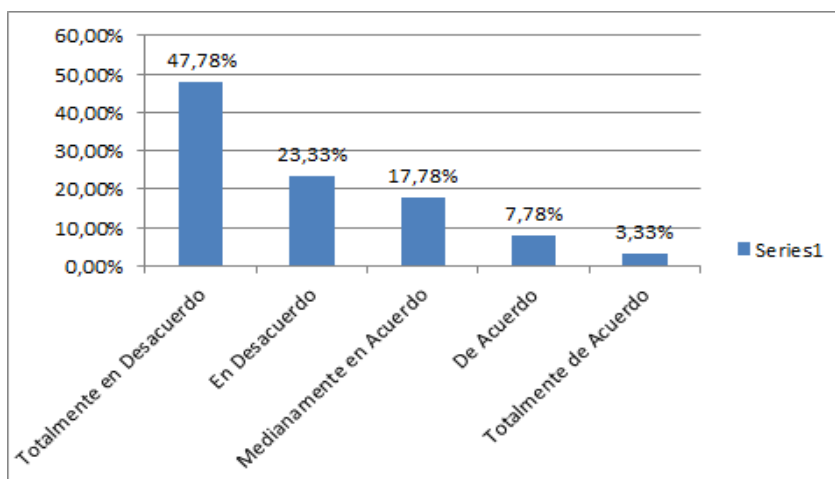
Figura 26. ¿Para realizar bien mi trabajo dependo de otros compañeros?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 85% aproximadamente indica que para realizar bien su trabajo dependen de otros compañeros.

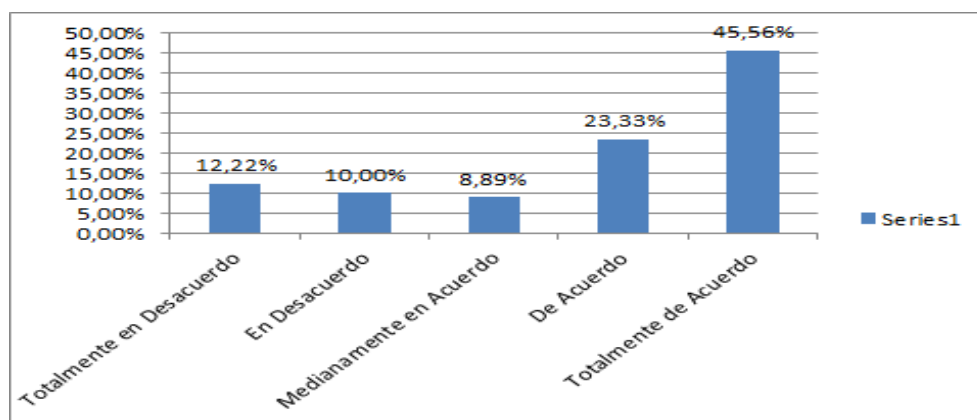
Figura 27. ¿Tengo pleno conocimiento de las dificultades que se presentan en el desarrollo de las tareas encomendadas?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 70% aproximadamente indica que no tienen pleno conocimiento de las dificultades que se presentan en el desarrollo de las tareas encomendadas, mientras que solo un 30% estar conformes con esta apreciación.

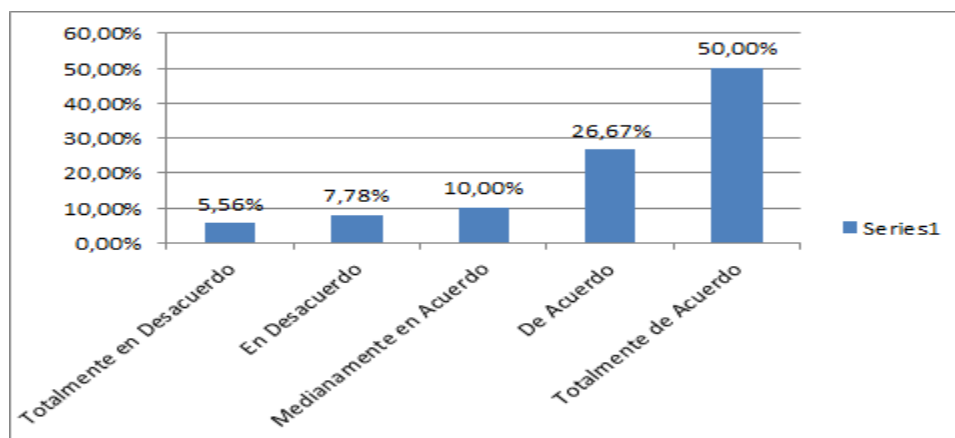
Figura 28. ¿Entre los objetivos de la dependencia, es prioritariamente la mejora de la calidad de los servicios que prestamos?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 75% aproximadamente indica que entre los objetivos de la dependencia, es prioritariamente la mejora de la calidad de los servicios prestados.

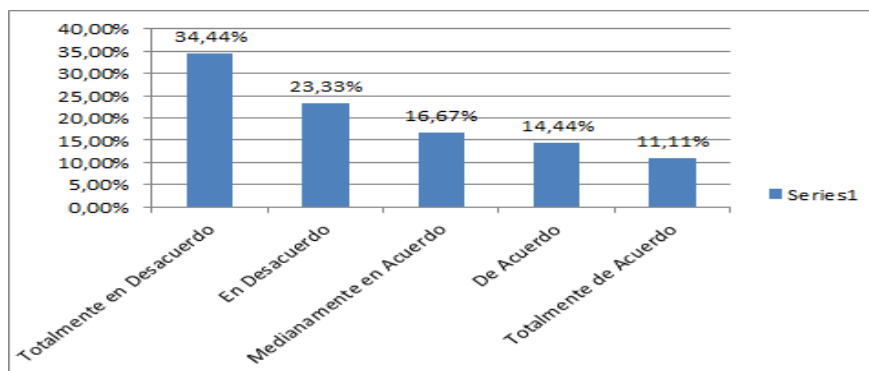
Figura 29. ¿El responsable de la dependencia pone en marcha iniciativas de mejora?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 85% aproximadamente indica que el responsable de la dependencia si pone en marcha iniciativas de mejora.

