



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MORONA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2018-2022.

AUTORA:

KAYA ANA CHIRIAP KUIISH

MACAS – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. **Ana Kaya Chiriap Kuish**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gustavo Patricio Pérez Erazo
DIRECTOR

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Ana Kaya Chiriap Kuish**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están, debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos del trabajo de titulación.

Riobamba, 21 de Marzo del 2019

Ana Kaya Chiriap Kuish

C.C: 1400940555

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño

A Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, al brindarme los medios necesarios para continuar mi formación como ingeniera, y siendo un apoyo incondicional para lograrlo ya que sin él no hubiera podido.

Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y quienes a lo largo de mi carrera han velado por mi bienestar siendo mi apoyo en todo momento depositando su confianza. Gracias por todo papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí.

A mi esposo, e hija Helen Gracias han estado conmigo en todo momento y por haber sido mi fuente de inspiración en mi deseo de superación.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud, principalmente está dirigida a Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación especialmente al Ing. Patricio Pérez Erazo Tutor de mi Tesis y al Ing. Gerardo Lara Noriega Miembro de Tesis.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación de tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de tablas	x
Índice de figuras.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.2 MARCO TEÓRICO	8
2.2.1 Plan.....	8
2.2.2 Planeación	8
2.2.3 Tipos de Planificación.....	10
2.2.4 Estrategia.....	12
2.2.5 Planificación estratégica.....	15
2.2.6 Características de la planificación estratégica.....	16
2.2.7 Ventajas de la Planificación Estratégica	17
2.2.8 La planificación estratégica como instrumento de la gestión por resultados...	18

2.2.9	Ciclo de la planificación estratégica	19
2.2.10	Componentes del proceso de planificación estratégica.....	19
2.2.11	Requisitos de la planificación estratégica en el ámbito público	20
2.2.12	Actividades de la planificación y tipos indicadores.....	21
2.2.13	Planificación Estratégica y Planificación Operativa Anual	22
2.2.14	Componentes del Proceso de Planificación Estratégica.....	23
2.2.15	Ámbito de aplicación de la planificación estratégica.....	25
2.2.16	Análisis FODA.....	26
2.2.17	Gestión del Talento Humano.	26
2.2.18	Planificación del talento humano	27
2.2.19	Definición de recursos y Talento Humano.....	27
2.2.20	Varios conceptos de administración de recursos humanos	27
2.2.21	Objetivos de la administración del talento humano	28
2.2.22	Importancia de la administración del talento humano	30
2.2.23	Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano	30
2.2.24	Capital intelectual.....	31
2.2.25	Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa	31
2.2.26	Importancia del desarrollo de la gestión por competencias	32
2.2.27	Incorporar a las personas.....	32
2.2.28	Diseño de puestos.....	34
2.2.29	Planeación de colaboradores	34
2.2.30	Objetivos de la Planeación de Talento humano	35
2.2.31	Importancia de la Planeación de Talento humano	35
2.2.32	Estructura de la gestión de las Unidades de Administración TalentHumano...36	
2.3	MARCO CONCEPTUAL	38
2.4	IDEA A DEFENDER	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		40
3.1	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	40
3.2	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	40
3.3	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	41
3.4	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	41
3.5	TIPO DE ESTUDIO	42
3.5.1	Investigación bibliográfica.....	42
3.5.2	Investigación descriptiva.....	42

3.5.3	Investigación Cualitativa.....	42
3.6	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.6.1	Muestra.....	43
3.7	TÉCNICAS.....	44
3.7.1	Bibliográfica.....	44
3.7.2	Encuesta.....	44
3.8	INSTRUMENTOS.....	44
3.8.1	Cuestionario.....	44
3.9	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	45
3.9.1	Entrevista.....	57
	CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	69
4.1	INTRODUCCIÓN.....	69
4.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GADMCM.....	72
4.2.1	Análisis de macro entorno.....	73
4.2.2	Análisis del micro entorno.....	83
4.3	ANÁLISIS INTERNO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	87
4.4	PONDERACIÓN DE FACTORES.....	92
4.4.1	Ponderación de Factores Internos.....	93
4.4.2	Ponderación de Factores Externos.....	95
4.5	ANÁLISIS FODA O DAFO.....	97
4.6	PONDERACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	100
4.7	ALINEACIÓN CON EL MARCO LEGAL VIGENTE.....	103
4.8	MARCO ESTRATÉGICO.....	103
4.8.1	Visión.....	103
4.8.2	Misión.....	104
4.9	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	105
4.10	MAPA ESTRATÉGICO.....	108
4.11	ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	110
4.12	PRESUPUESTO.....	116

4.13	CRONOGRAMA REFERENCIAL DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	119
	CONCLUSIONES	124
	RECOMENDACIONES.....	125
	BIBLIOGRAFÍA	126
	ANEXOS	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA.....	26
Tabla 2: Sexo	45
Tabla 3: Nivel de Formación	46
Tabla 4: Existe un Plan Estratégico	47
Tabla 5: Existe un Manual de Funciones.....	48
Tabla 6: Funciones están acorde a su perfil profesional.....	49
Tabla 7: Sistema de manejo d conflictos y soluciones	50
Tabla 8: Funciones de la Dirección de Gestión de Talento Humano	51
Tabla 9: Evaluación del desempeño al personal.....	52
Tabla 10: Competencias.....	53
Tabla 11: Herramientas para ejercer sus funciones	54
Tabla 12: Trámites que usted realiza en la Dirección de Talento Humano	55
Tabla 13: Atención que usted ha recibido en la Dirección de Talento Humano	56
Tabla 14: Elaborado proyectos de estatuto, normativa interna, manuales.....	57
Tabla 15: Elabora y aplica los manuales de descripción	58
Tabla 16: Actualización y aplicación obligatoriamente del Sistema Informático	59
Tabla 17: Estructura la planificación anual del talento humano.....	60
Tabla 18: Aplica las normas técnicas emitidos por el Ministerio del Trabajo	61
Tabla 19: Evaluación del desempeño	62
Tabla 20: Informe desfavorable de incumplimiento.....	63
Tabla 21: Aplica el subsistema de selección de personal	64
Tabla 22: Recepta las quejas.....	65
Tabla 23: Coordina anualmente la capacitación	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Antecedentes de la planificación estratégica.....	14
Figura 2: Características de la planificación estratégica.....	16
Figura 3: Ciclo de control de gestión.....	19
Figura 4: componentes de la planeación estratégica.....	20
Figura 5: Actividades de la planificación y tipos indicadores	21
Figura 6: Capital intelectual.....	31
Figura 7: Sexo.....	45
Figura 8: Nivel de Formación.....	46
Figura 9: Existe un Plan Estratégico.....	47
Figura 10: Existe un Manual de Funciones	48
Figura 11: Funciones están acorde a su perfil profesional.....	49
Figura 12: Sistema de manejo d conflictos y soluciones	50
Figura 13: Funciones de la Dirección de Gestión de Talento Humano	51
Figura 14: Evaluación del desempeño al personal.....	52
Figura 15: Competencias	53
Figura 16: Herramientas para ejercer sus funciones.....	54
Figura 17: Tramites que usted realiza en la Dirección de Talento Humano.....	55
Figura 18: Atención que usted ha recibido en la Dirección de Talento Humano	56
Figura 19: Elaborado proyectos de estatuto, normativa interna, manuales	57
Figura 20: Elabora y aplica los manuales de descripción	58
Figura 21: Actualización y aplicación obligatoriamente del Sistema Informático.....	59
Figura 22: Estructura la planificación anual del talento humano	60
Figura 23: Aplica las normas técnicas emitidos por el Ministerio del Trabajo	61
Figura 24: Evaluación del desempeño	62
Figura 25: Informe desfavorable de incumplimiento	63
Figura 26: Aplica el subsistema de selección de personal.....	64
Figura 27: Reccepta las quejas	65
Figura 28: Coordina anualmente la capacitación.....	66
Figura 29: Organigrama del Gobierno Municipal del cantón Morona	71
Figura 30: Pirámide de población de la Provincia de Morona Santiago	78
Figura 31: Mapa Estratégico de la DGTH 2019 – 2023	109

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	129
Anexo 2: Entrevista	130

RESUMEN

La formulación de un Plan Estratégico para la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona Provincia de Morona Santiago, Período 2018-2022, ha sido desarrollada con la finalidad de elaborar estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa y el buen uso de los recursos públicos. Se aplicó un análisis FODA, donde se obtuvo un diagnóstico de la situación actual de la institución, además se utilizó herramientas como encuestas y entrevistas realizadas a los funcionarios del GADMCM y del Departamento de Talento Humano. El diagnóstico estratégico permitió identificar y evaluar aspectos críticos que afectan el desempeño de la Dirección de Gestión de Talento Humano, los mismos que afectan de forma directa o indirecta el desempeño global del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Morona, Entre otros aspectos se identificaron fenómenos como la falta de coordinación interdepartamental, la desactualización de las herramientas de gestión del Talento Humano, el descontento ciudadano con la gestión del GADMCM La implementación del plan estratégico se debe considerar como una herramienta para mejorar el desarrollo institucional, adoptando estrategias enfocadas en alcanzar altos niveles de gestión, será conveniente que el DGTH considere la implementación de la presente propuesta con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. Se recomienda Socializar el Plan Estratégico de la Dirección del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Mundial del cantón Morona en todas las dependencias del GAD, principalmente ante el Concejo cantón y la Alcaldía, para que se apruebe de forma legal como instrumento de gestión de la DGTH.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS > <PLAN ESTRATÉGICO > < FODA > < GESTIÓN ADMINISTRATIVA > < TALENTO HUMANO> < MORONA (CANTÓN)>

Ing. Gustavo Patricio Pérez Erazo
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The formulation of a Strategic work plan for the human resource management of the Autonomous Decentralized Government of Morona Canton, Morona Santiago Province, period 2018-2022, has been developed with the purpose of elaborating strategies to improve administrative management and use of public resources. A swot analysis was applied, in order to obtain current diagnostic situation of the institution, in addition, tools such as surveys and interviews were used with officials of the GADMCM and the human talent department. The strategic diagnostic allowed to identify and evaluate critical aspects which affect the performance of the human talent management direction, that directly or indirectly affect the overall performance of the Municipal Decentralized Autonomous Government of the Morona canton. Among other aspects, phenomena was identified as the lack of interdepartmental coordination, the out datedness of the human talent management tools, and citizen discontent with the management of the GADMCM. The implementation of the strategic plan should be considered as a an important tool to improve institutional development, adopting strategies focused on achieving high management levels, it will be convenient for the DGTH to consider the implementation of the present proposal with the purpose of achieving institutional objectives. It is recommended to socialize the Strategic plan of the human talent management of the Decentralized Autonomous world government of the Morona canton in all the dependencies of the GAD, mainly before the canton council and the Mayor's Office, so that it can be legally approved as a management tool of the DGTH.

KEY WORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLAN > < SWOT> < ADMINISTRATIVE MANAGEMENT> < HUMAN TALENT> < MORONA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se lo realizó para determinar acciones de mejoras que permitan determinar un mejor desempeño a la calidad del personal que labora en el GAD Municipal del cantón Morona, ya que hoy en día el desempeño y la calidad de atención o de trabajo en las entidades municipales tienden a disminuir unos por problemas sociales que todas las personas solemos tener, es decir, deudas, estrés, salud, negocios, hogar, etc. De ahí que al realizar sus funciones pierden la concentración, sumándose a ellos la falta de instrucción formal, capacitación, control del talento humano, entre otros factores que afectan el rendimiento a más del incumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas como organización pública.

Son preponderantes y necesarias las acciones de mejoras que permitan brindar soluciones óptimas para que el GAD Municipal del cantón Morona pueda desarrollar políticas públicas en base al desempeño y calidad tanto de atención como del trabajo que realiza cada empleado y trabajador del Municipio, contribuyendo al logro de los objetivos y estrategias establecidas por el mismo.

Para la presente investigación se detalla a continuación en los siguientes capítulos en donde se encuentra reflejada toda la información:

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona (GADMCM) es una Institución de Derecho Público, dentro de la cual opera la Dirección de Gestión de Talento Humano (DGTH). La citada Dirección opera sin una debida planificación; lo que motiva que sus actuaciones y trámites se realicen de forma poco eficaz y muy ineficiente, frente a los encargos con los que tiene que cumplir.

La deficiente planificación de Gestión de la DGTH, no permite alcanzar los objetivos para los que fue creada; lo que provoca serios inconvenientes en el cumplimiento de las actividades diarias, mensuales y anuales de la misma y de las otras dependencias del GADMCM, aspecto que afecta de forma directa al cumplimiento de los objetivos estratégicos del GAD.

Por otro lado, es notoria la débil conexión que existe entre la DGTH con otras dependencias del GADMCM, fenómeno que provoca que los programas de formación y desarrollo de los servidores públicos sean deficientes, los mismos que adicionalmente no se cumplen a cabalidad.

La carencia de los procesos de fortalecimiento, capacitación, reclutamiento y selección del personal idóneo, los mismos que se estipulan en la Ley Orgánica del Servicio Público (Art. 55), provoca que las diferentes dependencias del GAD desarrollen su trabajo de forma deficiente generando incumpliendo de la filosofía institucional, incumpliendo los objetivos y metas que satisfaga las necesidades de los usuarios del Cantón Morona. La ética de trabajo se vea afectada, por los conflictos que se generan entre el personal, provocándose un trabajo de baja calidad.

1.1.1 Formulación del Problema

¿La falta de un Plan Estratégico en la dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona provincia de Morona Santiago, incide en el cumplimiento de objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Morona, fenómeno que afecta a la ciudadanía?

1.1.2 Delimitación del Problema

El presente trabajo de titulación se delimita de la siguiente manera:

Campo: Administración

Área: Planificación estratégica

Aspecto: Evaluación de procesos

Límite espacial: La presente investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona, provincia de Morona Santiago.

Límite temporal: Proyección para el período 2018-2022.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La falta de planificación estratégica en el departamento de Talento Humano del GAD Morona se plantea con el objetivo de brindar una herramienta de gestión veraz, eficiente y eficaz al director de dicha dirección, quien debe buscar que el máximo desarrollo de habilidades y capacidades de los empleados.

El reclutamiento y selección de empleados es un ciclo continuo y necesario para el desarrollo de la organización y para dotar de personal a los proyectos y funciones a ejecutarse en una organización. Una hoja de ruta sistemática de RRHH o estrategia de gestión ineficaces tienen consecuencias a largo plazo en una organización. Afecta el rendimiento de las funciones institucionales y genera conflictos entre departamentos. La planificación estratégica cambia el esquema de gestión, pues, permite definir el camino para alcanzar los objetivos y metas del GAD Morona, para que se desarrollen de forma eficiente las distintas actividades, tales como el reclutamiento, desarrollo, y capacitación al personal, conforme a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público y sea conforme con las necesidades de la institución y la ciudadanía.

Con la presente investigación se pretende aportar con directrices que mejoren el funcionamiento de la Dirección de Gestión de Talento Humano, para que cumpla el rol que se le ha encargado y provea servicios de calidad a todas las dependencias del GADMCM.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Formular un Plan Estratégico para la Dirección de Gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona, provincia de Morona Santiago.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1 Realizar el marco teórico – científico sobre la Planeación Estratégica y Talento Humano.
- 1 Diagnosticar de la situación actual de la Dirección de Gestión de Talento Humano sobre la Planeación Estratégica de la misma.
- 2 Formular el Plan Estratégico para la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

A continuación, se mencionan los resultados obtenidos en algunas tesis que se han realizado como trabajado de investigación en diferentes instituciones y que guardan relación con el presente tema.

Para la tesista Lina León Parra (2014) “El modelo integrado de Gestión del Talento Humano, propuesto para el Ministerio de Transporte y Obras Públicas basado en las competencias requeridas para un alto desempeño está integrado por los subsistemas de: Planificación del Talento Humano, Clasificación de Puestos, Reclutamiento, Selección, Remuneraciones, Formación, Capacitación y Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño.”

Planificación del talento humano. - Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos, a través de los cuales permite garantizar la cantidad y calidad de personas requeridas, en función de la estructura organizacional, planes, programas, proyectos a ser ejecutados. El Análisis es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades. La clasificación, consiste en agrupar los puestos sobre la base de los roles, atribuciones y responsabilidades. La Descripción, es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización. La Valoración, proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales.

Reclutamiento y Selección, proceso orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. Este proceso está integrado por: El análisis de necesidades, Reclutamiento, Elección e Integración.

La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional. La Capacitación y Desarrollo del Personal es el desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores.

La Evaluación del Desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan.

En la Subdirección del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de la provincia de Chimborazo, se concluye lo siguiente:

- No se cumple con el Sistema Integral de Gestión del Talento Humano.
- La Gestión de Recursos Humanos, no satisface a todo el personal de la empresa, ocasionando un descontento y desmotivación del mismo por la falta de capacitación permanente.
- El personal no está satisfecho con la gestión realizada en el MTOP. de Chimborazo. ya que el mismo no está siendo atendido en lo referente a darles a conocer los procedimientos y técnicas.
- Del levantamiento de la información se concluye que no existe un manual específico de funciones.

Según la tesis de Ochoa Parra (2015) titulado “Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”. Concluye lo siguiente:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes y empleados de la cooperativa, se diagnosticó la necesidad de aplicar estrategias de conservación, mejora y capacitaciones al personal en cuanto a los servicios

que presta la cooperativa, ya que tiene un grado de aceptación medio por parte de los clientes o usuarios.

- Falta de manual de procedimientos para el Dirección de crédito y cobranzas, lo que conlleva a que la cartera de crédito de la institución sea muy alta.
- Los integrantes del Consejo de Administración y Vigilancia no asisten a asambleas en las que se informan todos los resultados obtenidos en la Cooperativa, siendo uno de los principales motores, ya que son quienes toman decisiones para el desarrollo y crecimiento de la institución.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda., a criterio de sus socios, empleados y directivos, manifiestan que existen problemas administrativos y de gestión por la falta de planificación.

La investigación realizada por Carrera Almendáriz (2016) con el título “Elaboración de un plan estratégico para la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de Calidad del Agro "AGROCALIDAD" del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, período 2015 – 2017”, concluye lo siguiente:

- La Empresa no dispone de un Plan Estratégico que sirva como una herramienta de gestión para que sus principales directivos puedan fijar objetivos y tomar decisiones adecuadas.
- La Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro no posee un programa de capacitación anual para el personal de las diferentes áreas funcionales, lo que genera una inadecuada ejecución de sus actividades, situación que redundará en la calidad de los estudios sanitarios y de calidad que realiza a las diferentes empresas del sector.
- La Empresa no es bien identificada por un porcentaje de los habitantes del Cantón Lago Agrio ya que desconocen sus objetivos, funciones y beneficios que ofrece la Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro “AGROCALIDAD”.
- La Agencia Ecuatoriana de Asesoramiento de calidad del Agro “AGROCALIDAD”, no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo.

Análisis:

Las instituciones que no poseen objetivos institucionales definidos acordes a su estructura interna que tenga coherencia con el cumplimiento de sus actividades, usualmente se organizan por funciones y no por procesos, lo que no valora la gestión por resultados por parte del talento humano como catalizador de los procesos y resultados de una organización.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Plan

Plan es “la toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.” (Ossorio, 2003, p.16)

Según Portón, (2009) “un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra” (p.39).

De acuerdo a los conceptos planteados anteriormente se puede decir que un plan es un modelo sistemático de técnicas y políticas para planificar las acciones hacia la obtención de objetivos y metas de mediano, corto y largo plazo.

2.2.2 Planeación

Según Robbins & Decenzo, (2002):

“La planificación, que representa el punto de partida del proceso administrativo, según Abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes” (p. 82).

Es decir que la planificación implica el definir una situación esperada para la entidad, y desde allí se trazan los caminos o estrategias, la estructura requerida, recursos, tiempo, responsables, acciones concretas, y en fin todo lo que conlleva un plan para que la empresa o institución pueda alcanzar lo deseado.

Así también los autores Robbins & Decenzo, (2002) mencionan que “La planificación obliga a los gerentes a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios y considerar sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y, con ello, reducir la incertidumbre” (p. 82).

Generalmente la planificación se centra en la situación futura de la entidad, por esto traza los planes para llegar a la situación deseada. El planear implica considerar la situación interna de la organización, así como el entorno, con lo que se puede anticipar potenciales problemas futuros, y tomar acciones preventivas que minimicen los impactos negativos que se puedan generar en el camino.

“La planificación es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello, cuando se la aplica a la conducción de la sociedad, está influida por las ideas que orientan tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla” (Lira, 2006, p. 18).

“La planificación es un proceso coherente y científico en el que se aplica un conjunto de técnica, métodos y conocimientos para alcanzar objetivos preestablecidos en planes a corto, mediano o largo plazo” (Jimenez, 2003, p.155).

“Planificación es un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de incertidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitan que se alcancen los resultados perseguidos” (Mantilla, 2008. p 17).

Se puede decir que la planificación es definir una ruta que permita construir un futuro deseado mediante un diseño detallado e implementación de planes, políticas, estrategias y medios que ayuden a alcanzar la visión de la organización.

Ciclo de la Planificación

“En las empresas que cuentan con un sistema de planificación formal, cada año se repite el ciclo de planificación. Dicho ciclo está constituido por las actividades de formulación y evaluación. La formulación se desarrolla partiendo del plan de largo plazo, siguiendo con el mediano plazo y terminando con el corto plazo.” (Francés, 2006, p.322).

Para Francés, (2006) el plan debe tener las siguientes etapas:

“Formulación del Plan: Este proceso examina el diagnóstico y análisis de la realidad en la que se desarrolla la entidad y sus propuestas de acciones orientadas a modificar el entorno y dar soluciones a los problemas y necesidades identificadas.

Implementación del Plan: Es la ejecución de las tareas propuestas en el plan conforme a la programación anual realizada.

Seguimiento y Evaluación: Consiste en la verificación del cumplimiento de las actividades programadas y el análisis de los resultados obtenidos” (p.322).

2.2.3 Tipos de Planificación

Según Mestre (2004) la planificación puede estructurarse en función de los siguientes elementos

- **Temporales**

1. **“Corto plazo:** con frecuencia se considera como planificación de choque no deben sobre pasar de dos a tres años, y aun estos en según qué fines resultan excesivos.

2. **Mediano plazo:** evidentemente, resulta el paso intermedio entre las tres propuestas. Aunque no por ello supone necesariamente la existencia de las otras dos; perfectamente puede planificarse a mediano plazo, posteriormente una planificación inmediata o anteriormente una planificación a largo plazo. En este caso se tratará de planificaciones puntuales y muy concretas.

3. Largo plazo: es quizás la de mayor ambigüedad al ser su destino es más alejado en el tiempo.” (p.37).

2.2.3.1 Modelos de Planificación

Los principales modelos de planificación siguen siendo instrumentos de gran importancia, ya que ayudan a que las organizaciones minimicen el grado de incertidumbre los cuales se presenta a continuación:

Planificación normativa

Según Hernandez (2016) la planificación normativa inicia:

“Partiendo de un diagnóstico de cómo era una situación dada y teniendo en cuenta de un modelo de como desearía ser, encubre un plan cerrado a ser aplicado en esta situación, es decir la planificación normativa está centrada en la lógica de la formulación de: planes, programas y proyectos expresado a lo deseable” (p. 109).

La planificación prospectiva

“Es un proceso gradual de las actuaciones de la prospectiva de gestión y de la prospectiva estratégica, para alcanzar óptimamente los objetivos prospectivos; en el transcurso del proceso la organización y la racionalidad de las actuaciones, se capitalizan en los desarrollos de la planificación tradicional para determinar en el futuro deseado.” (Fuentes, 2008. p. 115)

Planificación interactiva.

“Es un tipo de planificación estratégica en el que el proceso viene definido por la fase siguiente: descripción del sistema ideal de organización que mejor se ajusta al entorno actual, identificación de la distancia existente entre el sistema actual y el ideal, identificación de aquellas estrategias que pueden ser más efectivas para eliminar o disminuir la distancia entre el sistema ideal y el actual” (Alvarez, 1998, p.218).

2.2.4 Estrategia

De acuerdo con Cedeño, (2005):

“La estrategia es el armazón de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas, formulando de mera que quede definido el negocio en el cual va a estar la organización y la clase de organización que es en el presente y que va a ser en el futuro” (p.162).

La estrategia en el campo empresarial son los objetivos y planes que se establezcan para el mejoramiento de la organización en el futuro, para brindar un servicio de calidad a los clientes internos y externos de la misma, fortaleciendo así el producto de calidad para el consumo diario de la sociedad.

2.2.4.1 Importancia de la estrategia

Cedeño, (2005) señala que:

“La estrategia es importancia ya que si no se tiene una estrategia se carece de rumbo, se funciona por golpes de ingenio, por ocurrencia, por acción a las circunstancias. Es así que se puede decir que la estrategia sirve para encaminar en los objetivos planteados para el logro del éxito a una empresa” (p. 166).

2.2.4.2 Características de la estrategia

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características que menciona:

- ✓ “Debe estar claramente definida en palabras y plasmada por escrito.
- ✓ Debe explotar plenamente las oportunidades.
- ✓ El nivel de ingresos esperado debe ser suficientemente satisfactorio.
- ✓ Debe contener previsiones para atender las amenazas.
- ✓ Debe satisfacer los factores críticos del éxito.
- ✓ Debe ser compatible con los recursos y habilidades de la empresa.

