



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS

SECCIONALES

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL (CEFAS) PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO. PERIODO 2019-2023

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para obtener el grado académico de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

AUTOR:

RUBEN ROBERTO SUMBA PILLCO

MACAS-ECUADOR

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL (CEFAS) PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO. PERIODO 2019-2023

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para obtener el grado académico de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

AUTOR: RUBEN ROBERTO SUMBA PILLCO

DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS CASTILLO MOYA

MACAS-ECUADOR

2020

©2020, Rubén Roberto Sumba Pillco

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Rubén Roberto Sumba Pillco, 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de enero de 2020

Ruben Roberto Sumba Pillco.

C.C. 1400514723


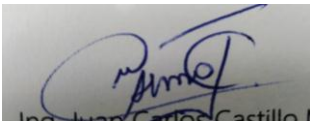
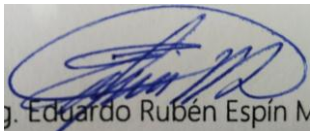
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

El Tribunal de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL (CEFAS) PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO. PERIODO 2019-2023**, realizado por el señor, **RUBEN ROBERTO SUMBA PILLCO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros de Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2020/01/27
Ing. Juan Carlos Castillo Moya DIRECTOR TRIBUNAL		2020/01/27
Ing. Eduardo Rubén Espín Moya MIEMBRO TRIBUNAL		2020/01/27

DEDICATORIA

Primeramente, dedico mi tesis a mi madre ZOILA PILLCO, quien me trajo al mundo, también por brindarme todo su apoyo incondicional, moral, económico, en el cual me permitió seguir adelante con mis estudios académico es por ello que pude ser un gran profesional, a mis hermanos ANGELY y HIPOLITO por tener la paciencia y ese amor incondicional, en el cual me permitieron cumplir con mi objetivo y meta realizada.

Dedico mi tesis a toda mi familia, amigos, conocidos y a quienes hicieron partes de mi vida y trayectoria de estudios, en el cual pude tener ese apoyo necesario e indispensable, donde pude darme cuenta que mi carrera se pudo hacer más fácil de lo imaginado.

AGRADECIMIENTO

Agradecer primeramente a Dios por haber dado esa capacidad e inteligencia necesaria para poder culminar con mi meta planteada, a la Universidad **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, (ESPOCH) FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, por acoger y brindar con las carreras prioritarias que son de gran importancia, en las cuales nos permiten ser grandes profesionales Politécnicos.

A todos los Docentes quienes me han impartido sus conocimientos y cátedras en las respectivas aulas de clases, aquellas autoridades que hacen parte de la mencionada Universidad, por ayudar a que los tramites y alguna otra documentación a realizar se pueda hacer con prontitud.

Gracias a todos ustedes quienes hicieron parte de mi trayectoria de estudios, siempre los llevare en mi mente y corazón, en especial a mi bella Universidad Espoch.

También agradecer al **DIRECTOR DE TESIS ING: JUAN CARLOS CASTILLO MAYA**, y como **MIEMBRO DE TESIS** al **ING EDUARDO ESPIN MAYA** en los cuales han hecho presencia en mi defensa de tesis, por estar constantemente y pendiente de las inquietudes que se me iban presentando al momento de plasmar la mencionada tesis.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I:.....	2
1. Marco teórico referencial.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 <i>Formulación Del Problema</i>	3
1.1.2 <i>Delimitación del problema</i>	3
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	4
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.4. Antecedentes investigativos	5
1.5. Fundamentación teórica.....	6
1.5.1 <i>Planificación Estratégica.</i>	6
1.5.1.1 <i>Definiciones de Planificación Estratégica</i>	6
1.5.1.2 <i>Proceso de la Planificación Estratégica</i>	8
1.5.1.3 <i>Importancia de la Planificación Estratégica</i>	9
1.5.1.4 <i>Ventajas de la Planificación Estratégica</i>	9
1.5.2 <i>Elementos de la Planificación Estratégica</i>	10
1.5.3 <i>Principios Básicos de la Planificación Estratégica</i>	12
1.5.4 <i>Modelos de Planificación Estratégica</i>	12
1.5.4.1 <i>Modelo Gerencia Estratégica</i>	14
1.5.4.2 <i>Modelo de Kotler Philip</i>	17
1.5.5 <i>Pasos para la Elaboración del Plan Estratégico</i>	18
1.5.5.1 <i>Misión</i>	18
1.5.5.2 <i>Visión</i>	21
1.5.5.3 <i>Valores</i>	22
1.5.5.4 <i>Cultura Organizacional</i>	23
1.5.5.5 <i>Objetivos Organizacionales</i>	23

1.5.5.6	<i>Objetivo General</i>	24
1.5.5.7	<i>Objetivos Específicos</i>	24
1.5.5.8	<i>Políticas</i>	24
1.5.6	Formulación de Estrategias	25
1.5.7	Análisis Ambiental	25
1.5.7.1	<i>Análisis Ambiental Interno</i>	26
1.5.7.2	<i>Análisis Ambiental Externo</i>	27
1.5.7.3	<i>Matriz de Jerarquización</i>	28
1.5.7.4	<i>Matriz FODA</i>	28
1.5.7.5	<i>Matriz E.F.I. (Evaluación de Factores Internos)</i>	30
1.5.7.6	<i>Matriz E.F.E. (Evaluación de Factores Externos)</i>	31
1.5.7.7	<i>Matriz De Impacto</i>	33
1.5.8	Planificación de Recursos Humanos	35
1.5.8.1	<i>Concepto e Importancia de la Planeación de Recursos Humanos</i>	35
1.5.8.2	<i>Importancia de la Planeación de Recursos Humanos</i>	35
1.5.9	Administración del Talento Humano	35
1.5.10	Gestión Estratégica del Talento Humano	36
1.5.11	Modelos de Gestión del Talento Humano	37
1.5.12	Gestión del talento humano por competencias	38
1.5.12.1	<i>Modelos de Harper y Lynch</i>	38
1.5.12.2	<i>Modelos de Werther y Davis</i>	39
1.5.12.3	<i>Modelos de Idalberto Chiavenato</i>	40
1.5.13	Sistema de Gestión del Talento Humano	42
1.6.	Marco conceptual	43
1.7.	Idea a defender	44
CAPÍTULO II:		64
2.	Marco metodológico	45
2.1.	Modalidad de investigación	45
2.2.	Tipos de investigación	45
2.2.1	<i>Investigación de Campo</i>	46
2.2.2	<i>Investigación Bibliográfica – Documental</i>	46
2.3.	Población	47
2.3.1	<i>Población de estudio</i>	47
2.4.	Métodos, técnicas e instrumentos	48
2.4.1	<i>Métodos</i>	48
2.4.1.1	<i>Método Deductivo</i>	48

2.4.1.2	<i>Método Inductivo</i>	48
2.4.2	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	48
2.4.2.1	<i>Técnicas</i>	49
2.4.2.2	<i>Instrumentos</i>	49
CAPÍTULO III:		51
3.	Resultados, discusión de los resultados	51
3.1.	Resultados	51
3.1.1.	<i>Encuestas aplicadas a los trabajadores de la Coordinación De Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS)</i>	51
3.1.2	Encuestas aplicadas a los trabajadores de la dirección de talento humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS)	60
3.1.3	<i>Entrevista desarrollada al director de talento humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS)</i>	72
3.2.	Verificación de la idea a defender	75
3.3	Formulación de un plan estratégico para la dirección de talento humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago. Periodo 2019-2023	76
3.2.1	<i>Introducción</i>	76
3.4	Contenido de la propuesta	78
3.5	Análisis del entorno de la dirección e talento humano	78
3.5.1	<i>Análisis de macro entorno</i>	79
3.5.1.1	<i>Factores Políticos</i>	79
3.5.1.2	<i>Factores Económicos</i>	80
3.5.1.3	<i>Factores Socio – Culturales</i>	82
3.5.1.4	<i>Factores Tecnológicos</i>	83
3.5.1.5	<i>Factores ambientales</i>	84
3.5.1.6	<i>Factores legales</i>	84
3.5.2	<i>Análisis del micro entorno</i>	84
3.5.2.1	<i>Político – institucional</i>	85
3.5.2.2	<i>Percepción de la ciudadanía sobre el CEFAS</i>	85
3.5.2.3	<i>Económico – Financiero</i>	85
3.5.2.4	<i>Cultura y clima Organizacional</i>	85
3.5.2.5	<i>Desarrollo Institucional</i>	86
3.5.2.6	<i>Estabilidad Laboral</i>	86
3.6	Análisis interno de la dirección de talento humano	87

3.7	Ponderación de factores	91
3.7.1	<i>Ponderación de factores internos</i>	92
3.7.2	<i>Ponderación de Factores Externos</i>	95
3.8	Análisis foda o dafo	96
3.9	Ponderación de las estrategias	99
3.10	Alineación con el marco legal vigente	102
3.11	Marco estratégico	102
3.11.1	<i>Visión</i>	102
3.11.2	<i>Misión</i>	103
3.12	Objetivos estratégicos	104
3.13	Mapa estratégico	110
3.14	Alineamiento estratégico	112
3.15	Presupuesto	116
3.16	Cronograma referencial de ejecución del plan estratégico	119
	CONCLUSIONES	123
	RECOMENDACIONES	124
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Componentes de la Misión	20
Tabla 2-1: Componentes de la Visión	22
Tabla 3-1: Matriz foda	29
Tabla 4-1: Matriz De Evaluación Factores Internos	30
Tabla 5-1: Matriz De Evaluación Factores Externos	31
Tabla 6-1: Análisis PEST	33
Tabla 7-1: Matriz Selección De Estrategias.....	34
Tabla 3-3: Funciones están acorde a su perfil profesional.	53
Tabla 4-3: Tiempo de Atención	54
Tabla 5-3: Funciones de la Dirección de Talento Humano	55
Tabla 6-3: Evaluación del desempeño al personal	56
Tabla 7-3: Competencias	57
Tabla 8-3: Herramientas para ejercer sus funciones.....	58
Tabla 9-3: Gestión de la Dirección de Talento Humano.	59
Tabla 10-3: Elaboración de proyectos de estatuto, normativa interna, manuales.	60
Tabla 11-3: Elabora y aplica los manuales de descripción.....	61
Tabla 12-3: Actualización y aplicación del Sistema Informático.....	62
Tabla 13-3: Estructura la planificación anual del talento humano.	63
Tabla 14-3: Aplica las normas técnicas emitidos por el Ministerio del Trabajo.....	64
Tabla 14-3: Evaluación del desempeño.	65
Tabla 15-3: Actividades de labor a fin	66
Tabla 16-3: Aplica el subsistema de selección de personal.....	67
Tabla 17-3: Recepción de las quejas.....	68
Tabla 18-3: Coordina anualmente la capacitación	69
Tabla 19-3: Comunicación Interna	70
Tabla 20-3: Satisfacción del usuario.....	71
Tabla 21-3: Fortalezas y debilidades de la DTH – CEFAS	90
Tabla 22-3: Oportunidades y amenazas de la DTH – CEFAS.....	91
Tabla 23-3: Matriz de Ponderación de Factores Internos	92
Tabla 24-3: Matriz de Ponderación de Factores Externos	95
Tabla 25-3: Análisis Estratégico FODA de la DTH – CEFAS.....	97
Tabla 26-3: Priorización de Estrategias	99

Tabla 27-3: Perspectivas y Objetivos Estratégicos de la DTH	104
Tabla 28-3: Estrategias y Objetivos Estratégicos de la DTH.....	106
Tabla 29-3: Proyectos del Plan Estratégico	112
Tabla 30-3: Presupuesto Referencial del Proyectos del Plan Estratégico.....	116
Tabla 31-3: Cronograma Referencial de los Proyectos del Plan Estratégico.....	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Existe un Plan Estratégico.....	527
Gráfico 2-3: Existe un Manual de Funciones.....	52
Gráfico 3-3: Funciones están acorde a su perfil profesional	53
Gráfico 4-3: Tiempo de Atención.....	54
Gráfico 5-3: Funciones de la Dirección de Talento Humano	55
Gráfico 6-3: Evaluación del desempeño al personal	56
Gráfico 7-3: Competencias	57
Gráfico 8-3: Herramientas para ejercer sus funciones.....	58
Gráfico 9-3: Gestión de la Dirección de Talento Humano	59
Gráfico 10-3: Elaboración de proyectos de estatuto, normativa interna, manuales.	60
Gráfico 11-3: Elabora y aplica los manuales de descripción.....	61
Gráfico 12-3: Actualización y aplicación del Sistema Informático.....	62
Gráfico 13-3: Estructura la planificación anual del talento humano	63
Gráfico 14-3: Aplica las normas técnicas emitidos por el Ministerio del Trabajo	64
Gráfico 15-3: Evaluación del desempeño.....	65
Gráfico 16-3: Actividades de labor a fin	66
Gráfico 17-3: Aplica el subsistema de selección de personal.....	67
Gráfico 18-3: Recepción de las quejas	68
Gráfico 19-3: Coordina anualmente la capacitación	69
Gráfico 20-3: Comunicación Interna	70
Gráfico 21-3: Satisfacción del usuario.	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Planificación estratégica	7
Figura 2-1: Modelo de Planificación Estratégica	9
Figura 3-1: Proceso de decisiones estratégicas – Eugenio Yáñez	13
Figura 4-1: Estructura del proceso de planificación	14
Figura 5-1: Modelo gerencia estratégica	15
Figura 6-1: Escenarios de la planeación estratégica aplicada	16
Figura 7-1: Pasos para la elaboración del plan estratégico.....	18
Figura 8-1: Aspectos sobre la misión	19
Figura 9-1: Aspectos de la visión	21
Figura 10-1: Factores del ambiente interno	26
Figura 11-1: Factores del ambiente externo	27
Figura 12-1: Estructura del modelo de gestión del talento humano	37
Figura 13-1: Modelo de Harper y Lynch.....	39
Figura 14-1: Modelo de Werther y Davis	40
Figura 15-1: Modelo de Idalberto Chiavenato	41
Figura 16-1: Organigrama de Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social .	77
Figura 17-1: Pirámide de población de la provincia de Morona Santiago	82

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. FOTOS CAPACITACIÓN PERSONAL

RESUMEN

La formulación de un Plan Estratégico para la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago, Período 2019-2023, ha sido desarrollada con la finalidad de elaborar estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa y el buen uso de los recursos públicos. Dentro del estudio 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 CEFAS 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 Provincial de Morona Santiago, 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 CEFAS 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 DTH considere la implementación de la presente propuesta con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. Se recomienda implementar el Plan Estratégico de la DTH del CEFAS como una potente herramienta que gestión, que permita guiar la toma de decisiones, hacia el cumplimiento de los objetivos de la DTH y el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS > <PLAN ESTRATÉGICO > < FODA > < GESTIÓN ADMINISTRATIVA > < TALENTO HUMANO> < MORONA SANTIAGO (PROVINCIA)>

ABSTRACT

The formulation of a Strategic Plan for the Directorate of Human Talent of the Coordination of Equity, Training and Social Action (CEFAS) Board of Trustees of the Autonomous Decentralized Provincial Government of Morona Santiago, Period 2019-2023, has been developed to promote strategies that allow to improve the administrative management and the good use of public resources. Within the study, a SWOT analysis was applied, where a diagnosis of the current situation of the institution was obtained, as well as tools such as surveys and interviews conducted with officials of CEFAS and the Department of Human Talent. The strategic diagnosis allowed identifying and evaluating critical aspects that affect the performance of the Human Talent Management Directorate, which directly or indirectly affect the overall performance of the Autonomous Provincial Decentralized Government of Morona Santiago. Among other aspects, phenomena such as the lack of interdepartmental coordination, the updating of the management tools of the Human Talent, the citizen dissatisfaction with the management of CEFAS. The implementation of the strategic plan should be considered as a tool to improve institutional development, adopting strategies focused on reaching high levels of management, it will be convenient for the DTH to consider the implementation of this proposal to achieve the institutional objectives. It is recommended to implement the Strategic Plan of the DTH of the CEFAS as a powerful tool that management, which allows guiding the decision making, towards the fulfillment of the objectives of the DTH and the fulfillment of the legal provisions in force.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLAN> <SWOT> <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT> <HUMAN TALENT> <MORONA SANTIAGO (PROVINCE)>

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Autónomo Provincial de Morona Santiago (CEFAS), es una Institución Pública de ayuda Social, de manera especializada a los grupos de atención prioritaria y prestar especial protección a las personas en condiciones de vulnerabilidad a las más necesitadas, en el cual tiene por objetivo en contribuir con el mejoramiento de calidad y calidez, para garantizar los derechos consagrados en la institución.

Proporcionando un desarrollo humano, sustentable y sostenible en el cual tengan las necesidades básicas e indispensables y les permita tener una mejor independencia armónica.

Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social, con respecto al departamento de talento humano se encarga de vigilar al personal que cumplan con los trabajos designados cada uno de los funcionarios, y por el cual presente proyecto de investigación se realizó a base de una insuficiencia de directrices entorno al ámbito del Talento Humano.

El presente trabajo tiene como finalidad realizar el modelo de gestión que permita mejorar la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago periodo 2019-2023.

El desarrollo investigativo contiene tres capítulos, en el primer capítulo se detalla el problema, justificación y objetivos, además del marco teórico que sustenta cada uno de los componentes de del plan estratégico; en el segundo capítulo se describe los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron para obtener información confiable y finalmente el tercer capítulo muestra los resultados alcanzados en la aplicación de las técnicas de la encuesta y entrevista, y como parte principal se plantea la propuesta, la misma que ha sido diseñada de acuerdo a los requerimientos de la institución. Se presentan además conclusiones y recomendaciones acerca de las apreciaciones generales de la investigación.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Planteamiento del problema

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Morona Santiago (GADPMS) es una Institución de Derecho Público, dentro de la cual opera la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social CEFAS Patronato. La citada Coordinación posee autonomía y opera sin una debida planificación; lo que motiva que sus actuaciones y trámites se realicen de forma poco eficaz y e ineficiente, frente a los encargos con los que tiene que cumplir.

La deficiente planificación en Gestión de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social CEFAS Patronato, 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, aspecto que afecta de forma directa al cumplimiento de los objetivos estratégicos del GAD en el ámbito social del cual el Patronato tiene sus funciones.

Debido a la carencia de directrices entorno al ámbito del talento humano la vinculación del CEFAS con el GADPMS se ha limitado, principalmente en la generación de los procesos entorno al ámbito social y en el fortalecimiento de capacidades de los servidores públicos en esta dependencia del GAD, generando un declive de la calidad en atención y no cumplimiento de los estándares planteados.

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 LOSEP (Art. 55), han generado el incumpliendo de los objetivos y metas que satisfagan las necesidades de los usuarios de la Provincia de Morona Santiago, además se debe mencionar el deterioro y afectación del entorno laboral por los conflictos que se generan entre el personal, provocándose un trabajo de baja calidad.

1.1.1 Formulación Del Problema

¿Cómo ayudará la formulación de un plan estratégico para la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago al desarrollo institucional y fortalecimiento de la gestión del talento humano?

1.1.2 Delimitación del problema

El plan estratégico se lo desarrollará en la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) de la provincia de Morona Santiago para el periodo del 2019-2023.

1.2. Justificación

Hay que resaltar las directrices con las cuales se ha venido desempeñando la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social CEFAS Patronato, que está sujeta a los propósitos nacionales en cuanto tiene que ver con el desarrollo humano, por eso es necesario hacer hincapié, en que, este proyecto presenta una propuesta para alcanzar un mejor vínculo con los objetivos de la entidad a la cual el CEFAS está sujeto, para encontrar así mejores maneras de llevar a cabo los objetivos en común, teniendo como norte la realización más efectivas de las acciones concretas que solucionarían los problemas que aún existen entorno a la equidad, formación y acción social, de todos los actores que lo conforman desde el ámbito de fortalecer las capacidades de los colaboradores y su correcto direccionamiento.

También el reclutamiento y selección de empleados es un ciclo continuo y necesario para el desarrollo de la organización y para dotar de personal idóneo a los proyectos y funciones a ejecutarse en una organización. Una hoja de ruta sistemática del Talento Humano o Estrategia de Gestión ineficaces tienen consecuencias a largo plazo en una organización. Afecta el rendimiento de las funciones institucionales y genera conflictos entre los colaboradores. La planificación estratégica desde su enfoque macro cambia el esquema de gestión, pues, permite definir el camino para alcanzar los objetivos y metas, que se desarrollen de forma eficiente en las distintas actividades y competencias del CEFAS, tales como el reclutamiento, desarrollo, y capacitación al personal, conforme a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP y sea conforme con las necesidades de la coordinación y mejora para la ciudadanía.

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 generar mejores condiciones para dar dirección a las actividades que ayuden a desarrollo de la organización.
- Permite afrontar el ambiente dinámico del entorno en el que se desarrolla las actividades de impacto social.
- 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.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago periodo 2019-2023.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la Dirección de Talento Humano del CEFAS, a través de la identificación de factores internos y externos que permitan el establecimiento de directrices del plan estratégico.
- Formular el direccionamiento estratégico de la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social por medio del establecimiento de la misión, visión y objetivos, para el consoli de las perspectivas de la institución

- Desarrollar los lineamientos estratégicos de la organización, con la postulación de programas y proyectos vinculados a los objetivos estratégicos, que nos ayude a la consecución de los indicadores y metas en la mejora del Talento Humano.