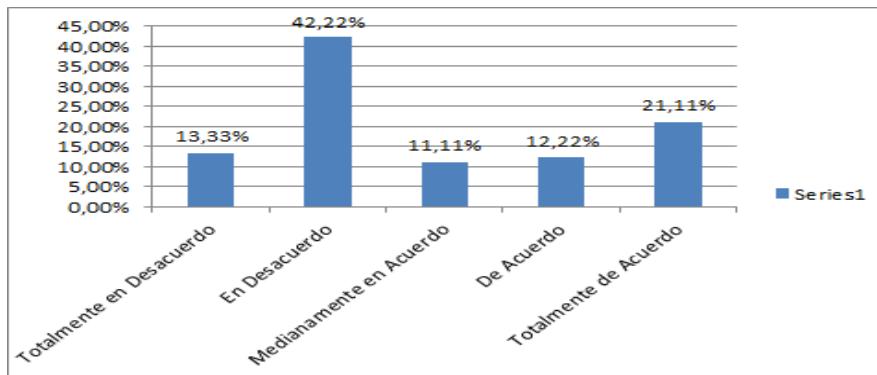
Figura 30. ¿El Programa de Bienestar cumple mis expectativas de beneficio entre la vida laboral y familiar?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 70% aproximadamente indica que el Programa de Bienestar no cumple las expectativas de beneficio entre la vida laboral y familiar.

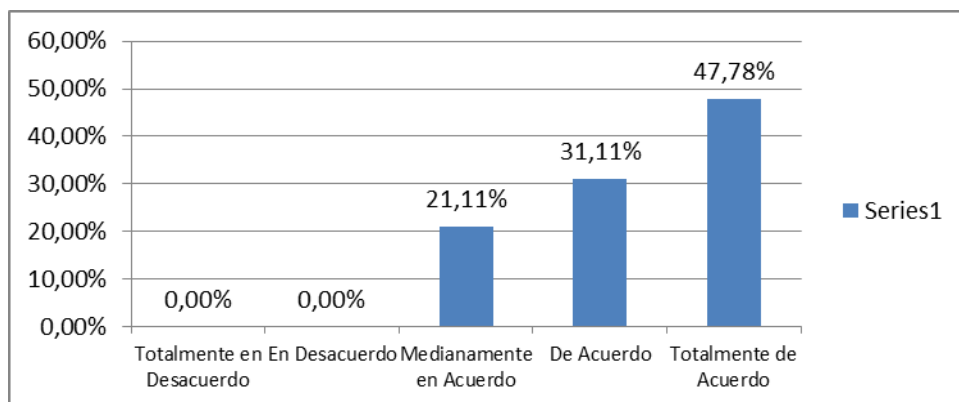
Figura 31. ¿Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de la dependencia?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 65% aproximadamente indica que no se sienten copartícipes de los éxitos y fracasos de la dependencia.

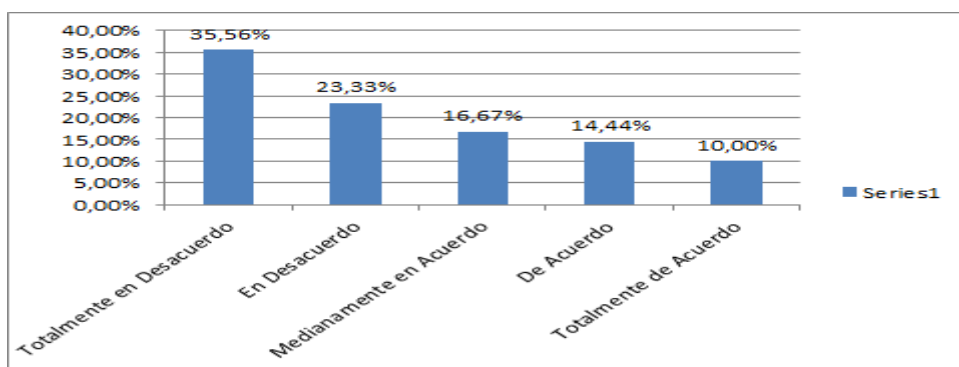
Figura 32. ¿Estoy motivado para realizar mi trabajo?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 100% indica que si están motivados para realizar el trabajo encomendado.

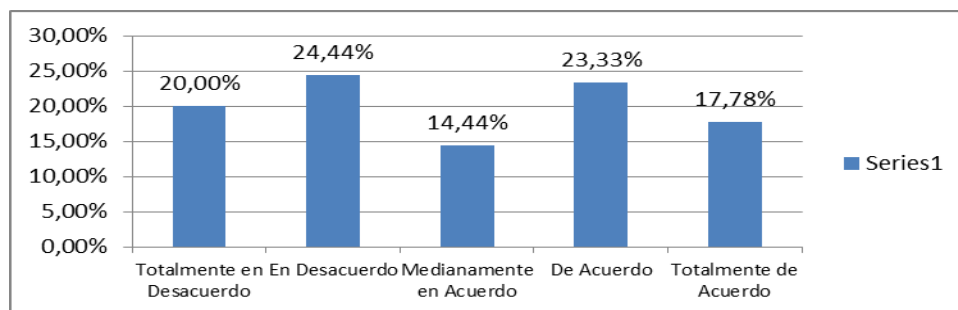
Figura 33. ¿Se reconocen adecuadamente las tareas que realizó?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 75% aproximadamente indica que no se reconocen adecuadamente las tareas que realizan dentro del área.