- ✓ Debe inmovilizar el mínimo necesario de recursos y de la manera menos irreversible.
- ✓ Una estrategia debe ser lo más versátil posible.
- ✓ Debe contener un tratamiento explícito para los puntos débiles relevantes.
- ✓ Debe aumentar las ventajas competitivas de la empresa.” (Cedeño, 2005.p.183)

2.2.4.3 Formulación de estrategias

“La formulación o definición de estrategias y posteriores selecciones, es el proceso más complejo e importante de la planificación estratégica. Como se ha señalado antes definir los objetivos generales, políticos o corporativos de una organización es relativamente más sencillo con un poco de análisis y reflexión. El problema se plantea cuando es preciso elegir las estrategias, los caminos, para lograr ese objetivo deseado como:

Incrementar los precios de las instalaciones

Cambiar el modelo de gestión

Desarrollar programas para incrementar recursos atípicos

Reducir personal.”

Es decir, podemos agrupar todas nuestras estrategias, pero una sola tendrá una mayor importancia para la organización, sobre la cual caerá un mayor peso para su trabajo en beneficio de la misma. (París, 2005, pág.95)

2.2.4.4 Ejecución e implementación de estrategias

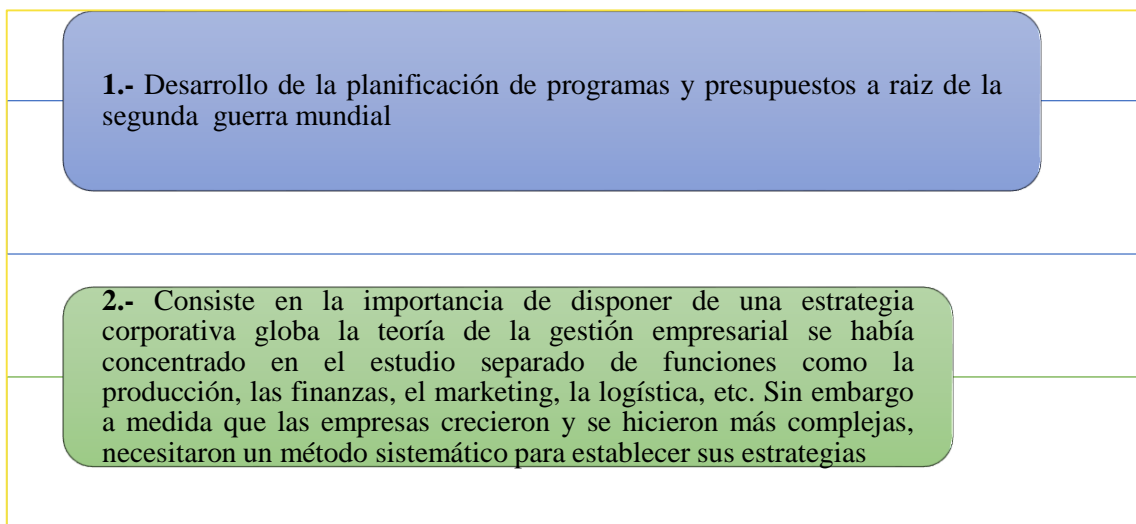
“La ejecución de las estrategias en gran parte ha venido descuidándose en el mundo de los negocios ya que solamente se planteaba, pero no se da el seguimiento adecuado, hoy en día se ha considerado la ejecución como una disciplina que debe ser construida como parte de las estrategias al cual se debe dar cumplimiento y así poder ir controlando sus objetivos y metas que se han planteado para el beneficio de la asociación” (Paris, 2005. p.95).

La implementación de estas estrategias se lo considera como un conjunto de técnicas que deben ser implementadas para el beneficio de la asociación, ya que esto ayudara a la misma a tener una ventaja competitiva en su entorno laboral y ofertar así producto de calidad a la sociedad en la que se desenvuelve.

2.2.4.5 Evaluación de estrategia

“Es un proceso final de la planeación planteada, lo cual permite a los líderes de las empresas u organizaciones a verificar los resultados que han obtenido en el desarrollo de sus negocios. Esto permitirá tener una mejor idea a los empresarios para continuar con sus objetivos y metas para el desarrollo de la misma” (Boullon R. , Una perspectiva desde la planificación, 2007.p.148).

Figura 1: Antecedentes de la planificación estratégica



Fuente: (Boullon R. , Una perspectiva desde la planificación, 2007.p.148)

Según Mometelo (2017), “la planeación estratégica consiste en el ejercicio de formular y establecer objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los recursos de acción llamados estrategias para alcanzar los objetivos propuestos” (p. 213).

En base a lo que se mencionó anteriormente, se puede decir que la planificación estratégica tiene la cualidad de ser flexible, puesto que la misma permite realizar los cambios que sean necesarios involucrando de este modo a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos para alcanzar los objetivos institucionales. Tomando en consideración que este proceso toma en cuenta a la

totalidad de la empresa, y la misma es proyectada a largo plazo y en base a la planificación estratégica se establecen los planes de la empresa, es decir los planes tácticos como los operativos.

2.2.5 Planificación estratégica

Según Viniegra, (2011):

“El Plan Estratégico es el proceso de definir y planificar las estrategias necesarias para alcanzar un objetivo determinado; esto es, una vez identificado nuestro objetivo nos detenemos a pensar cuál es la mejor y más eficiente forma de alcanzarlo, tomando en cuenta la situación actual de la empresa o negocio y los recursos a nuestro alcance, como son el dinero, el tiempo y la colaboración de otras personas, entre otros” (p.15).

Es decir que una planificación, implica esquematizar un plan, para lo cual se hace necesario escoger el camino más eficiencia para alcanzar el objetivo. Para esto se debe realizar un análisis adecuado que permita establecer recursos, tiempo, estructura y demás consideraciones de la organización, con las que se pueda alcanzar el objetivo principal fijado.

Por su parte Fernández, (2010), el Plan Estratégico tiene:

“la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación” (p. 123).

En este sentido, el Plan Estratégico debe incluir de manera global a toda la institución, y con esto se deben considerar planes del área de mercadeo, de la administrativa, la operativa, la financiera, la de talento humano. y todas las que compongan la entidad.

Según Covey, (2016), la administración estratégica: “como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (p.89).

Con base en lo citado, se debe considerar la globalidad de la planificación respecto de todas las áreas funcionales de la empresa. Esta definición incluye la formulación, implementación y evaluación de las decisiones, que son las etapas del proceso de la administración estratégica. La primera abarca la planificación como tal, es decir la formulación del plan que incluirá diagnóstico, misión, visión, valores, estrategias, objetivos; la segunda implica el trazar políticas y objetivos de corto plazo, así como la motivación al cumplimiento de lo estipulado en el plan para alcanzar los objetivos generales. El tercer paso del proceso se refiere a evaluar la efectividad de las acciones tomadas, con respecto a los objetivos fijados.

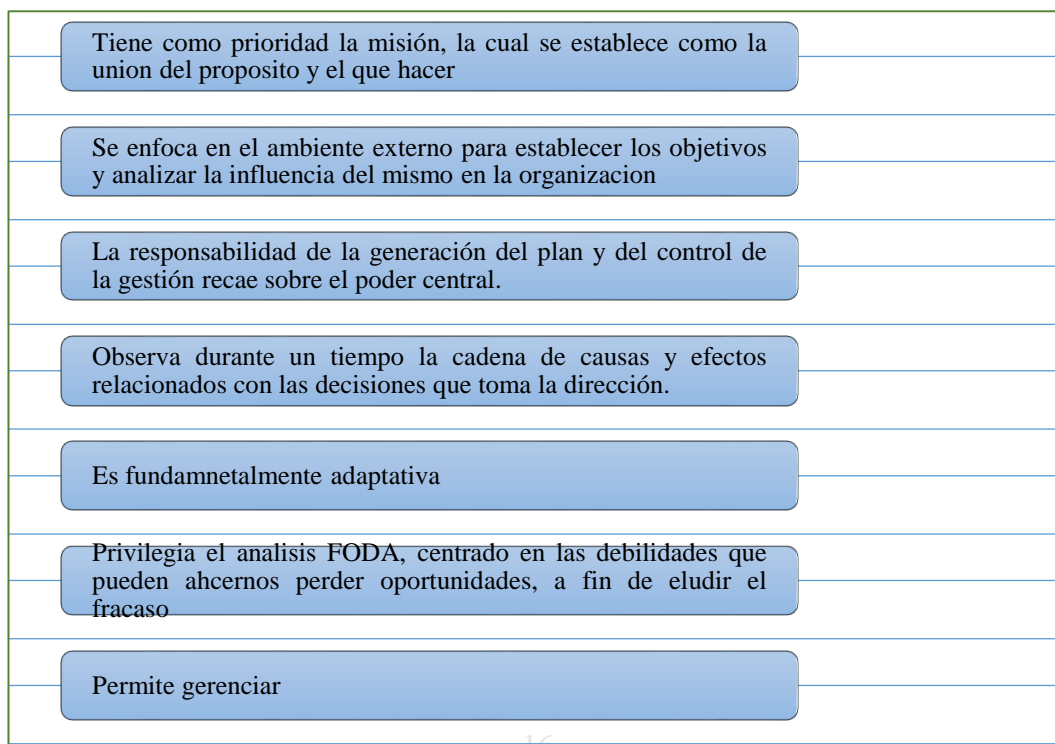
Finalmente, Covey (2016), comenta que:

“hay investigaciones sobre empresas que han aplicado una planificación, que demuestra mejores beneficios financieros, que aquellas que no lo han hecho. Mostrando una incidencia de la planificación en el área monetaria de la empresa, no solo por un incremento de ventas, sino también por la eficiencia alcanzada” (p.145).

2.2.6 Características de la planificación estratégica

Las características de la planificación estratégica son:

Figura 2: Características de la planificación estratégica



Fuente: (Mometelo, 2017, p. 213)
Elaborado por: La Autora

Para Mometelo (2017) al contar con una planificación estratégica, “es entonces que se puede decir que a partir de ello se puede proponer alternativas para tomar decisiones que permitan lograr el futuro posible y deseable de la organización (p. 213).

2.2.7 Ventajas de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica tiene sus principales ventajas dentro de la organización, las mismas son:

- ✓ “Proporciona un marco de referencia que pueda conducir a un mejor funcionamiento.
- ✓ Permite estar en mejores condiciones para dar direcciones a las actividades que ayude a desarrollar en beneficio de la organización.
- ✓ Permite preparar y afrontar el ambiente rápidamente cambiante en el entorno que se desarrolle.
- ✓ Posibilita la formulación de objetivos bien definidos con claridad y métodos para lograrlos.
- ✓ Ayuda a prever los problemas antes de que surjan y si ya existen a afrontarlos antes de que se agraven.
- ✓ Facilita el reconocimiento de oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas lo cual con la cantidad de información que facilita la planificación estratégica ayuda a tomar una buena decisión posible.
- ✓ Permite visualizar a la organización a futuro a partir del presente, por ello se intente investigar en el futuro las acciones apropiadas.
- ✓ Proporciona el marco de referencia y un fuerte sentido de dirección para formular estrategias de desarrollo organizacional.” (Venegas, 2000, p. 216)

2.2.8 La planificación estratégica como instrumento de la gestión por resultados

Según Armijos M , (2011), La planificación estratégica, (PE):

“Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hace actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia y calidad en los bienes y servicios que se proveen” (p. 15).

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño. (Armijo, 2009.p.20)

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

Ciclo de la planificación estratégica

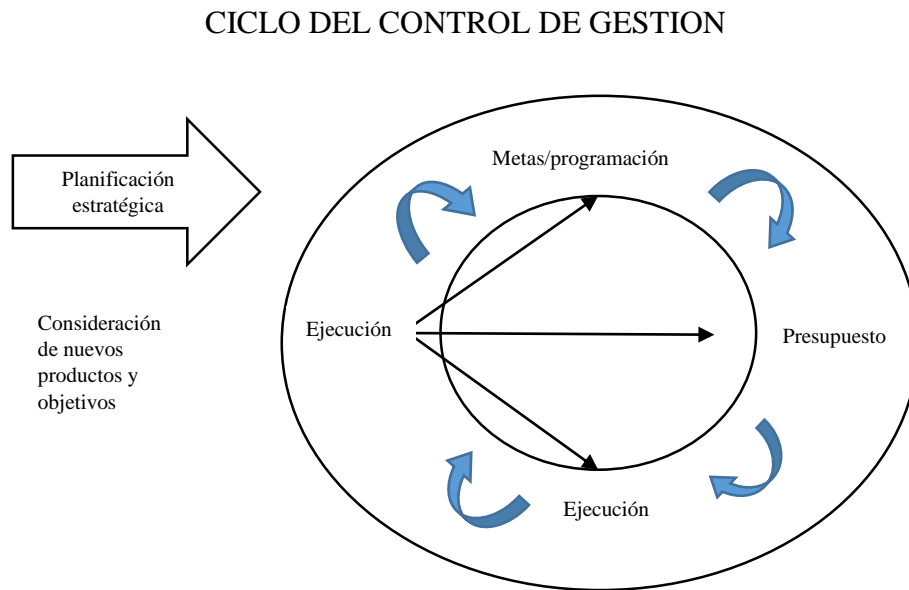


Figura 3: Ciclo de control de gestión

Fuente: (Armijos M, 2011.p.20)

2.2.9 Componentes del proceso de planificación estratégica

“Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y se encuentra diversos enfoques en la literatura especificada. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y hallamos esquemas metodológicos que tienen mayor o mejor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el proceso presupuestario, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados dentro de la normatividad pública, por lo que su internalización en los procesos organizacionales no es uniforme” (Armijos M, 2011.p.20).

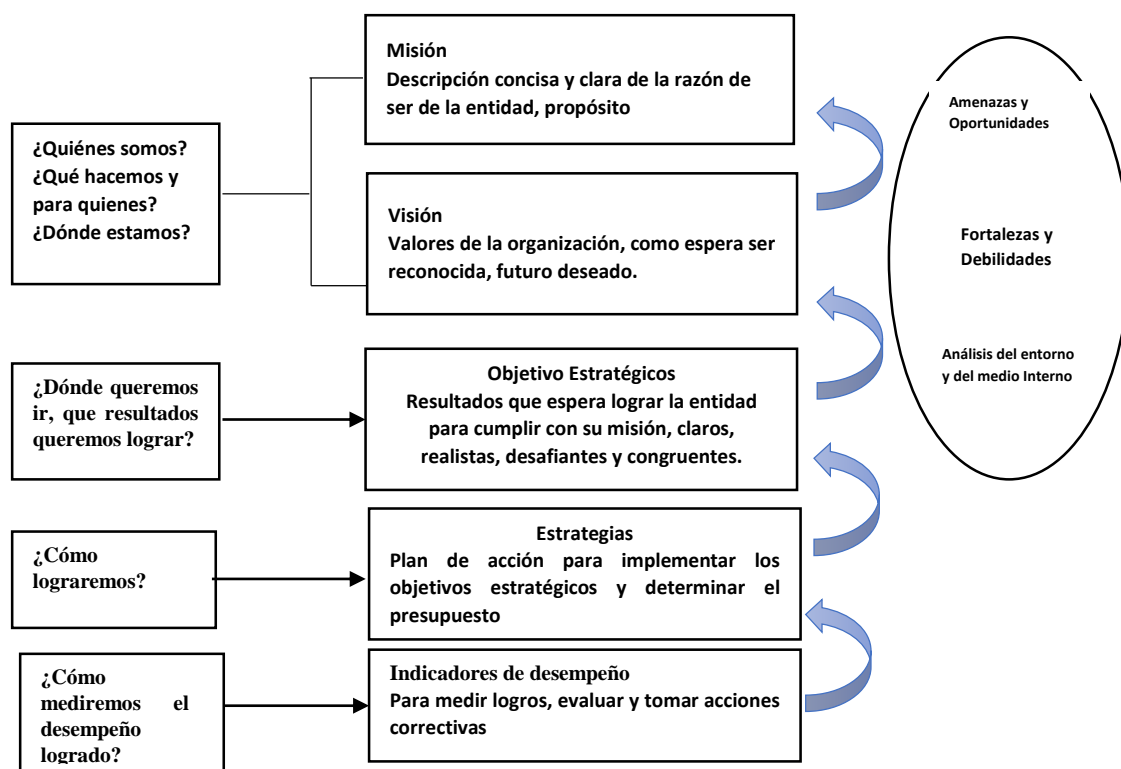


Figura 4: componentes de la planeación estratégica

Fuente: Armijos M , (2011), (p. 20)

2.2.10 Requisitos de la planificación estratégica en el ámbito público

Según Armijos M (2011):

“La planificación estratégica apoya la toma de decisiones en diferentes niveles gubernamentales y los enfoques metodológicos son variados. Las mejores prácticas en el uso de la PE en el ámbito público enfatizan la necesidad de que la técnica utilizada se apegue a ciertos requisitos, entre las cuales mencionamos:

- Participación de los responsables de los programas, áreas o divisiones que tienen a cargo la producción de los bienes y servicios.
- Asumir un proceso de planificación estratégica en el ámbito de las organizaciones públicas, implica tomar decisiones respecto de cursos alternativos de acciones con los recursos presupuestarios. Si bien en la mayor parte de los países los grados de discreción para el uso de recursos esta predefinidos o condicionados por los límites

de gasto anuales la perspectiva estratégica permitirá identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignarán los recursos y las consecuencias respecto de la entrega de los bienes y servicios y los resultados.

- El proceso de la planificación estratégica debe ser la base para la articulación de los objetivos institucionales con las metas sectoriales y nacionales, y además facilitar la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria de esta manera.
- En el marco del proceso presupuestaria anual, un proceso básico de planeación estratégica puede ser abordado de formar oportuna abandonada.
- Para poder si se ha cumplido con los objetivos propuestos es necesario que la planeación estratégica sea la fase previa del control de la gestión” (p. 22).

2.2.11 Actividades de la planificación y tipos indicadores

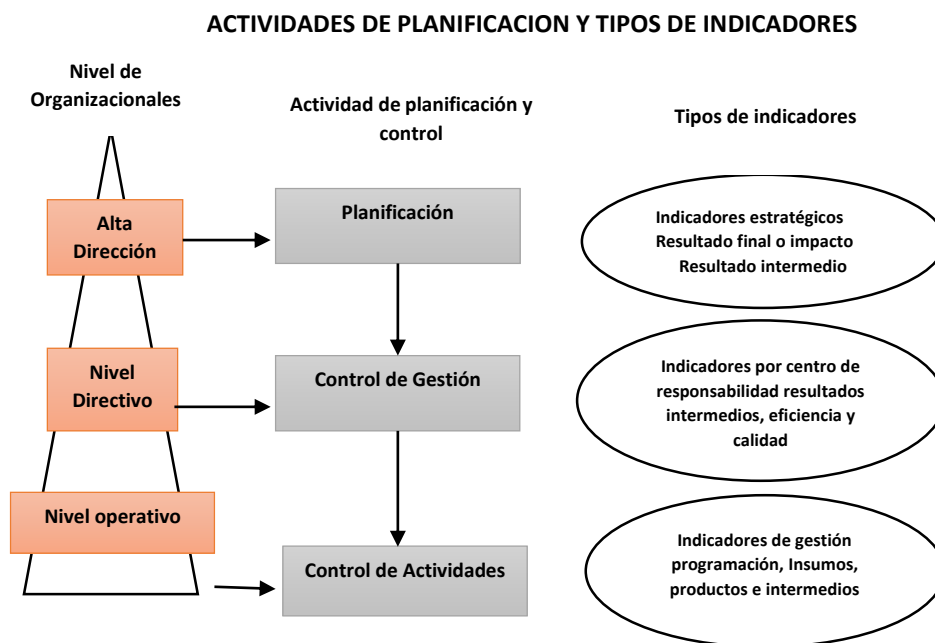


Figura 5: Actividades de la planificación y tipos indicadores
Fuente: (Armijos M, 2011.p.20).

2.2.12 Planificación Estratégica y Planificación Operativa Anual

Para Armijo, (2009) los planes operativos anuales son:

“Herramientas utilizadas en el Presupuesto por Programas y constituyen un conjunto de actividades que valorizan los insumos que se requieren para la realización de éstas.

La técnica de presupuesto por programas se orienta a determinar producción final en volúmenes físicos y valorizarla desde el punto de vista de los recursos financieros y programarla anualmente en los POA. Sin embargo, cuando dicha programación se realiza sin un referente de mediano plazo, no permite ser un instrumento de apoyo útil a la toma de decisiones.

El Plan Operativo Anual (POA), debe estar articulado adecuadamente con definiciones estratégicas tales como la misión, los productos y usuarios, y los objetivos estratégicos” (p.20).

Armijos M, (2011) señala que:

“En la práctica se observa que el POA es utilizado como un equivalente a la planificación estratégica y encontramos documentos extensos que transcriben la Misión, Visión, diagnósticos institucionales y listados de objetivos que en general no tienen la característica de estratégicos, siendo que representan funciones permanentes.

1. El plan operativo anual es la base para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto, de ahí la importancia que haya una adecuada sintonía con las prioridades establecidas a nivel de la Planificación Estratégica.
2. La Planificación estratégica debe ser realizada, tanto a nivel Institucional (o sea Ministerio o Entidad Descentralizada), así como a nivel de las Unidades Ejecutoras de los Programas.
3. El Plan Operativo Anual, es un instrumento que debe sistematizar los aspectos “operativos” relacionados con las actividades que permiten materializar los

productos en una expresión anual. Para ser coherente con los objetivos y metas de la Institución y del Programa, debe recoger en su programación justamente las prioridades establecidas en términos de la calendarización de las actividades, identificar los insumos necesarios para la generación de los productos finales, y los procesos que conlleven inversiones, contrataciones, etc.

4. Las Unidades Ejecutoras de Programas deben estimar cual es el volumen preliminar de la producción final o intermedia, o las prestaciones que se deberán cumplir anualmente para satisfacer los requerimientos determinados por el Plan Estratégico, específicamente a nivel de los Objetivos Estratégicos. (p.20)

2.2.13 Componentes del Proceso de Planificación Estratégica

Armijo M, (2009) Menciona que:

Misión

“Es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia” (p. 145).

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega)
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer Importancia de la Misión (Armijo, Marianela, 2009, P. 145)

Visión

Armijo, M, (2009) menciona que:

“La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público” (p.147).

Pasos Básicos para la identificación de la Visión

- ¿Cómo se redacta?

Puede ser más amplia que la Misión Institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios ciudadanos identificar que pueden esperar de la Entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.

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

- ¿Qué no debe faltar?

Los valores de la entidad

Cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro

Importancia de la declaración de Visión para la gestión institucional

Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.

Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad

Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública. (Armijo, Marianela, 2009, p.147)

Objetivos Estratégicos

Para Armijo, M, (2009), Los objetivos estratégicos son :

“Los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz” (p.50)

2.2.14 Ámbito de aplicación de la planificación estratégica

“La planificación gubernamental a mediano y largo plazo y el uso de las metodologías e instrumentos que faciliten a los gobiernos materializar las prioridades gubernamentales con sus recursos presupuestarios, lo cual requiere contar con marcos de gasto plurianuales. Asimismo un tema de preocupación es como se articula las definiciones de carácter sectorial (educación, salud, vivienda, empleo, etc.) en los ministerios (responsables por el diseño de las políticas y su implementación), con la ejecución de los programas y la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía” (Armijos M, 2011.p.20).

Tal como se menciona, la planificación estratégica es más bien una herramienta que se ocupa a nivel de las organizaciones para el establecimiento de las estrategias que les permitirán alcanzar sus fines y como fases precedentes para el control de la gestión.

El plan estratégico contiene:

- Objetivos estratégicos, los cuales se establecen en términos de la programación de las principales políticas y objetivos del departamento.
- Se define pocos y focalizados Objetivos Estratégicos (en este caso se han establecido seis objetivos)
- Existe una separación entre el plan de gestión, con el detalle de las estrategias para el mejoramiento del capital humano, la tecnología y la información, gobierno electrónico, gestión financiera, abastecimiento competitivo y presupuesto y la integración del desempeño.

- se desarrollan un conjunto de indicadores que muestran el avance logrado hacia los objetivos y las metas. Cada indicador detalla la información de la línea base y la meta del desempeño a largo plazo.
- Se define también las estrategias y las actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. (Armijos M, 2011.p.20),

2.2.15 Análisis FODA

“El análisis FODA permite entender mejor cuales son los factores internos o endógenos y los externos o los exógenos que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización y que condiciona las posibilidades de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha una institución. Se conoce el análisis FODA como una herramienta que permite conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene una organización, con el propósito de desarrollar buenas estrategias” (Zambrano, 2011, p. 84).

Tabla 1: Matriz FODA

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Experiencias de los colaboradores	No contar con un manual de funciones actualizado
AMENAZAS	Uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	Perdida de partidas presupuestarias por mala administración

Fuente: (Wheelen & Hunger, 2008) p. 768

Elaborado por: La Autora

2.2.16 Gestión del Talento Humano.

“La GTH implica la dirección, conducción, planificación, coordinación, organización y evaluación de tareas actividades y objetivos organizacionales efectuados por uno o varios grupos de personas, conglomerados y unidades dentro de una empresa u

organización con el fin de cumplir con la misión y visión de la misma.” (Zabaleta 2003, p. 45)

2.2.17 Planificación del talento humano

Según Cuesta, (2010):

“La planificación de los recursos humanos es una actividad clave e integradora de la GRH, constituyéndose en imprescindible brújula para todo el accionar sobre los recursos humanos. La planificación de recursos humanos como actividad clave y esencialmente integradora de GRH es el proceso mediante el cual una empresa asegura el número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previniendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible” (p. 114).

2.2.18 Definición de recursos y Talento Humano

“La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos que, administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- Recursos materiales: capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc.
- Recursos técnicos: sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento humano: la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades” (Cuesta, 2010.p.114).

2.2.19 Varios conceptos de administración de recursos humanos

Según Chiavenato, (2009):

“La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los

recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 99).

Según Chiavenato, A, (1994) “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (p.126).

Covey, (2016), menciona que “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (p.89).