1.4. Antecedentes investigativos

En la investigación realizada (Guamunshi., 2018), con el tema “Diseño de un sistema de gestión de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018”, previo a la obtención del título de Ingeniero en Empresas, concluye lo siguiente:

- Se verificó que el Departamento de Talento Humano dispone de un Manual de Procedimientos, el mismo que adolece de deficiencias, pues entre otros aspectos los detalles de las actividades de los procesos no están claramente definidas.
- Los procesos que se ejecutan en el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba no disponen de tiempos establecidos.
- Al analizar la ejecución de los procesos del Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba se determinó que las actividades no son eficientes ya que han existido pérdidas y confusión de los documentos que sustentan los trámites que realizan en dicha dependencia.

La investigación realizada por (Laura, & Tapia., 2019), con el tema “Diseño de un sistema de gestión de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018”, previo a la obtención del Título Ingeniero en Empresas concluye lo siguiente:

- La gestión del talento humano contempla una estructura sustentada en el conocimiento del talento humano, sus competencias, sus características, la planificación estratégica de los procesos de gestión, la evaluación del desempeño, las necesidades de capacitación, reconocimiento del personal, las auditorías de gestión y la mejora continua.
- El sistema de gestión de talento humano propuesto representa una herramienta que ayuda a la administración del personal del municipio basado en competencias laborales,

orientado a contribuir en la motivación y mejora continua en el desempeño laboral, enfocado en alcanzar la satisfacción y consecución del interés del GAD municipal.

1.5. Fundamentación teórica

1.5.1 Planificación Estratégica.

La planificación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en las organizaciones a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planificación estratégica formal, denominados sistemas de planificación a largo plazo. Desde entonces, la planificación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

En la formulación del Plan Estratégico, las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

Pero hay que tener en cuenta que la estrategia no es un fin en sí misma, sino que debe entenderse como un medio con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo.

“Al empezar el proceso de planificación estratégica, es esencial que se haya preparado un buen plan estratégico que articule claramente lo que la organización planea alcanzar en los próximos años. Si la organización ha tenido un plan estratégico por más de seis meses, es necesario revisarlo para asegurarse que éste describe lo que la organización desea alcanzar en su ambiente actual. En general, los planes estratégicos deben ser revisados y actualizados anualmente, y más frecuentemente si el ambiente local cambia a menudo. Se deben llevar a cabo revisiones del avance cada tres meses para evaluar el desempeño de la organización en relación con los objetivos establecidos y determinar si se necesitan hacer ajustes debido a los cambios internos y externos.”
(Serna, 2015)

1.5.1.1 Definiciones de Planificación Estratégica

Hasta la actualidad se han dado muchos conceptos de planificación estratégica y para efectos del presente estudio se recopila los más significativos que se encuentran en la bibliografía científica.

“La planificación estratégica es un proceso participativo, sistemático y continuo que ayuda a una organización a enfocar sus actividades en el alcance de su misión y asegurar a sus miembros que están trabajando hacia una misma meta. La planificación estratégica anticipa el curso de acción que debe ser adoptado para alcanzar una situación deseada. La definición de la situación deseada, como la selección y curso de acción, forman parte de una secuencia de decisiones y acciones logradas de una manera sistematizada y organizada” (Muñiz, 2003)

En su definición más aceptada (Aguilar., 2008) “la planificación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales. La metodología que se sigue para elaborar tal diagnóstico y plan de acción suele ser muy variada, siendo la más común aquella que incluye la elaboración de la visión y la misión empresarial, la definición de objetivos y estrategias, el establecimiento de planes de acción y la fijación de los mecanismos de control para implementar correctamente la estrategia diseñada. De forma semejante, la herramienta de diagnóstico que se utiliza con más frecuencia es el conocido FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)”.

(Goodstein, Nolan y Pfeiffer 2005), al referirse a la planeación argumentan que es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”.

"La planificación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos."

"Planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro". (Fred, 2008)



Figura 1-1: Planificación estratégica

Fuente: Burgwal & Cuéllar (1999)

Podremos decir que es el proceso mediante el cual una organización se anticipa y decide sobre su direccionamiento hacia el futuro a partir del análisis situacional del entorno; con la participación

de todos los actores tanto internos como externos que tienen intereses comunes sobre el destino de la institución y para ejecutarla necesitamos de 5 a 10 años. (Burgwal & Cuéllar, 1999)

1.5.1.2 Proceso de la Planificación Estratégica

El término administración estratégica se utiliza frecuentemente como sinónimo de planificación estratégica. Pero a veces en el ámbito académico, el término administración estratégica se diferencia de la planificación estratégica, porque se utiliza para referirse al proceso de formulación, implementación y evaluación de la estrategia; mientras que la planificación estratégica se refiere sólo al proceso de formulación de la estrategia. (Fred, 2008)

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales, ésta consta de tres etapas:

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.

La implementación de estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias, esta etapa implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de la organización.

La evaluación de la estrategia es la etapa final, es necesario conocer si las estrategias están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información, todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto internos como externos cambian de manera constante.

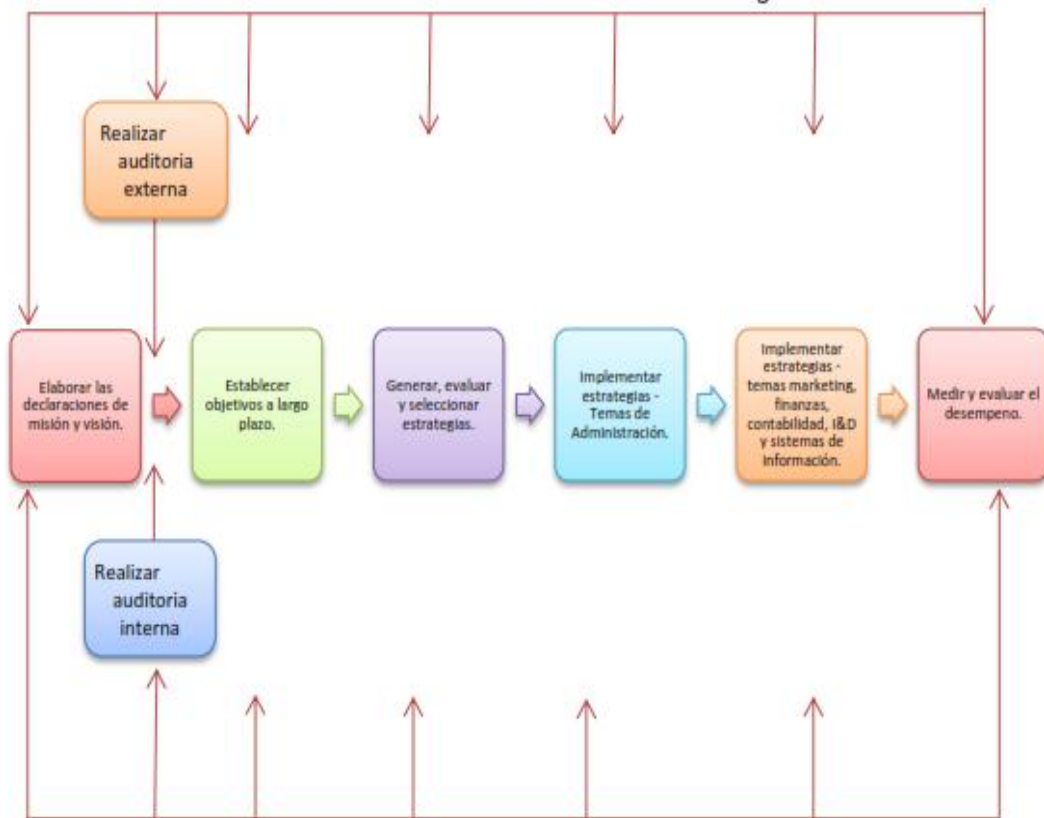


Figura 2-1: Modelo de Planificación Estratégica

Fuente: (Fred. 2008)

1.5.1.3 Importancia de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es importante para quienes administran el talento humano de una institución, el contar con un instrumento técnico y efectivo permitirá a los directivos organizar, dirigir y controlar.

Para su aplicación las instituciones deben contar con planes que den dirección y propósito. Planes donde decidan el ¿por qué?, ¿el qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, y ¿dónde hacer?, sólo la planificación ejecutada cuidadosamente permitirá consolidar los objetivos planteados, así la gestión administrativa tendrá el éxito deseado. (Mosquera, 2018)

1.5.1.4 Ventajas de la Planificación Estratégica

La planeación estratégica tiene, entre otras ventajas lo siguiente:

- Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores. Definir con anticipación los factores estratégicos clave en relación al futuro: competencia, clientes, servicio, medio ambiente.
- Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación y colaboración. Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones ejecutivas.
- Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.
- Proporciona una base para el control, cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan en claro a donde ir. Así, los planes proporcionan los estándares de control.
- Para que la planeación estratégica pueda efectuarse con fundamentos, deben de establecerse sistemas de información que permitan al estratega conocer su entorno para tomar decisiones sobre bases sólidas

1.5.2 Elementos de la Planificación Estratégica

Para desarrollar una planificación estratégica es imprescindible contar con un conjunto de elementos constituidos e información de base de fuentes primarias y secundarias.

Tales ingredientes sustanciales son:

Evaluación del Entorno

“Una de las más utilizadas es el análisis denominado FODA, investigando las expectativas y percepciones de la comunidad, lo que permite establecer un diagnóstico desde la óptica metodológica del análisis institucional.” (Aranda, 2007)

Misión

Es una declaración duradera del propósito y de la razón de ser de la organización. En ella se describe que necesidades pretende satisfacer y como lo hará. Por su naturaleza permanecerá constante en el tiempo hasta que la organización decida realizar un cambio en su giro de acción.

Visión

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera en el futuro. Es la máxima aspiración de una organización, el lugar ideal donde quiere llegar con su accionar en el largo plazo maximizando el uso de sus recursos. Constituye el norte hacia donde todos los miembros de la organización deben procurar llegar con sus acciones cotidianas.

La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo, es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad

Objetivos

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de las operaciones concretas de su misión y visión.

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

(Flaherty, Cárdenas, & de Verania. 2001) sostienen que los objetivos son necesarios para cada área de la organización cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad. Identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: posición del mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidad, desempeño y desarrollo directivos, desempeño y actitud de los trabajadores y responsabilidad pública.

Estrategias y Acciones

La estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar procesos institucionales más efectivos.

Organización y Sistemas de Control

El trabajo en equipo es la mejor garantía de articulación entre niveles e integración interdisciplinario, es decir, que el resultado del trabajo conjunto es mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

1.5.3 Principios Básicos de la Planificación Estratégica

Democracia. - La planificación es democrática y participativa por fomentar la colaboración de todos en la formulación, ejecución y evaluación de un plan.

- Integral. - La planificación es íntegra al cubrir la totalidad de funciones de investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.
- Flexible. - La planificación requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estratégicas de cambio. Requiere entonces de una revisión constante.
- Operativa. - Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo institucional.
- Sistémica. - Es fundamental considerar a la organización como todo, que analice los componentes: entradas, procesos, y servicios, con el fin de lograr mayor calidad en su función.
- Prospectiva. - Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución susceptible no solo de ser diseñado sino también construido.
- Evaluativo. - La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.
- Líder. - Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

1.5.4 Modelos de Planificación Estratégica

Los principales modelos de planificación que se han aplicado en el sector público, como en el privado, giran alrededor de los siguientes:

El modelo de Eugenio Yáñez fue creado en Cuba en 1989, es un modelo muy particular y se caracteriza por atender a conceptos sólo relacionados con la formulación de la estrategia, pues

ignora el resto de los grupos de conceptos, no alcanzando la integración de los niveles estratégicos, táctico y operativo al centrar su atención sólo en la fase de formulación de la estrategia.

Este modelo hace relación al logro de objetivos organizacionales, evidenciando la influencia que ha tenido el éxito de la dirección por objetivos y argumentan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. Los conceptos no están agrupados sino dispersos, los mismos surgen durante el proceso de elaboración de los modelos de dirección estratégica este grupo centra la atención en el término de competencia, refiriendo a la rivalidad.

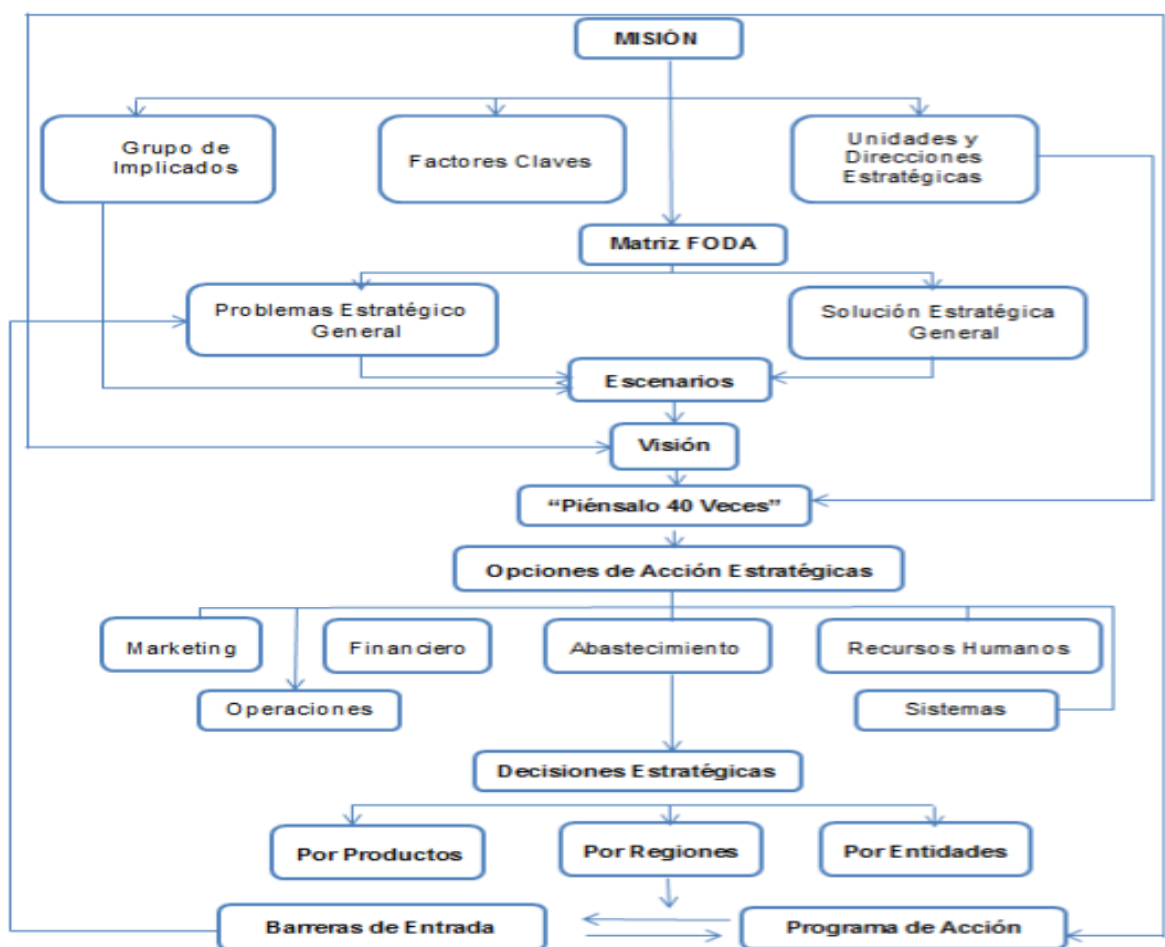


Figura 3-1: Proceso de decisiones estratégicas – Eugenio Yáñez

Fuente: Goodstein et al.(2005)

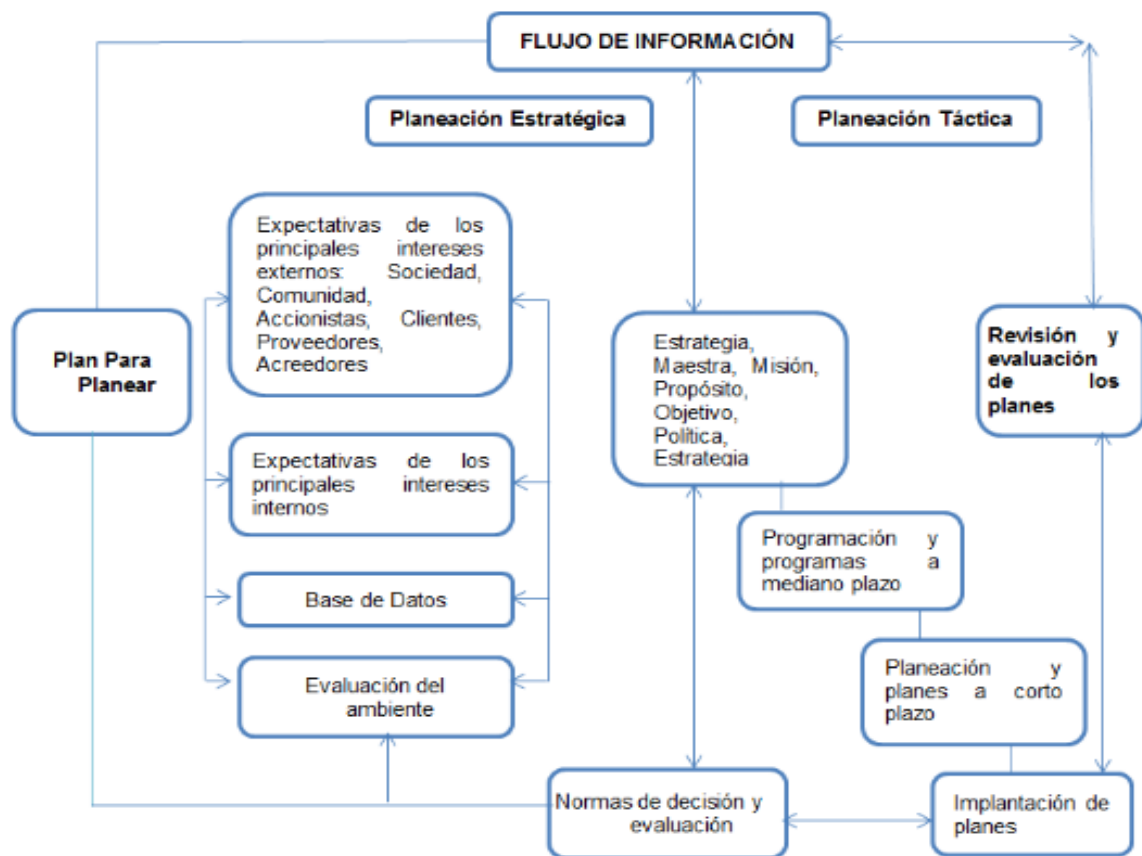


Figura 4-1: Estructura del proceso de planificación

Fuente: Goodstein et al.(2005)

1.5.4.1 Modelo Gerencia Estratégica

Este modelo centra su atención alrededor de los conceptos: misión, visión, estrategia, los demás conceptos giran en torno a los mismos, con lo cual se refieren al diagnóstico y conceptos claves para la formulación de los tres primeros por lo que se les llamará grupo de variables relacionado con el diagnóstico/formulación de las estrategias.