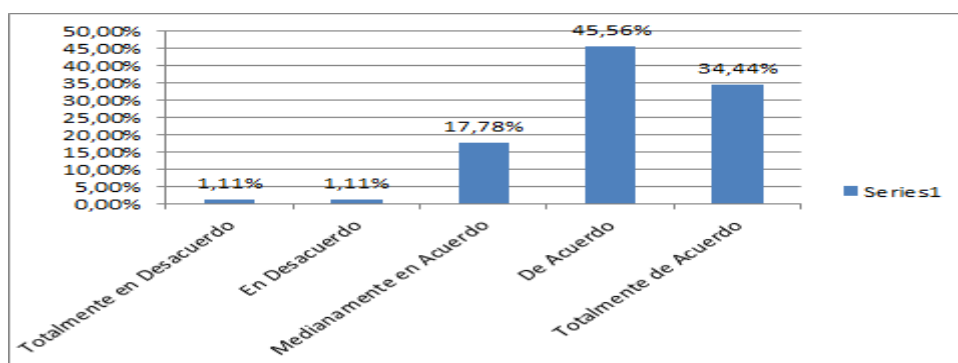
Figura 34. En general, ¿las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 55% aproximadamente indica que en general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias, mientras que un 45% menciona no estar conformes.

Figura 35. ¿En general, me siento satisfecho en la dependencia?



Fuente: La presente investigación, 2019.

El personal de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en un 98% aproximadamente indica que en general, se sienten satisfechos en la dependencia y con

todas las actividades que se desarrollan al interior de ella, lo anterior pese a las debilidades identificadas en relación a la falta de motivación y reconocimientos que permitan mejorar el clima organizacional de esta área de trabajo.

Análisis y Discusión

Teoría de Gestalt y clima organizacional

El presente análisis y discusión de los resultados del estudio estará basado en los aportes de la Teoría de Gestalt y las respuestas dadas por el personal de la dependencia de control interno disciplinario de la gobernación de Nariño, que busca analizar entre otros aspectos, los siguientes:

- Organización
- Desempeño
- Ambiente de trabajo
- Conocimiento de funciones
- Relaciones interpersonales
- Estrés
- Comunicación
- Bienestar laboral
- Condiciones laborales
- Satisfacción en el trabajo

Frente al planteamiento relacionado con la organización del trabajo en la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño se encontró que, según la Teoría de Gestalt, la percepción que tienen los trabajadores, sobre la organización el trabajo, resulta ser fundamental frente a su accionar dentro de su área de trabajo, esto sustentando en que el enfoque de la Gestalt sostiene que las personas actúan en el mundo según su percepción o interpretación del mismo.

De igual manera en torno a si el personal de esta área cuenta con los recursos suficientes para el desempeño de sus funciones de manera eficiente se encuentra una debilidad, debido a la falta de una organización permanente del inventario de los requerimientos de oficina al interior de todas las dependencias de esta entidad. Lo cual en oportunidades ha limitado el desarrollo eficiente de las actividades internas.

Es así que Gestalt, indica que lo anterior podrá afectar el comportamiento de los trabajadores por cuanto su desempeño está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre su medio de trabajo y su entorno, lo cual permite concluir que, al no contar con los recursos necesarios para el desempeño de su trabajo, podrá también limitar su efectividad en el desarrollo de sus funciones.

En referencia a la limpieza y orden del puesto de trabajo, la percepción con la que cuentan los trabajadores del área de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, es favorable, lo cual resulta ser una fortaleza, por cuanto según Gestalt, como se mencionó anteriormente la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

De manera sistemática se preguntó al personal de esta dependencia sobre si el ambiente físico de trabajo es seguro encontrando que, pese a las inversiones realizadas en diferentes espacios físicos de la infraestructura de la Gobernación de Nariño, aún existen algunos muebles y enceres de trabajo deteriorados, así como al mantenimiento físico apropiado de diferentes paredes, cubiertas, pisos y otras áreas de trabajo. Pese a ello lo anterior se puede argumentar al indicar que, conforme a la teoría de Gestalt, los trabajadores deben adaptarse a las condiciones de trabajo, por cuanto la opción del espacio dijo solo es uno para esta unidad laboral.

En torno a si el coordinador tiene conocimiento de sus funciones y si este conforme a sus conocimientos brinda soluciones efectivas a los problemas se puede indicar que según Gestalt, la facilidad que tienen las personas para la resolución de los problemas es de tipo cognitivo, lo cual permite afirmar que la dirección de esta dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, cuenta con la capacidad de comprensión y preparación sufriente para dar solución a las dificultades labores que se puedan presentar, siendo esto una fortaleza en torno

a la futura implementación de estrategias tendientes al mejoramiento del clima organizacional de esta área de trabajo.

Frente al planteamiento relacionado con que, si el Coordinador delega eficazmente funciones de responsabilidad, se encontró que se hace necesario el tener en cuenta que en la Administración Pública y por orden del legislativo la delegación de funciones administrativas, es uno de sus principios, lo cual tiene como propósito la consecución del interés general y de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.

Se encuentra que, pese a la anterior premisa, la delegación de funciones de responsabilidad en esta área es dispar por pocos puntos porcentuales, sin embargo, es preciso tener en cuenta dichas apreciaciones a fin de generar una propuesta que contribuya a una delegación acertada de actividades y responsabilidades.

En el planteamiento relacionado con que, si el responsable de la dependencia mantiene informado al personal sobre los asuntos que afectan a su trabajo, se pudo establecer que, según Gestalt, la información debe ser de doble vía, por cuanto esta permite que cada persona de a conocer sus expectativas en torno a los posibles asuntos que afecten el desarrollo normal de las actividades laborales cotidianas.

Es de esta manera que, conforme a la comunicación y la relación con los compañeros de trabajo, el pensamiento filosófico de Gestalt, menciona que si las relaciones que se establecen entre los compañeros de trabajo, son potencializadas se puede generar una cultura de comunicación acorde, de logro de objetivos, metas y tareas, mejorando sustancialmente su satisfacción, autorrealización, funcionamiento afectivo y prestación del servicio dentro de su comunidad laboral.

