



27 MAY 2015



**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA GERENCIA DE LA AUTORIDAD REGIONAL
AMBIENTAL - GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS
2014”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
TURISMO Y ADMINISTRACIÓN.**

AUTOR : Bach. DIANE LIZ CARO TRAUCO

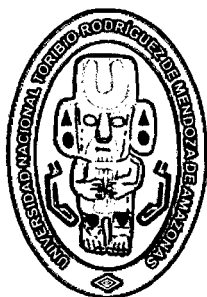
ASESOR : Lic. Adm. AGUSTÍN TAMAYO BELTRÁN

JURADOS:

- Mg. CIRILO LORENZO ROJAS MALLQUI PRESIDENTE**
- Econ. MANUEL ANTONIO MORANTE DÁVILA SECRETARIO**
- Ing. PATRICIA ESCOBEDO OCAMPO VOCAL**

CHACHAPOYAS - AMAZONAS - PERÚ

2015



UNIVERSIDAD NACIONAL

TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA GERENCIA DE LA AUTORIDAD REGIONAL
AMBIENTAL – GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS
2014”**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
TURISMO Y ADMINISTRACIÓN**

AUTOR : Bach. DIANE LIZ CARO TRAUCO

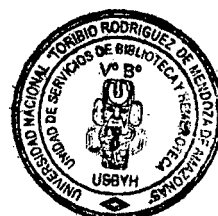
ASESOR : LIC. ADM. AGUSTÍN TAMAYO BELTRÁN

JURADOS:

- **Mg. CIRILO LORENZO ROJAS MALLQUI** **PRESIDENTE**
- **Econ. MANUEL ANTONIO MORANTE DÁVILA** **SECRETARIO**
- **Ing. PATRICIA ESCOBEDO OCAMPO** **VOCAL**

CHACHAPOYAS-AMAZONAS-PERÚ

2015



27 MAY 2015

DEDICATORIA

- A DIOS*** : *A Dios por darme la dicha y oportunidad de soñar y hacer mis sueños realidad.*
- A MI MADRE*** : *Rosa Victoria Soplín Ángeles, por todo el esfuerzo, sacrificio, el apoyo incondicional que me ha brindado en cada instante de mi vida.*
- A MIS TÍOS*** : *María, Jherman, Teófilo, Liliana, Juana, Dora, José porque más que unos tíos han sido como mis padres. Gracias por estar siempre allí.*
- A MIS HERMANOS*** : *Segundo I. y José R. Caro Trauco, por ser mi fuerza y brindarme cada uno de los momentos grandiosos que hemos compartido.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por darme vida, salud, fuerzas para seguir adelante, acompañarme siempre y guiarme por el camino del éxito.

Especialmente a mi Madre Rosa Victoria y mi Tía María R. por brindarme todo su apoyo, prestarme su ayuda en todos los momentos de mi vida, enseñándome con sus sabios consejos para lograr todos mis objetivos; gracias por confiar en mí y desearme siempre lo mejor.

A mis hermanos por compartir y acompañarme siempre en mi vida personal y estudiantil.

A mi prima Jobani por ser un aliciente y compartir conmigo su experiencia cada día de mi vida.

A mis compañeros.

Diane Liz.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE
MENDOZA DE AMAZONAS

Ph. D. Jorge Luis Maicelo Quintana

RECTOR

Dr. Oscar Andrés Gamarra Torres

VICERRECTOR ACADÉMICO

Dra. María Nelly Lujan Espinoza

VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

Mg. Cirilo Lorenzo Rojas Mallqui

DECANO

VISTO BUENO DEL ASESOR

Yo, Agustín Tamayo Beltrán, Lic. Administración de Empresas y Docente de la Facultad de Turismo, Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de esta Casa Superior de Estudios; como asesor de la tesis **“DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL - GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS 2014”** elaborado por la Bachiller Diane Liz Caro Trauco, considero que cumple con los requisitos de fondo y de forma, por lo que DOY EL VISTO BUENO respectivo para su evaluación y sustentación correspondiente.

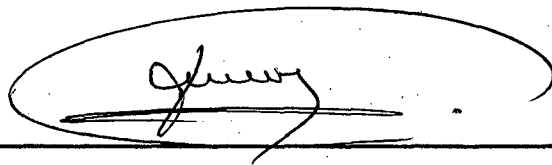
Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor constancia.

Chachapoyas, Abril del 2015

Lic. Adm. Agustín Tamayo Beltrán
Asesor

JURADO EVALUADOR



Mg. Cirilo Lorenzo Rojas Mallqui

Presidente



Econ. Manuel Antonio Morante Dávila

Secretario



Ing. Patricia Escobedo Ocampo

Vocal

Econ. Edinson Cueva Vega

Accesitario

INDICE GENERAL

	Pág.
Contracarátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Autoridades de la UNTRM-A.....	iv
Visto Bueno del Asesor.....	v
Página del Jurado.....	vi
Índice General.....	vii
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Tablas.....	xiii
Índice de Imágenes.....	xiv
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
2.1. Base Teórica	4
2.1.1. <i>Clima Organizacional</i>	4
2.1.1.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert	5
2.1.1.2. Tipos de Clima Organizacional de Likert	5
2.1.1.3. Características del Clima Organizacional	7
2.1.1.4. Componentes del Clima Organizacional	9
2.1.1.5. Dimensiones del Clima Organizacional	9
2.1.2. <i>Remuneración</i>	12
2.1.3. <i>Relaciones Interpersonales</i>	13
2.1.3.1. Teoría de las Relaciones Humanas	14
2.1.4. <i>Conflicto</i>	15
2.1.4.1 .Clasificación del Conflicto	16
2.1.5. <i>Compromiso Organizacional</i>	18
2.1.5.1 Dimensiones del Compromiso Organizacional	18
2.1.6. <i>Motivación</i>	20
2.1.6.1. Variables de la Motivación	20
2.1.7. Modelo de Motivación	21

2.1.7.1. <i>Modelo de dos factores de Herzberg</i>	21
2.1.8. <i>Autonomía</i>	22
2.1.9. <i>Modelo de características del puesto de Hackman y Oldham</i>	23
2.1.10. <i>Gerencia</i>	23
2.1.11. <i>Gestión</i>	24
2.1.12. <i>Antecedentes de la Administración</i>	24
2.1.12.1. <i>Administración Pública</i>	27
2.1.13. <i>Gestión de Recursos Humanos</i>	28
2.2. <i>Antecedentes</i>	29
2.2.1. <i>En México</i>	29
2.2.2. <i>En México</i>	30
2.2.3. <i>En Santiago de Chile</i>	30
2.3. <i>Realidad Problemática</i>	32
2.3.1. <i>Planteamiento del problema</i>	32
2.3.2. <i>Formulación del problema</i>	36
2.3.3. <i>Justificación del problema</i>	36
2.4. <i>Hipótesis</i>	37
2.5. <i>Objetivos</i>	37
2.5.1. <i>Objetivo general</i>	37
2.5.2. <i>Objetivo específicos</i>	37
2.5.3. <i>Variables</i>	37
III. PLAN DE INVESTIGACIÓN	38
3.1. <i>Diseño de Investigación</i>	38
3.2. <i>Material de Estudio</i>	38
3.2.1. <i>Ámbito de Estudio</i>	38
3.2.2. <i>Unidad de Estudio</i>	38
3.3. <i>Población y Muestra</i>	39
3.3.1. <i>Población</i>	39
3.3.2. <i>Muestra</i>	39
3.4. <i>Método, Técnicas, Instrumentos y Procedimientos</i>	39
3.4.1. <i>Método</i>	39
3.4.2. <i>Técnicas</i>	40
3.4.3. <i>Instrumentos</i>	40

3.5. Procesamiento y Análisis de datos	41
IV. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL MODELO	42
4.1. Resultados y Análisis de la Encuesta Aplicada a la Población	42
4.1.1. <i>Datos de identificación</i>	43
4.1.1.1. Género	43
4.1.1.2. Personal en la Gerencia y Direcciones Ejecutivas	44
4.1.1.3. Nivel de formación	45
4.1.1.4. Condición laboral del personal	46
4.1.2. <i>Información sobre su trabajo</i>	47
4.1.2.1. Conocimiento sobre normas y políticas	47
4.1.2.2. Características del trabajo	48
4.1.2.3. Dirección y Liderazgo	50
4.1.2.4. Condiciones de trabajo	53
4.1.2.5. Remuneración	57
4.1.2.6. Ascensos y promociones	58
4.1.2.7. Comunicaciones	59
4.1.3. <i>Relaciones interpersonales</i>	60
4.1.4. <i>Clima organizacional</i>	62
4.1.4.1. Reconocimiento por el trabajo realizado	63
4.1.4.2. Satisfacción personal	64
V. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE ACTIVIDADES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL – GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS 2015.	68
5.1. Generalidades	68
5.1.1. <i>Objetivos de la propuesta</i>	69
5.1.1.1. Objetivo General	69
5.1.1.2. Objetivo Específico	69
5.2. Justificación	69
5.3. Indicadores de la Propuesta	70
5.4. Esquema de la Propuesta	70
5.4.1. <i>Etapa I</i>	70
5.4.2. <i>Etapa II</i>	70

5.4.3. <i>Etapa II-1</i>	71
5.4.4. <i>Etapa III</i>	71
5.4.5. <i>Etapa IV</i>	71
5.4.6. <i>Etapa V</i>	71
5.5. Desarrollo de la Propuesta	73
5.5.1. <i>Responsables</i>	73
5.5.1.1. <i>La oficina de Recursos Humanos</i>	73
5.5.1.2. <i>Gerente, Directores y Supervisores.</i>	73
5.5.1.3. <i>Gerencia General y Presidencia</i>	73
5.5.1.4. <i>Descripción</i>	73
V. DISCUSIONES	88
VI. CONCLUSIONES	91
VII. RECOMENDACIONES	93
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXO	99
Anexo N° 001: Encuesta	100
Anexo N° 002: Ordenanza Regional N° 327 Gobierno Regional Ambiental/CR	110
Anexo N° 003: Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Regional Ambiental	114
Anexo N° 004: Ley N° 27680	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°001: Distribución de la población según género.	43
Gráfico N°002: Distribución de la población su estructura organizacional.	44
Gráfico N°003: Distribución de la población según su nivel de formación.	45
Gráfico N°004: Distribución de la población según su condición laboral.	46
Gráfico N°005: Distribución de la población según la frecuencia con que recibe documentos de procedimientos internos.	47
Gráfico N°006: Distribución de la población según la asignación de funciones en su área.	48
Gráfico N°007: Distribución de la población según las labores signadas con respecto a su contrato.	49
Gráfico N°008: Distribución de la población según su opinión del modelo de gestión de la gerencia de la ara.	50
Gráfico N° 009: Distribución de la población según la frecuencia con la que recibe instrucciones para realizar sus funciones.	51
Gráfico N°010: Distribución de la población según su percepción con respecto al desempeño de su jefe inmediato.	52
Gráfico N°011: Distribución de la población según su opinión del ambiente físico de la institución.	53
Gráfico N°012: Distribución de la población según las herramientas y facilidades para realizar sus funciones.	54
Gráfico N°013: Distribución de la población según los equipos de cómputo asignados para realizar sus funciones.	55
Gráfico N°014: Distribución de la población según las capacitaciones que recibe.	56
Gráfico N°015: Distribución de la población según la remuneración que percibe.	57
Gráfico N°016: Distribución de la población según sus habilidades y conocimientos para acceder a ascensos.	58
Gráfico N°017: Distribución de la población según las capacitaciones que recibe.	59
Gráfico N°018: Distribución de la población según su opinión con respecto a si existe comunicación cordial y abierta en la Gerencia ARA.	60
Gráfico N°019: Distribución de la población según su opinión al trato que recibe de su jefe inmediato.	61
Gráfico N°020: Distribución de la población según su opinión acerca de las relaciones interpersonales entre compañeros.	62
Gráfico N°021: Distribución de la población según su opinión sobre el clima organizacional que existe en la Gerencia ARA.	63
Gráfico N°022: Distribución de la población según la frecuencia que se siente satisfecho de realizar las labores asignadas.	64

- Gráfico N°023:** Distribución de la población según el factor que puede influir para dejar de trabajar en la Gerencia A.R.A. 65
- Gráfico N°024:** Distribución de la población según su opinión con respecto a si existe comunicación cordial y abierta en la Gerencia ARA. 66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°001: Ejemplo de factores de motivación e higiene	22
Tabla N°002: Periodo de evolución de la administración	26
Tabla N°003: Propuesta de mejora del clima organizacional	72
Tabla N°004: Programa de capacitación	75
Tabla N°005: Propuesta para mejorar la motivación	77
Tabla N°006: Propuesta para mejorar la comunicación	79
Tabla N°007: Propuesta de evaluación de desempeño y retroalimentación para mejora continua	81
Tabla N°008: Programa de formación de liderazgo participativo	83
Tabla N°009: Propuesta para mejorar el clima organizacional en la Gerencia ARA del Gobierno Regional Amazonas 2015 - 2016	85
Tabla N°010: Cronograma de realización de actividades 2015 - 2016	86
Tabla N°011: Cuadro de asignación de personal funcional de la Gerencia de la ARA 2014.	104
Tabla N°012: Cuadro de asignación de personal funcional de la Dirección Ejecutiva de Gestión Ambiental 2014	104
Tabla N°013: Cuadro de asignación de personal funcional de la Dirección Ejecutiva de Recursos Naturales 2014	105
Tabla N°014: Cuadro de asignación de personal funcional de la Dirección Ejecutiva de Gestión de Bosques y Fauna Silvestre 2014	105

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N°001: Portal de la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental	106
Imagen N°002: Funcionarios de la Autoridad Regional Ambiental	107
Imagen N°003: Direcciones Ejecutivas	107
Imagen N°004: Sedes Descentralizadas	108
Imagen N°005: Proyectos de Inversión	108
Imagen N°006: Portal del Sistema de Información Ambiental Regional-SIAR	109
Imagen N°007: Organigrama	131
Imagen N°008: Información Institucional del Gobierno Regional Amazonas	132
Imagen N°009: Organigrama Estructural del Gobierno Regional Amazonas	133
Imagen N°010: Misión y Visión	134
Imagen N°011: Marco Legal	134
Imagen N°012: Encuesta aplicada al Gerente de la Autoridad Regional Ambiental	135
Imagen N°013: Encuesta aplicada al equipo de la Gerencia.	135
Imagen N°014: Encuesta aplicada al especialista Guía Metodológica Ambiental	136
Imagen N°015: Encuesta aplicada a Consultor PROFONANPE	136
Imagen N°016: Encuesta aplicada a Consultor PAES	137
Imagen N°017: Encuesta aplicada a Personal Nombrado	137
Imagen N°018: Encuesta aplicada a Especialista Forestal	138
Imagen N°019: Encuesta aplicada a Especialista Ambiental	138
Imagen N°020: Encuesta aplicada a Formulator de Proyectos de Inversiones	139
Imagen N°021: Encuesta aplicada a Director Ejecutivo de Sede Descentralizada – Utcubamba.	139

RESUMEN

Esta investigación partió de la pregunta ¿Cuáles son los principales factores del clima organizacional que inciden en los trabajadores de la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional Amazonas 2014?; por lo tanto tuvo como objetivo general describir el actual clima organizacional de la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental con la finalidad de plantear estrategias que mejoren las condiciones y fomenten un clima saludable.

Se desarrolló el proyecto de investigación siguiendo los lineamientos inductivo, descriptivo y analítico ya que involucró tanto fuente primaria como secundaria permitiendo así realizar el diagnóstico del clima organizacional.

El instrumento que se utilizó fue la observación directa y encuesta; la misma que consistió en 24 preguntas dentro de las cuales se propuso 12 dimensiones integradas según Pritchar-Karasick y Litwin-Stringer a una población de 37 trabajadores.

Finalmente, se concluyó según los resultados obtenidos que si existe un buen clima laboral; por lo que se desarrolló una propuesta de plan estratégico de actividades para fortalecer el actual clima organizacional dentro de la Gerencia de la A.R.A. Aprobando la hipótesis de investigación.

PALABRAS CLAVE: clima organizacional, organización, gerencia.

ABSTRACT

This work came from the question What are the main factors of organizational climate affecting workers Regional Environmental Management Authority of the Regional Government Amazonas 2014?; Therefore I had as general objective to describe the current organizational climate of the Regional Environmental Management Authority in order to devise strategies to improve conditions and promote a healthy climate.

The research project was developed following inductive, descriptive and analytical guidelines as it involved both primary and secondary source allowing the diagnosis of organizational climate.

The instrument used was direct observation and survey; the same which consisted of 24 questions in which 12 built according Pritchar-Karasick and Litwin-Stringer for a population of 37 workers dimensions are proposed.

Finally, it was concluded according to the results if there is a good working environment; so a proposed strategic plan of activities was developed to strengthen the current organizational climate within the management of the A.R.A. Approving the research hypothesis.

KEYWORDS: organizational climate, organization, management.

I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo humano y profesional de los servidores públicos, se ha constituido en la columna vertebral de las acciones emprendidas en gran parte de las Entidades de la Administración Pública, como parte de las acciones encaminadas a propiciar el cumplimiento de uno de los principales retos de la actual administración, relativa a constituirse en un gobierno eficiente y productivo, orientado a servir y cubrir satisfactoriamente las necesidades de la ciudadanía, a través del logro cada vez mayor de mejores resultados de su gestión desarrollada (*Fiorelli, Margolis, 1993*).

Para alcanzar este objetivo, se hace necesario llevar a cabo la medición del clima organizacional, conceptualizándolo como la herramienta de desarrollo, que facilita la identificación de los factores que inciden directamente sobre el ambiente de trabajo dentro de la organización, que se constituye en el elemento determinante del ambiente propicio para el óptimo desarrollo profesional, laboral y personal de los servidores públicos (*Fiorelli, Margolis, 1993*).

Toda organización debe tener un ambiente único que permita que los recursos humanos se identifiquen con ella, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos de acuerdo a las necesidades de su potencial humano. En la actualidad las instituciones públicas vienen a ser una fusión entre la estructura, los procesos y el comportamiento de los individuos; cuyos elementos están relacionados constantemente formando el clima donde se desarrollan todas las actividades (*Peiró, Prieto y Roe, 1996*).

El ambiente laboral es de vital importancia para toda institución, por cuanto ayuda en la comunicación, satisfacción y al buen desempeño de las funciones de las personas que se encuentran dentro de ella, por tal razón, se deben tener condiciones adecuadas y favorables que permitan alcanzar los objetivos y metas planteadas. El ambiente como tal refleja los factores que frecuentemente están presentes dentro de una organización ya sean estructurales, físicos, psicológicos o sociales, los cuales influyen muchas veces en la productividad y comunicación entre los trabajadores que conforman la misma, es por ello, que se recomienda que las instituciones públicas brinden un ambiente propicio, para lograr un mejor rendimiento laboral y aprovechamiento del potencial de su personal (*Rodríguez, 1992*).

La eficiencia dependerá de la forma como se oriente al personal y la manera como este se interrelacione con el medio donde desempeñe sus funciones laborales. Por ello, es de relevancia que cada trabajador se encuentre satisfecho, porque así le permitirá obtener un desenvolvimiento adecuado en su puesto de trabajo y de esta manera los resultados de su desempeño irán en función de la eficiencia en la organización.

El clima organizacional representa la manera como el individuo percibe a la institución para la cual trabaja, es por esto, que influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción del trabajador. De igual manera refleja los elementos que frecuentemente se presentan dentro de las empresas y donde suele ocurrir bajas de productividad, conflicto entre los empleados, falta de motivación por no haber un adecuado ambiente laboral. Por lo tanto, se debe tener presente el cuidado interno de las organizaciones, pero sin descuidar el ambiente externo, pues dependerá de la percepción de sus elementos para lograr un óptimo beneficio. (*Amstrong G, 1991*).

El ambiente laboral donde se desenvuelven las instituciones es de vital importancia para ser eficiente y competitivo, pues mientras existan buenas condiciones el recurso humano se sentirá satisfecho para realizar el trabajo, tendrá excelentes relaciones con sus compañeros, habrá calidad en los productos y servicios lo que a su vez se traduce en efectividad organizacional. (*Chiavenato I, 1994*).

Es por ello, que resulta importante conocer las condiciones presentes en el sitio laboral, por cuanto facilita la planificación de acciones tendientes a mejorar el comportamiento de los trabajadores, innovar la calidad del desempeño, propiciar las relaciones interpersonales, favorecer el trabajo en equipo, la creatividad e iniciativa personal para garantizar de manera eficaz la productividad de este ambiente (*Kinicki, 2003*).

En este sentido la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental (en adelante A.R.A.), al ser un órgano desconcentrado con autonomía técnica y normativa que depende económica y administrativamente del pliego presupuestal del Gobierno Regional Amazonas para el ejercicio de sus funciones y atribuciones de acuerdo a la Ley de Orgánica de Gobiernos Regionales y cuya finalidad es promover la implementación de

políticas públicas, estratégicas, programas y planes en materia de ordenamiento territorial, manejo sostenible de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad y protección del ambiente en la Región Amazonas; presenta una situación de descontento por parte del personal, observándose que no participan en la toma de decisiones, las relaciones interpersonales no son adecuadas, no se le reconocen sus labores, hay problemas en la comunicación. Aunado a ello, el personal manifiesta que no cuenta con los recursos materiales y económicos para realizar gestiones efectivas ante el público usuario.

Motivada por esta situación se ha tenido por conveniente realizar un Diagnóstico del Clima Organizacional en la Gerencia de la A.R.A para dar respuesta al interés que han manifestado tanto la Alta Gerencia así como también los órgano de línea como las Direcciones Ejecutivas de Gestión Ambiental, Recursos Naturales, Bosques y Fauna Silvestre y así dar a conocer el clima organizacional presente en la institución; por cuanto reconocen la relevancia de que las instituciones públicas se orienten no sólo a cumplir con sus objetivos y metas en cuanto a calidad, excelencia, productividad y buen desempeño, sino también que tengan presente las condiciones existentes dentro del área de trabajo, así como el comportamiento del personal.

La importancia de esta investigación a nivel organizacional viene dada por la suma de lo humano y lo social para establecer estructuras comunes e integradas para el beneficio de la institución y sus trabajadores. Cuya consideración pretende ayudar a mejorar las condiciones actuales de la institución en busca de la calidad del servicio prestado a la comunidad. Por otra parte:

- Facilitará herramientas al personal de la Gerencia para el mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Permitirá mejorar las relaciones interpersonales y las comunicaciones.
- Servirá de incentivo para estimular a los miembros de la institución en la realización de sus actividades.
- Proporcionará un buen funcionamiento y aumentará la calidad del servicio prestado a la comunidad en general.
- Ayudará en el desarrollo del comportamiento del personal.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Base teórica

Al realizar este trabajo de investigación, se ha encontrado muchos términos en el cual se tendrá que desglosar para poder identificar a cada uno de ellos, definiéndolos y conceptualizándolos para así poder analizar y comprender, ya que es importante conocer al detalle el significado de las palabras, el cual tienen mucho que ver con el tema de investigación.

2.1.1. Clima Organizacional

Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. *(Chiavenato, 2009)*.

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas *(Chiavenato, 1992)*.

Conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización *(Seisdedos, 1996)*.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales,

tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

2.1.1.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert

En la teoría de Sistemas, Likert plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva. (*Brunet, 2004*).

2.1.1.2. Tipos de Clima Organizacional de Likert

Likert, en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. (*Brunet, 1987*).

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de

dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

2.1.1.3. **Características del Clima Organizacional**

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Características medulares del clima organizacional: (Silva, 1996).

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

Características según (Rodríguez, 2001)

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- EL comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructuras de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

2.1.1.4. Componentes del Clima Organizacional

Interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo. (*Brunet, 2004*).

2.1.1.5. Dimensiones del Clima Organizacional

Son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Además comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. (*Rodríguez, 1999*).

Dimensiones de Likert (*Brunet, 2004*)

Mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de la fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Dimensiones de Pritchard y Karasick (*Brunet, 1987*)

Desarrollaron el Cuestionario de 11 dimensiones.

1. Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento (remuneración): Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que

existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus: Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones: Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa del proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Dimensiones de Litwin y Stringer (*Rodríguez, 1999*)

Desarrollaron el Cuestionario de seis dimensiones.

1. Estructura Organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. Remuneraciones: Niveles de comunicación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tareas y
3. Responsabilidades: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidades y autonomía a sus miembros.
4. Riesgo y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. Apoyo: Precepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común el cual estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas: *(Silva, 1996)*.

1. Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
2. Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
3. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

2.1.2. Remuneración

Constituye remuneración para todo efecto legal, con excepción del Impuesto a la Renta que se rige por sus propias normas, el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, sin interesar la forma o la denominación, siempre que sea de su libre disposición. *(Ley de Productividad y Competitividad Laboral y 10 de su Reglamento)*.

2.1.3. Relaciones Interpersonales

“Es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. (*Bisquerra 2003: 23*).

“Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo. (*Fernández 2003: 25*).

2.1.3.1. Teoría de las Relaciones Humanas

También denominada escuela humanística de la administración, surgió en la década de los treinta, en los Estados Unidos debido a la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían forzosamente someterse (*Chiavenato, 1992*).

Respecto al movimiento de las relaciones humanas comenta que son esenciales los escritos de Elton Mayo y Mary Parker Follet. Mayo, australiano por nacimiento y quien encabezó las investigaciones de Harvard en Hawthorne, recomendó a los administradores atender las necesidades emocionales de los empleados en su obra clásica de 1933, *The human Problems of an Industrial Civilization*. Follet fue una verdadera pionera, no sólo como consultora administrativa en el mundo industrial del decenio de 1920, dominado por los hombres, sino también como autora que vio en los empleados una combinación compleja de actitudes, creencias y necesidades (*Kinicki, 2003*).

La teoría de las relaciones humanas define como relaciones humanas a los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, entre

empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra (*Kinicki, 2003*).

Con ésta teoría surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social:

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores.
- El comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales.
- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan.
- Dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc.
- El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo.
- Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. Los empleados, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción, elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño. La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo (*Kinicki, 2003*).

Dentro de las organizaciones se forman grupos, en el que define un grupo como dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad. Los individuos se unen en grupos o son asignados a ellos para lograr diversos propósitos. Cuando un administrador forma un grupo para ayudar al logro de los objetivos de la organización, se le considera un grupo formal. Existe un grupo informal cuando el propósito fundamental de sus miembros al unirse es la amistad (*Kinicki, 2003*).

En síntesis, podríamos decir que las relaciones personales son aquellos contactos que los empleados establecen dentro de las organizaciones. Algunas veces estos contactos se establecen de manera formal (por objetivos comunes) y otras se dan informalmente (por amistad). La teoría de las relaciones humanas produjo un importante cambio en la administración, gracias a sus precursores los empleados son vistos como seres sociales con sentimientos y con necesidades. Además, con esta teoría, se comprobó que el comportamiento humano es determinado por las diferentes necesidades y motivaciones de cada persona.

2.1.4. Conflicto

Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes, intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, disentimiento, incongruencia, discordancia, inconsistencia, oposición; lo que significa conflicto (*Chiavenato, 1992*).

Define el conflicto como la percepción de diferencias incompatibles que dan como resultado la interferencia u oposición (*Robbins, 1998*).

Comenta que los conflictos se presentan cuando hay desacuerdos en una situación social con respecto a asuntos de importancia o antagonismos emocionales. Los conflictos de importancia comprenden desacuerdos en

relación con cosas como metas del grupo, distribución y otorgamiento de recompensas, políticas, procedimientos y asignación de papeles. Los conflictos emocionales se deben a los sentimientos de ira, desconfianza, disgusto, temor y resentimiento, así como a conflictos de personalidad (*Schermerhorn, Citado Por Hellriegel, 2004*).

Por su parte, comenta que este término se refiere al proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta negativamente sus intereses, en este concepto además se debe incluir interdependencia e interacción. Esta definición es lo suficientemente flexible como para implicar conflictos desde sus formas más leves hasta los actos de violencia más abiertos (*Amorós, 2007*).

2.1.4.1. Clasificación del Conflicto

Clasifica el conflicto en los siguientes niveles:

- **Conflicto Individual:** Entre los conflictos que tienen mayores posibilidades de causar trastornos están los que comprenden a un solo individuo. Tiene que ver con situaciones individuales que tienden a ser fuente de estrés.
- **Conflicto Interpersonal:** Ocurre con dos o más individuos. Puede ser verdadero o emocional, o ambos. Es la forma principal de conflicto que enfrentan los administradores, dada la naturaleza altamente interpersonal del papel que deben desempeñar.
- **Conflicto Intergrupual:** Es el tipo de conflicto que ocurre entre grupos. Son comunes en las organizaciones, y dificultan las actividades de coordinación e integración.
- **Conflicto Inter-organizacional:** Son los conflictos entre las organizaciones, éstos se dan por lo general en términos de competencia que caracteriza a las empresas privadas. *Schermerhorn, citado por Hellriegel, 2004*).

Tipos de conflictos

Entre las muchas situaciones de conflicto que surgen en las organizaciones, hay cuatro tipos básicos:

- **Conflicto Vertical:** se da entre niveles jerárquicos de una organización.
- **Conflicto Horizontal:** sucede entre personas o grupos que operan a un mismo nivel jerárquico. Puede deberse a la incompatibilidad con respecto a las metas, la escasez de recursos o a factores puramente personales.
- **Conflicto entre línea y staff:** Sucede cuando los representantes del staff y de la línea discrepan en cuanto a asuntos de importancia en sus relaciones laborales.
- **Conflicto de papel:** ocurre cuando se ha probado que la comunicación de las expectativas de los miembros del conjunto de papeles son inadecuados o incompatibles para quien desempeña el papel.