2.2.20 Objetivos de la administración del talento humano

Para Vallejo L. (2016):

“Los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización; estos son:

- 1.- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.** - Se refiere al cumplimiento de los mismos.
- 2.- Proporcionar competitividad a la organización.** - Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- 3. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.** - Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- 4. Incrementar la satisfacción en el trabajo.** - Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
- 5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.** - Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el

estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.

6. Administrar y generar cambios. - Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.

7. Mantener políticas éticas y de transparencia. - Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.

8. Sinergia. - Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.

9. Diseñar el trabajo individual y en equipo. - El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.

10.- Recompensar a los talentos. - Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.

11.- Evaluar su desempeño. - La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización” (p.76).

2.2.21 Importancia de la administración del talento humano

Vallejo L. (2016) menciona que:

“Existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolverse. En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos.

Aun cuando los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en la relación organización-empleados (p.76).

2.2.22 Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano

Vallejo L. (2016), señala que:

“Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas con respecto a las personas; estas pueden ser:

- Si puede tener confianza en la organización
- Si les agrada o desagrada el trabajo
- Si pueden ser creativos y dar sugerencias a la empresa
- Por qué actúan como lo hacen
- Cómo es la forma en que serán tratados

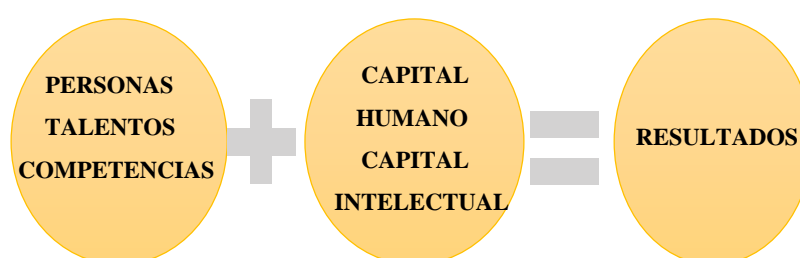
Comprenden toda una filosofía propia de la administración del talento humano en beneficio del personal, en función de la gente que se contrate, la capacitación que se

les ofrezca, las prestaciones que se les proporcionen, el clima organizacional, todo esto refleja esta filosofía básica de gestionar el talento humano (p.76).

2.2.23 Capital intelectual

Para Vallejo L. , (2016), “Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo, numérico, se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible” (p.76).

Figura 6: **Capital intelectual**



Fuente: Según (Vallejo L. , 2016. p.76)

2.2.24 Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa

Según Vallejo L. (2016), manifiesta que:

“La tecnología avanzada “Es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas; por tanto, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y, más aún, valorizadas conforme al sistema de competencias” (p.76).

2.2.25 Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

Vallejo L. (2016) señala que:

“El desarrollo de la gestión por competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano. La gestión por competencias hace la diferencia frente a un curso de capacitación, con una estructura que encierra capacitación, entrenamiento y experiencia, que se necesita para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades del trabajador. La gestión del talento humano busca formalizar una alianza estratégica empresa-trabajadores al generar talentos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad; el beneficio es ganar-ganar, tanto para la empresa como para el colaborador” (p.76).

2.2.26 Incorporar a las personas

Para Vallejo L. (2016), “Los procesos para incorporar personas representan las actividades de ingreso a la organización de los candidatos que tienen características y competencias personales” (p.76).

Reclutamiento

Vallejo L. (2016), con respecto al reclutamiento señala:

“Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar, dar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias, El reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y la organización” (p.76).

Mercado de trabajo

El mercado de trabajo para Vallejo L. (2016) es:

“el lugar donde se realizan las transacciones y las relaciones de mercado en el contexto de intercambio entre quienes ofrecen un producto o un servicio y aquellos que demandan un producto o un servicio. El mecanismo de oferta y demanda es la principal característica del mercado. El mercado de trabajo se compone de ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones y de demandas de profesionales o trabajadores que requieren una remuneración a cambio de su trabajo y tiempo. Cuando las oportunidades de trabajo son mayores que la demanda, las organizaciones tienen recursos escasos, las personas son insuficientes para llenar los puestos abiertos, las personas tienden a escoger y seleccionar a las organizaciones que ofrecen mejores oportunidades y salarios altos. Cuando las oportunidades de trabajo son menores que la oferta, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante, es decir, habrá muchas personas que deseen trabajar en el mercado, incluso habrá gente que haga toda clase de méritos por trabajar en las empresas” (p.76).

Selección

Al respecto de la selección de personal Vallejo L. (2016) menciona que:

“El éxito en las organizaciones “es la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad; sin personas, las organizaciones no funcionan. La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, el capital humano de las empresas. Las bases de la selección de personal. - La selección es un sistema de comparación y elección para tomar decisiones” (p.76).

Recopilación de información del puesto. - Reúne cinco actividades:

- Descripción y análisis de puestos. - Es un inventario del contenido del puesto y los requisitos del puesto.
- Técnica de incidentes críticos. - Son características deseables e indeseables del puesto, es decir que mejora o desmejora el puesto.
- Solicitud de personal. - Se aplica en el proceso de selección y reclutamiento de personal.

- Análisis de puesto en el mercado. - Realizar un benchmarking y compara sus puestos con la estructura de las empresas de éxito; de esta forma se acoplan a las nuevas demandas del mercado.
- Hipótesis de trabajo. - Cuando no se aplica ninguna de las anteriores, respecto al puesto. Se realiza una previsión aproximada del contenido que exige el puesto del ocupante los requisitos y características en forma de simulación inicial. (Vallejo L. , 2016. p.76),

2.2.27 Diseño de puestos

El diseño de puesto para Vallejo L. , (2016) debe:

“especificar el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que se desempeñe bien. Estas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología” (p.76).

2.2.28 Planeación de colaboradores

“La Planeación de Talento humano es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, dónde y cuándo se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización” (Arana, W, 2013. p. 15)

La Planeación de Talento humano (PRH), también denominada Planificación de la Plantilla o del Personal, es un proceso que permite situar el número adecuado de personas que se necesitan en el puesto adecuado y en el momento adecuado, así como las habilidades y destrezas que deben poseer tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo. Esta etapa está relacionada estrechamente con los planes de crecimiento a largo plazo de la empresa. (Arana, W, 2013. p. 15)

Según el autor menciona que es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado.

Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello, es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones.

2.2.29 Objetivos de la Planeación de Talento humano

Según el autor Arana, W, (2013):

Los objetivos básicos de la Planeación de Talento humano son:

- “Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa (p. 15).

2.2.30 Importancia de la Planeación de Talento humano

“La Planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la Planeación de Talento humano se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación” (Arana, W, 2013. p. 15)

2.2.31 Estructura de la gestión de las Unidades de Administración del Talento Humano

Art. 120.- Estructura de la gestión de las Unidades de Administración del Talento Humano - UATH. -

Las UATH estructurarán su gestión mediante la conformación de procesos y estarán integradas básicamente por:

- a) Calidad del servicio, atención al usuario y de la gestión institucional, en el ámbito de sus atribuciones y competencias;
- b) Manejo técnico del talento humano;
- c) Administración del talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios; y,
- d) Salud ocupacional.

Los procesos enunciados anteriormente pueden ser unificados o divididos de acuerdo a la complejidad, tamaño organizacional y necesidades prioritarias de la institución.

Las atribuciones y acciones de cada uno de estos procesos serán determinadas en el correspondiente reglamento, estructura institucional y posicional y manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución. (LOSEP, 2017.p 34)

Art. 123.- Planificación de la carrera del servicio público. - La planificación de la Carrera del Servicio Público será responsabilidad de la UATH, de conformidad con las políticas, normas e instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

La UATH, solicitará y tramitará la expedición de los certificados al Ministerio de Relaciones Laborales, previo el cumplimiento de los requisitos correspondientes. (LOSEP, 2017.p 34)

Art. 130.- Estructura del sistema. - La administración del talento humano del servicio público, responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño. Además, se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional.

Para su administración y regulación el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, regulaciones y normas, que serán aplicadas en cada una de las instituciones públicas por parte de las UATH.

La aplicación de este sistema se soportará en la plataforma informática integrada, cuyo diseño, implementación y administración estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales.

Corresponde además a las UATH el control y aplicación del sistema de remuneraciones e ingresos complementarios. (LOSEP, 2017.p 34)

Art. 137.- Administración del desarrollo institucional. - Las UATH tendrán bajo su responsabilidad el desarrollo, estructuración y reestructuración de las estructuras institucionales y posicionales, en función de la misión, objetivos, procesos y actividades de la organización y productos. (LOSEP, 2017.p 34)

Art. 122.- PROCESOS DESCONCENTRADOS

Son los procesos que generan valor en los cuales las actividades y líneas de autoridad tienen un grado de autonomía y autoridad para darles un nivel de independencia de la administración central.

Están compuestos por los procesos de: Registro Municipal de la Propiedad del Cantón Morona, Unidad Municipal de Cuerpo de Bomberos, Patronato de Acción Social Municipal; y, Unidad Municipal de Tránsito y Transporte Terrestre. (GDMCM, 2011. p.60)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Organización: Bartoli, (2003) añade “La organización es a la vez acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo” (p.15).

Planificación: Para Cortés, (1998) “Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas” (p.21)

Direccionamiento estratégico: Cuervo García, A. (1995) plantea lo siguiente:

“La dirección estratégica está caracterizada por: a) la incertidumbre acerca del entorno, del comportamiento de los competidores y de las preferencias de los clientes; b) la complejidad derivada de las distintas formas de concebir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa, y c) los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los afectados por ellas” (p.19).

Estrategia: Según David, (2008), “(...) son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. (...) son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa” (p. 13).

Misión: Según Amaya, (2005), “(...) es la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma” (p. 50).

Visión: Según Amaya, (2005), “(...) es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en un horizonte” (p. 50).

Principios: Según Amaya, (2005), “Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Deben ser compartidos por todos” (p. 50).

Políticas: Según David, (2008), “(...) son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados” (p. 13).

Objetivos estratégicos: Según Thompson, Strickland, & Gamble, (2007), “(...) se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales” (p. 31).

Presupuesto: Según Muñoz L. , (2009) “es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, Direcciones y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia”.

2.4 IDEA A DEFENDER

La elaboración plan estratégico para la dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Morona Provincia de Morona Santiago, período 2018-2022, mejorará la gestión del talento humano, aprovechando y optimizando el potencial del personal del GADMCM.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

“La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta” (Pestana, 2012. p.84)

3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la presente investigación se sustenta bajo un enfoque mixto: cualitativo-cuantitativo.

“**Enfoque Cuantitativo** se hará uso de este enfoque debido a que se obtendrán datos numéricos de las encuestas a desarrollar y necesariamente se requiere de un análisis cuantitativo que determine numéricamente el porcentaje de aceptación y posicionamiento que posee la dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona provincia de Morona Santiago” (Villalba, C, 2016, p.45)

“**Enfoque cualitativo** la presente investigación se hará uso de esta modalidad en el análisis y descripción del problema, con un alcance correlación al debido a que se trabajará con dos variables una independiente y otra dependiente que permita identificar la relación o grado de asociación que existe entre las dos variables en el contexto.” (Villalba, C, 2016, p.45)

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Según Villalba, C (2016) El nivel de investigación se refiere:

“Al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa. En cualquiera de los casos es recomendable justificar el nivel adoptado por cada investigador como se presenta a continuación” (p.45).

- **Investigación Descriptiva:** En este tipo de investigación se detalló el conocimiento que tienen los actores a cerca de plan estrategica para incrementar el servicio.
- **Investigación Explicativa:** Para el presente estudio se efectuará el estudio de mercado para conocer el problema y plantear estrategias de mejora que sea de aporte para la solución y cambio del GAD. (Villalba, C, 2016, p.45)

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Villalba, C, (2016) señala que:

El diseño de investigación es el plan estratégico que adopta el investigador para responder al problema planteado y dar solución

Investigación Documental: Esta investigación se realizará mediante análisis bibliográficos (libros, Folletos, Artículos, internet) que ayude a la investigación al desarrollo profundidad según varios autores que se relacionen con el tema.

Investigación de Campo: La presente investigación desarrolla directamente al lugar de los hechos donde se plasma directamente con el problema mediante la aplicación de la encuesta a desarrollar y conocer las opiniones de los mismos. (Villalba, C, 2016, p.48)

3.5 TIPO DE ESTUDIO

3.5.1 Investigación bibliográfica

“Mediante la investigación se recogerá datos a través de la utilización de documentos y archivos, libros entre otros que nos ayuden de guía en la investigación, para comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques y criterios o definiciones de diferentes autores del Plan estratégico.” (Villalba, C, 2016, p.55)

3.5.2 Investigación descriptiva

En la presente investigación se aplica el estudio descriptivo lo que permite formar un criterio particular acerca de elaborar un Plan estratégico dando una secuencia cronológica para llegar a brindar estrategias que fortalezca al Dirección del GAD. (Villalba, C, 2016, p.55)

3.5.3 Investigación Cualitativa

En la presente investigación se puede observar cualidades que ayudan a comprender la realidad en el contexto natural y cotidiano. Normalmente, las fases de este tipo de investigación en grandes rasgos son la recolección e interpretación de la información a través de herramientas como la entrevista. Dichos procesos ayudan a palmar en el plan estratégico información necesaria para los tomadores de decisión.

Investigación Cuantitativa.

Al realizar el estudio es indispensable utilizar la investigación cuantitativa, la misma que consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas del marco teórico de diferentes autores que servirá de punto de partida, para la investigación. (Villalba, C, 2016, p.55). En clase de investigación se recoge, procesa y analiza información de carácter cuantitativo, mediante técnicas estadísticas.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

“Es el conjunto de unidades de análisis que concuerdan con una serie de especificaciones basadas en los objetivos de estudio, se le conoce con el nombre de población, o sea, la población se refiere a la totalidad de la investigación a realizarse” (Villegas, 2010.p.76)

3.6.1 Muestra

“Señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de números de entidades que participan de una determinada característica, de donde sale” (Villegas, 2010.p.76)

En este caso nuestros universos constituyen los empleados (LOSEP) y trabajadores (CÓDIGO DE TRABAJO) de las diferentes dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona, considerando que la población total objeto de estudio corresponde a 467 servidores públicos, por lo que se utiliza la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra, misma que se determinó de la siguiente manera:

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

Donde:

Simbología:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población. 467

E = Error de la muestra 5%:100= 0.05

Z = Nivel de confianza 1.96

p = Probabilidad de ocurrencia 50%= 0.5

q= 1-p= Probabilidad de no ocurrencia 50%= 0.5

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 450}{0.05^2(450 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 207$$

La muestra con la cual se trabajará para el presente trabajo es de 207 colaboradores que conforma la muestra.

Técnicas e instrumentos de investigación

3.7 TÉCNICAS

3.7.1 Bibliográfica

Se analizó información disponible en varias fuentes de información tales como: libros, internet, revistas especializadas, a fin de encontrar información referencial sobre el plan estratégico y aplicar sus metodologías, procedimientos.

3.7.2 Encuesta

“Es un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas que se aplica una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica, con el propósito de reunir datos precisos sobre la planificación estratégica buscando brindar un buen servicio por parte de la dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona” (Villalba, C, 2016, p.45)

3.8 INSTRUMENTOS

3.8.1 Cuestionario

Se puede decir que el cuestionario es una guía de preguntas que ayuda a conocer el grado del problema y buscar las posibles estrategias a adoptarse por la dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona.

Se diseñó un cuestionario con un total de 12 preguntas, con la intención de hacer sencilla su contestación de parte de los actores.

3.9 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Sexo

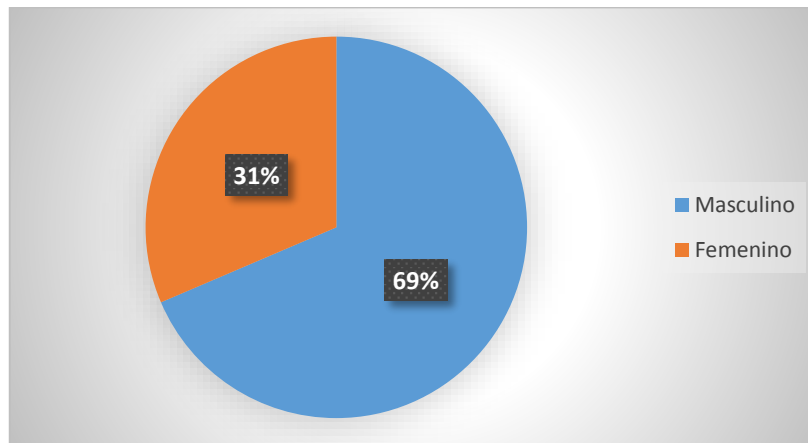
Tabla 2: Sexo

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	143	69%
Femenino	64	31%
Total	207	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 7: Sexo



Fuente: Tabla No. 2

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

De 207 empleados y trabajadores encuestados correspondientes al 100%, el 69% (143) de la es personal Masculino, mientras que el 31% (64) es Femenino, por lo que se podría inferir que falta más personal femenino para que exista equidad en la nómina.

INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que la mayoría de los colaboradores con los que cuenta el GADMCM son hombres, siendo necesario desarrollar un plan que considere mayor personal femenino para alcanzar equidad de género, desde luego, según el tipo de actividades y de departamentos.

¿Qué nivel de formación académica posee?

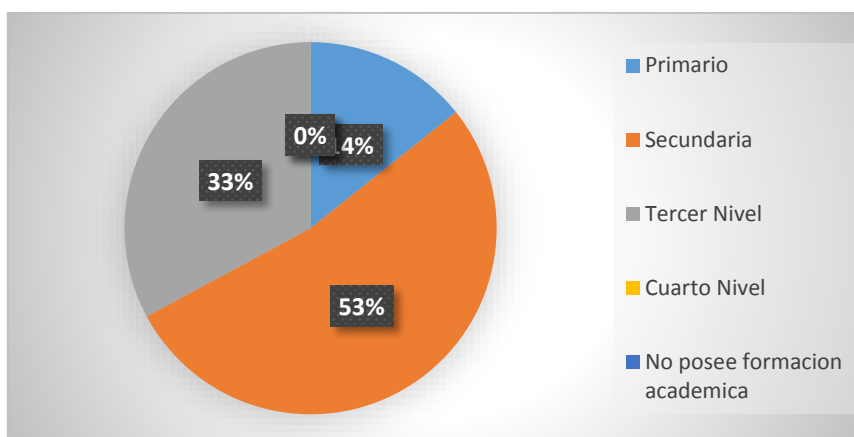
Tabla 3: Nivel de Formación

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Primario	29	14%
Secundaria	110	53%
Tercer Nivel	68	33%
Cuarto Nivel	0	0%
No posee formación académica	0	0%
Total	207	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 8: Nivel de Formación



Fuente: Tabla No. 3

Elaborado por: La autora

Análisis

De 207 empleados y trabajadores encuestados correspondientes al 100%, el 14% posee instrucción primaria, el 53% tiene instrucción secundaria, el 33% posee educación de tercer nivel, el 0%, cuarto Nivel el 0% y no posee formación académica el 0%.

Interpretación

Los resultados permiten apreciar que la mayor parte de los encuestados poseen formación secundaria, un 33% de colaboradores del GAD poseen título de tercer nivel, mismos que se ubican en diferentes dependencias del GAD, sin embargo, hace falta personal con título de cuarto nivel.

1. ¿Conoce usted si existe un Plan Estratégico en la Dirección de Gestión de Talento Humano del GADMCM?

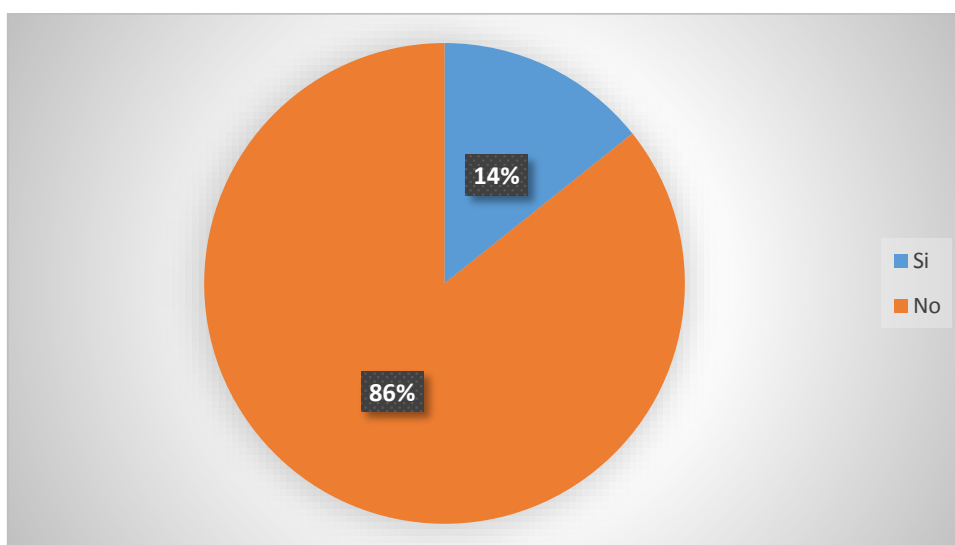
Tabla 4: Existe un Plan Estratégico

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	29	14%
No	178	86%
Total	207	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 9: Existe un Plan Estratégico



Fuente: Tabla No. 4

Elaborado por: La autora

Análisis

De 207 empleados y trabajadores encuestados el 14% responden que SI conoce que existe un plan estratégico en la DTH y el 86% responde que no conoce de la existencia de un Plan Estratégico en la DTH.

Interpretación

Los resultados obtenidos demuestran que el desconocimiento es mayoritario respecto de la existencia de un plan estratégico en el Departamento de Talento Humano, lo que permite apreciar que el personal desconoce el rol que debe cumplir la DTH del GADMM, respecto de la Gestión del Talento Humano.

2. ¿Conoce si existe un Manual de Funciones dentro del GADMCM?

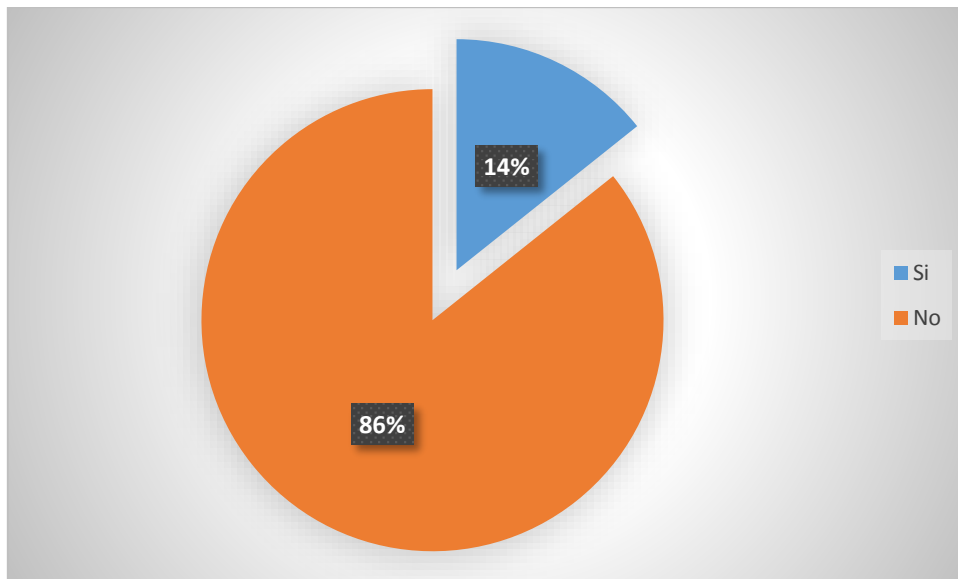
Tabla 5: Existe un Manual de Funciones

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	29	14%
No	178	86%
Total	207	100%

Fuente: Tabla No. 5

Elaborado por: La autora

Figura 10: Existe un Manual de Funciones



Fuente: Tabla No. 5

Elaborado por: La autora

Análisis

De 207 empleados y trabajadores encuestados el 14% indican que si existe un manual funciones en el GADMCM y el 86% desconocen la existencia del manual.

Interpretación

Los resultados demuestran la carencia o desactualización del manual de funciones dentro del GADMCM, preocupa que solo un 14% conozcan que existe un manual, es decir, al parecer no hay un plan de socialización que permita conocer al personal cuáles son sus funciones.

3. ¿Sus funciones están acorde a su perfil profesional y capacidades?

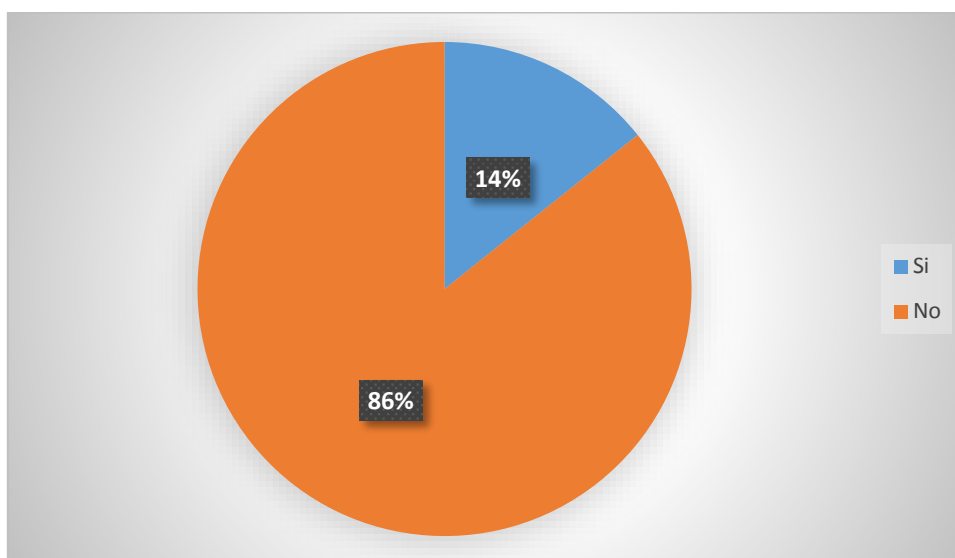
Tabla 6: Funciones están acorde a su perfil profesional

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	29	14%
No	178	86%
Total	207	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 11: Funciones están acorde a su perfil profesional



Fuente: Tabla No. 6

Elaborado por: La autora

Análisis

De 207 empleados y trabajadores encuestados, el 14% indican que sus funciones SI están acorde al perfil profesional y el 86% indican que sus funciones NO están acorde a su perfil profesional.