La actividad del clima organizacional y del talento humano dentro de los entes territoriales del sector público a nivel nacional ha centrado sus esfuerzos en la administración de personal, pero pese a lo anterior ha sido casi nulo su avance en la gestión estratégica del área y su contribución al logro de los objetivos institucionales.

Dentro del desarrollo de la encuesta tendiente a determinar la percepción que tienen los trabajadores de la dependencia de Control Interno Disciplinario de la Gobernación de Nariño, se encontró que los partícipes de esta investigación en torno a su trabajo en equipo un porcentaje considerable de 85% se encuentran satisfechos, indicando que les resulta fácil expresar sus opiniones, así como el contar con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.

Pese a esta fortaleza en la unidad de trabajo, el estrés resulta ser uno de los principales limitantes para un desempeño óptimo, además se pudo evidenciar que existen diversos factores que generan o constituyen los estresores hacia los trabajadores, tales como en oportunidades se no se tiene certeza de todas las actividades que se desarrollan al interior de esta dependencia, lo cual genera recarga laboral, de igual manera la frustración casi que generalizada en torno a la falta de fomento del trabajo en equipo, así como el limitante que presentan los trabajadores por no hacer parte de un equipo compacto y con un compromiso único misional de la dependencia.

La mayor parte de los estresores o situaciones que causan este padecimiento en esta área de trabajo ocurren en el espacio cotidiano en el que se desenvuelven sus labores, por lo que sin lugar a dudas esto constituye en afectaciones generalizadas en el personal.

De esta manera según lo anterior es pertinente evaluar los estresores, por lo que es importante considerar el contenido de las situaciones generadoras de estrés y la intensidad o significado subjetivo que cada individuo adjudica a lo vivenciado, de esta manera el estrés escolar puede ser entendido como la respuesta del organismo a los estresores que se dan dentro del espacio laboral y que afectan directamente el rendimiento, el estrés es una situación que requiere cuidado hoy en día, especialmente en la actividad laboral, por cuanto si no es atendido oportuna y efectivamente puede causar problemas en aspectos físicos, mentales y sociales.

En cuanto a la responsabilidad que tiene el personal de esta dependencia de control interno disciplinario de la gobernación de Nariño, se pudo establecer que existe ayuda mutua y que cada persona de esta comunidad laboral se siente importante para el éxito de la labor misional, es así

Diseño de un plan de mejoramiento estratégico para la dependencia control interno disciplinario de gobernación de Nariño, periodo 2019.

Análisis de capacidades			
CAPACIDAD GERENCIAL			
Planeación		X	X
Misión y visión		X	X
Definición de objetivos y metas		X	X
Direccionamiento estratégico		X	X
Establecimientos de planes de acción		X	X
Cultura corporativa	X		X
Organización			
Estructura organizativa	X		
Manual de procedimientos		X	X
Niveles de autoridad	X		X
Claridad de funciones y responsabilidades	X		X
Buen uso de instalaciones	X		X
Dirección			
Liderazgo	X		X
Toma de decisiones	X		X
Planeación oportuna		X	X
Empoderamiento	X		X
Comunicación y relaciones interpersonales	X		X
Autonomía administrativa	X		X
Experiencia	X		X
Enfoque directivo	X		X
Trabajo en equipo	X		X
Control			
Control financiero	X		X
Control tecnológico	X		X
Evaluación del desempeño	X		X
Riesgos laborales		X	X
Ubicación de las instalaciones	X		X
CAPACIDAD COMPETITIVA			
Procedimientos administrativos		X	X

Diseño de un plan de mejoramiento estratégico para la dependencia control interno disciplinario de gobernación de Nariño, periodo 2019.

Tecnología		X		X
Respeto al usuario			X	X
Buena imagen		X		X
CAPACIDAD FINANCIERA				
Sistema contable		X		X
Presentación de informes		X		X
Auditorías financieras y técnicas		X		X
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO				
Nivel académico del talento humano		X		X
Experiencia		X		X
Capacitación		X		X
Estabilidad		X		X
Sentido de pertenencia		X		X
Motivación		X		X
Remuneración		X		X
Clima organizacional		X		X
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Sistemas de información		X		X
Innovación y desarrollo tecnológico		X		X
MERCADEO Y VENTAS				
Experiencia y trayectoria		X		X
Satisfacción de los beneficiarios		X		X
Promoción y publicidad		X		X

Fuente: Esta investigación, 2019.

Una vez desarrollada la Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI), se pudo determinar de esta dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, en las seis categorías generales existen vacíos o debilidades que requieren corrección. En casos tales como:

- ✓ Planeación
- ✓ Misión y visión

Diseño de un plan de mejoramiento estratégico para la dependencia control interno disciplinario de gobernación de Nariño, periodo 2019.

- ✓ Definición de objetivos y metas
- ✓ Direccionamiento estratégico
- ✓ Establecimientos de planes de acción
- ✓ Manual de procedimientos
- ✓ Riesgos laborales
- ✓ Remuneración
- ✓ Experiencia y trayectoria de la organización
- ✓ Satisfacción de los beneficiarios
- ✓ Promoción y publicidad

Lo anterior permite establecer que se deben desarrollar estrategias a futuro que permitan minimizar al máximo estas debilidades, que de una u otra manera podrán afectar aspectos de tipo organizacional, estabilidad laboral y efectividad de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño.

Esta matriz PCI, concluye que debe existir un involucramiento general de todos los miembros de la organización, con el propósito de unificar esfuerzos que permitan un desarrollo favorable a los objetivos misionales de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 2. *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	EVALUACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1 Organización jurídica y legal	0,06	FM	4	0,24
2 Capacitación	0,05	FM	4	0,2
3 Niveles de autoridad	0,02	Fm	3	0,06
4 Servicio	0,06	FM	4	0,24

Diseño de un plan de mejoramiento estratégico para la dependencia control interno disciplinario de gobernación de Nariño, periodo 2019.