Este modelo formula lo que evidencia la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo. (Jaya, Quizhpe, & Guerra, 2006)

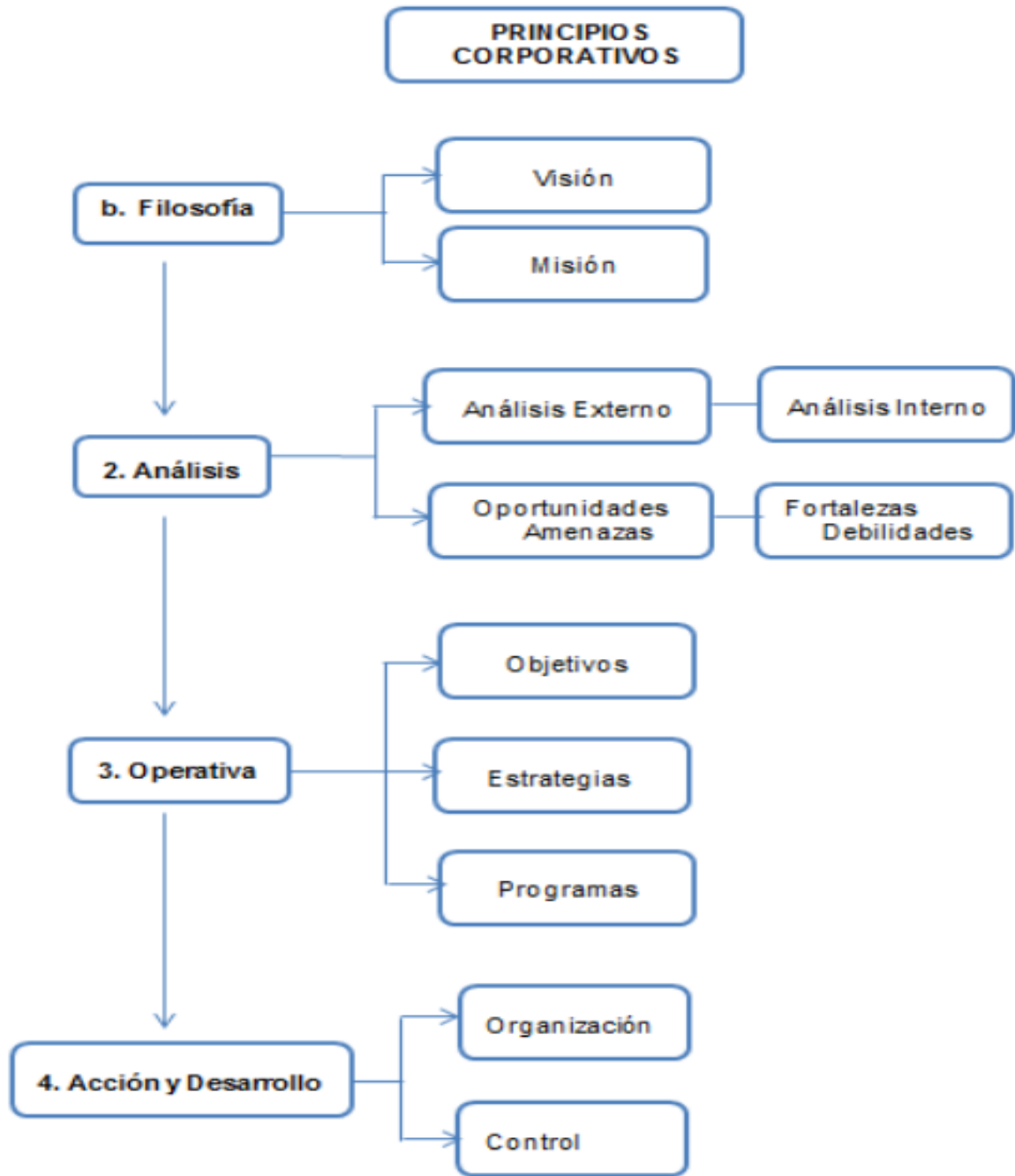


Figura 5-1: Modelo gerencia estratégica

Fuente: Goodstein et al.(2005)

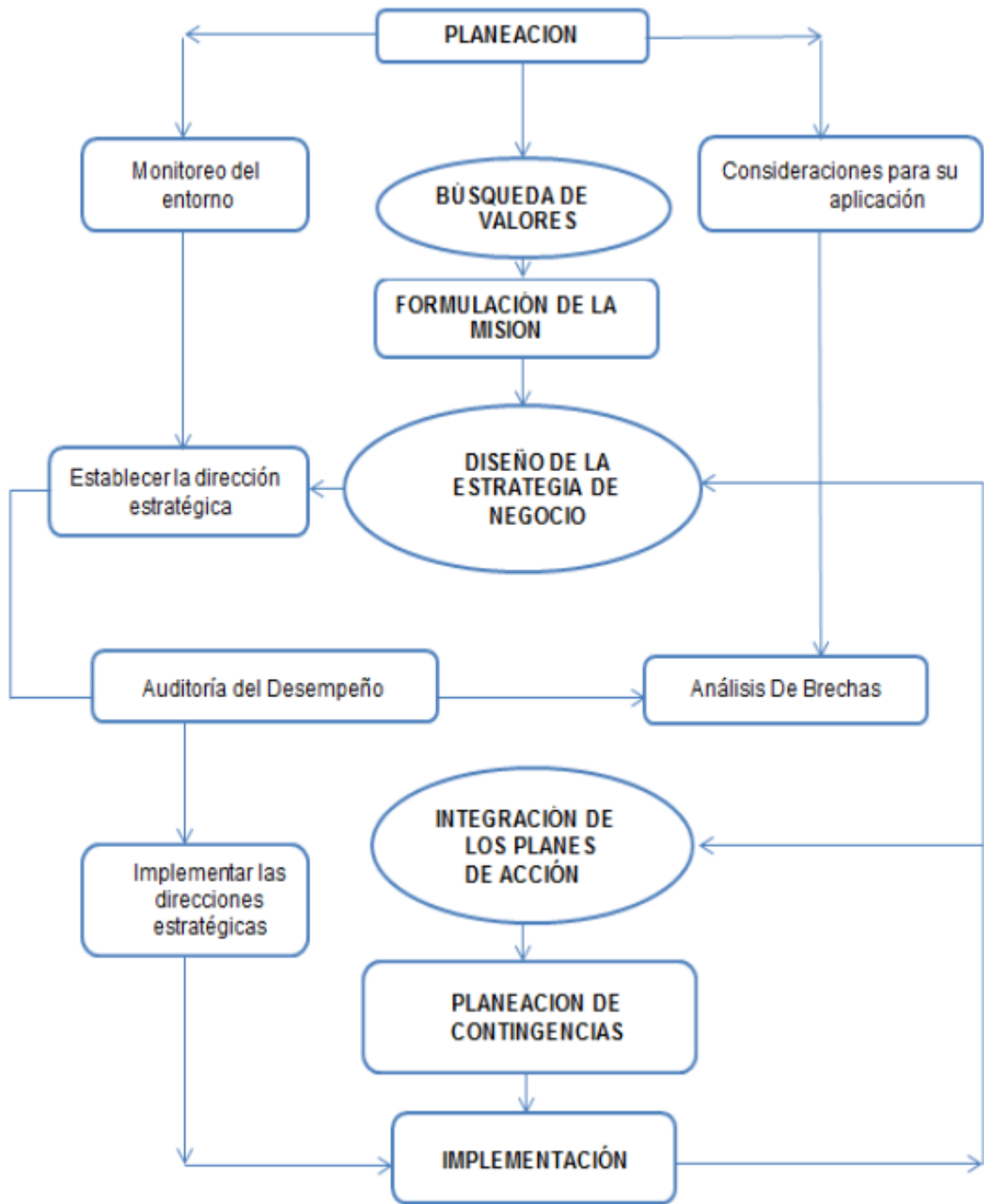


Figura 6-1: Escenarios de la planeación estratégica aplicada

Fuente: Goodstein et al.(2005)

Escenarios y Roles Principales

Después de tomar la decisión de dar inicio a la planeación estratégica dicho proceso se divide en tres escenarios importantes, cada uno de los cuales exige diferentes estrategias y habilidades de consultoría.

Establecer el escenario para la planeación

Implica ayudar a que los participantes comprendan el proceso de planeación, la forma como opera, y sus propios roles en él. Dicho escenario incluye las tres fases iniciales del modelo de planeación estratégica aplicada (planeación para planear, búsqueda de valores y formulación de la misión).

Establecer las direcciones estratégicas.

Este escenario implica el diseño de la estrategia del negocio, la auditoría del desempeño y el análisis de brechas.

Implementación

Involucra la integración de los planes de acción, la planeación de contingencia y la puesta en marcha.

1.5.4.2 Modelo de Kotler Philip

Este modelo permite fijar objetivos y estrategias realistas y factibles en base al análisis del entorno en el cual se desenvuelve la institución. Para en base a estos resultados formular micro-proyectos que permitan resolver la problemática.



Figura 7-1: Pasos para la elaboración del plan estratégico

Fuente: Goodstein et al.(2005)

1.5.5 Pasos para la Elaboración del Plan Estratégico

1.5.5.1 Misión

Las declaraciones de la misión son enunciados perdurables del propósito que distingue a una organización de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de la institución en términos del servicio y de las necesidades de la localidad. Ésta responde la pregunta básica que hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro propósito?, un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. (Mintzberg & Quinn, 2007)

La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. La declaración de la misión permite tomar conciencia del sistema abierto que es la organización, es decir reconocer para qué existe, esto se lo hace tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Para quién: Es decir los al que está dirigido nuestro servicio.
- Qué hace: Reconocer cuáles son las necesidades o expectativas de los clientes que vamos a satisfacer con nuestro servicio.
- Cómo se hace: Es decir cuáles son las características o habilidades que hacen que nuestra organización sea diferente de las demás.



Figura 8-1: Aspectos sobre la misión

Fuente: Mintzberg & Quinn (2007)

La misión de la organización deber ser cultivada con todo cuidado por los dirigentes y divulgada intensamente entre todos los empleados, para que tomen conciencia de ella y sea un compromiso personal de todos frente a su alcance; el cultivo de la misión permite que todos los miembros de la organización busquen no sólo servir al cliente, sino sobrepasar sus expectativas y encantarlos.

Importancia de la Misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la organización conozca cuáles son sus clientes, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la organizacionales; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la organización; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores, así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.

Componentes de la Misión

Tabla 1-1: Componentes de la Misión

N°	ELEMENTOS	PREGUNTA
1	CLIENTE	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2	PRODUCTOS O SERVICIOS	¿Cuáles son los principales productos o servicios que maneja la empresa?
3	MERCADOS	¿Dónde compete la empresa?
4	TECNOLOGÍA	¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
5	INTERÉS POR LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD	¿Trata la empresa de alcanzar objetos económicos?
6	FILOSOFÍA	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?
7	CONCEPTO DE SI MISMA	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8	INTERÉS POR LA IMAGEN	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9	INTERÉS POR LOS EMPLEADOS	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

Fuente: (Mintzberg & Quinn. 2007)

1.5.5.2 Visión

En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde a la pregunta ¿en qué nos queremos convertir? Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. (Mintzberg & Quinn, 2007)

La visión permite establecer un rumbo que le permita mejorar la posición actual de la organización en un determinado horizonte de tiempo. Es una declaración formal de lo que la institución trata de lograr a futuro, esta se la formula generalmente en base a ciertos aspectos como:

- Horizonte de tiempo
- Ámbito de acción
- Valores
- Principios organizacionales
- Marco Normativo



Figura 9-1: Aspectos de la visión

Fuente: Mintzberg & Quinn (2007)

En sí, la visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio; toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzar los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que debe enfrentar, de los principales agentes, de las fuerzas que la impulsan, y, en qué condiciones opera. En general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es.

Componentes de la Visión

Tabla 2-1: Componentes de la Visión

N°	ELEMENTOS	PREGUNTA
1	HORIZONTE DE TIEMPO	¿En cuánto tiempo la empresa alcanzara sus metas? No más de
2	NEGOCIO	¿A qué se dedica la empresa?
3	POSICIONAMIENTO	¿Dónde deseo estar?
4	ÁMBITO DE ACCIÓN	¿Nacional o Internacional?
5	VALORES	¿Cuáles son los valores de la empresa?
6	PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	¿Cómo actúa políticamente la organización?

Fuente: (Mintzberg & Quinn. 2007)

1.5.5.3 Valores

Los valores constituyen una parte fundamental de la personalidad de los individuos, pero existen de tal forma que los individuos pueden clasificarlos, particularizarlos y jerarquizarlos, lo que implica la existencia de sistemas de valores para fundamentar y motivar ciertos comportamientos. El sistema de valores de la persona le sirve como guía general de conducta.

Los valores son la base en la que se fundamentan las decisiones clave de una institución: cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e interactúan. Los valores deben describir el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos nuestra visión.

Son los principios - guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones, estos valores pueden lograr que una institución sea más o menos competitiva y varían dependiendo de la cultura organizacional.

Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otro.

En sí, los valores resumen la filosofía corporativa, así como los valores que a ella competen. Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder y además fortalecen la visión. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Cuando en una organización se decide enunciarlos, debería considerarse entre cinco y siete valores, puesto que una cantidad mayor no es recomendable, ya que pierden fuerza.

1.5.5.4 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de conductas, la manera de proceder y actuar una organización en concordancia con los objetivos y metas.

La cultura en cuanto conducta habla de las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la organización, refleja la imagen de la institución; esta dependerá del tamaño, de si es pública o privada, del tipo de producto o servicio que preste, de su ubicación geográfica, etc.

La cultura es como la personalidad de la organización, de allí que la imagen personal de cada uno de sus miembros es muy importante ya que forma parte de su relación con los clientes y usuarios.

1.5.5.5 Objetivos Organizacionales

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

En una organización con muchas áreas se deben establecer objetivos por la compañía entera y para cada una de las divisiones. (Fred, 2008)

Los objetivos son resultados que una institución pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar, estos pueden ser generales y específicas. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una organización, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros.

1.5.5.6 Objetivo General

Son expresiones genéricas, es la descripción objetiva y concisa que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando o ejecutando.

1.5.5.7 Objetivos Específicos

Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo, el objetivo específico detalla, desglosa y define con mayor precisión las metas que se pretende alcanzar. Puede ser más de uno, y, para cada uno hay que definirle los resultados concretos esperados, los indicadores objetivamente medibles, los procedimientos para su medición y el riesgo que se le asigna.

1.5.5.8 Políticas

Son el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Las políticas delimitan el área dentro de la cual debe tomarse las decisiones y deben estar de acuerdo con los objetivos; las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

La política organizacional es una de las vías que hace operativa la estrategia. Supone un compromiso de toda la organización, ya que requiere la participación del personal en cada uno de los niveles jerárquicos. Deben ser simples y fácilmente comprensibles que sea comunicable y entendida sin dificultad por todos los miembros de la organización.

Las políticas de una organización deben tener las siguientes características:

- Estar claramente definidas.
- Ser comunicadas y entendidas por todos los integrantes de la organización.
- Guardar concordancia con la visión
- Permitir desembocar en objetivos claros
- Revisión periódica para adecuarlas a los cambios del ambiente.

1.5.6 Formulación de Estrategias

La estrategia al ser una parte fundamental del plan estratégico debe ser difundida a los miembros de la organización, pues al hacer esto los directivos aseguran que sus colaboradores se sientan comprometidos y además conozcan hacia dónde se quiere llegar, qué se debe lograr y cómo se debe proceder. Es necesario considerar que algunas veces la estrategia debe cambiar debido a circunstancias inesperadas, por lo que el plan deberá a su vez ajustarse para poder hacerle frente a los imprevistos. (Thompson et al., 2012)

La formulación de la estrategia es, ante todo, un esfuerzo analítico que se apoya sólidamente en las apreciaciones y en la creatividad de los niveles jerárquicos superiores. La estrategia puede considerarse como un plan integrador que aporta detalles más específicos que las declaraciones de visión o de misión. La estrategia afina las nociones generales de lo que la organización desea crear o de lo que son sus propósitos globales.

Por consiguiente, una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la institución. (Thompson et al., 2012)

1.5.7 Análisis Ambiental

El análisis ambiental trata de realizar una caracterización y comprensión de la organización (Ambiente Interno) y su interrelación con el medio y el entorno en el cual se desenvuelve (Ambiente Externo), para en base a ello determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma en un momento determinado.

1.5.7.1 Análisis Ambiental Interno

Consiste en detectar los factores propios del sistema que permitan desarrollar de manera adecuada las actividades (Fortalezas) o que impiden desarrollarlas (Debilidades).

Para llevar a cabo este análisis es necesario estudiar todos los factores internos de la organización como son: el organizacional, el económico-financiero, el recurso humano, la tecnología interna, los procesos y los productos o servicios.

- Fortalezas: Son los factores que conforman la parte positiva de la organización de carácter interno, y representan la diferencia de otras instituciones, con respecto al elemento humano, estos factores permiten tener una ventaja competitiva.
- Debilidades: Son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para el desarrollo de la organización, su principal característica es que pueden afectar negativamente y directamente a la organización, pero pueden ser disminuidas mediante acciones correctivas.

Las fortalezas, así como las debilidades tienen como característica que son controlables, porque dependen únicamente de la organización.



Figura 10-1: Factores del ambiente interno

Fuente: (Navajo, 2009)

1.5.7.2 Análisis Ambiental Externo

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos, es decir los políticos-legales, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológico-ambientales y como ellos influyen y afectan directamente al entorno interno.

- Oportunidades: Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la organización, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios.
- Amenazas: Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la institución; es decir, pueden causar perjuicios, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar como la aparición de un nuevo normativo o estructura nacional en la gestión pública; muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.

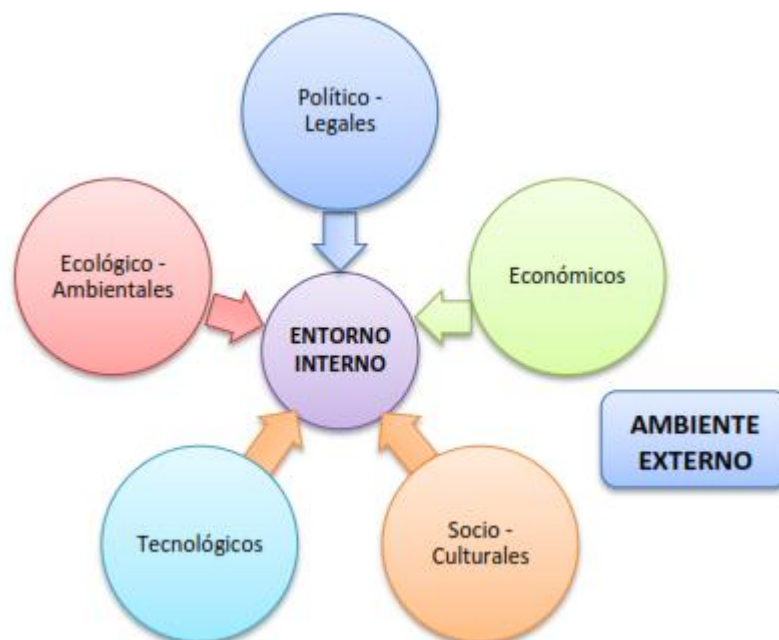


Figura 11-1: Factores del ambiente externo

Fuente: (Reyes. 2013)

1.5.7.3 Matriz de Jerarquización

Es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares, esta matriz permite comparar entre sí los parámetros y clasificarlos en orden de importancia por lo que puede ser utilizada para discriminar los factores del análisis ambiental (tanto interno como externo), previo a la utilización de otras matrices.

1.5.7.4 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite examinar tanto los factores internos como los externos de la organización. El análisis FODA se representa a través de una matriz de doble entrada en la que se analizan tanto el nivel horizontal como vertical; atribuyendo a estos niveles factores positivos y negativos, factores internos controlables y externos no controlables, respectivamente. (Serna, 2015)

Este instrumento metodológico sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control; mientras que la externa determina las oportunidades que ofrece el entorno y las amenazas que debe enfrentar una institución.

- **Fortalezas:** Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la organización en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), productos/servicios y recursos financieros. En general se reúnen en cinco importantes grupos de recursos (recursos humanos, recursos financieros, recursos técnicos, medio ambiente, recursos materiales).
- **Oportunidades:** Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el ambiente exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la organización.
- **Debilidades:** Es la falta de recursos, ineficiencia e ineficacia de las actividades desarrolladas dentro de la organización. Son las limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, para lo cual se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación de la institución.

- Amenazas: Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el ambiente exterior y que pudieran tener cierto impacto negativo en el futuro de las organizaciones. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planificación cuidadosa.

Con la aplicación de esta herramienta se pueden desarrollar cuatro tipos de estrategias: Agresivas, Conservadoras, Competitivas y Defensivas.

- Estrategias FO o Agresivas: Son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que gestiona.
- Estrategias DO o Conservadoras: Son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.
- Estrategias FA o Competitivas: Permiten aprovechar las fuerzas de la institución para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Las estrategias DA o Defensivas: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 3-1: Matriz FODA

		AMBIENTE INTERNO	
		(+) FORTALEZAS	(-) DEBILIDADES
AMBIENTE EXTERNO		F1	D1
		F2	D2
		F3	D3
		F4	D4
		F5	D5
		Fn...	Dn...
(+) OPORTUNIDADES		Estrategias FO: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Agresivas	Estrategias DO: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades. Conservadoras
	O1		
	O2		
	O3		
	O4		
	On...		
(-) AMENAZAS		Estrategias FA: Utilizar las Fuerzas para evitar las amenazas. Competitivas	Estrategias DA: Reducir las debilidades y evitar las amenazas. Defensivas
	A1		
	A2		
	A3		
	A4		
	An...		

Fuente: (Gutiérrez. 2007)

1.5.7.5 Matriz E.F.I. (Evaluación de Factores Internos)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es un instrumento que permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, es decir depende de la subjetividad del evaluador

Esta matriz se presenta en un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con los recursos y capacidades de la institución (fortalezas y debilidades) y, por otra los valores a asignar a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito organizacional. (Álvarez, 2006)

Tabla 4-1: Matriz De Evaluación Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (E.F.I)				
	Factores			
	FORTALEZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
F1		0%	4 ó 3	0
F2		0%	4 ó 3	0
F3		0%	4 ó 3	0
F4		0%	4 ó 3	0
F5		0%	4 ó 3	0
FN...		0%	4 ó 3	0
	DEBILIDADES			
D1		0%	1 ó 2	0
D2		0%	1 ó 2	0
D3		0%	1 ó 2	0
D4		0%	1 ó 2	0
D5		0%	1 ó 2	0
DN...		0%	1 ó 2	0
	TOTAL	0%		

Fuente: (Álvarez, 2006)

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, la sumatoria final puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno por lo que se sugiere realizar un plan de mejoramiento eliminando las debilidades antes de seguir un plan Estratégico, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 reflejan una posición interna fuerte. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

1.5.7.6 Matriz E.F.E. (Evaluación de Factores Externos)

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, es decir, las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo. Esta matriz presenta en un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización (oportunidades y amenazas) y, por otra los valores a asignar a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito. (Álvarez, 2006)

Tabla 5-1: Matriz De Evaluación Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (E.F.E)				
	Factores			
	OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
O1		0%	1 - 4	0
O2		0%	1 - 4	0
O3		0%	1 - 4	0
O4		0%	1 - 4	0
O5		0%	1 - 4	0
ON...		0%	1 - 4	0
	AMENAZAS			
A1		0%	1 - 4	0
A2		0%	1 - 4	0
A3		0%	1 - 4	0
A4		0%	1 - 4	0
A5		0%	1 - 4	0
AN...		0%	1 - 4	0
	TOTAL	0%		

Fuente: (Álvarez, 2006)

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el entorno, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de una organización. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar la situación en la que se encuentra una organización.