Sostiene que algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño, éstas son formas constructivas y funcionales del conflicto. Hay conflictos que obstruyen el desempeño del grupo; éstas son formas disfuncionales o destructivas del conflicto. (*Robbins, 1998*).

El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño del grupo. El impacto del conflicto en el individuo y en el grupo, rara vez es mutuamente excluyente, de modo que la forma en que los individuos perciben el conflicto pudiera tener una influencia importante en su efecto en el grupo. Un integrante del grupo podría percibir una acción como disfuncional, porque su resultado es personalmente no satisfactorio para él. Sin embargo la acción sería funcional si hace progresar los objetivos del grupo. (*Amorós, 2007*).

Un conflicto es una situación común en todas las organizaciones, esto se debe a que cada persona es distinta y sus percepciones e intereses son diferentes a las de otros compañeros, esta diferencia puede ser percibida

como una oposición que causa problemas entre las personas. Dentro de las organizaciones, el conflicto se puede presentar de manera individual, interpersonal e intergrupala, o bien, de acuerdo a la estructura jerárquica, el conflicto se puede presentar de forma vertical, horizontal, entre la línea y el staff. Asimismo hay conflictos que pueden ayudar a mejorar el desempeño del grupo (funcionales) y conflictos que perjudican el desempeño del grupo (disfuncionales).

2.1.5. Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo. (*Chiavenato, 1992*).

Define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia. (*Robbins, 1998*).

Por otro lado define el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización. (*Hellriegel, 1999*).

2.1.5.1. Dimensiones del Compromiso Organizacional

Meyer y Allen proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es,

respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización. (Arias, 2001).

- **Compromiso afectivo (deseo):** Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- **Compromiso de continuación (necesidad):** Señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
- **Compromiso normativo (deber):** Es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con

personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

2.1.6. Motivación

Es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía (*Solana, 1993*).

Define la motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas (*Hellriegel, 1998*).

Por su parte define como las fuerzas que actúan sobre un individuo y que originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas y condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (*Amorós, 2007*).

2.1.6.1. Variables de la Motivación

Factores que influyen en la motivación son:

- **Diferencias Individuales:** Son las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo. Estas características varían de una persona a otra por lo que también varía lo que las motiva.
- **Características del puesto:** Son los aspectos de un puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos. Estas características incluyen: la variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo, el grado en que el empleado puede ocuparse de la tarea íntegra de principio a fin (identidad de tareas), la significación personal atribuida al trabajo, la autonomía y el tipo y grado de retroalimentación del desempeño que recibe el empleado.
- **Prácticas organizacionales:** Son las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas y mantener satisfechos a los ya existentes. Las

retribuciones pueden motivar a los empleados pero, para hacerlo es preciso administrarlas con sentido de justicia y sobre la base del desempeño. (Hellriegel, 1998).

Los tres grupos anteriores interactúan entre sí para influir en la motivación de un empleado. Esencialmente, esta interacción involucra a las cualidades personales del empleado, que éste porta inevitablemente consigo en su centro de trabajo; las tareas que desempeña el empleado en la situación de trabajo, y los sistemas organizacionales que afectan al empleado en el centro de trabajo.

2.1.7. Modelo de Motivación

2.1.7.1. Modelo de dos factores de Herzberg

En nuestro estudio de caso pretendemos identificar si las características del puesto influyen positiva o negativamente en la motivación del empleado, es por ello que tomamos parcialmente el modelo de dos factores de Herzberg. De acuerdo a este modelo sostiene que distintos tipos de experiencias producen satisfacción laboral (factores de motivación) e insatisfacción laboral (factores de higiene). (Hellriegel, 1998).

- **Factores de motivación:** Son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, avance y crecimiento) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio; sin embargo, dan por resultado un desempeño superior sólo en ausencia de insatisfactores.
- **Factores de higiene:** Son las características del entorno de trabajo ajenas a un puesto específico (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio formal y seguridad en el empleo) que, en caso de no ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementan.

Herzberg señala que a pesar de que se precise de factores positivos del entorno para mantener la satisfacción laboral, sólo los factores de motivación elevan el nivel de ésta. En la tabla 1 se muestran algunos ejemplos de los factores de motivación e higiene contenidos en el Modelo de dos factores de Herzberg.

Tabla 001: EJEMPLOS DE FACTORES DE MOTIVACIÓN E HIGIENE

Factores de Motivación	Factores de Higiene
Fuentes de satisfacción laboral	Fuentes de insatisfacción laboral
Interés del trabajo	Condiciones de trabajo
Responsabilidad	Políticas de la compañía
Reconocimiento	Supervisión
Realización	Compañeros de trabajo
Avance y crecimiento	Salario, prestigio y seguridad en el empleo

Fuente: Administración, Don Hellriegel (pág. 472)

Entenderemos por motivación aquellos factores que influyen en el comportamiento de las personas, orientado a satisfacer sus necesidades individuales. En nuestro caso trataremos de identificar qué tan motivados se encuentran los trabajadores con respecto a las características del puesto que desempeñan. De acuerdo a estas características, Herzberg, en su teoría de la motivación-higiene, comenta que los factores de motivación son aquellas características del puesto las cuales determinan si el trabajo es percibido como interesante y satisfactorio.

2.1.8. Autonomía

Respecto al concepto de autonomía, opina que ésta se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización. (Silva, 1996).

Describe la autonomía como una competencia, siendo ésta la rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado. (Alles, 2004).

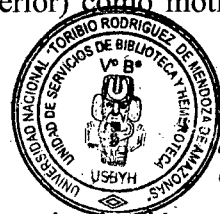
Define la autonomía como el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo. Asimismo comenta que el involucrar en las decisiones que tienen que ver directamente con los trabajadores, el incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales hará que se sientan más motivados y comprometidos con la organización, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos (Amorós, 2007).

2.1.9. Modelo de características del puesto de Hackman y Oldham

De acuerdo a dos investigadores del comportamiento organizacional, J. Richard Hackman y Greg Oldham, llevaron a cabo investigaciones para determinar cómo debe estructurarse el trabajo para que los empleados estén motivados internamente. Ésta motivación interna ocurre cuando el individuo está interesado en su propio trabajo por los sentimientos internos positivos que le genera hacer bien las cosas, en vez de depender de factores externos (como el pago de incentivos o los halagos del superior) como motivación para trabajar de manera efectiva. (Kinicki, (2003).

2.1.10. Gerencia

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una institución, sea esta pública o privada lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Para los trabajadores; gerenciales es sinónimo del



27 MAY 2015

ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo (*Henry Sisk y Mario Sverdlik 1979*).

Cuando se habla del gerente, se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo.

2.1.11. Gestión

El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja (*Cassini, 2008*).

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar con (*Cassini, 2008*).

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

2.1.12. Antecedentes de la Administración

La administración ha tenido un recorrido durante varios años, en los cuales se ha enseñado a las personas a planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades; lo cual se concluye; en un cuadro comparativo de los

antecedentes plasmados de la administración; desde su inicio hasta la actualidad, donde se pueden observar los cambios que en cada una de las etapas han ido surgiendo:

Tabla 2: Periodos de Evolución de la Administración

Periodo	Contribuyente	Principales Aportes
5000 a.C	Sumerios	Establecieron registros escritos para uso comercial y gubernamental.
4000 a 2000 a.C	Egipcios	Practicaban inventarios, llevaban diarios, ventas e impuestos; desarrollaron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala, emplearon administradores de tiempo completo y utilizaban proyecciones y planeación.
4000 a.C	Hebreos	Aplicaron el principio de excepción ya departamentalización, los diez mandamientos, la planeación a largo plazo y el tramo de control.
2000 a 1700 a. C	Babilónicos	Reforzaron leyes para la conducción de los negocios incluyendo estándares, salarios y obligaciones de los contratistas
500 a. C	Chinos	Establecieron la constitución Chow y Confucio sentó las primeras bases para un buen gobierno.
500 a 200 a.C	Griegos	Desarrollaron la ética del trabajo; la universidad de la administración (Sócrates); iniciaron el método científico para la solución de los problemas.
200 a.C. -400 d.C	Romanos	Desarrollaron sistema de fabricación de armamentos, de cerámica y textiles; construyeron carreteras; organizaron empresas de bodegas; utilizando el trabajo especializado; formaron los gremios; emplearon una estructuras de organización autoritaria basada en funciones.
300 d. C. – Siglo XX	Iglesia Católica	Estructura jerárquica descentralizada con control estratégico y políticas centralizadas.
1300	Venecianos	Establecieron un marco legal para el comercio y los negocios

Según el autor Frederick Taylor, en 1911, año de publicación de “**Los Principios de la Administración Científica**” de Frederick Winslow Taylor

los empleados usaban técnicas muy distintas para hacer las mismas tareas y tomaban las cosas con mucha tranquilidad. Taylor pensaba que los obreros producían apenas una tercera parte de lo que eran capaces de producir. Por lo tanto, se empeñó en corregir la situación aplicando el método científico a los trabajadores de la fábrica. Con gran dedicación invirtió más de veinte años en tratar de hacer la mejor manera de hacer cada uno de los trabajos.

Taylor quería producir una renovación mental en los obreros y en los gerentes, mediante la creación de lineamientos claros para mejorar la eficiencia de la producción. Definió cuatro principios de la administración:

1. Principio de planeación: sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores, De acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral, se deben preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
3. Principio de control: controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo a las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución de sus labores sea la mejor posible.
4. Principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea más disciplinado.

2.1.12.1. Administración Pública

La Administración Pública es aquélla que parte de la ciencia de la administración, y que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales. Reconoce que existen problemas administrativos en los poderes legislativo y judicial, sólo que, por definición, el poder ejecutivo

o administrativo es el encargado de realizar la política gubernamental, considerando al poder público en conjunto. (*Luther Gulic*).

La Administración Pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno, coordinado con los esfuerzos, de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos. Como se puede observar en esta definición encontramos al elemento coordinación, como el factor o pilar más valioso de la administración (*John m. Pfiffner*).

La Administración Pública es aquella función del Estado que consiste en una actividad concreta, continua, práctica y espontánea de carácter subordinado a los poderes del Estado y que tienen por objeto satisfacer en forma directa e inmediata las necesidades colectivas y el logro de los fines del Estado dentro el orden jurídico establecido. (<http://jorgemachicado.blogspot.com/2012/03/adpu.html>)

“Recorrer una carrera administrativa, implica atravesar un ciclo vital: ingresar, capacitarse, trabajar en puestos con diferente grado de responsabilidad, someterse a evaluaciones periódicas, progresar en la estructura y el escalafón, obtener mejoras salariales y retirarse al cumplir determinada edad y años de servicio. Pero más allá de estos aspectos, casi siempre formalizados puntillosamente en la normativa vigente, completar una carrera también significa haber aprovechado oportunidades de aprendizaje, crecimiento personal y desarrollo profesional, así como haber logrado reconocimientos morales y materiales fundados en el mérito, la equidad y la transparencia.” (*Ozslak, 2001*).

2.1.13. Gestión de Recursos Humanos

El desarrollo de recursos humanos es consustancial a la implantación de un sistema de servicio civil profesional (*Ozslak, 1994*).

2.2. Antecedentes

En nuestro país, las investigaciones sobre el clima organizacional están orientadas hacia el campo de la administración y la gerencia de recursos humanos principalmente. En el ámbito de los Gobierno Regionales, no se ha encontrado estudios que aborden este tema.

Los trabajos que se presentan a continuación han sido consultados por la novedad en los enfoques que plantean, así como también por la información valiosa que proporcionan a la investigación:

2.2.1. En México: “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Pública en Tamaulipas”, perteneciente a Diana Guadalupe Garza Puente. EL objetivo es analizar el Clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Pública en Tamaulipas, proponiendo recomendaciones, para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto.

Las principales conclusiones de este trabajo son las siguientes:

- El ambiente de trabajo que se experimenta en la citada Dirección es de Desacuerdo y Neutral ya que los empleados no están de acuerdo con el desarrollo e implementación de las dimensiones de autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y ambiente físico; sin embargo las dimensiones de reconocimiento de motivación intrínseca, presión, satisfacción general y visión cuentan con una percepción de acuerdo.

En este sentido, resulta conveniente realizar un análisis minucioso que identifique las causas que ocasionan las situaciones, que colocan en forma de desacuerdo y neutral a los empleados en las dimensiones anteriores; es trascendental dar a conocer algunas recomendaciones que podrán ayudar a mejorar el clima organizacional de la unidad de análisis, objeto de estudio.

2.2.2. En México: “Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato” perteneciente a María Guadalupe García Ramírez; este proyecto de tesis tiene como objetivo identificar las características del Clima Organizacional detectando fortalezas así como áreas de oportunidades y brindar información al personal para que se generen estrategias que permitan mantener un ambiente laboral favorable y satisfactorio para el personal. De la cual se han llegado a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a los resultados, se puede relacionar el clima organizacional que se presenta en el Departamento de Educación con el tipo participativo consultivo de la teoría de sistemas de Likert ya que se observa que la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones son tomadas por los altos mandos pero se remite a los subordinados tomar algunas decisiones que tienen que ver con su puesto de trabajo; la comunicación es descendente, lateral y en ocasiones ascendente. La mayor parte de los empleados siente responsabilidad en sus actividades y existe una satisfacción moderada con el trabajo y con sus compañeros.

2.2.3. En Santiago de Chile: “Análisis del Clima Organizacional de la Tesorería General de la República”, En el año 2006. Perteneciente a Fernando M. Jeria Mardones, José Edgardo Toledo Muñoz y Luis Alejandro Torres Zuñiga. Tuvo como objetivo principal evaluar el clima organizacional a manera de poder mostrar sus ventajas y proponer eventuales correcciones con el fin de mejorar la propuesta en el caso de que fuera menester.

De acuerdo a la investigación llegaron a las siguientes conclusiones:

- El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La

importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

- Según los resultados, se puede concluir de los 14 factores evaluados, un 85.7 % son consideradas fortalezas o fortaleza relativas del clima. Sólo los factores físicos ambientales y las remuneraciones aparecen como debilidades críticas, con un 14.2%. Ningún factor aparece como debilidades graves. La motivación laboral, el sentido de pertenencia e identidad y la probidad constituyen fortalezas del Servicio que pertenecen al ámbito valórico del área cognitiva-afectiva, su alto grado de internalización en la organización, posee un significado de poderosa fuerza, que posibilitan el mejoramiento de cualquiera de los otros ámbitos.
- Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre clima organizacional, se concluye que el término es de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De él dependerá la eficacia y productividad de las mismas.
- Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo segundo.
- En relación a la participación, la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de

cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

- Actuando en consecuencia, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración del personal se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.
- Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

2.3. Realidad problemática

2.3.1. Planteamiento del problema

El entorno cambiante al que se enfrentan muchas instituciones del sector público en la actualidad, hace necesario que éstas se conviertan en organismos altamente competitivos, capaces de adaptarse a las constantes transformaciones del mundo moderno y por consiguiente, con suficiencia para desarrollar las habilidades necesarias que les permitan enfrentar las exigencias del medio, ofreciendo a la comunidad mejores productos y servicios.

Los últimos avances en cuanto a la administración y dirección de organizaciones, están orientados hacia una adecuada gestión de los recursos humanos que intervienen en ellas. Hoy en día, son cada vez más las teorías que resaltan la importancia del potencial humano en el crecimiento y óptimo desempeño de una organización.

Dentro de la amplia gama de enfoques que plantea la administración de recursos humanos, existe uno que destaca la importancia del clima organizacional como factor determinante en el normal desenvolvimiento de toda institución al servicio de la comunidad. Por clima organizacional o clima laboral, se entiende al conjunto de percepciones de los miembros de una organización, respecto a diversos factores. Estos factores comprenden

las características propias de la institución: estructura jerárquica, políticas de dirección y establecimiento de metas y objetivos, ambiente e infraestructura, sistemas de comunicación, relaciones interpersonales, entre otros.

El clima que existe dentro de una organización, influye positiva o negativamente en el comportamiento de los trabajadores, pues las percepciones que éstos se forman sobre los atributos o propiedades que caracterizan el ambiente institucional, pueden afectar su motivación, satisfacción personal y rendimiento. El sostenimiento de un buen clima laboral hace posible que los trabajadores se sientan motivados, desempeñándose eficientemente en sus respectivas tareas, elevando su productividad y generando beneficios a corto y largo plazo.

De acuerdo a los planeamientos mencionados, se puede deducir que cualquier institución que pretenda sobrevivir y mantenerse activa a través del tiempo, debe concentrarse en fomentar el desarrollo de un clima laboral favorable, el cual posibilite a cada individuo explotar al máximo sus capacidades y de esta manera, obtener el compromiso del equipo con la misión y los objetivos establecidos por la institución.

Desde esta perspectiva, las gerencias regionales como organizaciones que enfrentan a los constantes avances de la tecnología y la creciente demanda de los usuarios, tienen que enfocar sus esfuerzos en la satisfacción de los recursos humanos. Actualmente son cada vez más las unidades de información que buscan mejorar la calidad de sus procesos y servicios. Por ello, surge la necesidad de realizar estudios destinados no sólo a analizar el funcionamiento, los equipos, o las estrategias de gestión administrativas; también es de vital importancia conocer al personal que labora en ella, con la finalidad de tener una visión clara sobre cuáles son sus expectativas y determinar la manera más adecuada de satisfacerlas.

En ese sentido, la Gerencia de la A.R.A, se ha visto en la necesidad de adaptarse al cambio pues si bien es cierto, las mejoras en la infraestructura y la modernización de los equipos tecnológicos han tenido un gran impacto a nivel institucional, esto no parece ser suficiente. La realidad muestra que la

verdadera transformación depende directamente del desempeño eficaz de todos sus empleados. Por tal motivo, la Gerencia de la ARA debe incluir entre sus políticas, medidas destinadas a garantizar el correcto desempeño de los recursos humanos con los que cuenta, propiciando un clima organizacional que fomente el trabajo en equipo.

Los distintos Órganos de Línea que conforman la Gerencia A.R.A. cuentan con su modelo de gestión el cual han sido diseñadas con la finalidad de promover la implementación de las políticas públicas, estrategias, programas y planes en materia de ordenamiento territorial, manejo de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad y protección del ambiente en la región Amazonas; sin embargo se ha podido observar y determinar ciertas características y problemas particulares, los que en mayor o menor grado inciden en el desarrollo de sus actividades cotidianas. Dentro de la estructura orgánica, la Gerencia A.R.A. se ha distinguido por ser una de las áreas más eficientes y productivas. Sin embargo, desde el año 2008 a la fecha, el surgimiento de algunos conflictos de orden interno ha venido afectando seriamente su rendimiento.

Por ejemplo, los malos manejos administrativos y el desinterés de las autoridades hacia la problemática del personal, han cambiado muchísimo la imagen que los trabajadores tienen respecto a la institución y por ende, también tienen un impacto directo en su desempeño.

El fenómeno en cuestión se hace más notorio a través de los siguientes aspectos:

Problemas principales:

- Inconformidad del personal hacia la política administrativa adoptada por la actual gestión del Gobierno Regional Amazonas.
- Continuos cambios en las Direcciones Ejecutivas de la Gerencia de la A.R.A. hasta en tres oportunidades por lo que esta situación implica que las actividades planteadas se reorganicen y modifiquen.

- Rotación constante de los trabajadores de una Dirección Ejecutiva a otra por necesidades del servicio y falta de personal.

Problemas secundarios:

- Incremento en las actividades de la Gerencia de la A.R.A., lo cual es percibido por algunos trabajadores como carga laboral.
- No existe una adecuada integración entre las direcciones ejecutivas, situación que en ocasiones dificulta el trabajo en equipo.
- Presencia de ciertos conflictos interpersonales que repercuten en las relaciones entre los trabajadores.
- Surgimiento de algunos inconvenientes en la comunicación, por lo tanto, el ambiente laboral a veces puede tornarse tenso.
- No se tiene un conocimiento claro de las normativas y procedimientos internos, por ello las labores no se realizan de manera uniforme.

La observación y participación directa en dicho fenómeno, plantea la necesidad de elaborar un diagnóstico del clima organizacional en la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental, con la finalidad de identificar qué factores se están convirtiendo en agente de conflictos o tensiones, y de esta manera proporcionar información valiosa que permita introducir medidas correctivas destinadas a superar las dificultades que han venido surgiendo. Asimismo, conseguir los cambios necesarios que eleven el nivel de satisfacción del personal y potencien el desarrollo de las capacidades de todos los miembros que lo componen. En consecuencia, es de suma importancia que el clima organizacional sea el propicio, ya que influirá en forma positiva en el desempeño e integración del personal.

2.3.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los principales factores del clima organizacional que inciden en los trabajadores de la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional Amazonas 2014?

2.3.3. Justificación del problema

El presente informe profesional tiene como finalidad evaluar el clima organizacional existente dentro de la Gerencia de la A.R.A. a fin de recabar información que me permita conocer las características de éste, así como poder detectar fortalezas y áreas de oportunidades. Mi investigación se limitará al levantamiento del diagnóstico y la presentación de una propuesta de plan estratégico de actividades para mejorar el clima organizacional, de manera que pueda ofrecer información a las autoridades sobre la situación del clima organizacional dentro de dicha Gerencia.

Por medio de un estudio descriptivo cómo es y cómo se manifiesta el clima organizacional dentro de la Gerencia de la A.R.A. La investigación se llevará a cabo bajo un enfoque mixto el cual permitirá obtener datos cuantitativos y cualitativos de manera que la información obtenida brinde un panorama amplio y enriquecedor del clima organizacional.

Al realizar un diagnóstico del clima organizacional el Gerente y Directores Ejecutivos de la Gerencia de la A.R.A. contarán con información cualitativa y cuantitativa que les permita conocer cuáles son sus fortalezas así como detectar áreas de oportunidad y tomar medidas para mejorar el ambiente organizacional dentro de esta institución.

El beneficio de este estudio tiene un alcance general ya que podrá conocer la percepción general de los trabajadores acerca de las dimensiones que impactan el clima organizacional. El resultado de este estudio permitirá tomar medidas e implementar estrategias en pro de la mejora del clima organizacional buscando una mayor satisfacción laboral, el cual se verá reflejado en una mayor productividad además de brindar un mejor servicio a los trabajadores.

2.4. Hipótesis

H: Es posible optimizar los resultados de la gestión de la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental siempre y cuando se diagnostique adecuadamente el clima organizacional y se implemente acciones correctivas.

H.I: ¿Será posible optimizar los resultados de la gestión de la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental con un diagnóstico adecuado y las medidas correctivas pertinentes?

H.N: No es posible optimizar los resultados de la gestión de la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental con un diagnóstico adecuado y las medidas correctivas.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo General

- Describir el clima organizacional de la Gerencia de la A.R.A., con la finalidad de plantear estrategias que mejoren las condiciones laborales y fomenten un clima saludable.

2.5.2. Objetivos Específicos

- Explicar el estado actual del clima organizacional que presenta la Gerencia de la A.R.A.
- Identificar los factores del clima organizacional que afecta al personal.
- Plantear estrategias para mejorar las condiciones laborales, promover la motivación y elevar la satisfacción del personal.

2.5.3. Variables

Variable Dependiente: Desempeño de los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A. - Gobierno Regional Amazonas 2014.

Variable Independiente: Clima organizacional.

PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.6. Diseño de la investigación

Esta investigación corresponde a un estudio de carácter predominantemente Exploratorio. Debido a que el fenómeno abordado constituye un objeto de investigación prácticamente reciente e inexplorada de una manera profunda y global.

En esto último además radica la importancia de realizar una investigación sociológica. Se han empleado en menor cuantía otros métodos que son explicados más adelante.

De acuerdo a su Naturaleza: Cualitativa. (Determina antes la relación entre variables, para luego describir el fenómeno), se describió y observo los fenómenos en su contexto natural.

De acuerdo al Tiempo en que se capta la Información: De corte Transversal porque la recolección de los datos se efectuó en un solo momento – prospectiva.

De acuerdo a la Técnica de Contrastación: No experimental en tanto que no se ha manipulado intencionalmente las variables consideradas.

2.7. Material de estudio

2.7.1. Ámbito de Estudio

Esta investigación tuvo como escenario de desarrollo y ejecución a la Gerencia de la A. R.A. del Gobierno Regional Amazonas 2014.

2.7.2. Unidad de Estudio

Se realizó el análisis en función a los trabajadores con el objetivo de conocer la percepción que tienen del clima organizacional en la Gerencia A.R.A-Amazonas.

2.8. Población y muestra

2.8.1. Población

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta los objetivos y se consideró como principal involucrado al Gerente de la A.R.A., a los directores ejecutivos de la sede central Chachapoyas, sedes descentralizadas ubicadas en las provincias de Condorcanqui, Bagua, Bongará, Luya y Rodríguez de Mendoza. Así mismo a todo el personal que desempeñan diversas funciones bajo múltiples modalidades de contrato sumando un total de 37 trabajadores.

2.8.2. Muestra

Para esta investigación se procedió a realizar el muestreo por conveniencia por presentar una población reducida y manejable; por lo que no fue necesario realizar la técnica del muestreo procediendo para ello a estudiar a la totalidad de la población la misma que consiste en 37 trabajadores.

2.9. Métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos

2.9.1. Métodos

Inductivo-deductivo

En este método se utilizó en la etapa de gabinete, donde se recolectó información secundaria o bibliográfica que se relacione con el tema de investigación, tomando como modelos a otros países así como también al mismo país de Perú. Como parte del proceso de investigación se visitó la oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional Amazonas con la finalidad de obtener información concerniente a análisis relacionados a al tema de investigación y así poder realizar el diagnóstico de clima organizacional de la Gerencia de la A.R.A. Por otra parte se utilizó en la articulación y elaboración de cada parte del informe.

Descriptivo

En la metodología utilizada para la presente investigación consistió en el registro u observación de un hecho o fenómeno en sus condiciones normales de manifestación en un momento dado. Para ello, dentro de este mismo método descriptivo, se utilizaron métodos indirectos de observación para

recabar la información relativa al clima organizacional. En concreto, se usaron métodos de medición psicológica, específicamente, escalas de actitudes. Este método es llamado encuesta.

Analítico- Sintético

En este método se preparó y organizó la información para su respectivo análisis e interpretación con la finalidad de conocer el clima organizacional en esta institución.

2.9.2. Técnicas

Esta investigación se realizó a través de la *observación directa* y la *encuesta* en la modalidad de cuestionario como técnica de recolección de datos. Finalmente se realizó un análisis estadístico y la recolección de información de Fuentes Primarias y Secundarias, en la etapa de gabinete, búsqueda de bibliografía mediante internet para la base teórica y antecedentes.

2.9.3. Instrumentos

Formatos de encuestas.

Una vez definido el diseño de la investigación se procedió a la elaboración de un instrumento que permitirá obtener información de la realidad con afirmaciones, que se redactaron de una manera sencilla de forma que pudieran ser entendidas perfectamente.

La información es recolectada a través de un cuestionario que se aplicó a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A., en escala de Likert con alternativas de respuestas: siempre (s), casi siempre (cs), algunas veces (av), rara vez (rv) y nunca (n). El cuestionario se elaboró con 25 afirmaciones, el encuestado debía marcar sólo una de las alternativas.

Este cuestionario se destinó para recabar las opiniones de los encuestados, sobre las variables que guiaron el estudio, y atendiendo a la forma como se había dimensionado cada variable: Conocimiento sobre normas y políticas, características del trabajo propiamente dicho, dirección y liderazgo,

condiciones de trabajo capacitación y desarrollo profesional, remuneración, ascenso y promociones, comunicación, relaciones interpersonales, clima laboral, reconocimiento por el trabajo realizado, satisfacción laboral.

Fichas Bibliográficas

Es una tarjeta que nos permitió recolectar información de nuestras variables en estudio de diferentes autores, ya que en estas se anotaron los datos correspondientes al libro y autor.

Informantes.

Los informantes fueron los trabajadores de la Autoridad Regional Ambiental que vienen desempeñando diversas funciones en la gestión pública.

2.10. Procesamiento y Análisis de datos

El análisis de los datos se realizó utilizando la técnica de análisis cuantitativo. Se analizó cuantitativamente empleando para ello la aplicación de la estadística descriptiva y análisis porcentual, a través de porcentajes y gráficos, para lograr una fácil visualización y correcta interpretación de los datos que se obtuvo mediante el cuestionario. Los resultados se presentaron tabulados y ordenados en gráficos y cuadros con la herramienta Microsoft Office Excel 2010.

III. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL MODELO

3.1. Resultados y Análisis de la Encuestas Aplicadas a la Población

Para complementar el diagnóstico del clima organizacional de la Gerencia de la A.R.A, se realizó una encuesta de 24 preguntas cerradas, destinada a obtener información sobre la percepción y opiniones del personal, la cual fue aplicada a una muestra de 37 trabajadores entre profesionales y técnicos.