5	Capital humano	0,06	FM	4	0,24
6	Auditorías financieras y técnicas	0,03	Fm	3	0,09
7	Nivel académico del talento humano	0,02	Fm	3	0,06
8	Clima organizacional	0,04	Fm	3	0,12
9	Satisfacción del usuario	0,06	FM	4	0,24
DEBILIDADES					
10	Carencia de planes de acción	0,06	DM	1	0,06
11	Planeación oportuna	0,07	DM	1	0,07
12	Riesgos laborales	0,07	DM	1	0,07
13	Direccionamiento estratégico	0,07	DM	1	0,07
14	Participación en el mercado	0,07	DM	1	0,07
15	Remuneración	0,07	DM	1	0,07
16	Experiencia y trayectoria	0,07	DM	1	0,07
TOTALES				1	2,14

Fuente: Esta investigación, 2019.

Los resultados de esta matriz (2,14) indican que la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, cuenta con algunas fortalezas de especial importancia, pero en proporción las debilidades son más representativas y por lo tanto su posición interna es baja puesto que tiene problemas en su actuación administrativa, que limitan su actividad misional.

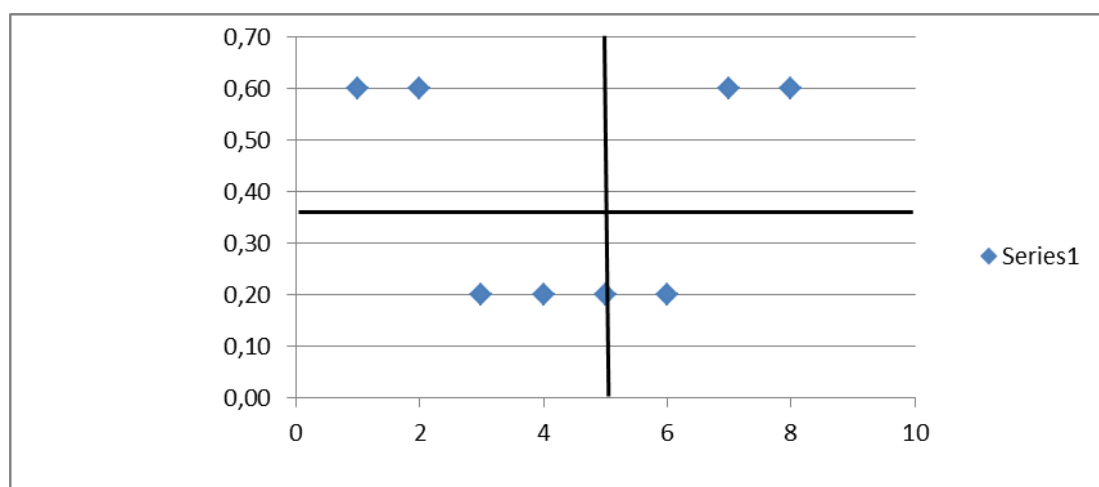
En torno a lo anterior se puede concluir que la organización no muestra un control adecuado de variables tales como definición de objetivos, metas y direccionamiento estratégico.

Matriz de Vulnerabilidad

Tabla 3. Matriz de Vulnerabilidad

	PUNTALES	TRANSLADO AMENAZA	VALORIZACION DEL IMPACTO DE LA AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION	IMPACTO PROBABILIDAD
P 1	Definición de objetivos y metas	SIN OBJETIVOS Y METAS DEFINIDOS	3	0,2	9	0,60
P 2	Direccionamiento estratégico	CARENCIA DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	3	0,2	9	0,60
P 3	Experiencia de los directivos	FALTA DE LIDERAZGO	2	0,1	7	0,20
P 4	Enfoque directivo	FALTA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	2	0,1	9	0,20
P 5	Control financiero	INADECUADO MANEJO DEL CONTROL	2	0,1	8	0,20
P 6	Responsabilidad social	FALTA DE COMPROMISO SOCIAL	2	0,1	8	0,20
P 8	Experiencia y trayectoria de la organización	BAJO COMPRIMO DEL PERSONAL CONTRATISTA	3	0,2	8	0,60

Fuente: Esta investigación, 2019.



Gráfica 1. Matriz de Vulnerabilidad

Fuente: Esta investigación, 2019.