Los factores analizados en PESTEL son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). (Friend & Zehle, 2008)

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la organización. El análisis PESTEL utiliza cuatro perspectivas, una para cada uno de los factores; que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Por tanto, esta plantilla promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

- Factores Políticos: Son aquellos que se refieren al uso o asignación del poder, es decir, tienen que ver con la participación del gobierno respecto a las diversas áreas, a las presiones ejercidas por grupos de interés, posiciones de los candidatos a cargos políticos, (normas, leyes, reglamentos).
- Factores Económicos: Son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional. Como ejemplos de factores dentro del componente económico podemos citar: PIB, productividad, renta, la forma de cómo está repartida la renta, impuestos, inflación, tasas de interés, desempleo, política económica, etc.
- Factores Sociales: Los valores sociales y las actitudes de las personas, como clientes o empleados, pueden afectar la estrategia institucional. La calidad deseada de vida, los patrones de comodidad, las preferencias de recreación, las costumbres referentes a vestuarios, excursiones, intereses, etc., influyen en los servicios deseados por la sociedad. Estos factores inciden en la labor organizacional, en el sentido que pueden llegar a cambiar los gustos y preferencias de los clientes.
- Factores Tecnológicos: El análisis de los factores tecnológicos hace referencia a la evolución que sufren los productos o servicios en el medio, incrementando la utilidad de los mismos y por ende desvalorando a sus antecesores. En efecto, un avance tecnológico

puede resultar tanto favorable, como desfavorable para una organización; representando así una oportunidad como una amenaza.

Tabla 6-1: Análisis PEST

ANÁLISIS PEST	
POLÍTICOS	ECONÓMICOS
SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS	TECNOLÓGICOS

Fuente: (Friend & Zehle. 2008)

1.5.7.7 Matriz De Impacto

Luego de la preparación de la matriz FODA, se procede a preparar la matriz de impacto. Esta matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del plan. Esta matriz permite jerarquizar factores que tienen algunas variables de análisis.

En esta matriz se hacen constar las estrategias seleccionadas de la matriz FODA para compararlas entre sí con relación a diferentes variables que son tomadas en cuenta en la elaboración de un plan.

La matriz de impacto nos indica cuál es nuestra posición actual y cuál es nuestra tendencia de futuro. Todas las acciones que se emprendan a partir de la elaboración de una matriz, debe perseguir el mantenimiento de nuestra posición y la potenciación de nuestros puntos fuertes, así como la corrección de nuestros puntos débiles. (Drucker, 2012)

Tabla 7-1: Matriz Selección De Estrategias

MATRIZ DE SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

		VARIABLE 1		VARIABLE 2		VARIABLE 3	
PESO		P1		P2		P3	
FACTORES		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
1	Estrategia 1						
2	Estrategia 2						
3	Estrategia 3						
4	Estrategia 4						
5	Estrategia 5						
n	Estrategia n						

Fuente: (Drucker. 2012)

Metodología:

1. Ubicar los factores en columna
2. Establecer las variables de análisis
3. Asignar peso a las variables en función de lo crítica que esta sea para la organización.
4. Calificar las estrategias en función de las variables. Se calificará según corresponda en una escala 1-5
 - 1: Si la Estrategia no es atractiva en esa variable
 - 5: Si la Estrategia es totalmente atractiva en esa variable
5. Establecer un ponderado que es el resultado del producto de la calificación y el peso
6. El factor que obtenga mayor sumatoria de ponderados es el sugerido.

1.5.8 Planificación de Recursos Humanos

La organización debe tener las personas adecuadas disponibles para el trabajo que va a realizar. En la práctica esto significa que todas las autoridades deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos de manera adecuada, lo cual requiere una cuidadosa planeación estratégica de Recursos Humanos

La planeación debe ser sistemática para asegurar una dotación de personal adecuada y continua. Debe considerar asignaciones presupuestales para la dotación de personal y, recíprocamente, los presupuestos deben reflejar una evaluación realista de los requerimientos de recursos humanos.

1.5.8.1 Concepto e Importancia de la Planeación de Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos responde a cambios o reducciones internas de personal, así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral. Por tanto, la planeación de personal es un proceso continuo y amplio.

1.5.8.2 Importancia de la Planeación de Recursos Humanos

A través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal.

Con una planeación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten.

Debe indicar una acción a seguir respecto a los recursos humanos para no correr el riesgo de fracaso. Las organizaciones realizan una planeación de personal para mejorar su eficacia, eficiencia y productividad por un largo período.

1.5.9 Administración del Talento Humano

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la

vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o servicio, y todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización. (Ferraro, 2001)

1.5.10 Gestión Estratégica del Talento Humano

Es un enfoque de la administración del talento humano que busca el logro de los objetivos estratégicos de la empresa a través de la creación de competencias específicas en el talento humano, mismas que permitan aumentar el valor agregado en los servicios institucionales.

Estimar con cierta fiabilidad la contribución de los recursos humanos a la creación de valor constituye una ventaja fundamental para la organización, ya que permite remunerar a sus empleados en función del valor creado. Ello motivaría a los trabajadores a crear valor, mientras que la organización reduciría pérdidas, ya que se implementarían acciones correctivas a aquellos trabajadores que demostrasen un mal rendimiento. Este sistema se utiliza en algunas actividades, tales como venta a comisión, por ejemplo. Sin embargo, su aplicación a otros colectivos es problemática, debido, fundamentalmente, a dos razones:

- a) La complejidad asociada a la determinación del valor creado por los trabajadores e
- b) Independientemente de los métodos utilizados, los beneficios obtenidos no compensan los costos asociados a la obtención de tal información.

En principio se podría argumentar que los recursos humanos nunca son escasos debido a que en todos los mercados de trabajo existe un cierto nivel de desempleo, lo cual indica que existe un stock de trabajadores disponible en el mercado.

El diseño puestos de trabajo en los que las habilidades personales de los trabajadores eran irrelevantes para el rendimiento, si los puestos se diseñan bajo esta perspectiva, la disponibilidad en el mercado de personal será abundante, es decir, algo homogéneo que puede ser adquirido en el mercado no proporciona ventajas competitivas. (Slocum & Hellriegel, 2009)

1.5.11 Modelos de Gestión del Talento Humano

Es la representación conceptual o gráfica del enfoque estratégico, procesos y subprocesos que se ha escogido para llevar a cabo la dirección del talento humano en todos los niveles de la organización.

La gestión del talento humano debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización. También deben considerarse las actividades, técnicas e instrumentos cuyo objetivo es facilitar una ejecución ordenada de los procesos propios a la gestión del talento humano. (Rodríguez, 2011)

Esta definición resume el enfoque del modelo sobre gestión de recursos humanos, si queremos desarrollar este enfoque nos bastará con extraer de la definición algunas palabras con valor sustantivo. Las primeras deberían ser sin duda persona, puesto, y organización, ya que definen la materia prima de la gestión del talento humano. Efectivamente cualquier sistema de gestión del talento humano debe articularse sobre tres conceptos clave:

1. El entorno organizativo
2. El puesto de trabajo
3. La persona ocupante del puesto de trabajo.



Figura 12-1: Estructura del modelo de gestión del talento humano
Fuente: (Rodríguez, 2011)

1.5.12 Gestión del talento humano por competencias

La gestión por competencias surge de los modelos de dirección estratégica, cuyo propósito es la competitividad, y su característica principal es adaptarse a los constantes cambios del entorno, a través de la gestión del conocimiento y la información, así como el despliegue de estrategias organizacionales.

El principal objetivo de la Gestión del Talento Humano por competencias es concebir al ser humano dentro de la empresa como un recurso primordial, importante y necesario, que hay que optimizar e insertar en una visión y misión renovada, dinámica y competitiva, orientada e integrada en una verdadera interacción socio-económica. A continuación, un breve resumen de los modelos de gestión más utilizados basados en un enfoque por competencias.

1.5.12.1 Modelos de Harper y Lynch

Plantean un modelo de gestión de talento humano (GTH) fundamentado en que la organización requiere capital humano en determinada cantidad y calidad, precisamente la GTH permite satisfacer esa demanda mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con un inventario del personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento del talento humano con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de formación, sucesión, formación, clima y motivación, selección de personal, planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos).

Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización del talento humano. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. (Ferraro, 2001)

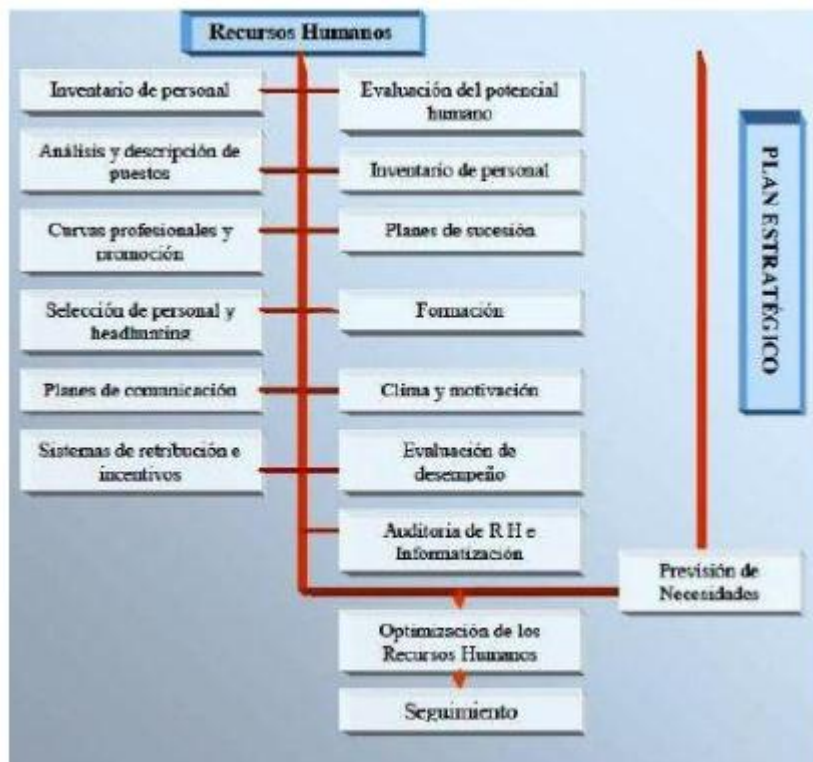


Figura 13-1: Modelo de Harper y Lynch

Fuente: (Ferraro, 2001)

1.5.12.2 Modelos de Werther y Davis

En este modelo se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- **Fundamentos y Desafíos:** la administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.
- **Planeamiento y Selección:** Constituye el núcleo de gestión del talento humano y requiere de una base de datos adecuada respecto de cada puesto de trabajo y las necesidades futuras de personal que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.
- **Desarrollo y Evaluación:** Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la organización, se les asignan los puestos

que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos; además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

- **Compensaciones:** Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- **Servicios al Personal:** Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo.
- **Perspectiva general de la Administración de Personal:** los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización (Werther, Davis, Mejía, & Núñez, 2000)

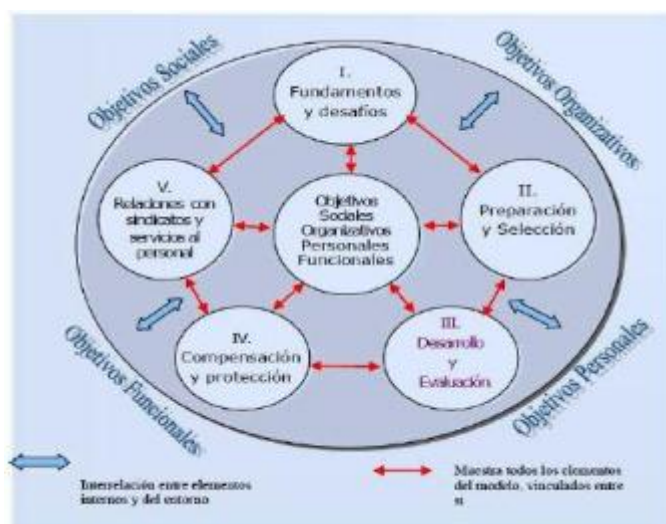


Figura 14-1: Modelo de Werther y Davis
Fuente: (Werther, Davis, Mejía, & Núñez. 2000)

1.5.12.3 Modelos de Idalberto Chiavenato

De acuerdo a este modelo, la administración del talento humano está constituida por subsistemas interdependientes, estos subsistemas, son los siguientes:

- **Subsistema de Alimentación:** Incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección

- Subsistema de Aplicación: Incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- Subsistema de Mantenimiento: Incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- Subsistema de Desarrollo: Incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de Control: Incluye el banco de datos, sistema de informaciones y auditoría del talento humano

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual el personal es captado, aplicado, mantenido, desarrollado y controlado por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

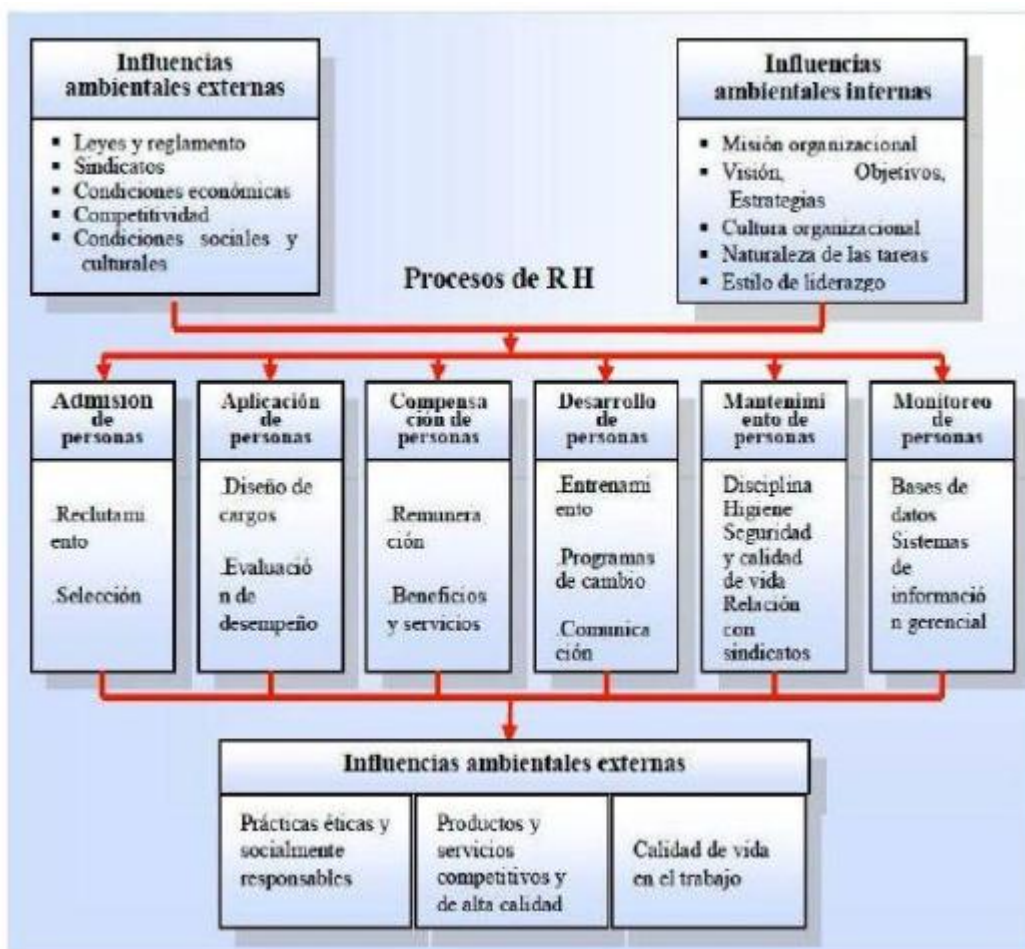


Figura 15-1: Modelo de Idalberto Chiavenato
Fuente: (Chiavenato & Sapiro, 2017)

1.5.13 Sistema de Gestión del Talento Humano

Los sistemas de administración del talento humano (SATH) son el conjunto de elementos interdependientes e interactuantes de la gestión del talento humano, que de forma combinada forman en si la administración del talento humano. Un sistema combina el talento humano y en particular sus actividades administrativas en un orden lógico y sistemático para integrarlos en un único sistema de gestión, basado en los principios fundamentales que norman, regulan, amparan y protegen el desarrollo del trabajador en el desempeño de sus funciones, propiciando su capacitación, el respeto a sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones en términos de eficiencia, además de la selección del personal adecuado, la formación específica del mismo, la capacitación, la evaluación y la remuneración justa. (Herrera, 2001)

La gestión de recursos humanos organizado como un sistema, debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional.

Todos los procesos o subsistemas que constituyen el Sistema de Gestión del Talento Humano deberían ser basados en las categorías de competitividad identificadas. Estas incluirían el reclutamiento, la selección, la evaluación, la capacitación, el desarrollo, la remuneración y la valoración del talento humano disponible junto a los demás elementos que permiten inteligentemente gestionar la fuerza laboral de una empresa, tal como la motivación, la satisfacción laboral y la comunicación Interna. (Herrera, 2001)

El entorno actual obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia del talento humano pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el talento humano contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del talento humano: habilidad, motivación, flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye, esto es crucial para el Sistema de Gestión del Talento Humano que debe integrarse, por los siguientes subsistemas:

- Subsistema de Puestos y Cargos: encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento permanentes y susceptibles a cambios o modificaciones.

- Subsistema Entrenamiento y Desarrollo: entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo.
- Subsistema de Retribución y Reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.
- Subsistema de Evaluación: incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.
- Subsistema de Selección: consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado.
- Subsistema de Participación: debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación.

1.6. Marco conceptual

- **Administrar:** Forma de gobernar, cuidar, servir o ejercer algún empleo.
- **Administración:** Acción del poder público al aplicar las leyes y cuidar los intereses públicos.
- **Estrategia:** Arte de dirigir las operaciones militares, coordinar todo tipo de acciones para la conducción de una guerra o la defensa de un país.
- **Epistemología:** Estudio crítico del conocimiento científico a veces se emplea para designar la teoría del conocimiento.
- **Gestionar:** Hacer diligencias para lograr un fin.
- **Incidir:** Incurrir en una falta contra aquello que va dirigido.

- **Planificación:** Plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.
- **Talento humano:** Aptitud para el desempeño de una ocupación o la realización de una cosa.
- **Desempeño:** Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden.
- **Eficiencia:** Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
- **Eficacia:** Tener la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- **Valor Agregado:** Es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa cierta diferenciación.
- **Fiabilidad:** Probabilidad de que una cosa funcione bien o sea segura: confianza otorgada a alguien o algo.
- **Competencia:** Rivalidad, oposición entre quienes aspiran a conseguir lo mismo.
- **Transición:** Acción y resultado de pasar de un estado o modo de ser a otro distinto.
- **Innovación:** Cualquier cambio que se realiza en un producto o servicio y que es percibido como nuevo por los consumidores.
- **Proceso:** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
- **Sistemático:** Que sigue o se ajusta a un sistema.

1.7. Idea a defender

Al elaborar un plan estratégico para la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago se podrá crear eficiencia en la gestión administrativa y a la vez mejorar la calidad del servicio hacia a los usuarios de la localidad entorno a la equidad y salud.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Modalidad de investigación

La presente investigación del plan estratégico se enfocó en el campo administrativo por lo que se utilizó la modalidad cualitativa – cuantitativa.

- **Modalidad Cualitativa**

Según (Arias. 2015), el método cualitativo suministra o provee datos descriptivos de aquellos aspectos impalpables del comportamiento del ser humano, organizaciones y de la vida, como las creencias y actitudes, en un enfoque nominal.

La modalidad cualitativa se empleó para conocer la situación actual de los procesos al interior de la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS).

- **Modalidad Cuantitativa**

Según manifiesta (Blanco. 2013), el uso de la modalidad cuantitativa se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; este pretende especificar y delimitar la asociación o correlación, además de la fuerza de las variables, la generalización y objetivación de cada uno de los resultados obtenidos.

La modalidad cuantitativa nos permitió analizar los datos numéricos al momento de realizar el trabajo de investigación, se utilizó encuestas, habiendo encuestado a la totalidad de los trabajadores de la organización, con el propósito de identificar las condiciones acerca de la gestión y servicio que brinda el Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS).

2.2. Tipos de investigación

Se utilizó tres tipos de investigación las cuales nos ayudaron a obtener resultados sobre la problemática de la entidad.

2.2.1 Investigación de Campo

Manifiesta (Bustamante. 2013), se realiza en el lugar de los hechos donde se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente.

Se aplicó esta investigación a las autoridades y trabajadores del CEFAS ya que aporta en la obtención de la información para su posterior procesamiento.

La investigación fue situada dentro de la metodología de investigación de campo, ya que esta se ejecutó en el lugar de los hechos, determinado una interacción entre la realidad y objetivos del estudio.

- **Investigación Descriptiva**

Según manifiesta (Atagua, Donatti, & Ferrer. 2015), el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Desde el punto de vista científico, describir es medir, una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, valga la redundancia describir lo que se investiga.

La investigación fue dirigida a los trabajadores de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social, como actores sociales de la gestión pública de la entidad.

2.2.2 Investigación Bibliográfica – Documental

Según manifiesta (Arias. 2015), es aquella búsqueda en documentos escritos o narrados por expertos en el tema sobre el cual queremos conocer más. Al recopilar la información obtenida en ellos, se pueden comenzar a analizar de forma tal, que podamos determinar hacia dónde nos orienta la

información que hayamos, es decir, si necesitamos profundizar más hacia un tema en específico, si hay algún tema nuevo sobre el cual podemos comenzar a indagar, etc.