La primera parte de la encuesta contempla los datos de identificación del personal; la segunda, agrupa 24 preguntas dirigidas a analizar el clima organizacional en las siguientes dimensiones:

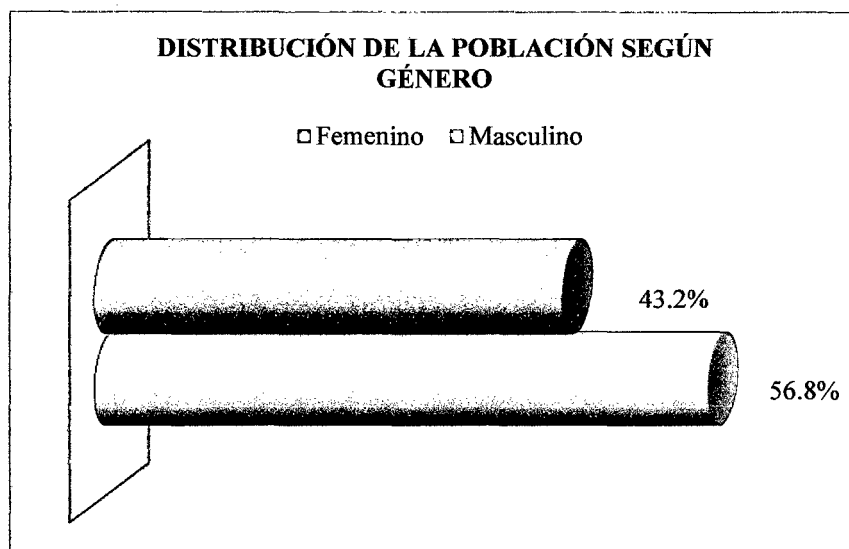
- 1) Conocimiento de las normas y políticas de la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental.
- 2) Características del trabajo propiamente dicho.
- 3) Dirección y liderazgo.
- 4) Condiciones de trabajo.
- 5) Capacitación y desarrollo profesional.
- 6) Remuneración.
- 7) Ascensos y promociones.
- 8) Comunicación.
- 9) Relaciones interpersonales.
- 10) Clima laboral.
- 11) Reconocimiento por el trabajo realizado.
- 12) Satisfacción laboral.

En la encuesta, existe una pregunta final que recoge la apreciación de los trabajadores sobre la importancia de los estudios de clima organizacional.

3.1.1. Datos de Identificación:

3.1.1.1. Género

Gráfico N° 001



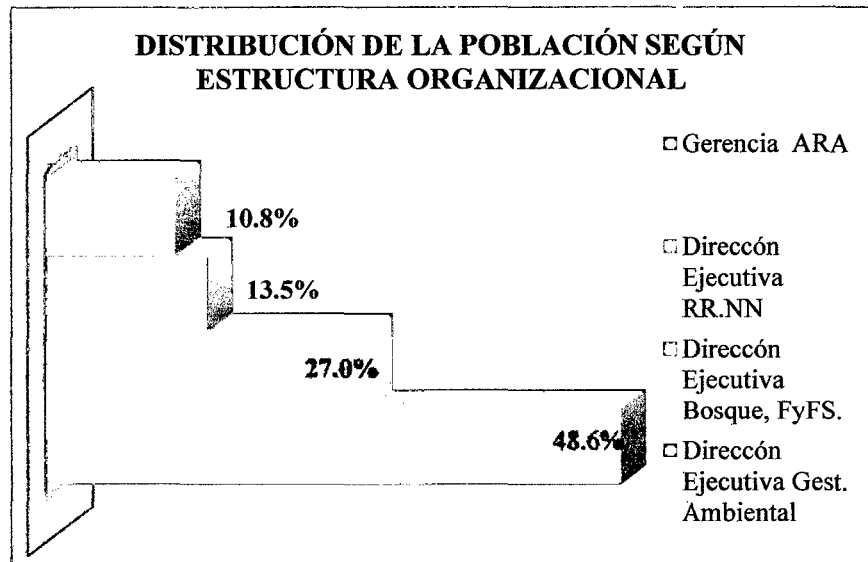
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A

La población de la Gerencia de la ARA está constituida por trabajadores que de acuerdo a los resultados obtenidos nos indica que existe un mayor porcentaje de varones (56.8%) con relación a las mujeres (43.2%). Esto nos ayudará a darnos cuenta de los factores que influyen para responder las siguientes preguntas formuladas en la encuesta.

3.1.1.2. Personal en la Gerencia y Direcciones Ejecutivas

Gráfico N° 002



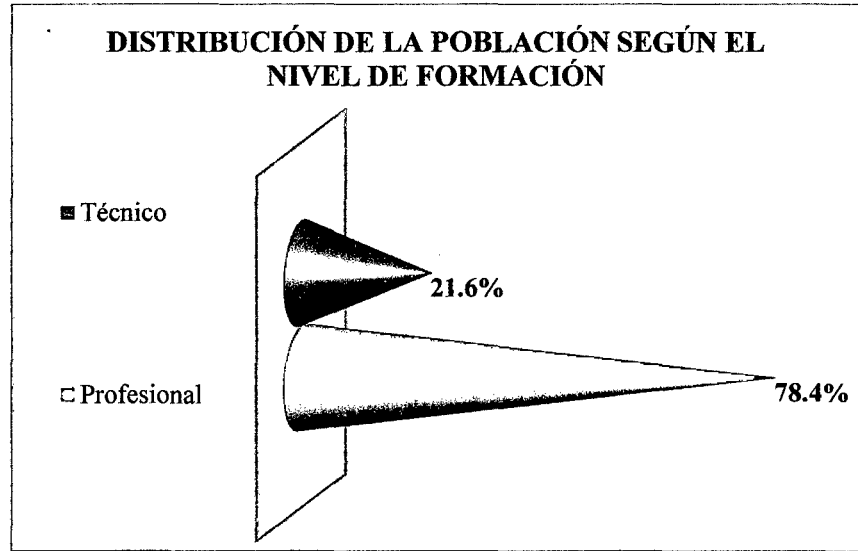
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A.

Con relación a la distribución del personal de acuerdo a la estructura organizacional de la institución se puede apreciar el 10.8% está constituida por personal que realiza sus actividades para la plataforma de la Gerencia de la A.R.A., el 13.5% de los trabajadores desarrollan actividades para la Dirección Ejecutiva de Gestión de Recursos Naturales, el 27.0% para la Dirección Ejecutiva de Gestión de Bosques, Flora y Fauna Silvestre mientras que el mayor porcentaje lo obtiene la Dirección Ejecutiva de Gestión Ambiental con un 48.6%, debido a que se han cubierto vacantes mediante proceso de selección para realizar actividades tales como capacitaciones y asistencia técnica a instituciones de nivel primario, secundario, autoridades y líderes locales, población organizada, micro empresarios; así como también para la aplicación de la Guía Metodológica Ambiental Regional en el marco del proyecto: “Fortalecimiento de Capacidades y Cultura Ambiental en las Provincias de Chachapoyas y Rodríguez de Mendoza, Región Amazonas”.

3.1.1.3. Nivel de Formación

Gráfico N° 003



Elaboración propia.

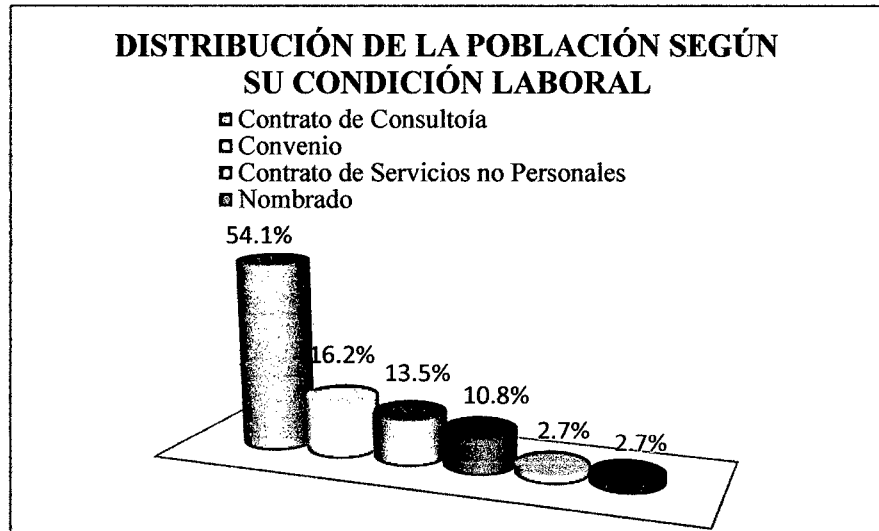
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A

De acuerdo a los resultados obtenido, se puede apreciar que 78.9% del personal que trabaja en la Gerencia de la A.R.A. cuenta con un nivel de formación académica de tipo profesional y el 21.6% técnico.

De acuerdo a los datos arrojados, se evidencia que la Gerencia A.R.A. cuenta con profesionales de grado universitario y con diferentes especializaciones de acuerdo a su carrera profesional por lo que se encuentran capacitados para desempeñar sus funciones encomendadas a través de las Direcciones Ejecutivas; por otro lado el personal técnico realiza actividades de asistencia tales como: redacción, control y seguimiento de la documentación administrativa que contribuyen al agilizar parte de la gestión; así como también actividades relacionadas al control y monitoreo en campo en su mayoría para la Dirección Ejecutiva de Bosques y Fauna Silvestre.

3.1.1.4. Condición laboral del personal

Gráfico N° 004



Elaboración propia.

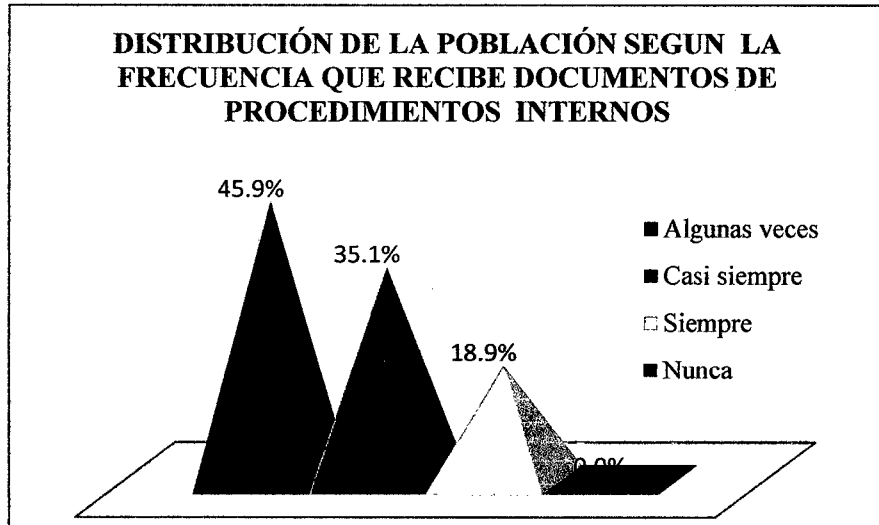
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A

La condición laboral del personal, el 54.1% se encuentra bajo la modalidad de contrato por consultoría, vacantes que fueron cubiertas mediante convocatorias realizadas a través de proceso de selección establecidas en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento (L.C.E Aprobado mediante Decreto Legislativo N°1017 y R.L.C.E Aprobado mediante Decreto Supremo N°184-2008-E.F). Así mismo el 16.2% mediante convenio la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPD), Sierra Norte, Naturaleza y Cultura Internacional (NCI), Programa Nacional de Áreas Nacionales Protegidas por el Estado (PRONANPE), Programa Nacional de Conservación de Bosques (PNCB) y el Ministerio del Ambiente (MINAM), 13.5% representa la modalidad de contrato por servicios no personales, 10.8% representa al personal nombrada en la Gerencia de la ARA; mientras que un 2.7% desarrolla sus actividades bajo la modalidad de CAS y al mismo tiempo el 2.7% también representa la modalidad de cargo de confianza bajo la modalidad de convenio entre la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) con el Gobierno Regional Amazonas; representada por el actual Gerente Ing. Juan E. Moncada Alvites.

3.1.2. Información sobre su trabajo

3.1.2.1. Conocimientos sobre normas y políticas

Gráfico N° 005



Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A

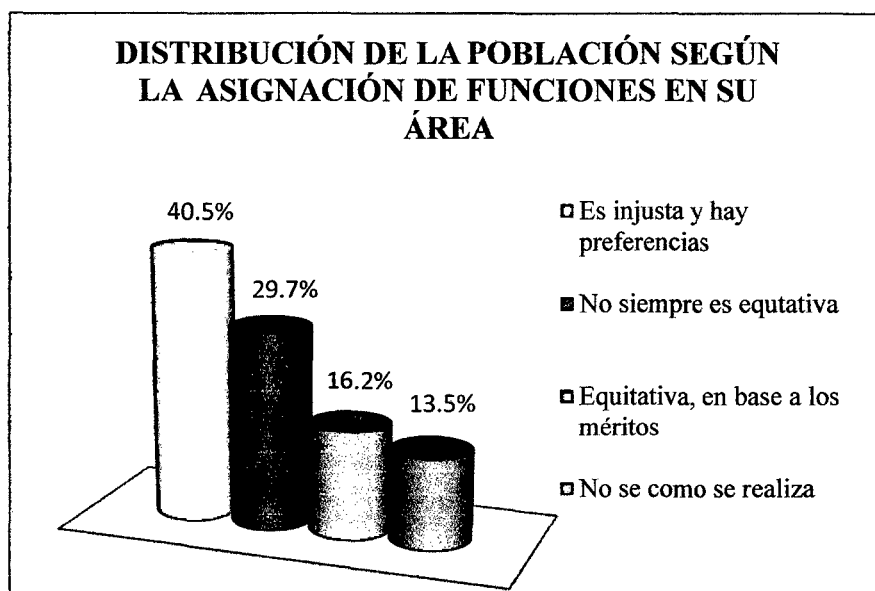
Según los datos el 45.9% de trabajadores afirman que casi siempre reciben información sobre el reglamento, políticas y procedimientos internos de la Gerencia de la ARA y sus Direcciones Ejecutivas, el 35.1% respondió que algunas veces y el 18.9% dice que siempre.

Si bien es cierto, existe el Manual de Organización y Funciones aprobadas mediante Resolución de Gerencia General Regional N°001-2009-Gobierno Regional Amazonas/GGR bajo la cual las Unidades Orgánicas de la Sede del Gobierno Regional Amazonas deben orientar sus funciones, este no resulta suficiente por no estar disponible para todos los trabajadores. Por otro lado este documento muestra de manera general parte de las funciones del personal nombrado mas no contempla las funciones que deben de cumplir el personal contratado bajo las diferentes modalidades contractuales procedentes desde las diferentes áreas usuarias.

Se puede concluir que existe una gran confusión por parte del personal al no existir además documentación que sustenten los procedimientos administrativos.

3.1.2.2. Características del trabajo

Gráfico N° 006

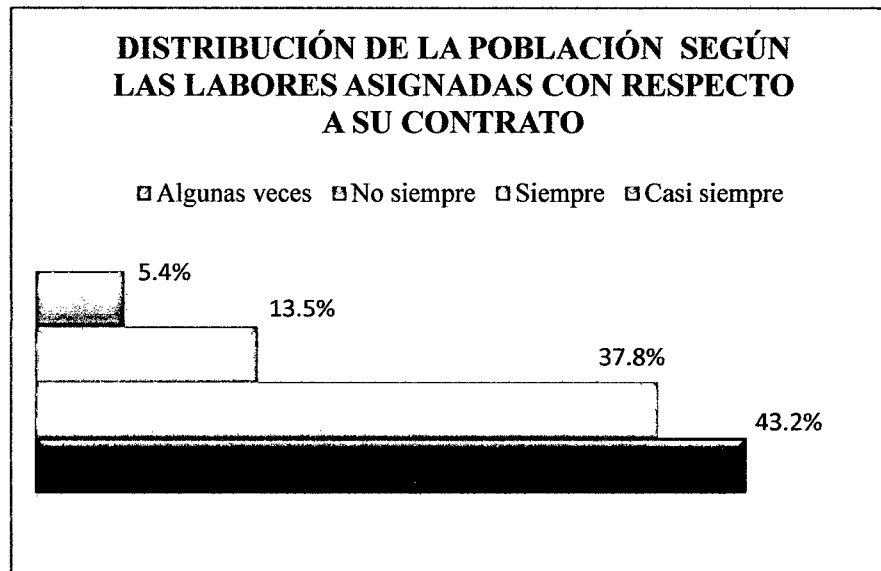


Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A.

Con relación a la distribución de funciones por área el 40.5% de los encuestados respondieron que la asignación de las funciones en su área es injusta y hay preferencias. Estos datos ponen de manifiesto la inconformidad de un porcentaje del personal respecto a la asignación de funciones, debido a que algunos trabajadores consideran que realizan más tareas que otros; principalmente en el caso del personal técnico quienes ejecutan las funciones que no están debidamente asignadas en sus contratos pero sin embargo se les solicita de manera constante que hagan las tareas que le corresponde a los profesionales y no reciben el reconocimiento adecuado por el trabajo que realizan, el 29.7% respondió que no siempre es equitativa debido a que perciben que se suele actuar por afinidad y a veces en función a los años de servicio que el personal tiene. Por otro lado, existe un 16.2% que opina que la distribución de funciones es equitativa y se realiza en base a los méritos alcanzados por cada trabajador y finalmente un 13.5% desconoce por completo parte de las asignaciones de funciones que se realizan.

Gráfico N° 007



Elaboración propia.

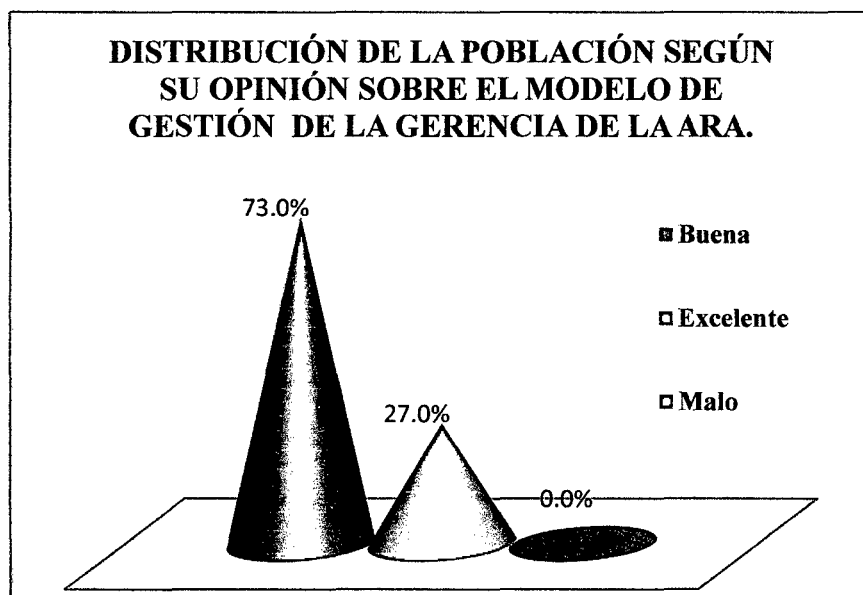
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A

El gráfico N° 07 indica que el 43.2% de los trabajadores respondió que casi siempre corresponden sus labores diarias asignadas, con las funciones que se señalan en su contrato, el 37.8% afirma que siempre, el 13.5% dice que no siempre y un 5.4% respondió que algunas veces, este último porcentaje hace referencia tanto a los trabajadores profesionales como técnicos ya que por la falta de personal el Gerente de la A.R.A se ve en la necesidad de solicitar el apoyo necesario para cumplir con los objetivos establecidos por el MINAM mediante convenio tales como la supervisión de los Estudios de Viabilidad de Impacto Ambiental otorgado a través de la Gerencia A.R.A; así también las actividades adicionales que realiza el área de Operación del Sistema de Información Ambiental Regional cuando se presentan eventualidades con el Sistema de Gestión Documentaria ya que este servicio está a disposición de todos los trabajadores del Gobierno Regional Amazonas.

Sin embargo esta percepción revela que muchos de los trabajadores tienen una idea clara de cuáles son exactamente sus funciones y consideran que las labores que desempeñan se encuentran establecidas en sus contratos y documentos institucionales.

3.1.2.3. Dirección y Liderazgo

Gráfico N° 008



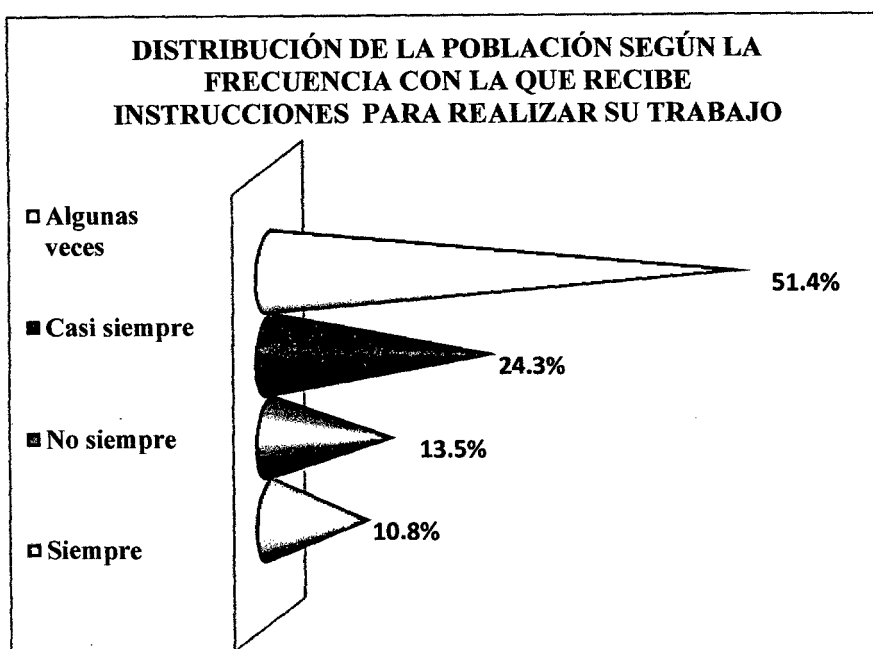
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la ARA.

Sobre la calificación de la actual gestión en la Gerencia de la A.R.A el 73% manifestó que es buena y el 27% excelente.

Esto se debe a que el personal considera importante los cambios y mejoras efectuados, en especial por la modernización de los procedimientos y la nueva organización de las actividades. Se percibe que los trabajadores están de acuerdo con el nuevo sistema de trabajo implementado, debido a que su rutina ha variado y realizan más actividades relacionadas a su función, lo que hace que se sientan cómodos. Así como también se puede decir que los resultados obtenidos evidencian la necesidad de continuar superando los problemas que pudieron haber surgido entre las direcciones y el personal en algún momento.

Gráfico N° 009



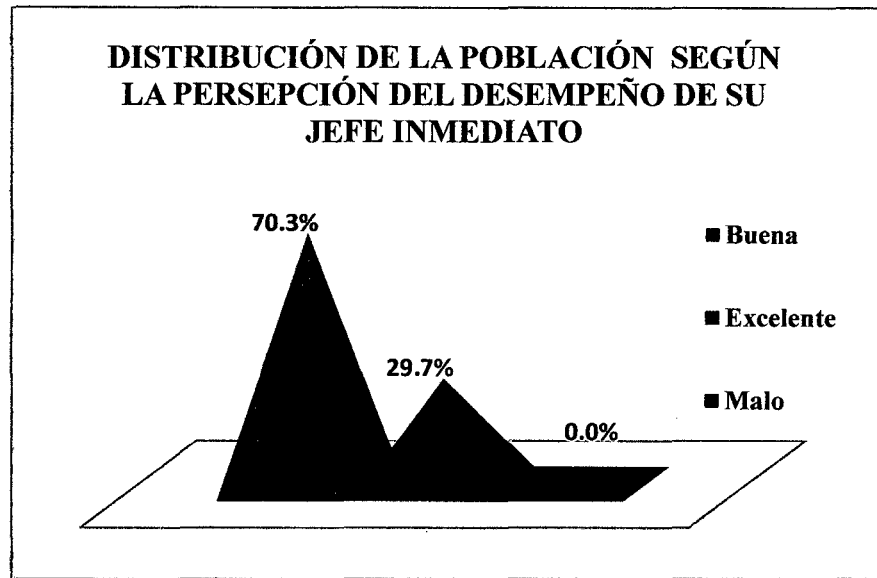
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A

Acerca de las instrucciones del jefe inmediato para realizar su trabajo, el 51.4% de trabajadores contestó que Algunas veces suele recibir instrucciones como parte de las coordinaciones diarias que suelen realizar para la ejecución de sus funciones, el 24.3% respondió que casi siempre a consecuencia de que suelen realizar sus funciones sin previa coordinación por ser actividades cotidianas y constantes. El 13.5% muestra su disconformidad respondiendo que no siempre recibe instrucciones de su jefe inmediato por factores extra laborales recurriendo así a los compañeros de labores para recibir orientaciones relacionadas a sus funciones.

Por otro lado el 10.8% afirma que siempre recibe instrucciones ya sea de manera directa de su jefe o mediante los nuevos sistemas de comunicación (correo institucional, teléfono) por ser medios más eficaces para realizar coordinaciones en caso de no estar presente por una u otra razón en la institución.

Gráfico N° 010



Elaboración propia.

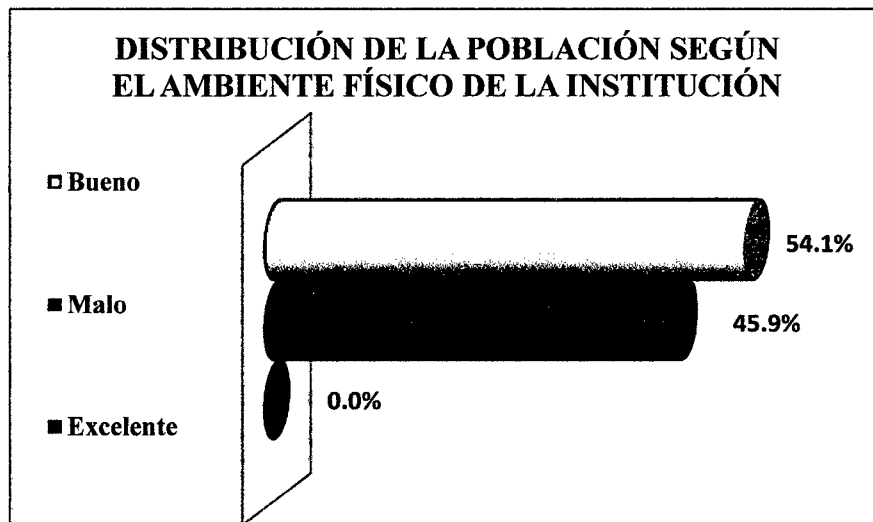
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A

El 70.3% de trabajadores calificó como bueno el desempeño de los jefes porque tienen o han tenido dificultades al momento de dialogar con sus directores, principalmente por incompatibilidad de caracteres y diferencias de opiniones respecto a la metodología de trabajo. Por este motivo, existen algunos problemas para trabajar en equipo y resolver los conflictos de manera conjunta. Aunque estos inconvenientes son menores, sí son percibidos por todos y pueden ocasionar que en ocasiones el clima laboral se torne tenso.

De otro lado el 29.7% de los encuestados calificaron como excelente el desempeño de su jefe inmediato. La óptima calificación obtenida se debe a que los directivos se comunican más frecuentemente con el personal y establecen relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo, en relación a años anteriores. Asimismo, los encuestados consideran que el desempeño de los directores ejecutivos es bueno porque conocen bien su trabajo, son buenos profesionales y están capacitados para resolver cualquier duda y tomar decisiones.

3.1.2.4. Condiciones de trabajo

Gráfico N° 011



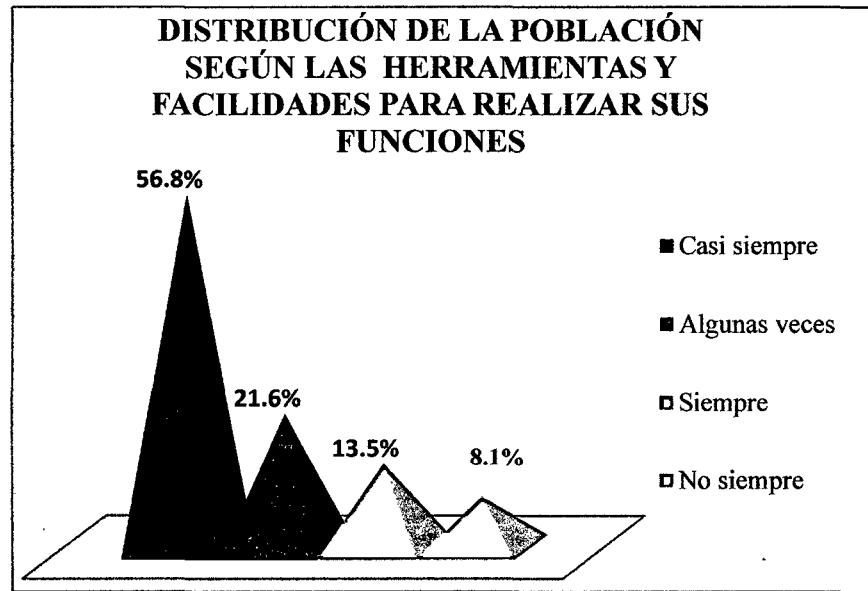
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia Regional de la A.R.A.

Según los datos el 54.1% de encuestados expresan que el ambiente físico es bueno y se sienten a gusto con su lugar de trabajo. Las buenas condiciones de las instalaciones de la Gerencia de la A.R.A son percibidas como confortables por el personal que desempeñan sus funciones en un ambiente acogedor. Así mismo manifiestan que dicho ambiente cuenta con buena iluminación, sillas ergonómicas, escritorios en buenas condiciones y estantes nuevos. Asimismo, cuenta con las comodidades necesarias: anexos telefónicos para cada dirección ejecutiva, espacios para el refrigerio del personal, entre otros.