Interpretación

Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría del personal realiza funciones que no están acorde a su perfil profesional, lo que deja ver que la Gestión del Talento Humano no considera el grado de preparación y el perfil profesional del personal en la asignación de funciones, tareas y responsabilidades.

4. ¿Conoce usted si existe algún sistema de manejo de conflictos y soluciones a procesos críticos que dificulten los servicios que ejecute la Dirección de Gestión de Talento Humano?

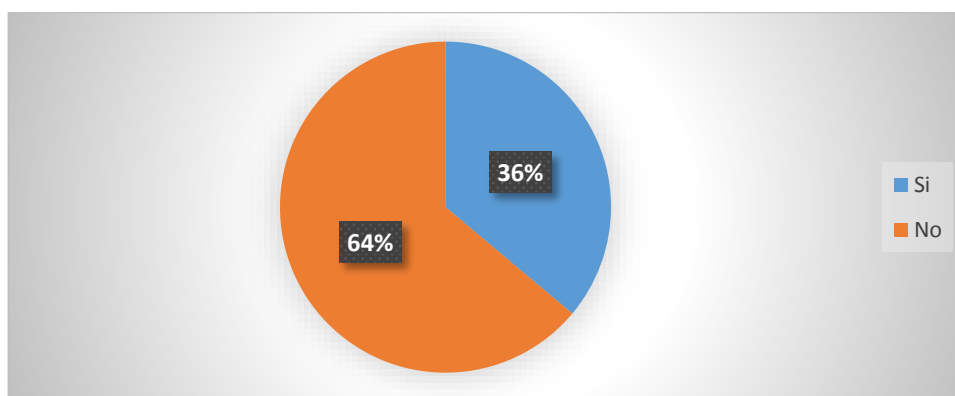
Tabla 7: Sistema de manejo d conflictos y soluciones

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	75	36%
No	132	64%
Total	207	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 12: Sistema de manejo d conflictos y soluciones



Fuente: Tabla No. 7

Elaborado por: La autora

Análisis

De 207 empleados y trabajadores encuestados, el 36% indican que existe un sistema de manejo de conflictos y soluciones a procesos críticos organizacionales y el 64% señalan que no existe ningún sistema de manejo de conflictos dentro del GADMCM.

Interpretación

Los resultados demuestran que los empleados desconocen la existencia de algún sistema de manejo de conflictos que ejecute el GADMCM, y que, por lo tanto, no existe un plan de contingencia que permita manejar los conflictos en pro de un ambiente laboral saludable. Dicho fenómeno puede estar incidiendo en la calidad de los bienes y los servicios que el GADMCM brinda a la ciudadanía.

5. ¿Conoce usted las funciones de la Dirección Gestión de Talento Humano del GADMCM?

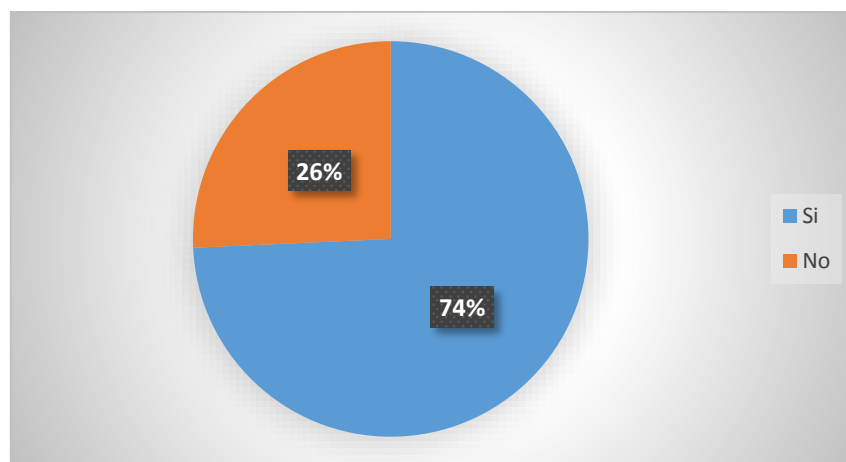
Tabla 8: Funciones de la Dirección de Gestión de Talento Humano

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	153	74%
No	54	26%
Total	207	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 13: Funciones de la Dirección de Gestión de Talento Humano



Fuente: Tabla No. 8

Elaborado por: La autora

Análisis

De 207 empleados y trabajadores encuestados, el 74% afirman que conocen las funciones del Departamento de Talento Humano y el 26% que NO.

Interpretación

Se observa que la mayor parte de los empleados conocen las funciones que ejecuta el Dirección de Talento.

6. ¿Conoce si la Dirección de Gestión de Talento Humano del GADMCM realiza la evaluación del desempeño al personal?

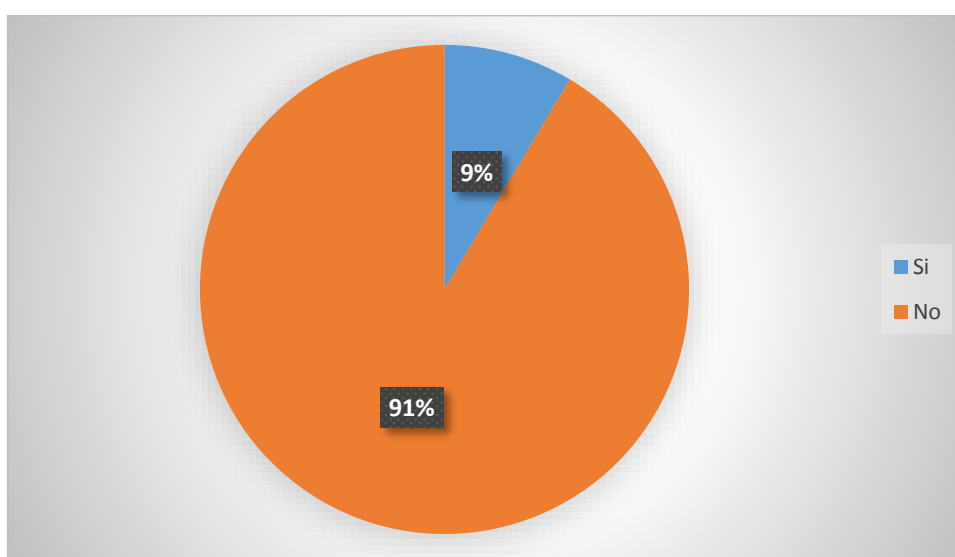
Tabla 9: Evaluación del desempeño al personal

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	19	9%
No	188	91%
Total	207	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 14: Evaluación del desempeño al personal



Fuente: Tabla No. 9

Elaborado por: La autora

Análisis

De 207 empleados y trabajadores encuestados, el 9% Si conocen que la DH realiza la evaluación del personal y el 91% No.

Interpretación

Los resultados dejan ver que al parecer no existe una evaluación de desempeño del personal dentro del GADMCM, eso indica que existe escasa medición del desempeño del personal, lo cual no permita tomar decisiones en cuanto al desempeño del personal.

7. ¿Conoce cuáles son las competencias que tiene a su cargo?

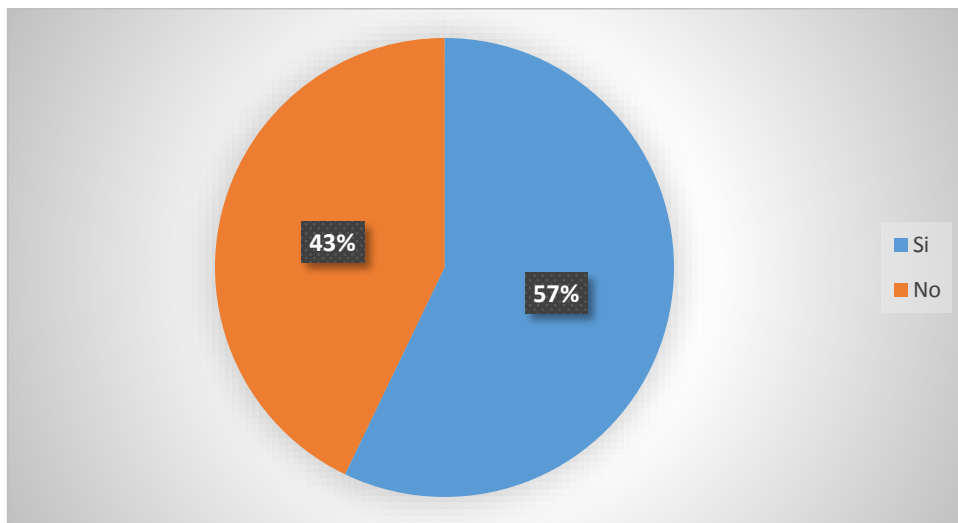
Tabla 10: Competencias

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	118	57%
No	89	43%
Total	207	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 15: Competencias



Fuente: Tabla No. 10

Elaborado por: La autora

Análisis

De 207 empleados y trabajadores encuestados el 57% conoce cuáles son sus funciones y el 43% desconoce sus funciones.

Interpretación

Existe un significativo porcentaje del personal que desconoce las funciones de los cargos, esto quiere decir que no hay o no se ha difundido información sobre funciones que debe desarrollar el personal, aspecto que puede estar incidiendo en el rendimiento individual y colectivo del mismo.

8. ¿Considera usted si tiene todas las herramientas para ejercer sus funciones?

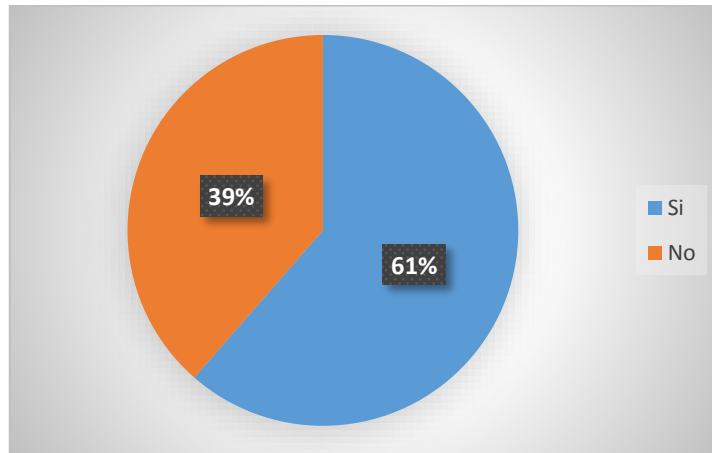
Tabla 11: Herramientas para ejercer sus funciones

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	126	61%
No	81	39%
Total	207	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 16: Herramientas para ejercer sus funciones



Fuente: Tabla No. 11

Elaborado por: La autora

Análisis

De 207 empleados y trabajadores encuestados correspondientes al 100%, respecto de las herramientas para ejecutar las funciones respondieron de la siguiente forma Si el 61% y No el 39%.

Interpretación

De la información se desprende, que existe un porcentaje que considera que no posee las herramientas necesarias para ejecutar sus actividades en el GADMCM, lo podría significar que existe carencia de medios para el desarrollo de las actividades, lo que a su vez puede generar ineficiencias y demoras en la entrega de productos o servicios a la ciudadanía.

9. Los tramites que usted realiza en la Dirección de Talento Humano del GADMCM son:

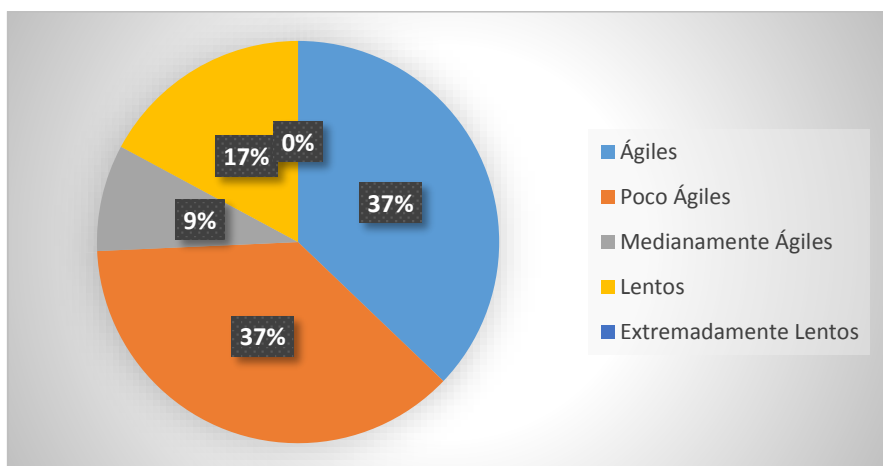
Tabla 12: Trámites que usted realiza en la Dirección de Talento Humano

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ágiles	77	37%
Poco Ágiles	77	37%
Medianamente Ágiles	19	9%
Lentos	35	17%
Extremadamente Lentos	0	0%
Total	207	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 17: Tramites que usted realiza en la Dirección de Talento Humano



Fuente: Tabla No. 12

Elaborado por: La autora

Análisis

De 207 empleados y trabajadores encuestados correspondientes al 100%, el 37% considera que los trámites son Ágiles, el 37% Poco Ágiles, el 9% Medianamente Ágiles, el 17% lentos y el 0% Extremadamente Lentos.

Interpretación

El 63% del personal considera que los trámites en la DTH son desde poco ágiles a lentos.

10. La atención que usted ha recibido en la Dirección de Talento Humano GADMCM ha sido:

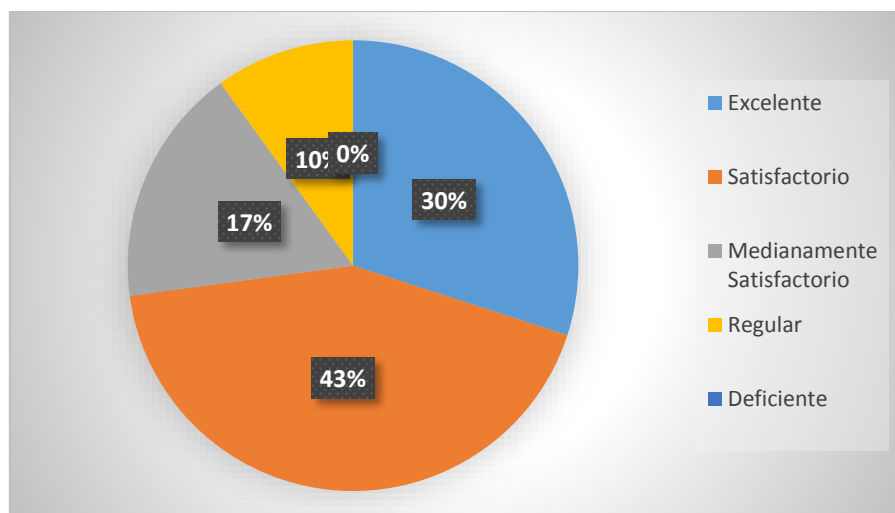
Tabla 13: Atención que usted ha recibido en la Dirección de Talento Humano

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	62	30%
Satisfactorio	89	43%
Medianamente Satisfactorio	35	17%
Regular	21	10%
Deficiente	0	0%
Total	207	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 18: Atención que usted ha recibido en la Dirección de Talento Humano



Fuente: Tabla No. 13

Elaborado por: La autora

Análisis

La opinión de los encuestados sobre la atención, fue: el 30% la consideró excelente, el 43% Satisfactorio, el 17% Medianamente Satisfactorio, el 10% Regular y 0% Deficiente.

Interpretación

El 70% del personal considera que la atención se desarrolla de satisfactoria a regular

3.9.1 Entrevista

1. ¿La Dirección de Talento Humano del (GADMCM) del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona (GADMCM) ha elaborado proyectos de: estatuto de gestión por procesos, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano?

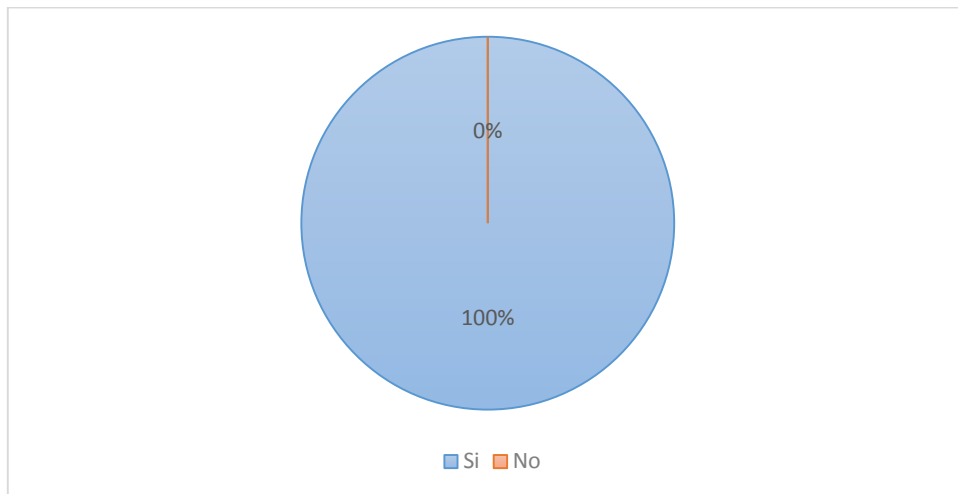
Tabla 14: Elaborado proyectos de estatuto, normativa interna, manuales

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 19: Elaborado proyectos de estatuto, normativa interna, manuales



Fuente: Tabla No. 14

Elaborado por: La autora

Análisis

El 100% del personal de la DGTH entrevistado indica que se han elaborado proyectos de estatutos y normas.

Interpretación

A decir del personal de TH si se han elaborado proyectos de estatutos y demás herramientas de gestión del talento humano dentro del GADMCM.

2. ¿La DGTH del GADMCM Elabora y aplica los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales?

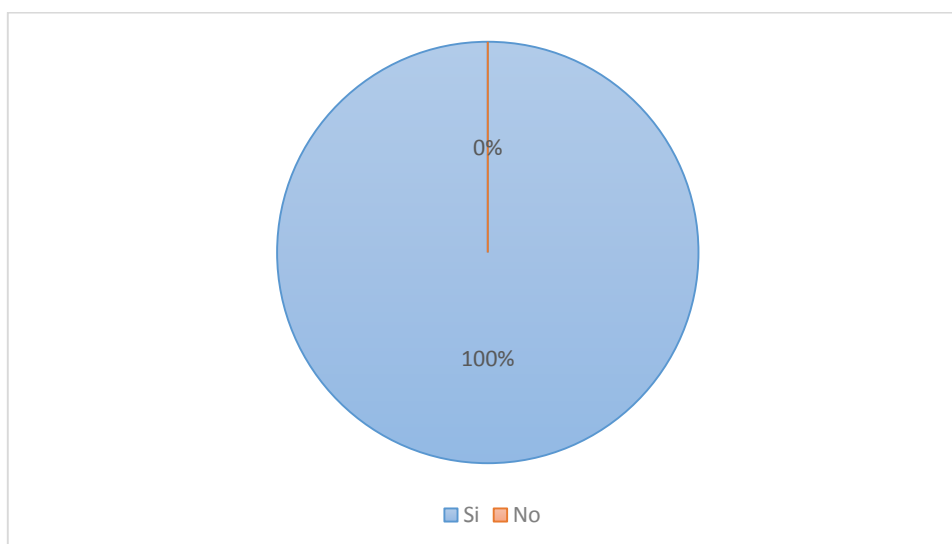
Tabla 15: Elabora y aplica los manuales de descripción

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 20: Elabora y aplica los manuales de descripción



Fuente: Tabla No. 15

Elaborado por: La autora

Análisis

Del personal entrevistado, el 100% indica que se han elaborado manuales de valoración y clasificación de puestos.

Interpretación

El 100 % del personal de DGTH manifiesta que se han diseñado manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales.

3. ¿Existe la actualización y aplicación obligatoriamente del Sistema Informático Integrado de la DGTH?

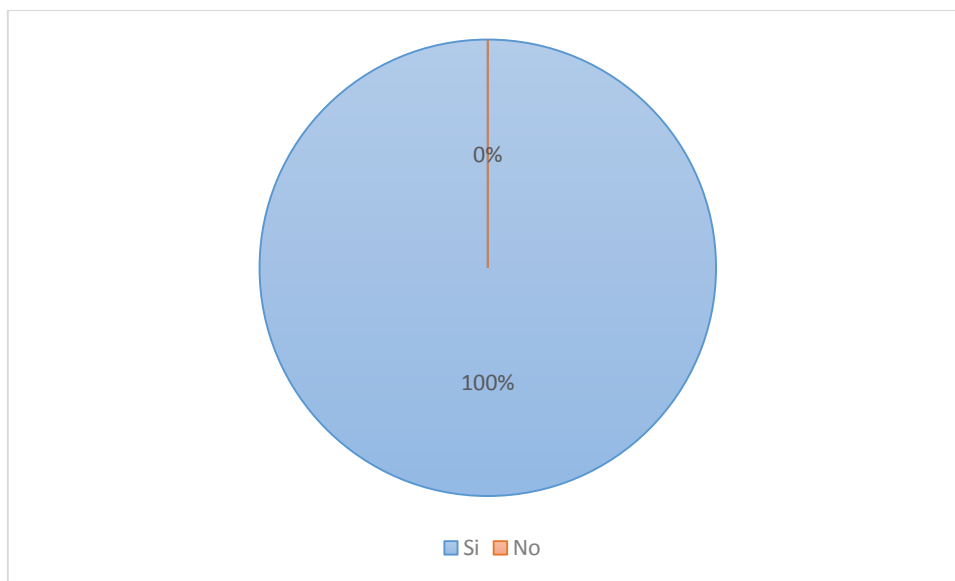
Tabla 16: Actualización y aplicación obligatoriamente del Sistema Informático

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 21: Actualización y aplicación obligatoriamente del Sistema Informático



Fuente: Tabla No. 16

Elaborado por: La autora

Análisis

El personal entrevistado, sobre la actualización del sistema informático se pronunció de la siguiente manera Si el 100% y No el 0%.

Interpretación

El personal de la DGTH indicó que se ha actualizado el sistema informático dentro de la DGTH del GADMCM.

4. ¿La DGTH del GADMCM estructura la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Trabajo en el ámbito de su competencia?

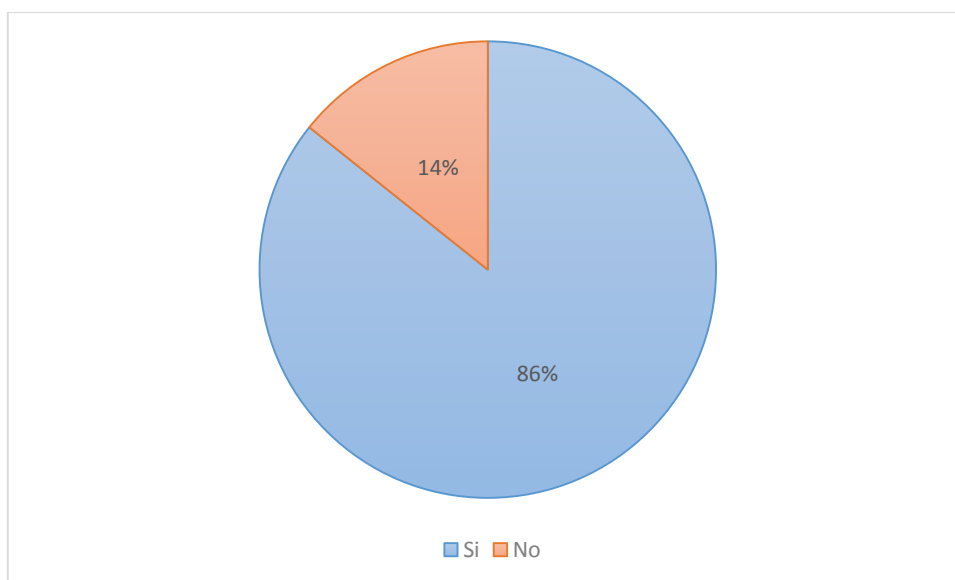
Tabla 17: Estructura la planificación anual del talento humano

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	86%
No	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 22: Estructura la planificación anual del talento humano



Fuente: Tabla No. 17

Elaborado por: La autora

Análisis

Del personal entrevistado de la DGTH, respecto de la planificación de personal se pronunció de la siguiente forma: Si el 86% y No el 14%.

Interpretación

La mayor parte del personal de la DGTH considera que si se planifica los requerimientos de personal, de acuerdo a las disposiciones del Ministerio de Trabajo.

5. ¿La DGTH del GADMCM aplica las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo, sobre selección del personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional?