Se revisó la documentación existente, relacionada con los proyectos y programas que se desarrollaron en la institución, desde esa perspectiva se logró interpretar el desarrollo de las actividades y competencias otorgadas al CEFAS.

2.3. Población

2.3.1 Población de estudio

Considerando que el número de empleados del CEFAS no es extenso no se procederá al cálculo de la muestra, por lo que trabajó con la totalidad de la población. Además, se realizó dos tipos de encuestas de opinión, una dirigida al personal que colabora en la Dirección de Talento Humano y la segunda al resto de empleados del CEFAS.

Tabla 1-2: Detalle de la población de estudio.

ID.	No. Personas	Cargos	Características
1	2	Presidente Director Ejecutivo	Todos integrantes de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS)
2	4	Directores	
3	6	Responsables de Unidad	
4	28	Funcionarios Administrativos	
5	45	Funcionarios Operativos	
Total	85		

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

La primera encuesta se aplicó para conocer las condiciones internas de la Dirección de Talento Humano por lo cual se investigó a un total de 10 personas que integran esta dependencia, incluido el Director.

La segunda encuesta se aplicó a los trabajadores de las demás dependencias de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) siendo un total de 73 personas entre Directores, Responsables de Unidad, Funcionarios Administrativos y Funcionarios Operativos.

Finalmente se aplicó una entrevista al Director de la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) para poder valorar los criterios

estratégicos planteados, siendo este un parámetro para la alineación del plan estratégico de la Dirección.

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos

En el desarrollo del estudio se utilizaron diversos métodos, que a continuación se detallan:

2.4.1 Métodos

2.4.1.1 Método Deductivo

Según manifiesta (Robles. 2015), en este proceso el razonamiento parte de una o más declaraciones para llegar a una conclusión. La deducción conecta las premisas con las conclusiones; si todas las premisas son ciertas, los términos son claros y las reglas de deducción son usadas, la conclusión debe ser cierta. En una deducción, se comienza con un argumento general y se examinan las posibilidades para llegar a una conclusión específica y lógica.

Se inició desde las premisas generales, para sacar conclusiones del tema que se investigó y poner énfasis en la teoría y su aplicabilidad. Se partió indagando el marco teórico para luego vincularlo a las necesidades de la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS)

2.4.1.2 Método Inductivo

Según Atagua et al. (2015), es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de criterios, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

Fue empleado en el análisis de las encuestas efectuadas a los clientes internos y externos de la Dirección de Talento Humano, ya que permitió obtener conclusiones importantes para la investigación, pues parte de lo particular a lo general.

2.4.2 Técnicas e Instrumentos

En la investigación se utilizó las siguientes técnicas o instrumentos.

2.4.2.1 Técnicas

- **Encuestas**

Según manifiestan (Galindo. 2011), las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priorizar las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

La primera encuesta se aplicó a los trabajadores de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) y la segunda a los empleados de la Dirección de Talento Humano que proporcionan la información necesaria para ser tabulada, analizada y graficada.

- **Entrevista**

Se desarrolló la entrevista al Director Ejecutivo de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) a fin de conocer cómo se ha venido direccionando el uso de estrategias vinculadas a las políticas de equidad y mejora de las condiciones de vida de la población.

- **Observación**

Según (Bustamante. 2013), la observación a través de los sentidos es el método más antiguo usado por los investigadores para describir y comprender la naturaleza y el ser humano. La observación pretende describir, explicar y comprender, descubrir patrones.

Se realizó en el lugar de los hechos donde aconteció el fenómeno.

2.4.2.2 Instrumentos

Cuestionarios

Se diseñaron cuestionarios, en los cuales se utilizaron preguntas acordes al tema de investigación con preguntas cerradas aplicadas a los empleados del CEFAS.

Guía de entrevista

Fue necesario utilizar la guía de entrevista para conocer la apreciación del Director de Talento Humano con relación al tema de investigación.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS, DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Encuestas aplicadas a los trabajadores de la Coordinación De Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS)

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

Tabla 1-3: Existe un Plan Estratégico.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	19%
NO	59	81%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta trabajadores CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

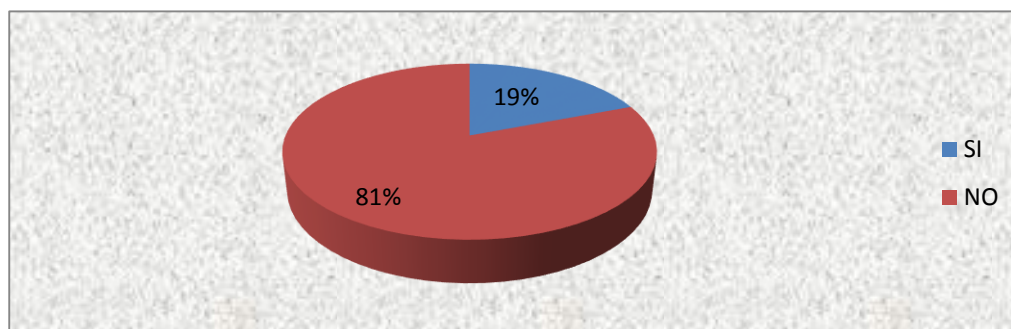


Gráfico 1-3: Existe un Plan Estratégico

Fuente: PE

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

De 73 empleados y trabajadores encuestados el 19% responden que SI conocen que existe un plan estratégico en la Dirección de Talento Humano del CEFAS y el 81% responde que no conoce de la existencia de un Plan Estratégico. Los resultados obtenidos demuestran que el desconocimiento es mayoritario respecto de la existencia de un plan estratégico en el Dirección de Talento Humano, lo que permite apreciar que el personal desconoce el rol que debe cumplir la Dirección de Talento Humano del CEFAS.

Pregunta 2.- ¿Conoce si existe un Manual de Funciones dentro del CEFAS?

Tabla 2-3: Existe un Manual de Funciones

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	23%
NO	56	77%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta trabajadores CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben.. 2020

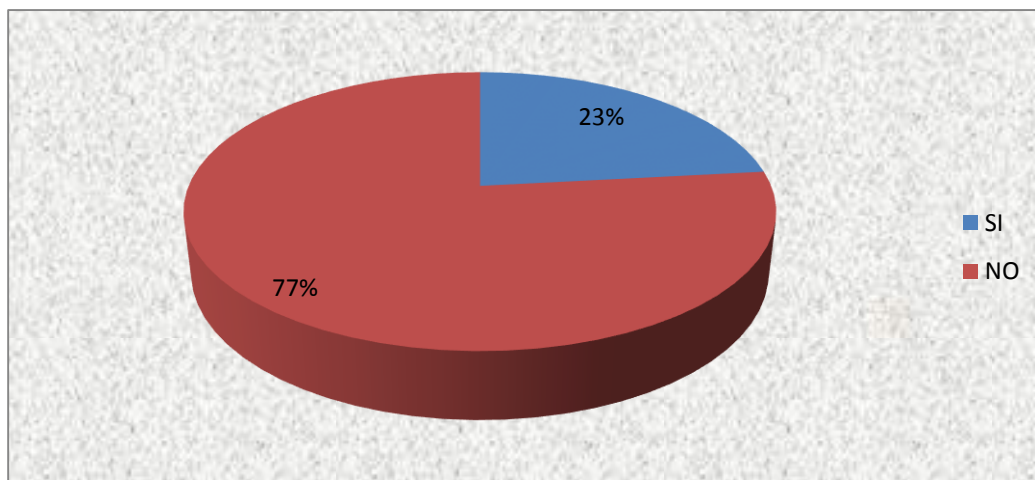


Gráfico 2-3: Existe un Manual de Funciones

Fuente: MF

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

De 73 empleados y trabajadores encuestados el 23% indican que si existe un manual funciones en el CEFAS y el 77% desconocen de la existencia del manual. Los resultados demuestran la carencia o desactualización del manual de funciones dentro del CEFAS, preocupa que solo un 23% conozcan que existe un manual, es decir, al parecer no hay un plan de socialización que permita conocer al personal cuáles son sus funciones.

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

Tabla 3-3: Funciones están acorde a su perfil profesional.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	34%
NO	48	66%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta trabajadores CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

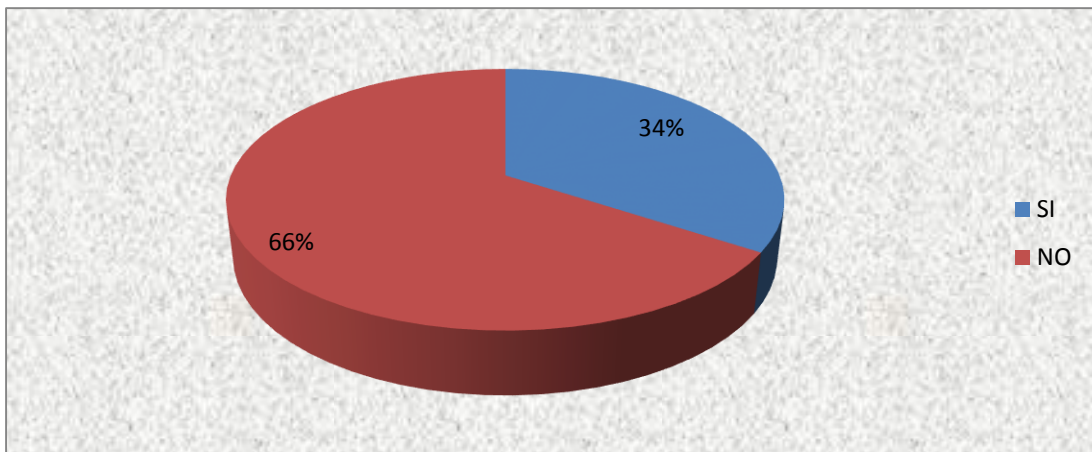


Gráfico 3-3: Funciones están acorde a su perfil profesional

Fuente: PP

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

De 73 empleados y trabajadores encuestados, el 34% indican que sus funciones SI están acorde al perfil profesional y el 66% indican que sus funciones NO están acorde a su perfil profesional. 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 al interior del CEFAS.

Pregunta 4.- ¿El tiempo de atención en la Dirección de Talento Humano es?

Tabla 4-3: Tiempo de Atención

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inmediato	5	7%
Rápido	12	16%
Normal	32	44%
Demorado	16	22%
Demasiado Demorado	8	11%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta trabajadores CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

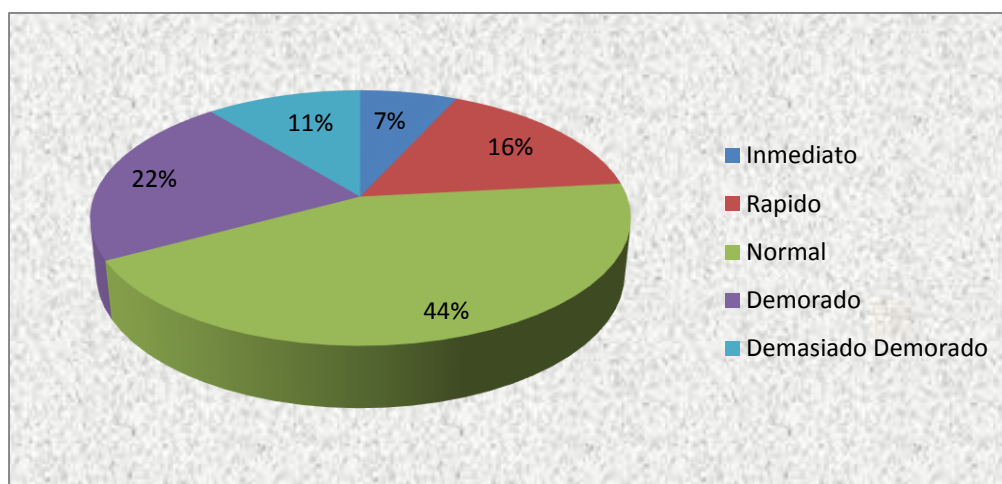


Gráfico 4-3: Tiempo de Atención

Fuente: TM

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

De las 73 personas analizadas se puede contemplar que el tiempo de servicio en la Dirección de Talento Humano del CEFAS en un 44% opinan que tiene una atención normal, siendo un servicio promedio, por lo cual la eficiencia de los trámites es intermedio.

Pregunta 5.- ¿Conoce usted las funciones de la Dirección Gestión de Talento Humano del CEFAS?

Tabla 8: Funciones de la Dirección de Talento Humano

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	62%
NO	28	38%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta trabajadores CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

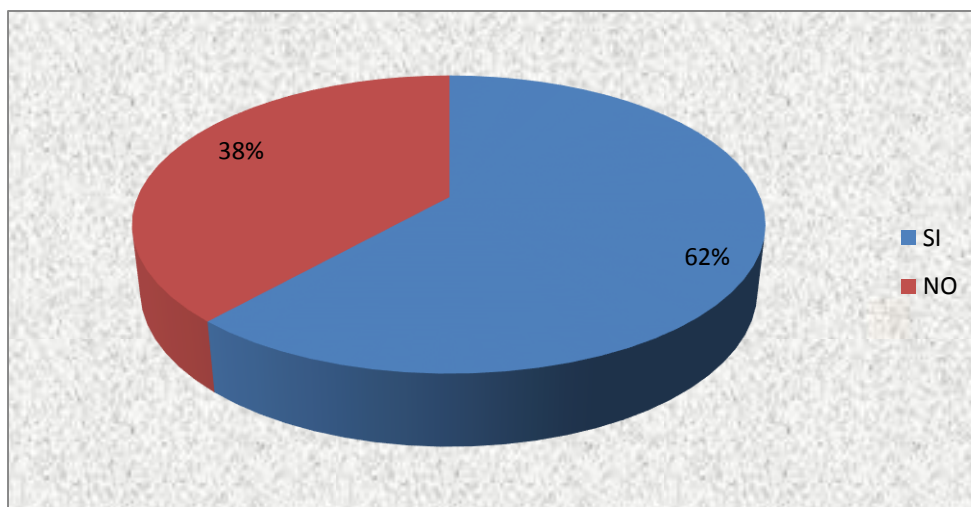


Gráfico 5-3: Funciones de la Dirección de Talento Humano

Fuente: DTH

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

De 73 empleados y trabajadores encuestados, el 62% afirman que conocen las funciones de la Dirección de Talento Humano del CEFAS y el 26% que NO. Se observa que la mayor parte de los empleados conocen las funciones que ejecuta la Dirección de Talento Humano.

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

Tabla 9: Evaluación del desempeño al personal

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	15%
NO	62	85%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta trabajadores CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

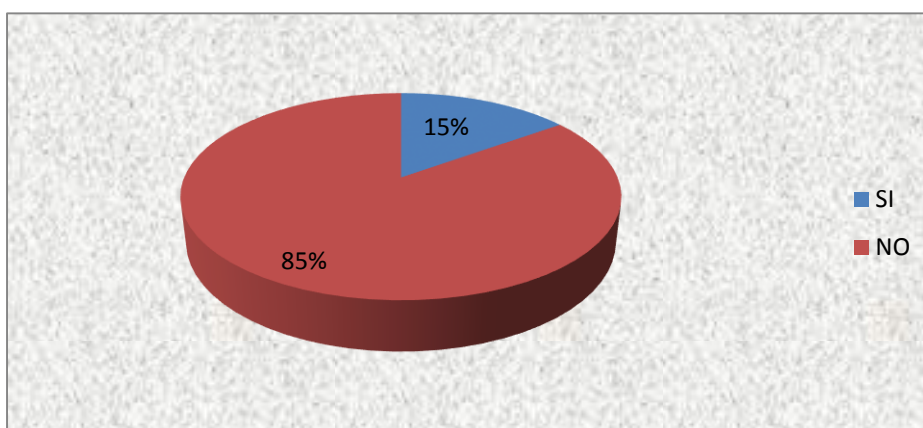


Gráfico 6-3:1 Evaluación del desempeño al personal

Fuente: DP

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

De 73 empleados y trabajadores encuestados, el 15% si conocen que la Dirección de Talento Humano realiza la evaluación del personal y el 85% No. Los resultados dejan ver que al parecer no existe una evaluación de desempeño del personal dentro del CEFAS, eso indica que existe escasa medición del desempeño del personal, lo cual no permita tomar decisiones en cuanto al desempeño del personal.

Pregunta 7.- ¿Conoce cuáles son las competencias y funciones que tiene a su cargo?

Tabla 10: Competencias

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	53%
NO	34	47%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta trabajadores CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

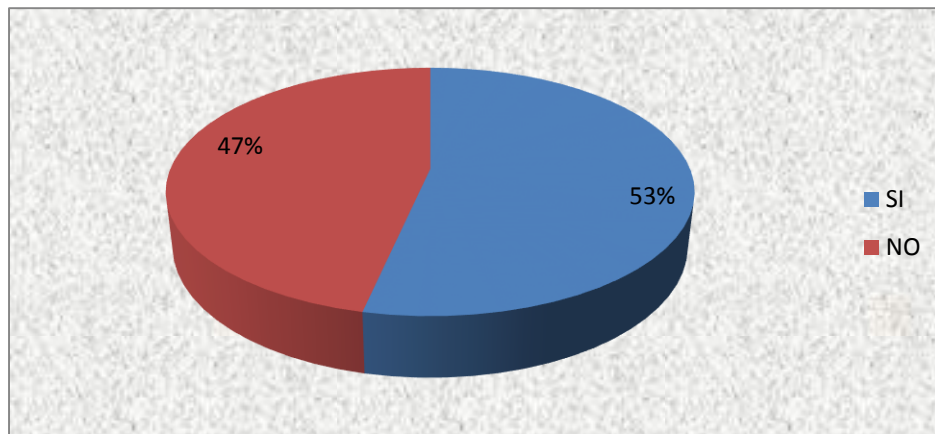


Gráfico 7-3: Competencias

Fuente: C

Elaborado por: Sumba, Ruben.. 2020

Análisis e Interpretación

De 73 empleados y trabajadores encuestados el 53% conoce cuáles son sus funciones y el 47% desconoce sus funciones. 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.

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

Tabla 11: Herramientas para ejercer sus funciones

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	55%
NO	33	45%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta trabajadores CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

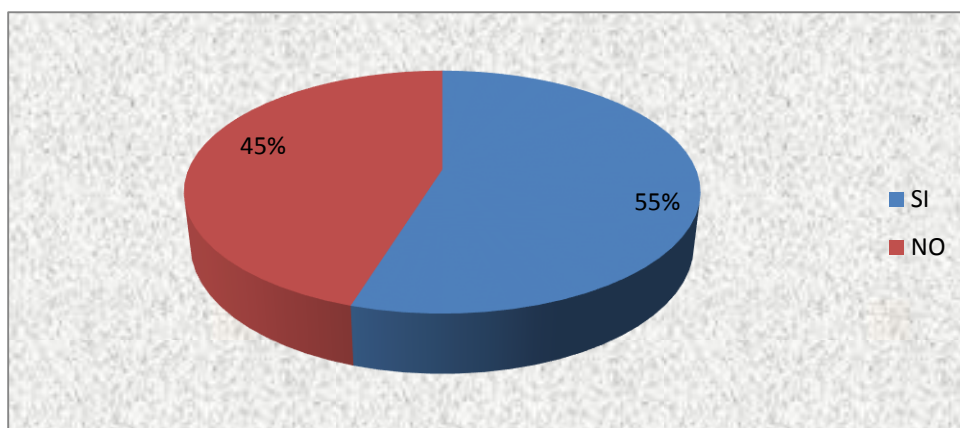


Gráfico 8-3 Herramientas para ejercer sus funciones

Fuente: F

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

De 73 empleados y trabajadores encuestados correspondientes al 100%, respecto de las herramientas para ejecutar las funciones respondieron de la siguiente forma Si el 55% y No el 45%. De la información se desprende, que existe un porcentaje que considera que no posee las herramientas necesarias para ejecutar sus actividades en el CEFAS, 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.

Pregunta 9.- ¿Cómo califica la gestión actual de la Dirección de Talento Humano?

Tabla 123: Gestión de la Dirección de Talento Humano.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	7	10%
Muy Buena	19	26%
Buena	35	48%
Regular	9	12%
Mala	3	4%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta trabajadores CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

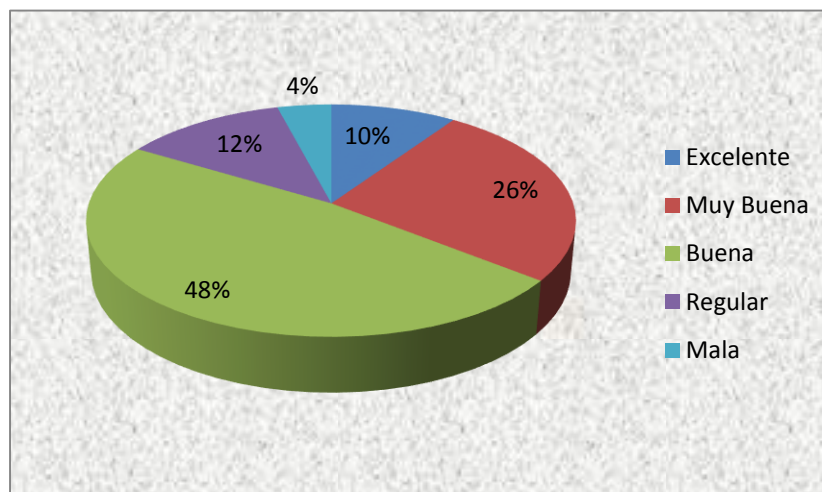


Gráfico 9-3: Gestión de la Dirección de Talento Humano

Fuente: DTH

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

La opinión de los encuestados sobre la gestión, fue: el 4% la consideró Excelente, el 26% Muy Buena, el 48% Buena, el 12% Regular y 4% Mala. El 84% del personal considera que la atención se desarrolla de Excelente a Buena

3.1.2 Encuestas aplicadas a los trabajadores de la dirección de talento humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS)

Pregunta 1.- ¿La Dirección de Talento Humano del CEFAS ha elaborado proyectos de gestión por procesos, normativa interna, ¿manuales e indicadores de gestión del talento humano?