A pesar de ello un 45.9% del personal señala que es malo, razón por la cual no se sienten cómodos al realizar su trabajo. Esto debido a la gran distancia con respecto a la Sede del Gobierno Regional para realizar los trámites correspondientes; así como también porque existe la necesidad de compartir los ambientes con diferente personal y por lo que se hace uso de la sala de reuniones generando gran incomodidad al momento de realizar diferentes eventos programados.

Gráfico N° 012



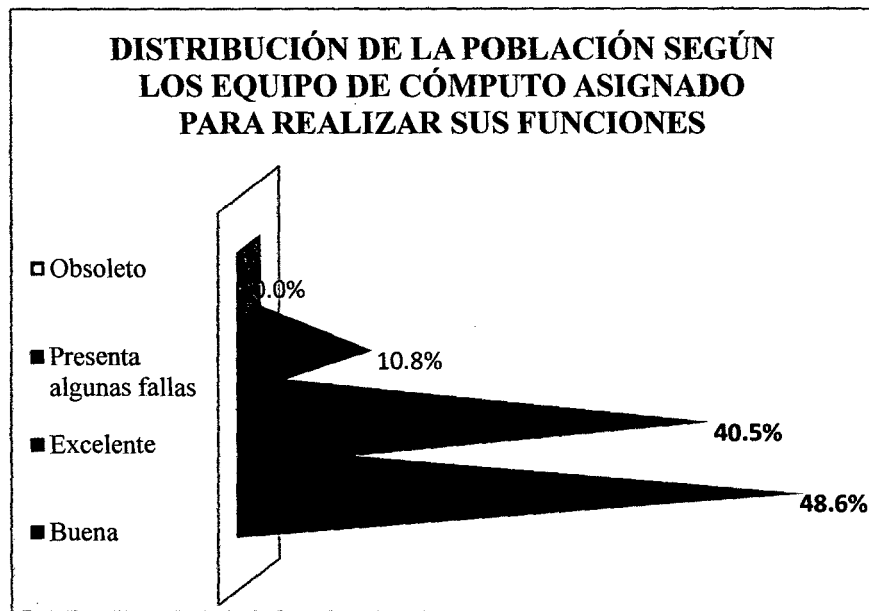
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A.

En el gráfico N°012 muestra que al 56.8% del personal casi siempre les proporcionan los materiales de escritorio, programas informáticos y otras herramientas para desarrollar sus actividades, esta alta incidencia se debe a que en la Gerencia A.R.A realiza adquisiciones periódicas a través de la oficina de abastecimiento de la Sede del Gobierno Regional Amazonas para poder cubrir las necesidades de los trabajadores, el 21.6% expresa que algunas veces son atendidos ya que sus actividades no requiere el uso constante de materiales de escritorio ni de programas informáticos.

El 13.5% señalo que siempre, esto hace referencia al personal administrativo que hace uso de manera constante e inmediata de este tipo de implementos para atender la documentación generada diariamente que en suma es el uso de papel, repuestos de tóner para impresoras, lapiceros, folders y sobres manila frente a un 8.1% que no siempre hace uso de estos implementos por desarrollar actividades en campo y que sólo se limita al uso de ciertas tecnologías como los G.P.S.

Gráfico N° 013



Elaboración propia.

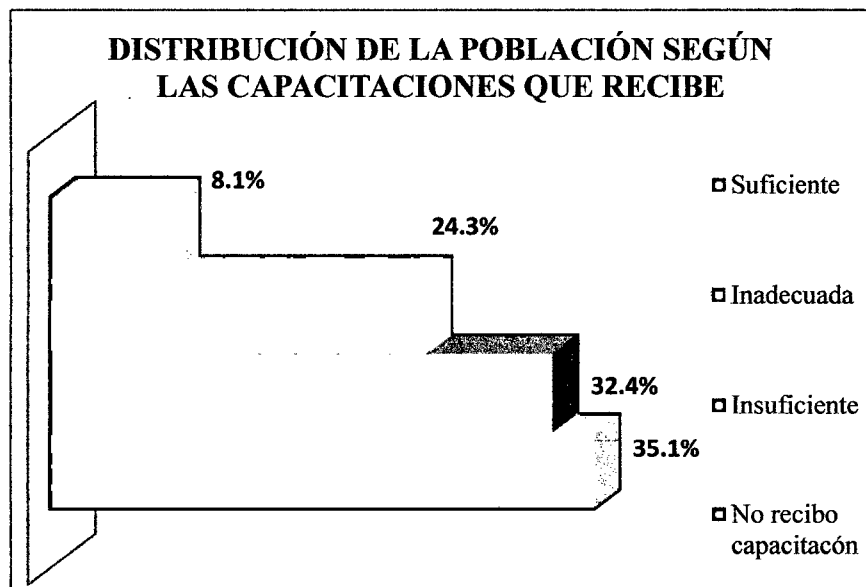
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A.

Según el gráfico el 48.6% de los trabajadores de la Gerencia A.R.A considera que los equipos de cómputo asignado estan en buenas condiciones por ser equipos adecuados que se adquirieron durante el año 2013 mediante el presupuesto de los proyectos de inversión pública que se ejecutan a través de la Gerencia. Por otro lado es importante hacer mención de que se recibe constantemente asistencia técnica por parte de la oficina de Cómputo del Gobierno Regional Amazonas frente a cualquier falla y/o eventualidades que pueda suscitarse con respecto a estos equipos y/o sistemas de información.

Por otro lado, el 40.5% de trabajadores afirmaron que sus equipos son excelentes, corresponde a la opinión del personal que trabaja con las modernas computadoras adquiridas el año 2013 para satisfacer las necesidades del personal de todas las Direcciones. El 10.8% del personal continua haciendo uso de computadoras que presentan algunas fallas.

Con la finalidad de solucionar este problema, se está gestionando la adquisición de nuevos equipos para hacer frente a estos resultados.

Gráfico N° 014



Elaboración propia.

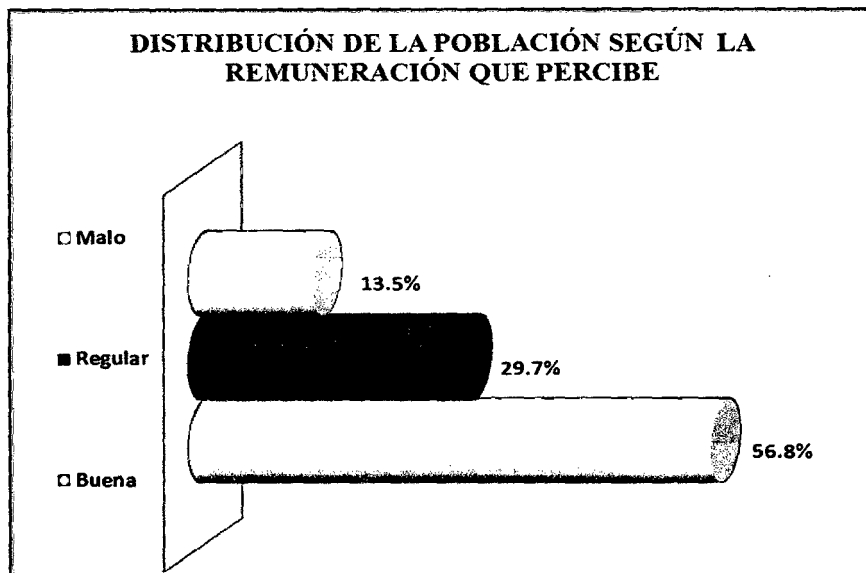
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A.

Estos datos señalan que el 35.1% de trabajadores no recibieron ningún tipo de capacitación para poder realizar sus labores asignadas. Por otro lado el 32.4% respondió que la capacitación recibida es insuficiente y se ve en la necesidad de buscar información y capacitación con sus propios peculios. El 24.3% que recibe información que es inadecuada y no se orienta a satisfacer sus expectativas para plasmar en sus actividades cotidianas.

El 8.1% que afirmó recibir capacitación y la califica como suficiente, esta cifra está representada por aquellos trabajadores que tuvieron la oportunidad de beneficiarse con algunas facilidades de la institución para realizar estudios de especialización. De acuerdo a lo expuesto, es necesario promover la capacitación y actualización a través de cursos, seminarios y talleres para que el personal participe y de esta manera se garantice la adquisición de nuevos conocimientos que puedan ser aplicados en beneficio de la institución.

3.1.2.5. Remuneración

Gráfico N° 015



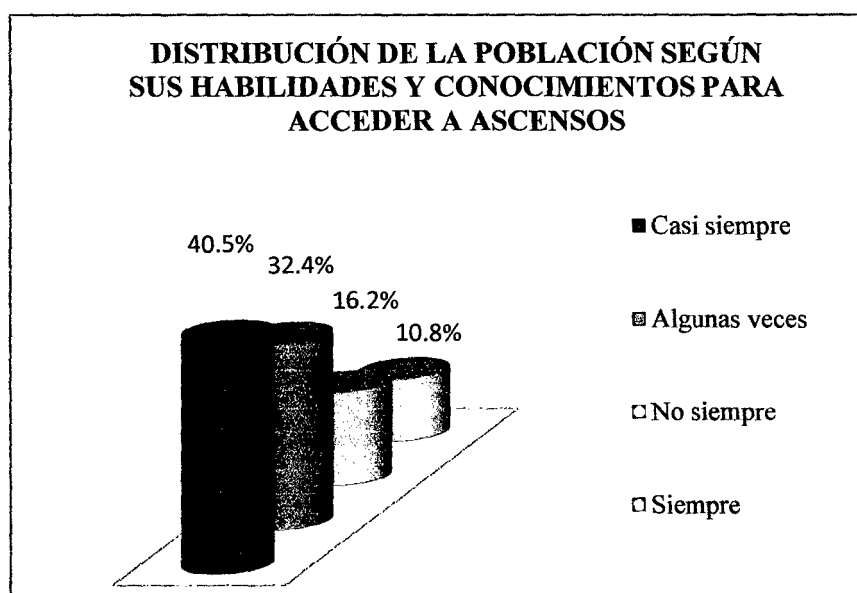
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A.

El 56.8% de encuestados indicaron que su remuneración es buena, un 29.7% del total de los trabajadores manifestaron que es regular. En base a estos resultados se puede aseverar que el personal percibe salarios altos en comparación a otras Gerencias Regionales es por ello que los trabajadores sienten que si existe correspondencia entre la cantidad de las funciones realizadas, su calidad y desempeño profesional y el sueldo que reciben esto por encima de los problemas económicos que enfrenta la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental debido al poco aporte económico que percibe de los cooperantes estratégicos con los cuales viene trabajando en favor de la conservación de la naturaleza. En contraposición, sólo un 13.5% manifiesta su remuneración es mala y siente disconformidad con su salario por su trabajo que realizada de manera mensual.

3.1.2.6. Ascensos y promociones

Gráfico N° 016



Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A.

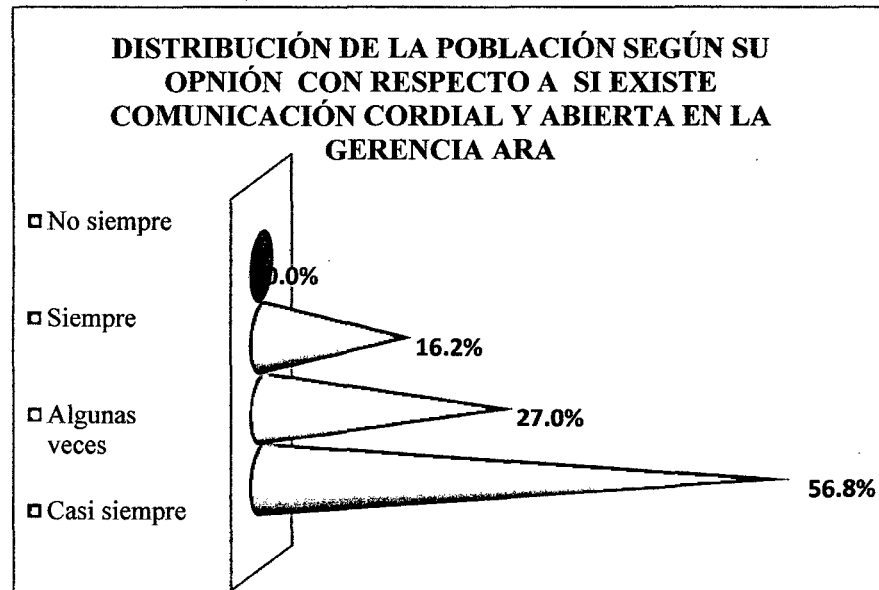
Acerca de los ascensos y promociones el 40.5% de trabajadores respondieron que tienen conocimiento que casi siempre se planifica en función a habilidades y conocimientos profesionales para llevar a cabo los ascensos como bien ha ocurrido en la Gerencia de la A.R.A.

También los resultados arrojan que el 32.4% considera que estos hechos suceden algunas veces representando a los trabajadores que tiene las habilidades y capacidades, sin embargo no son percibidas por el Gerente para obtener la posibilidad de un ascenso.

El 16.2% opina que no siempre por lo que a la fecha consideran que tampoco están interesados un ascenso debido a que realizan trabajos en otras instituciones mediante la modalidad de consultorías; mientras que 10.8% afirma que siempre y es en este porcentaje que se encuentran parte del personal que tiene incidencia en este tipo de situaciones y que actualmente se encuentran ocupando cargos bajo designación de funciones.

3.1.2.7. Comunicaciones

Gráfico N° 017



Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A.

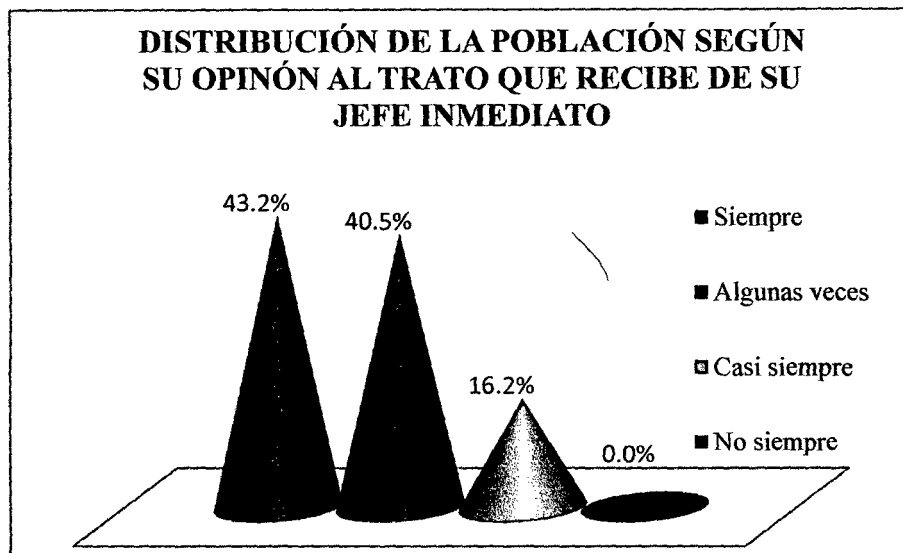
Como se observa el 56.8% de los encuestados consideran que la comunicación con sus compañeros es casi siempre cordial y abierta con sus compañeros de trabajo al momento de poner de manifiesto deseos e inquietudes que puedan surgir con relación a las actividades que llevan con sus colegas.

El 27.0% afirma que algunas veces existe una óptima comunicación de persona a persona por iniciativa de los propios trabajadores, quienes presentan una actitud abierta al diálogo y conversan fluidamente entre ellos. De igual forma el 16.2% dice que siempre suele ser debido a que han mejorado considerablemente las relaciones entre miembros del equipo y directores ejecutivos por que el trato con ellos es horizontal.

La comunicación entre los compañeros de trabajo genera un espíritu de cuerpo y un buen clima organizacional en común facilitando la disolución de rumores y malos entendidos por último permite la creación de confianza y compañerismo.

3.1.3. Relaciones interpersonales

Gráfico N° 018



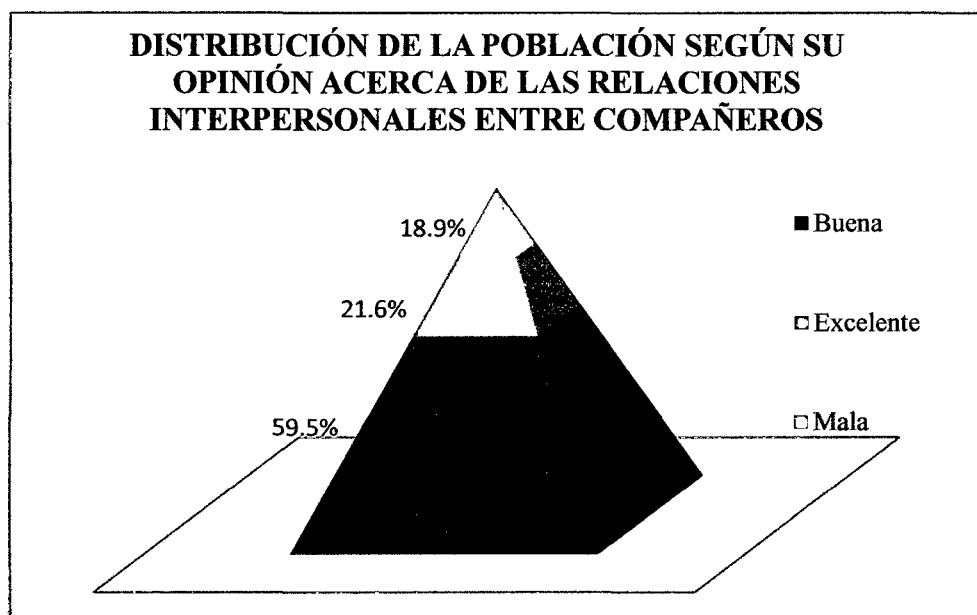
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A.

El gráfico N° 18, indica que el 43.2% de los encuestados respondieron que si son tratados con respeto en la orientación de sus labores por parte de sus jefes inmediatos pues procuran ser atentos y considerados en sus relaciones con el personal al brindarles la confianza necesaria para mantener un clima de trabajo agradable y orientado a la consecución de los objetivos de la institución. Pero existe un 40.5% de trabajadores que consideran que este trato se da algunas veces puesto que no son tolerantes y amables con algunos de los trabajadores poniendo así de manifiesto que existen dificultades para trabajar con algunos de los directores ejecutivos produciendo situaciones extremas que puedan afectar la sensibilidad y generar conflictos mayores.

El 16.2% respondió que casi siempre fundamentado en que se está adoptando una política de trabajo en la que se fomenta el respeto mutuo y la tolerancia entre ellos y sus trabajadores.

Gráfico N° 019



Elaboración propia.

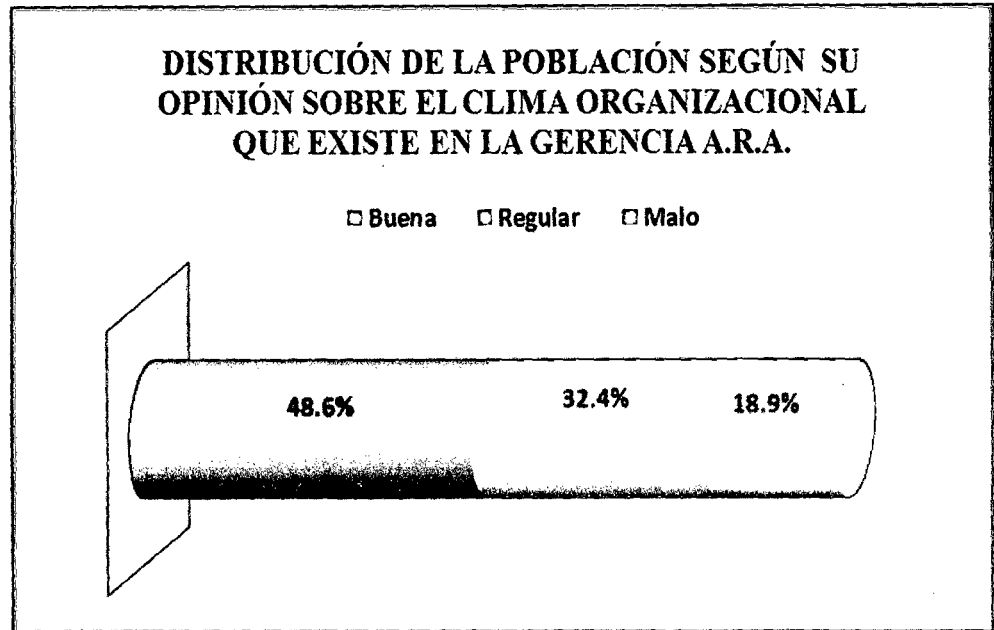
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A.

Según estos datos, se evidencia que la mayoría de trabajadores mantiene una buena relación interpersonal con sus compañeros de trabajo, constatando este resultado con el gráfico N ° 19 con un 59.5%. Un 21.6% dice ser excelente la misma que se sustenta en los lazos de cordialidad establecidos entre los compañeros de trabajo. El 18.9% afirma que es mala y esto genera cierta incertidumbre pues indica que existen serias discrepancias interpersonales que pueden generar malestar e incomodidades que se reflejan en las labores diarias.

Finalmente las relaciones interpersonales entre los trabajadores deberían ser de completa armonía y de constante satisfacción ya que forma parte del buen desarrollo de las actividades productivas. El clima interno entre personas o entre direcciones ejecutivas causa una importante consecuencia cuando este, es de malo a regular, como por ejemplo: discusiones, mal entendido, competencia desleal, chismes, intriga, entre otros, que en un futuro no muy lejano trae como resultado el caos.

3.1.4. Clima Organizacional

Gráfico N° 020



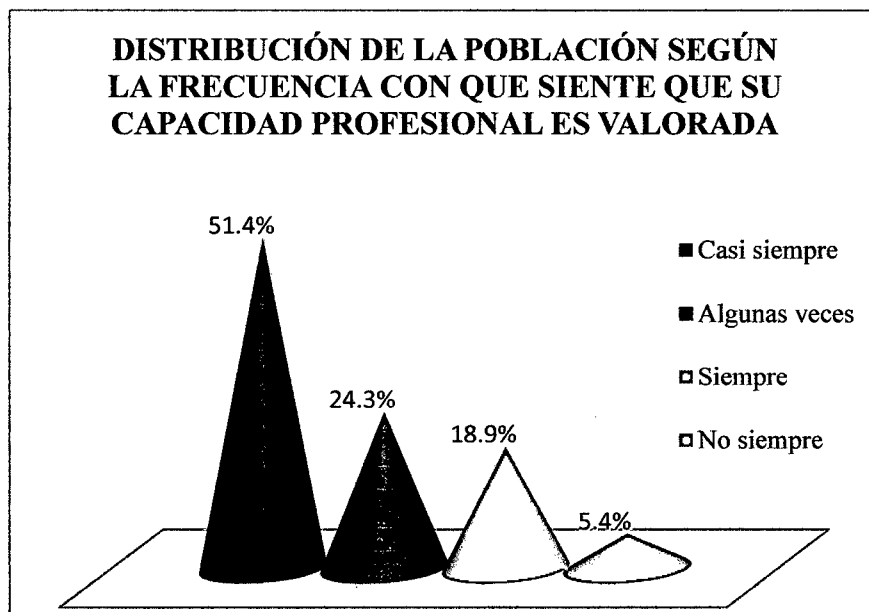
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A.

De acuerdo a los datos arrojados, se indica que 48.6% de trabajadores encuestados expresó que el clima organizacional en la Gerencia es buena, esto es debido a que tiene su origen en la mejora de la comunicación y las relaciones personales. Igualmente obedece a los cambios en la organización y la metodología de trabajo que la actual gestión ha implementado. Sin embargo, un 32.4% considera que el clima organizacional es malo debido a situaciones que contribuyen a crear un ambiente de tensión perjudicial para los trabajadores, el cual lógicamente tiene repercusiones directas en su rendimiento y desempeño. Frente a esta situación también existe un 18.9% que representa a los trabajadores que consideran que el clima organizacional es malo.

3.1.4.1. Reconocimiento por el trabajo realizado

Gráfico N° 021



Elaboración propia.

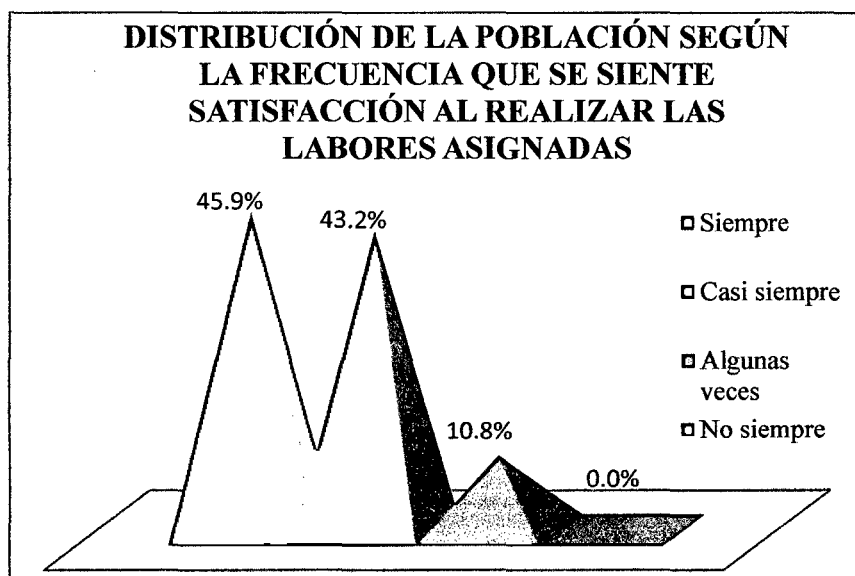
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A.

De acuerdo a los resultados el 51.4% de los encuestados sostienen que casi siempre son reconocidas sus capacidades profesionales y desempeño frente a un considerable 24.3% que respondió que algunas veces se valora su capacidad profesional al ejercer alguna encargatura y/o se les ha designado la jefatura de un proyecto. Igualmente el 18.9% de trabajadores considera que siempre son consideradas las capacidades profesionales y a su vez son valoradas adecuadamente por su eficiente desempeño.

Finalmente 5.4% manifiesta que no siempre cifra que representa al personal técnico y/o auxiliar respectivamente de quienes no se valora en mayor cuantía los esfuerzos que realice.

3.1.4.2. Satisfacción personal

Gráfico N° 022



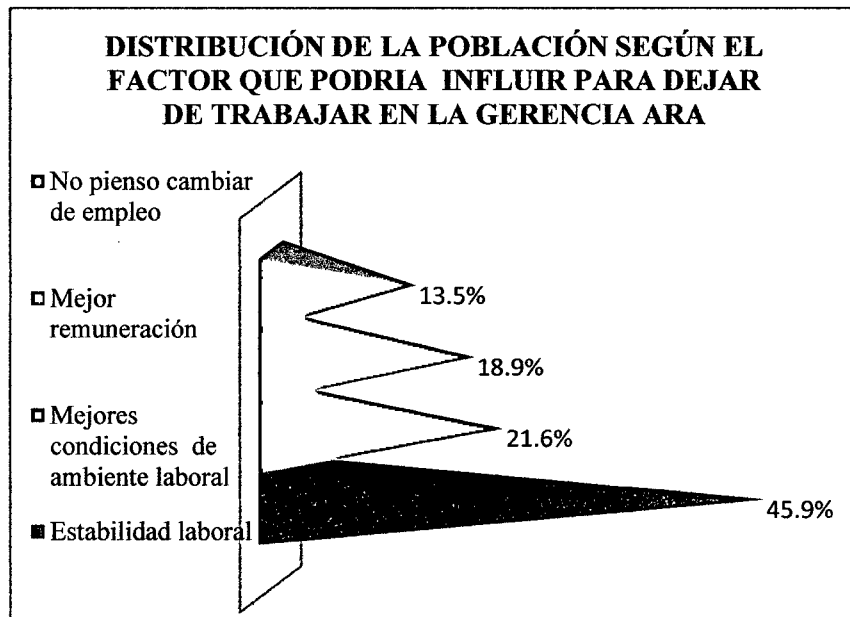
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A.

El 45.9% de las personas encuestadas se encuentra satisfecho al realizar las labores asignadas por la Gerencia y sus Direcciones Ejecutivas. Los cambios introducidos en el sistema de trabajo son buenos para algunos trabajadores que realizaban las mismas actividades durante un año. La nueva metodología les ha permitido modificar su rutina y adquirir más experiencia laboral. 43.2% respondió que casi siempre se encuentra satisfecho con sus labores que realiza de manera diaria en su trabajo debido a que con frecuencia ejecutan funciones cotidianas y muchas otras realizan actividades que no corresponden a su cargo.

El 10.8% considera que algunas veces, por lo que tienen más responsabilidades de las que pueden asumir.