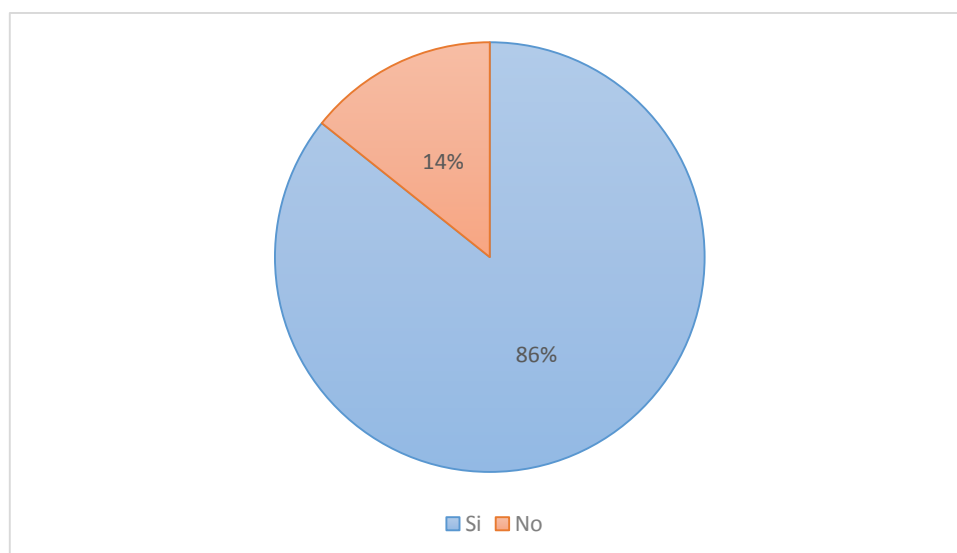
Tabla 18: Aplica las normas técnicas emitidos por el Ministerio del Trabajo

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	86%
No	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 23: Aplica las normas técnicas emitidos por el Ministerio del Trabajo



Fuente: Tabla No. 18

Elaborado por: La autora

Análisis

El 86% personal entrevistado indica que se aplican las normas técnicas emitidas por el ministerio de trabajo en la DGTH del GADMCM.

Interpretación

El 86% del personal considera que se Aplica las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo en los procesos de selección de personal.

6. ¿La DGTH del GADMCM realiza la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza Institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos?

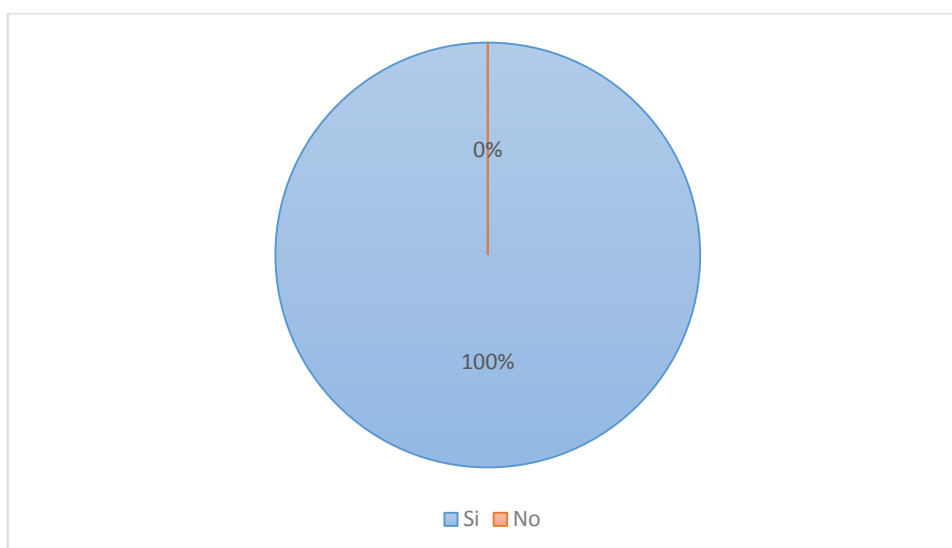
Tabla 19: Evaluación del desempeño

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 24: Evaluación del desempeño



Fuente: Tabla No. 19

Elaborado por: La autora

Análisis

Del personal entrevistado, el 100% indica que se realiza la evaluación del desempeño.

Interpretación

De los resultados obtenidos se desprende que la DGTH del GADMCM realiza la evaluación del desempeño una vez al año del personal, considerando la naturaleza Institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos.

7. ¿En los últimos seis meses ha existido algún informe desfavorable de incumplimiento de personal de la LOSEP o código de trabajo?

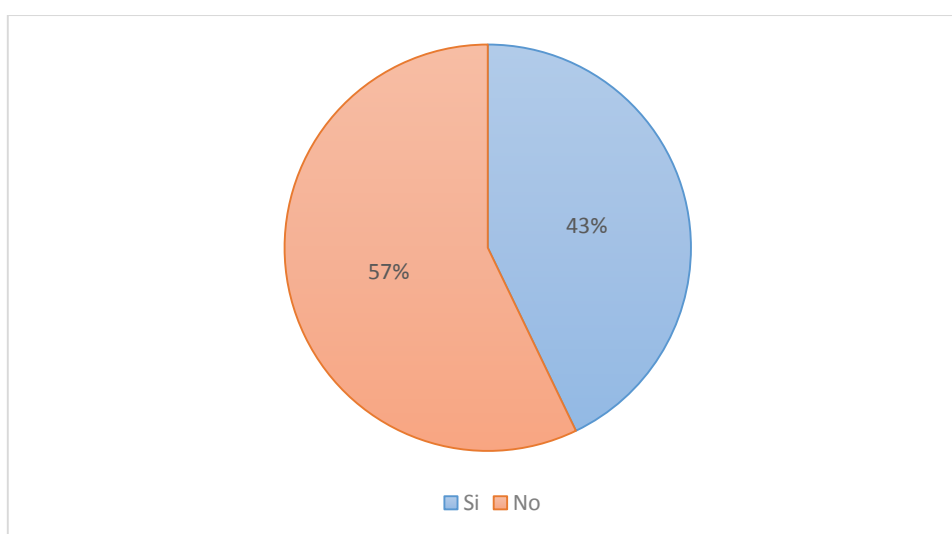
Tabla 20: Informe desfavorable de incumplimiento

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	43%
No	4	57%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 25: Informe desfavorable de incumplimiento



Fuente: Tabla No. 20

Elaborado por: La autora

Análisis

El personal entrevistado indica que el grado de informes desfavorables es de la siguiente manera Si el 43% y No el 57%.

Interpretación

Los resultados dejan ver que existe un 43 % de los informes desfavorables respecto del incumplimiento de personal en el GADMCM.

8. ¿La DGTH del GADMCM aplica el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales?

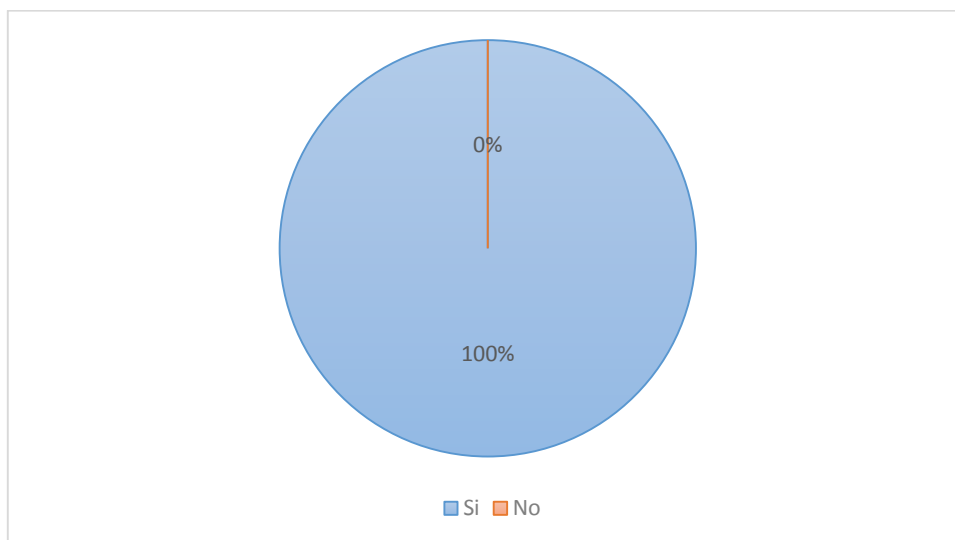
Tabla 21: Aplica el subsistema de selección de personal

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 26: Aplica el subsistema de selección de personal



Fuente: Tabla No. 21

Elaborado por: La autora

Análisis

El 100% del personal entrevistado indican que se aplican las disposiciones de la LOSEP en los procesos de concursos de méritos.

Interpretación

El 100% del personal de la DGTH considera que se aplican las normas vigentes en el país para la selección del personal del GADMCM

9. ¿La DGTH del GADMCM Recepta las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos y eleva un informe a la autoridad nominadora y realiza el seguimiento oportuno?

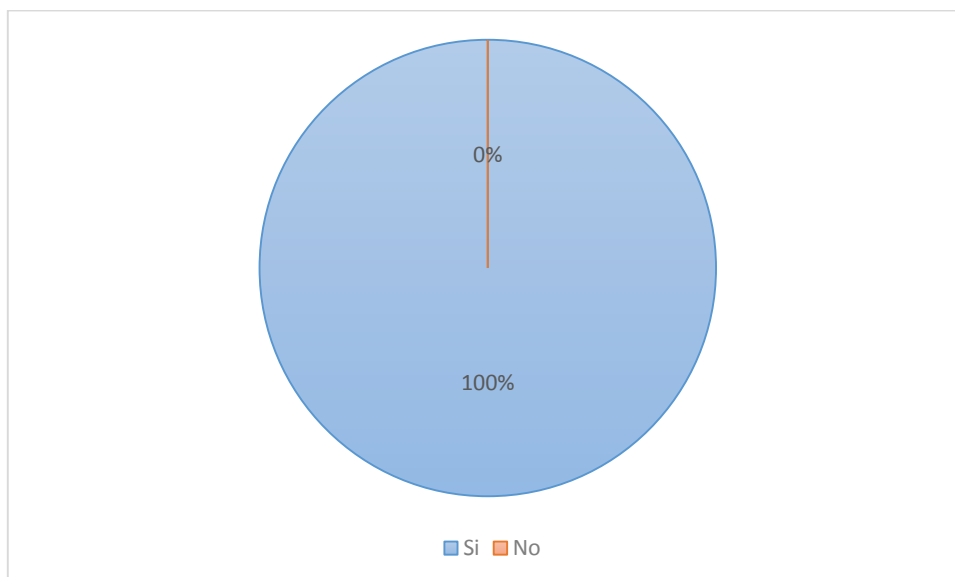
Tabla 22: Recepta las quejas

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 27: Recepta las quejas



Fuente: Tabla No. 22

Elaborado por: La autora

Análisis

El 100% del personal entrevistado manifiestan que se receptan quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía, en contra de los colaboradores del GADMCM.

Interpretación

A decir del personal de la DGTH, el GADMCM recepta las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos y realiza un informe a la autoridad nominadora con el seguimiento oportuno.

10. ¿La DGTH del GADMCM coordina anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continua del Servicio Público?

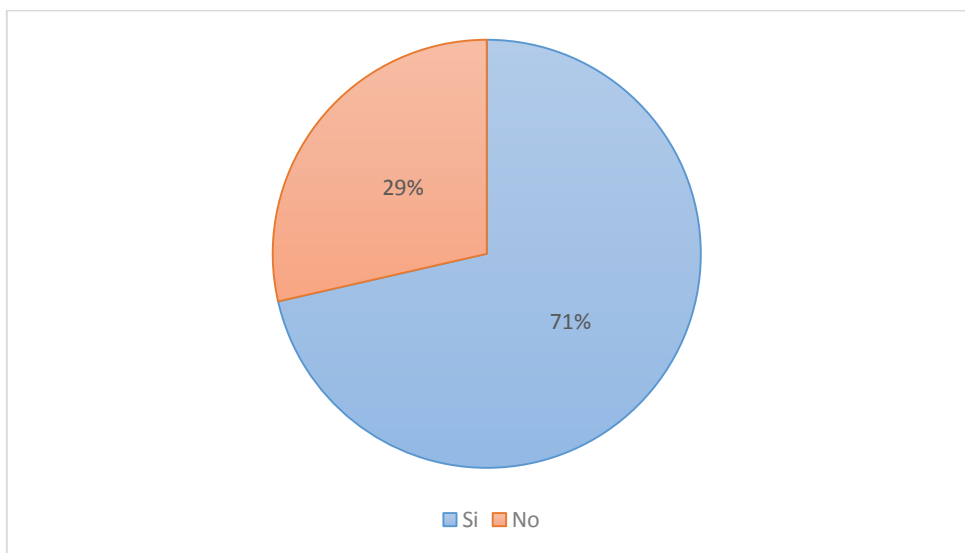
Tabla 23: Coordina anualmente la capacitación

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Figura 28: Coordina anualmente la capacitación



Fuente: Tabla No. 23

Elaborado por: La autora

Análisis

El 71% del personal entrevistado considera que se coordinan de las capacitaciones con la red antes mencionada.

Interpretación

Los resultados dejan ver que el personal de la DGTH del GADMCM considera que se coordina anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continua del Servicio Público.

11. ¿La Dirección de Gestión de Talento Humano (DGTH) del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Morona (GADMCM) tiene una unidad de Calidad de servicio, atención al usuario y de la gestión institucional, en el ámbito de sus atribuciones y competencias?

- Si cuenta con una unidad para atención al personal para su atención y su gestión.

12. ¿Cuántos trabajadores y empleados contratados y con nombramientos existen dentro del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Morona (GADMCM)?

- 292 Nombramientos
- 175 Contratados
- 467 Empleados total

13. ¿La Dirección de Gestión de Talento Humano (DGTH) del GADMCM estructura su gestión mediante la conformidad de procesos de administración del TH, remuneraciones e ingresos complementarios y Salud ocupacional?

Si según el manual de funciones

14. ¿La Dirección de gestión de Talento Humano (DGTH) del GADMCM tiene clasificados y valorados los puestos?

Si cada colaborador debe cumplir sus funciones

15. ¿Se ha efectuado la clasificación de Puestos en el GADMCM de acuerdo al Artículo 61 de la LOOSEP?

Si, según la norma vigente

16. ¿La Dirección de Gestión de Talento Humano (DGTH) del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Morona (GADMCM) ha implementado un procedimiento para ejecución de las actividades programadas?

Todas las actividades son previamente clasificadas.

17. ¿Qué Fortalezas y debilidades considera que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón del Cantón Morona (GAMCM)?

FORTALEZA:

Contar con personal de título de Tercer Nivel

Definición de presupuesto por parte de las autoridades

DEBILIDADES

Desactualización de las competencias de los colaboradores

Carece de un Plan de Desarrollo

Los procesos de capacitación se dan en base al presupuesto y no cuenta con un manual de funciones actualizado

Cambio de director departamental

Rotación del personal

18. ¿A qué Oportunidades y Amenazas considera que está expuesta la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Morona (GADMCM)?

OPORTUNIDAD:

Mejorar la calidad de administración ejecutando y actualizando los diferentes sistemas de servicios de calidad para la población en general.

AMENAZAS

Pérdida de partidas presupuestarias debido a una mala administración.

Contar con escaso personal de perfil capacitado.

19. ¿Existe algún programa de capacitación al personal que labora en la entidad?

Si, el Plan de Capacitación

20. ¿Considera que los servicios que el GADMCM oferta a los habitantes son con agilidad y eficiencia?

No, porque aún falta por mejorar los procesos para un mejor funcionamiento de actividades

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 INTRODUCCIÓN

El cantón Morona pertenece a la Provincia de Morona Santiago, según los datos del censo de población y vivienda del año 2010 efectuado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), poseía una población de 4155 habitantes. El cantón Morona tiene una superficie de 5095 km², y está conformado por las siguientes parroquias rurales:

- Alshi (Cab. en 9 de Octubre).
- General Proaño.
- San Isidro.
- Sevilla Don Bosco.
- Sinaí.
- Cuchaentza.
- Río Blanco.
- Zuña (Zuñac)

La cabecera cantonal es la ciudad de Macas, la misma que es la sede del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Morona (GADMCM). Él GADMCM es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Está integrado por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

Las Competencias constitucionales exclusivas del GADMCM son:

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.

2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
5. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
7. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

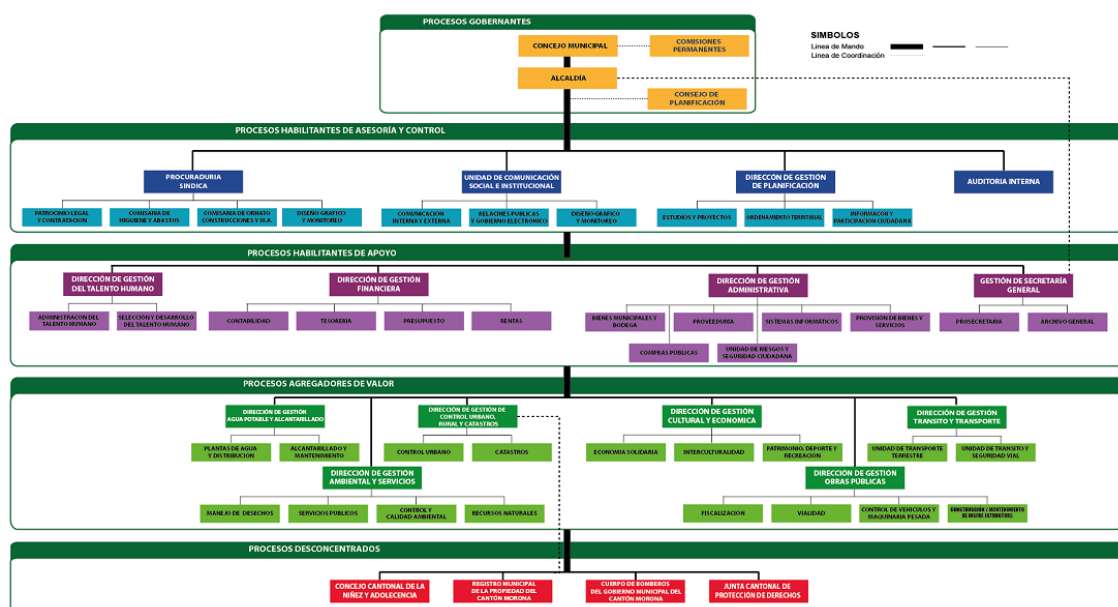
Cabe mencionar que, según la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, el GADMCM, sus organismos, dependencias, sus servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad asignada al GADMCM deben ejercer solamente las competencias y facultades que les son atribuidas en la Constitución y la ley. Tienen el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

Por otro lado, el GADMCM debe ejercer al menos 18 funciones previstas en el COOTAD.

Al interior del GADMCM, opera la Dirección de Gestión del Talento Humano, cuyo objetivo es: “Administrar y promover el desarrollo integral del talento humano y afincamiento de la ética del servidor municipal, fortaleciendo su capacidad individual y colectiva por intermedio de la capacitación y mejoramiento continuo”. El GADMCM, cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo, aprobado el 29 de diciembre de 1998 por la Subdirección de Trabajo del Austro del entonces Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. El GADMCM cuenta con el “Reglamento Interno de Administración de Talento Humano para Regular la Asistencia y Labores del Personal que Prestan su Servicios en el Gobierno Municipal del Cantón Morona”, el mismo que fue expedido mediante Acuerdo del GADMCM, el 12 de agosto de 2013. Otra norma con la que cuenta el GADMCM es el “El Código de Ética y Buena Conducta de las y los Servidores del Gobierno Municipal del Cantón Morona”, aprobado mediante ordenanza municipal el 12 de mayo de 2015. El GAMCM, cuenta con 467 servidores públicos, distribuidos entre empleados y trabajadores.

El organigrama del GADMCM es el siguiente:

Figura 29: Organigrama del Gobierno Municipal del cantón Morona



Fuente: GADMCM
Elaborado por: La autora

Con dicha estructura el GADMCM persigue cumplir las competencias y funciones asignadas al mismo.

En los párrafos anteriores se describe el contexto en el que opera el GADMCM, y en dicho contexto, la Dirección de Gestión del Talento Humano debe al alcanzar sus objetivos y coadyubar a que el GADMCM ejercite y cumpla las competencias y funciones constitucionales y legales que le corresponden. Como se aprecia, las tareas que debe cumplir la Dirección de Gestión del Talento Humano, no son sencillas, y por el contrario demandan grandes esfuerzos del personal que labora en la misma, para apoyar de forma eficaz y eficiente a todas las unidades del GADMCM. Cabe mencionar que si la Dirección de Gestión del Talento Humano del GADMCM, no planifica y ejecuta de forma estratégica su gestión, es poco probable que alcance los objetivos para los que fue creada, aspecto que puede afectar el desempeño global del GADMCM.

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GADMCM

La Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH) del GADMCM, es una dependencia de apoyo a los siguientes procesos:

- Procesos Gobernantes
- Procesos habilitantes de asesoría y control
- Procesos habilitantes de apoyo
- Procesos agregadores de valor
- Procesos desconcentrados

Lo mencionado permite observar que la DGTH es dependencia que tiene escaso contacto con la ciudadanía del cantón Morona y que sus clientes directos son los empleados y trabajadores y las dependencias municipales que constan en el organigrama del ADMCM. De forma menos directa mantiene relaciones con el Comité Central Único de Negociación de los Trabajadores Municipales.

Por otro lado, la DGTH se relaciona externamente con instituciones tales como:

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Ministerio de Trabajo

4.2.1 Análisis de macro entorno

Como se mencionó, la DGTH es una dependencia del GADMCM, lo que deja ver que las fuerzas de entorno que le afectan al GADMCM, es posible que le afecten de forma directa o indirecta a la DGTH.

4.2.1.1 Factores Políticos

Este factor se refiere al marco institucional, en el que opera una organización. En el mismo se analizan aspectos como: características del sistema político, transparencia, políticas financieras, políticas de bienestar, estabilidad política del país, gobernabilidad (Advenio, strategy&business desing. p.1).

4.2.1.1.1 Sistema político

Según la Constitución de la República del año 2008, “El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. El sector público comprende las siguientes funciones: Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. Son parte también del sector público las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado; los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

4.2.1.1.2 Transparencia

En los últimos años, la clase política del país y en particular sus gobernantes se han visto inmersos en diversos escándalos de corrupción, a tal grado que varios altos funcionarios del régimen anterior y del régimen actual se encuentran en prisión o son parte de procesos legales levantados en su contra. A decir de la organización alemana, Transparencia Internacional, Ecuador obtuvo una calificación entre 32, muy alejada a la

mejor calificada de todo el continente americano: Canadá, con 82 de puntaje en transparencia (France 24, p.1).

4.2.1.1.3 Políticas financieras

También conocida como política monetaria es una rama de la política económica que usa la cantidad de dinero como variable para controlar y mantener la estabilidad económica (Wikipedia. P.1). En años recientes el Presupuesto General del Estado en el Ecuador se ha caracterizado por acumulación de déficits (según se aprecia en los documentos publicados por el Ministerio de Economía y Finanzas); a dicho fenómeno se ha tratado de combatirlo a través endeudamiento externo e interno de corto y largo plazo y de la reducción de subsidios, como el en caso de los combustibles. Lo anterior deja ver la fragilidad de la economía del Ecuador y la afectación de la que puede ser parte tanto el estado, como la sociedad en general.

4.2.1.1.4 Estabilidad política del país

Desde la mitad de la década de los años noventa en el siglo anterior, hasta el año 2007, Ecuador vivió una época de incertidumbre e inestabilidad política, pues varios gobiernos culminaron su mandato antes del tiempo que la ley señalaba. Este fenómeno, se generó a nivel de la Función Ejecutiva y afectó al resto de instituciones del Estado, y los Gobiernos Seccionales no escaparon a dicha realidad; la principal problemática por la que atravesaron fue la afectación a sus presupuestos. A partir del año 2007, hasta el año 2017 se mantuvo en funciones el Gobierno de Rafael Correa, período en el que se vivió una aparente estabilidad política, pero las confrontaciones fueron comunes en dicho gobierno. El Ecuador en los últimos veinte años ha vivido en clima de inestabilidad política.

4.2.1.1.5 Gobernabilidad

Entendida como la capacidad de generar y ejecutar acuerdos entre los actores públicos y los diversos privados. Según Flavia Freidenberg (2009)

“Ecuador es uno de los países que ha experimentado mayores dificultades para generar unos marcos mínimos de gobernabilidad democrática tras su proceso de

transición a la democracia en 1978. Se sostiene que la pronunciada fractura regional que divide a densas sociedades regionales; la alta polarización ideológica y la competencia centrífuga en el sistema de partidos; el funcionamiento patrimonial y clientelar de los políticos; el cambio constante del sistema electoral que modifica una y otra vez el escenario de juego; la alta fragmentación que genera gobiernos débiles y el accionar de actores con alta capacidad de veto, con intereses particularistas, son factores que explican los problemas de gobernabilidad democrática del país andino. Además, se explora en qué medida los cambios experimentados en el marco de la Revolución Ciudadana han mejorado las condiciones de gobernabilidad de Ecuador” (p.2)

4.2.1.2 Factores Económicos

Entre los factores económicos se deben evaluar las variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la economía y que pueden impactar en las organizaciones tanto públicas como privadas. Entre otras, se deben considerar variables como el Producto Interno Bruto (PIB), Inflación, Desempleo.

4.2.1.2.1 Producto Interno Bruto

El producto interior bruto, es el conjunto de bienes y servicios producidos en un país durante un lapso de tiempo, generalmente de un año. Según el Banco Central del Ecuador (2008)

El Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana, en el primer trimestre del año 2018, registró un crecimiento interanual de 1,9%, con relación al primer trimestre de 2017 (variación t/t-4) y presentó una reducción de 0,7% con respecto al trimestre anterior (variación t/t-1). En valores corrientes (a precios de cada trimestre), el PIB alcanzó USD 26.471 millones (p.1).

Según las publicaciones del Banco Mundial 2006 y 2014, Ecuador experimentó un crecimiento promedio del PIB de 4,3% en el período 2006 – 2014. Sin embargo, en los últimos cuatro años el crecimiento del PIB del Ecuador ha sido bajo, inclusive ha tenido un crecimiento negativo. Lo anterior ha obligado al actual gobierno a reducir el

presupuesto general del estado, aspecto que también afectó a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (Moreno Garcés, 2017).