Tabla 13: Elaboración de proyectos de estatuto, normativa interna, manuales.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta trabajadores DTH-CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

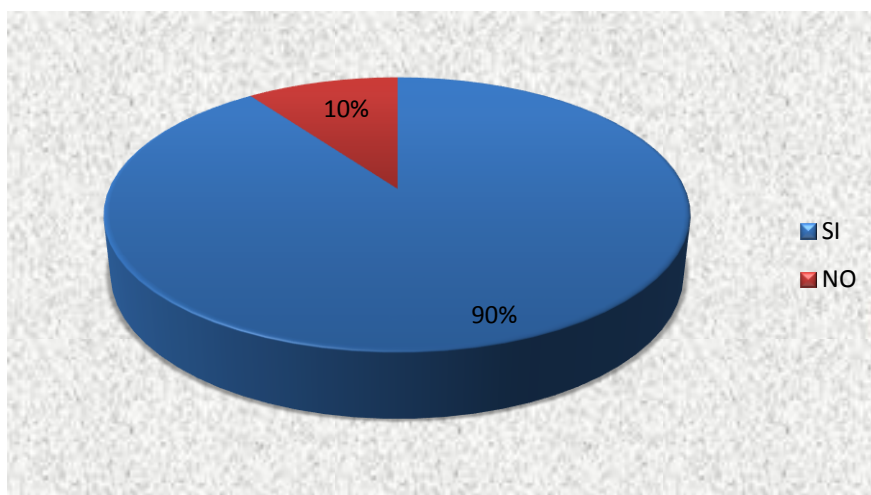


Gráfico 10-3: Elaboración de proyectos de estatuto, normativa interna, manuales.

Fuente: NIM

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

El 90% del personal de la Dirección de Talento Humano entrevistado indica que se han elaborado proyectos de estatutos y normas. A decir del personal de Talento Humano si se han elaborado proyectos de estatutos y demás herramientas de gestión del talento humano dentro de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social

Pregunta 2.- ¿La Dirección de Talento Humano del CEFAS elabora y aplica los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales?

Tabla 14: Elabora y aplica los manuales de descripción

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta trabajadores DTH-CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

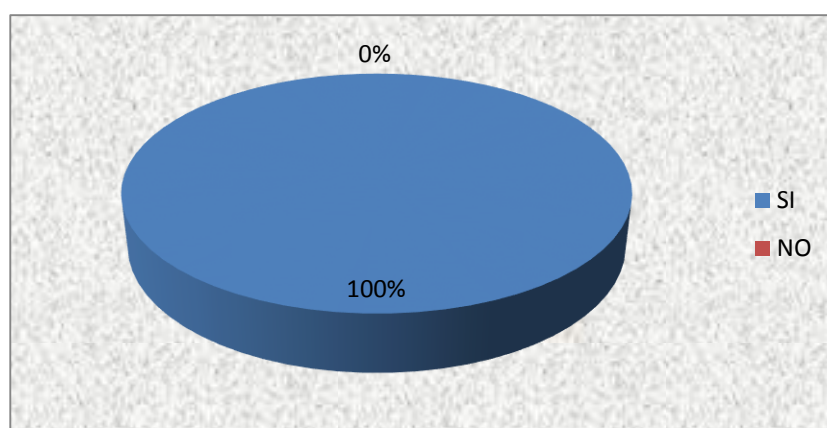


Gráfico 2: Elabora y aplica los manuales de descripción

Fuente: MD

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

Del personal entrevistado, el 100% indica que se han elaborado manuales de valoración y clasificación de puestos. El 100 % del personal de la Dirección de Talento Humano del CEFAS manifiesta que se han diseñado manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales

Pregunta 3. - ¿Existe actualización y aplicación obligatoria del Sistema Informático Integrado de la Dirección de Talento Humano?

Tabla 15: Actualización y aplicación del Sistema Informático

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta trabajadores DTH-CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

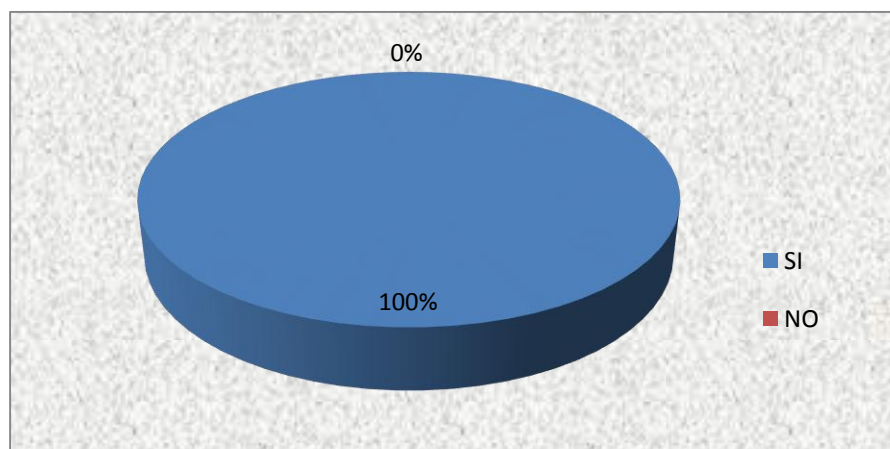


Gráfico 3: Actualización y aplicación del Sistema Informático

Fuente: SI

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

El personal entrevistado, sobre la actualización del sistema informático se pronunció de la siguiente manera Si el 100% y No el 0%. El personal de la Dirección de Talento Humano indicó que se ha actualizado el sistema informático dentro del CEFAS.

Pregunta 4.- ¿La Dirección de Talento Humano del CEFAS estructura la planificación anual del talento humano, sobre la base de las normas técnicas del Ministerio de Trabajo en el ámbito de su competencia?

Tabla 16: Estructura la planificación anual del talento humano.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta trabajadores DTH-CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

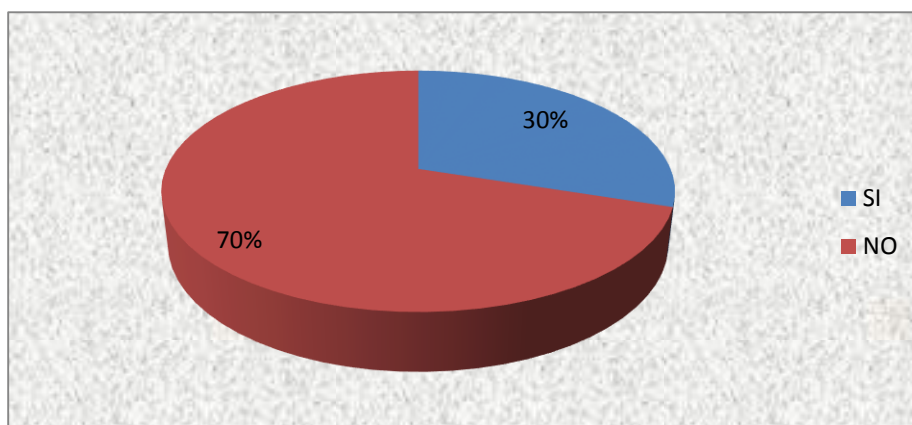


Gráfico 4: Estructura la planificación anual del talento humano

Fuente: ATH

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

Del personal entrevistado de la Dirección de Talento Humano, respecto de la planificación de personal se pronunció de la siguiente forma: Si el 30% y No el 70%. La mayor parte del personal considera que no se planifica los requerimientos de personal, de acuerdo a las disposiciones del Ministerio de Trabajo.

Pregunta 5.- ¿La Dirección de Talento Humano del CEFAS 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 17: Aplica las normas técnicas emitidos por el Ministerio del Trabajo

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta trabajadores DTH-CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

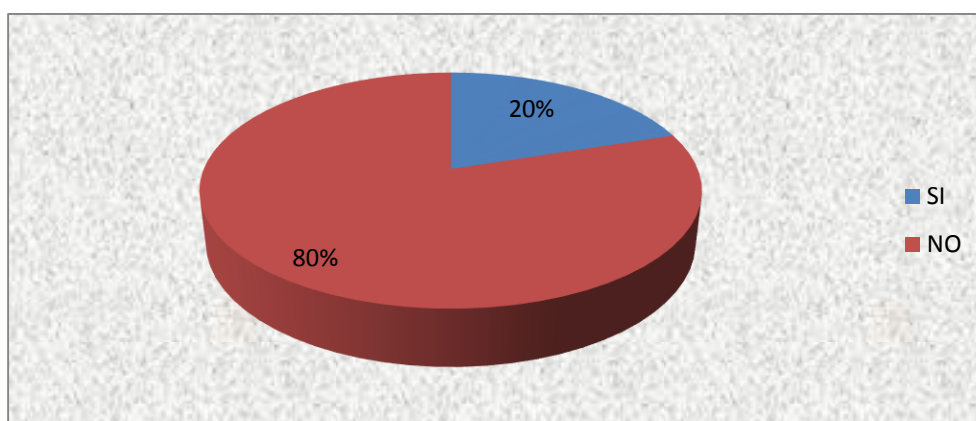


Gráfico 5: Aplica las normas técnicas emitidos por el Ministerio del Trabajo

Fuente: MT

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

El 80% personal entrevistado indica que no aplican las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Trabajo en la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social. El 20% del personal considera que se aplica las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo en los procesos de selección de personal.

Pregunta 6.- ¿La Dirección de Talento Humano del CEFAS realiza la evaluación del desempeño una vez al año, considerando el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos?

Tabla 18: Evaluación del desempeño.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta trabajadores DTH-CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben.. 2020

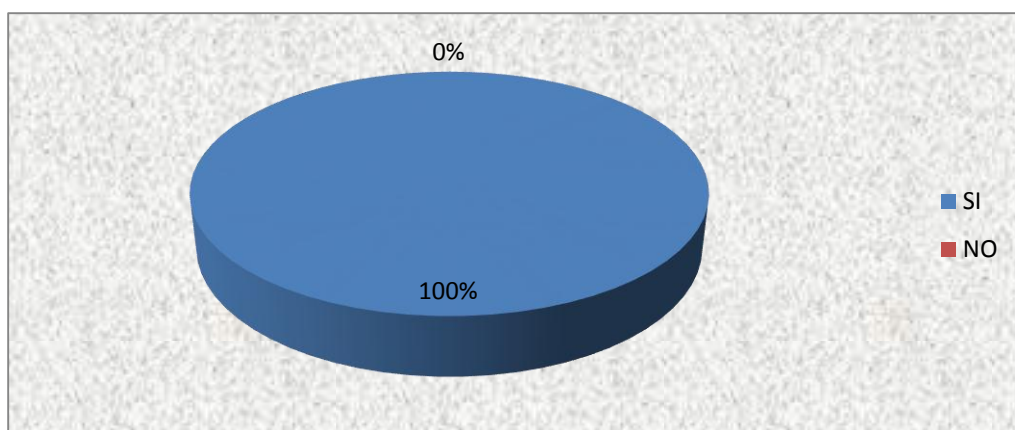


Gráfico 6: Evaluación del desempeño

Fuente: ED

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

Del personal entrevistado, el 100% indica que se realiza la evaluación del desempeño. De los resultados obtenidos se desprende que la Dirección de Talento Humano 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.

Pregunta 7.- ¿Considera que sus actividades son apropiadas para ejecutar el servicio?

Tabla 19: Actividades de labor a fin

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta trabajadores DTH-CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

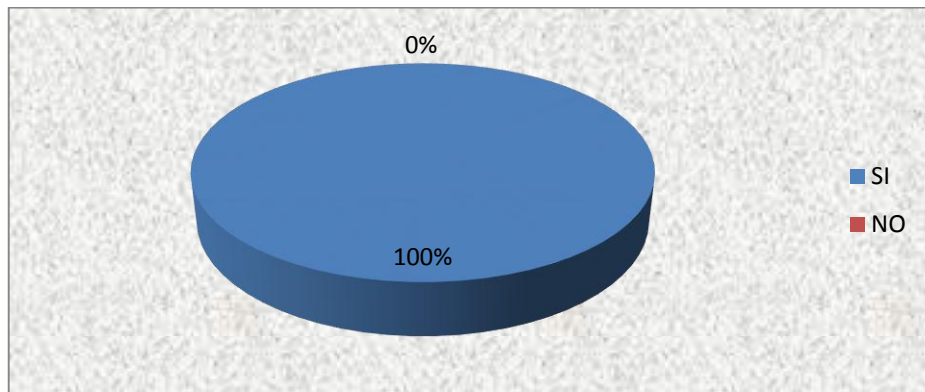


Gráfico 7: Actividades de labor a fin

Fuente: AL

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

El 100% de los laborantes al interior de la Dirección de Talento Humano, consideran que las actividades que desempeña son adecuadas entorno al servicio que brindan, por lo cual todos al interior de esta dirección se ven enfocados en las normativas y reglamentos de Talento Humano.

Pregunta 8.- ¿La Dirección de Talento Humano del CEFAS aplica el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Trabajo?

Tabla 20: Aplica el subsistema de selección de personal

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta trabajadores DTH-CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben.. 2020

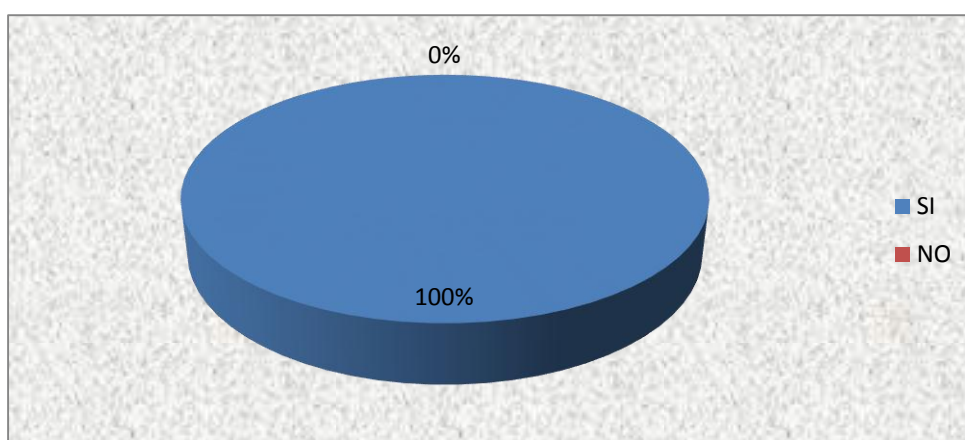


Gráfico 8: Aplica el subsistema de selección de personal

Fuente: SP

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

El 100% del personal entrevistado indican que se aplican las disposiciones de la LOSEP en los procesos de concursos de méritos. El 100% del personal de la Dirección de Talento Humano considera que se aplican las normas vigentes en el país para la selección del personal del CEFAS.

Pregunta 9.- ¿La Dirección de Talento Humano del CEFAS 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 21: Recepción de las quejas

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta trabajadores DTH-CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

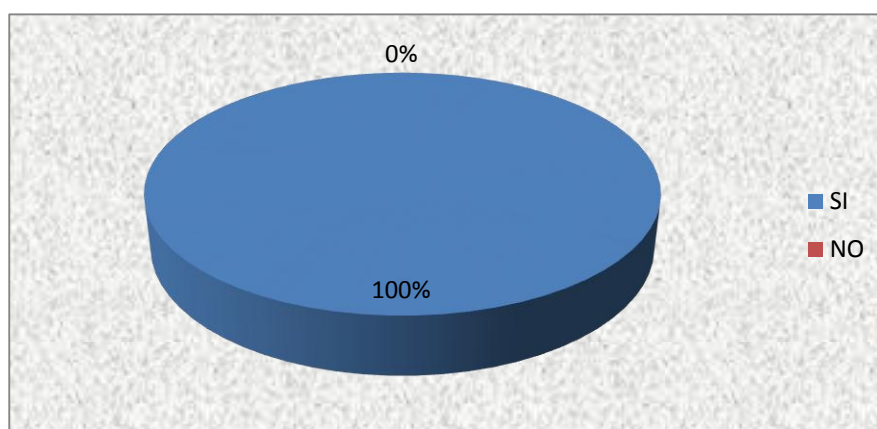


Gráfico 9: Recepción de las quejas

Fuente: RQ

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

El 100% del personal entrevistado manifiestan que se receptan quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía, en contra de los colaboradores del CEFAS. A decir del personal de la Dirección de Talento Humano, el CEFAS 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.

Pregunta 10.- ¿La Dirección de Talento Humano del CEFAS coordina anualmente la capacitación de las y los servidores con SECAP?

Tabla 122: Coordina anualmente la capacitación

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta trabajadores DTH-CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

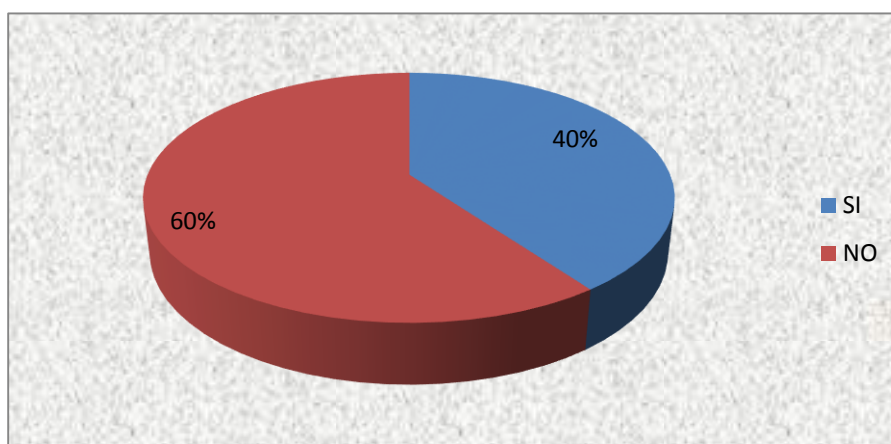


Gráfico 19-3: Coordina anualmente la capacitación

Fuente: CAC

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

El 40% del personal entrevistado considera que se coordinan de las capacitaciones con la red antes mencionada. Los resultados dejan ver que el personal de la Dirección de Talento Humano del CEFAS considera que se coordina anualmente la capacitación de las y los servidores con el SECAP, pero en un 60% muestran una negativa hacia este planteamiento.

Pregunta 11.- ¿La comunicación en la Dirección de Talento Humano es?

Tabla 23: Comunicación Interna

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	20%
Muy Buena	5	50%
Buena	2	20%
Regular	1	10%
Deficiente	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta trabajadores DTH-CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

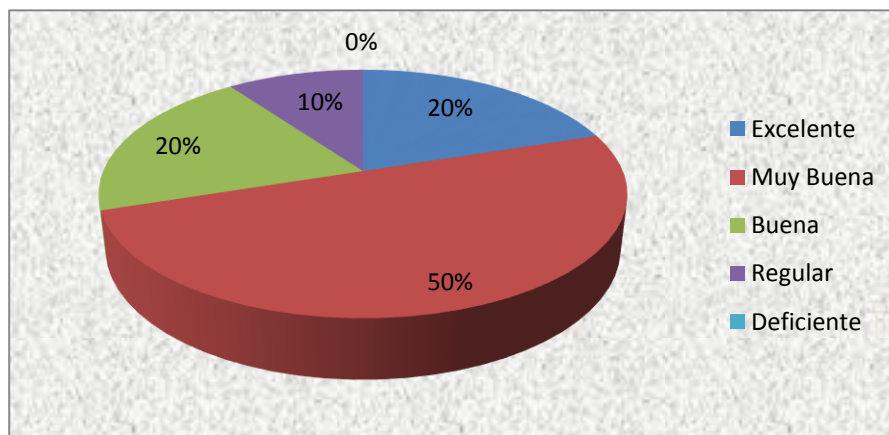


Gráfico 10: Comunicación Interna

Fuente: CI

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

Del 100% de personas investigadas en un 20% consideran que la Dirección de Talento Humano posee una comunicación Excelente, un 50% la califica con Muy Buena y un 30% entre Buena a Deficiente. Las características mostradas en la gráfica nos permiten valorar de forma positiva la comunicación al interior de la Dirección de Talento Humano del CEFAS.

Pregunta 12.- ¿Cree usted que el usuario está satisfecho con los servicios que la Dirección de Talento Humano ofrece?