Gráfico N° 023



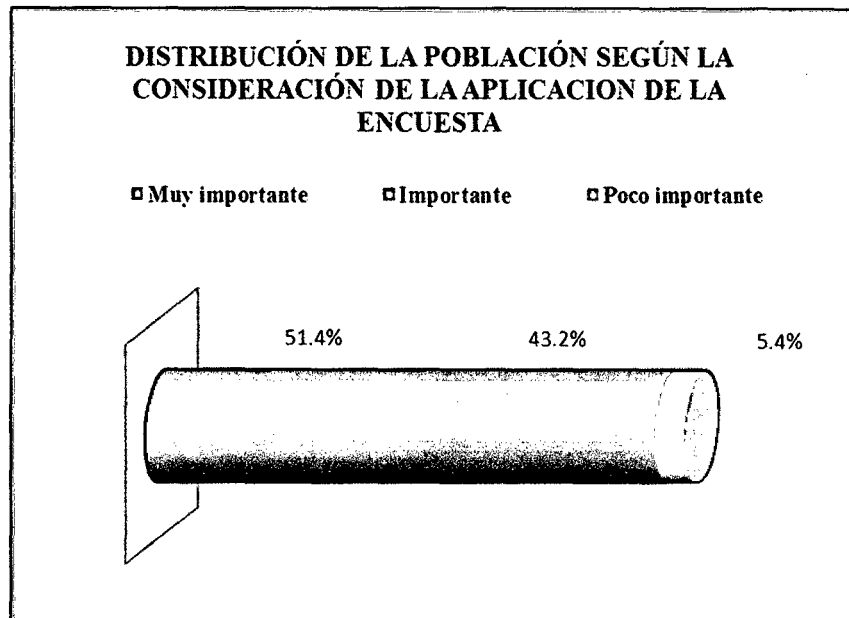
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A

Con relación a los factores tomados en cuenta para un posible cambio de empleo, el 45.9% de los encuestados, respondieron que considera como un factor que puede influir para dejar de trabajar en las Gerencia de la A.R.A es la estabilidad laboral que las podría encontrar en otras Gerencias del Gobierno Regional u otras instituciones.

Asimismo, un 21.6% manifestó que dejaría su empleo por mejores condiciones de ambiente laboral, El 18.9% manifestó que no cambiaría de empleo pues esta cifra representa al personal nombrado que labora durante los últimos 18 años de manera permanente y ejecuta actividades rutinarias. Un 13.5% considera que conseguir una mejor remuneración económica sería lo más ideal.

Gráfico N° 024



Elaboración propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia de la A.R.A.

Como se advierte en la tabla anterior, más de la mitad del personal (51.4%) opina que la aplicación de cuestionarios sobre el clima laboral es muy importante. Respecto a esta pregunta, los trabajadores señalaron que la elaboración de un cuestionario en el que se recoja sus percepciones sobre el clima organizacional en la Gerencia de la A.R.A., es una muy importante. Igualmente el 43.2% piensa es importante debido a que el análisis y evaluación de los resultados obtenidos permitiría detectar deficiencias en la organización, con el propósito de implementar medidas destinadas a superar las dificultades encontradas en beneficio de todo el personal.

De otro lado, el 5.4% señalaron que los cuestionarios son poco importantes por que muestran cierta indiferencia al tema en cuestión y consideran que los resultados del diagnóstico no serán tomados en cuenta por la dirección y todo quedará sólo como una propuesta.

INDICADORES DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DE ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL.



Elaboración propia

IV. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE ACTIVIDADES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS 2015.

En este Capítulo se presenta la propuesta de un plan estratégico de actividades que coadyuvaran a mejorar el clima organizacional en la institución, para lo cual se ha tenido en cuenta plantear tanto indicadores como un esquema de propuesta a fin de cumplir con los objetivos específicos de la investigación.

4.1. Generalidades

En el mundo globalizado de hoy las instituciones del sector público deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo que toda organización debe contar.

Un clima organizacional en el que los trabajadores se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre el Gerente y sus trabajadores es recomendable, si se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivo.

El desarrollo del presente documento contiene una propuesta de mejora con la que se espera contribuir al aumento del rendimiento laboral de la mayoría de trabajadores.

La implementación de esta propuesta de mejora, es de exclusiva responsabilidad de la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental puesto que al ser parte de un Gobierno Regional, es necesaria la modernización de la misma ya que en la actualidad es la que presenta mayores problemas con relación al clima organizacional. Considero que la actualización puede comenzar desde adentro y que mejor manera que cambiando la mentalidad de todos los trabajadores, que al final son el reflejo del funcionamiento de la misma.

5.1.1. Objetivos de la Propuesta

5.1.1.1. Objetivo General

Dotar a la Gerencia de la A.R.A. de herramientas que serán de gran utilidad, para mejorar su Clima Organizacional en la Institución, a través de la implementación de nuevas técnicas de liderazgo, retroalimentación, capacitación, motivación y comunicación con la finalidad de aumentar la satisfacción de los empleados para conseguir un mejor rendimiento en todos los aspectos laborales.

5.1.1.2. Objetivos Específicos

- Recomendar capacitaciones específicas para los trabajadores en áreas críticas de mayor deficiencia.
- Implementar programas de motivación.
- Implementar un nuevo sistema de comunicación institucional.
- Mejorar el sistema de Evaluación de Desempeño y de retroalimentación.
- Implementar el liderazgo participativo para Gerentes y Directores.

4.2. Justificación

Todas las instituciones luchan por tener un agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diaria de todos los trabajadores. Es por eso que el Clima Organizacional debe de revisarse y actualizarse constantemente y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles.

Por lo antes expuesto estoy consciente que la implementación de la presente propuesta no puede llevarse a cabo en un periodo menor a un año y que el propósito de la misma es mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la precepción hacia la institución, lo que se espera se refleje en una relación laboral más favorable y agradable entre todo el personal de la institución.

4.3. Indicadores de la propuesta

- Mejor comunicación
- Mayor participación
- Buena Moral
- Mejor desempeño de los empleados
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Menos ausentismo
- Menos pérdida de tiempo
- Menos quejas
- Menos rotación de personal
- Disminución en los gasto.

4.4. Esquema de la propuesta

Para dar a conocer la propuesta y ofrecer una visión global y sistematizada, se presenta en forma esquematizada las principales etapas o puntos que la conforman.

4.4.1. Etapa I, se identifican las deficiencias del Clima Organizacional de la Gerencia ARA, se establecen las bases por las cuales se toma a consideración una aplicación de la propuesta, tomando en cuenta los problemas más significativos de los empleados, los cuales fueron descubiertos en esta investigación.

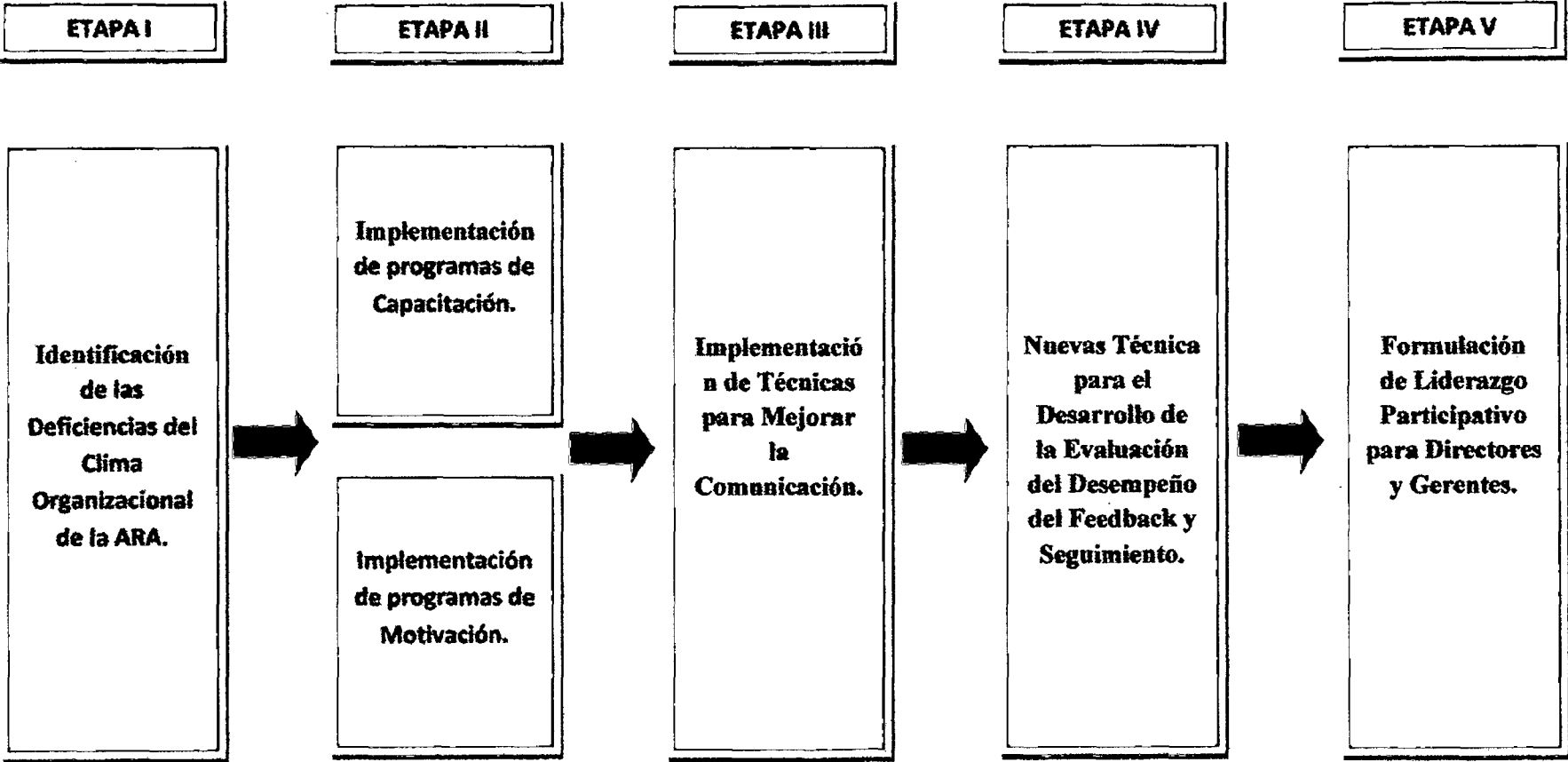
4.4.2. Etapa II, Programas de Capacitación, se propone darle un fiel seguimiento a todos los programas de capacitación propuestos. La meta es proveer a los empleados de capacitación propuesta. Nuestra meta es proveer a los trabajadores de la ARA con el entrenamiento actualizado necesario, en su área de especialidad, para que estos puedan ser capaces de desarrollar al máximo todo su potencial y habilidades dentro de sus actividades laborales en la institución.

4.4.3. Etapa II-1, Se propone la implementación simultánea de los programas de motivación y este deberá ser el punto de partida ya que se espera que todos

los trabajadores formen parte activa de este programa ya que la motivación laboral es la herramientas que nos permite aumentar el interés y desempeño de los empleados en su trabajo.

- 4.4.4. Etapa III,** Posterior a la etapa de motivación, proponemos una mejora en la comunicación, implementado un nuevo sistema del cual tienen que formar parte todos los empleados. Se piensa que una comunicación cruzada es la más conveniente para esta institución ya que en la actualidad su forma de comunicarse es obsoleta y burocrática. Es deseable que en la actualidad una nota o memo, no solamente pueda firmar un director ejecutivo o gerente.
- 4.4.5. Etapa IV,** Habiendo introducido ciertas mejoras en comunicación y motivación se propone un cambio en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño, en el que aparte de implementar nuevos esquemas o formatos más completos para la evaluación, se apuesta a la eliminación de las deficiencias de los empleados por medio de un feedback y seguimiento al mismo que se hará efectivo por la persona que llevará a cabo la evaluación del desempeño.
- 4.4.6. Etapa V,** Es la implementación del liderazgo participativo para directores y gerentes. Este es un instrumento de actualidad que hace que todos los trabajadores se involucren en la propuesta, ejecución y consecución de metas y objetivos institucionales. Tiene por objeto formar jefes más abiertos a todas las propuestas de los empleados, aumentando un sentido de pertenencia en todos los participantes.

Tabla 003: PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA - ARA



Elaboración propia.

4.5. Desarrollo de la propuesta

4.5.1. Responsables

La oficina de Recursos Humanos, Gerente, Directores, Jefes y Supervisores.

4.5.1.1. La Oficina de Recursos Humanos

Quien será responsable de crear, planificar programar y controlar actividades que a continuación se proponen para mejorar el clima organizacional en la Gerencia ARA.

4.5.1.2. Gerente, Directores y Supervisores

El gerente, directores, jefes y supervisores serán responsables de implementar y velar por que se lleven a cabo las actividades propuestas por la oficina de Recursos Humanos. Así mismo deberán proporcionarle una retroalimentación periódica de cómo se están beneficiando sus oficinas de dichas actividades y deberán aportar sugerencias para ir mejorando estos programas. El Gerente, directores, jefes y supervisores son una pieza clave para que la implementación de esta propuesta sea un éxito ya que será un objetivo fundamental de sus funciones motivar y saber liderar a su personal con éxito.

4.5.1.3. Gerencia General y Presidencia

La Gerencia General y Presidencia serán responsables de aprobar la ejecución de las actividades y de pedir un informe periódico a la oficina de Recursos Humanos de los avances que se van teniendo.

4.5.1.4. Descripción

Para poder mejorar el clima organizacional en la A.R.A. se propone llevar a cabo las siguientes actividades ya que son las áreas que presentan deficiencias.

- Programas de capacitación
- Programas de motivación.
- Técnicas para mejorar la comunicación.
- Evaluación de desempeño y feedback para la mejora continua.
- Formación de liderazgo participativo.

Tabla 004: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PLAN DE CAPACITACIÓN	
Antecedentes	En base a la investigación de campo realizada, se observó que la mayoría de empleados no conocen los programas de capacitación que tiene el ARA. Por lo que se considera necesario implementar nuevos programas de capacitación especializados, y hacerlos del conocimiento del personal.
Objetivo	Proveer a todos los empleados de la ARA del entrenamiento necesario, en cada área de su especialidad para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, obteniendo con esto una mejora en el desarrollo de todas las actividades internas y externas de la institución.
Responsables	La oficina de Recursos Humanos, Gerente, Jefes y Supervisores.
Propósito	Ofrecer capacitaciones continuas para todos los trabajadores de la ARA.
Descripción	<p>Las capacitaciones propuestas, están diseñadas para que todos los empleados de la ARA tengan acceso a las mismas. Además dichas capacitaciones son dirigidas a las áreas que tienen que ser mejoradas, debiendo ofrecer, éstas resultados a corto plazo. Las áreas en las que se ven involucrados la mayoría de empleados, los resultados se verán en su máxima expresión en un largo plazo.</p> <p>Se han dividido las capacitaciones de la manera en que se hizo el estudio ya que consideramos que es la mejor manera de identificar y mejorar las áreas deficientes, a través de la investigación. Se tomó en cuenta a todos los empleados, de todos los niveles, Administrativos, Operativos y Ejecutivos de todas la gerencia.</p>
Lineamientos	<p>Las capacitaciones serán coordinadas por el departamento de recursos humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serán impartidas durante las horas laborales. • Se harán en grupos para no afectar el trabajo

Continua...

PLAN DE CAPACITACIÓN

Actividades	<p>Las capacitaciones propuestas Serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones propuestas para Jefaturas de área. • Capacitación propuesta para el personal administrativo. • Capacitaciones propuestas para el personal operativo.
Recursos	<p>Los recursos que se necesitan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Cañón • Salones de Capacitación • Computadora • Material de apoyo
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Menos Quejas • Menos supervisión • Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño • Se minimizan errores • Menos Accidentes
Tiempo	<p>El tiempo aproximado para desarrollar todas las capacitaciones propuestas será de 10 meses a partir del 1 de Marzo de 2015.</p>
Costo	<p>El presupuesto de es S/. 500.00.</p> <p>El capacitador proveerá el cañón, la computadora y el material didáctico.</p> <p>Las capacitaciones serán en las instalaciones de la ARA.</p>
Beneficio	<p>Contar con personal capacitado que ofrezca una mejor calidad de trabajo. Logrando con esto una mayor eficiencia en todas las áreas de la institución.</p>

Elaboración propia

Tabla 005: PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

PLAN DE CAPACITACIÓN	
Antecedentes	En base a la investigación de campo realizada, se observó que la mayoría de empleados no conocen los programas de motivación que tiene el ARA ya que estos no existen. Por lo que se considera necesario implementar nuevos programas de motivación que apliquen a todo el personal.
Objetivo	Implementar programas de motivación para que los trabajadores de la ARA estén incentivados en el desempeño de sus funciones.
Responsables	La oficina de Recursos Humanos, Gerente, Jefes y Supervisores.
Propósito	Crear e implementar programas de motivación en el que se involucre a todos los trabajadores de la ARA.
Descripción	La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los trabajadores ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la Institución, es por ello que se proponen los siguientes programas de motivación.
Actividades	<p>Los programas de motivación que se proponen desarrollar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa El Minuto de Energía. • Programa La asistencia perfecta. • Programa Tú haces la diferencia. • Programa Ven y divierte. <p>Los programas serán coordinados por la Gerencia de Recursos Humanos y llevaran el control de que estos se cumplan. Los Gerentes, Jefes y supervisores tendrán dentro de sus objetivos utilizar estos programas para motivar a los empleados</p>

Continua...

PLAN DE CAPACITACIÓN

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería • Premios • Personal encargado de elaboración de la presentación de los programas
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Menos Quejas • Mayor Grado de Participación de los empleado • Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño • Trabajo en equipo • Mejor ambiente laboral • Cumplimiento de Metas y Objetivos
Tiempo	<p>Se recomienda que estos programas de motivación sean implementados de la siguiente de manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa El Minuto de Energía el 1 de Febrero 2015. • Programa Tú haces la diferencia el 1 de Abril 2015 • Programa La asistencia perfecta el 1 de Julio 2015 • Programa Ven y divierte el 1 de Abril 2015.
Costo	El presupuesto de es S/. 500.00

Elaboración propia.

Tabla 006: PROGRAMA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

TECNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN	
Objetivo	Implementar un nuevo sistema de comunicación, del cual todos los empleados sean parte, implementando comunicación cruzada, entre jefes, Gerentes y trabajadores.
Responsables	La unidad de Comunicaciones del ARA, la oficina de Recursos Humanos Gerentes, Jefes y Supervisores.
Descripción	<p>Para que la Comunicación sea eficaz y se presente como organizada debe tener una clara finalidad, es decir estar vinculada a objetivos, y a un plan en su conjunto. Debe de ser MULTIDIRECCIONAL, con esto queremos decir que arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal.</p> <p>Es necesario introducir tecnologías informáticas simples de comunicación, esta debe ser amigable para todos los empleados, es necesario dejar atrás la idea que el uso de Internet o correo electrónico, es solo para los ejecutivos de alto nivel; es una herramienta con la que todos los empleados de la institución deben de contar ya que facilita la comunicación entre los mismos, de distintos departamentos y su costo es bastante accesible.</p> <p>Es necesario también crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los Gerentes y Jefes conozcan todas las necesidades de sus trabajadores, Cada departamento debe formular sus propios objetivos, en función al plan estratégico de la empresa, Lo importante es crear en los empleados la necesidad de llegar a estos. Esto se puede lograr si hacemos a todos los empleados, partícipes de la creación de los mismos, y dejar que los empleados logren estos objetivos con libertad, creatividad y mucha responsabilidad. Se trata de hacer parte a todos los empleados de este nuevo concepto para la Organización, una nueva forma de administrar al personal donde se integran todos los recursos: Capital, producción, Recurso Humano, Tecnología y equipo. Todo esto haciendo uso de una comunicación eficiente para lograr los objetivos de la organización.</p>

Continua...

TECNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

Descripción	<p>En ocasiones los empleados tratan de mostrar una buena imagen presentando a sus jefes solo la información positiva. Esto suele ocurrir cuando los jefes no puede asimilar bien las malas noticias, Los Jefes deben de crear una cultura que propicie la comunicación, ascendente, deben fomentar que sus empleados compartan la información sobre sus éxitos y sus fracasos, actitudes, avances laborales y errores.</p> <p>Es necesario educar a los jefes para tener “la puerta abierta” un jefe que se encierra en su despacho y delega responsabilidades, aumentará el aislamiento, por lo que la comunicación entonces presenta ciertos fallos.</p> <p>Es esencial entonces lograr una exitosa comunicación interna para lograr que todos los niveles de la institución se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea que todos los empleados trabajen bajo el mismo nombre, el de la ARA.</p>
Actividades	<p>Se pondrá en práctica la cultura de comunicación ascendente para que mejore el clima organizacional en el ARA. Se le dará una charla a todo el personal sobre la importancia de la comunicación y el papel clave que esta juega en la empresa. La oficina de cómputo se encargara de instalar el equipo, el Internet y software necesarios para mejorar la comunicación en el ARA.</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Menos quejas • Trabajo en equipo • Menos accidentes • Mejores Relaciones Laborales • Cumplimiento de metas y objetivos • Buena moral
Recursos	<p>Equipo informático</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet • Software • Salón de capacitación para darla breve charla de importancia de la comunicación a los empleados.
Tiempo	A partir del 1 de Mayo 2015
Costo	Modernización de Equipos: S/.1,000.00.

Elaboración propia.

Tabla 007: PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACIÓN PARA MEJORA CONTINUA

TECNICAS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACIÓN	
Objetivo	Actualizar la evaluación de desempeño y retroalimentación de manera que proporcione una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado debe llevar a cabo sus funciones para mejorar el Clima Organizacional en la ARA.
Responsables	La oficina de Recursos Humanos Gerentes, Jefes y Supervisores.
Descripción	<p>El sistema de evaluación y desempeño estará directamente relacionado con el puesto y debe ser práctico y confiable. Este tendrá niveles de medición completamente verificables. Las evaluaciones que se recomiendan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Prueba (A los tres meses de haber ingresado en la empresa) •Semestral •Anual •Otro (Cualquier otro tipo de evaluación que se debe hacer a la institución).
Actividades	<p>Las evaluaciones que se harán son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prueba (A los tres meses de haber ingresado en la institución) •Semestral •Anual •Otros (Cualquier otro De prueba, Semestral, Anual y Otros) <p>Las evaluaciones deben ser firmadas por el empleado como constancia que se le brindó la retroalimentación de su desempeño.</p> <p>La retroalimentación de la evaluación debe ser dada al empleado no más 15 días después de realizada la evaluación. Ver anexo 11 para las evaluaciones propuestas tanto para Gerentes, jefes y supervisores como para personal operativo y administrativo con su instructivo.</p>

Continua...

TECNICAS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACIÓN

Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño de los empleados en sus evaluaciones • Cumplimiento de metas y objetivos • Seguimiento a las recomendaciones de la evaluación del desempeño anterior.
Recursos	<p>Equipo informático</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet • Software • Salón de capacitación para darla breve charla de importancia de la comunicación a los empleados.
Tiempo	Se comenzaran a partir de Julio de 2015 según la calendarización anual de las evaluaciones, se recomiendan dos por año.
Costo	El presupuesto es de S/ 300.00.

Elaboración propia.

Tabla 008: PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

TECNICAS FORMACIÓN DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO	
Objetivo	Lograr que los jefes y gerente desarrollen y practiquen el liderazgo participativo para contribuir a un clima organizacional agradable.
Responsables	La oficina de Recursos Humanos y Gerentes.
Descripción	<p>El sistema de evaluación y desempeño estará directamente relacionado con el puesto y debe ser práctico y confiable. Este tendrá niveles de medición completamente verificables. Las evaluaciones que se recomiendan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Prueba (A los tres meses de haber ingresado en la empresa) •Semestral •Anual •Otro (Cualquier otro tipo de evaluación que se debe hacer a la institución).
Actividades	<p>La oficina de Recursos Humanos planificara el calendario de los cursos.</p> <p>Se realizará el seminario en varios grupos de 10 a 15 integrantes.</p> <p>El temario que se les impartirá a los gerentes es muy aplicable a la realidad y tendrá casos prácticos.</p>
Indicadores	<p>Mejorar el desempeño de los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se aumenta la participación de grupo • Los empleados están informados • Se cumple con los objetivos y metas • Buena Moral • Mejor Comunicación

Continua..

TECNICAS FORMACIÓN DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Recursos	Facilitador •Salón de Capacitación •Computadora •Cañón •Material de apoyo
Tiempo	Se propone comenzar los seminarios para todos los jefes y gerentes en el mes de agosto del 2015.
Costo	El presupuesto es de S/. 400.00. La computadora y el Cañón utilizados serán de los que la ARA tiene.

Elaboración propia.

Tabla 009: PRESUPUESTO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIAS DE LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS 2015

DESCRIPCIÓN	COSTO
Programas de Capacitación	S/.500.00
Programas de Motivación	S/.500.00
Programas de Comunicación	S/.1,000.00
Evaluación y Feedback	S/.300.00
Liderazgo participativo	S/.400.00
Total	S/.2,700.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 010: CRONOGRAMA DE REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES 2015 - 2016

Actividad	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Programas de capacitación												
•Capacitación Por Área												
•Capacitación Personal Operativo												
•Capacitación Personal Administrativo												
Programas de Motivación												
•El Minuto de Energía												
•Tú Haces la Diferencia												
•Asistencia Perfecta												
•Ven Diviértete												
Programas para mejorar la comunicación												
Evaluación de desempeño feedback y seguimiento												
Liderazgo participativo												

Elaboración propia

Consecuencias de no implementar la propuesta

La no implementación de la propuesta actual puede ocasionar las siguientes consecuencias para la Institución:

- Alta Rotación de Personal
- Quejas por parte de los Usuarios
- Deficiencia en el Servicio
- Ausentismo
- Hurtos
- Mala Imagen de la Institución
- Mal Manejo de los recursos.

• Beneficios sociales contra el costo

- Mejor Imagen de la Institución con los usuarios.
- Mejor Clima Organizacional
- Más poder a la Institución
- Mejor capacidad de Identificación y Resolución de problemas
- Mejor optimización de todos los recursos.

• Viabilidad de la propuesta

Tomando en cuenta la situación económica actual, del país y las entidades del gobierno, se proponen alternativas que puedan servir como respaldo monetario para llevar a cabo la realización de la propuesta.

1. Buscar apoyo de;

PROFONANPE: Programa de Fondos para Áreas Naturales Protegidas por es el Estado.

SERNANP: Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado.

GIZ: Cooperación Alemana al Desarrollo.

DGFFS: Dirección General de Flora y Fauna Silvestre.

GOREA: Gobierno Regional Amazonas - Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.

NCI: Nature And Culture International.

V. DISCUSIONES

Previo al abordaje de las discusiones de los resultados de este trabajo, como prólogo me parece importante mencionar algunas consideraciones para una reflexión más detallada de los datos obtenidos.

En primer lugar, es pertinente mencionar que la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales establece que las Regiones y sus Gerencias requieren de los recursos humanos, para el logro de sus objetivos y metas; y de estos de acuerdo a la teoría hace mención que las empresas u organizaciones interactúan con el medio ambiente, de donde toma sus recursos, entre los cuales se encuentran los humanos.

Todas las instituciones requieren de un desarrollo organizacional el mismo que en este caso consiste en un conjunto de actividades planeadas, basadas en valores humanistas para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores.

El desarrollo organizacional necesita de un diagnóstico eficaz de la cultura organizacional para mejorar los procesos de renovación organizacional, factor insoslayable en toda institución para mantenerse vigente en el contexto en el que se encuentra inmersa; de tal suerte que el tener una determinación del clima organizacional de la Gerencia de la A.R.A. es de gran valía, para estar en posibilidades de desarrollar estrategias orientadas al logro de metas y objetivos de dicha organización en materia de porte ambiental.

De lo anterior, se determina que el clima organizacional debe ser estudiado y analizado constantemente, con el fin de perfeccionarlas para poder lograr una alta motivación de los individuos y con ello, una mayor eficiencia; sin embargo, hay que tomar en cuenta que el clima organizacional es un reflejo de la cultura de la organización.

Por otro lado, existen diversas teorías de la administración, citadas en el marco teórico, que reflejan la importancia de diagnosticar aspectos humanos de las

organizaciones, para que su desarrollo organizacional induzca y favorezca el alcance de los propósitos y metas de la gerencia.

Los resultados desarrollados en esta investigación tienen como fin principal demostrar que si existe, un buen clima organizacional por lo que existe una buena atención al público usuario. La metodología aplicada ya ha sido explicada en capítulos anteriores y los resultados han sido descritos en su momento, lo que este capítulo señala serán los comentarios de lo que se ha venido desarrollando en los datos y su análisis a la luz de la teoría científica. Y otros estudios realizados sobre este tema.

El problema planteado, es apoyado por Hodgets, quien afirma que “el clima organizacional son características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza principal para influir en la conducta de trabajo”; es decir que las situaciones que se presentan en la Gerencia de la A.R.A. se va ver reflejado en su comportamiento. De esta manera guarda relación con lo señalado por Tompikins que el clima organizacional “se basa en qué tan cómodo se sientan los trabajadores con los demás y con la organización”. De acuerdo con la recolección de datos se consiguió ver que SI existe buenas relaciones interpersonales las mismas que han permitido interactuar con los otros miembros de la institución logrando una comunicación efectiva, solucionar conflictos y expresarse de manera autentica y honesta entre los trabajadores, fortaleciendo el trabajo en equipo para lograr realizar una buen gestión en la institución.

El objetivo principal de esta investigación permitirá que la institución tome conciencia de lo importante que es crear y mantener un buen clima laboral dentro de ella, y de esta manera puedan llegar a marcar la diferencia con otras gerencias del Gobierno Regional Amazonas, como consecuencia de ello se van a ver beneficiados, la institución al obtener más demanda de usuarios y por ende los colaboradores una mayor remuneración.

Sin embargo, se requiere un proceso de aprendizaje permanente para los integrantes de la institución, que otorgue un grado de satisfacción y enriquecimiento personal,

seguridad en lo que hacen y se les motive a participar activamente en los cambios que se necesiten, con nuevas ideas que busquen mejorar las condiciones de trabajo, mejorar el clima laboral.