4.2.1.2.2 Inflación

El término inflación, hace referencia al incremento de los precios de los bienes y servicios en período de tiempo. Al contrario, la deflación es la baja general y prolongada del nivel de precios de bienes y servicios de una economía. Las publicaciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018)

“En junio de 2018, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: -0,27% la inflación mensual; -0,71% la anual; y, -0,19% la acumulada; para el mismo mes en el 2017 fue de -0,58% la inflación mensual; 0,16% la anual; y, 0,32% la acumulada. Las variaciones mensuales de precios con signo negativo, de las divisiones de Alimentos y bebidas no alcohólicas; y, la de Recreación y Cultura: (-0,75% y -1,61%, en su orden) son las que más aportaron a la variación del IPC del mes de junio de 2018. La variación mensual de los bienes transables fue de -0,44%, siendo inferior a la variación general del IPC (-0,27%) y a la de los bienes no transables de -0,07%. El valor de la canasta familiar básica se ubicó en 708,22 dólares, mientras que el ingreso familiar (1,6 perceptores) en 720,53 dólares, esto implica una cobertura del 101,74% del costo total de dicha canasta” (p.5).

Como se observa en tiempos recientes se ha presentado el fenómeno de la deflación, lo que deja ver que el desempeño de la economía en el país ha sido débil.

4.2.1.2.3 Desempleo

El desempleo es el ocio involuntario de una persona que desea encontrar trabajo. Una persona se encuentra en situación de desempleo cuando cumple con cuatro condiciones: (1) está en edad de trabajar, (2) no tiene trabajo, (3) está buscando trabajo y (4) está disponible para trabajar (gestiopolis, s.f.).

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018)

Para marzo de 2018, la tasa nacional de desempleo fue de 4,4% de la PEA, a nivel urbano la tasa se ubicó en 5,7%, y a nivel rural en 1,9%; las variaciones tanto a nivel nacional, urbano y rural respecto a marzo de 2017 no fueron estadísticamente significativas. Al analizar el desempleo según la gestión realizada por la persona, el desempleo abierto es mayor al oculto. A marzo de 2018, el 4,0% de la PEA a nivel nacional estuvo buscando activamente un trabajo; y, el 0,4% estuvo en condiciones de desempleo sin realizar ninguna acción de búsqueda (p.4).

4.2.1.3 Factores Socio - Culturales

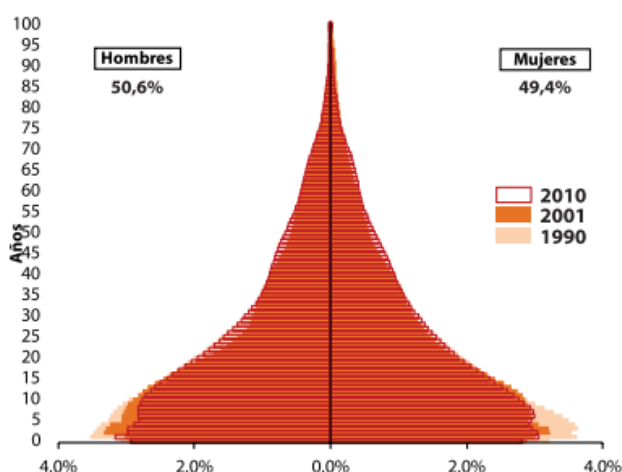
En los factores socio – culturales, entre otros aspectos se analizan variables demográficas, relacionadas con cambios sociales y culturales de la población, tales como: Pirámide de población; Densidad de población; Tasa de natalidad y mortalidad; Nivel educativo; Valores sociales, morales, éticos, etc.

4.2.1.3.1 Pirámide de población

“La pirámide de población o pirámide demográfica como también se le conoce, es la representación gráfica de la distribución por edad y sexo de la población. Gráficamente consiste en un doble histograma de frecuencias, dispuestas en forma horizontal, señalando los puntos de la población masculina (a la izquierda) y la población femenina -a la derecha-” (concepto definicion.de, s.f., p. 1).

La pirámide de población del cantón Morona se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 30: Pirámide de población de la Provincia de Morona Santiago



Fuente: (Villacís & Carrillo, La nueva cara sociodemográfica del Ecuador. Edición especial , 2012)
Elaborado por: La autora

4.2.1.3.2 Densidad la Población

“Densidad de población se refiere al promedio de habitantes por kilómetro cuadrado en una superficie o área. En este sentido, la densidad poblacional entrega un conocimiento general de las condiciones de los habitantes de un país, estado o territorio, ya que, mientras más densamente poblado es un lugar, la calidad de vida suele ser menor si no existe un planeamiento urbano y social adecuado” (Significados, s.f., p. 1).

En la provincia de Morona Santiago, habitan 147.940 personas y ocupa un territorio de 25690 Km². De lo citado se desprende que la densidad de la población es de 5,75 habitantes por Km².

4.2.1.3.3 Tasa de natalidad y mortalidad

La tasa de natalidad (también definida como tasa bruta de natalidad o, simplemente, natalidad) es la cantidad proporcional de nacimientos que tiene lugar en una comunidad en un lapso de tiempo determinado. Se trata de una variable que permite medir la fecundidad, es decir, la culminación efectiva del proceso iniciado a raíz de la fertilidad o la abundancia de la reproducción de los seres humanos (Definición DE, s.f.).

La tasa de natalidad (tasa por mil habitantes) de Morona Santiago al año 2015 fue de 21,67 (ecuadorencifras.gob.ec, 2015, p.82)

Por otro lado, la tasa de mortalidad general (tasa por mil habitantes) de Morona Santiago al año 2015 fue 2,84 y la tasa de mortalidad infantil (tasa por mil nacimientos) al año 2015 fue de 8,01 (ecuadorencifras.gob.ec, 2015, p.85)

4.2.1.3.4 Nivel educativo

El analfabetismo de la población de Morona Santiago al año 2010 fue del 6,6%. El promedio de años de escolaridad a la misma fecha fue de 8,7 a nivel general, 9,2, a nivel de los hombres y 8,2 a nivel de las mujeres. A nivel urbano fue de 10,4 y a nivel rural de 7,6 (ecuadorencifras.gob.ec, s.f,p.5)

4.2.1.4 Factores Tecnológicos

Las empresas no viven en un mundo aislado, sino que desarrollan su actividad en un entorno altamente interconectado en el que operan multitud de elementos ajenos a ella pero que influyen en su devenir, por lo que parte del éxito de la compañía reside en su capacidad de evaluación y adaptación a ellos, desde la reciente normativa aprobada por el gobierno hasta los nuevos factores tecnológicos de una empresa que irrumpen en el mercado (Escuela Europea de Management, s.f.p.1).

Factores tecnológicos. La aparición de innovaciones técnicas en el mercado, tanto de producto como de procesos, van a permitir a las compañías ser más o menos eficientes, de modo que los factores tecnológicos de una empresa se convierten en un gran diferenciador corporativo a la hora de enfrentarse a la competencia. Tendrá mayores posibilidades de éxito una empresa que haya integrado un nuevo software que le permite agilizar el servicio de distribución (reduciendo costes y mejorando la satisfacción del cliente) que otra cuya tecnología se haya quedado obsoleta (Escuela Europea de Management, s.f.p.1).

¿Cuáles son los factores tecnológicos clave? El primer paso es elaborar una lista con aquellos aspectos técnicos de interés del sector, realizando un estudio de previsión a

varios años vista, para poder estar preparados cuando llegue el momento. Entre estos parámetros, se encuentran:

Nivel de desarrollo tecnológico.

Grado de implantación de tecnologías de la información.

Grado de obsolescencia tecnológica.

Porcentaje del PIB dedicado a I+D+i.

Número de investigadores.

Número de patentes/año.

Impacto de internet y de las tecnologías emergentes (Escuela Europea de Management, s.f.p.1).

En términos de publicaciones por habitantes Ecuador está significativamente por debajo del promedio de la región. Para 2010 ALC alcanzó 11,20 publicaciones por cada 100.000 habitantes, mientras que Ecuador llegó a 2,42. A pesar de que Ecuador no ha alcanzado los mismos niveles del promedio de ALC, sí ha seguido la tendencia de la región, al haber aproximadamente duplicado el número de publicaciones en 10 años. Según las tendencias de América Latina, Ecuador está especializado en temas como medio ambiente o ecología y ciencias agrícolas, pero tiene muy poca producción en otras áreas como ciencias de la computación, ciencias materiales y biología molecular (Guaipatín & Schwartz, 2014.p.82).

Según Guaipatín & Schwartz (2014)

Con respecto a la evolución del número de solicitudes ingresadas y al registro de propiedad intelectual en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI), Ecuador no ha experimentado un cambio sustancial, sino que solo se observan variaciones mínimas. En 2007 se concedieron 13.277 registros de propiedad intelectual, mientras en 2011 se concedieron 13.095 (p.85).

Para Manilla (2011)

La tecnología en Ecuador es bastante escasa la cual nos ha traído graves consecuencias con respecto al desarrollo, ya que la falta de esta no nos ha permitido

avanzar de una manera óptima en el mercado competitivo a nivel mundial. Ecuador se encuentra en una notoria desventaja con los demás países, generando un gigantesco abismo entre nosotros y los demás países, como Estados Unidos; este abismo basado en la desventaja, y sobre todo en la dependencia de estos, ya que ellos nos brindan la tecnología que nosotros carecemos (p.5).

Ecuador se ubicó en la posición 108 en cuanto a la capacidad de desarrollar y aprovechar las TIC's, de acuerdo al Global Information Technology Report (GITR) 2010- 2011 presentado por el Foro Económico Mundial, que cada año compara y analiza la capacidad tecnológica de 138 países (Manilla, 2011, p. 7).

La tecnología constituye un factor de suma importante para el desarrollo de todos los sectores y áreas de un país.

“Según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y la Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), el analfabetismo digital a escala nacional ha estado en constante descenso desde el 2009, cuando alcanzaba un 33,6 %; mientras en el 2017 bajó a un 10,5 %. Esto quiere decir que, en nueve años, los ecuatorianos han incrementado su uso de dispositivos tecnológicos y sus derivados. Esto también se refleja en el 60,7 % respecto al acceso y uso, de los hogares y personas, a las denominadas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el 2017. En el mismo año también el 63,6 % de ecuatorianos contaba con un smartphone; de este grupo un 92,0 % de personas usaban internet desde este dispositivo y el 94,7 % señaló que usaban su teléfono para ver las redes sociales. Los hombres fueron quienes más vieron Facebook, Twitter, Instagram, etc, con un 94,8 % de presencia, entretanto las mujeres llegaron a un 94,6 %. Aunque en lo que va del 2018, en el país existen alrededor de 15 millones de líneas móviles activas, solo 8'910.075 de usuarios están abonados al mercado de internet móvil, y se encuentran distribuidos en las tres operadoras telefónicas nacionales más grandes” (EXTRA.ec, 2019. p.1).

A través de las tecnologías de la comunicación y la información, el sector público del Ecuador puede elevar de forma importante la calidad de sus servicios y la eficiencia del uso de los recursos públicos. En el caso particular del GADMCM, y de la DGTH

pueden mejorar la calidad y velocidad de los procesos internos si se adquiere y utiliza tecnología que permita automatizar las actividades contenidas en los procesos que se ejecutan de forma periódica.

4.2.1.5 Factores ambientales

“Ecuador es uno de los países de América Latina con más diversidad ecológica; sin embargo, la biodiversidad y los ecosistemas en Ecuador están en grave peligro a causa de varios factores ambientales” (ecoticias.com, 2019.p.1). Al país se han afectado problemas ambientales generados por actividades como: la deforestación, la contaminación de agua, contaminación de los suelos, entre otros.

Como una respuesta a los graves problemas ambientales que han afectado al Ecuador a lo largo de varias décadas, se publicó en el Registro Oficial Código Orgánico Ambiental (COA), cuerpo legal que busca regular las actividades que los seres humanos efectúan sobre el Medio Ambiente.

En la provincia de Morona Santiago por varias décadas se han generado actividades de extracción forestal antitécnica, conversión de suelos forestales a suelo de ganadero, contaminación de fuentes de aguas, extracción minería entre otras, que han degradado la calidad de los recursos naturales de la provincia. Cabe mencionar que parte de las competencias y funciones del GADMCM consisten en la gestión de los desechos sólidos, el tratamiento de las aguas residuales y el control de la contaminación ambiental. Para ejecutar dichas acciones, el GADMCM, debe contar con personal altamente calificado, pues el incumplimiento de dichas tareas le acarrearía al GADMCM problemas de orden legal

4.2.1.6 Factores legales

En el año 2010 se publicó en el Registro Oficial la Ley Orgánica de Servicio Público, misma que regula la materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública. Por otro lado, se efectuaron reformas al Código de trabajo del Ecuador (que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores), a través de Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar.

4.2.2 Análisis del micro entorno

Como se mencionó en párrafos anteriores, la DGTH es una dependencia del GADMCM, aspecto de transcendental importancia a tomar en cuenta en la formulación del plan estratégico de la DGTH, debido a que el micro entorno de la DGTH lo constituyen el cantón Morona y las demás dependencias y organismos del GADMCM. Cabe mencionar, el cumplimiento de las competencias, funciones y objetivos del GADMCM dependen en buena medida del compromiso, capacidades y competencias del personal.

Por otro lado, los aspectos que se abordan en el análisis del microentorno de la DGTH, son los siguientes: Político - institucional; Económico - Financiero; Cultura y clima Organizacional; Desarrollo Institucional; Estabilidad Laboral.

4.2.2.1 Político – institucional

El GADMCM es una persona jurídica de derecho privado, que se rige por las disposiciones de la Constitución de la República y del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), La sede del GADMCM es la ciudad de Macas, el ejercicio de las competencias se realiza a partir de las siguientes tres funciones integradas: legislación, normatividad y fiscalización; de ejecución y administración; y, De participación ciudadana y control social. Como procesos desconcentrados del GADMCM operan el Registro cantonal de la Propiedad, El cuerpo de Bomberos y el Concejo Cantonal de Protección de Derechos.

4.2.2.2 Percepción de la ciudadanía sobre el GADMCM

El GADMCM no cuenta con un sistema de Gestión de la Calidad de la obra pública y de los servicios, ni con sistema de medición de la satisfacción de la ciudadanía. Al respecto, no se cuenta con información levantada a partir de encuestas o entrevistas, pero son notorias las quejas periódicas de la ciudadanía en los medios de comunicación de la ciudad de Macas, respecto de la calidad de los servicios municipales y sobre la calidad del trabajo los servidores públicos del GADMCM. Lo dicho, se corrobora con la

respuesta emitida a la pregunta No. 20 de la entrevista formulada al personal de la DGTH del GADMCM.

4.2.2.3 Participación ciudadana en el cantón Morona

El Gobierno Municipal del Cantón Morona a través de “La Ordenanza que Norma el Sistema de Participación Ciudadana del Cantón Morona”, conforme el Sistema Cantonal de Participación Ciudadana de Morona, el mismo que busca garantizar el ejercicio responsable de los derechos de participación democrática de las ciudadanas y ciudadanos conforme a los principios y normas constitucionales y legales relativas a la materia (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2014.p.22).

De las actas de funcionamiento se desprende que existe una débil participación ciudadana del dicho sistema.

Cabe mencionar que de acuerdo a los registros de cobros de permisos de funcionamiento y patentes municipales del GADMCG, en los últimos diez años se han incrementado los negocios en la ciudad de Macas, aspecto que deja ver el espíritu emprendedor de la población y el amor que la misma tiene a su tierra (Gobierno Municipal del Cantón Morona).

4.2.2.4 Económico - Financiero

Las fuentes del financiamiento del GADMCM son:

- Las transferencias que recibe del Gobierno Central por los siguientes conceptos: Modelo de Equidad Territorial; Explotación de recursos naturales no renovables; Nuevas competencias
- Empréstitos: por ejemplo, créditos que ha recibido del Banco de Desarrollo
- Ingresos propios: Tributarios y No Tributarios

Cabe mencionar que el 87% del presupuesto del GADMCM provienen de las transferencias del Gobierno Central, aspecto que deja ver la vulnerabilidad financiera del GADMCM (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2015.p.1).

4.2.2.5 Cultura y clima Organizacional

La Cultura de una Organización es la consecuencia de las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera y funciona. En el caso de una Pyme, es el emprendedor que la crea quien le imprime su carácter a la organización desde que inicia actividades. El creador de una Pyme tiene ideas claras de lo que quiere, y seleccionará a las personas que le acompañarán en su aventura, a quienes cree que comulgarán con sus ideas (ENTREPRENEUR NETWORK, s.f.p.1).

En el GADMCM labora personal de carrera y personal eventual o contratado. Dicho fenómeno, se ha constituido en un elemento limitante para el desarrollo del trabajo en equipo, pues no permite una adecuada integración y coordinación en el trabajo.

Lo mencionado incide en que la cultura del GADMCM, principalmente sea burocrática, pues las actividades del personal se desarrollan en torno a lo definido en el reglamento de organización del GADMCM. El personal actúa principalmente en base a las disposiciones escritas (cultura del papel) y por lo regular su labore no va allá de dichas disposiciones.

Las decisiones, por lo regular provienen desde la Alcaldía o de los directores y jefes departamentales (organización vertical), y es notoria la baja capacidad de liderazgo y motivación, lo cual, hace que el personal se identifique poco con la institución. El GADMCM, no cuenta con lineamientos para la integración de los servidores públicos, y no hay herramientas de gestión para la inducción de los nuevos colaboradores. En el GADMCM, se presta poca atención a la capacitación y desarrollo del personal. Se presta poca atención a la evaluación del desempeño del personal, aspecto que incide en la calidad de la prestación de la obra pública y los servicios que el GADMCM brinda a la ciudadanía.

El Clima Organizacional es la atmósfera dentro de la compañía - “lo que se respira en ella”- y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que perciben los empleados sobre su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la comunicación informal, entre otros (ENTREPRENEUR NETWORK, s.f.p.1).

Como se mencionó en el GADMCM trabaja personal de carrera y ocasional, dicho aspecto ha generado descontentos y desacuerdos, pues, por lo regular el personal ocasional ha sido contratado a gusto de las administraciones de turno y en franca discordancia entre los requerimientos del GADMCG y el perfil de la personal seleccionada. Lo mencionado afecta al desempeño laboral y el rendimiento del personal.

4.2.2.6 Desarrollo Institucional

En el componente “Político - institucional y Participación Ciudadana” del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Morona y en el documento del “Plan Estratégico Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona” (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2017.p37), se programó el proyecto denominado “Mejoramiento de las Capacidades Administrativas y Financieras del GADMCM, el mismo que persigue entre otros “mejorar la recuperación de cartera vencida”, “generar una base de datos para la actualización constante de los convenios y proyectos realizados” y “consolidar una administración pública eficiente, eficaz, transparente y participativa para resolver las demandas populares.” (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2017.p.43). Lo mencionado deja ver que el GADMCG adolece de debilidades institucionales que no le permiten alcanzar los objetivos estratégicos planteados, aspecto que puede incidir en el no cumplimiento del ejercicio de las competencias y funciones que le corresponden ejecutar.

4.2.2.7 Estabilidad Laboral;

Como se mencionó anteriormente en el GADMCM labora personal de carrera (nombramiento) y persona ocasional (con contratos), al respecto, el personal de carrera tiene estabilidad laboral, mientras tanto el personal de contrato permanece como máximo dos años, pues así lo dispone la Ley Orgánica de Servicio Público.

4.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Dirección de Gestión del Talento Humano del GADMCM está conformada por las unidades de Administración del Talento Humano y por Selección y Desarrollo del Talento Humano (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2015.p.59). En la DGTH laboran en promedio 8 servidores públicos quienes ocupan los siguientes cargos:

- Director de Gestión de Talento Humano
- Secretaria Ejecutiva 2
- Especialista de Talento Humano 2
- Especialista de Selección y Desarrollo de Talento Humano
- Médico
- Odontólogo
- Analista de Seguridad Industrial 2
- Trabajador Social

Según dispone el Reglamento Orgánico Funcional Por Procesos del Gobierno Municipal del Cantón Morona (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2011.p.64), la Dirección del Gestión del Talento Humano debe ejecutar siguientes son las funciones y responsabilidades:

- a) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones del Gobierno Municipal del cantón Morona.
- b) Contribuir al cumplimiento de planes y programas institucionales; estableciendo una adecuada cultura organizacional y fomento de un saludable clima laboral y bienestar social, a través de una eficaz planeación, desarrollo y ejecución de los subsistemas de administración de recursos humanos.
- c) Dirigir el diseño, ejecución y mantenimiento del subsistema de evaluación del desempeño, con el propósito de retro alimentar los demás subsistemas en los ámbitos respectivos.
- d) Dirigir, normar y supervisar la administración del régimen disciplinario en general de la Municipalidad, mediante la implementación de estímulos y correctivos, que contribuyan a establecer una cultura de respeto a las normas y políticas establecidas, fortaleciendo las relaciones laborales.

- e) Participar en forma activa en la ejecución de actividades que promuevan el desarrollo organizacional de la Municipalidad y participar en la definición de las políticas y estrategias necesarias para dicho fin;
- f) Procurar el mejoramiento continuo de los procesos de la Dirección.
- g) Elaborar los manuales de administración y procedimientos en materia de Recursos Humanos, así como los productos de proyectos de Ordenanza sobre la materia
- h) Asesorar a los diferentes procesos en materia administrativa, técnica y legal sobre el Manejo de los recursos humanos
- i) Participar en la Comisión Negociadora de la Contratación Colectiva de los trabajadores municipales.
- j) Organizar y dirigir la tramitación de las diferentes acciones de personal, a través de los formularios y procedimientos internos establecidos, tales como vacaciones, permisos, licencias, traslados, nombramientos, ascensos, renunciaciones, sanciones, subrogaciones, encargos, comisiones, es decir todos aquellos asuntos derivados de las relaciones de trabajo entre la municipalidad y sus servidores; organizar y mantener sistemas de archivo con la información periódica que deba reportarse al Alcalde.
- k) Administrar y preparar la nómina y demás sistemas de pago al personal en coordinación con la Oficina de Contabilidad.
- l) Elaborar y aplicar los calendarios anuales de vacaciones del recurso humano municipal.
- m) Tramitar la elaboración de Nombramientos y contratos del personal, y administrar el sistema de inducción del nuevo personal.
- n) Programar, coordinar, dirigir y controlar la organización administrativa del Gobierno Municipal, a base de manuales de procedimientos y demás regulaciones relativas al funcionamiento de los diferentes procesos y subprocesos.
- o) Preparar y presentar informes relacionados al área de su competencia, cuando sean requeridos (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2011.p.64).

El mismo Reglamento Orgánico Funcional Por Procesos Del Gobierno Municipal Del Cantón Morona (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2011.p.64), dispone que la

sección de Administración del Talento Humano debe desarrollar las siguientes funciones:

- a) Elaborar y ejecutar la planificación del talento humano y sus remuneraciones
- b) Elaborar y ejecutar la Clasificación de puestos y el manejo técnico del Talento Humano.
- c) Aplicar el régimen disciplinario de acuerdo con la ley garantizando del debido proceso.
- d) Registrar los movimientos y control de personal (acciones de personal y contratos)
- e) Intervenir en las negociaciones de la contratación colectiva y velar el cumplimiento de la misma y la relación laboral.
- f) Promover, ejecutar y garantizar la seguridad social a todas las servidoras, servidores, trabajadoras y trabajadores
- g) municipales.
- h) Elaborar las acciones y movimientos de personal

Cuyo responsable es el Especialista del Talento Humano 2

Por otro lado, según el citado documento la Sección de Selección y Desarrollo Del Talento Humano debe cumplir las siguientes funciones:

- a) Elaborar y ejecutar el plan anual de capacitación
- b) Organizar y ejecutar el plan anual de desarrollo profesional
- c) Promover la formación del talento humano
- d) Coordinar y ejecutar el reclutamiento y selección de personal
- e) Garantizar el servicio médico municipal
- f) Garantizar el servicio odontológico municipal
- g) Garantizar el servicio de guardería municipal
- h) Promover y ejecutar el trabajo social, seguridad industrial y salud ocupacional
- i) Realizar la evaluación del desempeño (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2011.p.64)

Cuyo responsable es el Especialista de Selección y Desarrollo del Talento Humano 2

Como se puede apreciar, las actividades que debe desarrollar la Dirección de Gestión del Talento Humano son numerosas.

A continuación, se presentan los resultados del análisis interno de la DGTH.