Tabla 24: Satisfacción del usuario

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta trabajadores DTH-CEFAS

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

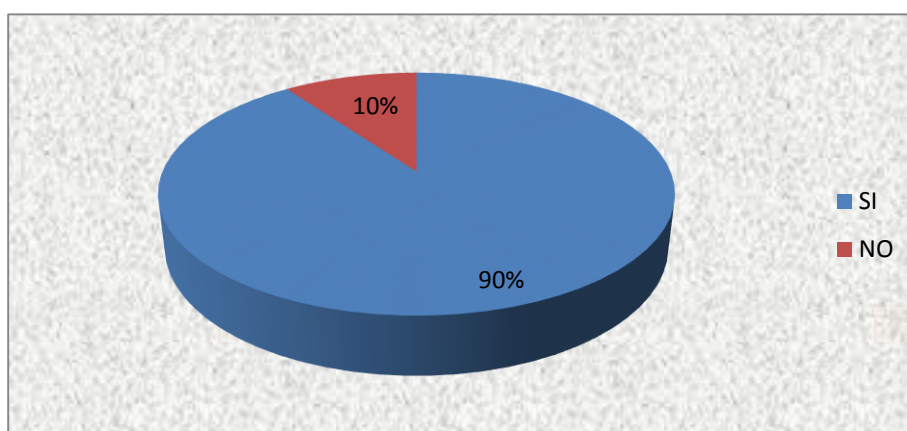


Gráfico 11: Satisfacción del usuario.

Fuente: SU

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Análisis e Interpretación

De las 10 personas que laboran en la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social se manifiesta en un 90% que el usuario de los servicios de esta dependencia está satisfecho con las actividades y respuesta a las necesidades planteadas.

3.1.3 Entrevista desarrollada al director de talento humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS)

1. ¿La Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social 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.

2. ¿Cuántos trabajadores y empleados contratados y con nombramientos existen dentro de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social?

- 20 Nombramientos
- 65 Contratados
- 85 Empleados total

3. ¿La Dirección de Talento Humano del CEFAS estructura su gestión mediante la conformidad de procesos de administración del Talento Humano, remuneraciones e ingresos complementarios y salud ocupacional?

Si según el manual de funciones

4. ¿La Dirección de Talento Humano del CEFAS tiene clasificados y valorados los puestos?

Si cada colaborador debe cumplir sus funciones, pero es necesario desarrollar una actualización de los procesos debido a cambios generados en la operatividad de la Coordinación.

5. ¿Se ha efectuado la clasificación de Puestos en el CEFAS de acuerdo al Artículo 61 de la LOSEP?

Si, según la norma vigente, aunque es necesaria una valoración actual debido a que esta clasificación se la desarrolló en el 2013.

6. ¿La Dirección de Talento Humano del CEFAS ha implementado un procedimiento para ejecución de las actividades programadas?

No hasta la actualidad, pero la ejecución de actividades se da acorde el cumplimiento del Plan Operativo de la Dirección.

7. ¿Qué Fortalezas y debilidades considera que tiene la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social?

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 Estratégico

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

Cambio de director departamental

Alta Rotación del personal

8. ¿A qué Oportunidades y Amenazas considera que está expuesta la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social?

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 personal de perfil capacitado escaso.

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

Como un plan bien estructurado y definido no, pero cada dependencia maneja su plan de capacitación acorde las necesidades presentadas.

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

Sí, pero aún falta por mejorar el funcionamiento de los procesos agregadores de valor como son el componente de Equidad y de Salud.

3.2. Verificación de la idea a defender

Un plan estratégico para la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago, se sustenta en la pregunta 1, 2, 6 de las encuestas realizadas a los trabajadores en general del CEFAS y las preguntas 4, 6, 10 de la encuesta dirigida a los empleados de la Dirección de Talento Humano del CEFAS, mismas que en su mayoría brindan un respaldo a la idea propuesta que será defendida. A continuación, se detalla el siguiente argumento:

- Luego de realizar los análisis y las interpretaciones de la información que se obtuvo mediante las encuestas, se determina que en general toda la institución no percibe que existe un plan estratégico para el fortalecimiento del talento humano en un 81% y esto se ve reflejado en la operatividad ya que un 77% manifiesta que las funciones que desarrollan no conocen si están acorde a las funciones del manual, finalmente no se conoce sobre los procesos de evaluación del desempeño del personal, debido a que no se ha socializado o no se lo ha desarrollado en su totalidad.
- Al verificar los resultados de los integrantes de la Dirección de Talento Humano se puede constatar que se utiliza la normativa vigente del Ministerio de Trabajo para el desarrollo de las actividades del talento humano en el sector público, pero existe falencias en la estructuración de la planificación anual de la operatividad del talento humano, además los técnicos de esta dependencia manifiestan en un 100% el desarrollo de la evaluación del talento humano del CEFAS, respuesta que no es coherente con la información obtenida de los trabajadores externos a la Dirección de Talento Humano, finalmente los procesos para el fortalecimiento de talento humano a través de capacitaciones no está correctamente coordinados.

3.3 Formulación de un plan estratégico para la dirección de talento humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago. Periodo 2019-2023

3.2.1 Introducción

El Gobierno Autónomo Provincial de Morona Santiago, en cumplimiento del mandato constitucional establecido en el art. 35 de la constitución, en concordancia con el art. 41 literal g) del COOTAD y con la firme convicción de atender de manera especializada a los grupos de atención prioritaria y prestar especial protección a las personas en condiciones de doble vulnerabilidad, mediante ordenanza promulgada el 24 de octubre del 2011 crea la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social CEFAS, para que ejecute las políticas sociales del Gobierno Autónomo Provincial de Morona Santiago.

Entidad que tiene por objetivo el contribuir con el mejoramiento de la calidad y condiciones de vida de los grupos de atención prioritaria, para garantizar los derechos consagrados en la constitución en el marco de sus competencias establecidas en el COOTAD en el área social, proporcionando un desarrollo humano, sustentable y sostenible, productivo de emprendimiento, con asistencia técnica intercultural, financiera y social, que cubra las necesidades básicas y les permita vivir con independencia y armonía.

Dando cumplimiento el COOTAD en su Art. 249.- en donde hace referencia lo siguiente; “El Presupuesto para los grupos de atención prioritaria. - No se aprobará el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado si en el mismo no se asigna, por lo menos, el diez por ciento (10%) de sus ingresos no tributarios para el financiamiento de la planificación y ejecución de programas sociales para la atención a grupos de atención prioritaria”.



Figura 1-3: Organigrama de Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social

Fuente: Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Con dicha estructura el CEFAS persigue cumplir las funciones asignadas, como se describe el contexto en el que opera el CEFAS, y en dicho contexto, la Dirección de Talento Humano debe al alcanzar sus objetivos y coadyuvar a que el CEFAS ejercite y cumpla las 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 CEFAS. Cabe mencionar que si la Dirección del Talento Humano del CEFAS, 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 CEFAS.

3.4 Contenido de la propuesta

Para la formulación del Plan Estratégico de la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social se va a realizar un análisis del entorno en el cual se desarrolla la Dirección de Talento Humano, seguida de un análisis interno para determinar las características de la Gestión del Talento Humano, finalmente el diagnóstico culmina con una la operatividad ponderación de los factores externos e internos y el establecimiento de la matriz DAFO.

Se desarrollará la formulación de estrategias, mismas que deberán estar alineadas a la gestión institucional y al marco estratégico del CEFAS para construir los objetivos estratégicos, el mapa estratégico, el presupuesto necesario para ejecutar el plan estratégico y el cronograma de ejecución propuesto.

3.5 Análisis del entorno de la dirección e talento humano

La Dirección de Talento Humano (DTH) del CEFAS, es una dependencia dentro del Departamento Administrativo y de Talento Humano y apoya a los siguientes procesos:

- Procesos Gobernantes (Presidencia y Dirección Ejecutiva)
- Procesos habilitantes de asesoría y comunicación
- Procesos habilitantes de apoyo (Departamento Financiero)
- Procesos agregadores de valor (Departamento Jefatura de Salud y Departamento Jefatura de Equidad)

Lo mencionado permite observar que la DTH es dependencia que tiene escaso contacto con la ciudadanía de la provincia de Morona Santiago y que sus clientes directos son los empleados y trabajadores que constan en el organigrama del CEFAS. Por otro lado, la DTH se relaciona externamente con instituciones tales como:

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

3.5.1 Análisis de macro entorno

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

3.5.1.1 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

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.

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 organizaciones extranjeras Ecuador obtuvo una calificación entre 32, muy alejada a la mejor calificada de todo el continente americano: Canadá, con 82 de puntaje en transparencia

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. 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

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 afecto 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 Correista, 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.

Gobernabilidad

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, 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.

3.5.1.2 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.

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.

El Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana, en el primer trimestre del año 2019, registró un crecimiento interanual de 1,9%, con relación al primer trimestre de 2018 y presentó una reducción de 0,7% con respecto al trimestre anterior. En valores corrientes (a precios de cada trimestre), el PIB alcanzó USD 26.471 millones.

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

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.

En junio de 2019, 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 2018 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 2019. 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”

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.

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

Según el (Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2018)

Para marzo de 2019, 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 2018 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 2019, 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

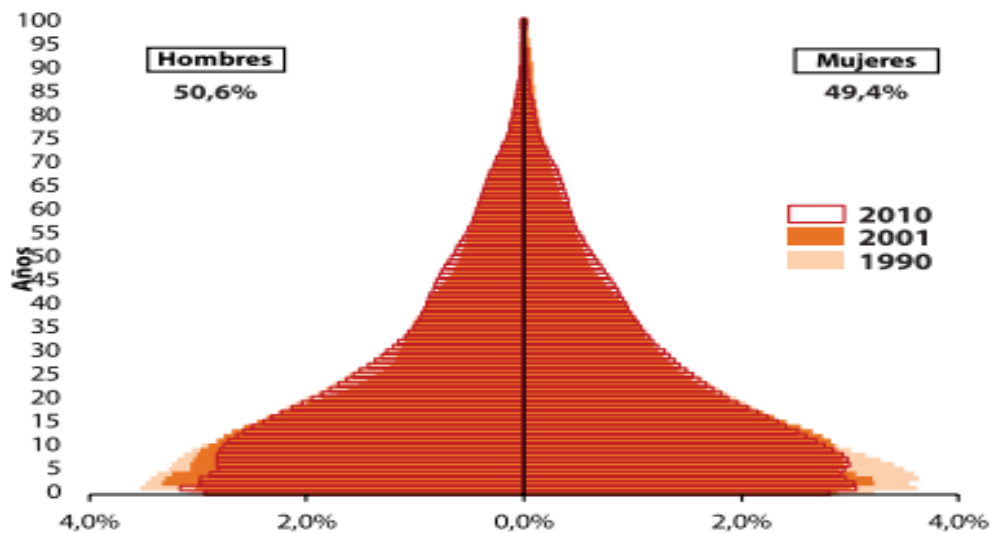
3.5.1.3 Factores Socio – Culturales

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.

Pirámide de población

La pirámide de población de la provincia de Morona Santiago se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 16: Pirámide de población de la provincia de Morona Santiago



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012)

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

Densidad la Población

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.

Tasa de natalidad y mortalidad

La tasa de natalidad (tasa por mil habitantes) de Morona Santiago al año 2015 fue de 21,67. 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

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

3.5.1.4 Factores Tecnológicos

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 2018. 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 2019, 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.

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 CEFAS, y de la DTH 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.

3.5.1.5 Factores ambientales

En la provincia de Morona Santiago por varias décadas se han generado actividades de extracción forestal anti técnica, 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 las funciones del CEFAS consisten en la gestión de la salud e inclusión, pero adicionalmente emprendimiento, por tal razón se considera como transversal la gestión ambiental. Para ejecutar dichas acciones, el CEFAS, debe contar con personal altamente calificado.

3.5.1.6 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.

3.5.2 Análisis del micro entorno

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

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

3.5.2.1 Político – institucional

El CEFAS es una persona jurídica de derecho privado adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Morona Santiago, 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 CEFAS es la ciudad de Macas, el ejercicio de las competencias se realiza a partir de las siguientes funciones integradas: atender de manera especializada a los grupos de atención prioritaria y prestar especial protección a las personas en condiciones de doble vulnerabilidad.

3.5.2.2 Percepción de la ciudadanía sobre el CEFAS

El CEFAS no cuenta con un sistema de Gestión de la Calidad 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 amplias las quejas periódicas de la ciudadanía en los medios de comunicación de la ciudad de Macas, respecto de la prontitud de la atención al usuario y sobre la calidad del trabajo los servidores públicos del CEFAS. Lo dicho, se colabora con la respuesta emitida a la pregunta No. 10 de la entrevista formulada al director de la DTH del CEFAS.

3.5.2.3 Económico – Financiero

Las fuentes del financiamiento del CEFAS son:

- Las transferencias que recibe del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Morona Santiago por los siguientes conceptos: Atender de manera especializada a los grupos de atención prioritaria y prestar especial protección a las personas en condiciones de doble vulnerabilidad
- Ingresos propios: Tributarios y No Tributarios

Cabe mencionar que el 87% del presupuesto operativo del CEFAS provienen de las transferencias del GADPMS, aspecto que deja ver la vulnerabilidad financiera del CEFAS y de forma mínima los ingresos provienen de ciertos servicios de laboratorio para la atención médica.

3.5.2.4 Cultura y clima Organizacional

En el CEFAS labora personal de carrera y personal 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 CEFAS, principalmente sea burocrática, pues las actividades del personal se desarrollan en torno a lo definido en el reglamento de la organización. El personal actúa principalmente en base a las disposiciones escritas (cultura del papel) y por lo regular sus labores no van allá de dichas disposiciones.

Las decisiones, por lo regular provienen desde la Dirección Ejecutiva del CEFAS, y es notoria la baja capacidad de liderazgo y motivación, lo cual, hace que el personal se identifique poco con la institución. El CEFAS, 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 CEFAS, se presta poca atención a la capacitación y desarrollo del personal. No se desarrolla una adecuada evaluación del desempeño del personal, aspecto que incide en la calidad de la prestación de los servicios que el CEFAS brinda a la ciudadanía.

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

3.5.2.5 Desarrollo Institucional

En el componente “Estrategia Nacional para la Igualdad y erradicación de la pobreza” del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la provincia de Morona Santiago, se programó el proyecto denominado “Asistencia social a familias y comunidades rurales y urbano-marginal, el mismo que persigue entre otros “mejorar la atención en salud y brindar las condiciones de equidad en la localidad. Lo mencionado deja ver que el CEFAS necesita robustecer su gestión administrativa y técnica a fin de mitigar las debilidades institucionales que no le permiten alcanzar los objetivos estratégicos planteados, aspecto que puede incidir en el no cumplimiento del ejercicio de las funciones que le corresponden ejecutar.

3.5.2.6 Estabilidad Laboral

Como se mencionó anteriormente en el CEFAS 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 un año, pues así lo dispone la Ley Orgánica de Servicio Público.

3.6 Análisis interno de la dirección de talento humano

La Dirección de Talento Humano del CEFAS está conformada por las unidades de Administración del Talento Humano y por Selección y Desarrollo del Talento Humano. En la DTH laboran en promedio 10 servidores públicos quienes ocupan los siguientes cargos:

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

Según dispone el Reglamento Orgánico Funcional de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social la Dirección de Talento Humano debe ejecutar las siguientes funciones y responsabilidades:

- a) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.
- 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 y supervisar la administración del régimen disciplinario en general, 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 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.
- h) Asesorar a los diferentes procesos en materia administrativa, técnica y legal sobre el manejo de los recursos humanos
- i) 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 coordinación y sus servidores; organizar y mantener sistemas de archivo con la información periódica que deba reportarse al Director Ejecutivo y Presidente.
- j) Administrar y preparar la nómina y demás sistemas de pago al personal en coordinación con la Oficina de Contabilidad.
- k) Elaborar y aplicar los calendarios anuales de vacaciones del recurso humano del CEFAS.
- l) Tramitar la elaboración de nombramientos y contratos del personal, y administrar el sistema de inducción del nuevo personal.
- m) Programar, coordinar, dirigir y controlar la organización administrativa de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social, a base de manuales de procedimientos y demás regulaciones relativas al funcionamiento de los diferentes procesos y subprocesos.
- n) Preparar y presentar informes relacionados al área de su competencia, cuando sean requeridos.

El mismo Reglamento Orgánico Funcional de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social, 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) Promover, ejecutar y garantizar la seguridad social a todas las servidoras, servidores, trabajadoras y trabajadores
- f) 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 de la Coordinación
- f) Garantizar el servicio odontológico de la Coordinación
- g) Garantizar el servicio de guardería de la Coordinación
- h) Promover y ejecutar el trabajo social, seguridad industrial y salud ocupacional
- i) Realizar la evaluación del desempeño

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

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

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

Fortalezas y Debilidades

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

Tabla 25: Fortalezas y debilidades de la DTH – CEFAS

Fortalezas	Debilidades
Experiencia de los servidores públicos de la DTH del CEFAS	Rotación del personal de la DTH 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 CEFAS; Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del CEFAS.	Carencia de un Plan Estratégico de la DTH
Sistema informático de Gestión del Talento Humano y nómina	No se ejecutan los planes de capacitación a los servidores debido al bajo presupuesto asignado
Compromiso del personal de la DTH	Cambios de los directores de la DTH
Planificación anual del requerimiento del personal del CEFAS y de actividades de la DTH	Débil sistema de evaluación del desempeño del personal del CEFAS
Aplicación de la normativa legal que regula la gestión de los servidores	No se ha implementado un sistema de integración del personal del CEFAS
	Escaso personal de la DTH
	Baja incidencia de la DTH en el CEFAS, 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: Sumba, Ruben. 2020

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 DTH del CEFAS se pudieron identificar las siguientes Oportunidades y Amenazas.

Tabla 26: Oportunidades y amenazas de la DTH – CEFAS

Oportunidades	Amenazas
Asignación de presupuesto por parte de las autoridades del CEFAS a la DTH	Inestabilidad política del país
Oferta de tecnologías información y la comunicación que permitan mejorar y agilizar los procesos del DTH y del CEFAS	Inconformidad de la ciudadanía de los servidores públicos del CEFAS
Apoyo político del prefecto y del Director Ejecutivo a la gestión de la DTH	Asignación presupuestaria insuficiente para cumplir con lo planificado y con las disposiciones legales
Marco legal que regula la gestión de los servidores públicos	Débil comunicación entre institucional
Mercado laboral oferta profesionales capacitado y mano de obra calificada	Cultura organizacional burocrática
Altos niveles de remuneraciones, con respecto al sector privado de la provincia de Morona Santiago	Incorporación del personal contratado por compromisos políticos
Ciudadanía de la provincia con espíritu progresista y emprendedor.	Recorte de las transferencias del Gobierno Central al GADPMS
Personal de nombramiento experimentado	Clima organizacional de inconformidad y desconfianza al interior del CEFAS
Parte del personal con título de tercer y cuarto nivel	Escasa coordinación entre unidades administrativas del CEFAS
	Débil comunicación del CEFAS con la ciudadanía
	Alta rotación del personal ocasional

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

3.7 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 Talento Humano del CEFAS.

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.