En conclusión, esta afirmación tiende a dar razón a la hipótesis que planteamos al inicio de esta investigación. Por consiguiente queda demostrado científicamente la existencia de una estrecha correlación entre ambas variables estudiadas.

VI. CONCLUSIONES

Como resultado del presente trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se puede concluir que la mayor fortaleza para la Gerencia de la A.R.A. es contar con un buen equipo de trabajo, quienes al interior manejan excelentes relaciones interpersonales, pero igualmente su mayor debilidad está dada por el factor aprecio por las ideas e iniciativas del trabajador.
2. Los principales factores que afectan el clima laboral de la Gerencia de la Autoridad Regional Amazonas son los siguientes: las malas condiciones en las que se encuentran muchos equipos de cómputo de las direcciones ejecutivas, la poca capacitación que recibe el personal, la escasa valoración y reconocimiento de las habilidades profesionales de los trabajadores y la inestabilidad laboral.
3. El Gerente y sus directores sienten que existe una excelente relación con todo el equipo de trabajo, no obstante, se evidencia la necesidad de reforzar mediante capacitación y otras técnicas los factores como relaciones entre jefes, liderazgo, comunicación, aprecio por las ideas e iniciativas del trabajador, riesgo y bienestar satisfacción por los recursos, y remuneración quienes se encuentran con una calificación media. Los demás factores evaluados presentan una alta satisfacción por lo tanto el esfuerzo a realizarse debe centrarse en el mantenimiento del mismo.
4. El personal señala que el desarrollo del buen clima organizacional se apoya en las óptimas relaciones entre compañeros; así como también, por la mejora en las comunicaciones con los directores ejecutivos y el trabajo en equipo. No obstante, consideran es preciso adquirir más recursos como equipos de cómputo y herramientas técnicas que les permitan realizar sus funciones con mayor eficiencia. Asimismo, confirmaron la necesidad de mejorar su condición laboral a través de un sistema adecuado de ascensos.

5. Las relaciones interpersonales son óptimas puesto que cada individuo tiene una función específica, los mismos que poseen sus propias percepciones, valores, actitudes; pero a pesar que cada uno se desempeña individualmente ellos pertenecen a grupos de trabajo donde existe inevitables relaciones interpersonales que generan un crecimiento exitoso en las actividades que realizan.
6. La presentación de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Gerencia de la A.R.A., evidencia la necesidad del fortalecimiento del proceso de gestión del talento humano y el aseguramiento de la calidad, eficacia en el desempeño de los trabajadores.
7. La propuesta de mejora del clima organizacional de la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental incluye el desarrollo de un programa de capacitación anual de los trabajadores; la gestión para la adquisición de equipos de cómputo y herramientas técnicas; la realización del plan de reuniones técnicas que ayuden a promover la participación, fomenten la comunicación y mejoren el acceso a la información del personal; finalmente, la aplicación del sistema de recompensas para elevar el nivel de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores.

Se concluye finalmente desde la pregunta de investigación y los objetivos establecidos que el compromiso de cambio nace desde el nivel gerencial.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo con el desarrollo de este trabajo a continuación se presenta una serie de recomendaciones al Gerente Regional de la A.R.A-Amazonas, con la finalidad de lograr una culminación exitosa del Diagnóstico del clima organizacional en la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental – Gobierno Regional Amazonas.

- Reconocer la importancia de una permanente capacitación en diversos temas para el equipo de trabajo, esta debe estar sujeta a un plan de capacitación a mediano y largo plazo, que garantice su continuidad aun en los cambios de periodos de gobierno, donde los procesos pueden sufrir fracturas en su continuidad, en esta planeación se deberán tener en cuenta algunos aspectos detectados al interior como realizarse de acuerdo a las necesidades de entrenamiento del personal (perfil del cargo) y la filosofía de la institución, ser extensivos a todo el personal de la entidad, programarse en horarios donde no se dividan las jornadas laborales y evitar programarse en fechas de cierre de mes, ya que en este periodo las cargas laborales se incrementan dificultando la asistencia a capacitaciones.
- Con respecto a las relaciones interpersonales, el gerente y sus área administrativa debe preocuparse por fomentar buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros de ella, para así favorecer un buen clima organizacional, con la finalidad de tener un buen capital humano que se sienta satisfecho y transmita ese sentimiento al público en general.
- Propiciar reuniones con todo el personal para dialogar en que están fallando en cuanto a su puesto de trabajo, problemas que se presentan día a día, intercambiar ideas con el fin de mejorar como persona y trabajador, así como también poder expresar las necesidades o inquietudes que tenga cualquier miembro de la institución.
- Continuar haciendo investigación que permita mejorar cada vez más los distintos procesos administrativos como parte de la gestión pública.

- Debido a la importancia de un diagnóstico de este tipo, sería importante proponer la aplicación del instrumento en las cuatro gerencias regionales del Gobierno Regional Amazonas.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Armas Zavaleta, Marilin Elizabeth / Factores Asociados al Clima Organizacional del personal que labora en la editorial Vallejina de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo” / Diciembre 2010.
- Thomson Editores DAFT R, 1999 / "Teoría y Diseño Organizacional” / Editorial International, México 1999.
- Brunet y Luck, 1999 / “El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias” / Editorial Trillas, México 1999.
- Chiavenato, Mc Graw Hill I.2009 / “Administración de los Recursos Humanos” / Editorial Pearson, México 2009.
- Hernández R, Fernández C, Baptista P, 2003 / “Metodología de la Investigación” / Editorial Internacional. Chile 2003.
- Chiavenato I, Mc Graw Hill I.2007 / “Introducción a la Teoría General de la Administración” / Editorial Pearson, México DF 2007.
- Edel, R. García, A. 2007 / “Clima y Compromiso Organizacional” / Editores Siperson. México 2007.
- Kreither, R. y Kinicki, A. 1997 / “Comportamiento de las Organizaciones”. (3ra ed.) España: McGraw-Hill.

Tesis

- Armas Zavaleta, Marilin Elizabeth / Factores Asociados al Clima Organizacional del personal que labora en la editorial Vallejina de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo” / Diciembre 2010.

- Daniel Pérez, Jorge / El Clima Laboral y Su Efecto en la Calidad de Atención al Estudiante en el Senati Chimbote / Universidad San Pedro Escuela de Post Grado / Doctorado en Gestión y Ciencias de la Educación / Marzo 2010.
- Monteza Chandum, Nancy Elizabeth / “Influencia del Clima Laboral en la Satisfacción de las Enfermeras del Centro Quirúrgico del Hospital de EsSalud Chiclayo” / Universidad Santo Toribio de Mogrovejo / Escuela de Post Grado / Abril 2012.
- García Rosado, Beatriz Elena / “Diagnóstico de Comunicación Organizacional Interna en las Agencias de Viaje de Bahías de Huatulco, Oaxaca” / Universidad del Mar / Enero 2011.
- Bastard Espinoza / “Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la Empresa IMPSA Caribe, C.A. Tesis / Magister Sc.
- Marín Pérez, Marielvy / “Relación entre Clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector público” / Universidad Católica Andrés Bello / Marzo 2003.
- Reyes Ponce, A. / Administración de Empresas. Teoría y Práctica” / Primera Parte Universidad de Chile / Enero 2004.

Documento

- Marco Legal N°27680 / Ley de reformatión constitucional del capítulo XIV / sobre descentralización / Diciembre 2001.
- Ordenanza Regional N° 327 / Gobierno Regional Amazonas/ CR / Mayo 2013.

- Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Regional Ambiental / Octubre 2012.
- Manual de Metodología de la Investigación Científica / 2º Edición/ Editorial Universitaria UNAT-A /Chachapoyas - Perú.

Sitios Web

- “Dimensiones del clima organizacional” /Año 2010 /Publicado en línea por Goncalves A. y Sociedad Latinoamericana Para La Calidad/disponible en:http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf.
- “Comportamiento Organizacional” /Año 199/ publicado en línea por González M. y Olivares S. disponible en:
http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=11&JER=375.
- “Tesis de Grado: Estudio del Clima organizacional” / Año 2000 / publicado en línea por Hernández N. / disponible en:
http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=11&JER=375.
- “Feedback Laboral y Satisfacción” / Año 2000 / Publicado en línea en:
<http://www.3.uniover/es/cs/html>.
- “Clima Organizacional” Martínez, Luis / Año 2009 / Publicado en:
www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml
- “El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias” / Año 1999 / Publicado en:
<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>.

- “Análisis del Clima Organizacional aplicado a la Municipalidad de Oaxaca” / Año 2008 / Publicado en:
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/fel864a/html/index.html>.
- “Clima organizacional en la administración pública federal. Secretaría de Transportes” / Año 2008 / Publicado en:
http://dgpob.salud.gob.mx/descargas/climaorganizacional_antecedentes.pdf
- “El Clima Organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos” / Año 2008 / Publicado en:
http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc
- “Diagnóstico del Clima Organizacional: Un análisis conceptual y metodológico” / Año 2008 / Publicado en:
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/fel864a/html/index.html>.
- “Teoría y pensamiento administrativo” / Año 2008 / Publicado en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>
- “Variables relacionadas con la satisfacción laboral” / Año 2005 / Publicado en:
<http://www.cieloissci.es/scielo.phpscrips=artexpid2013.iso>
- “Comportamiento organizacional: un enfoque de Sistemas y Gestión” / 2009 / Publicado en:
<http://www.inf.utfsm.cl/~lhevial.../sdeg/.../Comportamiento/CO->

ANEXOS

ANEXO N° 001: ENCUESTA



UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE
AMAZONAS

Ley de Creación N° 27347 – Res. Función. N° 114 – 001



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL PARA CONOCER LA OPINION SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL-A.R.A - GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS 2013.

La siguiente encuesta tiene el propósito de recoger información para analizar el clima organizacional en la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental, por lo cual se le pide responder en forma objetiva, marcando con una “X”, la letra que corresponda a cada pregunta que se indica:

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Sexo:

- a. Femenino
- b. Masculino

2. Dirección Ejecutiva a la que pertenece:

- a. Gerencia de la A.R.A.
- b. Dirección Ejecutiva de Gestión Ambiental
- c. Dirección Ejecutiva de Recursos Naturales
- d. Dirección Ejecutiva de Bosques, Flora y Fauna Silvestre.

3. Nivel de Formación:

- a. Técnico
- b. Profesional

4. Condición laboral:

- a. Nombrado
- b. Contrato por Servicios Personales

II. INFORMACIÓN SOBRE SU TRABAJO

5. ¿Recibe información acerca del reglamento, normas y procedimientos internos de la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Nunca

6. ¿Cómo considera la actual gestión que se aplica en la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental?
- a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Malo
7. La distribución y asignación de funciones en su área es:
- a. Equitativa, en base a los méritos
 - b. No siempre es equitativa
 - c. Es injusta y hay preferencias
 - d. No se cómo se realiza
8. ¿Corresponden sus labores diarias asignadas, con las funciones que señala en su contrato?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. No siempre
9. ¿Recibe instrucciones de su jefe inmediato para realizar su trabajo?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. No siempre
10. ¿Cómo calificaría el desempeño de su jefe inmediato?
- a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Malo
11. El ambiente físico de trabajo (espacio, iluminación, mobiliario) es:
- a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Malo
12. ¿Le proporcionan los materiales de escritorio, programas informáticos y herramientas técnicas adecuadas para desarrollar su trabajo?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. No siempre

13. El equipo de cómputo asignado para realizar su trabajo es:
- a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Presenta algunas fallas
 - d. Obsoleto
14. La capacitación que recibe para desarrollar su trabajo es:
- a. Suficiente
 - b. Insuficiente
 - c. Inadecuada
 - d. No recibo capacitación
15. ¿Cómo considera la remuneración económica que percibe por las funciones que realiza?
- a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Mala
16. ¿Se planifica y se consideran las habilidades y conocimientos de los trabajadores para llevar a cabo los ascensos en la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. No siempre
17. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es cordial y abierta?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. No siempre
18. ¿El jefe inmediato, trata con respeto al personal en la orientación de sus labores?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. No siempre
19. Las relaciones interpersonales entre sus compañeros son:
- a. Excelentes
 - b. Buenas
 - c. Mala

20. El clima laboral que existe en su área de trabajo es:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Malo

21. ¿Se encuentra satisfecho con las labores que realiza en su trabajo?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. No siempre

22. ¿Considera que su capacidad profesional es valorada?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. No siempre

23. ¿Qué factor considera para decidir cambio de empleo?

- a. Mejor remuneración
- b. Estabilidad laboral
- c. Mejores condiciones de ambiente laboral
- d. No piensa cambiar de empleo

24. Considera que la aplicación de este tipo de cuestionarios para conocer el clima laboral es:

- a. Importante
- b. Muy importante
- c. Poco importante
- d. No le da importancia

COMENTARIOS:

¡Gracias por su colaboración!

**Tabla N° 011: CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL FUNCIONAL DE
LA GERENCIA DE LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL 2014**

CARGO	NOMBRE Y APELLIDOS	CONDICION LABORAL
Gerente ARA	Juan E. Moncada Alvites	Designado
Asistente de Gerencia	Diane Liz Caro Trauco	Convenio PROFONANPE
Asesor Legal	Evelin Coronel Zubiata	Convenio SPDA
Secretaria de Gerencia	Diana M. Reyes Arce	Nombrado
Planificador	Orlando Coronel Santos	Nombrado
Chofer	Vicente Calderon	Nombrado
Unidad Formuladora	Carmela Mori Ruiz	Contrato Locación de Servicio
Responsable Ejecutora de proyectos	Jhoni Zelada Escobedo	Contrato Locación de Servicio

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA N° 012: CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL FUNCIONAL
DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE GESTIÓN AMBIENTAL 2014**

CARGO	NOMBRE Y APELLIDOS	CONDICION LABORAL
Director	Luz Elena Díaz Arias	Designado
Director en Rodríguez de Mendoza	Marco Antonio Trigoso Torres	Designado
Representante MINAM	Pedro Baras Valle	Convenio MINAM
Asistente Administrativo	Christy Sánchez Cabañas	Convenio MINAM
Especialista Sistema de Información Regional	Francisco Bravo Barsallo	Contrato Locación de Servicio
Evaluador Estudios Impacto Ambiental	Susana Villacis del Castillo	Contrato Administrativo de Servicio
Supervisor de proyectos	Grover Chuquipiondo Pérez	Contrato Locación de Servicio
Aplicador de Guía Metodológica Ambiental	Jorge D. León Muguera	Contrato Locación de Servicio
Asesor Comisión Ambiental Municipal	Marlit Bardales Escalante	Contrato Locación de Servicio
Secretaria	Tatiana M. Rodríguez Gonzales	Contrato Locación de Servicio

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA N° 013: CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL FUNCIONAL
DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE RECURSOS NATURALES 2014**

CARGO	NOMBRE Y APELLIDOS	CONDICION LABORAL
Director	Julio C. Ravines Boñon	Designado
Consultor PRONANPE	Henry Sarmiento Vargas	Convenio PRONANPE
Consultor PAES	Humberto Huamán Puscan	Convenio PRONANPE
Comunicador PAES	Gloria Guivin Campojó	Convenio PRONANPE
Liquidador de Proyectos	Henry Vargas Sarmiento	Contrato Locación de Servicio
Asistente Administrativo	Amalia Salazar Arbildo	Contrato Locación de Servicio
Secretaria	Rosio del Pilar Chavez Diaz	Contrato Locación de Servicio


Fuente: Elaboración propia.








**TABLA N° 014: CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL FUNCIONAL
DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE GESTIÓN DE BOSQUES Y FAUNA
SILVESTRE 2014**


CARGO	NOMBRE Y APELLIDOS	CONDICION LABORAL
Director	Miriam Tejada Arana	Designado
Asesor	Nataly Flores Servan	Convenio NCI
Director Zona Casual	Segundo Sánchez Tello	Convenio PROGRAMA BOSQUES
Asistente Administrativo	Ramiro Ynga Ynga	Contrato Administrativo de Servicio
Garitero Casual	Flavio Macaroni Striveras	Contrato Administrativo de Servicio
Garitero Asnacucho	Elixir Domínguez Cáceres	Contrato Administrativo de Servicio
Asistente Administrativo	Karin Teresa Carrión Barrios	Contrato Locación de Servicio
Supervisor de Proyecto	Celso A. Ratachi Visalot	Contrato Locación de Servicio
Coordinador de Proyecto	José Martines Oré Delgado	Contrato Locación de Servicio
Secretaria	Carla Delgado Arce	Convenio PRONANPE
Servicio Limpieza	Fanny Rodríguez Vargas	Contrato Locación de Servicio


Fuente: Elaboración propia.

IMAGEN N° 001: PORTAL DE LA GERENCIA DE LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL


REPÚBLICA DEL PERÚ

 INICIO |
  CORREO |
  CONTACTO |
  MAPA DEL SITIO |
  PORTAL DE TRANSPARENCIA |
  DIRECTORIO INSTITUCIONAL |
  LIBRO DE RECLAMACIONES





GOBIERNO REGIONAL
AMAZONAS

...Solidaridad y sostenibilidad para todos

Chachapoya, Viernes 15 de Noviembre 2013

[Inicio](#) |
 [Gobierno Regional](#) |
 [Consejo Regional](#) |
 [Gerencias](#) |
 [Direcciones](#) |
 [Departamentos](#) |
 [Proyectos](#) |
 [Agenda Social](#) |
 [Transparencia](#)

AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL

[Portada](#) |
 [Funcionarios](#) |
 [Direcciones Ejecutivas](#) |
 [SEDES](#) |
 [Boletines](#) |
 [Gestión Ambiental](#) |
 [Proyectos](#) |
 [SAR](#) |
 [Contactenos](#)

Descripción

La Autoridad Regional Ambiental se creó el 03 de Mayo del 2013, con Ordenanza Regional N 327-2013-GOB/ERNO REGIONAL AMAZONAS/CR de fecha 17 de Mayo del 2013.

Notas de prensa



GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS, PERMIAN GLOBAL RESEARCH Y...

MÁS NOTICIAS

AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL AMAZONAS, SE PREPARA PARA SEMANA FORES...

GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS, PERMIAN GLOBAL RESEARCH Y ECOAN...

PERSONAL DE LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL AMAZONAS SE CAPACITA EN...

SE INSTALA SEDE DE LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL DEL GOBIERNO REGI...

MINISTERIO DE CULTURA PUBLICÓ BASE DATOS DE PUEBLOS INDÍGENAS...



Juan Edmundo Morante Altes
 Coordinador Regional de Ambiente y Sostenibilidad










Noviembre 2013						
Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24

Fuente: Página Web Gobierno Regional Amazonas

IMAGEN N° 002: FUNCIONARIOS DE LA GERENCIA DE LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL

AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL

[Portada](#) | [Funcionarios](#) | [Direcciones Ejecutivas](#) | [SEDES](#) | [Boletines](#) | [Gestión Ambiental](#) | [Proyectos](#) | [SIAR](#) | [Contactenos](#)

 <p>Ing. Juan Edmundo Moncada Avites Gerente Regional de la Autoridad Regional Ambiental (jmoncada@regionamazonas.gob.pe) 041-476062 [hoja vida]</p>	 <p>Ing. Julio Cesar Ravines Boñón Director Ejecutivo de Recursos Naturales (jravines@regionamazonas.gob.pe) 041-476062 [hoja vida]</p>	 <p>Ing. Luz Elena Díaz Arias Directora Ejecutiva de Gestión Ambiental (ldiaz@regionamazonas.gob.pe) 041-476062 [hoja vida]</p>
 <p>Ing. Miriam Luz Tejada Arana Directora Ejecutiva de Gestión de Bosques (miriamtear@hotmail.com) 041-476062 [hoja vida]</p>	 <p>Ing. Carmela Mori Ruiz Responsable de la Unidad Formuladora (E) (cormoru_70@hotmail.com) 041-476062 [hoja vida]</p>	 <p>Bach. Wilfredo Vilchez Chávez Responsable de Comunicación (E) (wvilchez@gmail.com) 041-476062 [hoja vida]</p>
 <p>Bach. Gloria Guivín Campojo Responsable de Capacitación (E) (gguivin@gmail.com) 041-476062 [hoja vida]</p>	 <p>Ing. Susana Villacis del Castillo Evaluadora de EIA (E) (susanne7@hotmail.com) 041-476062 [hoja vida]</p>	 <p>Ing. Segundo Francisco Bravo Baisaño Responsable del SIAR (E) (sbravo20@gmail.com) 041-476062 [hoja vida]</p>

Fuente: Página Web Gobierno Regional Amazonas

IMAGEN N° 003: DIRECCIONES EJECUTIVAS

AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL

[Portada](#) | [Funcionarios](#) | [Direcciones Ejecutivas](#) | [SEDES](#) | [Boletines](#) | [Gestión Ambiental](#) | [Proyectos](#) | [SIAR](#) | [Contactenos](#)

Dirección Ejecutiva de Gestión Ambiental

Es responsable de la planificación y gestión ambiental regional mediante la elaboración e implementación de lineamientos e instrumentos de gestión ambiental regional, en el marco de sus competencias.

Funciones de la Dirección Ejecutiva de Gestión Ambiental:

1. Promover acciones de trabajo con los Grupos Técnicos Regionales de la Comisión Ambiental Regional relacionados con su área.
2. Implementar las políticas relacionadas con la promoción de la calidad ambiental, la evaluación y la fiscalización ambiental.
3. Promover la implementación de la Estrategia Regional de Cambio Climático.
4. Promover la implementación de la Estrategia Regional Gestión de la Calidad Ambiental.
5. Gestionar el Sistema Regional Información Ambiental (SIAR), el Sistema Regional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (SIREFA) y el Sistema Regional de Evaluación de Impacto Ambiental (SIREIA).
6. Implementar los planes de asistencia técnica y capacitación en materia de su competencia.
7. Promover acciones de coordinación con el Ministerio del Ambiente para facilitar el fortalecimiento de capacidades en materia ambiental de los Gobiernos Locales.
8. Certificar la aprobación de los estudios de impacto ambiental en materia de su competencia.
9. Otorgar certificaciones ambientales en el marco de sus competencias.
10. Implementar los planes de supervisión ambiental sobre la base de la certificación otorgada.
11. Otorgar el reconocimiento a las empresas que desarrollan e implementan actividades económicas sostenibles.
12. Otorgar el reconocimiento a las municipalidades provinciales y distritales que han liderado acciones ambientales en beneficio de la población local.
13. Participar en las audiencias públicas sobre estudios de impacto ambiental, evaluaciones ambientales estratégicas y certificaciones ambientales de nivel nacional.
14. Imponer sanciones administrativas a quienes infrinjan la legislación.
15. Conducir la ejecución de proyectos de inversión pública y proyectos de cooperación internacional para apoyar las acciones de su competencia.
16. Implementar el Plan Operativo Institucional de su Dirección Ejecutiva.
17. Otras que señale la Ley en materia de su competencia.

Fuente: Página Web Gobierno Regional Amazonas

IMÁGEN N° 004: SEDES DESCENTRALIZADAS

AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL

Portada Funcionarios Direcciones Ejecutivas ▾ SEDES ▾ Boletines Gestión Ambiental ▾ Proyectos SIAR Contáctenos

ORGANO CONDORCANQUI PROVINCIAL CONDORCANQUI
BAGUA

Funciones de las sede provincial de la Autoridad Regional Ambiental:

1. Ofrecer una plataforma de servicios directa para el usuario que demande atención en el manejo y administración de los recursos naturales, gestión del medio ambiente y gestión de bosques y de fauna silvestre.
2. Generar espacios de concertación para el desarrollo de acciones intersectoriales en materia de recursos naturales, biodiversidad y ambiente.
3. Implementar el sistema informático para tener actualizado toda la base de datos que se genere.
4. Realizar acciones de fiscalización respecto a las actividades de su competencia
5. Realizar acciones ligadas al ordenamiento territorial, manejo sostenible de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad y protección del ambiente en su ámbito de acción.
6. Ejercer el control de aprovechamiento, transformación y comercio de los recursos forestales y de fauna silvestre.
7. Controlar y vigilar el transporte forestal y de fauna silvestre en su ámbito de trabajo.
8. Implementar, coordinar y supervisar el trabajo en las garitas de control en forma permanente.
9. Asumir la delegación de funciones que establezca la gerencia de la Autoridad Regional Ambiental.
10. Otras que señale la ley en materia de su competencia.


Fuente: Página Web Gobierno Regional Amazonas

IMÁGEN N° 005: PROYECTOS DE INVERSION


AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL

Portada Funcionarios Direcciones Ejecutivas ▾ SEDES ▾ Boletines Gestión Ambiental ▾ Proyectos SIAR Contáctenos

CATEGORIA: Productivos

 **FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA PRESERVACIÓN DE LA DIVERSIDAD B (VER)**
Codigo SNIP: 122087
Estado: En Ejecucion
Ejecutora: GERENCIA DE RECURSOS NATURALES Y GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
Presupuesto: S/. 996,900.81 Nuevos Soles

CATEGORIA: Productivos

 **FORESTACIÓN Y REFORESTACIÓN CON ESPECIES DE PINO, ALISO Y FRUTALES EN (VER)**
Codigo SNIP: 88631
Estado: En Ejecucion
Ejecutora: GERENCIA REGIONAL DE RECURSOS NATURALES Y GESTION DEL MEDIO AMBIENTE
Presupuesto: S/. 3,928,220.56 Nuevos Soles

Fuente: Página Web Gobierno Regional Amazonas

IMAGEN N° 006: PORTAL DEL SISTEMA DE INFORMACION AMBIENTAL REGIONAL – SIAR

AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL

[Página](#) [Autenticanos](#) [Direcciones Ejecutivas](#) [SEDESA](#) [Boletines](#) [Gestión Ambiental](#) [Proyectos](#) [SIAR](#) [Contáctenos](#)

Siara

GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS

[Enlaces](#) | [Contáctenos](#)

[Inicio](#) [Acerca de](#) [Indicadores e índices](#) [Normatividad](#) [Documentos](#) [Mapas e Imágenes](#)

[Novedades](#) [Eventos](#) [RSS - MINAM](#) [RSS - CDAM](#)

PRONAM APOYA A INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL AMBITO DEL AREA DE CONSERVACION DEL BOSQUE MONTANO "VILAYA CONDORPUNA SHIPAGO" Y "VISTA ALEGRE"

Sistemas de Información Ambiental Local (SIAL)

Acre, Arequipa, La Paz, Bc

Datos de mapa | Términos de uso

EL TIEMPO EN CHACHAPOYAS

21°C

Hoy
6 km/h
22°/12°

© Tiempo.net

SERVICIOS DE INFORMACIÓN

[Documentos](#)

Material educativo Ludo Ambiental elaborado por el Proyecto de Cultura Ambiental de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional Amazonas, el cual ...

[Normatividad](#)

Sistemas de Información Ambiental Regional (SIAR)

Seleccione Región

[Mapas en imágenes](#)

1 2 3 4

Sistema Conservación Regional Amazonas

Cifras Ambientales 2013

SINIA

Sistema Nacional de Información Ambiental

Portal Nacional de la CALIDAD DEL AIRE

[Mapas en imágenes](#)

SINADA

HAZ TU DENUNCIA AQUI!

[Mapas en imágenes](#)

SIERSOL

Sistema de Información para la Gestión de los RRS

[Mapas en imágenes](#)

SIAMAZONIA

Sistema de Información de la Diversidad Biológica y Ambiental de la Amazonía Peruana

[Mapas en imágenes](#)

CUENCAS PRIORIZADAS

[Mapas en imágenes](#)

GEOSERVIDOR

El Perú en Mapas

Fuente: Página Web Gobierno Regional Amazonas

ANEXO N° 002: ORDENANZA REGIONAL DE CREACIÓN DE LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL



GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS



ORDENANZA REGIONAL N° 327 GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS /CR

POR CUANTO:

El Consejo Regional de la Región Amazonas, de conformidad con lo previsto en los artículos 191° y 192° de la Constitución Política del Perú de 1993 modificados por la Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV sobre descentralización. Ley de Bases de Descentralización, Ley N° 27783, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, y sus modificatorias, en sesión ordinaria de fecha 07 de Mayo del 2013; ha aprobado por unanimidad la presente Ordenanza Regional.

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 191 de la Constitución Política del Perú, establece que los gobiernos regionales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

Que, el inciso 1 del artículo 192° de la Carta Magna, dispone que es competencia de los gobiernos regionales aprobar su organización interna y presupuesto.

Que, el artículo 8° de la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, precisa que la autonomía es el derecho y la capacidad efectiva del gobierno en sus tres niveles de normar, regular y administrar los asuntos públicos de su competencia. Así, se sustenta en afianzar en las poblaciones e instituciones la responsabilidad y el derecho de promover y gestionar el desarrollo de sus circunscripciones.

Que, asimismo el artículo 9° de la Ley N° 27783, señala que la dimensión administrativa de la autonomía consiste en la facultad de organizarse internamente, determinar y reglamentar los servicios públicos de su responsabilidad.

Que, el artículo 9° de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, establece que los Gobiernos Regionales son competentes para aprobar su organización interna y presupuesto.