Fortalezas y Debilidades

A través de los instrumentos de investigación como la encuesta y la entrevista, y del estudio de documentos oficiales del GADMCM (físicos y digitales), se pudieron identificar los siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla 24: Fortalezas y Debilidades de la DGTH – GADMCM

Fortalezas	Debilidades
Experiencia de los servidores públicos de la DGTH del GADMCM	Rotación del personal de la DGTH provoca desactualización de competencias de los colaboradores
Personal con título de Tercer Nivel	Instrumentos de Gestión del Talento Humano desactualizados
Se cuenta con Instrumentos de Gestión del Talento Humano tales como: Reglamento Orgánico Funcional Por Procesos del GADMCG; Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del GADMCG; Reglamento Interno de Trabajo; Ordenanza Que Establece El Código De Ética y Buena Conducta de las y los Servidores Del GADMCM	Carencia de un Plan Estratégico de la DGTH
Sistema informático de Gestión del Talento Humano y nómina	No se ejecutan los planes capacitación a los servidores municipales debido al bajo presupuesto asignado
Compromiso del personal de la DGTH	Cambios de los directores de la DGTH

Planificación anual del requerimiento del personal del GADMCG y de actividades de la DGTH	Débil sistema de evaluación del desempeño del personal del GADMCG
Aplicación de la normativa legal que regula la gestión de los servidores municipales	No se ha implementado un sistema de integración del personal del GADMCG
	Escaso personal de la DGTH
	Baja incidencia de la DGTH en el GADMCM, para ubicar al personal en funciones acorde al perfil del servidor público
	Ineficaz estrategia de difusión de instrumentos de gestión del Talento humano
	Deficiente sistema de trámite de quejas ciudadanas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

A través de la investigación en fuentes primarias y secundarias y con el uso de instrumentos de investigación como la encuesta y la entrevista, en el análisis externo de a la DGTH del GADMCM Morona se pudieron identificar los siguientes Oportunidades y amenazas:

Tabla 25: Fortalezas y Debilidades de la DGTH – GADMCM

Oportunidades	Amenazas
Asignación de presupuesto por parte de las autoridades del GADMCM a la DGTH	Inestabilidad política del país
Oferta de tecnologías información y la comunicación que permitan mejorar y agilizar los procesos del DGTH y del GADMCM	Inconformidad de la ciudadanía de los servidores públicos del GADMCM
Apoyo político del alcalde y del Concejo	Asignación presupuestaria insuficiente

Municipal a la gestión de la DGTH	para cumplir con lo planificado y con las disposiciones legales
Marco legal que regula la gestión de los servidores públicos	Débil comunicación intra institucional
Mercado laboral oferta profesionales capacitado y mano de obra calificada	Cultura organizacional burocrática
Altos niveles de remuneraciones, con respecto al sector privado del cantón Morona y a otras instituciones públicas	Incorporación del personal contratado por compromisos políticos
Ciudadanía del cantón con espíritu progresista y emprendedor.	Recorte de las transferencias del Gobierno Central al GADMCG
Personal de nombramiento experimentado	Clima organizacional de inconformidad y desconfianza al interior del GADMCM
Parte del personal con título de tercer y cuarto nivel	Escasa coordinación entre unidades administrativas del GADMCM
	Débil comunicación del GADMCG con la ciudadanía
	Alta rotación del personal ocasional

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

4.4 PONDERACIÓN DE FACTORES

Por medio de esta técnica se valora la importancia de cada uno de los factores internos y externos a la Dirección de Gestión del Talento Humano del GADMCM.

El procedimiento es el siguiente:

- Se enlista en una tabla cada uno de los factores internos (fortalezas y debilidades)
- Se enlista en una tabla cada uno de los factores externos (oportunidades, amenazas)
- Se asigna un peso específico a cada uno de los factores internos. El total de la suma de los factores específicos debe ser igual a uno
- Se asigna un peso específico a cada uno de los factores externos. El total de la suma de los factores específicos debe ser igual a uno

- Se asigna una calificación ponderada a cada uno de los factores internos. Se usa una escala de 1 a 5, donde 1 es el valor más bajo y 5 el valor más alto.
- Se asigna una calificación ponderada a cada uno de los factores externo. Se usa una escala de 1 a 5, donde 1 es el valor más bajo y 5 el valor más alto.
- Se multiplican los valores del peso específico por el valor de la importancia ponderada y se obtiene el peso ponderado de cada factor

El procedimiento explicado, permite concentrarse en los factores de análisis con mayor peso ponderado, para en base a los factores con más alta peso ponderado, diseñar de las estrategias del Plan.

4.4.1 Ponderación de Factores Internos

En esta sección se evalúa el grado de importancia de los factores internos de la DGTH, para lo cual, se estructuró de la siguiente tabla:

Tabla 26: Fortalezas y Debilidades de la DGTH – GADMCM

FACTORES INTERNOS			
FACTORES ANALIZADOS	PESO ESPE.	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Experiencia de los servidores públicos de la DGTH del GADMCM	0.06	5	0.3
Personal con título de Tercer Nivel	0.05	4	0.2
Se cuenta con Instrumentos de Gestión del Talento Humano tales como: Reglamento Orgánico Funcional Por Procesos del GADMCG; Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del GADMCG; Reglamento Interno de Trabajo; Ordenanza Que Establece El Código De Ética y Buena Conducta de las y los	0.06	4	0.24

Servidores Del GADMCM			
Sistema informático de Gestión del Talento Humano y nómina	0.06	4	0.24
Compromiso del personal de la DGTH	0.06	5	0.3
Planificación anual del requerimiento del personal del GADMCG y de actividades de la DGTH	0.06	5	0.3
Aplicación de la normativa legal que regula la gestión de los servidores municipales	0.06	5	0.3
TOTAL, FORTALEZAS			1.88
DEBILIDADES			
Rotación del personal de la DGTH provoca desactualización de competencias de los colaboradores	0.05	3	0.15
Instrumentos de Gestión del Talento Humano desactualizados	0.06	4	0.24
Carencia de un Plan Estratégico de la DGTH	0.06	5	0.3
No se ejecutan los planes capacitación a los servidores municipales debido al bajo presupuesto asignado	0.06	4	0.24
Cambios de los directores de la DGTH	0.05	3	0.15
Débil sistema de evaluación del desempeño del personal del GADMCG	0.05	4	0.2
No se ha implementado un sistema de integración del personal del GADMCG	0.06	3	0.18
Escaso personal de la DGTH	0.05	3	0.15

Baja incidencia de la DGTH en el GADMCM, para ubicar al personal en funciones acorde al perfil del servidor público	0.05	4	0.2
Ineficaz estrategia de difusión de instrumentos de gestión del Talento humano	0.05	3	0.15
Deficiente sistema de trámite de quejas ciudadanas	0.05	5	0.25
TOTAL, DEBILIDADES			2.21
TOTAL, F+D	1		4.09

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Los resultados dejan ver que es mayor la incidencia de las debilidades sobre las fortalezas de la DGTH del GADMCM, pues las fortalezas alcanzaron un valor de 1,88 y las debilidades alcanzaron un valor de 2,21.

4.4.2 Ponderación de Factores Externos

El análisis de los factores externos se realizó con el uso de la siguiente tabla:

Tabla 27: Oportunidades y Amenazas de la DGTH – GADMCM

FACTORES EXTERNOS			
FACTORES ANALIZADOS	PESO ESPE.	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Asignación de presupuesto por parte de las autoridades del GADMCM a la DGTH	0.05	4	0.2
Oferta de tecnologías información y la comunicación que permitan mejorar y agilizar los procesos del DGTH y del GADMCM	0.05	4	0.2

Apoyo político del alcalde y del Concejo Municipal a la gestión de la DGTH	0.05	5	0.25
Marco legal que regula la gestión de los servidores públicos	0.05	5	0.25
Mercado laboral oferta profesionales capacitado y mano de obra calificada	0.04	4	0.16
Altos niveles de remuneraciones, con respecto al sector privado del cantón Morona y a otras instituciones públicas	0.05	4	0.2
Ciudadanía del cantón con espíritu progresista y emprendedor.	0.05	5	0.25
Personal de nombramiento experimentado	0.04	4	0.16
Parte del personal con título de tercer y cuarto nivel	0.04	4	0.16
TOTAL, OPORTUNIDADES			1.83
AMENAZAS			
Inestabilidad política del país	0.06	3	0.18
Inconformidad de la ciudadanía de los servidores públicos del GADMCM	0.06	4	0.24
Asignación presupuestaria insuficiente para cumplir con lo planificado y con las disposiciones legales	0.05	3	0.15
Débil comunicación intra institucional	0.05	3	0.15
Cultura organizacional burocrática	0.05	3	0.15
Incorporación del personal contratado por compromisos políticos	0.05	3	0.15

Recorte de las transferencias del Gobierno Central al GADMCG	0.06	4	0.24
Clima organizacional de inconformidad y desconfianza al interior del GADMCM	0.05	3	0.15
Escasa coordinación entre unidades administrativas del GADMCM	0.05	4	0.2
Débil comunicación del GADMCG con la ciudadanía	0.05	3	0.15
Alta rotación del personal ocasional	0.05	2	0.1
TOTAL, AMENAZAS			1.86
TOTAL, O+A	1		3.69

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

De la información procesada se desprende que las oportunidades obtuvieron un valor de 1,83 y la amenazas un valor de 1,86, es decir no hay una brecha significativa entre dichos factores.

4.5 ANÁLISIS FODA O DAFO

Esta herramienta de planificación estratégica permite conocer de forma objetiva la situación de una organización en un momento determinado, para a partir de dicho conocimiento definir el marco estratégico, los programas y proyectos que se consideren pertinentes para la organización. Cabe mencionar que las estrategias se diseñaron principalmente a partir de los factores que obtuvieron las calificaciones ponderadas más altas en las dos tablas anteriores. También hay que mencionar que para diseñar las estrategias se efectuaron combinaciones entre varios elementos (internos y externos) y no necesariamente de un elemento a otro elemento.

Tabla 28: Análisis Estratégico FODA de la DGTH – GADMCM

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia de los servidores públicos de la DGTH del GADMCM 2. Personal con título de Tercer Nivel 3. Se cuenta con Instrumentos de Gestión del Talento Humano tales como: Reglamento Orgánico Funcional Por Procesos del GADMCG; Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del GADMCG; Reglamento Interno de Trabajo; Ordenanza Que Establece El Código De Ética y Buena Conducta de las y los Servidores Del GADMCM 4. Sistema informático de Gestión del Talento Humano y nómina 5. Compromiso del personal de la DGTH 6. Planificación anual del requerimiento del personal del GADMCG y de actividades de la DGTH 7. Aplicación de la normativa legal que regula la gestión de los servidores municipales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación del personal de la DGTH provoca desactualización de competencias de los colaboradores 2. Instrumentos de Gestión del Talento Humano desactualizados 3. Carencia de un Plan Estratégico de la DGTH 4. No se ejecutan los planes capacitación a los servidores municipales debido al bajo presupuesto asignado 5. Cambios de los directores de la DGTH 6. Débil sistema de evaluación del desempeño del personal del GADMCG 7. No se ha implementado un sistema de integración del personal del GADMCG 8. Escaso personal de la DGTH 9. Baja incidencia de la DGTH en el GADMCM, para ubicar al personal en funciones acorde al perfil del servidor público 10. Ineficaz estrategia de difusión de instrumentos de gestión del Talento humano 11. Deficiente sistema de trámite de quejas ciudadanas
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO) Maximizar oportunidades</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignación de presupuesto por parte de las autoridades del GADMCM a la DGTH 2. Oferta de tecnologías información y la comunicación que permitan mejorar y agilizar los procesos del DGTH y del GADMCM 3. Apoyo político del alcalde y del Concejo Municipal a la gestión de la DGTH 4. Marco legal que regula la gestión de los servidores públicos 5. Mercado laboral oferta profesionales capacitado y mano de obra calificada 	<p>O1 - O3 - F3: Aprovechar el apoyo político para alcanzar presupuesto suficiente para actualizar los Instrumentos de Gestión del Talento Humano</p> <p>O3 - O2 - F4: Alcanzar el presupuesto necesario para actualizar el sistema informático, para generar bases de datos que generen información confiable para gestionar de forma técnica y legal al personal del GADMCM.</p> <p>O4 - O5 - O6 - O1 - O2 - F1 - F2 - F5 - F6 - F7: Aprovechar</p>	<p>O3 - D3: Implementar y ejecutar el Plan Estratégico de la DGTH, para mejorar el desempeño de la DGTH y del personal del GADMCG</p> <p>O9 - D11: Diseñar e implementar un sistema de medición de satisfacción ciudadana, para contribuir a la mejora de los servicios del GADMCM y al desarrollo del cantón</p> <p>O6 - D6 - D9: Diseñar e implementar un sistema de evaluación de personal que integre la autoevaluación, la</p>

<p>6. Altos niveles de remuneraciones, con respecto al sector privado del cantón Morona y a otras instituciones públicas</p> <p>7. Ciudadanía del cantón con espíritu progresista y emprendedor.</p> <p>8. Personal de nombramiento experimentado</p> <p>9. Parte del personal con título de tercer y cuarto nivel</p>	<p>las capacidades y competencias del personal de la DGTH, para reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y evaluar al Talento Humano del GADMCM, en el marco de las disposiciones legales vigentes</p>	<p>coevaluación (pares), la evaluación de los superiores y de subordinados</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA) Minimizar amenazas</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA) Minimizar debilidades evitar amenazas</p>
<p>1. Inestabilidad política del país</p> <p>2. Inconformidad de la ciudadanía de los servidores públicos del GADMCM</p> <p>3. Asignación presupuestaria insuficiente para cumplir con lo planificado y con las disposiciones legales</p> <p>4. Débil comunicación intra institucional</p> <p>5. Cultura organizacional burocrática</p> <p>6. Incorporación del personal contratado por compromisos políticos</p> <p>7. Recorte de las transferencias del Gobierno Central al GADMCG</p> <p>8. Clima organizacional de inconformidad y desconfianza al interior del GADMCM</p> <p>9. Escasa coordinación entre unidades administrativas del GADMCM</p> <p>10. Débil comunicación del GADMCG con la ciudadanía</p> <p>11. Alta rotación del personal ocasional</p>	<p>F6 - A1 - A2 - A6 - A7 - A8 - A11: Estructurar y ejecutar técnica y legalmente el plan anual de requerimiento, para incorporar mediante concurso o contratos a personal competente con las necesidades del GADMCM, para mejorar el desempeño institucional y reducir la inconformidad de la ciudadanía</p> <p>A4 - A10- F1: Apoyar en el diseño e implementación de estrategias de comunicación institucionales intra y extra GADMCM</p>	<p>D9 - A5: Desplegar procesos técnico - legales de reubicación del personal acorde a las competencias y cargos, para reducir la cultura burocrática en el GADMCG</p> <p>D7 - A9 - A8: Diseñar e implementar mecanismos de coordinación interdepartamental para articular el trabajo institucional y reducir la inconformidad y desconfianza en el GADMCM</p> <p>D4 - A2: Mejorar el diseño y ejecutar los planes capacitación a los servidores municipales para potenciar las capacidades del personal para mejorar la calidad y de las obras y servicios que el GADMCG brinda a la ciudadanía.</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

4.6 PONDERACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Esta sección tiene por propósito el jerarquizar las estrategias diseñadas, para a partir de dicha jerarquización formular los programas y proyectos que permitan materializar en el tiempo, la misión, visión y objetivos del Plan Estratégico de la GDTH del GADMCM. La jerarquización de las estrategias se empleó la siguiente matriz:

Tabla 29: Priorización de Estrategias

ESTRATEGIAS A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
(FO) Maximizar F y O			
O1 - O3 - F3: Aprovechar el apoyo político para alcanzar presupuesto suficiente para actualizar los Instrumentos de Gestión del Talento Humano	0.35	5	1.75
O3 - O2 - F4: Alcanzar el presupuesto necesario para actualizar el sistema informático, para generar bases de datos que generen información confiable para gestionar de forma técnica y legal al personal del GADMCM.	0.35	5	1.75
O4 - O5 - O6 - O1 - O2 - F1 - F2 - F5 - F6 - F7: Aprovechar las capacidades y competencias del personal de la DGTH, para reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y evaluar al Talento Humano del GADMCM, en el marco de las disposiciones legales vigentes	0.3	4	1.2
TOTAL	1		4.7
(FA) Maximizar F y Minimizar A			

F6 - A1 - A2 - A6 - A7 - A8 - A11: Estructurar y ejecutar técnica y legalmente el plan anual de requerimiento, para incorporar mediante concurso o contratos a personal competente con las necesidades del GADMCM, para mejorar el desempeño institucional y reducir la inconformidad de la ciudadanía	0.5	4	2
A4 - A10- F1: Apoyar en el diseño e implementación de estrategias de comunicación institucionales intra y extra GADMCM	0.5	5	2.5
TOTAL	1		4.5
(DO) Minimizar D y Maximizar O			
O3 - D3: Implementar y ejecutar el Plan Estratégico de la DGTH, para mejorar el desempeño de la DGTH y del personal del GADMCG	0.4	5	2
O9 - D11: Diseñar e implementar un sistema de medición de satisfacción ciudadana, para contribuir a la mejora de los servicios del GADMCM y al desarrollo del cantón	0.4	5	2
O6 – D6 – D9: Diseñar e implementar un sistema de evaluación de personal que integre la autoevaluación, la coevaluación (pares), la evaluación de los superiores y de subordinados	0.2	4	0.8
TOTAL	1		4.8
(DA) Minimizar D y A			

D9 - A5: Desplegar procesos técnico - legales de reubicación del personal acorde a las competencias y cargos, para reducir la cultura burocrática en el GADMCG	0.35	4	1.4
D7 - A9 - A8: Diseñar e implementar mecanismos de coordinación interdepartamental para articular el trabajo institucional y reducir la inconformidad y desconfianza en el GADMCM	0.4	5	2
D4 - A2: Mejorar el diseño y ejecutar los planes capacitación a los servidores municipales para potenciar las capacidades del personal para mejorar la calidad de las obras y servicios que el GADMCG brinda a la ciudadanía.	0.25	3	0.75
TOTAL	1		4.15

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

A través de la matriz de priorización se determinó que las estrategias que más peso tiene son las DO, las mismas que alcanzaron un peso ponderado de 4.8, seguidas de las estrategias FO, con un peso ponderado de 4.7, a continuación, se ubicaron las estrategias FA, con un peso ponderado de 4,5, las estrategias que menos pesaron fueron las DA con un peso ponderado de 4,15,

4.7 ALINEACIÓN CON EL MARCO LEGAL VIGENTE

De la investigación efectuada se determinó que la DGTH del GADMCM, realiza sus funciones en torno a los siguientes instrumentos legales:

- Ley Orgánica del Servicio Público (LOES)
- Reglamento General a La Ley Orgánica del Servicio Publico
- Código del trabajo
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- Resoluciones del Ministerio de Trabajo
- Ordenanzas, Acuerdos y Resoluciones emitidas por el Concejo Municipal, relacionadas con la Gestión del Talento Humano
- Acuerdo y Resoluciones emitidas por el Alcalde o Alcaldesa, relacionadas con la Gestión del Talento Humano

4.8 MARCO ESTRATÉGICO

Con el propósito de desplegar una gestión estratégica de la DGTH, se formularon los siguientes elementos del Plan Estratégico

4.8.1 Visión

Es una declaración simple y concreta de un futuro ideal deseado por la organización (dependencia, dirección o departamento). Señala el camino que permite establecer el rumbo para lograr el desarrollo de la organización. Para formular la Visión de la DGTH se utilizaron los siguientes elementos guías:

- a. Si los factores determinantes para el éxito se comportaran favorablemente, ¿cómo sería la DGTH en 5 años?
- b. ¿Qué logros de la DGTH nos gustaría recordar dentro de 5 años?
- c. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- d. ¿Qué necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los servicios que ofrece la DGTH, en 5 años?

e. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría la DGTH dentro de 3 - 5 años?

Con base a lo expuesto se diseñó la siguiente propuesta de Visión para la DGTH del GADMCM

Visión de la Dirección de Gestión del Talento Humano del GADMCM

“Ser la Dirección que promueve el Desarrollo Integral del Talento Humano, y articula el trabajo en equipo entre todas las dependencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Morona, aprovechando el potencial del personal e integrando tecnologías modernas, para contribuir a alcanzar los objetivos institucionales a través de la dotación de servicios y obras de calidad para la ciudadanía”

4.8.2 Misión

Debe ser concebida como el objetivo supremo de una organización (empresa, organización, dependencia, etc.), y expresar de modo general lo que quiere alcanzar la organización, en función de sus objetivos y aspiraciones en la sociedad. Es una referencia concreta para que la organización y oriente sus actividades de modo armónico e integrado, inspirando a todas las personas que la integran. El diseño de la propuesta de la misión de la DGTH se apoyó en los siguientes aspectos:

¿Qué hace la DGTH?

¿Para qué lo hace?

¿Con que lo hace?

¿Cómo lo hace?

¿Con cuales criterios se rige?

Misión de la Dirección de Gestión del Talento Humano del GADMCM

Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y nómina del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Morona, respetando las normas vigentes y los derechos de los servidores públicos, con base en

instrumentos de gestión y tecnología actualizados, promoviendo un clima laboral que fomente la mejora continua del desempeño de individual y colectivo, para satisfacer las demandas de la ciudadanía.

4.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de la DGTH se derivan de la Visión y Misión de la DGTH y del análisis de los aspectos estratégicos analizados en la matriz FODA. Dichos objetivos deben alcanzarse en el largo plazo y determinan las acciones que deben desarrollarse para alcanzar la misión y la visión.

En esta sección se empleó la técnica – metodología del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro (Tablero) de Mando Integral, que es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave de desempeño, a través de integrar indicadores derivados de las estrategias. El BSC, se aplica a áreas consideradas estratégicas de una organización, a saber: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos de negocio y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En una empresa, la perspectiva financiera es la principal, pero en el caso particular del Ecuador, al estar regidos por una Constitución Garantista de Derechos, las instituciones públicas deben orientar su accionar a materializar dicho propósito, por tal razón, la principal perspectiva de las instituciones públicas debe ser la perspectiva del cliente, y hablando con propiedad la perspectiva del ciudadano y sus derechos.

Tabla 30: Perspectivas y Objetivos Estratégicos de la DGTH

CIUDADANÍA DEPENDENCIAS GADMCM	FINANCIERA	PROCESOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Atender eficientemente los requerimientos de las dependencias del GADMCM, para satisfacer las necesidades de la ciudadanía	Aprovechar el potencial, competencias, habilidades y destrezas del talento humano	Mejorar continuamente los procesos de la DGTH para apoyar la mejora de los	Capacitar y formar al talento humano del GADMCM para entregar bienes y servicios con alto valor

	para optimizar los recursos del GADMCM	procesos de la cadena de valor del GADMCM	agregado a la ciudadanía y alcanzar los objetivos institucionales
--	--	---	---

Fuente: Investigación de campo – Propuesta de la Autora

Elaborado por: La autora

A partir de la matriz anterior y de las estrategias estructuradas con la matriz FODA, se procedió a formular el mapa estratégico de la DGTH, cuyo resultado se muestra a continuación:

Tabla 31: Estrategias y Objetivos Estratégicos de la DGTH

		PERSPECTIVAS			
		CIUDADANÍA - DEPENDENCIAS GADMCM	FINANCIERA	PROCESOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
ESTRATEGIAS		Atender eficientemente los requerimientos de las dependencias del GADMCM, para satisfacer las necesidades de la ciudadanía	Aprovechar el potencial, competencias, habilidades y destrezas del talento humano para optimizar los recursos del GADMCM	Mejorar continuamente los procesos de la DGTH para apoyar la mejora de los procesos de la cadena de valor del GADMCM	Capacitar y formar al talento humano del GADMCM para entregar bienes y servicios con alto valor agregado a la ciudadanía y alcanzar los objetivos institucionales
E1	Implementar y ejecutar el Plan Estratégico de la DGTH, para mejorar el desempeño de la DGTH y del personal del GADMCG			X	
E2	Diseñar e implementar un sistema de medición de satisfacción ciudadana, para contribuir a la mejora de los servicios del GADMCM y al desarrollo del cantón	X			

E3	Diseñar e implementar un sistema de evaluación de personal que integre la autoevaluación, la coevaluación (pares), la evaluación de los superiores y de subordinados		X		
E4	Aprovechar el apoyo político para alcanzar presupuesto suficiente para actualizar los Instrumentos de Gestión del Talento Humano			X	
E5	Alcanzar el presupuesto necesario para actualizar el sistema informático, para generar bases de datos que generen información confiable para gestionar de forma técnica y legal al personal del GADMCM.			X	
E6	Aprovechar las capacidades y competencias del personal de la DGTH, para reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y evaluar al Talento Humano del GADMCM, en el marco de las disposiciones legales vigentes		X		
E7	Estructurar y ejecutar técnica y legalmente el plan anual de requerimiento, para incorporar mediante concurso o contratos a personal competente con las necesidades del GADMCM, para mejorar el desempeño institucional y reducir la inconformidad de la ciudadanía	X			

E8	Apoyar en el diseño e implementación de estrategias de comunicación institucionales intra y extra GADMCM			X	
E9	Desplegar procesos técnico - legales de reubicación del personal acorde a las competencias y cargos, para reducir la cultura burocrática en el GADMCG		X		
E10	Diseñar e implementar mecanismos de coordinación interdepartamental para articular el trabajo institucional y reducir la inconformidad y desconfianza en el GADMCM	X			
E11	Mejorar el diseño y ejecutar los planes capacitación a los servidores municipales para potenciar las capacidades del personal para mejorar la calidad de las obras y servicios que el GADMCG brinda a la ciudadanía.				X

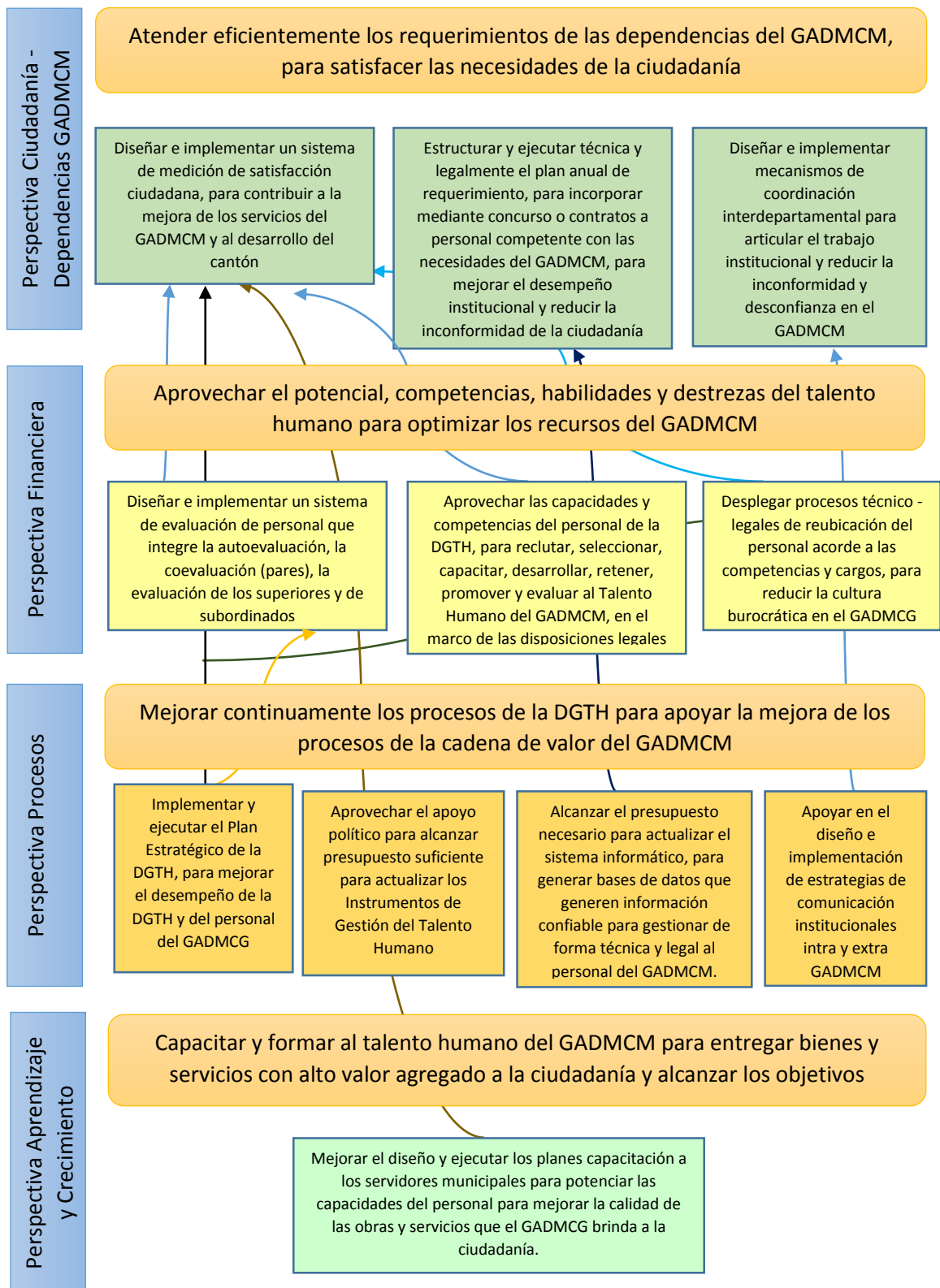
Fuente: Investigación de campo – Propuesta de la Autora

Elaborado por: La autora

4.10 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia de una organización, y describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC (PENSEMOS, s.f., p. 1). El mapa estratégico de la DGTH es se muestra en la siguiente figura.