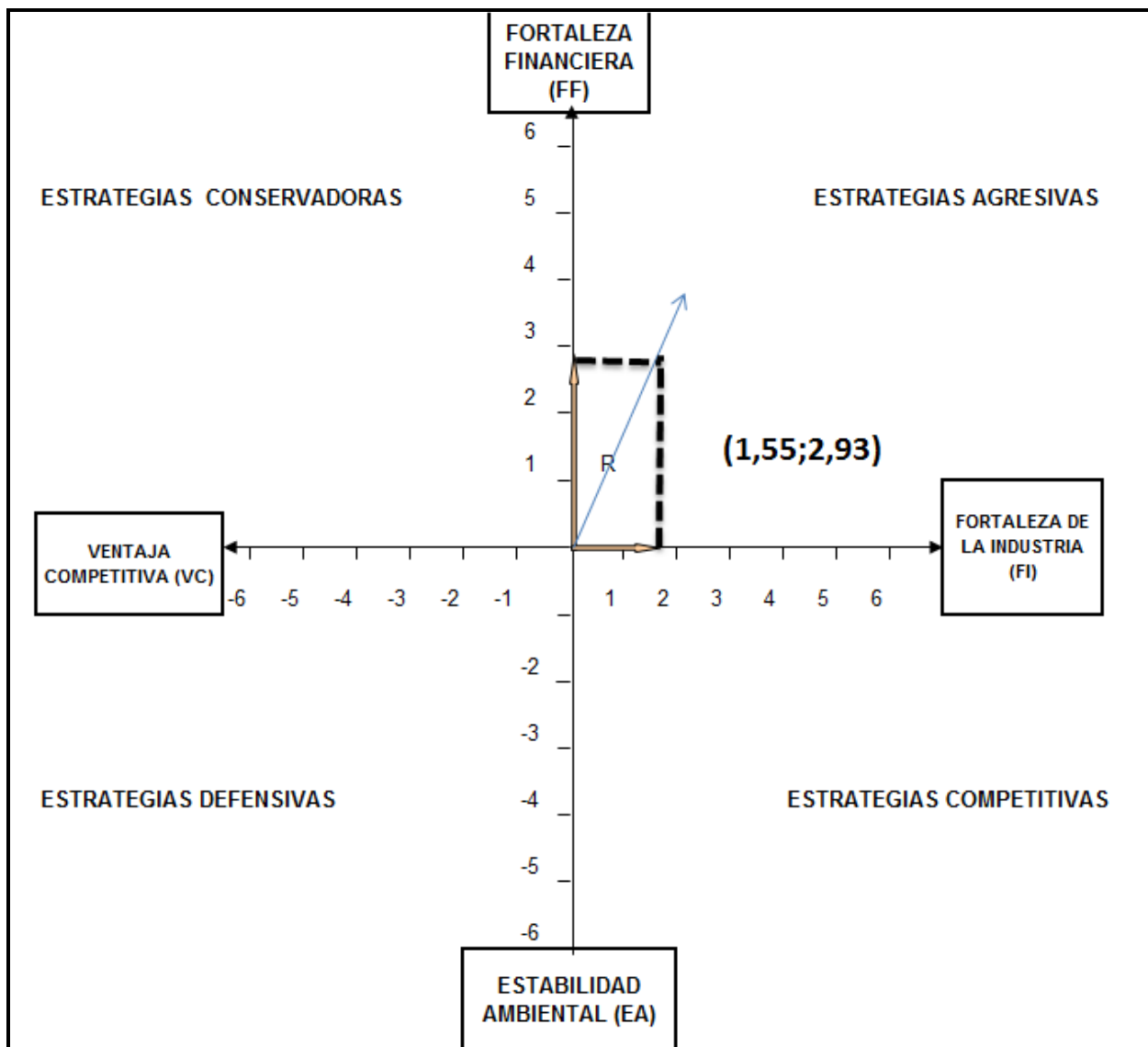
Teniendo en cuenta el grafico anterior y el análisis de vulnerabilidad esta organización se encuentra con baja o nula criticidad ya que dos de sus variables están en este cuadrante como: Experiencia y Enfoque directivo. Esta posición determina que la dependencia está muy bien preparada para asumir el impacto y la ocurrencia de eventos externos que puedan en algún momento afectar el desarrollo normal de sus actividades gracias a la experiencia de su personal de planta.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Tabla 4. *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)*

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTENA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	CALIF.
		Nuevas tecnologías	-3,5
		Condiciones ambientales	-1,5
		Usuarios	-3,2
		Infraestructura	-1,8
		Lugar de trabajo	-2,5
		Personal	-5,5
PROMEDIO.	5	PROMEDIO.	-3,0
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIF.
Procedimientos administrativos	-1	Potencial de mejoramiento de la actividad	3,5
Tecnología	-1	Potencial de manejo de los recursos públicos	4,5
Respeto al usuario	-3	Estabilidad financiera	5
Buena imagen	-2	Actividad social	4,5
Servicio	-1	Productividad	5
Presupuesto interno	-3,5	Utilización de recursos humanos y logísticos	4,8
PROMEDIO.	-1,9	PROMEDIO.	4,6

Fuente: Esta investigación, 2019.



Gráfica 2. *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción*

Fuente: Esta investigación, 2019.

La dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, se encuentra ubicada en el cuadrante I que determina una posición AGRESIVA en la matriz de posición estratégica y evaluación de acción, determinada en el eje X por el bajo puntaje obtenido en la ventaja competitiva (-1,9) y al alto puntaje obtenido en la fortaleza industrial (4,6), generándose así una ubicación para este eje de 2,93 y en el eje Y su ubicación se debe a al puntaje obtenido

en la fortaleza financiera (5) y al puntaje obtenido en la fortaleza del ambiente (-3,0) generando así una ubicación para este eje en 1,55. se propone aprovechar las oportunidades externas que ayuden a vencer las debilidades mediante la implementación de estrategias de mejoramiento de la organización administrativa basada en un direccionamiento estratégico, así como el involucramiento de todo el personal de la organización, además se recomienda administrar como un proceso, fortalecer la capacitación, la formación y la educación y finalmente reducir el estrés laboral.

Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Tabla 5. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)		
VARIABLES CLAVE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPACIDAD DIRECTIVA	3	
CAPACIDAD COMPETITIVA		2
CAPACIDAD FINANCIERA		2
CAPACIDAD TECNOLOGICA		2
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	3	
SUMA	6	6
PROMEDIO	1,2	1,2
ALTO	3	
MEDIO	2	
BAJO	1	

Fuente: Esta investigación, 2016.

La matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño en cada una de las

cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad.

Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la dependencia y del curso de acción más conveniente. Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una organización en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

El promedio encontrado en la matriz de perfil de capacidad interna (PCI) permitió evaluar factores tales como es capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano, permitió establecer que, al interior de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, existe una estrecha relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Lo que trae consigo la necesidad por implementar estrategias tendientes a una planeación estratégica involucrando todos los factores que afectan la operación de esta dependencia.

Plan operativo tendiente a la implementación de estrategias diseñadas.