Que, en razón de lo establecido por la Constitución y la normativa citada, los gobiernos regionales cuentan con las facultades suficientes para determinar su organización interna de manera que alcancen entre otros siguientes objetivos a nivel administrativo como: i). La modernización y eficiencia de los procesos y sistemas de administración que aseguren la adecuada provisión de los servicios públicos; ii). Simplificación de trámites en las dependencias públicas nacionales, regionales y locales; iii). Asignación de competencias que evite la innecesaria duplicidad de funciones y recursos, y la elusión de responsabilidades en la prestación de los servicios; todos ellos reconocidos en el artículo 6° de la citada Ley de Bases de la Descentralización.

Que, el artículo 2° de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, establece que los Gobiernos Regionales son personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia.





GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS



ARTICULO TERCERO.- APROBAR el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de la Autoridad Regional Ambiental Amazonas, el mismo que considera 40 plazas estructuradas, que como anexo forma parte de la presente Ordenanza.

ARTICULO CUARTO.- INCORPÓRESE a los documentos de gestión del Gobierno Regional Amazonas el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de la ARA-Amazonas.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS TRANSITORIAS

PRIMERA.- La Autoridad Regional Ambiental se compone de la fusión de la Sub Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente y la Dirección Forestal y de Fauna Silvestre de la Dirección Regional Agraria Amazonas.

SEGUNDA.- DISPONER que la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente transfiera a la Autoridad Regional Ambiental (ARA Amazonas) todos los bienes muebles e inmuebles, equipos, vehículos, recursos presupuestales, personal, acervo documentario, derechos, obligaciones, convenios y contratos, pasivos y activos correspondientes a la Sub Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente

TERCERA.- DISPONER que la Dirección Regional Agraria Amazonas transfiera a la Autoridad Regional Ambiental (ARA Amazonas) todo los bienes muebles e inmuebles, equipos, vehículos, recursos presupuestales, personal, acervo documentario, derechos, obligaciones, convenios y contratos, pasivos y activos correspondiente a la Dirección Forestal y de Fauna Silvestre, proveniente del proceso de transferencia de funciones.

CUARTA.- DISPONER que la Gerencia Regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Territorial transfiera a la Autoridad Regional Ambiental (ARA Amazonas) todo los bienes muebles e inmuebles, equipos, vehículos, recursos presupuestales, personal, acervo documentario, derechos, obligaciones, convenios y contratos, pasivos y activos correspondiente a la función descrita en el inciso k del Art. 86° del Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional Amazonas, función correspondiente a la Sub Gerencia de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial, sobre Ordenamiento Territorial.

QUINTA.- MODIFIQUESE el Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Amazonas, a fin de crear la Oficina de Defensa Nacional, Civil y Seguridad Ciudadana, como oficina dependiente de la Gerencia General Regional, incorporando las funciones, personal, presupuesto y procedimientos administrativos de la Sub Gerencia de Defensa Civil.

SEXTA.- ENCARGUESE a la Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación, asignar los recursos necesarios para la debida implementación de la Autoridad Regional Ambiental y de la Oficina de Defensa Nacional, Civil y Seguridad Ciudadana

SEPTIMA - CONSTITUYASE la comisión encargada de la transferencia de funciones, bienes muebles e inmuebles, equipos, vehículos recursos presupuestales, personal, acervo documentario, derechos, obligaciones, convenios y contratos, pasivos y activos de la Sub





GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS



Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente y de la Dirección Forestal y de Fauna Silvestre, integrado por cuatro miembros: un representante de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, quien la presidirá; un representante de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente; Un representante de la Dirección Regional Agraria Amazonas y un representante de la Sub Gerencia de Defensa Civil. Estos representantes serán designados mediante resolución ejecutiva regional.

La Comisión tendrá un plazo de 30 días hábiles luego de notificada la Resolución Ejecutiva Regional, para emitir el informe detallado de la transferencia a la Gerencia General Regional.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

PRIMERA DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA FINAL - Toda referencia hecha a las competencias, funciones y atribuciones que venían ejerciendo la Sub Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente y la Dirección Forestal y de Fauna Silvestre, se entenderá como efectuadas por la Autoridad Regional Ambiental Amazonas (ARA Amazonas).

SEGUNDA DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA FINAL - Toda referencia hecha a las competencias, funciones y atribuciones que venían ejerciendo la Sub Gerencia de Defensa Civil, se entenderá como efectuadas por la Oficina de Defensa Nacional, Civil y Seguridad Ciudadana.

Comuníquese al Señor Presidente del Gobierno Regional de Amazonas, para su promulgación.

En Chachapoyas, a los 08 días del mes de Mayo del 2013.



[Firma]
WALTER HUGO SÁNCHEZ FERNÁNDEZ.
Presidente
Consejo Regional Amazonas

POR TANTO:

MANDO SE REGISTRE, PUBLIQUE Y CUMPLA.

Dado en la Sede Central del Gobierno Regional de Amazonas, a los

17 MAYO 2013



[Firma]
JOSÉ BERLEY-ARISTA ARBILDO
Presidente Gobierno Regional
de Amazonas

GOBIERNO REGIONAL
AMAZONAS

REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONES DE LA AUTORIDAD
REGIONAL AMBIENTAL

02/10/2012

RENAMA

Grupo de trabajo creación del ARA

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Regional Amazonas, es persona jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia constituyendo para su administración económica y financiera, un pliego presupuestal, su constitución y funcionamiento se enmarcan dentro de lo establecido por Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su modificatoria Ley N° 27902, que regula la participación de los alcaldes y la sociedad civil en los Gobiernos Regionales y fortalecer el proceso de descentralización y regionalización.

Con la finalidad de dar cumplimiento al proceso de descentralización mediante la transferencia de funciones sectoriales del Gobierno Central a los gobiernos regionales, aprobado mediante Decreto Supremo N° 036-2007-PCM que aprueba el Plan de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales, por lo que se hace necesario incorporar aquellas funciones transferidas.

Que, a fin de brindar adecuados servicios públicos en materia de ordenamiento territorial, manejo sostenible de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad y protección del ambiente, resulta necesario reestructurar la organización interna del Gobierno Regional Amazonas e incorporar como órgano desconcentrado a la Autoridad Regional Ambiental que tendrá como funciones aquellas ejercidas por la actual Sub Gerencia de Recursos Naturales y Ambiente de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente; las funciones ejercidas por la Dirección Forestal y Fauna Silvestre transferidas del MINAG con Resolución Ministerial N° 0696-2010-AG y las funciones en materia de ordenamiento territorial ejercidas por la Sub Gerencia de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial.

De otro lado, para el cumplimiento de sus funciones, la Autoridad Ambiental Regional cuenta con el presente documento de gestión denominado “Reglamento de Organización y Funciones” ROF el que debe ser incorporado al Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional Amazonas.

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO I

DEL OBJETO Y ALCANCES DEL REGLAMENTO

Artículo 1º.- El presente reglamento tiene por objeto normar la naturaleza, finalidad, organización, funcionamiento y estructura orgánica de la Autoridad Regional Ambiental de Amazonas (en adelante ARA-Amazonas).

Artículo 2º.- El Reglamento de Organización y Funciones del ARA-Amazonas es de aplicación y alcance para el Gobierno Regional Amazonas.

CAPÍTULO II

DE LA NATURALEZA, JURISDICCIÓN Y DOMICILIO LEGAL DE LA ARA AMAZONAS

Artículo 3º.- La ARA-Amazonas es un órgano desconcentrado del Gobierno Regional Amazonas con autonomía técnica y normativa, dependiente de la Gerencia General Regional. Depende económica y administrativamente del pliego presupuestal del Gobierno Regional, para el ejercicio de sus funciones y atribuciones de acuerdo a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, al presente reglamento y demás normas en materia de descentralización.

Artículo 4º.- La jurisdicción de la ARA-Amazonas comprende el ámbito territorial de la región Amazonas y sus provincias de: Bagua, Utcubamba, Condorcanqui, Rodríguez de Mendoza, Luya, Bongará y Chachapoyas.

Artículo 5º.- La sede central de la ARA-Amazonas; Dirección Ejecutiva de Gestión de Recursos Naturales; Dirección Ejecutiva de Gestión del Medio Ambiente; y Dirección Ejecutiva de Gestión de Bosques y de Fauna Silvestre es la ciudad de Chachapoyas, capital de la región Amazonas.

Artículo 6°.- Las Sedes Provinciales de la Autoridad Regional Ambiental tienen como domicilio legal, las capitales de las provincias.

CAPÍTULO III

DE LA FINALIDAD Y ATRIBUCIÓN DE LA ARA-AMAZONAS

Artículo 7°.- La finalidad de la ARA-Amazonas es promover la implementación de las políticas públicas, estrategias, programas y planes en materia de ordenamientos territorial, manejo sostenible de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad y protección del ambiente en la región Amazonas.

Artículo 8°.- La ARA-Amazonas ejerce sus atribuciones a través de las funciones asignadas dentro de los asuntos de su competencia de acuerdo a la normatividad vigente.

TÍTULO II

DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ARA AMAZONAS

Artículo 09.- La Estructura Orgánica de la ARA-Amazonas es la siguiente:

1. ALTA DIRECCIÓN

- Gerencia del ARA-Amazonas.

2. ORGANOS DE LINEA

- Dirección Ejecutiva de Gestión de Recursos Naturales.
- Dirección Ejecutiva de Gestión del Medio Ambiente.
- Dirección Ejecutiva de Gestión de Bosques y de Fauna Silvestre.

3. ORGANOS DESCONCENTRADOS

- Sedes Provinciales de la ARA-Amazonas.

TÍTULO III

DE LAS FUNCIONES DE LA ARA AMAZONAS

CAPÍTULO I

DE LA ALTA DIRECCIÓN DE LA ARA AMAZONAS

Artículo 10°.- De las funciones de ARA-Amazonas.

Sus funciones son:

1. Establecer las políticas públicas, estrategias, programas y planes en materia de ordenamiento territorial, manejo sostenible de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad y protección del ambiente a nivel regional.
2. Implementar el Sistema Regional de Gestión Ambiental, en coordinación con la Comisión Ambiental Regional - CAR y las Comisiones Ambientales Municipales - CAMs.
3. Promover y liderar espacios de participación ciudadana y grupos de trabajo, para la concertación y articulación de políticas y/o acciones intersectoriales que fortalezcan la gobernanza ambiental regional.
4. Establecer el Sistema Regional Información Ambiental (SIAR), el Sistema Regional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (SIREFA), el Sistema Regional de Evaluación de Impacto Ambiental (SIREIA), el Sistema Regional de Conservación (SICRE), El Sistema Regional Forestal (SIREFOR), el Sistema Regional de Gestión Territorial (SIREGET).
5. Establecer los indicadores socio ambientales a nivel regional en el marco de sus competencias.
6. Establecer los planes regionales de asistencia técnica y capacitación en ordenamiento territorial, manejo sostenible de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad y protección del ambiente.
7. Generar y realizar las acciones de difusión y comunicación de los avances y procesos de ordenamiento territorial, manejo sostenible de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad y protección del ambiente.

8. Realizar propuestas de creación de las áreas de conservación regional y local en el marco del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.
9. Otorgar derechos para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en estricto cumplimiento de las normas nacionales, regionales y locales.
10. Garantizar el cumplimiento de las normas, contratos, proyectos y estudios en materia ambiental y sobre uso racional de los recursos naturales, en la región.
11. Valorar las afectaciones producidas por agentes externos, sobre los ecosistemas; así como estimar las compensaciones correspondientes.
12. Imponer sanciones administrativas a quienes infrinjan la legislación ambiental.
13. Establecer convenios y acuerdos de cooperación interinstitucional con las instituciones públicas, privadas y de cooperación internacional, en el marco del cumplimiento de sus funciones.
14. Desarrollar su capacidad institucional para incorporar de forma transversal el enfoque intercultural y de igualdad de género en el cumplimiento de sus funciones.
15. Promover proyectos de inversión pública y proyectos de cooperación internacional para apoyar las acciones de su competencia.
16. Implementar el Plan Operativo Institucional de la Autoridad Regional Ambiental.
17. Desarrollar un programa de imagen institucional y la estandarización de formatos, logos, uniformes, entre otros.
18. Otras que señale la Ley en materia de su competencia.

CAPÍTULO II

DE LOS ÓRGANOS DE LÍNEA DE LA ARA AMAZONAS

Artículo 11°.- De las Direcciones Ejecutivas

Para el cumplimiento de sus funciones la ARA-Amazonas cuenta con tres direcciones ejecutivas.

- Dirección Ejecutiva de Gestión de Recursos Naturales.
- Dirección Ejecutiva de Gestión del Medio Ambiente.
- Dirección Ejecutiva de Gestión de Bosques y de Fauna Silvestre.

Artículo 12°.- De la Dirección Ejecutiva de Gestión de Recursos Naturales

Es responsable de promover el ordenamiento territorial, el manejo sostenible de los recursos naturales y la conservación de la biodiversidad a efectos de contribuir al desarrollo sostenible de la región Amazonas.

Artículo 13°.- De las funciones de la Dirección Ejecutiva de Gestión de Recursos Naturales
Sus funciones son:

1. Promover acciones de trabajo con los grupos técnicos regionales de la Comisión Ambiental Regional relacionados con la Dirección Ejecutiva de Gestión de Recursos Naturales.
2. Implementar las políticas relacionadas con el ordenamiento territorial, manejo sostenible de los recursos naturales y conservación de la biodiversidad.
3. Establecer mecanismos de compensación y pago por servicios eco sistémicos a nivel regional.
4. Promover la implementación de la Estrategia regional de Diversidad Biológica y Gestión de Cuencas
5. Promover la implementación de la Estrategia Regional de Cambio Climático.
6. Gestionar el Sistema Regional de Conservación –SICRE y el Sistema de Gestión Territorial SIREGET.
7. Implementar los planes de asistencia técnica y capacitación en materia de su competencia.
8. Generar los expedientes técnicos para el establecimiento de Áreas de Conservación Regional y Local.
9. Aprobar los planes maestros de las Áreas de Conservación Regional.
10. Otorgar el reconocimiento y renovación de los comités de gestión de las Áreas de Conservación Regional.
11. Otorgar contratos de administración de las Áreas de Conservación Regional de su jurisdicción mediante concurso público convocado a pedido de parte o de oficio.
12. Imponer sanciones administrativas a quienes infrinjan la legislación
13. Conducir la implementación de los planes de Ordenamiento Territorial y Zonificación Ecológica y Económica en la región.
14. Intervenir en los procesos de adjudicación de tierras e instalación de servicios públicos que sean de competencia del gobierno regional a fin de establecer las salvaguardas necesarias por uso de los recursos naturales.

15. Conducir la ejecución de proyectos de inversión pública y proyectos de cooperación internacional para apoyar las acciones de su competencia.
16. Implementar el Plan Operativo Institucional de su Dirección Ejecutiva.
17. Otras que señale la Ley en materia de su competencia.

Artículo 14°.- Del Área de Conservación de la Biodiversidad

Es la encargada de promover la conservación de la biodiversidad y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como promover la conservación de sus servicios ambientales con una gestión participativa y una política de desarrollo sostenible a nivel regional.

Artículo 15°.- De las funciones del Área de Conservación de la Biodiversidad

Sus funciones son:

1. Administrar el Sistema Regional de Conservación SICRE.
2. Promover la participación ciudadana en la gestión de las áreas de conservación.
3. Promover la recuperación de los ecosistemas deteriorados y la protección de áreas frágiles y relictos.
4. Proponer la creación de zonas de protección y conservación ecológica en el marco de la Zonificación Ecológica-Económica y el Ordenamiento Territorial.
5. Desarrollar iniciativas privadas para la conservación y protección de recursos naturales y biodiversidad en la región.
6. Establecer diferentes estrategias de conservación, (áreas de conservación regional, áreas de conservación privada, áreas naturales protegidas, concesiones para conservación, concesiones para ecoturismo, entre otras).
7. Gestionar las áreas de conservación regional.
8. Desarrollar los planes maestros de las áreas de conservación regional.
9. Generar un programa de fortalecimiento de capacidades para el personal de las áreas protegidas en sus diferentes modalidades.
10. Promover la conectividad en los espacios o sitios prioritarios para la conservación, integrando el Sistema de Conservación Regional Ambiental con el paisaje que lo rodea.
11. Apoyar en las campañas de extensión para sensibilizar a la ciudadanía, sobre la conservación de la diversidad biológica.

12. Promover incentivos para la conservación, uso sostenible de la diversidad biológica y actividades de desarrollo compatibles.
13. Promover estrategias para la captación de recursos financieros para el Sistema de Conservación Regional Ambiental de Amazonas.
14. Otras que señale la Ley en materia de su competencia

Artículo 16°.- Del Área de Zonificación Ecológica-Económica (ZEE) – Ordenamiento Territorial (OT)

Es el área encargada de administrar (coordinar, ejecutar, evaluar, monitorear y supervisar) procedimientos de diseño, aplicación y actualización de la ZEE en sus respectivos niveles, en el marco del OT.

Artículo 17°.- De las funciones del Área de Zonificación Ecológica-Económica (ZEE) – Ordenamiento Territorial (OT)

Sus funciones son:

1. Administrar el Sistema Regional de Gestión Territorial SIREGET y la Infraestructura de Datos Espaciales Regional.
2. Promover la participación ciudadana en los procesos de ordenamiento territorial.
3. Implementar la Zonificación Ecológica y Económica y Ordenamiento Territorial en la región de manera concertada y participativa.
4. Determinar que los proyectos y planes públicos y/o privados cumplan con la ZEE.
5. Realizar campañas de extensión para sensibilizar a la ciudadanía para que hagan una ocupación y uso adecuado del territorio contemplando sus potencialidades y limitaciones.
6. Generar un programa de fortalecimiento de capacidades para los equipos impulsores del ordenamiento territorial.
7. Promover estrategias para la captación de recursos financieros para el proceso de ordenamiento territorial.
8. Otras que señale la Ley en materia de su competencia.

Artículo 18°.- De la Dirección Ejecutiva de Gestión Ambiental

Es responsable de la planificación y promoción de la calidad ambiental regional mediante la elaboración e implementación de lineamientos e instrumentos de gestión ambiental en la región; y de la evaluación y fiscalización de instrumentos de gestión ambiental regional, en el marco de sus competencias.

Artículo 19°.- De las funciones de la Dirección Ejecutiva de Gestión Ambiental:

1. Promover acciones de trabajo con los Grupos Técnicos Regionales de la Comisión Ambiental Regional relacionados con su área.
2. Implementar las políticas relacionadas con la promoción de la calidad ambiental, la evaluación y la fiscalización ambiental.
3. Promover la implementación de la Estrategia Regional de Cambio Climático.
4. Promover la implementación de la Estrategia Regional Gestión de la Calidad Ambiental.
5. Gestionar el Sistema Regional Información Ambiental (SIAR), el Sistema Regional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (SIREFA) y el Sistema Regional de Evaluación de Impacto Ambiental (SIREIA).
6. Implementar los planes de asistencia técnica y capacitación en materia de su competencia.
7. Promover acciones de coordinación con el Ministerio del Ambiente para facilitar el fortalecimiento de capacidades en materia ambiental de los Gobiernos Locales.
8. Certificar la aprobación de los estudios de impacto ambiental en materia de su competencia.
9. Otorgar certificaciones ambientales en el marco de sus competencias.
10. Implementar los planes de supervisión ambiental sobre la base de la certificación otorgada.
11. Otorgar el reconocimiento a las empresas que desarrollan e implementan actividades económicas sostenibles.
12. Otorgar el reconocimiento a las municipalidades provinciales y distritales que han liderado acciones ambientales en beneficio de la población local.
13. Participar en las audiencias públicas sobre estudios de impacto ambiental, evaluaciones ambientales estratégicas y certificaciones ambientales de nivel nacional.
14. Imponer sanciones administrativas a quienes infrinjan la legislación.
15. Conducir la ejecución de proyectos de inversión pública y proyectos de cooperación internacional para apoyar las acciones de su competencia.

16. Implementar el Plan Operativo Institucional de su Dirección Ejecutiva.
17. Otras que señale la Ley en materia de su competencia.

Artículo 20°.- Del Área de Planificación y Promoción de la Calidad Ambiental

Es la encargada de planificar y definir los instrumentos del Sistema Regional de Gestión Ambiental en concordancia con la Política Ambiental Nacional, en el marco de la Ley de Descentralización y el cumplimiento de la legislación ambiental vigente.

Artículo 21°.- De las funciones del Área de Planificación y Promoción de la Calidad Ambiental

Sus funciones son:

1. Administrar el Sistema Regional de Información Ambiental SIAR.
2. Elaborar y actualizar el Diagnóstico Ambiental, la Agenda Ambiental Regional y el Plan de Acción Ambiental Regional.
3. Conducir la ejecución del Plan de Acción Ambiental Regional.
4. Impulsar acciones de adaptación y mitigación frente al cambio climático en la región.
5. Coordinar, fomentar y promover la educación, cultura y ciudadanía ambiental.
6. Impulsar la implementación de los instrumentos de gestión ambiental local por los gobiernos locales, en concordancia con la política ambiental regional y nacional.
7. Implementar el plan de capacitación con los gobiernos locales, instituciones públicas y privadas y la sociedad civil en temas de gestión ambiental.
8. Promover acciones con los gobiernos locales respecto al cumplimiento de los estándares de calidad ambiental y límites máximos permisibles en la gestión del agua, aire, suelo y residuos sólidos.
9. Otras que señale la Ley en materia de su competencia.

Artículo 22°.- Del Área de Evaluación y Fiscalización Ambiental

Es la responsable de la Evaluación del Impacto Ambiental a nivel regional de los proyectos de inversión pública, otorgando certificación ambiental; así como de imponer sanciones ante la infracción a la normatividad ambiental regional, en el marco de sus competencias.

Artículo 23°.- De las funciones del Área de Evaluación y Fiscalización Ambiental

Sus funciones son:

1. Administrar el Sistema Regional de Evaluación y Fiscalización Ambiental SIREFA y el Sistema Regional de Evaluación Ambiental SIREIA.
2. Conducir el proceso de evaluación de estudios de impacto ambiental preliminares, realizar la categorización y revisión de los mismos.
3. Otorgar la conformidad de los estudios ambientales de los proyectos de inversión a nivel regional, en el marco de sus competencias.
4. Velar por el cumplimiento de los planes de manejo ambiental establecidos en los estudios de impacto ambiental.
5. Establecer medidas preventivas ante los impactos ambientales generados por proyectos de inversión pública y privada como medida preventiva.
6. Gestionar la central de riesgo administrativo por información falsa o fraudulenta.
7. Implementar un servicio de información y atención de denuncias ambientales.
8. Realizar acciones de fiscalización respecto de las actividades que son materia de su competencia.
9. Implementar el servicio de atención de denuncias ambientales.
10. Otras que señale la Ley en materia de su competencia.

Artículo 24°.- De la Dirección Ejecutiva de Gestión de Bosques y de Fauna Silvestre

Es responsable de promover el manejo sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre así como de su gestión y control ejerciendo labores de promoción y fiscalización y articulando a los actores forestales involucrados, generando alianzas estratégicas necesarias para la promoción de inversiones y la conducción eficiente del Sistema Nacional de Información Forestal y de Fauna Silvestre.

Artículo 25°.- De las funciones de la Dirección Ejecutiva de Gestión de Bosques y de Fauna Silvestre

Sus funciones son:

1. Promover acciones de trabajo con los Grupos Técnicos Regionales de la Comisión Ambiental Regional relacionados con la Dirección Ejecutiva de Gestión de Bosques y Fauna Silvestre.
2. Implementar las políticas relacionadas con aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre a nivel regional en concordancia con la política nacional.

3. Promover la gestión forestal y de fauna silvestre y los comités de gestión de bosques, a nivel regional.
4. Promover la implementación de la Estrategia Regional de Cambio Climático.
5. Gestionar el Sistema Regional Forestal (SIREFOR).
6. Implementar los planes de asistencia técnica y capacitación en materia de su competencia.
7. Otorgar la aprobación de los planes de manejo forestal y de fauna silvestre de acuerdo a los lineamientos establecidos por la autoridad nacional y las normas establecidas.
8. Otorgar la autorización para el funcionamiento de los depósitos, centros de acopio, establecimientos comerciales y plantas de transformación y/o talleres de productos forestales y de fauna silvestre de acuerdo a la normatividad establecida.
9. Otorgar la autorización de la caza sanitaria y disponer de su despojos para su incineración y para su uso por una institución científica, de acuerdo a la normatividad vigente.
10. Otorgar las autorizaciones para el aprovechamiento en asociaciones vegetales, bosques secos, árboles y arbustos muertos por causas naturales.
11. Establecer contratos de administración de bosques locales.
12. Otorgar concesiones forestales y/o permisos de fauna silvestre y de conservación de acuerdo a las políticas y normatividad establecida por la autoridad nacional y los convenios internacionales.
13. Otorgar permisos de extracción forestal en Comunidades Campesinas, Comunidades Nativas y predios privados.
14. Gestionar los permisos, las autorizaciones y licencias para el aprovechamiento de los recursos forestales y de fauna silvestre de acuerdo a las políticas y normatividad vigente.
15. Imponer sanciones administrativas a quienes infrinjan la legislación forestal y de fauna silvestre y realizar el seguimiento, respetando la potestad sancionadora de las autoridades nacionales.
16. Conducir la ejecución de proyectos de inversión pública y proyectos de cooperación internacional para apoyar las acciones de su competencia.
17. Implementar el Plan Operativo Institucional de su Dirección Ejecutiva.
18. Otras que señale la Ley en materia de su competencia.

Artículo 26°.- Área de Promoción y Gestión de los Bosques

Es responsable de desarrollar acciones de promoción, verificación, monitoreo, así como emitir opinión técnica en lo concerniente a la gestión de los bosques, en estricto cumplimiento de la Política Nacional Forestal y de Fauna Silvestre y la Política Nacional del Ambiente.

Artículo 27°.- De las funciones del Área de Promoción y Gestión de los Bosques

Sus funciones son:

1. Implementar el ordenamiento del patrimonio forestal, así como el inventario, evaluación, catastro y registro de los recursos forestales y de fauna silvestre y la zonificación forestal a nivel regional
2. Implementar la promoción del desarrollo forestal sostenible a nivel regional.
3. Implementar los programas, planes y proyectos forestales y de fauna silvestre.
4. Realizar la transferencia y fiscalización de los recursos de Flora y Fauna Silvestre decomisados por infracción a la Ley Forestal a centros educativos, investigación, difusión cultural, gobiernos locales, programas sociales y aquellas que le brinden apoyo a nivel regional.
5. Realizar labores de promoción y fiscalización sobre la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre.
6. Promover la realización de las evaluaciones poblacionales de flora y fauna silvestre a nivel regional de acuerdo a los lineamientos establecidos a nivel nacional.
7. Promover las investigaciones en coordinación con las instituciones educativas y científicas a nivel regional.
8. Promover y registrar los proyectos de zoológicos, centros de rescate, centros de custodia temporal y áreas de manejo de fauna silvestre a nivel regional.
9. Otorgar, administrar y monitorear las autorizaciones y licencias de caza comercial o deportiva de acuerdo a la normatividad vigente.
10. Administrar y controlar las concesiones de conservación y plantaciones forestales a nivel regional.
11. Promover la realización de las evaluaciones poblacionales de las especies de flora y fauna silvestre a nivel regional.
12. Participar en la implementación del plan supervisor de forestal y fauna silvestre.
13. Establecer la lista de especies de flora y fauna silvestre amenazadas a nivel regional para ser incluidas en la lista nacional de categorización.

14. Otras que señale la Ley en materia de su competencia

Artículo 28°.- Del Área de Control e Información Forestal y Fauna Silvestre

Es la encargada de desarrollar acciones de vigilancia y control para garantizar el uso sostenible de los recursos naturales forestales y de fauna silvestre, bajo su jurisdicción; así como mantener actualizado el sistema de información forestal y de fauna silvestre.

Artículo 29°.- De las funciones del Área de Control e Información Forestal y Fauna Silvestre

Sus funciones son:

1. Implementar el sistema de información integrada a nivel regional en materia de recursos forestales y de fauna silvestre de acuerdo a los lineamientos de la autoridad nacional.
2. Administrar el Sistema de Información Forestal
3. Implementar los sistemas de control y vigilancia forestal y de fauna silvestre a nivel regional de acuerdo a los lineamientos de la autoridad nacional.
4. Regular el transporte y la comercialización de los recursos forestales y de fauna silvestre a nivel regional.
5. Establecer la realización de operativos inopinados de control forestal y de fauna silvestre a nivel Regional.
6. Velar por el cumplimiento de las disposiciones del sistema de control y vigilancia de los productos o especímenes de flora y fauna silvestre.
7. Implementar y tener actualizado los registros forestales y de fauna silvestre a nivel regional de acuerdo a los lineamientos de la autoridad nacional.
8. Apoyar en el cumplimiento de las funciones de la autoridad regional y nacional, encargada de la supervisión de los títulos habilitantes para el manejo aprovechamiento y conservación de los recursos forestales y de fauna silvestre.
9. Supervisar los depósitos, centros de acopio, establecimientos comerciales y plantas de transformación y/o talleres de productos forestales y de fauna silvestre de acuerdo a la normatividad establecida
10. Otras que señale la Ley en materia de su competencia.

CAPÍTULO III

DE LOS ORGANOS DESCONCENTRADOS DE LA ARA AMAZONAS

Artículo 30°.- De las funciones de la Sede Provincial de la Autoridad Regional Ambiental Amazonas.

Se contara con 06 Sedes Provinciales de la Autoridad Regional Ambiental Amazonas ubicadas en las Provincias de Condorcanqui, Bagua, Utcubamba, Bongará, Rodríguez de Mendoza y Luya.