3.7.1 Ponderación de factores internos

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

Tabla 274-3: Matriz de Ponderación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS			
FACTORES ANALIZADOS	PESO ESPE.	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Experiencia de los servidores públicos de la DTH del CEFAS	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 CEFAS; Manual de	0.06	4	0.24

Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del CEFAS.			
Sistema informático de Gestión del Talento Humano y nómina	0.06	4	0.24
Compromiso del personal de la DTH	0.06	5	0.3
Planificación anual del requerimiento del personal del CEFAS y de actividades de la DTH	0.06	5	0.3
Aplicación de la normativa legal que regula la gestión de los servidores	0.06	5	0.3
TOTAL, FORTALEZAS			1.88
DEBILIDADES			
Rotación del personal de la DTH 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 DTH	0.06	5	0.3
No se ejecutan los planes capacitación a los servidores debido al bajo presupuesto asignado	0.06	4	0.24
Cambios de los directores de la DTH	0.05	3	0.15
Débil sistema de evaluación del desempeño del personal del CEFAS	0.05	4	0.2
No se ha implementado un sistema de integración del personal del CEFAS	0.06	3	0.18
Escaso personal de la DTH	0.05	3	0.15
Baja incidencia de la DTH en el CEFAS, 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: Sumba, Ruben. 2020

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

3.7.2 Ponderación de Factores Externos

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

Tabla 28: Matriz de Ponderación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS			
FACTORES ANALIZADOS	PESO ESPE.	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Asignación de presupuesto por parte de las autoridades del CEFAS a la DTH	0.05	4	0.2
Oferta de tecnologías información y la comunicación que permitan mejorar y agilizar los procesos del DTH y del CEFAS	0.05	4	0.2
Apoyo político del prefecto y del Director Ejecutivo a la gestión de la DTH	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 de la provincia de Morona Santiago	0.05	4	0.2
Ciudadanía de la provincia 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 CEFAS	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 GADPMS	0.06	4	0.24
Clima organizacional de inconformidad y desconfianza al interior del CEFAS	0.05	3	0.15
Escaza coordinación entre unidades administrativas del CEFAS	0.05	4	0.2
Débil comunicación del CEFAS 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: Sumba, Ruben. 2020

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

3.8 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 29: Análisis Estratégico FODA de la DTH – CEFAS

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia de los servidores públicos de la DTH del CEFAS 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 CEFAS; Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del CEFAS. 4. Sistema informático de Gestión del Talento Humano y nómina 5. Compromiso del personal de la DTH 6. Planificación anual del requerimiento del personal del CEFAS y de actividades de la DTH 7. Aplicación de la normativa legal que regula la gestión de los servidores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación del personal de la DTH provoca desactualización de competencias de los colaboradores 2. Instrumentos de Gestión del Talento Humano desactualizados 3. Carencia de un Plan Estratégico de la DTH 4. No se ejecutan los planes capacitación a los servidores debido al bajo presupuesto asignado 5. Cambios de los directores de la DTH 6. Débil sistema de evaluación del desempeño del personal del CEFAS 7. No se ha implementado un sistema de integración del personal del CEFAS 8. Escaso personal de la DTH 9. Baja incidencia de la DTH en el CEFAS, 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
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO) Maximizar oportunidades	ESTRATEGIAS (DO) Minimizar debilidades aprovechar oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignación de presupuesto por parte de las autoridades del CEFAS a la DTH 2. Oferta de tecnologías información y la comunicación que permitan mejorar y agilizar los procesos del DTH y del CEFAS 	<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</p>	<p>O3 - D3: Implementar y ejecutar el Plan Estratégico de la DTH, para mejorar el desempeño de la DTH y del personal del CEFAS</p> <p>O9 - D11: Diseñar e implementar un sistema de medición de satisfacción ciudadana, para contribuir a la</p>

<p>3. Apoyo político del prefecto y del Director Ejecutivo a la gestión de la DTH</p> <p>4. Marco legal que regula la gestión de los servidores públicos</p> <p>5. Mercado laboral oferta profesionales capacitado y mano de obra calificada</p> <p>6. Altos niveles de remuneraciones, con respecto al sector privado de la provincia de Morona Santiago</p> <p>7. Ciudadanía de la provincia 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>información confiable para gestionar de forma técnica y legal al personal del CEFAS.</p> <p>O4 - O5 - O6 - O1 - O2 - F1 - F2 - F5 - F6 - F7: Aprovechar las capacidades y competencias del personal de la DTH, para reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y evaluar al Talento Humano del CEFAS, en el marco de las disposiciones legales vigentes</p>	<p>mejora de los servicios del CEFAS</p> <p>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</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 CEFAS</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 GADPMS</p> <p>8. Clima organizacional de inconformidad y desconfianza al interior del CEFAS</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 CEFAS, 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 CEFAS</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 CEFAS</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 CEFAS</p> <p>D4 – A2: Mejorar el diseño y ejecutar los planes capacitación a los servidores para potenciar las capacidades del personal para mejorar la calidad de los servicios que el CEFAS brinda a la ciudadanía.</p>

9. Escasa coordinación entre unidades administrativas del CEFAS		
10. Débil comunicación del CEFAS con la ciudadanía		
11. Alta rotación del personal ocasional		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

3.9 Ponderación de las estrategias

Esta sección tiene por propósito el jerarquizar las estrategias diseñadas, 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 DTH del CEFAS. La jerarquización de las estrategias se empleó la siguiente matriz

Tabla 30: 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 CEFAS.	0.35	5	1.75

O4 - O5 - O6 - O1 - O2 - F1 - F2 - F5 - F6 - F7: Aprovechar las capacidades y competencias del personal de la DTH, para reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y evaluar al Talento Humano del CEFAS, 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 CEFAS, 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 CEFAS	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 DTH, para mejorar el desempeño de la DTH y del personal del CEFAS	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 CEFAS	0.4	5	2
O6 – D6 – D9: Diseñar e implementar un sistema de evaluación de personal que integre la autoevaluación, la	0.2	4	0.8

coevaluación (pares), la evaluación de los superiores y de subordinados			
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 CEFAS	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 CEFAS	0.4	5	2
D4 – A2: Mejorar el diseño y ejecutar los planes capacitación a los servidores para potenciar las capacidades del personal para mejorar la calidad de los servicios que el CEFAS brinda a la ciudadanía.	0.25	3	0.75
TOTAL	1		4.15

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

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

3.10 Alineación con el marco legal vigente

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

- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)
- 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
- Acuerdo y Resoluciones emitidas por el Prefecto, relacionadas con la Gestión del Talento Humano

3.11 Marco estratégico

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

3.11.1 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 DTH se utilizaron los siguientes elementos guías:

- a. Si los factores determinantes para el éxito se comportaran favorablemente, ¿cómo sería la DTH en 5 años?
- b. ¿Qué logros de la DTH 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 DTH, en 5 años?

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

Con base a lo expuesto se diseñó la siguiente propuesta de Visión para la Dirección de Talento Humano del CEFAS

Visión de la Dirección de Talento Humano del CEFAS

“Ser la Dirección que promueve el Desarrollo Integral del Talento Humano, y articula el trabajo en equipo entre todas las dependencias de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social CEFAS, aprovechando el potencial del personal e integrando tecnologías modernas, para contribuir a alcanzar los objetivos institucionales a través de la dotación de servicios de calidad para la ciudadanía

3.11.2 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 DTH se apoyó en los siguientes aspectos:

¿Qué hace la DTH?

¿Para qué lo hace?

¿Con que lo hace?

¿Cómo lo hace?

¿Con cuales criterios se rige?

Misión de la Dirección de Talento Humano del CEFAS

Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y nómina de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social CEFAS, 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.

3.12 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la DTH se derivan de la Visión y Misión de la DTH 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 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 31: Perspectivas y Objetivos Estratégicos de la DTH

CIUDADANÍA - DEPENDENCIAS CEFAS	FINANCIERA	PROCESOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Atender eficientemente los requerimientos de las dependencias del CEFAS, para satisfacer las necesidades de la ciudadanía	Aprovechar el potencial, competencias, habilidades y destrezas del talento humano para optimizar los recursos del CEFAS	Mejorar continuamente los procesos de la DTH para apoyar la mejora de los procesos de la cadena de valor del CEFAS	Capacitar y formar al talento humano del CEFAS para entregar bienes y servicios con alto valor agregado a la ciudadanía y alcanzar los objetivos institucionales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

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

Tabla 323: Estrategias y Objetivos Estratégicos de la DTH

		PERSPECTIVAS			
		CIUDADANÍA - DEPENDENCIAS AS CEFAS MORONA	FINANCIER A	PROCESO S	APRENDIZAJ E Y CRECIMIENT O
ESTRATEGIAS		Atender eficientemente los requerimientos de las dependencias del CEFAS, para satisfacer las necesidades de la ciudadanía	Aprovechar el potencial, competencias, habilidades y destrezas del talento humano para optimizar los recursos del CEFAS	Mejorar continuamente los procesos de la DTH para apoyar la mejora de los procesos de la cadena de valor del CEFAS	Capacitar y formar al talento humano del CEFAS 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 DTH, para mejorar el desempeño de la DTH y del personal del CEFAS			X	
E2	Diseñar e implementar un sistema de medición de satisfacción ciudadana, para contribuir a la mejora de los	X			

	servicios del CEFAS				
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			X	

	que generen información confiable para gestionar de forma técnica y legal al personal del CEFAS.				
E6	Aprovechar las capacidades y competencias del personal de la DTH, para reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y evaluar al Talento Humano del CEFAS, 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	X			

	las necesidades del CEFAS, para mejorar el desempeño institucional y reducir la inconformidad de la ciudadanía				
E8	Apoyar en el diseño e implementación de estrategias de comunicación institucionales intra y extra CEFAS			X	
E9	Desplegar procesos técnico - legales de reubicación del personal acorde a las competencias y cargos, para reducir la cultura burocrática en el CEFAS		X		
E10	Diseñar e implementar mecanismos de coordinación interdepartamental para articular el trabajo	X			

	institucional y reducir la inconformidad y desconfianza en el CEFAS				
E1 1	Mejorar el diseño y ejecutar los planes capacitación a los servidores para potenciar las capacidades del personal para mejorar la calidad de los servicios que el CEFAS brinda a la ciudadanía.				X

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

3.13 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. El mapa estratégico de la DTH es se muestra en la siguiente figura:

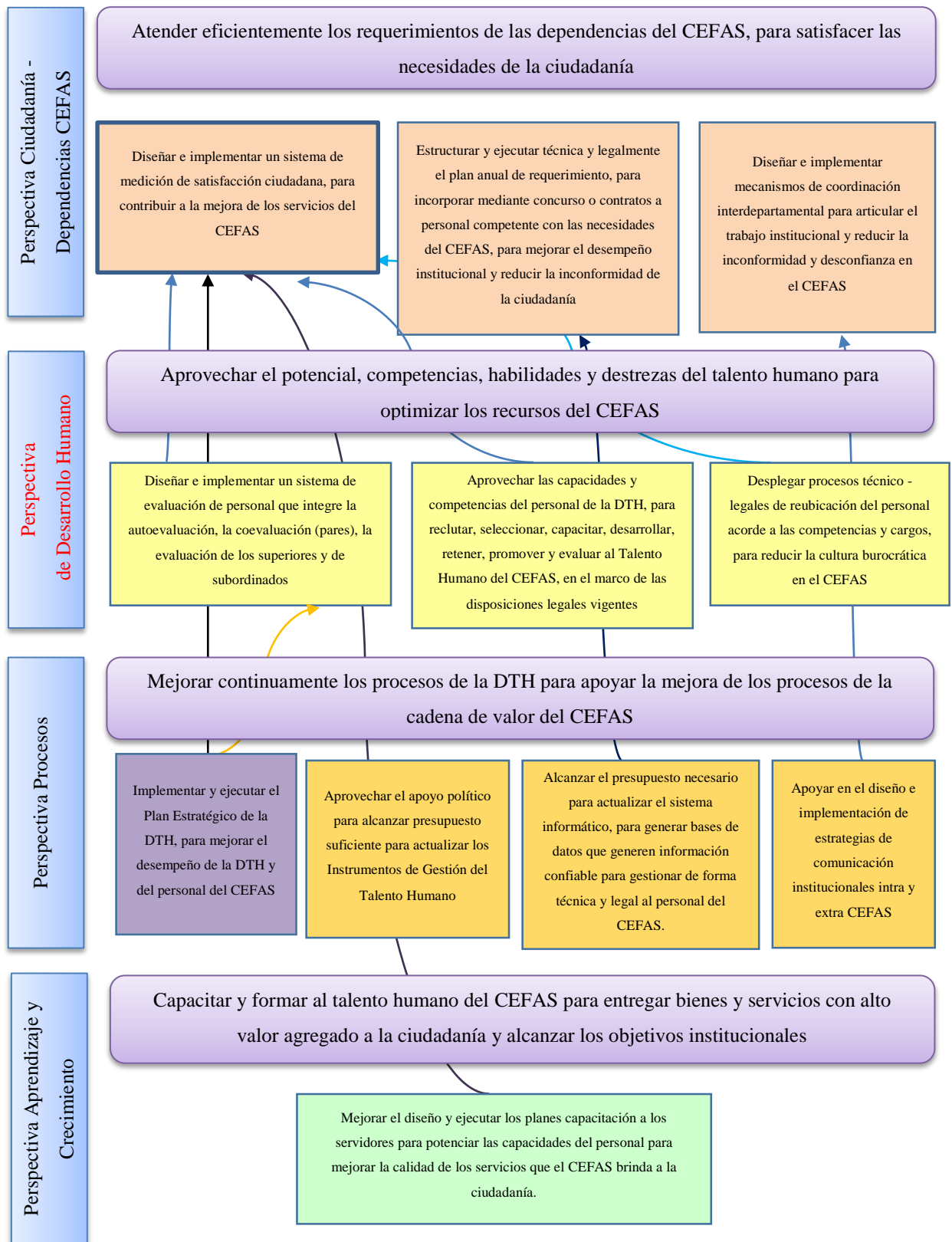


Figura 3-3: Mapa Estratégico de la DTH 2019 – 2023

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

3.14 Alineamiento estratégico

Una vez efectuado el análisis FODA, la matriz de Estrategias y Objetivos Estratégicos de la DTH, 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 N° 33: Proyectos del Plan Estratégico

Estrategia	#	Proyectos	Contexto	Indicadores	Responsable
Implementar y ejecutar el Plan Estratégico de la DTH, para mejorar el desempeño de la DTH y del personal del CEFAS	1	Socialización y lobing de los proyectos del plan estratégico de la DTH	DTH CEFAS	Proyectos ejecutados / Proyectos planificados	DTH
	2	Sistema de monitoreo y evaluación de la ejecución del Plan Estratégico	DTH CEFAS	Sistema ejecutado / sistema planificado	DTH
Diseñar e implementar un sistema de medición de satisfacción ciudadana, para contribuir a la mejora de los servicios del CEFAS	1	Diseño e implementación de un sistema de medición de satisfacción ciudadana	Provincia Morona Santiago	Sistema implementado / Sistema planificado	DTH, Departamento de Administración y Talento Humano Unidad de comunicación social e institucional
	2	Sistema de monitoreo y evaluación del sistema satisfacción ciudadana	DTH CEFAS	Sistema implementado / Sistema Planificado	DTH, Departamento de Administración y Talento Humano Unidad de comunicación social e institucional
Diseñar e implementar un sistema de evaluación de personal que integre la autoevaluación, la coevaluación (pares), la	1	Sistema de evaluación de personal de la escala gráfica de calificaciones	CEFAS	Sistema implementado / Sistema Planificado	DTH
	2	Sistema de evaluación de personal de la comparación por pares	CEFAS	Sistema implementado / Sistema Planificado	DTH

evaluación de los superiores y de subordinados	3	Sistema de evaluación de personal de los incidentes críticos	CEFAS	Sistema implementado / Sistema Planificado	DTH
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 CEFAS	CEFAS	Instrumentos actualizados / Instrumentos legalmente requeridos	DTH Departamento de Administración y Talento Humano
	2	Sistema de medición de aplicación de instrumentos de gestión del talento humano	DTH	Sistema Implementado / Sistema Planificado	DTH Departamento de Administración y Talento Humano
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 CEFAS.	1	Diseño e implementación del sistema informático de Gestión del Talento Humano del CEFAS	CEFAS	Sistema implementado / Sistema Planificado	DTH Departamento de Administración y Talento Humano Sistemas Informáticos
	2	Gestión de bases de datos del talento humano	DTH	Bases de datos operativas / Bases de datos planificadas	DTH Departamento de Administración y Talento Humano Sistemas Informáticos
	3	Sistema de seguridad informática de bases de datos de talento humano	DTH	Sistema implementado / Sistema Planificado	DTH Departamento de Administración y Talento Humano Sistemas Informáticos
Aprovechar las capacidades y competencias del personal de la DTH, para reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y evaluar al Talento Humano del CEFAS, en el marco de las disposiciones legales vigentes	1	Sistema Integral de selección y reclutamiento del talento humano	CEFAS	Sistema implementado / Sistema Planificado	DTH
	2	Sistema de promoción y desarrollo de talento humano	CEFAS	Sistema implementado / Sistema Planificado	DTH

Estructurar y ejecutar técnica y legalmente el plan anual de requerimiento, para incorporar mediante concurso o contratos a personal competente con las necesidades del CEFAS, para mejorar el desempeño institucional y reducir la inconformidad de la ciudadanía	1	Plan Plurianual de requerimiento de personal	CEFAS	Plan ejecutado / Plan previsto	DTH
	2	Programa de concursos de méritos para personal permanente	CEFAS	Concursos ejecutado / Concursos planificacdo	DTH
	3	Planes anuales de requerimientos de personal	CEFAS	Planes anuales ejecutados / Planes Anuales Previstos	DTH
Apoyar en el diseño e implementación de estrategias de comunicación institucionales intra y extra CEFAS	1	Manual de imagen corporativa CEFAS	DTH, Departamento de Administración y Talento Humano Unidad de comunicación social e institucional	Manual Implementado / Manual Planificado	DTH, Departamento de Administración y Talento Humano Unidad de comunicación social e institucional
	2	Diseño e implementación del proceso de comunicación interna del CEFAS	DTH, Departamento de Administración y Talento Humano Unidad de comunicación social e institucional	Proceso ejecutado / Proceso planificado	DTH, Departamento de Administración y Talento Humano Unidad de comunicación social e institucional
	3	Diseño e implementación del proceso de comunicación externa del CEFAS	DTH, Departamento de Administración y Talento Humano Unidad de comunicación social e institucional	Proceso ejecutado / Proceso planificado	DTH, Departamento de Administración y Talento Humano Unidad de comunicación social e institucional
Desplegar procesos técnico - legales de reubicación del personal acorde a las competencias y cargos, para reducir la cultura burocrática en el CEFAS	1	Estudio de competencias constitucionales y funciones legales, puestos de trabajo y requerimiento de personal	CEFAS	Estudio Ejecutado / Estudio Planificado	DTH
	2	Diagnóstico integral de cargos y ocupación de cargos	CEFAS	Diagnóstico Ejecutado / Diagnóstico Planificado	DTH
	3	Reubicación técnica – legal del talento humano del CEFAS	CEFAS	Funcionarios reubicados /	Presidencia y Dirección Ejecutiva DTH

				Funcionarios Fuera de requisitos	Departamento de Administración y Talento Humano Unidad de Asesoría Jurídica
Diseñar e implementar mecanismos de coordinación interdepartamental para articular el trabajo institucional y reducir la inconformidad y desconfianza en el CEFAS	1	Proyecto: Sistema de Gestión por Procesos	CEFAS	Procesos mejorados / Procesos Planificados	Presidencia y Dirección Ejecutiva DTH Departamento de Administración y Talento Humano Resto de dependencias
	2	Proyecto: Mejora del clima organizacional	CEFAS		Presidencia y Dirección Ejecutiva DTH Departamento de Administración y Talento Humano Resto de dependencias
Mejorar el diseño y ejecutar los planes capacitación a los servidores para potenciar las capacidades del personal para mejorar la calidad de los servicios que el CEFAS brinda a la ciudadanía.	1	Plan de Capacitación Integral del Talento Humano del CEFAS	CEFAS	Plan ejecutado / Plan previsto	DTH Dependencias del CEFAS
	2	Sistema de monitoreo y evaluación del plan de capacitación	CEFAS	Sistema en operación / Sistema planificado	DTH Dependencias del CEFAS

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

3.15 Presupuesto

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

Tabla N° 34: Presupuesto Referencial del Proyectos del Plan Estratégico

No.	PROYECTOS	RUBRO				Total
		Talento Humano CEFAS	Tecnología	Materiales e Insumos	Financiero	
1	Socialización y lobing de los proyectos del plan estratégico de la DTH	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 CEFAS	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 CEFAS	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 CEFAS	600	400	800	1500	3300
19	Diseño e implementación del proceso de comunicación interna del CEFAS	500	500	500	1000	2500

20	Diseño e implementación del proceso de comunicación externa del CEFAS	800	500	700	5000	7000
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 CEFAS	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 CEFAS	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

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

3.16 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 Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social CEFAS.

Tabla N° 35: 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 lobing de los proyectos del plan estratégico de la DTH		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
4	Sistema de monitoreo y evaluación del sistema satisfacción ciudadana		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X

5	Sistema de evaluación de personal de la escala gráfica de calificaciones		X		X				X				X				X				X
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 CEFAS		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 CEFAS		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	X
15	Plan Plurianual de requerimiento de personal		X		X				X				X				X					X
16	Programa de concursos de méritos para personal permanente																					
17	Planes anuales de requerimientos de personal		X	X	X				X				X				X					X
18	Manual de imagen corporativa CEFAS			X	X																	
19	Diseño e implementación del proceso de comunicación interna del CEFAS			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
20	Diseño e implementación del proceso de comunicación externa del CEFAS			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 CEFAS				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 Humano del CEFAS		X	X			X	X			X	X			X	X			X	X		
27	Sistema de monitoreo y evaluación del plan de capacitación				X				X				X				X					X

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Sumba, Ruben. 2020

CONCLUSIONES

- La presente investigación ha permitido elaborar un Plan Estratégico para el Departamento de Talento Humano, herramienta que indica para optimizar el mencionado Departamento de la Institución.
- Al desarrollar el diagnóstico estratégico nos permitió identificar y evaluar aspectos críticos que afectan el desempeño de la Dirección de Talento Humano, los mismos que afectan de forma directa o indirecta el desempeño global de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social. Entre otros aspectos se identificaron fenómenos como la falta de coordinación, la desactualización de las herramientas de gestión del Talento Humano, el descontento ciudadano con la gestión de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social.
- Se formuló la propuesta del plan estratégico, a través del cual se persigue la optimización de la administración de la Dirección de 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.
- Se dispone de un Cuadro de Mando Integral para la alineación de los objetivos estratégicos con los proyectos planteados, vínculo que se genera a través de las perspectivas establecidas, además se dispone de indicadores para la gestión y operatividad de la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social.

RECOMENDACIONES

- Socializar el Plan Estratégico de la Dirección de Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social en todas las dependencias, principalmente ante la Prefectura y el Director Ejecutivo, para que se apruebe de forma legal como instrumento de gestión de la Dirección de Talento Humano.
- Implementar el Plan Estratégico de la DTH del CEFAS como una potente herramienta de gestión, que permita guiar la toma de decisiones, hacia el cumplimiento de los objetivos de la DTH y el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
- Implementar un sistema de monitoreo y evaluación del Plan Estratégico de la Dirección de Talento Humano, con el propósito de 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 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 protocoloempresariales*. Bogota: Digiprint Editores E.U.
- Balanko, G. (2007). *Como preparar un plan de negocios exitoso*. México: Ingramex.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodologia 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.
- Bouillon, 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 estratégica 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

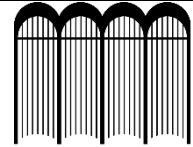
ANEXO A. FOTOS CAPACITACIÓN PERSONAL







**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS

DBRAI

PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 13 / 02 / 2020

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Rubén Roberto Sumba Pillco

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: Administración de Empresas

Carrera: Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales

Título a optar: Ingeniero en Gestión de Gobiernos Seccionales

Documentalista responsable: Ing. Inty Saltos