Tabla 6. Plan Operativo

Plan operativo anual						
No.	Estrategia	Meta	Objetivo	Objetivos específicos	Frecuencia	Respon.
1	Organización administrativa basada en un direccionamiento estratégico	Cumplir con los requisitos y esforzarse para exceder las expectativas del funcionario	Entender necesidades actuales y futuras de la organización	1. Entender en toda su amplitud las necesidades y expectativas de la organización 2. Asegurar un enfoque balanceado entre las necesidades y expectativas de la organización y otras partes interesadas 3. Comunicar esas necesidades y expectativas a través de la organización. 4. Medir la satisfacción del usuario interno y actuar sobre los resultados. 5. Administrar las relaciones con los usuarios internos.	Mensual (permanente)	Gerencia del proyecto y asesores
2	Involucramiento de todo el personal de la organización	Lograr la mayor participación del personal dentro de la organización	Aprovechar al máximo las habilidades del personal para beneficio de la organización	1. Aceptar pertinencia y responsabilidad para solucionar problemas. 2. Buscar activamente oportunidades para hacer mejoras y aumentar su competencia, conocimiento y experiencia. 3. Compartir libremente su experiencia y conocimiento en grupos y equipos. 4. Enfocarse en crear valor para sus usuarios. 5. Buscar que el personal sea innovador y creativo, que lleve por delante los objetivos de la organización. 6. Representar mejor a la empresa ante los usuarios, la comunidad local y la sociedad en su conjunto. 7. Derivar satisfacción de su trabajo. 8. Lograr que el personal sienta entusiasmo y orgullo por ser parte de la organización.	Mensual (permanente)	Gerencia del proyecto y asesores
3	Administrar como un proceso	Mejorar procesos para alcanzar los resultados deseados	Relacionar recursos y actividades para lograr más eficientemente un resultado deseado	1. Definir el proceso para alcanzar el resultado esperado. 2. Identificar y medir los resultados de los procesos. 3. Identificar las interfaces de los procesos con las funciones de la organización. 4. Evaluar los riesgos posibles, consecuencias e impactos de los procesos 5. Identificar los usuarios internos y externos, y otras partes interesadas 6. Establecer claramente la responsabilidad, la autoridad y las líneas de mando para la gestión del proceso. 7. Diseñar los procesos teniendo en cuenta los pasos, medición del control, entrenamiento, actividades, información para obtener el resultado esperado.	Mensual (permanente)	Gerencia del proyecto y asesores

Diseño de un plan de mejoramiento estratégico para la dependencia control interno disciplinario de gobernación de Nariño, periodo 2019.

				<p>2. Estructurar el sistema para lograr el objetivo de la manera más eficiente.</p> <p>3. Entender la interdependencia entre los procesos del sistema.</p> <p>4. Mejorar continuamente el sistema a través de su medición y evaluación.</p> <p>5. Establecer los recursos, antes de actuar</p>		
5	Fortalecer la capacitación, la formación y la educación	Lograr una mejora continúa	Procurar por que la mejora continua sea un objetivo permanente	<p>1. Hacer de la mejora continua en servicios, procesos y sistemas, un objetivo de cada individuo en la organización.</p> <p>2. Aplicar los objetivos básicos tanto en la mejora gradual como de la mejora integral.</p> <p>3. Evaluación periódica frente a criterios establecidos para lograr la excelencia e identificar áreas de mejoras potenciales.</p> <p>4. Mejorar continuamente la eficiencia y la efectividad.</p> <p>5. Promover actividades basadas en la prevención.</p> <p>6. Promover a cada miembro del organismo con capacitación y entrenamiento adecuados en los métodos y herramientas de mejora continua (planear, hacer, verificar, actuar), resolución de problemas, reingeniería de procesos, innovación de procesos, establecer mediciones y metas para guiar y rastrear las mejoras, reconocer las mejoras.</p> <p>2. Asegurar que los datos e información sean suficientemente exactos, confiables y accesibles</p> <p>3. Analizar los datos y la información mediante métodos válidos.</p> <p>4. Entender el valor de técnicas estadísticas apropiadas.</p> <p>5. Tomar decisiones y acciones basadas en los resultados del análisis lógico, equilibrado con la experiencia y la intuición.</p>	Semestral (cada 6 meses)	Gerencia del proyecto y asesores
6	Reducir el estrés laboral	Contribuir a la generación de una mejor prestación del servicio	Satisfacción laboral.	<p>1. Organizar el trabajo interno de la dependencia</p> <p>2. Delegar las funciones a cada persona conforme a su puesto de trabajo</p> <p>3. Realizar pausas activas</p> <p>4. Programar actividades lúdicas y recreativas</p>	Mensual (permanente)	Gerencia del proyecto y asesores

Conclusiones

Se encontró que, en la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, periodo 2019, se presentan algunas debilidades en torno a su clima organizacional, tales como falta de conocimiento por la totalidad de las laborales desarrolladas, así como carencia de trabajo en equipo, estrés laboral el cual ha generado en ocasiones una baja en el rendimiento laboral de los trabajadores de esta área, así como la falta de reconocimientos dados por los logros alcanzados.

De igual manera en el diagnóstico desarrollado, se pudo establecer que la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño presenta debilidades menores, tales como falta de organización, delegación de funciones y otras que requieren de atención, a fin de evitar que estas variables se conviertan en determinantes para el buen desarrollo de la actividad del área. Es importante anotar que el talento humano de esta dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, resulta ser el componente de mayor relevancia en el desarrollo de sus actividades administrativas, el cual se encuentra 100% motivado frente a su responsabilidad que tiene en su área de trabajo. Pese a sus debilidades es este factor quien determina su clima organizacional y servicio proyectado, lo cual podrá ser potencializado a través de estrategias que lleven a cabo una posibilidad de mejoramiento.

Finalmente la conclusión de mayor impacto en esta investigación, indica que a nivel de esta dependencia el personal pese a su inconformismo con lo relacionado al clima organizacional, este debe conforme al plan operativo propuesto, generar una organización administrativa basada en el involucramiento de todo el personal de la organización, para poder administrar como un proceso, fortaleciendo la capacitación, la formación, la educación y reduciendo el estrés laboral, para así contar con personal que tenga una visión clara, con apropiamiento de los preceptos misionales de la dependencia, el contribuir al logro de las metas y a la toma de decisiones efectivas, oportunas y eficaces tanto al interior de la entidad, como en sus relaciones frente a sus usuarios.