Sus funciones son:

1. Ofrecer una plataforma de servicios directa para el usuario que demande atención en el manejo y administración de los recursos naturales, gestión del medio ambiente y gestión de bosques y de fauna silvestre.
2. Generar espacios de concertación para el desarrollo de acciones intersectoriales en materia de recursos naturales, biodiversidad y ambiente.
3. Implementar el sistema informático para tener actualizado toda la base de datos que se genere.
4. Realizar acciones de fiscalización respecto a las actividades de su competencia
5. Realizar acciones ligadas al ordenamiento territorial, manejo sostenible de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad y protección del ambiente en su ámbito de acción.
6. Ejercer el control de aprovechamiento, transformación y comercio de los recursos forestales y de fauna silvestre.
7. Controlar y vigilar el transporte forestal y de fauna silvestre en su ámbito de trabajo.
8. Implementar, coordinar y supervisar el trabajo en las garitas de control en forma permanente.
9. Asumir la delegación de funciones que establezca la gerencia de la Autoridad Regional Ambiental.
10. Otras que señale la Ley en materia de su competencia.

TITULO IV

DE LAS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Artículo 31°.- El ROF de la ARA-Amazonas será incorporada al ROF del Gobierno Regional Amazonas y será aprobado mediante Ordenanza Regional.

Artículo 32°.- Las decisiones resolutivas en asuntos administrativos emitidas por las Dirección Ejecutivas serán emitidas y resueltas en primera instancia por ellas mismas y en Segunda Instancia por la Gerencia de la ARA-Amazonas.

TITULO V

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

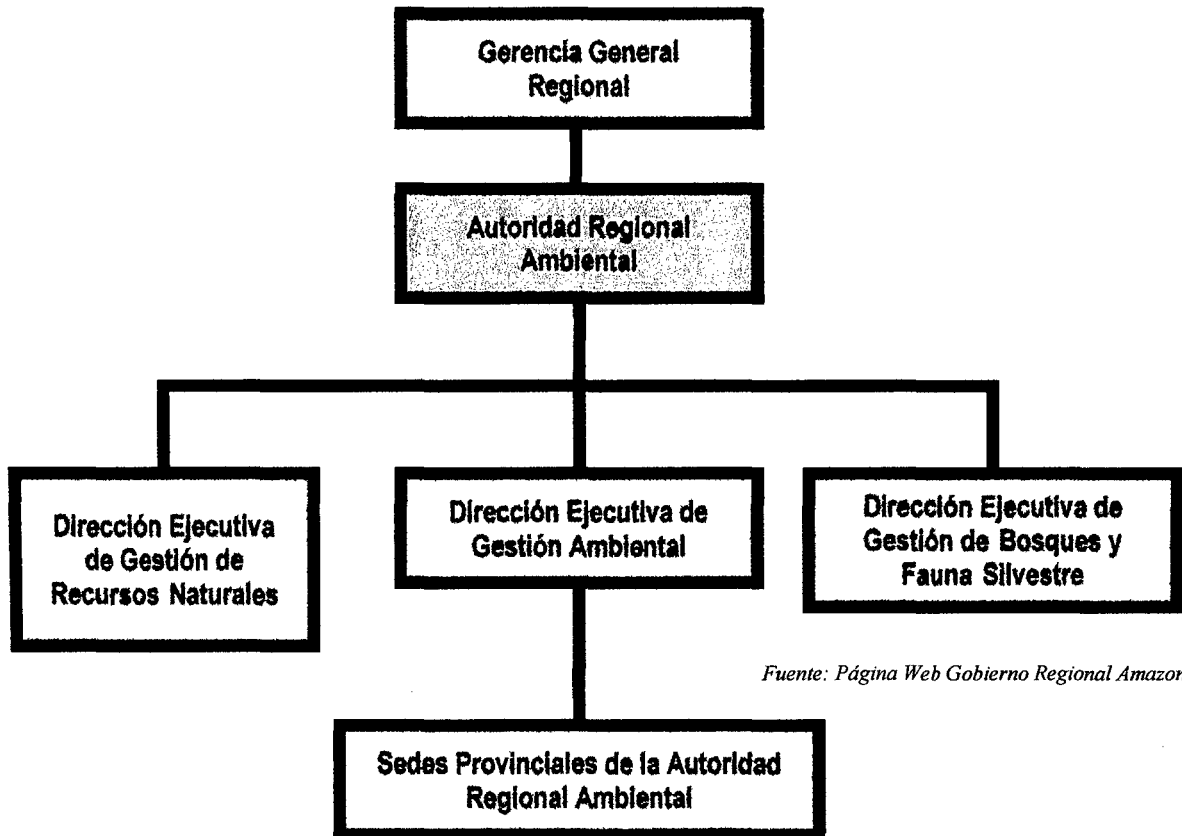
PRIMERA

La implementación y puesta en marcha del presente reglamento, se efectuara de acuerdo al potencial humano y recursos materiales disponibles con que cuente el Gobierno Regional Amazonas.

SEGUNDA

Este reglamento entrara en vigencia a partir del día siguiente de emitida la Resolución de Gerencia Regional, que aprueba el informe detallado de la transferencia de todos los bienes muebles e inmuebles, equipos, vehículos, recursos presupuestales, personal, acervo documentario, derechos, obligaciones, convenios y contratos, pasivos y activos de las entidades o dependencias conformantes de la Autoridad Regional Ambiental Amazonas.

IMÁGEN N° 007: ORGANIGRAMA



Fuente: Página Web Gobierno Regional Amazonas

IMÁGEN N° 008: INFORMACIÓN INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS



REPÚBLICA DEL PERÚ



INICIO



CORREO



CONTACTO



MAPA DEL SITIO



PORTAL DE TRANSPARENCIA



DIRECTORIO INSTITUCIONAL



LIBRO DE RECLAMACIONES



Chachapoyas, Jueves 25 de Julio 2013

[Institucional](#) [Gobierno Regional](#) [Consejo Regional](#) [Gerencias](#) [Direcciones](#) [Dependencias](#) [Proyectos](#) [Agenda Social](#) [Transparencia](#)

Información Institucional

El Gobierno Regional de Amazonas es una persona jurídica de derecho público; con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia; constituyendo para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal, rige su accionar al amparo de la Ley N° 27783, que aprueba la Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Manual de Organizaciones y Funciones aprobado mediante Resolución de Gerencia General Regional N° 001-2009-GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS y el Reglamento de Organización y Funciones aprobado con Ordenanza Regional N° 21-GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS/CR de fecha 11 de Agosto del 2008. EL rol del Gobierno Regional Amazonas es promover el logro del desarrollo socio económico de la región a través del uso eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales; mediante la participación activa de las instituciones públicas, privadas y la sociedad civil.

El Gobierno Regional Amazonas, en cumplimiento de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley 27867 y con el afán de buscar el desarrollo de la Región, impulsa sus acciones en el entendido de que solo es posible el desarrollo económico, social, cultural y ambiental; a través de la implementación de planes, programas y proyectos; impulsando la orientación de éstos a la generación de condiciones que permitan el crecimiento económico en armonía con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente en el territorio regional, priorizando el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres en igualdad de oportunidades. Es por eso que el Gobierno Regional Amazonas conocedor del rol que lo compete; se propone lograr el compromiso de los sectores público y privado de la Región, para lograr cinco grandes objetivos que conllevan a salir de la pobreza y el atraso en el que se encuentra actualmente la población Amazonense:

- Disminuir la pobreza del 50.1% al 30%.
- Disminuir la desnutrición Crónica Infantil al 15%.
- Reducir la mortalidad materno - infantil.
- Mejorar los logros de aprendizaje.
- Buscar la protección ambiental a través del saneamiento, manejo de residuos sólidos y conciencia ambiental.

Según el Censo de Población 2007 el departamento de Amazonas, cuenta con 375,993 habitantes, y proyectando la población al 2016 el departamento contará con 445,403 habitantes; requiriendo asegurar el desarrollo integral de cada una de las provincias y distritos que lo conforman. Vemos que las necesidades son múltiples y la disponibilidad de recursos es totalmente insuficiente para su atención, estimándose que tal situación se mantendrá durante un largo período; lo cual nos obliga a ser capaces de mejorar la gestión de las transferencias recibidas; de tal manera que queden sentadas las bases para un desarrollo sostenible y sustentable.

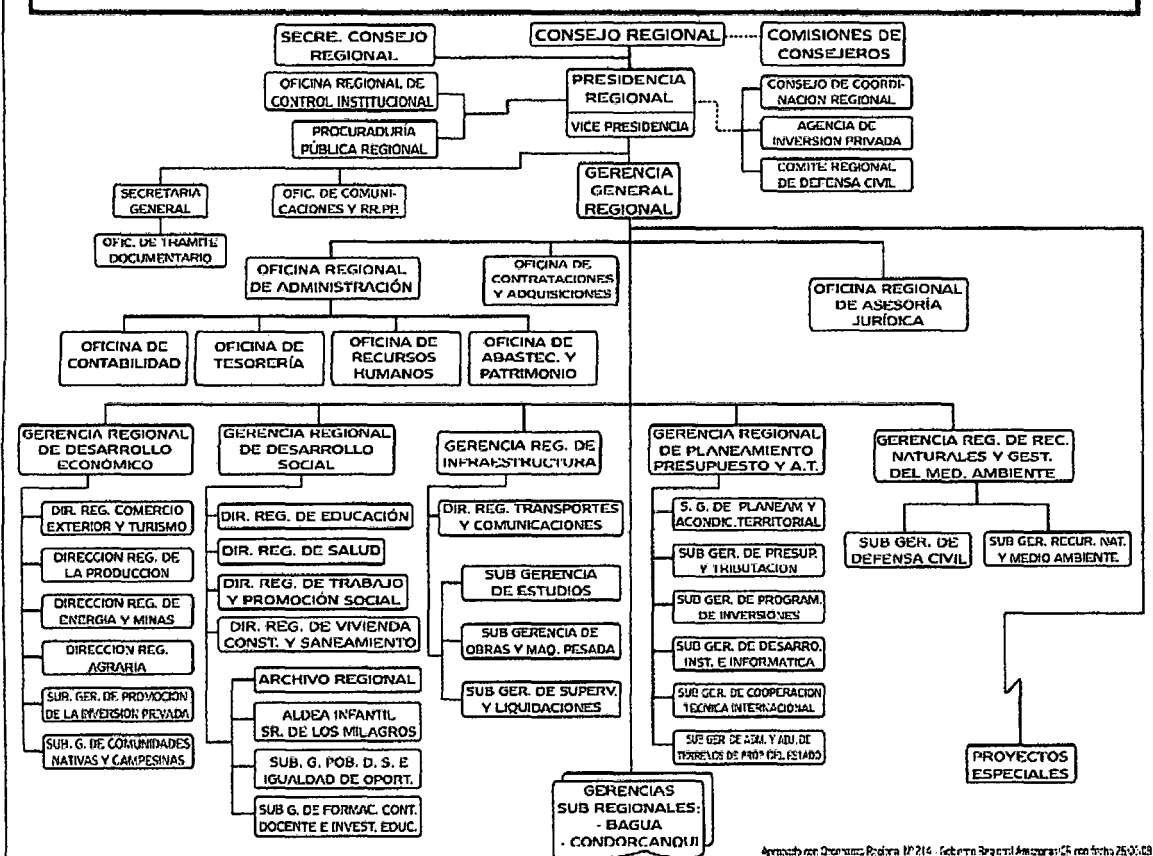
Fuente: Página Web Gobierno Regional

IMÁGEN N° 009: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS



Institucional Gobierno Regional Consejo Regional Gerencias Direcciones Dependencias Proyectos Agenda Social Transparencia


ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS











Apoyado por: Oficina Regional IP 214 - Gobierno Regional Amazonas / CR con fecha 25/07/13

Fuente: Página Web Gobierno Regional

IMÁGEN N° 010: MISIÓN Y VISIÓN

 **REPÚBLICA DEL PERÚ**

 INICIO |  CORREO |  CONTACTO |  MAPA DEL SITIO |  PORTAL DE TRANSPARENCIA |  DIRECTORIO INSTITUCIONAL |  LIBRO DE RECLAMACIONES



[Institucional](#) | [Gobierno Regional](#) | [Consejo Regional](#) | [Gerencias](#) | [Direcciones](#) | [Dependencias](#) | [Proyectos](#) | [Agenda Social](#) | [Transparencia](#)

Misión


Somos una persona Jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia; creada para organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales; para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región; para lograrlo realizamos nuestro trabajo en equipo, con transparencia, con respeto a todas las personas, promoviendo la integración y la participación social que permita conseguir el bienestar común de la población Amazonense.








Visión


El Gobierno Regional Amazonas es una entidad dinámica, que ejecuta programas, proyectos, y acciones concertadas para lograr el desarrollo integral de la región Amazonas; para ello busca contar con una administración moderna, sistemizada acorde a las exigencias actuales, debidamente implementada con equipamiento e infraestructura, con servidores adecuadamente capacitados; con la finalidad de lograr eficientemente las metas propuestas y brindar un adecuado servicio a la población con calidad, transparencia, y practica continua de valores.

Fuente: Página Web Gobierno Regional

IMÁGEN N° 011: MARCO LEGAL

 **REPÚBLICA DEL PERÚ**

 INICIO |  CORREO |  CONTACTO |  MAPA DEL SITIO |  PORTAL DE TRANSPARENCIA |  DIRECTORIO INSTITUCIONAL |  LIBRO DE RECLAMACIONES



[Institucional](#) | [Gobierno Regional](#) | [Consejo Regional](#) | [Gerencias](#) | [Direcciones](#) | [Dependencias](#) | [Proyectos](#) | [Agenda Social](#) | [Transparencia](#)

Marco Legal

Norma de creación

 Descargar

Ley de transparencia

 Descargar

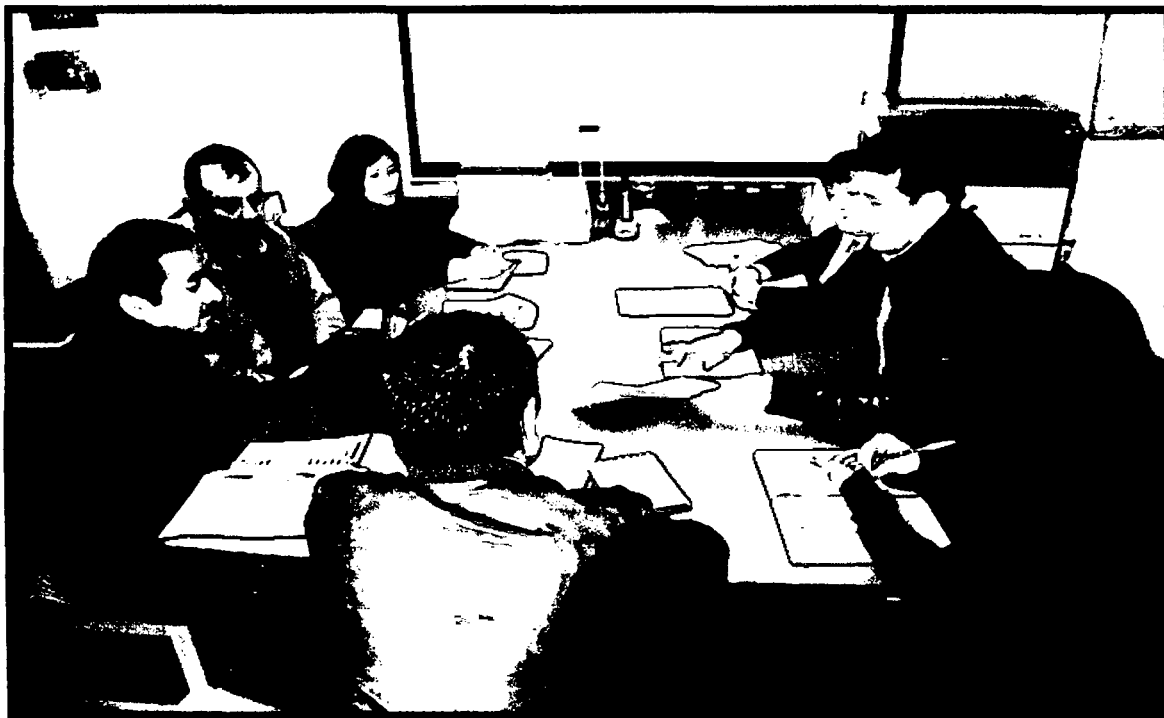
Ley de silencio administrativo

 Descargar

Fuente: Página Web Gobierno Regional

**PANEL FOTOGRÁFICO DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS
TRABAJADORES DE LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL**

IMÁGEN N° 012: ENCUESTA A APLICADA AL GERENTE DE LA A.R.A-A



Fuente: Propia

IMÁGEN N° 013: ENCUESTA A APLICADA A EQUIPO DE LA GERENCIA



Fuente: Propia

**IMÁGEN N° 014: ENCUESTA APLICADA A ESPECIALISTA DE GUÍA
METODOLÓGICA AMBIENTAL**



Fuente: Propia

IMÁGEN N° 015: ENCUESTA APLICADA A CONSULTOR PROFONANPE.



Fuente: Propia

IMÁGEN N° 016: ENCUESTA APLICADA A CONSULTOR PAES.



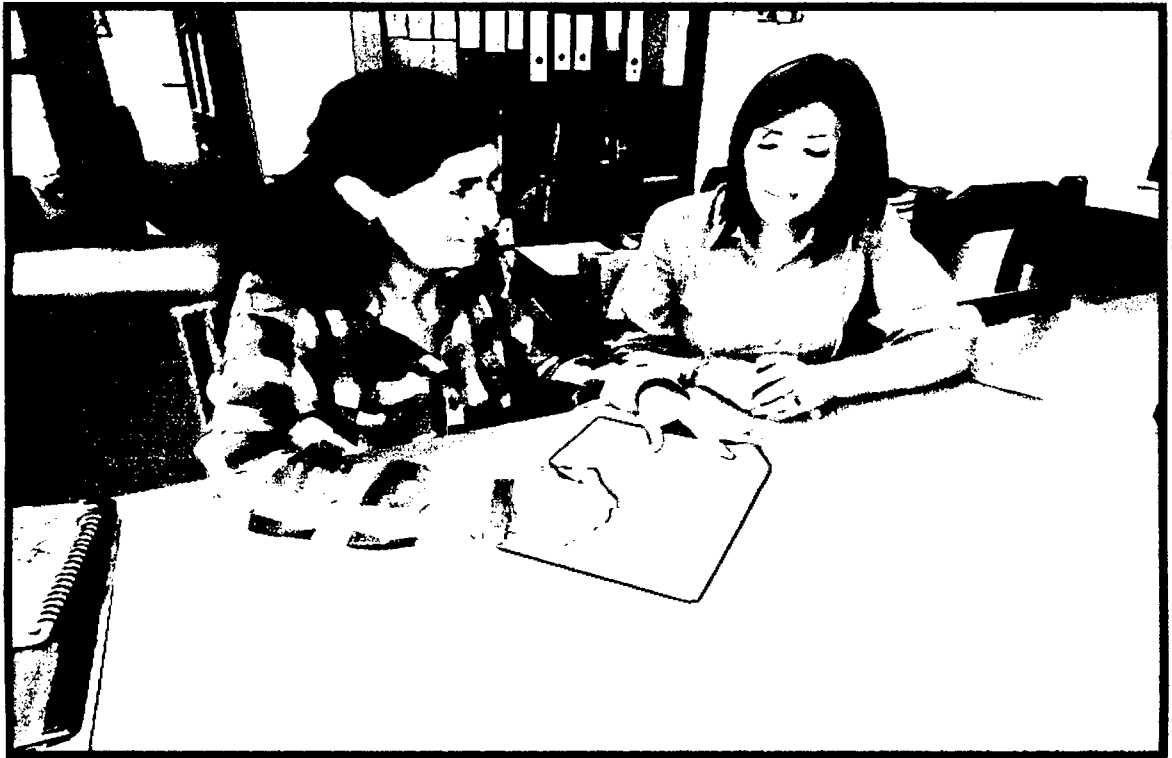
Fuente: Propia

IMÁGEN N° 017: ENCUESTA APLICADA A PERSONAL NOMBRADO



Fuente: Propia

IMÁGEN N° 018: ENCUESTA APLICADA A ESPECIALISTA FORESTAL



Fuente: Propia

IMÁGEN N° 019: ENCUESTA APLICADA A ESPECIALISTA AMBIENTAL



Fuente: Propia

IMÁGEN N° 020: ENCUESTA APLICADA A FORMULADOR DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.



Fuente: Propia

IMÁGEN N° 021: ENCUESTA APLICADA A DIRECTOR EJECUTIVO – SEDE DESCENTRALIZADA UTCUBAMBA.



Fuente: Propia

ANEXO N° 004

LEY N° 27680

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

POR CUANTO:

El Congreso de la República ha dado la Ley siguiente:

EL CONGRESO DE LA REPUBLICA;

Ha dado la siguiente Ley de Reforma Constitucional:

**LEY DE REFORMA CONSTITUCIONAL DEL CAPITULO XIV DEL TITULO IV,
SOBRE DESCENTRALIZACION**

Artículo Único.- Objeto de la Ley

Modifícase el Capítulo XIV del Título IV de la Constitución Política del Perú, con el texto siguiente:

"TITULO IV DE LA ESTRUCTURA DEL ESTADO

CAPITULO XIV

DE LA DESCENTRALIZACION

Artículo 188°.- La descentralización es una forma de organización democrática y constituye una política permanente de Estado, de carácter obligatorio, que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país. El proceso de descentralización se realiza por etapas, en forma progresiva y ordenada conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales.

Los Poderes del Estado y los Organismos Autónomos así como el Presupuesto de la República se descentralizan de acuerdo a ley.

Concordancia:

Artículo 189°.- El territorio de la República está integrado por regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel

nacional, regional y local, en los términos que establece la Constitución y la ley, preservando la unidad e integridad del Estado y de la Nación.

El ámbito del nivel regional de gobierno son las regiones y departamentos. El ámbito del nivel local de gobierno son las provincias, distritos y los centros poblados.

Artículo 190°.- Las regiones se crean sobre la base de áreas contiguas integradas histórica, cultural, administrativa y económicamente, conformando unidades geoeconómicas sostenibles.

El proceso de regionalización se inicia eligiendo gobiernos en los actuales departamentos y la Provincia Constitucional del Callao. Estos gobiernos son gobiernos regionales.

Mediante referéndum podrán integrarse dos o más circunscripciones departamentales contiguas para constituir una región, conforme a ley. Igual procedimiento siguen las provincias y distritos contiguos para cambiar de circunscripción regional.

La ley determina las competencias y facultades adicionales, así como incentivos especiales, de las regiones así integradas.

Mientras dure el proceso de integración, dos o más gobiernos regionales podrán crear mecanismos de coordinación entre sí. La ley determinará esos mecanismos.

Concordancia:

Artículo 191°.- Los gobiernos regionales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Coordinan con las municipalidades sin interferir sus funciones y atribuciones.

La estructura orgánica básica de estos gobiernos la conforman el Consejo Regional como órgano normativo y fiscalizador, el Presidente como órgano ejecutivo, y el Consejo de Coordinación Regional integrado por los alcaldes provinciales y por representantes de la sociedad civil, como órgano consultivo y de coordinación con las municipalidades, con las funciones y atribuciones que les señala la ley.

El Consejo Regional tendrá un mínimo de siete (7) miembros y un máximo de veinticinco (25), debiendo haber un mínimo de uno (1) por provincia y el resto, de acuerdo a ley, siguiendo un criterio de población electoral.

El Presidente es elegido conjuntamente con un vicepresidente, por sufragio directo por un período de cuatro (4) años, y puede ser reelegido. Los miembros del Consejo Regional son elegidos en la misma forma y por igual período. El mandato de dichas autoridades es revocable e irrenunciable, conforme a ley.

La ley establece porcentajes mínimos para hacer accesible la representación de género, comunidades nativas y pueblos originarios en los Consejos Regionales. Igual tratamiento se aplica para los Concejos Municipales.

Artículo 192°.- Los gobiernos regionales promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo.

Son competentes para:

1. Aprobar su organización interna y su presupuesto.
2. Formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil.
3. Administrar sus bienes y rentas.
4. Regular y otorgar las autorizaciones, licencias y derechos sobre los servicios de su responsabilidad.
5. Promover el desarrollo socioeconómico regional y ejecutar los planes y programas correspondientes.
6. Dictar las normas inherentes a la gestión regional.
7. Promover y regular actividades y/o servicios en materia de agricultura, pesquería, industria, agroindustria, comercio, turismo, energía, minería, vialidad, comunicaciones, educación, salud y medio ambiente, conforme a ley.
8. Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional.
9. Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia.
10. Ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.

Artículo 193°.- Son bienes y rentas de los gobiernos regionales:

1. Los bienes muebles e inmuebles de su propiedad.
2. Las transferencias específicas que les asigne la Ley Anual de Presupuesto.
3. Los tributos creados por ley a su favor.
4. Los derechos económicos que generen por las privatizaciones, concesiones y servicios que otorguen, conforme a ley.
5. Los recursos asignados del Fondo de Compensación Regional, que tiene carácter redistributivo, conforme a ley.
6. Los recursos asignados por concepto de canon.

7. Los recursos provenientes de sus operaciones financieras, incluyendo aquéllas que realicen con el aval del Estado, conforme a ley.
8. Los demás que determine la ley.

Artículo 194°.- Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno local. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Las municipalidades de los centros poblados son creadas conforme a ley.

La estructura orgánica del gobierno local la conforman el Concejo Municipal como órgano normativo y fiscalizador y la Alcaldía como órgano ejecutivo, con las funciones y atribuciones que les señala la ley.

Los alcaldes y regidores son elegidos por sufragio directo, por un período de cuatro (4) años. Pueden ser reelegidos. Su mandato es revocable e irrenunciable, conforme a ley.

Artículo 195°.- Los gobiernos locales promueven el desarrollo y la economía local, y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo.

Son competentes para:

1. Aprobar su organización interna y su presupuesto.
2. Aprobar el plan de desarrollo local concertado con la sociedad civil.
3. Administrar sus bienes y rentas.
4. Crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales, conforme a ley.
5. Organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad.
6. Planificar el desarrollo urbano y rural de sus circunscripciones, incluyendo la zonificación, urbanismo y el acondicionamiento territorial.
7. Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura local.
8. Desarrollar y regular actividades y/o servicios en materia de educación, salud, vivienda, saneamiento, medio ambiente, sustentabilidad de los recursos naturales, transporte colectivo, circulación y tránsito, turismo, conservación de monumentos arqueológicos e históricos, cultura, recreación y deporte, conforme a ley.
9. Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia.
10. Ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.

Artículo 196°.- Son bienes y rentas de las municipalidades:

1. Los bienes muebles e inmuebles de su propiedad.
2. Los tributos creados por ley a su favor.
3. Las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos creados por Ordenanzas Municipales, conforme a ley.
4. Los derechos económicos que generen por las privatizaciones, concesiones y servicios que otorguen, conforme a ley.
5. Los recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal, que tiene carácter redistributivo, conforme a ley.
6. Las transferencias específicas que les asigne la Ley Anual de Presupuesto.
7. Los recursos asignados por concepto de canon.
8. Los recursos provenientes de sus operaciones financieras, incluyendo aquéllas que requieran el aval del Estado, conforme a ley.
9. Los demás que determine la ley.

Artículo 197°.- Las municipalidades promueven, apoyan y reglamentan la participación vecinal en el desarrollo local. Asimismo brindan servicios de seguridad ciudadana, con la cooperación de la Policía Nacional del Perú, conforme a ley.

Artículo 198°.- La Capital de la República no integra ninguna región. Tiene régimen especial en las leyes de descentralización y en la Ley Orgánica de Municipalidades. La Municipalidad Metropolitana de Lima ejerce sus competencias dentro del ámbito de la provincia de Lima.

Las municipalidades de frontera tienen, asimismo, régimen especial en la Ley Orgánica de Municipalidades.

Artículo 199°.- Los gobiernos regionales y locales son fiscalizados por sus propios órganos de fiscalización y por los organismos que tengan tal atribución por mandato constitucional o legal, y están sujetos al control y supervisión de la Contraloría General de la República, la que organiza un sistema de control descentralizado y permanente. Los mencionados gobiernos formulan sus presupuestos con la participación de la población y rinden cuenta de su ejecución, anualmente, bajo responsabilidad, conforme a ley".

Concordancia:

D.Ley N° 26162 (T.199,§338): Arts. 1° , 2° inc. e) y f), 3° inc. a), 4°

Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.

En Lima, a los seis días del mes de marzo de dos mil dos.

CARLOS FERRERO, Presidente del Congreso de la República. HENRY PEASE GARCIA, Primer Vicepresidente del Congreso de la República.

AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los seis días del mes de marzo del año dos mil dos.

ALEJANDRO TOLEDO, Presidente Constitucional de la República. ROBERTO DAÑINO ZAPATA, Presidente del Consejo de Ministros.

VOCABULARIO:

Gerencia-A.R.A: Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental.

Administración Pública: El término “Administración Pública” se identifica de modo tradicional con el Estado. De igual manera, en los diccionarios de términos jurídicos se menciona a la Administración Pública como “el Poder Ejecutivo en acción con la finalidad de cumplir y hacer cumplir cuanto interesa a la sociedad en las actividades y servicios públicos”.

Cultura Organizacional: Conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y reacciones típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007-319).

Clima Organizacional: Estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización (Chiavenato, Idalberto)”.

Gerencia por Resultados: Es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Gobiernos Regionales: Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal. (Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867 - Art.2).