Figura 31: Mapa Estratégico de la DGTH 2019 – 2023



Fuente: Investigación de campo – Propuesta de la Autora
 Elaborado por: La autora

4.11 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

El Alineamiento estratégico persigue “Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización”. El Alineamiento estratégico, es un “proceso” continuo de vinculación de los diferentes elementos de una organización hacia la estrategia de la Organización y búsqueda de una visión y misión común para todas las personas. Como un “proceso”, este es susceptible de ser definido, evaluado y mejorado consistentemente” (gestiopolis, s.f.p.1)

Una vez efectuado el análisis FODA, la matriz de Estrategias y Objetivos Estratégicos de la DGTH, y el Mapa Estratégico, se procedió a identificar los proyectos que debe contener el plan estratégico, los mismos que cuando se ejecuten deben permitir materializar la misión y la visión del plan.

Tabla 32: Proyectos del Plan Estratégico

Estrategia	#	Proyectos	Contexto	Indicadores	Responsable
Implementar y ejecutar el Plan Estratégico de la DGTH, para mejorar el desempeño de la DGTH y del personal del GADMCG	1	Socialización y lobbying de los proyectos del plan estratégico de la DGTH	DGTH GADMCM	Proyectos ejecutados / Proyectos planificados	DGTH
	2	Sistema de monitoreo y evaluación de la ejecución del Plan Estratégico	DGTH GADMCM	Sistema ejecutado / sistema planificado	DGTH
Diseñar e implementar un sistema de medición de satisfacción ciudadana, para	1	Diseño e implementación de un sistema de medición de satisfacción ciudadana	Cantón Morona	Sistema implementado / Sistema planificado	DGTH, Dirección de Gestión Administrativa Unidad de comunicación

contribuir a la mejora de los servicios del GADMCM y al desarrollo del cantón					social e institucional
	2	Sistema de monitoreo y evaluación del sistema satisfacción ciudadana	DGTH GADMCM	Sistema implementado / Sistema Planificado	DGTH, Dirección de Gestión Administrativa Unidad de comunicación social e institucional
Diseñar e implementar un sistema de evaluación de personal que integre la autoevaluación, la coevaluación (pares), la evaluación de los superiores y de subordinados	1	Sistema de evaluación de personal de la escala gráfica de calificaciones	GADMCM	Sistema implementado / Sistema Planificado	DGTH
	2	Sistema de evaluación de personal de la comparación por pares	GADMCM	Sistema implementado / Sistema Planificado	DGTH
	3	Sistema de evaluación de personal de los incidentes críticos	GADMCM	Sistema implementado / Sistema Planificado	DGTH
Aprovechar el apoyo político para alcanzar presupuesto suficiente para actualizar los Instrumentos de Gestión del Talento Humano	1	Actualización de los Instrumentos de Gestión del Talento Humano del GADMCM	GADMCM	Instrumentos actualizados / Instrumentos legalmente requeridos	DGTH Alcaldía Dirección de Gestión Administrativa
	2	Sistema de medición de aplicación de	DGTH	Sistema Implementado / Sistema	DGTH Alcaldía Dirección de

		instrumentos de gestión del talento humano		Planificado	Gestión Administrativa
Alcanzar el presupuesto necesario para actualizar el sistema informático, para generar bases de datos que generen información confiable para gestionar de forma técnica y legal al personal del GADMCM.	1	Diseño e implementación del sistema informático de Gestión del Talento Humano del GAMCM	GADMCM	Sistema implementado / Sistema Planificado	DGTH Sistemas Informáticos
	2	Gestión de bases de datos del talento humano	DGTH	Bases de datos operativas / Bases de datos planificadas	DGTH Sistemas Informáticos
	3	Sistema de seguridad informática de bases de datos de talento humano	DGTH	Sistema implementado / Sistema Planificado	DGTH Sistemas Informáticos
Aprovechar las capacidades y competencias del personal de la DGTH, para reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y evaluar al Talento Humano del GADMCM,	1	Sistema Integral de selección y reclutamiento del talento humano	GADMCM	Sistema implementado / Sistema Planificado	DGTH
	2	Sistema de promoción y desarrollo de talento humano	GADMCM	Sistema implementado / Sistema Planificado	DGTH

en el marco de las disposiciones legales vigentes					
Estructurar y ejecutar técnica y legalmente el plan anual de requerimiento, para incorporar mediante concurso o contratos a personal competente con las necesidades del GADMCM, para mejorar el desempeño institucional y reducir la inconformidad de la ciudadanía	1	Plan Plurianual de requerimiento de personal	GADMCM	Plan ejecutado / Plan previsto	DGTH
	2	Programa de concursos de meritos para personal permante	GADMCM	Concursos ejecutado / Concursos palmficacdo	DGTH
	3	Planes anuales de requerimientos de personal	GADMCM	Planes anuales ejecutados / Planes Anuales Previstos	DGTH
Apoyar en el diseño e implementación de estrategias de comunicación institucionales intra y extra GADMCM	1	Manual de imagen corporativa GADMCG	Unidad de comunicación social e institucional Dirección de Gestión Administrativa DTGH	Manual Implementado / Manual Planificado	Unidad de comunicación social e institucional DGTH Dirección de Gestión Administrativa
	2	Diseño e implementación del proceso de comunicación interna del GADMCM	Unidad de comunicación social e institucional Dirección de Gestión	Proceso ejecutado / Proceso planificado	Unidad de comunicación social e institucional DGTH Dirección de

			Administrativa DTGH		Gestión Administrativa
	3	Diseño e implementación del proceso de comunicación externa del GADMCM	Unidad de comunicación social e institucional Dirección de Gestión Administrativa DTGH	Proceso ejecutado / Proceso planificado	Unidad de comunicación social e institucional DGTH Dirección de Gestión Administrativa
Desplegar procesos técnico - legales de reubicación del personal acorde a las competencias y cargos, para reducir la cultura burocrática en el GADMCG	1	Estudio de competencias constitucionales y funciones legales, puestos de trabajo y requerimineto de personal	GADMCM	Estudio Ejecutado / Estudio Planificado	DGTH
	2	Diagnóstico integral de cargos y ocupación de cargos	GADMCM	Diagnóstico Ejecutado / Diagnóstico Planificado	DGTH
	3	Reubicación técnica – legal del talento humano del GADMCM	GADMCM	Funcionarios reubicados / Funcionarios Fuera de requisitos	Alcaldía DGTH Dirección de Gestión Administrativa Procuraduría Síndica
Diseñar e implementar mecanismos de coordinación interdepartamental para articular el	1	Proyecto: Sistema de Gestión por Procesos	GADMCM	Procesos mejorados / Procesos Palnificados	Alcaldía DGTH Dirección de Gestión Administrativa Resto de

trabajo institucional y reducir la inconformidad y desconfianza en el GADMCM	2	Proyecto: Mejora del clima organizacional	GADMCM		dependencias Alcaldía DGTH Dirección de Gestión Administrativa Resto de dependencias
Mejorar el diseño y ejecutar los planes capacitación a los servidores municipales para potenciar las capacidades del personal para mejorar la calidad de las obras y servicios que el GADMCG brinda a la ciudadanía.	1	Plan de Capacitación Intergal del Talento Humano del GADMCM	GADMCM	Plan ejecutado / Plan previsto	DGTH Dependencias del GADMCM
	2	Sistema de monitoreo y evaluación del plan de capacitación	GADMCM	Sistema en operación / Sistema planificado	DGTH Dependencias del GADMCM

Fuente: Investigación de campo – Propuesta de la Autora

Elaborado por: La autora

4.12 PRESUPUESTO

El presupuesto para ejecutar los proyectos vinculados a las Estrategias del Plan Estratégico de la DGTH se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 33: Presupuesto Referencial del Proyectos del Plan Estratégico

No.	PROYECTOS	RUBRO				Total
		Talento Humano GADMCM	Tecnología	Materiales e Insumos	Financiero	
1	Socialización y lobbying de los proyectos del plan estratégico de la DGTH	600	500	300	400	1800
2	Sistema de monitoreo y evaluación de la ejecución del Plan Estratégico	500	700	400	500	2100
3	Diseño e implementación de un sistema de medición de satisfacción ciudadana	600	1200	1000	1500	4300
4	Sistema de monitoreo y evaluación del sistema satisfacción ciudadana	600	700	500	600	2400
5	Sistema de evaluación de personal de la escala gráfica de calificaciones	400	300	200	300	1200
6	Sistema de evaluación de personal de la comparación por pares	400	300	200	300	1200
7	Sistema de evaluación de personal de los incidentes críticos	400	300	200	300	1200
8	Actualización de los Instrumentos de Gestión del Talento Humano del GADMCM	1200	600	300	5000	7100

9	Sistema de medición de aplicación de instrumentos de gestión del talento humano	600	300	200		1100
10	Diseño e implementación del sistema informático de Gestión del Talento Humano del GAMCM	800	1000	300	3000	5100
11	Gestión de bases de datos del talento humano	600	600	300		1500
12	Sistema de seguridad informática de bases de datos de talento humano	500	500	300		1300
13	Sistema Integral de selección y reclutamiento del talento humano	500	300	300	500	1600
14	Sistema de promoción y desarrollo de talento humano	500	300	300	500	1600
15	Plan Plurianual de requerimiento de personal	500	300	300	500	1600
16	Programa de concursos de méritos para personal permanente	500	300	200		1000
17	Planes anuales de requerimientos de personal	300	300	300		900
18	Manual de imagen corporativa GADMCG	600	400	800	1500	3300
19	Diseño e implementación del proceso de comunicación interna del GADMCM	500	500	500	1000	2500
20	Diseño e implementación del	800	500	700	5000	7000

	proceso de comunicación externa del GADMCM					
21	Estudio de competencias constitucionales y funciones legales, puestos de trabajo y requerimiento de personal	500	200	100		800
22	Diagnóstico integral de cargos y ocupación de cargos	800	400	300	100	1600
23	Reubicación técnica – legal del talento humano del GADMCM	800	500	300		1600
24	Proyecto: Sistema de Gestión por Procesos	1400	500	300		2200
25	Proyecto: Mejora del clima organizacional	700	300	200		1200
26	Plan de Capacitación Integral del Talento Humano del GADMCM	800	700	400	2000	3900
27	Sistema de monitoreo y evaluación del plan de capacitación	400	300	300		1000
TOTAL POR RUBRO		16800	12800	9500	23000	62100
TOTAL GENERAL						

Fuente: Investigación de campo – Propuesta de la Autora

Elaborado por: La autora

4.13 CRONOGRAMA REFERENCIAL DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

A continuación se presenta un cronograma referencial para la ejecución de los proyectos del Plan Estratégico de la DGTH del GADMCM,

Tabla 34: Cronograma Referencial de Ejecución de los Proyectos del Plan Estratégico

No.	Proyectos	AÑOS																				
		2019				2020				2021				2022				2023				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Socialización y lobbying de los proyectos del plan estratégico de la DGTH		X	X		X		X		X		X		X		X		X				
2	Sistema de monitoreo y evaluación de la ejecución del Plan Estratégico		X	X	X				X				X				X					X
3	Diseño e implementación de un sistema de medición de satisfacción ciudadana		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Sistema de monitoreo y evaluación del sistema satisfacción ciudadana		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	X
5	Sistema de evaluación de personal de la		X		X				X				X				X					X

	escala gráfica de calificaciones																			
6	Sistema de evaluación de personal de la comparación por pares	X		X				X				X				X				X
7	Sistema de evaluación de personal de los incidentes críticos	X		X				X				X				X				X
8	Actualización de los Instrumentos de Gestión del Talento Humano del GADMCM	X	X																	
9	Sistema de medición de aplicación de instrumentos de gestión del talento humano			X				X				X				X				X
10	Diseño e implementación del sistema informático de Gestión del Talento Humano del GAMCM	X	X																	
11	Gestión de bases de datos del talento humano	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

12	Sistema de seguridad informática de bases de datos de talento humano		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13	Sistema Integral de selección y reclutamiento del talento humano			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
14	Sistema de promoción y desarrollo de talento humano			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
15	Plan Plurianual de requerimiento de personal		X		X			X				X				X					X
16	Programa de concursos de méritos para personal permite																				
17	Planes anuales de requerimientos de personal		X	X	X			X				X				X					X
18	Manual de imagen corporativa GADMCG			X	X																
19	Diseño e implementación del proceso de comunicación interna del			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

	GADMCM																					
20	Diseño e implementación del proceso de comunicación externa del GADMCM			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
21	Estudio de competencias constitucionales y funciones legales, puestos de trabajo y requerimiento de personal	X	X	X																		
22	Diagnóstico integral de cargos y ocupación de cargos	X	X	X																		
23	Reubicación técnica – legal del talento humano del GADMCM				X			X				X				X						X
24	Proyecto: Sistema de Gestión por Procesos			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
25	Proyecto: Mejora del clima organizacional			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
26	Plan de Capacitación Integral del Talento	X	X			X	X			X	X			X	X				X	X		

	Humano del GADMCM																			
27	Sistema de monitoreo y evaluación del plan de capacitación			X			X				X				X					X

Fuente: Investigación de campo – Propuesta de la Autora

Elaborado por: La autora

INICIO DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN Febrero de 2019

FIN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN 31 de diciembre de 2023

INDICADOR DE AVANCE AVANCE = (PROYECTOS EJECUTADOS / PROYECTOS PLANTEADOS) *100

MONITOREO TRIMESTRAL
EVALUACIÓN Finales de 2023 – Primer Trimestre de 2024

CONCLUSIONES

- El marco teórico y conceptual, los métodos, herramientas e instrumentos de investigación orientaron la ejecución de este trabajo de titulación, lo permitió realizar la presente investigación apegada a las directrices académicas exigidas por la ESPOCH.
- El diagnóstico estratégico permitió identificar y evaluar aspectos críticos que afectan el desempeño de la Dirección de Gestión de Talento Humano, los mismos que afectan de forma directa o indirecta el desempeño global del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Morona, Entre otros aspectos se identificaron fenómenos como la falta de coordinación interdepartamental, la desactualización de las herramientas de gestión del Talento Humano, el descontento ciudadano con la gestión del GADMCM
- Se formuló la propuesta del plan estratégico, a través del cual se persigue la optimización de la administración de la Dirección de Gestión del Talento Humano. El plan contiene el diagnóstico situacional, la misión y visión de la dirección, dichos elementos fueron las principales directrices para el establecimiento de los objetivos estratégicos y para el diseño de los proyectos del Plan Estratégico.

RECOMENDACIONES

- Socializar el Plan Estratégico de la Dirección del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Morona en todas las dependencias del GAD, principalmente ante el Concejo cantón y la Alcaldía, para que se apruebe de forma legal como instrumento de gestión de la DGTH.
- Implementar el Plan Estratégico de la DGTH del GADMCM como una potente herramienta de gestión, que permita guiar la toma de decisiones, hacia el cumplimiento de los objetivos de la DGTH y el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
- Implementar un sistema de monitoreo y evaluación del Plan Estratégico de la Dirección de Gestión del Talento Humano, con el propósito verificar el avance del mismo, y de ser el caso realizar los ajustes en su estructura, estrategias o proyectos.
- Ejecutar los proyectos del Plan Estratégico de la Dirección de Gestión del Talento Humano, para alcanzar la Visión y la Misión del mismo,

BIBLIOGRAFÍA

- Armijos M . (2011). *La planeacion estratégica e indicadores de desempeño en el sector público* . Chile: Cepal .
- Acosta, J. (2007. p. 176). *Marketing personal*. Chile: Versalles.
- Agustín, D. P. (1997). *Empleabilidad y Competencias*. Barcelona: Eco Ediciones.
- Alarcón, D. A. (2016). *Plan de negocios para una empresa de comercialización de ropa corporativa*.(Tesis de pregrado, Universidad de Chile). Obtenido de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138427/Plan-de-negocios-para-una-empresa-de-comercializacion-de-ropa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Albán, J. A. (1997). *Manual practico del Cooperativismo ecuatoriano*. Quito-Ecuador: PUDELECO.
- Lerma, A. (2012). *Planeación Estratégica por areas funcionmales*. Mexico: Alfaomega.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* . México: Ecoe Ediciones.
- Alvarez, C. (1998,). *Glosario de terminos para la Administracion y Gestion*. Madrid: Obtenido de: <http://www.editdiazdesantos.com/libros/alvarez-nebreda-carlos-c-glosario-de-terminos-para-la-administracion-y-gestion-de-los-servicios-sanitarios-L03003490101.html>.
- Amador, M. (abril de 2009). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>
- Arana, W. (2013). *Diseño de un modelo de gestion para mejorar la organizacion del Talento Humano en la farmacia Cruz Azul de la Provincia de los Rios*.(Tesis de pregrado) Babahoyo: Univercidad Técnica de Babahoyo.
- Arcos, C. S. (2011). *Economía Solidaria una alternativa de desarrollo integral para la sociedad*. Quito: Imprenta Mariscal. .
- Arias, F. G. (julio de 2012). *Proyecto de investigación*. Recuperado el 02 de junio de 2016, de <http://es.slideshare.net/paundpro/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-2012>
- Armijo, M. (2009.p.20). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Chile: ILPES/CEPAL.
- Arroyo Gomez, C. (s.f.). *Eventos corporativos y protocolosempresariales*. Bogota: Digiprint Editores E.U.
- Balanko, G. (2007). *Como preparar un plan de negocios exitoso*. México: Ingramex.

- Banco Central del Ecuador . (29 de 06 de 2018). *La economía ecuatoriana creció 1,9% en el primer trimestre de 2018* Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- Benavides., H. V. (2016). *Proyecto de factibilidad para la implementación de una granja avícola para la crianza de pollos broilers, y su elaboración de estrategias de comercialización en el recinto san José, parroquia Sibambe, cantón Alausí, provincia de Chimborazo.*(Tesis de pregrado ESPOCH) Riobamba: Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7202/1/22T0247.pdf>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* . México: Pearson Educación
- Berrocal, S. P. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Black & Porter. (2010, p.78). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: DEUSTO.
- Blasco, M. (2009). *Autoevaluación de empresas*. . Madrid: ESIC.
- Boullon, A. (2007, p 148). *Planificación estratégica*. Estados Unidos: Heriot Watt University.
- Bucheli, M. (2006). *La Construcción de un Modelo de Desarrollo Emergente en Colombia*. . Colombia: EDISOCIAL. .
- Burgwal G, C. J. (1999). *Planificación estratégica y operativa a gobiernos locales*. Ecuador: Abya Yala.
- Bustamante, I. (diciembre de 2015). *Diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera de la ferretería Bonilla, del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.*.(Tesis de Pregrado) Universidad técnica de Cotopaxi: Obtenido de . <repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3474/1/T-UTC-00751.pdf>
- Butteris, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cadena, M. (2014). *ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS PARA CENTROS EDUCATIVOS*. (Tesis de Pregrado) UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR: Obtenido de <repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3880/1/T1410-MBA-Cadena-Analisis.pdf>
- Caldas, M., Carrión , R., & Heras, A. (2014). *Empresa e iniciativa emprendedora*. EDITEX.
- Villacís, B., & Carrillo, D. (2012). *La nueva cara sociodemográfica del Ecuador. Edición especial* . Quito: Revista Analítica - Instituto Nacional de Estadística y Censos.

- Villalba, C. (02 de Septiembre de 2016). *Metodológico de la investigación científica*. Quito. Obtenido: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/09/marco-metodologico.html>
- Villaran, K. W. (2009). *Plan de Negocios(Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio)*. Peru: Nathan Associates Inc.
- Villegas, C. (2010.p.76). *Investigación Transcompleja*. Venezuela.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2008). *Administración estrategica y plotica de negocios*. Mexico: Perarson Educacion.
- Chang, R. (1994). *Trabajar en equipo para triunfar*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Zambrano, A. (2011, p. 84). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=fxiLmRKCLtkC&pg=PA84&dq=análisis+foda&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi2h5_O-N_ZAhXD11MKHYGyAcUQ6AEIMDAC#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20foda&f=false
- Zapata Sánchez,P. (s.f.). *Contabilidad General en base a las NIIF*. Colombia : McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

1. ¿Conoce usted si existe un Plan Estratégico en la Dirección de Gestión de Talento Humano del GADMCM?
2. ¿Conoce si existe un Manual de Funciones dentro del GADMCM?
3. ¿Sus funciones están acorde a su perfil profesional y capacidades?
4. ¿Conoce usted si existe algún sistema de manejo de conflictos y soluciones a procesos críticos que dificulten los servicios que ejecute la Dirección de Gestión de Talento Humano?
5. ¿Conoce usted las funciones de la Dirección Gestión de Talento Humano del GADMCM?
6. ¿Conoce si la Dirección de Gestión de Talento Humano del GADMCM realiza la evaluación del desempeño al personal?
7. ¿Conoce cuáles son las competencias que tiene a su cargo?
8. ¿Considera usted si tiene todas las herramientas para ejercer sus funciones?
9. ¿En cuántas capacitaciones ha participado en el último año?
10. La atención que usted ha recibido en la Dirección de Talento Humano GADMCM ha sido:

Anexo 2: Entrevista

1. ¿La Dirección de Talento Humano del (GADMCM) del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona (GADMCM) ha elaborado proyectos de: estatuto de gestión por procesos, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano?
2. ¿La DGTH del GADMCM Elabora y aplica los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales?
3. ¿Existe la actualización y aplicación obligatoriamente del Sistema Informático Integrado de la DGTH?
4. ¿La DGTH del GADMCM estructura la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Trabajo en el ámbito de su competencia?
5. ¿La DGTH del GADMCM aplica las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo, sobre selección del personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional?
6. ¿La DGTH del GADMCM realiza la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza Institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos?
7. ¿En los últimos seis meses ha existido algún informe desfavorable de incumplimiento de personal de la LOSEP o código de trabajo?
8. ¿La DGTH del GADMCM aplica el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales?
9. ¿La DGTH del GADMCM Recibe las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos y eleva un informe a la autoridad nominadora y realiza el seguimiento oportuno?
10. ¿La DGTH del GADMCM coordina anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continua del Servicio Público?

11. ¿La Dirección de Gestión de Talento Humano (DGTH) del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Morona (GADMCM) tiene una unidad de Calidad de servicio, atención al usuario y de la gestión institucional, en el ámbito de sus atribuciones y competencias?
12. ¿Cuántos trabajadores y empleados contratados y con nombramientos existen dentro del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Morona (GADMCM)?
13. ¿La Dirección de Gestión de Talento Humano (DGTH) del GADMCM estructura su gestión mediante la conformidad de procesos de administración del TH, remuneraciones e ingresos complementarios y Salud ocupacional?
14. ¿La Dirección de gestión de Talento Humano (DGTH) del GADMCM tiene clasificados y valorados los puestos?
15. ¿Se ha efectuado la clasificación de Puestos en el GADMCM de acuerdo al Artículo 61 de la LOOSEP?
16. ¿La Dirección de Gestión de Talento Humano (DGTH) del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Morona (GADMCM) ha implementado un procedimiento para ejecución de las actividades programadas?
17. ¿Qué Fortalezas y debilidades considera que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón del Cantón Morona (GAMCM)?
18. ¿A qué Oportunidades y Amenazas considera que está expuesta la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Morona (GADMCM)?
19. ¿Existe algún programa de capacitación al personal que labora en la entidad?
20. ¿Considera que los servicios que el GADMCM oferta a los habitantes son con agilidad y eficiencia?