La limitación que se puede presentar frente al desarrollo e implementación de la presente propuesta investigativa, se puede presentar por el cambio en la dirección de la dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, así como a la falta de participación de los todos los trabajadores que hacen parte de esta unidad de trabajo.

Una limitación adicional refiere a la carencia de recursos económicos para la puesta en marcha de las iniciativas de mejoramiento aquí propuestas.

Finalmente podrá ser un limitante en la implementación de esta propuesta, el cambio o actualización de la normatividad vigente, lo cual podría sugerir la realización de otro tipo de estudios tendientes a identificar las necesidades que tiene el personal de esta dependencia en cuanto a clima organizacional.

Recomendaciones

Entre las principales recomendaciones para el mejoramiento del clima organizacional al interior de esta dependencia de control interno disciplinario de la Gobernación de Nariño, se hace necesario el realizar un diagnóstico de las funciones realizadas por el personal de esta dependencia, a fin de identificar si cada unidad de trabajo se encuentra desarrollando las labores encomendadas o por el contrario presentan una recarga laboral, lo cual genera inconformidad, así como afectaciones al clima organizacional de la dependencia. De igual manera se espera dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas de la entidad.

Así mismo se espera alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales, con la vinculación de la responsabilidad laboral y prioridades institucionales, identificando las acciones y los recursos requeridos para alcanzarlas. Finalmente se recomienda favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar los equipos de trabajo y las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.

Finalmente se recomienda el implementar políticas claras en torno a la planeación administrativa que vinculen el control, la capacitación, el seguimiento y evaluación de todos los procesos administrativos, como mecanismo de mejoramiento del clima organizacional. Lo anterior conforme a los lineamientos generales en la gestión de talento humano del Departamento Administrativo de la Gestión Pública, indica que el servidor debe ser íntegro y con valores, el cual deberá contar conforme al Decreto 1499 de 2017 con los siguientes principios y valores tales como:

- Honestidad
- Respeto
- Compromiso

Diseño de un plan de mejoramiento estratégico para la dependencia control interno disciplinario de gobernación de Nariño, periodo 2019.

- Diligencia
- Justicia

Bibliografía

Brunet L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México. Editorial Trillas. Págs. 13-16; 2011.

Charry Condor Héctor Omar. (2016). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. Ministerio de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 Perú. Disponible en la dirección electrónica: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003

Chiavenato I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Bogotá. Mac Graw Hill.

Fred, David. Conceptos Administrativos Estratégicos. 5ª Ed. México: Editorial Prentice Mac Graw Hill, 2001. p. 95

García Solarte M. (2009). Clima organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración.

Gil Ana, Alfonso Sebastián e Iguará Jassai. (2015). Elación entre ambiente social de trabajo, satisfacción laboral y desempeño in- rol en los funcionarios de una entidad del Estado. Universidad de San Buenaventura, Bogotá, D.C. Disponible en la dirección electrónica: <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/142437.pdf>

Gobernación de Nariño. (2018). Organigrama - Despacho del Gobernador. Disponible en la dirección electrónica: <http://xn--nario-rta.gov.co/inicio/index.php/gobernacion/informacion-general/57-organigrama>

Gómez Bermúdez Valentina y Cárdenas Espinoza Sandra Melissa. (2010). Estudio clima organizacional en el Hospital San Jorge de Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Disponible en la dirección electrónica: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/1740?show=full>

Gómez, R.C.A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM: Acta colombiana de psicología, 11(4), 97-113 pp. Disponible en la dirección electrónica: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=79801108>.

Hernández Espinosa EA. Influencia del clima laboral en el desempeño del trabajador [Internet]; 2015 [Fecha de consulta noviembre 3 de 2017] Disponible en:

Hernández P, Rodríguez S. Introducción a la administración: un enfoque teórico práctico. Cuarta <https://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo/>

Diseño de un plan de mejoramiento estratégico para la dependencia control interno disciplinario de gobernación de Nariño, periodo 2019.

Keith, Newstrom. Nuestro clima organizacional. Editorial Iberoamericana; 1991.

Naciones Unidas. Comisión Económica Para América Latina (CEPAL). Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2016. In Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2016. Santiago de Chile; 2016. Páginas (133).

Naranjo Herrera C, Paz Delgado AL, Marín Betancur SM. Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. Universidad y Empresa. Enero 2015.

Paz Delgado Alba Lucia y Marín Betancur Sandra Milena. (2016). Clima organizacional de la IPS universidad autónoma Manizales. Disponible en la dirección electrónica: <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/727/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>.

Peña Salas Emilcer. (2017). Clima organizacional en una empresa del estado. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, D.C. Disponible en la dirección electrónica: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16206/Pe%F1a%20Salas%20Emilcer%202017.pdf?sequence=1>

Robbins S. Comportamiento Organizacional. Octava ed. México: Prentice Hall; 1999.

Torres López Laura. (2017). Análisis del clima organizacional en la organización EMSSANAR EES en la ciudad de San Juan de Pasto. Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD – Pasto. Disponible en la dirección electrónica: <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/13594/1/36751564.pdf>

Vargas, Julio Li. Planificación en los servicios de salud”. Universidad de Costa Rica. Curso especial de posgrado en gestión local de salud. 2005. Consultado el 25 de septiembre de 2010.

Zuckerman, Alan M. Planificación estratégica: de los servicios de salud: enfoques para el siglo 21 (en español). Administración de la Salud. ISBN 1567930689. ISBN 1567930689, p. 3.

Anexos

Anexo 1.CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Diagnóstico de la situación	x					
Identificación de objetivos	x					
Justificación del proyecto	x					
Búsqueda de datos bibliográficos	x					
Aplicación de metodología		x				
Recolección y ordenamiento de la información			x	x	x	
Trabajo de campo			x	x	x	
Análisis de información					x	x
Planteamiento de resultados				x	x	x
Análisis de resultados						x
Presentación de resultados						x
Sustentación						x